



decode your brand's success

Sáu mô hình tổ chức để kết hợp thương hiệu và trách nhiệm cộng đồng

www.dna.com.vn





Ngày nay, doanh nghiệp nhận thức được rằng trách nhiệm cộng đồng có liên quan trực tiếp tới uy tín và thương hiệu của công ty. Tuy nhiên, kết hợp trách nhiệm cộng đồng (CSR – corporate social re-

sponsibility) và xây dựng thương hiệu không theo một lộ trình thích hợp có thể đưa đến hậu quả tai hại.

Để cung cấp thêm kinh nghiệm về lĩnh vực này, chúng tôi tiến hành một số cuộc phỏng vấn với các giám đốc phụ trách thương hiệu và CSR trong năm lĩnh vực - dịch vụ tài chính, dược, khai khoáng, hàng tiêu dùng và công nghệ - được McKinsey đánh giá tích cực trong công tác cộng đồng. Từ phân tích trên, chúng tôi chỉ ra được sáu mô hình tổ chức để kết hợp thương hiệu và CSR và có thể được phân ra làm hai loại: Mô hình tĩnh và mô hình thích nghi.

Ba mô hình tĩnh

Mô hình 1: Vì nhiệm vụ

Mô hình này là mô hình thuần túy nhất của kết hợp thương hiệu – CSR và có thể quan sát được trong công ty với trách nhiệm cộng đồng là một trong các giá trị lõi. Thực tế, hoạt động kinh doanh, thương hiệu của các công ty này đi liền với trách nhiệm cộng đồng một cách tự nhiên khiến ta luôn có thể coi họ là một “doanh nghiệp xã hội”. Dù vậy, thương hiệu và trách nhiệm cộng đồng vẫn cần phải được kết hợp một cách bài bản cho mục đích báo cáo và một số mục đích khác. Ví dụ, Green Mountain Coffee Roasters, là một doanh nghiệp với hoạt động gắn liền với tiếp xúc với cộng đồng, đã thuê một người chuyên trách CSR vào năm 2000, sau 20 năm công

ty được thành lập, và xuất bản báo cáo CSR của công ty đầu tiên vào năm 2005.

Mô hình 2: Vì sản phẩm

Những công ty này kết hợp thương hiệu – CSR vì sản phẩm của họ. PepsiCo là một ví dụ về sự kết hợp dựa trên sản phẩm khi chi nhánh Quaker Oats thiết lập liên danh với World Heart Foundation. Dù sự kết hợp này được sự trợ giúp ở tầm mức doanh nghiệp, nó vẫn chỉ tập trung chủ yếu vào một vài thương hiệu sản phẩm.

Mô hình 3: Ngành công nghiệp bị điều tiết

Công ty thuộc nhóm này có sản phẩm bị giám sát chặt chẽ bởi nhà nước và các tổ chức xã hội, khiến sự kết hợp giữa thương hiệu và CSR không thể hình thành. Chúng ta có thể lấy ví dụ từ các doanh nghiệp dược phẩm, nơi mà văn hoá doanh nghiệp không chú trọng kết hợp thương hiệu và CSR



Ba mô hình thích nghi:

Ba mô hình tiếp theo cho chúng ta thấy lộ trình kết hợp thương hiệu và CSR của doanh nghiệp.

Mô hình 4: Cá nhân vô địch

Mô hình này, đặc trưng bởi nhà sản xuất phần mềm diệt virus Symantec, được thực hiện bởi một người, chịu trách nhiệm từ việc thiết lập, thực hiện, và quản lý mọi mặt của CSR và kết hợp CSR và thương hiệu. Từ ý tưởng ban đầu cho chương trình CSR dựa trên chiến lược thương hiệu, việc thi hành sẽ được đảm nhận bởi phòng quan hệ đối ngoại. Cecily Joseph, giám đốc CSR, dùng hướng dẫn Global Compact của Liên hợp quốc làm cơ sở cho hoạt động CSR của Symantec và tham khảo thêm bản báo cáo Global Reporting Initiative (GRI). Khi ta đã tạo được bộ khung và các cơ sở quản lý, các dự án sẽ đủ cơ sở để hoạt động. Một ví dụ mà Joseph kể ra là “hiệp hội bảo vệ môi trường, bao gồm 10 – 15 người lúc ban đầu. Đến cuối năm, hiệp hội này đã quy tụ hơn 50 người trong công ty, bao gồm các lãnh đạo, nhân viên và người tình nguyện”

Mô hình 5: Nhóm truyền thông

Trong mô hình này, CSR thuộc trách nhiệm của bộ phận truyền thông và được sử dụng như một công cụ xây dựng thương hiệu. Theo Steve Kess, phòng quan hệ chuyên gia tại công ty phân phối dược phẩm Henry Schein, CSR được quản lý bởi ba phòng ban, Phòng truyền thông, phòng quan hệ công chúng, và phòng quan hệ chuyên gia. Cả ba phòng sẽ tạo thành một nhóm cùng thực hiện và báo cáo cho ban lãnh đạo về chương trình “Henry Schein Cares”, nhằm chăm sóc nhân viên, đối tác trên khắp thế giới.

Một số công ty lớn có thể áp dụng mô hình khác, như công ty

Adobe. Họ có phòng CSR nằm trong bộ phận marketing và trực tiếp phối hợp với Giám đốc Thương hiệu. Một ví dụ khác là công ty Bankrate, quản lý một website tài chính cá nhân. Ở đây, mọi nhân viên marketing đều tham gia vào các dự án CSR.

Mô hình 6: Liên danh hữu cơ

Đây là phương pháp kết hợp Thương hiệu – CSR ở tầm mức hoàn thiện nhất và được tiến hành ở mọi cấp độ.

Tại HSBC, CSR là một phòng riêng biệt nhưng sự kết hợp được thực hiện trong toàn doanh nghiệp. Ví dụ, Nicole Rousseau, phụ trách Marketing, tổ chức thực hiện chiến dịch môi trường của HSBC trên toàn nước Mỹ “Commit to Change”

Then chốt trong việc xây dựng chiến lược là tạo nên nhóm điều phối. Rousseau cho biết “[chúng tôi tuyển người] thực sự yêu thích và năng động với công tác môi trường tại mọi phòng ban trong công ty.” Một công tác khác cần làm là tìm hiểu các chiến dịch tương tự thành công tại các ngân hàng Mỹ. “Mọi người tìm hiểu về quy trình những việc phải làm”. Cộng tác chặt chẽ với các Nhóm phát triển bền vững của HSBC tại Anh và Mỹ, nhóm của Rousseau xây dựng chiến dịch đưa CSR thành trung tâm điểm trong chiến lược marketing của HSBC.

Tại công ty dầu mỏ Chervon, báo cáo CSR thuộc trách nhiệm của Nhóm Global Issues and Policy và thương hiệu mới của công ty “Human Energy” củng cố thêm chương trình CSR của công ty trên khắp thế giới.

Tại Cherokee, một doanh nghiệp tư nhân, Giám đốc marketing

Jonathan Philips mô tả kết hợp thương hiệu – CSR như là trọng tâm của thương hiệu:” Ngày nay, chúng tôi không dùng báo cáo thường niên cho công ty nữa, chúng tôi chỉ phát hành Báo cáo Phát triển bền vững cho nhà đầu tư và nhân viên mới”.

Kết luận

Trong quá trình cung cấp mô hình tổ chức để kết hợp thương hiệu – CSR, chúng tôi không chỉ đưa ra khuôn mẫu mà còn đưa ra các lộ trình phát triển:

- Mô hình Cá nhân vô địch thích hợp với giai đoạn đầu của quá trình kết hợp thương hiệu – CSR trong các công ty công nghệ cao với tổ chức tương đối phẳng và ít cấp bậc quản lý.
- Trong vòng 10 năm sau giai đoạn đầu, ba trong bốn công ty áp dụng mô hình Cá nhân vô địch sẽ tiến đến mô hình Nhóm Truyền thông. Đây có thể được coi là lộ trình tự nhiên.
- Mô hình Liên danh hữu cơ thích hợp với các công ty lâu năm mà chúng tôi nghiên cứu. Truyền thống và thâm niên kinh doanh đảm bảo các hoạt động cộng đồng tương đối phổ biến và in dấu trong văn hoá doanh nghiệp. Sự kết hợp toàn bộ giữa thương hiệu và CSR sẽ được thực hiện dễ dàng.

Nguồn: Carol Holding và Lucille Pilling - Brand Channel

Biên dịch: Nguyễn Thanh Hồng Ân – DNA Branding – www.dna.com.vn



decode your brand's success

Add: 259 Le van Luong St., Dist.7, HCMC - info@dna.com.vn - www.dna.com.vn

