Xử lý khủng hoảng truyền thông tại các doanh nghiệp Việt Nam: Thực trạng và giải pháp

Managing communication crises in Vietnamese enterprises: Current situation and solutions

ThS. PHAN THỊ THÙY DƯƠNG
Đại học Đông Á; Email: duongptt@donga.edu.vn

Ngày nhận bài: 16/07/2026 Ngày phản biện: 17/08/2026 Ngày duyệt đăng: 20/9/2026
Chủ đề của bài viết thuộc lĩnh vực: Báo chí truyền thông

Tóm tắt: *Trong kỷ nguyên bùng nổ của mạng xã hội, khủng hoảng truyền thông thương hiệu đã trở thành một thách thức mang tính sống còn đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Bài báo nghiên cứu thực trạng xử lý khủng hoảng truyền thông tại Việt Nam thông qua phương pháp nghiên cứu trường hợp (case study) đối với 05 sự cố truyền thông điển hình gần đây (Tân Hiệp Phát, Manulife, Khải Silk, Katinat và Biti's Hunter), kết hợp phân tích dữ liệu đo lường mạng xã hội (social listening) và phỏng vấn sâu 05 chuyên gia trong lĩnh vực truyền thông, báo chí và quản trị doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu chỉ ra bốn hạn chế cốt lõi trong xử lý khủng hoảng truyền thông của doanh nghiệp nội địa: tư duy hình sự hoá các quan hệ dân sự và thiếu lòng trắc ẩn với khách hàng; chậm trễ, bị động do thiếu hệ thống cảnh báo sớm; thông điệp thiếu nhất quán, có xu hướng đổ lỗi cho yếu tố khách quan; và hạn chế trong truyền thông nội bộ. Trên cơ sở đó, nhóm tác giả đề xuất hệ thống giải pháp dành cho doanh nghiệp và kiến nghị đối với các bên liên quan nhằm nâng cao năng lực xử lý khủng hoảng truyền thông cho doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh truyền thông số.*
Từ khóa: *xử lý khủng hoảng truyền thông; quan hệ công chúng (PR), doanh nghiệp Việt Nam; mạng xã hội.*

Abstract: *In the era of social media expansion, brand communication crises have become a critical challenge for Vietnamese enterprises. This article examines the current state of communication crisis management in Vietnam through case studies of five recent representative communication incidents involving Tan Hiep Phat, Manulife, Khai Silk, Katinat, and Biti's Hunter, combined with social listening data analysis and in-depth interviews with five experts in communication, journalism, and corporate management. The findings identify four core limitations in communication crisis management among domestic enterprises: the criminalization of civil relations and a lack of empathy toward customers; delayed and reactive responses due to the absence of early warning systems; inconsistent messaging with a tendency to attribute responsibility to external factors; and limitations in internal communication. On this basis, the authors propose a set of solutions for enterprises and recommendations for relevant stakeholders to enhance the communication crisis management capacity of Vietnamese enterprises in the context of digital communication.*
Keywords: *communication crisis management; public relations (PR); Vietnamese enterprises; social media.*

1. Đặt vấn đề

Một số hướng nghiên cứu quốc tế về xử lý khủng hoảng truyền thông đã tiếp cận vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau. Coombs và Holladay (2010), trong *The Handbook of Crisis Communication* đã hệ thống hóa lịch sử phát triển các mô hình quản trị khủng hoảng từ giai đoạn sơ khai của Fink (1986) và Mitroff (1994) đến các lý thuyết thực nghiệm hiện đại, tiêu biểu là Thuyết Truyền thông Khủng hoảng Tình huống (SCCT). Austin và Jin (2017), trong *Social Media and Crisis Communication: Explicating the Social-Mediated Crisis Communication (SMCC) Model,* đề xuất mô hình SMCC giúp tổ chức quyết định có nên, khi nào và bằng cách nào phản hồi trước ảnh hưởng của mạng xã hội khi khủng hoảng xảy ra. Trong nghiên cứu *Public relations and social media for effective crisis communication management* của tác giả Kamaldin Abdulsalam Babatunde (2022) đăng trên tạp chí Bina Praja, 14(3), 543-553. nghiên cứu vai trò của mạng xã hội (SNS) trong quản lý khủng hoảng, nhấn mạnh khả năng lan truyền thông tin, chi phí hiệu quả và

tác động sâu rộng đến công chúng. Mạng xã hội không chỉ là công cụ quản lý mối quan hệ quan trọng trong khủng hoảng mà còn hỗ trợ chiến lược quan hệ công chúng. Chunxia và cộng sự (2022), trong *Reputation of Chinese Public Sector Organizations During COVID-19: Extending SCCT*, mở rộng SCCT bằng biến truyền thông khủng hoảng nội bộ và dùng PLS-SEM chứng minh biến này điều tiết đáng kể mối quan hệ giữa trách nhiệm khủng hoảng và chiến lược ứng phó.

Ở trong nước, Phạm Thuý Phương, luận văn *Vai trò báo chí truyền thông với xử lý khủng hoảng trong lĩnh vực tài chính ngân hàng* (Phạm, T.P. 2014), khảo sát một số trường hợp khủng hoảng tài chính - ngân hàng giai đoạn 2010–2013 để làm rõ vai trò của báo chí trong xử lý khủng hoảng. Trần Quang Minh, trong luận văn thạc sĩ *Xử lý khủng hoảng truyền thông của doanh nghiệp hàng tiêu dùng ở Việt Nam,* khảo sát thực trạng và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả xử lý khủng hoảng cho nhóm doanh nghiệp hàng tiêu dùng. Đào Văn Dũng (2022) trong nghiên cứu khủng hoảng truyền thông trong y tế: Thực trạng và giải pháp. Tạp chí Khoa học Đại học Thăng Long, trên tạp chí khoa học Đại học Thăng Long, phản ánh thực trạng và đề xuất giải pháp xử lý khủng hoảng truyền thông trong lĩnh vực y tế, phân biệt xử lý khủng hoảng bên ngoài và bên trong tổ chức. Lai Nhã Trúc, Trần Kiều Dung và Hồ Sỹ Toàn, trong bài viết *Ứng dụng công nghệ số trong quản trị khủng hoảng truyền thông tại các cơ sở giáo dục phổ thông ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long* đăng trên Tạp chí Khoa học Trường Đại học Hồng Đức (số đặc biệt 07/2026), khảo sát 630 cán bộ quản lý, giáo viên và nhân viên để chỉ ra khoảng cách giữa nhận thức công nghệ và quy trình xử lý khủng hoảng chuẩn hoá, từ đó đề xuất mô hình DCCM-EDU ((Digital Crisis Communication Management in Education). Trong khi đó Lê Quốc Vinh (2024) trong cuốn *Khủng hoảng không bắt nguồn từ truyền thông* đã đúc kết kinh nghiệm thực tiễn xử lý khủng hoảng truyền thông từ góc độ chuyên gia tư vấn. Nhìn chung, các nghiên cứu này cho thấy dù số lượng công trình về xử lý khủng hoảng truyền thông ngày càng nhiều, các nghiên cứu thực nghiệm dựa trên trường hợp cụ thể của doanh nghiệp Việt Nam, đặt trong bối cảnh mạng xã hội, vẫn còn tương đối hạn chế; đặc biệt là các nghiên cứu so sánh nhiều trường hợp để rút ra nguyên tắc ứng phó chung. Xuất phát từ khoảng trống đó, nghiên cứu "Xử lý khủng hoảng truyền thông tại các doanh nghiệp Việt Nam" được thực hiện nhằm phân tích thực trạng xử lý khủng hoảng truyền thông thông qua các trường hợp điển hình, từ đó đánh giá hiệu quả của các chiến lược ứng phó, nhận diện những hạn chế còn tồn tại và đề xuất các giải pháp góp phần nâng cao năng lực xử lý khủng hoảng truyền thông cho doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh truyền thông số hiện nay.

2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp phân tích nội dung (Content Analysis): Nghiên cứu kế thừa và phân tích các báo cáo social listening do các đơn vị chuyên môn thực hiện đối với từng sự cố khảo sát: dữ liệu Younet Media và Buzzmetric về vụ Manulife (846.588 lượt thảo luận, 7/4-25/4/2024); dữ liệu khảo sát cảm nhận người dùng của Datasection về vụ Khải Silk; số liệu tương tác, bình luận trên mạng xã hội đối với vụ Katinat và Biti's Hunter. Việc sử dụng dữ liệu định lượng từ các đơn vị đo lường độc lập giúp đảm bảo tính khách quan khi đánh giá quy mô và mức độ lan truyền của từng khủng hoảng.

Phương pháp nghiên cứu trường hợp (Case Study): Nghiên cứu lựa chọn 05 doanh nghiệp: Tân Hiệp Phát, Manulife, Khải Silk, Katinat và Biti's Hunter, đáp ứng các tiêu chí: (i) sự cố xảy ra trong 10 năm gần đây; (ii) có ít nhất 03 cơ quan báo chí chính thống đưa tin; (iii) có sức lan tỏa mạnh trên mạng xã hội (đo lường qua số liệu social listening). Trên cơ sở đó, nghiên cứu phân tích bối cảnh, nguyên nhân, hành vi ứng xử, thông điệp phát ngôn và quy trình xử lý truyền thông của từng doanh nghiệp.

Phương pháp phỏng vấn sâu (In-depth Interview): Nghiên cứu thực hiện phỏng vấn 05 chuyên gia gồm: ông Lê Quốc Vinh (chuyên gia truyền thông), nhà báo Lê Quang Tiến (Trung tâm Truyền hình Việt Nam tại miền Trung và Tây Nguyên), ông Trần Vũ Hiệp Duy Anh (Giám đốc Fonterra Việt Nam), bà Nguyễn Thị Ái Linh (chuyên viên truyền thông) và ông Đặng Tiến Long (phóng viên báo Tuổi Trẻ), nhằm bổ sung dữ liệu định tính, đối chiếu và lý giải sâu hơn các phát hiện từ phân tích trường hợp. Nội dung phỏng vấn tập trung vào ba nhóm vấn đề: (1) nguyên nhân, diễn biến khủng hoảng; (2) hiệu quả quy trình xử lý truyền thông của doanh nghiệp; (3) bài học kinh nghiệm và khuyến nghị giải pháp.

3. Kết quả nghiên cứu và Thảo luận

3.1. Kết quả nghiên cứu

Truyền thông và quan hệ công chúng trong doanh nghiệp

Về bản chất, truyền thông là quá trình trao đổi, tương tác thông tin liên tục giữa các chủ thể, qua đó thông tin, ý tưởng, kiến thức được truyền tải bằng nhiều phương thức (lời nói, hình ảnh, văn bản, tín hiệu), nhằm gia tăng hiểu biết chung, dẫn đến thay đổi nhận thức, thái độ, hành vi.

Có nhiều định nghĩa khác nhau tùy góc tiếp cận: John R. Hober (1954) - trao đổi tư duy/ý tưởng bằng lời; Martin P. Adelsm - quá trình liên tục giúp các chủ thể hiểu nhau,

luôn vận động, thích ứng; S. Schaehter - quá trình thể hiện quyền lực, có xu hướng gia tăng tính độc quyền; Gerald Miller (1966) - nguồn phát tác động đến hành vi người nhận; Bess Sodel - chuyển đổi từ một tình huống có cấu trúc sang tình huống khác theo thiết kế chủ đích.

Có thể khái quát: truyền thông là quá trình liên tục trao đổi thông tin, tư tưởng, tình cảm, kỹ năng, kinh nghiệm giữa các chủ thể, nhằm tăng cường hiểu biết lẫn nhau, điều chỉnh nhận thức, thái độ, hành vi phù hợp nhu cầu phát triển của cá nhân, nhóm, cộng đồng.

Trong doanh nghiệp, truyền thông kết nối tổ chức với công chúng, xây dựng hình ảnh thương hiệu, duy trì niềm tin - được triển khai hiệu quả qua quan hệ công chúng (PR). Theo Frank Jefkins, PR là mọi hình thức giao tiếp có kế hoạch, cả trong và ngoài tổ chức, nhằm đạt sự hiểu biết lẫn nhau. Hội PR Hoa Kỳ (PRSA) định nghĩa PR là quá trình giúp tổ chức và công chúng thích ứng lẫn nhau qua dòng thông tin hai chiều, tạo hiểu biết và sự ủng hộ.

Trong nghiên cứu này, PR được tiếp cận như quá trình quản trị truyền thông có kế hoạch nhằm xây dựng niềm tin, duy trì quan hệ tích cực với các bên liên quan - nền tảng để doanh nghiệp ứng phó hiệu quả khi khủng hoảng xảy ra.

Khủng hoảng và xử lý khủng hoảng truyền thông

Khủng hoảng là sự kiện bất thường, có khả năng gây ảnh hưởng tiêu cực đến tổ chức, công chúng, sản phẩm, dịch vụ hoặc danh tiếng. Theo Fearn-Banks (2002), khủng hoảng là sự kiện lớn, bất ngờ, gây hậu quả tiêu cực cho tổ chức và các bên liên quan. Hiệp hội Truyền thông Kinh doanh Quốc tế (IABC) định nghĩa khủng hoảng là sự kiện khiến tổ chức trở thành tâm điểm chú ý không mong muốn của báo chí và công chúng (cổ đông, chính trị gia, nghiệp đoàn, nhóm gây áp lực...).

Khủng hoảng gây xáo trộn, gián đoạn hoạt động, tạo bất an trong công chúng và đe dọa sự tồn tại của tổ chức - Coombs (2002) nhấn mạnh khủng hoảng "đặt ra mối đe dọa đối với sự tồn tại của tổ chức".

Cơ quan Quản lý Tình trạng Khẩn cấp Thụy Điển khái quát khủng hoảng gồm các đặc điểm: bất ngờ, nằm ngoài dự đoán; đe dọa/thách thức tổ chức; tiềm ẩn nguy hiểm; đòi hỏi ứng phó tức thời; vượt khả năng kiểm soát; hậu quả khó dự đoán.

Truyền thông khủng hoảng là quá trình thu thập, xử lý và phổ biến thông tin cần thiết để giải quyết tình huống khủng hoảng. Giai đoạn trước khủng hoảng: thu thập thông tin rủi ro, quyết định cách quản lý, đào tạo đội ngũ tham gia (thành viên quản trị khủng hoảng, người phát ngôn...). Trong khủng hoảng: thu thập, xử lý thông tin phục vụ ra quyết định, xây dựng và phổ biến thông điệp ra bên ngoài. Sau khủng hoảng: đánh giá toàn bộ hoạt động quản trị, truyền đạt thay đổi cần thiết, cung cấp thông điệp tiếp nối.

Trọng tâm truyền thống của truyền thông khủng hoảng là phản ứng trong khủng hoảng - những gì tổ chức nói và làm sau khi khủng hoảng xảy ra, có mức hiển thị cao và ảnh hưởng lớn đến hiệu quả quản trị; phản ứng không phù hợp có thể làm tình hình nghiêm trọng hơn.

Thực trạng xử lý khủng hoảng truyền thông tại 5 doanh nghiệp điển hình

Tác giả tổng hợp diễn biến, nguyên nhân và cách thức xử lý truyền thông của 05 trường hợp được khảo sát. Số liệu về mức độ lan truyền và tác động được trích dẫn từ các báo cáo đo lường mạng xã hội tương ứng với từng vụ việc.

Về mức độ lan truyền và tác động, dữ liệu định lượng cho thấy sự khác biệt rõ rệt giữa các trường hợp phản ứng chậm và các trường hợp phản ứng nhanh. Khủng hoảng của Tân Hiệp Phát khiến doanh thu doanh nghiệp giảm khoảng 50% trong 6 tháng đầu năm 2015, tương đương thiệt hại tối thiểu 2.000 tỷ đồng theo số liệu tổng hợp từ báo cáo doanh thu doanh nghiệp. Với Manulife, theo số liệu của Younet Media và Buzzmetric, tổng lượng thảo luận trong giai đoạn 7/4-25/4/2024 đạt 846.588 lượt (trung bình 44.557 lượt/ngày) = vượt tổng số thảo luận của 16 cuộc khủng hoảng khác trong ngành bảo hiểm nhân thọ giai đoạn 2020-2022 cộng lại (410.500 lượt); trong đó 79,37% thảo luận mang thái độ chỉ trích và 94% thảo luận về uy tín ngành mang sắc thái tiêu cực (so với 66% thảo luận tích cực về ngành năm 2023). Với Khải Silk, khảo sát của Datasection cho thấy 54,98% người được hỏi có cảm nhận tiêu cực về thương hiệu, 59,65% mất niềm tin vào sản phẩm và chỉ 2,23% tin vào lời giải thích của doanh nghiệp - phản ánh sự thất bại gần như toàn diện trong xử lý khủng hoảng truyền thông. Ngược lại, ở hai trường hợp phản ứng nhanh: bài đăng ban đầu của Katinat nhận hơn 46.000 lượt phẫn nộ và 82.000 bình luận chỉ trích trong 24 giờ đầu, nhưng làn sóng phản đối được kiềm chế nhanh chóng sau khi doanh nghiệp công bố khoản đóng góp cụ thể; còn vụ việc của Biti's Hunter chỉ tạo ra khoảng 6.900 lượt thảo luận trong 48 giờ - quy mô nhỏ hơn khoảng 5 lần so với mức bình quân 33.000 lượt thảo luận của một khủng hoảng truyền thông thông thường, với tỷ lệ thảo luận tiêu cực (21,6%) tương đương mức nền chung (trên 20%).

Kết quả phân tích cho thấy khủng hoảng truyền thông tại Việt Nam xuất phát từ nhiều nguyên nhân khác nhau: chất lượng sản phẩm (Tân Hiệp Phát), hoạt động kinh doanh thiếu minh bạch (Khải Silk), thông điệp truyền thông không phù hợp (Katinat, Biti's Hunter), và các vấn

đề liên quan đến tư vấn, cung cấp thông tin cho khách hàng (Manulife). Dù khác biệt về bối cảnh, các trường hợp đều cho thấy vai trò quyết định của xử lý khủng hoảng truyền thông trong việc kiểm soát dư luận, bảo vệ danh tiếng và duy trì niềm tin của công chúng: các doanh nghiệp lựa chọn cách tiếp cận lấy khách hàng làm trung tâm - như Manulife, Katinat và Biti's Hunter - có xu hướng đạt hiệu quả xử lý khủng hoảng tốt hơn so với các doanh nghiệp đặt lợi ích của mình lên trên lợi ích khách hàng như Tân Hiệp Phát và Khải Silk.

Những hạn chế trong xử lý khủng hoảng truyền thông của doanh nghiệp Việt Nam

Qua phân tích cấu trúc các trường hợp kết hợp phỏng vấn sâu chuyên gia, nghiên cứu chỉ ra bốn hạn chế cốt lõi:

Thứ nhất, tư duy hình sự hoá quan hệ dân sự, thiếu trắc ẩn với khách hàng. Điển hình là Tân Hiệp Phát: thay vì thỏa thuận dân sự, doanh nghiệp báo công an khiến khách hàng bị kết án 7 năm tù, bị cho là "gài bẫy" và lợi dụng pháp luật, đẩy làn sóng tẩy chay lên cao trào. Kết quả: thắng về pháp lý nhưng thiệt hại ước tính tối thiểu 2.000 tỷ đồng doanh thu, mất nhiều năm khôi phục hình ảnh.

Thứ hai, chậm trễ phản ứng, thiếu hệ thống cảnh báo sớm. Phần lớn doanh nghiệp khảo sát chưa có cơ chế cảnh báo sớm và quy trình ứng phó bài bản. Tân Hiệp Phát và Khải Silk không có kịch bản rõ ràng, khiến dư luận chỉ trích cách ứng xử nhiều hơn bản chất sự việc, niềm tin sụt giảm nghiêm trọng (chỉ 2,23% công chúng tin lời giải thích của Khải Silk - Datasection). Ngược lại, Katinat và Biti's Hunter phản hồi trong 2-48 giờ, giúp hạn chế lan truyền (khoảng 82.000 và 6.900 lượt thảo luận, thấp hơn nhiều so với các trường hợp phản ứng chậm). Theo ông Lê Quốc Vinh, "thời gian vàng" xử lý khủng hoảng trước đây tính bằng 24 giờ (theo chu kỳ một tờ nhật báo), nay tốc độ lan truyền trên mạng xã hội được tính bằng giây, đòi hỏi doanh nghiệp giám sát liên tục và hành động ngay từ dấu hiệu đầu tiên.

Thứ ba, thông điệp thiếu nhất quán, có xu hướng đổ lỗi khách quan. Tân Hiệp Phát lần lượt đưa ra nhiều cách giải thích: từ khẳng định quy trình khép kín không lỗi, đổ lỗi khâu vận chuyển đại lý, đến cuối cùng mới nhận trách nhiệm; việc treo thưởng 500 triệu đồng tìm lỗi hệ thống càng bị coi là thách thức dư luận. Khủng hoảng Manulife giai đoạn đầu cũng có xu hướng cho rằng khách hàng "không đọc kỹ hợp đồng" trước khi chuyển sang đối thoại minh bạch hơn. Ông Đặng Tiến Long cho biết doanh nghiệp hiện đã chủ động hơn trong xây dựng kế hoạch phòng ngừa khủng hoảng, song cần luôn sẵn kịch bản ứng phó; từng dự họp báo Tân Hiệp Phát, ông nhận thấy doanh nghiệp này thiếu nhất quán trong phát biểu.

Thứ tư, hạn chế truyền thông nội bộ khi khủng hoảng xảy ra. Nhiều doanh nghiệp xem xử lý khủng hoảng là trách nhiệm riêng của bộ phận truyền thông/PR, chưa chú trọng truyền thông nội bộ. Theo ông Trần Vũ Hiệp Duy Anh, nguyên tắc cốt lõi là "trong có ấm, ngoài mới êm" nhân viên cần kênh giao tiếp nội bộ và quyền được biết để bình tĩnh, thống nhất hành động; mỗi nhân viên đều có thể là một kênh lan truyền, nếu thiếu kiểm soát sẽ làm khủng hoảng nghiêm trọng hơn. Theo ông Lê Quốc Vinh, doanh nghiệp không nên chỉ phụ thuộc báo chí mà cần chủ động dùng các kênh truyền thông chính thức, kể cả truyền thông nội bộ, để lấp khoảng trống thông tin và hạn chế tin đồn.

3.2. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu phù hợp với quan điểm của Fearn-Banks (2016) và Lê Quốc Vinh (2024) khi cho rằng hiệu quả xử lý khủng hoảng phụ thuộc vào khả năng phản ứng nhanh, tính minh bạch và mức độ trách nhiệm của tổ chức đối với công chúng. Ba trường hợp được xem là xử lý tương đối thành công trong nghiên cứu này - Manulife, Katinat và Biti's Hunter - đều có điểm chung là thừa nhận sai sót, đưa ra hành động khắc phục cụ thể (chuyển tiền hỗ trợ, đổi thiết kế, tổ chức đối thoại) và duy trì tương tác với công chúng qua kênh sở hữu của doanh nghiệp. Ngược lại, hai trường hợp được xem là thất bại - Tân Hiệp Phát và Khải Silk - đều xuất phát từ sự thiếu minh bạch, phản ứng chậm trễ hoặc lựa chọn chiến lược đối đầu với dư luận, khiến chi phí khắc phục về sau lớn hơn nhiều so với chi phí xử lý ngay từ đầu.

Một điểm đáng chú ý là mức độ nghiêm trọng của khủng hoảng không hoàn toàn tỷ lệ thuận với quy mô của sự việc ban đầu, mà phụ thuộc nhiều vào cách doanh nghiệp phản ứng: cùng là các vụ việc liên quan đến uy tín thương hiệu, nhưng Biti's Hunter (phản hồi trong 48 giờ) chỉ tạo ra khoảng 6.900 lượt thảo luận, trong khi Manulife (có giai đoạn phản hồi mang tính phòng thủ ban đầu) tạo ra tới 846.588 lượt thảo luận trong ba tuần. Điều này cho thấy trong bối cảnh truyền thông số, công chúng không chỉ đánh giá doanh nghiệp dựa trên sai lầm ban đầu, mà còn dựa trên cách doanh nghiệp chịu trách nhiệm và khắc phục sai lầm đó.

4. Giải pháp

Từ phân tích 05 trường hợp và phỏng vấn chuyên gia, nghiên cứu đề xuất 05 nhóm giải pháp cho doanh nghiệp:

Xây dựng hệ thống cảnh báo sớm và kịch bản ứng phó theo cấp độ khủng hoảng. Doanh nghiệp cần chuyển từ ứng phó bị động sang chủ động quản trị rủi ro: xây dựng

kịch bản theo từng cấp độ khủng hoảng, thành lập đội xử lý chuyên trách (lãnh đạo, truyền thông, pháp chế, nhân sự) và diễn tập định kỳ. Tân Hiệp Phát và Khải Silk lúng túng vì thiếu kịch bản, trong khi Katinat và Biti's Hunter nhờ cơ chế ra quyết định nhanh đã phản hồi được trong 24-48 giờ dù không có kịch bản định sẵn. Bà Ái Linh cho biết doanh nghiệp bà duy trì thói quen rà soát thông tin mạng xã hội mỗi sáng để phát hiện sớm rủi ro truyền thông.

Ưu tiên tốc độ phản hồi đi kèm độ chính xác. Thời gian phản hồi quyết định quy mô lan truyền: Manulife phản hồi chậm khiến thảo luận lên tới 846.588 lượt, trong khi Katinat và Biti's Hunter phản hồi nhanh nên quy mô thấp hơn nhiều. Tuy nhiên tốc độ phải đi cùng việc xác định đúng nhóm công chúng và thông điệp phù hợp, tránh lặp lại sai lầm thiếu nhất quán như Tân Hiệp Phát.

Bảo đảm minh bạch, nhất quán và có hành động khắc phục cụ thể. Nhận trách nhiệm, xin lỗi chân thành kèm hành động cụ thể như Katinat chuyển 1 tỷ đồng cho Mặt trận tổ quốc Việt Nam, hay Biti's Hunter đổi thiết kế và giữ cam kết trích quỹ hiệu quả hơn nhiều so với lời xin lỗi chung chung không hành động như Khải Silk.

Phát huy truyền thông nội bộ, biến nhân viên thành kênh lan tỏa thông điệp chính thống. Cần cập nhật kịp thời cho nhân viên về diễn biến và định hướng xử lý, tránh phát ngôn thiếu kiểm soát hạn chế phổ biến được ghi nhận qua phỏng vấn chuyên gia. Nhân viên được thông tin đầy đủ sẽ là lực lượng lan tỏa tích cực thay vì nguồn rủi ro.

Chủ động dùng kênh sở hữu (owned media) làm nguồn thông tin chính thống. Katinat và Biti's Hunter công bố số liệu khắc phục qua fanpage, website nên kiểm soát tốt thông điệp; ngược lại, Tân Hiệp Phát phớt lờ mạng xã hội tạo khoảng trống cho tin đồn và nhóm "anti". Doanh nghiệp cần phối hợp đồng bộ kênh sở hữu, kênh lan tỏa (báo chí, chuyên gia, KOL) và kênh trả phí khi cần tăng độ phủ.

5. Kết luận

Trong bối cảnh thị trường biến động và dòng chảy nội dung không giới hạn của kỷ nguyên số, khủng hoảng truyền thông là điều mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng có thể gặp phải. Kết quả phân tích 05 trường hợp điển hình cho thấy điểm khác biệt giữa doanh nghiệp thành công và thất bại trong xử lý khủng hoảng truyền thông không nằm ở việc họ có gặp khủng hoảng hay không, mà ở tốc độ phản ứng, tính minh bạch của thông điệp và mức độ đặt lợi ích khách hàng vào trung tâm của quá trình xử lý. Xử lý khủng hoảng truyền thông hiệu quả đòi hỏi một tư duy chủ động, sự thấu hiểu sâu sắc tâm lý công chúng trong nước và một triết lý kinh doanh đặt sự trung thực, minh bạch cùng trách nhiệm xã hội lên hàng đầu. Nghiên cứu này được thực hiện trên phạm vi 05 trường hợp và 05 chuyên gia được phỏng vấn, do đó các phát hiện cần được kiểm chứng thêm trên phạm vi mẫu rộng hơn và ở các lĩnh vực kinh doanh cụ thể trong các nghiên cứu tiếp theo./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Đinh, T. T. H. (2014). PR lý luận và ứng dụng. Nhà xuất bản Lao động và Xã hội.

2. Dũng, N. V., & Hằng, Đ. T. T. (2012). Truyền thông: Lý thuyết và kỹ năng cơ bản.

3. Đào, V. D. (2022). Khủng hoảng truyền thông trong y tế: Thực trạng và giải pháp. Tạp chí Khoa học Đại học Thăng Long, 5(A3).

4. Khuất, D. H. (2022). Chết vì cái thái độ. Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh.

5. Lai, N. T., Trần, K. D., & Hồ, S. T. (2026). Ứng dụng công nghệ số trong quản trị khủng hoảng truyền thông tại các cơ sở giáo dục phổ thông ở vùng Đồng bằng sông Cửu Long. Tạp chí Khoa học Trường Đại học Hồng Đức, 1(07), 36-47.

6. Lê, Q. V. (2024). Khủng hoảng không bắt đầu từ truyền thông. Nhà xuất bản Dân Trí.

7. Nguyễn, V. A. (2020). Vai trò của truyền thông nội bộ trong việc thúc đẩy sự gắn kết nhân viên.

8. Phạm, T.P. (2014). Vai trò báo chí truyền thông với xử lý khủng hoảng trong lĩnh vực tài chính ngân hàng (Khảo sát một số trường hợp tiêu biểu từ năm 2010-2013) [Luận án tiến sĩ, Học viện Báo chí và Tuyên truyền].

9. Phạm, T. T. L., Lê, T. M., & Lê, H. B. (2026). Ứng dụng truyền thông xã hội trong quảng bá nông sản tại khu vực trung du và miền núi phía Bắc Việt Nam. VNU Journal of Economics and Business, 6(1), 81-89.

10. Phan, T. T. D., & Từ, T. H. Y. (2025). Quản trị truyền thông trong khủng hoảng tại các doanh nghiệp Việt Nam [Đề tài nghiên cứu khoa học cấp cơ sở, mã số T2023-CB04]. Trường Đại học Đông Á.

11. Trần, Q. M. (2017). Xử lý khủng hoảng truyền thông của doanh nghiệp hàng tiêu dùng ở Việt Nam [Luận văn, Học viện Báo chí và Tuyên truyền].

TÀI LIỆU TIẾNG ANH

12. Austin, L., & Jin, Y. (2017). Social media and crisis communication: Explicating the social-mediated crisis communication model. In A. Dudo & L. Kahlor (Eds.), *Strategic communication: New agendas in communication* (pp. 163–186). Routledge.

13. Babatunde, K. A. (2022). Public relations and social media for effective crisis communication management. Jurnal Bina Praja, 14(3), 543-553.

14. Chunxia, Z., Fei, W., & Wei, F. (2022). Exploring the antecedents to the reputation of Chinese public sector organizations during COVID-19: An extension of Situational Crisis Communication Theory. Frontiers in Psychology, 13, Article 818939.

15. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (Eds.). (2010). The handbook of crisis communication. Wiley-Blackwell.

16. Fearn-Banks, K. (2016). Crisis communications: A casebook approach (5th ed.).

17. Galloway, C., & Kwansah-Aidoo, K. (2005). Public relations issues and crisis management. Thomson Social Science Press.