

CƠN KHỦNG HOẢNG: TỪ BÊN NGOÀI VÀ BÊN TRONG DOANH NGHIỆP

LƯU TRỌNG TUẤN

TÓM TẮT

Bắt đầu từ nhìn vào tác động của khủng hoảng kinh tế đến doanh nghiệp, bài viết khảo sát những điều chỉnh trong hành vi người tiêu dùng như cách chọn loại sản phẩm, giá cả và cách tiếp cận các chiến lược chiêu thị của doanh nghiệp, cũng như những chiến lược tiếp thị mà các doanh nghiệp thực hiện để đáp ứng lại những điều chỉnh hành vi tiêu dùng. Đằng sau những thay đổi của người tiêu dùng và chiến lược của doanh nghiệp là những yếu tố chi phối như bản chất cơn khủng hoảng và đặc thù quốc gia. Bài viết cũng đi vào khảo sát cơn khủng hoảng từ bên trong doanh nghiệp với bốn giai đoạn của chu kỳ khủng hoảng: tiền triệu khủng hoảng, khủng hoảng cấp tính, khủng hoảng mạn tính, và xử lý khủng hoảng.

1. DẪN NHẬP

Trong giai đoạn suy thoái kinh tế, người tiêu dùng thất vọng buộc bụng, trong khi các doanh nghiệp bước vào những chiến lược khuyến khích nhu cầu và vượt qua khuynh hướng tiết kiệm nơi người tiêu dùng (Cundiff, 1975). Mâu thuẫn này giữa chiến lược của người tiêu dùng (thất vọng buộc bụng) và doanh nghiệp (kích cầu) đưa đến một khám phá thú vị về tác động

của cơn khủng hoảng đến nền kinh tế. Tuy nhiên, bài viết không chỉ dừng ở đó, mà lệch hướng đôi chút để bàn về khủng hoảng từ bên trong doanh nghiệp, mà sức công phá của nó không thua kém gì khủng hoảng ở môi trường bên ngoài doanh nghiệp.

2. KHỦNG HOẢNG TỪ BÊN NGOÀI: CHIẾN LƯỢC TIẾP THỊ THỜI SUY THOÀI KINH TẾ

2.1. Điều chỉnh hành vi tiêu dùng

Các nghiên cứu cho thấy rằng người tiêu dùng thay đổi kiểu mua sắm (buying patterns) khi có khó khăn và căng thẳng về kinh tế (Ang, Leong, & Kotler, 2000; Shama 1978). Tác động về mặt tài chính có vẻ nghiêm trọng hơn cả, vì người tiêu dùng tranh cãi nhiều hơn về những vấn đề về tài chính, và trở nên bất an về công việc làm của họ. Một số thay đổi này được quan sát khi nền kinh tế mở cửa cho Đông Âu. Dù rằng sản phẩm đa dạng hơn, song người tiêu dùng cảm thấy rằng lạm phát cao hơn mức tăng lương. Họ phải đi tìm công việc phụ để vượt qua vật giá ngày càng cao. Nghiên cứu khác cũng cho thấy rằng người tiêu dùng mua sắm ít đi, tìm mua những sản phẩm rẻ hơn, dành nhiều thời gian hơn để so sánh các hàng hóa, mua nhiều hơn qua cửa hàng bán sỉ, và tự túc nhiều hơn (Shama, 1981). Họ cũng ít đi đến những chỗ vui chơi, có khuynh hướng tự tổ chức lấy các hoạt động, và chú trọng hơn vào sự tiện lợi về giá cả hơn là tiện lợi về thời gian (Anon, 1975).

Ở châu Á, Công ty Mastercard International phát hiện ra rằng chỉ số niềm tin của người tiêu dùng (consumer confidence index) giảm hơn một nửa ở Thái Lan, Indonesia, Malaysia, Singapore và Hàn Quốc vào giữa 1998. Người Singapore cẩn trọng hơn trong việc tiêu xài (de Souza, 1998; Song 1998). Các bà nội trợ người Indonesia hướng đến chất lượng tốt nhưng giá phải chăng và thích mua hàng giá rẻ không quà tặng khuyến mãi hơn là có quà tặng khuyến mãi mà giá cao (MarkPlus International, 1998). Người tiêu dùng ở Thái Lan cho thấy rằng họ thích khuyến mãi bằng hình thức giảm giá hơn là quà tặng (Business Asia, 1998). Tinh thần dân tộc cũng được biểu lộ trong thời khủng hoảng. Người Thái được khuyến khích "dùng hàng Thái". Chính phủ Malaysia khuyến khích người dân chuyển từ mua hàng ngoại nhập sang dùng hàng sản xuất trong nước. Tương tự, ở Hàn Quốc, các hiệu thuốc lá Marlboro và Virginia Slims nhường chỗ cho những thương hiệu nội (Business Asia, 1998).

Những bản luận trên có thể tổng hợp như sau (theo Ang, Leong, và Kotler, 2000).

a. Phản ứng chung

- Giảm tiêu dùng và hoang phí.
- Quyết định cẩn thận hơn trong mua sắm.
- Dành nhiều thời gian hơn để tìm kiếm thông tin.

b. Điều chỉnh loại sản phẩm tiêu dùng

- Mua sắm hàng thiết yếu hơn là hàng xa xỉ.
- Chuyển dịch sang những thương hiệu rẻ hơn.
- Chọn thương hiệu nội hơn là thương hiệu ngoại.

- Mua sản phẩm trong những đóng gói nhỏ hơn.

c. Điều chỉnh cách chọn giá cả

- Hướng đến chi phí chu kỳ sống của sản phẩm (product life cycle costs) - Sản phẩm có bền và có đáng đồng tiền.
- Hướng đến giá rẻ hơn.

d. Điều chỉnh cách tiếp cận các chiến lược chiêu thị

- Bớt lời cuốn vào quà tặng khuyến mãi.
- Thích những quảng cáo mang lại nhiều thông tin hơn là quảng cáo dựa vào hình ảnh.

e. Điều chỉnh về việc đi mua sắm

- Đi xem nhiều hơn là đi mua.
- Thích những cửa hàng có chiết khấu và gần nhà.
- Bớt bị lôi cuốn mua hàng cuối hành lang (end-of-aisle impulse purchases).

2.2. Điều chỉnh về chiến lược tiếp thị

Lịch sử (Rosberg, 1979) và những bằng chứng thực nghiệm (Shama, 1978) cho thấy rằng các doanh nghiệp xén bớt chi phí trong thời khủng hoảng để bảo vệ vạch cuối (bottom line). Các doanh nghiệp có thể chào bán những sản phẩm rẻ hơn và mang tính chức năng hơn (more functional products) (Schafter & Roper, 1985). Roxas và Huszagh (1996) nhận thấy rằng các doanh nghiệp ở Philippines đã điều chỉnh chiến lược sản phẩm của họ để cắt giảm chi phí và duy trì lợi nhuận trong giai đoạn suy thoái kinh tế. Giảm giá và nói lỏng tín dụng để kích cầu. Mở rộng các điểm phân phối để cho người tiêu dùng tiếp cận dễ dàng. Về quảng cáo, Ostheimer (1980) phát hiện rằng chi phí quảng cáo có khuynh hướng đồng hành

với chu kỳ kinh doanh (business cycles), với việc giảm chi phí quảng cáo trong thời kỳ suy thoái.

Nghiên cứu của hãng tư vấn Andersen Consulting cho thấy rằng, để đáp ứng lại cơn khủng hoảng tài chính châu Á, hầu hết các doanh nghiệp trở nên hướng nội và đáp ứng bằng cách cắt giảm chi phí, trì hoãn đầu tư, điều chỉnh sản phẩm, và chú trọng xuất khẩu (Song, 1998). Mandell (1998) quan sát thấy rằng trong cơn khủng hoảng kinh tế châu Á, các nhà sản xuất ở Mỹ đẩy mạnh chiêu thị thông qua chiết khấu, tuyển thêm nhân viên bán hàng, cắt giảm chi phí sản xuất, tăng cường dịch vụ khách hàng, và chú trọng giao hàng nhanh. Một số công ty như Fila Korea hướng về nguồn thay thế trong nước để cắt giảm chi phí (Business Asia, 1998).

Những chiến lược tiếp thị trong thời kỳ suy thoái có thể đúc kết như sau (theo Ang, Leong, và Kotler, 2000).

a. Chiến lược hỗn hợp thị trường

- Rút khỏi các thị trường yếu.
- Tập trung ở những thị trường mà thương hiệu đang mạnh.
- Mua lại những đối thủ yếu.
- Hướng đến những thị trường trẻ, ngoài châu Á.
- Xem xét thị trường bán lại (resale market) cho các sản phẩm bền.

b. Chiến lược sản phẩm

- Điều chỉnh những sản phẩm yếu.
- Tránh giới thiệu sản phẩm mới nhằm để lấp chỗ trống.
- Trình làng những thương hiệu chiến binh hay dòng thứ hai (fighter or second-line brands).

- Chú trọng vào những sản phẩm bền và đơn giản.

- Nâng cao giá trị sản phẩm qua bảo hành.

c. Chiến lược giá cả

- Cải thiện chất lượng song vẫn giữ giá.
- Giảm giá song vẫn duy trì chất lượng.
- Tránh giảm song hành chất lượng và giá.
- Xem xét chính sách giá theo chu kỳ sống của sản phẩm.

d. Chiến lược chiêu thị

- Duy trì ngân sách quảng cáo.
- Tăng sử dụng phương tiện truyền thông in ấn.
- Sử dụng chuyên gia, những hình ảnh xưa nay được tôn trọng.
- Tránh dùng những người nổi tiếng.
- Dùng giọng khuyến cáo.
- Tận dụng lực lượng quan hệ công chúng.
- Chiết khấu, không sử dụng cách rút thăm trúng thưởng.
- Đưa ra những chương trình khách hàng trung thành.
- Huấn luyện lực lượng bán hàng cách trả lời những câu hỏi của khách hàng và giải quyết những phản đối từ phía khách hàng.

e. Chiến lược phân phối

- Chú trọng đến địa điểm phân phối.
- Đưa sản phẩm đến những trung tâm bán sỉ và có chiết khấu.
- Cắt giảm người buôn bán biên tế (marginal dealers).
- Xét đến những kênh phân phối khác.

2.3. Những yếu tố chi phối

Có nhiều yếu tố trong môi trường kinh doanh có thể chi phối tác động của cơn khủng hoảng và chi phối những điều chỉnh từ phía người tiêu dùng và doanh nghiệp

đến cơn khủng hoảng kinh tế. Những yếu tố này được mô tả sau đây.

Bản chất của cơn khủng hoảng

Lạm phát đình trệ (Stagflation) - nền kinh tế đình trệ cùng với lạm phát - đã diễn ra ở Mỹ trong cơn khủng hoảng dầu mỏ vào 1973, và ở Nam Tư, Philippines, và Đông Âu lần lượt vào những năm 1990, giữa thập niên 1980, và 1989. Philippines có những vấn đề về tài chính tiền tệ, trong khi đó Đông Âu trải qua lạm phát đình trệ khi Đông Âu mở cửa nền kinh tế. Trái lại, cơn khủng hoảng kinh tế châu Á phát sinh phần lớn do những khoản nợ vay chồng chất để đầu tư vào những tài sản không sản xuất ra của cải.

Những đặc thù quốc gia

Tác động của cơn khủng hoảng cũng tùy thuộc vào đặc thù mỗi nước. Mức độ lệ thuộc thương mại (*level of trade dependencies*) có thể ảnh hưởng đến tác động của cơn khủng hoảng và đáp ứng của người tiêu dùng và doanh nghiệp đối với cơn khủng hoảng. Các quốc gia có mức lệ thuộc thương mại cao, như Singapore, có thể có những doanh nghiệp dễ bị tác động bởi những biến cố trong khu vực. Bốn thị trường xuất khẩu hàng đầu của Singapore là ở châu Á. Vì thế, khi tiền tệ trong khu vực bị mất giá so với đồng dollar Singapore, xuất khẩu trở nên đắt đỏ.

Trái lại, mở cửa ra thị trường bất ổn bên ngoài thì ít phổ biến ở Mỹ. Thị trường nội địa lớn của Mỹ mang lại lợi ích của một nền "kinh tế đóng" ("closed economy") đối với các doanh nghiệp trong nước. Do vậy cơn khủng hoảng kinh tế châu Á sẽ nghiêm trọng hơn đối với các doanh nghiệp Singapore, tương tự lạm phát đình

trệ đối với các doanh nghiệp ở Đông Âu, so với cơn khủng hoảng dầu mỏ đối với các doanh nghiệp Mỹ.

Điểm đặc thù quốc gia thứ hai là *bản chất của hoạt động kinh doanh*. Nước Mỹ có biết bao nhiêu công ty đa quốc gia như AT&T và Boeing tham gia vào hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D activities). Trái lại, những doanh nghiệp sở tại ở Singapore có khuynh hướng là qui mô nhỏ, tham gia vào hoạt động thương mại hơn là hoạt động nghiên cứu và phát triển. Chẳng hạn như tổng chi phí cho hoạt động nghiên cứu và phát triển theo tỷ lệ GDP ở Mỹ là 2,42, còn ở Singapore là 1,37 (Anon, 1998). Vì thế, tác động của cơn khủng hoảng lên hoạt động nghiên cứu và phát triển sẽ ít nghiêm trọng ở Singapore nơi mà hoạt động này còn hạn chế, trong khi đó Mỹ phải trải qua những điều chỉnh lớn trong hoạt động nghiên cứu và phát triển trong cơn khủng hoảng dầu mỏ.

Điểm đặc thù quốc gia thứ ba thuộc về *cơ cấu kinh tế-xã hội*. Mạng lưới an toàn trong cơ cấu kinh tế xã hội như phúc lợi xã hội có thể làm giảm bớt tác động của khủng hoảng lên những vấn đề như thất nghiệp và tiết kiệm. Phúc lợi xã hội phổ biến ở Mỹ song không phổ biến ở nhiều nền kinh tế châu Á kể cả Singapore và Philippines. Cơn bão suy thoái kinh tế châu Á đã chứng kiến cảnh đình đốn sản xuất và giảm giá trị tài sản. Ở cao trào cơn khủng hoảng, tỷ lệ thất nghiệp ở Singapore lên đến gấp đôi tỷ lệ thất nghiệp trước thời khủng hoảng (Reuters English News Service, 1999).

Tính tinh vi của thị trường (market sophistication) cũng chi phối tác động của

khủng hoảng. Thị trường càng tinh vi, tác động và điều chỉnh càng ít. Một thị trường tinh vi mang đến nhiều lựa chọn thay thế, do vậy khả năng chuyển đổi sang thương hiệu khác dễ dàng hơn. Người tiêu dùng có thể chuyển di từ một thương hiệu hàng đầu sang thương hiệu đứng hạng thấp hơn để nhẹ nhõm đi nỗi lo toan tài chính. Hơn thế nữa, một thị trường tinh vi cũng cung ứng nhiều loại cửa hàng bán lẻ khác nhau, từ những cửa hiệu tạp hóa tư nhân (mom-and-pop stores) đến những cửa hàng có tên tuổi lớn. Điều này mang đến cho người tiêu dùng cơ hội điều chỉnh nơi mua sắm. Trái lại một thị trường ít tinh vi không mang lại nhiều lựa chọn thay thế, và vì thế, điều chỉnh hành vi tiêu dùng cũng hạn chế theo. Kém đa dạng về các loại cửa hàng bán lẻ cũng hạn chế mức độ điều chỉnh hành vi tiêu dùng. Bức tranh bán lẻ ở Singapore ít trường thành so với ở Mỹ. Không có những cửa hàng giới thiệu sản phẩm nhà máy và ít trung tâm bán sỉ do thiếu diện tích đất. Hơn nữa, những sản phẩm giá rẻ không hiện diện ở Singapore như là ở Mỹ. Vì thế, thay đổi hành vi tiêu dùng ở những khu vực cửa hàng bán sỉ hay chiết khấu hay mua sản phẩm giá rẻ hạn chế ở Singapore so với ở Mỹ trong thời kỳ khủng hoảng.

3. KHỦNG HOẢNG TỪ BÊN TRONG DOANH NGHIỆP

Dù rằng nhiều lãnh đạo doanh nghiệp sẽ công nhận rằng khủng hoảng là một điều lợi cho hầu hết các doanh nghiệp, song nhiều doanh nghiệp không bước những bước có lợi để đáp ứng lại tình huống khủng hoảng. Như trong một nghiên cứu các CEO của các công ty trong danh sách Fortune 500 phát hiện ra rằng 85% các

CEO cho rằng khủng hoảng trong doanh nghiệp là điều không thể tránh khỏi, song chỉ 50% trong số họ hành động chuẩn bị một kế hoạch đương đầu với khủng hoảng (Augustine, 1995). Nhìn chung các công ty đi những bước dài để hoạch định tăng trưởng về tài chính. Nhưng khi nói đến quản trị khủng hoảng (crisis management) thì họ thường không nghĩ đến hay chuẩn bị cho những tình huống có thể đưa công ty đến sụp đổ hoàn toàn. Ví phạm an toàn, các nhà máy cần sửa chữa, những hợp đồng công đoàn, kế thừa trong quản trị và chọn thương hiệu, v.v. có thể bị khủng hoảng đối với nhiều công ty không chuẩn bị cho đến khi quá muộn.

Hầu hết các cơn khủng hoảng không xảy ra đột ngột. Thường có thể bắt được các tín hiệu và kiểm tra được các triệu chứng khi các triệu chứng này xuất hiện. Một công ty quyết định đối ứng với những vấn đề này nhận ra rằng thách thức thật sự không chỉ là nhận ra cơn khủng hoảng, mà là nhận ra chúng đúng lúc (Darling et al, 1996). Một cơn khủng hoảng có thể gồm bốn giai đoạn riêng biệt (Fink, 1986). Các giai đoạn bao gồm: giai đoạn tiền triệu khủng hoảng (prodromal crisis stage), giai đoạn khủng hoảng cấp tính (acute crisis stage), giai đoạn khủng hoảng mạn tính (chronic crisis stage), và giai đoạn xử lý khủng hoảng (crisis resolution stage). Các giai đoạn này được minh họa ở Hình 1 và 2.

Các công ty hiện đại thường được gọi là "hữu cơ" bởi lẽ chúng không miễn dịch với các yếu tố từ môi trường xung quanh. Tựa như một sinh vật, các tổ chức có thể bị ảnh hưởng bởi các yếu tố môi trường cả tích cực lẫn tiêu cực. Song những công ty thành công ở thời đại ngày nay có đặc

trưng là khả năng thích nghi bởi nhận ra những yếu tố môi trường quan trọng, phân tích chúng, và đánh giá tác động của chúng và đáp ứng lại. Nghệ thuật hoạch định chiến lược (art of strategic planning) vốn có liên quan đến quản trị khủng hoảng, liên quan đến tất cả những hoạt động nói trên. Chiến lược đúng mang lại những biện pháp dự phòng, và nỗ lực điều trị hay xử lý mang tính tiên phong và chủ động. Hãy cùng nhau xét ba giai đoạn đầu của cơn khủng hoảng trước khi bước vào giai đoạn điều trị, xử lý hay can thiệp.

Giai đoạn tiền triệu khủng hoảng

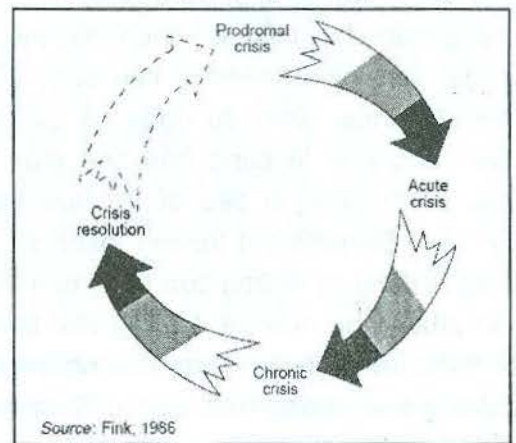
Trong lĩnh vực y học, tiền triệu là triệu chứng lúc khởi bệnh. Tiền triệu mang đến cho ta một dấu hiệu cảnh báo. Trong các tổ chức doanh nghiệp, tia sáng cảnh báo luôn mập mờ. Cho dù doanh nghiệp có thành công đến đâu, thì nhiều vấn đề và khuynh hướng thị trường có thể khiến doanh nghiệp phải quan tâm xem đã chú ý đến một cách thỏa đáng và đúng lúc chưa. Chẳng hạn như năm 1995 Baring Bank, một định chế tài chính ở Anh đã tồn tại từ năm 1763, đột nhiên sụp đổ. Đã có nhiều cơ hội cho ngân hàng này nắm được những tín hiệu có điều gì không ổn sắp diễn ra, song những cố gắng phát hiện đã bị ngăn chặn bởi một cơ cấu nội bộ (an internal structure) mà cho phép mỗi nhân viên vừa thực hiện vừa giám sát giao dịch đầu tư của chính nhân viên ấy, và bị ngăn chặn bởi hệ thống giám sát quản trị và kiểm soát nội bộ (Mitroff et al, 1996).

Giai đoạn khủng hoảng cấp tính

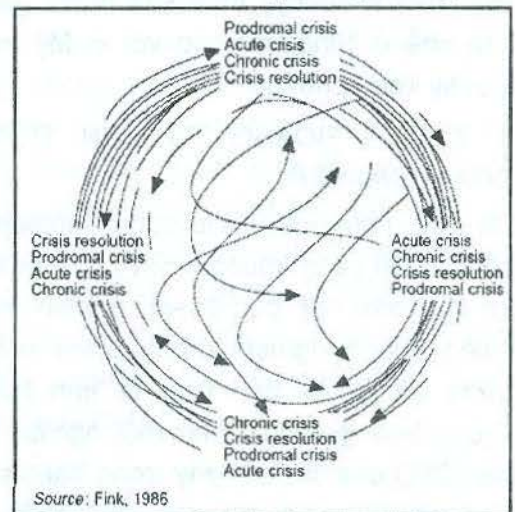
Giai đoạn tiền triệu có thể khó phát hiện. Ví dụ trên là tiền triệu, song doanh nghiệp đã

không hành động gì cho đến khi giai đoạn cấp tính xảy đến. Theo từ điển *Webster's New Collegiate*, giai đoạn cấp tính xảy ra khi một triệu chứng "cần xử trí gấp." Cho dù triệu chứng cấp tính xuất hiện đột ngột hay là chuyển dạng của tiền triệu, cũng cần hành động ngay. Chuyển ngân sách hay những nguồn tài nguyên khác cho tình huống khẩn cấp này có thể tạo nên mất cân bằng và rối loạn trong toàn hệ thống. Chỉ những tổ chức đã chuẩn bị một khung hành động cho cơn khủng hoảng mới có thể duy trì hoạt động bình thường.

Hình 1. Một chu kỳ khủng hoảng



Hình 2. Các chu kỳ khủng hoảng



Lý do tại sao phát hiện tiền triệu quan trọng là vì trong giai đoạn này dễ kiểm soát khủng hoảng. Trong hầu hết các cuộc khủng hoảng, dễ hơn và đáng tin cậy hơn khi xử lý vấn đề trước khi trở nên "cấp tính", trước khi nó bùng phát và gây ra biến chứng (Darling et al, 1996). Trong giai đoạn cấp tính, nhà quản trị chỉ có thể hành động để kiểm soát tổn thương. Tuy nhiên, tổn thất sẽ xảy đến. Intel, nhà sản xuất chip máy tính lớn nhất ở Mỹ, đã phải trả một giá khá đắt vì lúc đầu không chịu thu hồi những con chip máy tính tỏ ra không ổn định qua những dữ liệu tính toán. Công ty đã cố lấp liếm vấn đề và về sau đã học được bài học để đời. Ở giai đoạn cấp tính, khi những con chip Pentium bị kết tội là không chạy nhanh như đã quảng bá, Intel thú nhận vấn đề ngay, xin lỗi và tiến hành sửa chữa (Mitroff et al, 1996).

Giai đoạn khủng hoảng mạn tính

Trong giai đoạn này, các triệu chứng đã rõ ràng. Đây có thể là giai đoạn bắt đầu cho sự hồi phục ở một số công ty, và cái chết cho các công ty khác. Ví dụ như Công ty Chrysler thành công chỉ mong manh qua thập niên 1970. Tuy nhiên, không có sự điều chỉnh về quản trị cho đến khi công ty trên bờ phá sản. Bất lợi ở giai đoạn mạn tính là, giống như người bệnh, công ty có thể quen với lối "điều trị nhanh" và "dán băng cá nhân". Rốt cuộc thì căn bệnh trở thành một phần của cơ thể. Hoặc là công ty quá bán loạn với các vấn đề tiền triệu và cấp tính đến nỗi không còn đâu thời gian và chú ý cho những vấn đề mạn tính, hoặc là nhà quản trị cảm thấy tình hình là còn chịu đựng được nên để cơn khủng hoảng qua một bên.

Xử lý khủng hoảng

Khủng hoảng có thể phát hiện ở những giai đoạn phát triển khủng hoảng khác nhau. Vì các triệu chứng hiện tại có thể liên quan đến những vấn đề khác nhau, nên có nhiều khả năng suy diễn sai các triệu chứng. Vì thế, người phụ trách có thể tin rằng họ đã giải quyết xong vấn đề. Tuy nhiên, trong thực tế, các triệu chứng thường bị bỏ qua. Trong những tình huống như thế, triệu chứng sẽ mang đến một cơ hội nữa để xử lý khi nó trở nên cấp tính, đòi hỏi xử lý khẩn cấp. Các nghiên cứu cho thấy rằng ngày nay càng có nhiều công ty hướng về vấn đề và tìm kiếm các triệu chứng. Tuy nhiên, thiếu kinh nghiệm xử lý tình huống và/hay xử lý không phù hợp có thể dẫn đến giai đoạn mạn tính. Tất nhiên, giai đoạn mạn tính là cơ hội cuối cùng để giải quyết khủng hoảng. Không cố gắng giải quyết khủng hoảng, hay giải quyết không thỏa đáng, có thể dẫn đến hậu quả bi đát là đưa công ty đến chỗ bị hủy hoại. Cần lưu ý rằng một cơn khủng hoảng không được giải quyết có thể không hủy hoại công ty. Song hiệu ứng suy yếu có thể làm công ty héo hơn và mang đầy biến chứng.

Dự phòng

Điểm cốt lõi trong giải quyết khủng hoảng là ở những nỗ lực dự phòng mà công ty kiến tạo nên. Bước này, tương tự như cơ thể con người, thật sự là ít tốn kém nhất, song thường bị lơ đi nhất. Các biện pháp dự phòng là nhận ra được những vấn đề tiềm ẩn (Gonzales-Herrero and Pratt, 1995). Những chức năng nội bộ quan trọng của một công ty như tài chính, sản xuất, thu mua, kinh doanh, tiếp thị và nhân sự đều nhạy cảm với những yếu tố từ môi trường bên ngoài như kinh tế-xã hội, chính

trị-luật pháp, cạnh tranh, công nghệ, địa lý, toàn cầu và đạo đức. Điều dễ quản trị là xác định những quá trình cần thiết để đánh giá và xử lý những cơn khủng hoảng tương lai khi chúng đến (Jackson và Schantz, 1993). Ở giữa quá trình này là hệ thống những thông tin thích hợp, các bước hoạch định, và kỹ thuật ra quyết định. Một hệ thống thông tin có cơ sở vững chắc sẽ rà soát được môi trường (scan the environment), thu thập được dữ liệu thích hợp, phiên dịch những dữ liệu này thành những cơ hội và thách thức, và mang lại một nền tảng cụ thể để đưa ra chiến lược nhằm tránh khủng hoảng cũng như can thiệp và xử lý khủng hoảng.

4. KẾT LUẬN

Như trên đã trình bày, điều chỉnh lớn nhất trong cơn khủng hoảng là liên quan đến giá cả. Người tiêu dùng ít hoang phí hơn, mua sắm ít hơn, mua những sản phẩm bền, và thường trả giá. Họ mua sắm nhiều hơn ở những cửa hàng giá rẻ. Nhận xét này phù hợp với quan sát của Cravens' (1974) rằng trong thời kỳ kinh tế khó khăn, người tiêu dùng chú ý nhiều hơn đến việc mua sắm của họ. Song các doanh nghiệp không chỉ đối ứng với cơn khủng hoảng từ bên ngoài, mà cơn khủng hoảng tiềm ẩn từ bên trong sẽ bùng phát nếu doanh nghiệp thiếu những dự phòng trong hoạch định chiến lược của mình. Không như cơ thể chúng ta mỗi năm hai lần khám định kỳ để rà soát những căn bệnh tiềm ẩn, mà doanh nghiệp phải truy tìm triệu chứng bệnh trong cơ thể doanh nghiệp của mình thường xuyên, cũng như cảnh giác trước những dấu hiệu bệnh dịch từ môi trường kinh tế bên ngoài. □

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Anon. 1975. *Marketing in A Recession: Comments From Our Readers*. *Journal of Marketing*.
2. Anon. 1998. *World Competitiveness Yearbook*. Lausanne, Switzerland: IMD.
3. Ang, S. H., Leong, S. M., & Kotler, P. 2000. *The Asian Apocalypse: Crisis Marketing for Consumers and Businesses*. *Long Range Planning* 33.
4. Augustine, N.R. 1995. *Business Crisis: Guaranteed Preventatives - and What to do after They Fail*. *Executive Speeches*, Vol. 9 No. 6, June/July.
5. Business Asia. 1998. *The Collapse of Consumerism*. April 6.
6. Cravens, D. W. 1974. *Marketing Management in an Era of Shortages*. *Business Horizons*. February.
7. Cundiff, E. W. 1975. *What is the Role of Marketing in a Recession?* *Journal of Marketing*. 39 (2).
8. Darling, J., Hannu, O. and Raimo, N. 1996. *Crisis Management in International Business: A Case Situation in Decision Making Concerning Trade with Russia*. *The Finnish Journal of Business Economic*. Vol. 4.
9. Fink, S. 1986. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. American Management Association. New York.
10. Gonzales-Herrero, A. and Pratt, C.B. 1995. *How to Manage a Crisis before - or Whenever - It Hits*. *Public Relations Quarterly*, Vol. 40. No. 1.
11. Jackson, J.E. and Schantz, W.T. 1993. *Crisis Management Lessons: When Push Shoved Nike*. *Business Horizon*. January-February.
12. Mandell, M. 1998. *Asia: Converting Crisis to Opportunity*. *World Trade*. April.
13. MarkPlus International. 1998. *Indonesian Housewives in the Crisis Era*. Indonesia.

14. Mitroff, I., Harrington, L. and Eric, K. and G. 1996. *Thinking About the Unthinkable*. Across The Board. September.
15. Ostheimer, R. H. 1980. *Magazine Advertising During Recessions*. Journal of Advertising Research. 20 (6).
16. Reuters English News Service. 1999. *Singapore Q2 Unemployment Rate Eases to 3.3 pct*. August 9.
17. Rosberg, J. W. 1979. *Is a Recession on the Way? It's no Time to Cut ad Budgets*. Industrial Marketing. 64 (April).
18. Roxas, J., & Huszagh, S. M. 1996. *Adjusting to Economic Change in Developing Countries: Philippines Firms Cope with Stagflation*. Journal of Global Marketing, 9 (4).
19. Schafter, U., & Roper, M. T. 1985. *Aspects of Price Policy, Product Policy and Costs in a Recession*. European Journal of Marketing. 19 (1).
20. Shama, A. 1978. *Management and Consumers in an Era of Stagflation*. Journal of Marketing. 42 (July).
21. Shama, A. 1981. *Coping with Stagflation: Voluntary Simplicity*. Journal of Marketing. 45 (Summer).
22. Song, K. B. 1998. *Singapore Dream Now Limited to Cash*. The Straits Times. April 7.
23. de Souza, A. 1998. *More Careful, Yes, but not Drastic Moves*. The Straits Times. April 6.

(Tiếp theo trang 30)

6. Nippon Koei Co.Ltd-Yachiyo Engineering Co.Ltd. *Nghiên cứu Quản lý Môi trường Đô thị Việt Nam*. Báo cáo tiến độ (2). Tập 03. Báo cáo Nghiên cứu về cấp thoát nước, Cơ quan hợp tác quốc tế Nhật Bản (JICA) - Nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. Tháng 3/2011.
7. Phan Ánh Hà. 2007. *Công nghiệp nông thôn với yêu cầu đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa nông thôn*. Tạp chí Thông tin và Dự báo Kinh tế-Xã hội. Số 21. Tháng 9/2007.
8. Phạm Ngọc Đăng. *Các cách thức về bền vững môi trường trong quá trình đô thị hóa ở Việt Nam*.
9. Ủy ban Nhân dân Thành phố Hà Nội - Tỉnh Thừa Thiên Huế - Thành phố Hồ Chí Minh. *Kỷ yếu Hội thảo khoa học Phát triển đô thị bền vững*. TPHCM, tháng 5/2010.