

		CHƯƠNG 5
		VIẾT CÁC LOẠI THÔNG ĐIỆN
5.1.		Viết thông điệp trung tính và thông điệp tích cực
	5.1.1	Các loại thông điệp trung tính và thông điệp tích cực
	5.1.2	Lập kế hoạch truyền tải một thông điệp trung tính hoặc tích cực
	5.1.3	Sắp xếp, triển khai một thông điệp trung tính
	5.1.4	Gửi tin nhắn tức thì đối với thông điệp trung tính
	5.1.5	Phản hồi thông điệp trung tính
	5.1.6	Soạn thảo thông điệp thiện chí
	5.1.7	Giải quyết nhận xét của khách hàng trực tuyến
5.2		Viết các thông điệp thuyết phục
	5.2.1	Lập dàn ý cho một thông điệp thuyết phục
	5.2.2	Phân tích khán thính giả (độc giả)
	5.2.3	Viết một thông điệp ngắn có tính thuyết phục
	5.2.4	Viết một lá thư bán hàng
	5.2.5	Viết và trả lời với các ý kiến phản hồi tiêu cực của khách hàng
5.3		Viết các thông điệp báo tin xấu
	5.3.1	Lập dàn ý cho một thông điệp báo tin xấu
	5.3.2	Soạn thảo các hồi đáp chứa đựng tin xấu
	5.3.3	Thông báo tin xấu
5.4		Tổng kết chương

Mục tiêu chương

Sau khi học xong chương này, người học có thể

LO1: Soạn thảo và phản hồi một thông điệp trung tính

LO2: Soạn thảo một thông điệp thiện chí

LO3: Giải quyết đối với những bình luận của khách hàng trực tuyến

LO4: Soạn thảo các loại thông điệp thuyết phục khác nhau

LO5: Soạn thảo các loại thông điệp báo tin xấu khác nhau

Giới thiệu chương

“Khi Bạn ưa thích một thương hiệu, Bạn sẽ “Like” hoặc “Share” những thông tin liên quan đến thương hiệu thông qua những bài đăng trên trang Facebook cá nhân của mình. Nhưng liệu rằng, thương hiệu đó có đáp trả lại hành động của bạn hay không? Với Kraft Macaroni và Cheese, họ đã làm điều đó với người hâm mộ của mình”.

Kraft Macaroni và Cheese cảm ơn người hâm mộ.

Để gởi lời cảm ơn đến 4632 người hâm mộ, những người đã “Like” trang Facebook của mình, Kraft Macaroni & Cheese đã thuê nhóm nhạc acapella - nhóm “Jackets vàng” của Đại học Rochester thực hiện một chương trình biểu diễn chọn lọc. Đây là một ví dụ về sự sáng tạo trong cách thức kết nối giữa doanh nghiệp với khách hàng.



“Likeapella” là một video hài hước và vui nhộn nhằm tìm ra những người đã “Like” trang Facebook trong một ngày. Chương trình khuyến mãi là một phần của lễ kỷ niệm lần thứ 75 của công ty, yêu cầu mọi người bấm “LIKE” bài biểu diễn này, mà không biết trước những gì có thể xảy ra. Bằng cách đọc tên một vài người và chỉ ra tên những người khác, công ty đã cá nhân hóa mối quan hệ với những khách hàng đã cho phép công khai họ tên của mình. Kraft Macaroni & Cheese đã có ý tưởng đúng về một thông điệp “thiện chí” mà không cần phải có kết quả ngay lập tức. Tính đến thời điểm hiện tại, trang Facebook của họ đã thu hút hơn 1,225,130 lượt like.

5.1. Viết thông điệp trung tính và thông điệp tích cực

5.1.1. Các loại thông điệp trung tính và thông điệp tích cực

Giao tiếp trong kinh doanh thường liên quan đến các chủ đề phổ biến chẳng hạn như: Một chủ doanh nghiệp nhỏ tìm kiếm thông tin từ email mà nhà cung ứng hay giám đốc một tập đoàn lớn gửi cho họ về việc thay đổi chính sách; hoặc từ cuộc gọi của khách hàng để tìm hiểu thông tin về sản phẩm, hoặc từ lời khen ngợi mà giám đốc dành cho nhân viên; hoặc từ những nhận xét tích cực của khách hàng về công ty bán hàng trực tuyến. Mặc dù là thường lệ, nhưng những thông điệp này rất quan trọng để vận hành một doanh nghiệp.

Trên đây là những ví dụ về dạng thông điệp tích cực và trung tính. Các dạng thông điệp này có thể diễn ra ở bên trong hoặc bên ngoài tổ chức và có thể hiện diện trong bất cứ phương tiện giao tiếp nào.

Có thể phân biệt dạng thông điệp này với dạng thông điệp có tính tồi tệ và có tính thuyết phục thông qua các ví dụ ở các phần sau của chương này.

5.1.2. Lập kế hoạch truyền tải một thông điệp trung tính hoặc tích cực

Khi một thông điệp chuyển tải những thông tin có tính trung tính hay tích cực đến đối tượng là người quan tâm đến những gì chúng ta trình bày, thì chúng ta nên sử dụng kế hoạch tổ chức truyền đạt một cách trực tiếp.

Kế hoạch tổ chức truyền đạt một cách trực tiếp: là kế hoạch trong đó luận điểm của thông điệp được truyền đạt trước tiên, tiếp đến là những luận cứ và thông tin chi tiết. Cụ thể, ý chính được phát biểu đầu tiên, tiếp đến là chú thích và thông tin chi tiết, lời cuối là một lời chào thân thiện.

Hầu hết các thông điệp trung tính và tích cực đều được truyền tải theo cách giao tiếp trực tiếp. Ví dụ 1 sau đây là thông báo khai trương cửa hàng mới của Build-A-Bear Workshop.

Sử dụng
format và
thông tin
chuẩn cho
thông cáo
báo chí.

Hình 1: Thông cáo báo chí về Build-A-Bear

LIÊN HỆ	
Shannon lammet	Jill Saunders
314-423-8000 ext. 5379	314-423 - 8000 ext 5293
314-556-8841 (ĐTDD)	314-422 - 4523 (ĐTDD)
Shannon@buildabear.com	Jills@buildabear.com

Bao gồm một tiêu đề và phụ đề rõ ràng, chi tiết để diễn tả những nội dung tích cực.

CHO ẤN PHẨM TỨC THỜI

Mở cửa hàng Build- A- Bear đầu tiên tại sân bay

Cửa hàng Build- A- Bear thông báo về cửa hàng mới tại Sân bay quốc tế Orlando

Tóm lược những điểm chính trong đoạn đầu cho kế hoạch mang tính tổ chức trực tiếp.

St Louis (27/4/2011) - “Build- A- Bear workshop”, một đại lý phân phối thú nhồi bông, đang hợp tác cùng sân bay quốc tế Orlando nhằm mở một cửa hàng mới vào giữa tháng 5. Trong số hơn 400 cửa hàng “Build- A- Bear workshop” đang hoạt động trên toàn thế giới, cửa hàng sắp khai trương sẽ là cửa hàng đầu tiên được đặt trong khuôn viên một sân bay.

Thể hiện sự hào hứng bằng những lời trích dẫn nguyên văn.

“Chúng tôi đang rất phấn khởi khi được hợp tác cùng sân bay quốc tế Orlando nhằm xây dựng một cửa hàng Build- A- Bear workshop tại đây”- bà Maxine Clark, người sáng lập đồng thời là chủ tịch hội đồng quản trị của Build- A- Bear workshop cho biết. “Tự tay làm ra những con thú bông có lẽ là một cách rất hay để lưu lại kỉ niệm sau mỗi chuyến đi. Vì vậy, chúng tôi nghĩ cửa hàng sắp khai trương này sẽ đặc biệt thu hút những khách du lịch theo gia đình.”

Thêm các chi tiết và ví dụ.

Sẽ không có sự khác biệt nào giữa cửa hàng tại sân bay và những cửa hàng Build- A- Bear workshop tại các nơi khác. Khi khách hàng đến, họ sẽ được tự lựa chọn loại thú bông mình sẽ làm, kể cả những phiên bản thú bông hiếm. Họ sẽ tiến hành nhồi bông cho thú, sau đó để lại lời chúc của mình trong một góc ở trái tim nó và tự tạo ra một ngày sinh cho con thú của mình. Khách hàng cũng có thể trưng diện cho thú bông của mình bằng những món phụ kiện được cung cấp tại cửa hàng.

Sử dụng những dấu nhấn đầu đề liệt kê những vấn đề ngắn gọn, có sự liên quan nhau.

Những mặt hàng mới tại Workshop cũng sẽ được giới thiệu tại cửa hàng này nhằm cung cấp cho những khách hàng trẻ tuổi những hoạt động thú vị tại sân bay cũng như xuyên suốt chuyến bay. Những mặt hàng này bao gồm:

- Nhãn dán (Stickers)
- Sách tô màu
- Sổ tay
- Bộ dụng cụ làm card

Bao hàm các thông tin về công ty có liên quan.

“Mang lại những trải nghiệm đẹp và khó quên chỉ là một phần của chiến dịch “trải nghiệm Orlando tại sân bay quốc tế Orlando và cũng là một kết quả do cửa hàng Build- A- Bear workshop mang lại. Sự cung cấp dịch vụ này, cho phép tất cả các hành khách ở mọi độ tuổi có thể tham gia vào những trải nghiệm thú vị và phù hợp với họ trong chuyến du lịch của mình” Linda

Baratta, giám đốc điều hành phòng phát triển và hoạch định sân bay Orlando cho biết.

Phần lớn các cửa hàng Build- A- Bear workshop đều hoạt động tại các khu trung tâm thương mại. Build- A- Bear workshop cũng có những cửa hàng đặc biệt tại sân chơi bóng chày Major League Baseball, Sở thú Saint Louis, và trong khuôn viên cà phê Rain Forest và T'rex. Cửa hàng Build- A- Bear workshop đầu tiên được đặt tại bệnh viện được khai trương vào tháng 3/2011 trung tâm y tế Cook Children's tại Fort Worth, TX.

Một thư ngỏ viết dưới dạng văn bản không phải luôn luôn là cách thức tốt nhất để đạt được mục tiêu của bạn. Có thể nói rằng, email ngày nay thường bị lạm dụng trong các tổ chức. Trong khi đó, liên lạc qua điện thoại hoặc đến trực tiếp văn phòng của họ có thể sẽ hiệu quả hơn trong một số trường hợp. Một tin nhắn ngắn gọn hoặc một mẫu tin văn bản có thể được sử dụng trong trường hợp cần liên lạc nhanh chóng.

Tuy nhiên, trong nhiều tình huống, một thông báo dạng văn bản sẽ là sự lựa chọn tốt nhất. Khi bạn cần tiếp cận nhiều nhân viên cùng một lúc, hoặc bạn không có số điện thoại của khách hàng, hoặc bạn cần một bản ghi cuộc trò chuyện của bạn, hãy làm theo các hướng dẫn trên để hệ thống hóa thông báo bằng văn bản của bạn.

5.1.3. Sắp xếp, triển khai một thông điệp trung tính

Một thông điệp là trung tính khi bạn dự đoán được người đọc sẽ làm những điều bạn mong muốn mà không cần phải thuyết phục họ. Ví dụ, một yêu cầu cung cấp thông tin cụ thể về sản phẩm của doanh nghiệp được xác định là trung tính bởi vì tất cả các tổ chức đều mong muốn có cơ hội quảng bá sản phẩm của họ đến với khách hàng. Ngược lại, một yêu cầu về dùng thử sản phẩm (mẫu sản phẩm miễn phí) có thể cần một thông điệp có tính thuyết phục bởi vì doanh nghiệp phải cân nhắc về mặt chi phí khi họ thực hiện yêu cầu đó.

5.3.1.1. Ý tưởng chính đầu tiên

Khi đưa ra một yêu cầu thường lệ, bạn nên trình bày các ý tưởng chính trong yêu cầu của bạn một cách rõ ràng và thẳng thắn trong câu đầu tiên hoặc câu thứ hai. Bạn có thể sử dụng một câu hỏi trực tiếp, một câu dẫn hoặc một yêu cầu lịch thiệp để trình bày các ý tưởng chính của mình. Một yêu cầu lịch sự có thể là một câu văn dài thay vì một câu hỏi đơn thuần, chẳng hạn như "bạn có thể trả lời tôi vào ngày 03/03/2019". Sử dụng loại yêu cầu này khi bạn mong muốn người đọc phản hồi bằng hành động chứ không phải chỉ đưa ra một câu trả lời có hoặc không.

Luôn luôn đặt ra yêu cầu của bạn một cách rõ ràng và lịch sự, và đưa ra tất cả các luận cứ cần thiết để làm được điều đó. Sau đây là ví dụ về các yêu cầu thường lệ đạt được hiệu quả cao:

Câu hỏi trực tiếp:

Liệu Black Decker có cung cấp ưu đãi giáo dục gì hay không? Trường trung học Blair sẽ sớm thay mới gần 50 máy khoan điện di động dành cho các học sinh ngành kỹ thuật công nghiệp.

Câu tường thuật:

Làm ơn cho tôi biết cách thức đầu tư vào quỹ chứng khoán của bạn. Là một người Mỹ làm việc và sinh sống tại Bangkok, Thái Lan, điều này khá là gây bất tiện cho tôi đối với việc nhận được tiền lợi tức hàng tháng.

Yêu cầu nhã nhặn:

Bạn có thể vui lòng trả lời một số câu hỏi về hiệu quả làm việc của Janice Henry được không. Cô ấy vừa dự tuyển vị trí giám sát tài chính Citibank và giới thiệu bạn như nguồn để tham khảo.

Hãy xác định trước những điều bạn cần. Nếu bạn cần một câu trả lời gói gọn trong một câu văn, hãy sắp xếp câu từ của bạn nhằm khai thác được điều đó.

☒ Xin trình bày các tính năng của chương trình Google Docs của bạn.

☒ Liệu chương trình Google Docs của bạn có tự động đánh số các dòng và đoạn văn?

Quyết định trước bạn cần chi tiết đến đâu. Nếu bạn chỉ cần một câu trả lời ngắn thì nên gói gọn yêu cầu của mình.

☒ Vui lòng giải thích các tính năng chương trình Google Docs của bạn.

☒ Chương trình Google Docs của bạn có tự động đánh số hàng và số đoạn không?

Hãy nhớ rằng bạn đang đánh vào thiện chí của người đọc. Đưa ra càng ít câu hỏi càng tốt và không bao giờ yêu cầu thông tin mà bạn có thể tự mình tìm được. Nếu cần đặt ra nhiều câu hỏi, hãy đánh số chúng; hầu hết người đọc sẽ trả lời các câu hỏi theo trình tự và sẽ ít có khả năng họ bỏ qua bất kỳ câu nào một cách vô ý. Câu hỏi đóng hoặc câu hỏi cần câu trả lời ngắn khiến việc trả lời của bạn đọc trở nên khá dễ dàng, song, khi bạn cần thêm nhiều thông tin, hãy sử dụng các câu hỏi mở.

Sắp xếp các câu hỏi của bạn theo một trình tự logic (ví dụ, thứ tự ưu tiên, trật tự thời gian, hoặc từ đơn giản đến phức tạp), sử dụng câu từ một cách rõ ràng và khách quan (để tránh sự thiên cận), và giới hạn từng chủ đề riêng cho mỗi câu hỏi. Nếu có thể, đảm bảo với người đọc rằng các thông tin được cung cấp sẽ được bảo mật.

5.3.1.2. Chú thích và chi tiết

Thông thường, bạn cần phải giải thích rõ những yêu cầu sơ bộ của bạn. Bao gồm thông tin cơ bản (lý do phải yêu cầu) ngay trước hoặc sau khi bạn nêu ra yêu cầu đó.

Giả sử, bạn nhận được một yêu cầu lịch sự hỏi về khả năng làm việc của Janic Henry. Trừ khi bạn đã được biết trước các yêu cầu này đến từ một nhà tuyển dụng tiềm năng và Janice Henry đề cử bạn như một nguồn thông tin đáng tin cậy, bạn có thể rơi vào tình thế miễn cưỡng khi cung cấp thông tin nhạy cảm như vậy.

Hoặc giả sử rằng bạn đang viết cho người chủ cũ hoặc giáo sư ngỏ ý nhờ họ viết cho mình một lá thư giới thiệu. Bạn có thể cần phải cung cấp một số thông tin cơ bản về bản thân để người đọc nhớ lại bạn là ai. Đặt mình vào vị trí của người đọc, bạn cần những thông tin nào để trả lời một cách chính xác và hoàn chỉnh.

Độc giả sẽ sẵn sàng hợp tác hơn nếu bạn cho họ thấy được các lợi ích họ sẽ được hưởng nếu đáp ứng các yêu cầu được đưa ra.

Ví dụ: Bạn vui lòng hoàn thành bản khảo sát của chúng tôi về nhu cầu ngân hàng trực tuyến của bạn. Chúng tôi đang nâng cấp trang web để giúp cho khách hàng có thể sử dụng nó dễ dàng hơn.

Bạn có thể không nhắc đến những lợi ích khi nó quá rõ ràng. Một email yêu cầu các nhân viên tái chế giấy đã dùng có lẽ sẽ không cần phải thảo luận thêm về giá trị của việc tái chế, khi hầu hết mọi người đã biết về nó.

5.3.1.3. Lời kết thân thiện

Sử dụng một giọng điệu thân thiện, tích cực ở phần kết của bạn. Trong phần kết, hãy thể hiện sự cảm kích của bạn về sự giúp đỡ, nêu ra và giải thích bất kỳ những thời hạn nộp nào hoặc đáp lại tình cảm. Hãy xây dựng phần kết bám sát mục đích của bạn.

☒ Tôi cần những thông tin vào ngày 01 tháng 10.

☒ Bạn có thể gửi cho tôi những thông tin này vào ngày 01 tháng 10, như vậy tôi có thể thêm các sản phẩm Kodak vào danh mục quảng cáo sau đó.

☒ Cảm ơn sự giúp đỡ của bạn.

☒ Cảm ơn bạn đã chia sẻ thông tin này, nó sẽ giúp chúng tôi thực hiện một đánh giá công bằng hơn về độ phù hợp của Janice Henry cho vị trí này.

☒ Hãy cho tôi biết làm thế nào tôi có thể giúp bạn trong tương lai.

☒ Xin vui lòng cho tôi biết nếu tôi có thể trả ơn bằng cách tham dự các cuộc họp với Gupta Associates tuần tới.

Hình 2 minh họa cách viết một yêu cầu thường lệ không có hiệu quả. Email này đã được sửa đổi nhưng vẫn tương đối giống bản gốc. Đối với một phiên bản đã được chỉnh sửa cho thỏa mãn yêu cầu, xem Hình 3.

Hình 2:

Đến: Martin Cervantes

Từ: Katherine Pilman

Chủ đề: Việc đăng kí

Thiếu dòng chủ đề rõ ràng, xác định

Cách chào hỏi không trang trọng

Hello,

Cung cấp thông tin mơ hồ và mục đích viết không rõ ràng

Tôi hiện đang là một sinh viên năm ba tìm kiếm về việc chuyển trường học và đã nhận được sự tài trợ từ bộ phận chuyển giao để chuyển đến trường Quản Trị Kinh Doanh

Cung cấp quá nhiều thông tin không phù hợp

Hiện tại tôi đang học tại trường cao đẳng Khoa học và Môi trường. Học tại đây rất thú vị đối với tôi. Tuy nhiên, gần đây tôi đã nhận ra khá nhiều điều hay ho về ngành kinh doanh và đăng kí học nó, tôi rất vui khi được chấp nhận. Tôi biết rằng lớp học này là cần thiết cho việc tốt nghiệp và tôi sẽ vượt qua được nó. Tôi tin rằng khả năng giao tiếp là yếu tố cực kì quan trọng trong ngành kinh doanh và tôi muốn trao dồi kĩ năng này nhiều nhất có thể.

Cách chào hỏi không trang trọng

Tôi đã đăng kí lớp Marketing 1050 nhưng cũng đồng thời muốn theo học lớp kỹ năng giao tiếp trong kinh doanh 1063 và lớp đào tạo quản lý nguồn nhân lực 1071. Tôi đang chờ đợi sự cho phép từ phía ông để có thể theo học lớp kỹ năng giao tiếp trong kinh doanh.

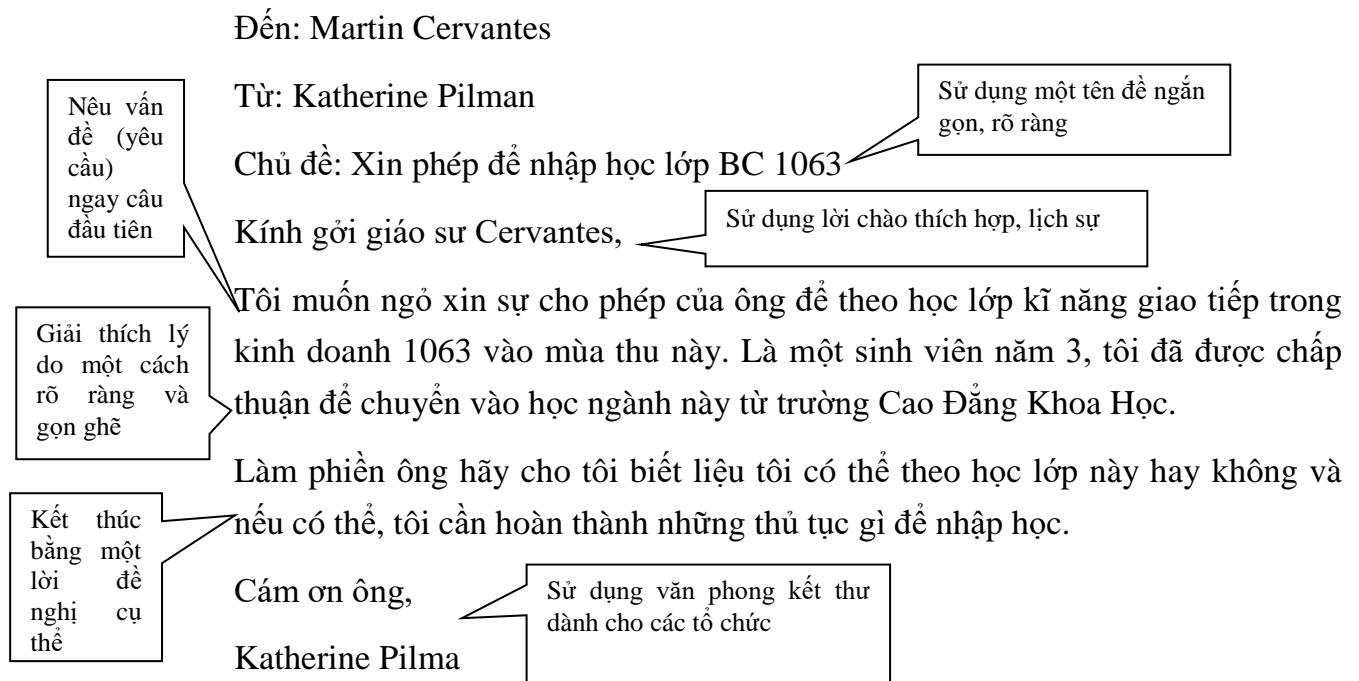
Cái kết chưa chuyên nghiệp

Cám ơn ông vì sự hỗ trợ này.

Katherine Pilman

Thể hiện sự lạm dụng

Hình 3: Email viết lại



5.1.4. Gửi tin nhắn tức thì đối với thông điệp trung tính

Tin nhắn tức thì (IM) là một sự lựa chọn không tồi cho những thông điệp trung tính, đơn giản nhưng đòi hỏi việc phản hồi nhanh chóng. Ví dụ trong hình 4 là một IM từ một tổ chức tư vấn toàn cầu nổi tiếng.

Ví dụ:

- Nhân viên 1: bạn có biết làm thế nào để màn hình không bị chia cắt nữa không?
- Nhân viên 2: ở Excel à?
- Nhân viên 1: đúng vậy
- Nhân viên 2: bấm vào... chờ tôi một chút
- Nhân viên 2: ok, bôi đen vùng/ cột/ hàng bị chia
- Nhân viên 2: sau đó vào Windows
- Nhân viên 2: chọn Freeze Panes

- Nhân viên 2: nó sẽ biến mất
- Nhân viên 1: cảm ơn nhiều!
- Nhân viên 2: không có gì

Ví dụ này, giống như hầu hết các tin nhắn nhanh, mất ít hơn một phút để hoàn thành. Mặc dù dùng không đúng ngữ pháp, nhưng phù hợp để giao tiếp với những đồng nghiệp bạn quen biết (nhưng có thể không thích hợp trong tất cả các tình huống). Làm theo các hướng dẫn này để sử dụng IM có hiệu quả trong công việc.

5.1.4.1. Khi nào nhắn tại nơi làm việc?

- Gửi IM khi bạn cần hỏi một vấn đề đơn giản, hoặc cần phải truyền đạt thông tin một cách nhanh chóng, hoặc cần một phản hồi nhanh từ một người nào đó.
- Theo văn hóa của tổ chức nơi bạn làm việc. Đồng nghiệp của bạn sử dụng IM thay vì email như thế nào? Ví dụ, họ chỉ IM với những đồng nghiệp thân thiết hay chỉ để thông báo những vấn đề gấp rút về thời gian?
- Tôn trọng trình tự cấp bậc trong tổ chức của bạn. Bạn có quyền gửi IM cho người cấp trên của người quản lý trực tiếp bạn, song, việc này không có nghĩa là bạn nên làm như vậy.
- Tránh sử dụng IM cho các thông tin kinh doanh mang tính bảo mật hoặc thông tin cá nhân. Tin nhắn nhanh, cũng như email, có thể được tự động lưu trên một máy tính hoặc máy chủ.
- Tránh gửi tin nhắn cá nhân quá mức tại nơi làm việc. Việc lạm dụng này cũng giống như việc gọi điện thoại riêng quá nhiều trong giờ làm việc, có thể ảnh hưởng tới năng suất làm việc cũng như gây hại cho uy tín của bạn.

5.1.4.2. Dùng IM tại nơi làm việc như thế nào?

- Tuân theo các tiêu chuẩn giao tiếp trong tổ chức của bạn khi bắt đầu soạn thảo một IM. Bạn có thể bắt đầu bằng cách hỏi “Bây giờ có tiện không?” Hoặc “Có đang rảnh không?”
- Duy trì tin nhắn IM ngắn gọn và tập trung vào chủ đề chính. Bạn có thể bắt đầu với “Mọi chuyện thế nào rồi?” hay “Bạn có khỏe không?” nhưng hãy nhanh chóng vào chủ đề chính. Khi bạn đã hoàn thành việc hỏi và đã nêu rõ vấn đề nên kết thúc cuộc trò chuyện để đối phương có thể quay lại làm việc của mình.

- Tuân theo các nguyên tắc ngữ pháp, dấu câu và cách viết hoa trong tổ chức. Nếu quản lý của bạn tuân theo các nguyên tắc soạn thảo văn bản, bạn nên làm theo. Mặc dù IM là tiện lợi, tin nhắn của bạn phải hoàn toàn không mắc phải lỗi nào.
- Tránh sử dụng từ viết tắt, ví như “u” thay vì “bạn/anh/chị” hoặc ... trừ khi người nhận đã từng sử dụng chúng trước đó. Ngoài ra, sử dụng biểu tượng cảm xúc như hình mặt cười một cách tiết kiệm và tránh các phong chữ và màu sắc phức tạp.
- Lưu tin nhắn quan trọng vào một hộp thư riêng. Mặc dù tin nhắn nhanh có thể được truy cập bởi công ty, họ không dễ dàng cho người gửi hoặc người nhận có được nội dung này.
- Tuân theo các chính sách của công ty về IM, và cẩn thận trước các loại vi rút và các nguy cơ bảo mật. Tránh nhận tin nhắn IM từ những người bạn không quen biết, cũng như email, không nên mở có file đính kèm trừ khi nó đến từ những nguồn đáng tin cậy.

5.1.5. Phản hồi thông điệp trung tính

Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét những thông tin cũng như phản hồi trung tính từ khách hàng.

Thực hiện các hướng dẫn sau đây khi đáp lại các yêu cầu và những tin nhắn trung tính khác:

- Phản hồi nhanh chóng: Bạn luôn muốn các khách hàng tiềm năng của mình nắm được mọi thông tin trước khi quyết định tiến hành mua sắm, và rất có thể khách hàng đến với một đối thủ cạnh tranh. Nghiên cứu cho thấy rằng, khách hàng mong đợi được phản hồi trong vòng 24 giờ đồng hồ, và đợi chờ càng lâu sẽ càng làm giảm mức độ hài lòng của họ. Tuy nhiên, phản hồi một cách nhanh chóng vẫn là tốt nhất. Nếu có một yêu cầu đăng trực tuyến, ví dụ như Twitter, khách hàng có thể mong đợi một phản hồi chỉ trong vòng một hay hai giờ.
- Phản hồi một cách lịch thiệp: cách bạn trả lời nói lên rất nhiều điều về công ty bạn. Một câu trả lời nặng nề, máy móc có thể ảnh hưởng đến việc xây dựng hình ảnh của công ty đối với đối tác.

☒ Mặc dù chúng tôi thường không cung cấp các loại thông tin mà bạn yêu cầu, nhưng chúng tôi đã quyết định làm như vậy trong trường hợp này.

☒ Chúng tôi rất vui khi cung cấp các thông tin mà bạn yêu cầu.

- Sử dụng phương án tổ chức trực tiếp: Làm cho người đọc hiểu nội dung phản hồi của bạn một cách dễ dàng nhất bằng cách thêm vào những thông tin tốt đẹp và việc bạn đang phản hồi một cách tích cực. Mô hình này cũng giống như một yêu cầu trung tính.
 - ☒ Tôi đã nhận được yêu cầu của bạn ngày 26 tháng 6 mời tôi đến trao đổi tại buổi họp.
 - ☑ Tôi rất sẵn lòng đến phát biểu tại buổi gặp mặt hội khoa học kỹ thuật của bạn vào ngày 8 tháng 8. Cảm ơn bạn đã đề xuất tôi.
- Trả lời tất cả các câu hỏi được đặt ra, hãy sử dụng câu từ một cách khách quan và rõ ràng.
- Cá nhân hóa câu trả lời của bạn: Ngay cả khi bạn bắt đầu với một bức thư theo mẫu cụ thể, hãy bao gồm tên người đọc và điều chỉnh nội dung thư tuân theo các yêu cầu cụ thể.
- Quảng bá về công ty, sản phẩm, hoặc dịch vụ của bạn nhưng trong một phạm vi nhất định: Bạn có thể khéo léo nhắc đến việc kinh doanh của mình khi trả lời yêu cầu của khách hàng.
- Kết thư bằng một mẫu ghi chú tích cực, thân thiện: Tránh những câu sáo rỗng như “Nếu bạn có bất kỳ thắc mắc nào, xin vui lòng đừng ngại cho tôi biết”. Hãy dùng những từ ngữ địa phương, đặc biệt cá nhân hóa cho người đọc.

Trong ví dụ ở hình 5, đại diện Garmin trả lời một câu hỏi nhanh trong cùng một ngày. Người viết đưa ra thông tin rõ ràng và chính xác.

Ví dụ: phản hồi câu hỏi từ khách hàng mang tính trung tính

Câu hỏi của Judy rất đơn giản nhưng nó thật sự rất khẩn cấp

Điều đầu tiên Judy nêu ra là niềm băn khoăn lớn nhất của anh ấy

Đưa ra câu trả lời tích cực nhất có thể cho vấn đề chính của Judy

Đề cập thêm những thông tin liên quan

Câu hỏi Garmin: Liệu the Garminfone sẽ đồng bộ với Outlook?

✓ Câu hỏi của ngày hôm nay đến từ Judy: “tôi không thể tự trả lời được câu hỏi của mình và có lẽ các bạn sẽ giúp được tôi. Tôi muốn sử dụng Garminfone, song tôi không biết liệu nó có thể đồng bộ với Outlook được hay không? Điều này có thể khiến tôi hủy bỏ ý định sử dụng Garminfone của mình.”

✓ Cảm ơn câu hỏi của bạn, Judy. Câu trả lời ngắn gọn nhất có thể là “có”. The Garminfone có liên kết trực tiếp với Microsoft Exchange để sử dụng hộp thư thoại Outlook. Nếu bạn đang sử dụng một phiên bản Outlook giải trí và cá nhân, bạn có thể đồng bộ hóa email của mình bằng cách tải về phần mềm

Phần mở đầu có thể rút gọn hơn nữa bằng cách đi thẳng

Đưa ra những giải pháp khác, dựa trên trường hợp của Judy

đồng bộ hóa miễn phí tại trang web GarminAsus.com. Nếu bạn đang sử dụng hộp thoại kinh doanh của công ty, bạn cần phải liên hệ với người quản lý hệ thống để lấy những thông tin cần thiết trước khi có thể đồng bộ hộp thoại, lịch và danh bạ trên Outlook.

Trong ví dụ sau, Southside Brewery đáp ứng một yêu cầu của khách hàng với thông tin mang tính cá nhân và toàn diện (Hình 6).

Hình 6:

Phản hồi dành riêng cho yêu cầu của một khách hàng xác định

Sử dụng lời chào thích hợp

Ngày 5 tháng 9 năm 2013

Kính gửi Mr Morris,

Lập tức đề cập đến giao dịch khách hàng đã thực hiện vào ngày cố định

Southside Brewery rất vinh hạnh khi được tổ chức bữa tiệc cho công ty Moniker. Chân thành cảm ơn vì đã lựa chọn chúng tôi. Vâng, chúng tôi có phòng cá nhân dành cho 25 người và hoàn toàn trống vào ngày 9 tháng 9.

Cung cấp thông tin về hai sự lựa chọn để đáp ứng khách hàng

Có hai lựa chọn dành cho bữa tiệc thân mật: menu với đầy đủ các món hoặc menu theo yêu cầu. Đối với menu đầy đủ, các khách mời chỉ cần gọi món trên thực đơn trưa thường ngày của chúng tôi và giá cả sẽ được tính theo giá niêm yết trên thực đơn. Tôi đã đính kèm một mẫu thực đơn cho ngài. Nếu ngài muốn đặt menu theo yêu cầu, giá cả sẽ được đưa ra dựa trên những món ăn ông chọn. ví dụ, với mức giá 15\$ cho một người (không thể thức uống và tráng miệng), khách mời có thể chọn các món sau:

Cung cấp các thông tin liên quan

- Salad gà Southwest
- Salmon Teriyaki
- Ground beef burger

Đưa ra thực đơn mẫu dưới dạng gạch dòng để nắm bắt

Đề cao mong muốn của khách hàng

Nếu ngài muốn chọn những món ăn khác, giá cả sẽ dao động tùy theo sự lựa chọn của ngài.

Nhắc lại những yêu cầu khác của khách (nếu có)

Ngài cũng đã đặt một chiếc bánh đặc biệt cho dịp này, và chúng tôi chắc chắn có thể làm nó giúp ngài. Chúng tôi đã làm việc kỹ càng với một

tiệm bánh để cho ra chiếc bánh phù hợp nhất với mục đích buổi tiệc của ông.

Tôi rất muốn được trực tiếp gặp và trao đổi với ngài nhằm xác nhận lại đơn hàng.

Sử dụng cách chào thiện chí sau khi đã đề nghị gặp mặt

Cám ơn lần nữa về sự tín nhiệm của ngài và chúng tôi mong sớm được gặp ngài. Ngài có thể gọi cho tôi tại số (215) 555-6760 hoặc liên lạc qua địa chỉ email: ron@southsidebrewery.com

Chân thành cảm ơn,

Ron Ramone

Kết thúc thư bằng một chữ kí tay

5.1.6. Soạn thảo thông điệp thiện chí

Mọi người gửi tin nhắn thiện chí nhằm tạo cho người đọc cảm giác được đối xử tử tế, lịch sự cũng như củng cố và xây dựng các mối quan hệ. Không có mục tiêu kinh doanh rõ ràng, những thông điệp thiện chí truyền đạt tới người nhận lời chúc mừng, sự đề cao, hoặc sự thương tiếc. Thông điệp thiện chí đạt được mục tiêu của nó một cách chính xác bởi vì nó không có động cơ tiềm ẩn bên trong. Ngay cả sử dụng quảng bá sản phẩm một cách kín đáo cũng sẽ làm cho người nhận nghi ngờ sự chân thành trong thông điệp của bạn.

Tất nhiên, các doanh nghiệp vẫn có thể kiếm lợi từ các thông điệp thiện chí. Mọi người thích làm việc với những doanh nghiệp và cá nhân thân thiện và sẵn sàng dành nhiều thời gian để trả lời mọi thắc mắc đúng thời điểm. Nhưng đây không phải là mục tiêu chính của thông điệp thiện chí.

Thông điệp thiện chí là khác nhau tùy theo từng nền văn hóa. Những gì là thích hợp, hay thậm chí là bắt buộc đối với quốc gia này có thể hoàn toàn không phù hợp đối với quốc gia khác. Ngoài ra, những gì được nhấn mạnh trong một thông điệp thiện chí có thể có sự khác biệt giữa các nền văn hóa. Trong một nghiên cứu so sánh giữa các bằng tốt nghiệp của Trung Quốc và Mỹ, thông điệp của người Trung Quốc tập trung phản ánh quá trình rèn luyện thông qua việc học tập chăm chỉ và không ngừng tự hoàn thiện bản thân, trong khi đó, bằng tốt nghiệp ở Mỹ nhấn mạnh khía cạnh con người, chẳng hạn như những kỹ năng cá nhân. Tham khảo đại sứ quán hoặc những trường cao đẳng địa phương trước khi viết thông điệp thiện chí gửi đến những quốc gia bạn không hiểu rõ về nó.

Bạn có thể gửi một thông điệp thiện chí bằng cách gọi điện thay vì viết - đặc biệt trong những dịp nhỏ nhất, ít quan trọng. Nhưng một thông điệp bằng văn bản, bao gồm một ghi chú viết tay, là chu đáo hơn, được đánh giá cao và có giá trị cao hơn. Bởi vì kiểu viết này đòi hỏi nhiều công sức, trong khi người nhận lại hiếm khi nhận được chúng, do đó, một thông điệp bằng văn bản có thể ý nghĩa hơn một cuộc gọi thoại.

Để viết một thông điệp thiện chí có hiệu quả cao, hãy làm theo các hướng dẫn trong **hình 7**

- **Nhanh chóng:** gửi đi một thông điệp thiện chí khi một việc gì đó chỉ mới vừa xảy ra. Ví dụ như những lời chào mừng nhân viên mới nên được gửi khi cô/anh ấy vừa vào làm việc.
- **Thẳng thắn:** đề cập đến vấn đề chính ngay từ câu đầu tiên hoặc câu thứ hai, ngay cả với thư chia buồn. Bạn không cần phải đi lòng vòng vì người đọc đã hiểu rõ điều bạn đang muốn nói đến.
- **Xác thực:** nếu bạn đang cảm ơn hoặc khen ngợi ai, đề cập đến một sự việc hoặc chiến công có thật của người đó. Cá nhân hóa bức thư để người đọc không cảm thấy nó không thật lòng.
- **Chân thành:** tránh dùng cách nói quá khoa trương hoặc khuếch đại (ví dụ như “thật tuyệt vời” hay “đây là việc tốt nhất tôi từng thấy”) Sử dụng lối nói hội thoại, như thể bạn đang tâm sự với người đọc ngoài đời, và tập trung đến người đọc- không phải bản thân bạn. Hãy chú ý rằng bạn ghi đúng họ tên người nhận và mọi điều bạn đang viết là chính xác. Bạn có thể sử dụng dấu cảm than nhưng đừng lạm dụng nó.
- **Ngắn gọn:** bạn không cần phải viết cả trang giấy dài để làm rõ quan điểm của mình. Một tấm card ghi chú cá nhân hoặc một email dài một trang là đủ.

5.1.6.1. Thư ghi nhận

Như đã thảo luận ở trên, hầu hết các nhân viên nghĩ rằng họ chưa được đền đáp xứng đáng trong công việc. Những thư ghi nhận nên được gửi nhằm ghi nhận những nỗ lực của họ khi hoàn thành tốt một công việc được giao. Một email xác nhận những điều một người đã làm và độ ảnh hưởng của việc ấy đến toàn bộ doanh nghiệp sẽ tạo ra bước tiến lớn trong việc giúp nhân viên cảm thấy mình được tôn trọng và đề cao giá trị con người. Nếu thuận tiện, bạn có thể dẫn lời giám sát trực tiếp của nhân viên.

Thân gửi Javier,

Bạn đã hoàn thành rất xuất sắc bài nghiên cứu tính khả thi của Barker Associates. Vào sáng nay Ron đã gọi cho tôi và nói rằng đây là bài nghiên cứu mang tính toàn diện và chi tiết nhất mà anh ấy nhận được trong năm nay. Ông ấy cũng dành lời khen ngợi cho bố cục báo cáo rất dễ nắm bắt. Tôi thật sự rất đánh giá cao nỗ lực của bạn trong bài nghiên cứu này. Bạn đã bỏ ra rất nhiều thời gian và công sức trong suốt ba tháng qua, và nó đã được đáp trả rất xứng đáng. Khi nào Ron có dự án mới về các đường ống, ông ấy chắc chắn sẽ mời chúng ta hợp tác!

Hãy duy trì nhé,

Maurice

5.1.6.2. Thư chúc mừng

Thư chúc mừng nên được dùng cho những thành công vang dội trong kinh doanh: được thăng chức, mở rộng kinh doanh, tuyên bố nghỉ hưu, nhận được giải thưởng, khai trương cửa hàng hoặc tổ chức các buổi lễ kỉ niệm với công ty. Loại thư này cũng thích hợp cho những sự kiện quan trọng của đời người như đính hôn, đám cưới, sinh nhật, tốt nghiệp hoặc những dịp khác. Thư chúc mừng nên được gửi cho các nhân viên trong công ty và cho khách hàng, nhà cung cấp, và những người khác bên ngoài công ty của bạn.

Xin được chúc mừng, Tom, vì đã được bầu làm tổng thống của nước cộng hòa Alberta. Tôi rất lấy làm vui khi xem được thông tin này trên tờ báo sang nay và biết được kế hoạch của ông cho chiến dịch sắp đến.

Những lời chúc tốt đẹp nhất dành cho chiến dịch gây quỹ. Nỗ lực vì cộng đồng này hoàn toàn xứng đáng nhận được sự ủng hộ từ tất cả mọi người.

Daniel

Thân gửi Melody,

Chúc mừng vì đã có ngôi nhà mới. Tôi thấy tấm ảnh trên Facebook và nó dường như đã hoàn tất mọi công đoạn để có thể dọn vào sống.

Tôi mong rằng bạn và Thad sẽ sống những năm thật hạnh phúc tại đó.

Thân chúc,

Sam

5.1.6.3. Thư cảm ơn

Một lá thư cảm ơn hay bày tỏ sự cảm kích có thể được coi trọng hơn một khoản tiền thưởng. Ngày nay, một lá thư viết tay bằng cả sự chân thành được ưa chuộng hơn cả, bởi người ta nhận được rất nhiều lá thư đánh máy “mang thông tin cá nhân”. Thư cảm ơn (bao gồm cả đánh máy và viết tay) nên được gửi bất cứ khi nào ai đó làm giúp đỡ bạn một việc nào đó như gửi cho bạn một món quà, viết thư giới thiệu cho bạn, trao cho bạn một suất học bổng, hoặc phỏng vấn bạn cho một vị trí làm việc. Cũng như các lá thư mẫu trong chương 4, ví dụ trong hình 8 được gửi từ một tổ chức phi lợi nhuận.

Hình 8: Thư cảm ơn từ một tổ chức phi lợi nhuận

The image shows a sample thank-you letter from a nonprofit organization. The letter is dated May 18, 2014, and is addressed to Bà Amy Newman at Cornell University. The letter expresses gratitude for a donation and explains how it will help the organization's mission. The letter is signed by Natasha R. Thompson, CEO of NRT/Ice. Callouts highlight key elements of the letter:

- Tầm quan trọng của sự hỗ trợ** (Importance of support): Points to the opening sentence of the letter.
- Cá nhân hóa đoạn văn để thể hiện rõ sự biết ơn** (Personalize the paragraph to clearly express gratitude): Points to the sentence mentioning the specific donation.
- Bày tỏ sự cảm ơn một lần nữa** (Express gratitude once more): Points to the closing sentence of the letter.
- Trực tiếp cảm ơn ngay tại phần mở đầu** (Directly thank immediately in the opening part): Points to the sentence mentioning the specific donation.
- Kết thúc thư bằng một chữ kí tay** (End the letter with a handwritten signature): Points to the signature of Natasha R. Thompson.

Ngày 18 tháng 5 năm 2014
Bà Amy Newman
Đại học Cornell
Số 331 tòa nhà Statler
Ithaca, NY 14853
Kính gửi bà Newman,
Tôi xin trân trọng gửi lời cảm ơn chân thành nhất đến bà vì đã gửi tặng chúng tôi nguồn lương thực này. Món quà này sẽ giúp cứu sống rất nhiều người sống tại khu Southern Tier. Ngân hàng thực phẩm của phòng xóa đói giảm nghèo hiện đang cung cấp lương thực cho một lượng lớn gia đình so với năm trước. Trong năm trước, lượng người cần hỗ trợ trở nên thường xuyên và đông hơn, đặc biệt là số người lần đầu được hỗ trợ, bao gồm những người lao động không đủ khả năng chi trả các chi phí sống và những sinh viên hiện đang gặp khó khăn trong việc sinh hoạt với đồng lương ít ỏi.
Nếu không có những người như bà, việc cung ứng lương thực của chúng tôi sẽ gặp rất nhiều khó khăn. Chúng tôi rất biết ơn vì đã có những người hỗ trợ tâm huyết và nhiệt thành như bà.
Cảm ơn vì đã quan tâm đến hoạt động của ngân hàng lương thực
Chân thành,
Natasha R. Thompson
Chủ tịch và CEO
NRT/Ice

5.1.6.4. Thư chia buồn

Những lời chia buồn hoặc những lời bày tỏ sự đồng cảm đến một người đang có một thời gian đặc biệt khó khăn tuy là không dễ dàng để viết, nhưng lại đặc biệt được đánh giá cao. Những người đã và đang gặp phải những vấn đề nghiêm trọng về sức khỏe hoặc tình trạng khó khăn trong kinh doanh, hay sự mất mát người thân cần phải biết rằng những người khác luôn ở bên và chia sẻ với họ, và rằng họ không hề đơn độc.

Một trong những thông điệp khó viết nhất là thư bày tỏ sự cảm thông trước cái chết của một ai đó. Các lá thư này nên được viết tay, bất cứ khi nào có thể. Bạn không nhất thiết phải tránh việc đề cập đến cái chết, nhưng tuyệt đối không được đào sâu vào điều đó. Hầu hết các lá thư đều ngắn gọn, súc tích. Hãy bắt đầu với một biểu hiện của sự cảm thông, tưởng nhớ về những người đã chết, kết thúc một cách gần gũi và đầy tình cảm. Một đề nghị giúp đỡ, nếu chính đáng, là cần thiết.

Thư chia buồn gửi đến người vợ của nhân viên

Gửi Katrina/Dear Katrina/Katrina thân

Mở đầu với sự
thương tiếc và
chia buồn sâu
sắc

Tôi rất lấy làm tiếc về sự ra đi của Alan. Sự ra đi của Alan là cú sốc rất lớn đối với bạn bè của anh ấy cũng như những người đồng nghiệp của anh, rất nhiều trong số đó là những người bạn đã đồng hành cùng anh ngay từ buổi đầu công ty được thành lập (2001)

Nhắc đến
những kỉ niệm
cũng như tính
cách của người
quá cố

Alan sẽ mãi được nhớ đến như là một người rất hài hước và chăm chỉ, luôn sẵn sàng giúp đỡ mọi người xung quanh. Đồng nghiệp của Alan không ngừng nhắc đến bài phát biểu tuyệt vời của anh tại Buổi tiệc kỷ niệm Southside lần thứ 17- nơi mà anh đã giữ những vai trò rất quan trọng.

Tôi mong rằng bạn sẽ sớm vượt qua được giai đoạn khó khăn này và tôi sẽ giúp bạn mọi điều có thể. Tôi được biết rằng ban HR của chúng tôi đã liên lạc với bạn, nếu chúng tôi có thể giúp gì, xin hãy liên hệ trực tiếp với tôi tại 555-707

Thân,

5.1.7. Giải quyết nhận xét của khách hàng trực tuyến

Xuyên suốt từ đầu bài, chúng ta đã thảo luận về việc hỏi đáp và phản hồi một đối một (one-to-one). Nhưng giao tiếp thường phức tạp hơn nhiều. Đối với khách hàng giao tiếp trực tuyến, các bình luận công khai trên các trang web đánh giá, blog và mạng xã hội cho nên các cơ hội lớn hơn và rủi ro cũng cao hơn. Các công ty có thể thuyết phục được khách hàng và xây dựng danh tiếng của mình thông qua các trang web trực tuyến, nhưng những phản hồi chậm và không có chất lượng có thể làm mất khách hàng và ảnh hưởng đến hình ảnh của công ty bởi hàng triệu người có thể xem phản hồi của bạn.

5.1.7.1. Quyết định có nên phản hồi hay không

Các công ty thông minh luôn theo dõi các bài viết trên mạng xã hội và quyết định có nên phản hồi lại nó hay không, nếu có thì làm thế nào để đáp lại mỗi bài viết. Đối với các công ty lớn có thể đủ khả năng, các aggregato (một chương trình thu thập các thông tin trực tuyến từ các nguồn khác nhau và gửi đến trang web) quét các trang web để lấy bình luận về công ty. Các công ty nhỏ hơn có nhân viên sử dụng các công cụ như Google Alerts (Bản cập nhật

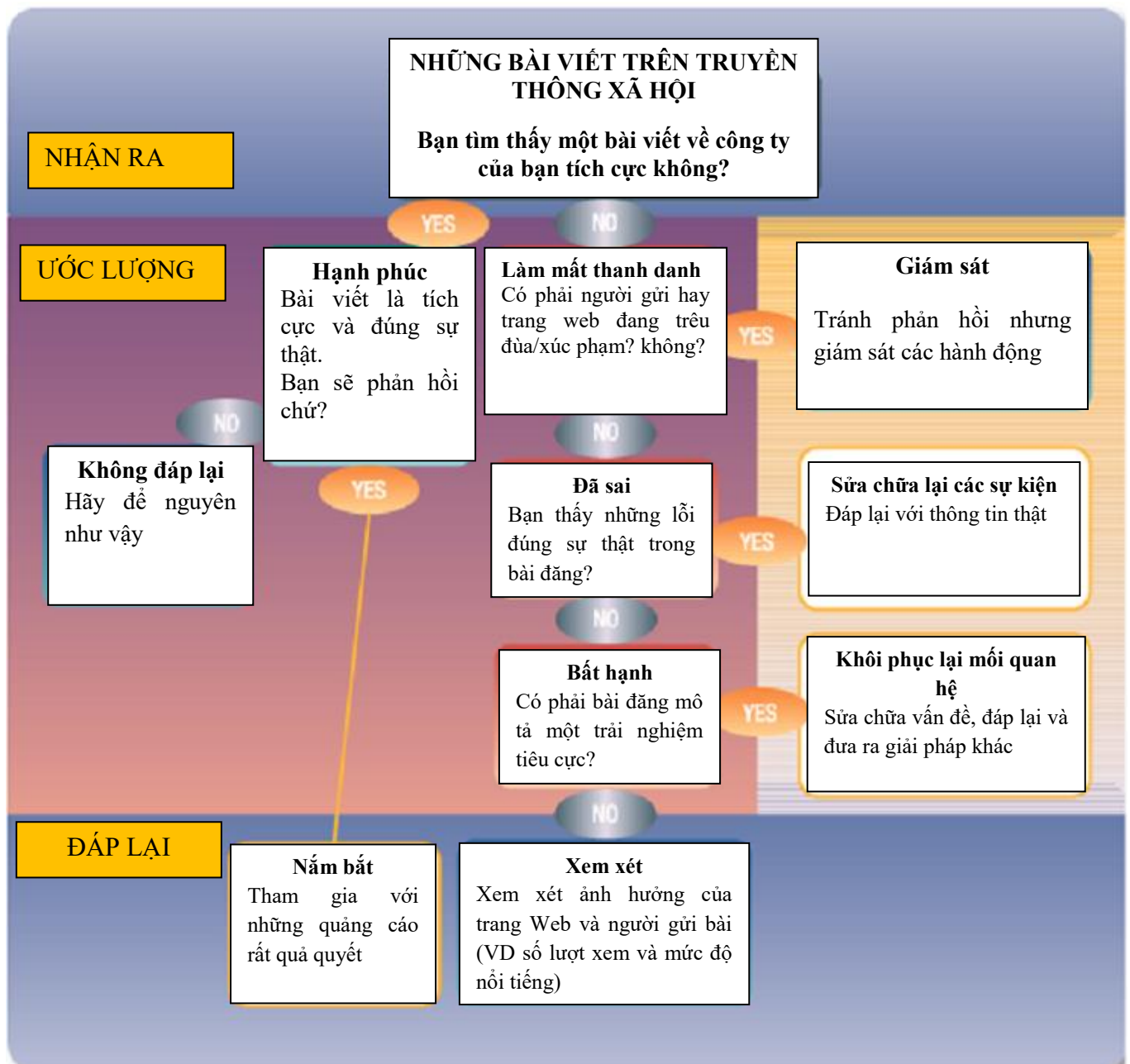
email được cung cấp bởi Google khi nội dung trực tuyến phù hợp với điều kiện tìm kiếm được xác định trước bởi người dùng) để tìm kiếm các trang web có các nội dung trò chuyện về công ty của họ.

Biểu đồ trong hình 10, một điển hình cho các tổ chức chú ý đến thông tin phản hồi của khách hàng trực tuyến, giúp định hướng cách phản hồi của một công ty. Như bạn có thể thấy từ biểu đồ này, các công ty sẽ không nhất thiết phải phản hồi từng bài đăng trực tuyến. Đối với khách hàng đăng tin tích cực và đáng tin cậy, bạn có thể phản hồi hoặc không. Tuy nhiên, nếu một bài là rất tích cực, bạn có thể muốn trả lời để thu hút người xem và nhấn mạnh các điểm tốt.

Hình 10

Hướng dẫn cách phản hồi trên mạng xã hội

- Bạn vừa nhìn thấy một bài đăng về công ty của bạn. Nó có tích cực không?
- Có: Tuyệt vời, bài đăng tích cực và đáng tin cậy. Bạn sẽ phản hồi lại nó chứ?
 - ✓ Không: không phản hồi, hãy để nguyên bài post như vậy
 - ✓ Có: tiếp cận: đính kèm với những hình ảnh đầy tính tích cực
- Không: thật tệ, hãy để ý xem:
 - ✓ Người đăng có đang giễu cợt hay có ý định làm giảm uy tín của công ty bạn không? => tránh phản hồi
 - ✓ Liệu có nguồn thông tin nào không chính xác về công ty của bạn không? => đính chính lại thông tin
 - ✓ Liệu bài đăng có miêu tả trải nghiệm tồi tệ nào không? => giải quyết vấn đề; phản hồi và đề xuất giải pháp
 - ✓ Đánh giá mức độ ảnh hưởng của trang web/ posters...



Đối với những bình luận trong Hình 11, được đăng trên trang web đánh giá Yelp, người quản lý có thể phản hồi lại nhưng họ đã không làm vậy. Bài viết này có thể tồn tại một mình - mà không có những ảnh hưởng tiêu cực đối với công ty hoặc không mất một cơ hội với xây dựng trên ý kiến phản hồi tích cực.

Hình 11

Bài viết trung tính của khách hàng trực tuyến

Bài đăng trung tính trên mạng từ khách hàng

Chúng tôi dường như đã quên mất nơi này và rồi một chuyện tình cờ xảy đến và chúng tôi nhớ đến chúng. Chúng tôi đã từng dự một bữa tiệc chiêu đãi đám cưới, kỉ niệm ngày cưới và thậm chí là tổ chức lễ đính hôn tại đây. Đây là một nơi vô cùng ấm cúng cùng với cách phục vụ cực kì tuyệt vời. Đồ ăn thực sự rất ngon mặc dù đôi khi nó hơi ít. Nhưng họ có cả một quầy bar và rất nhiều loại thức ăn và tráng miệng. Đây là một nơi rất tuyệt vời.

5.1.7.2. Phản hồi những nhận xét tích cực

Các bình luận trực tuyến thể hiện trong Hình 12 là rất tích cực và cần một lời đáp lại từ phía công ty để ghi nhận và khai thác những thông tin đã được phản hồi.

Hình 12

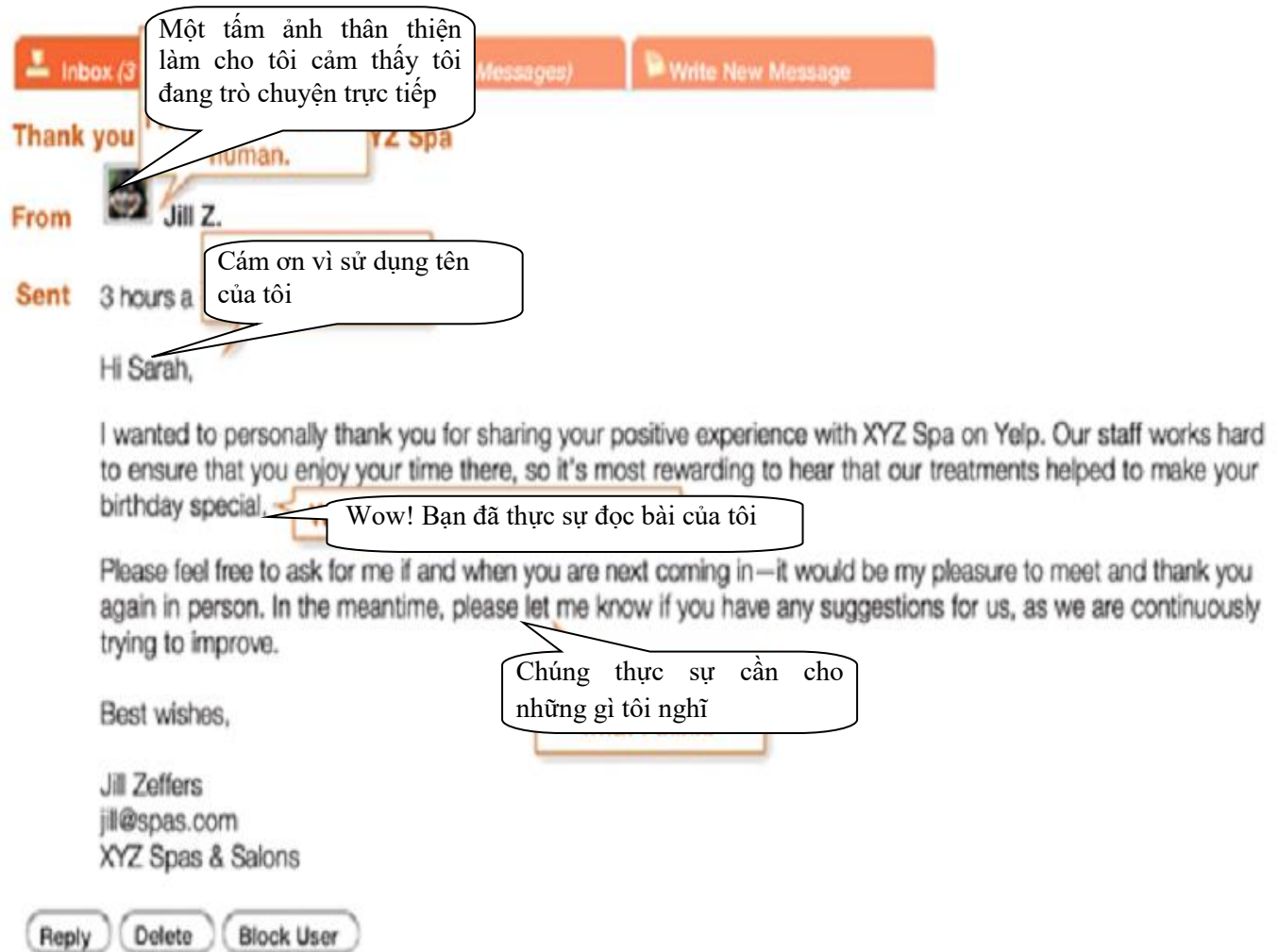
Eric: Địa điểm yêu thích của tôi nằm ở Plymouth. Nơi đó có không khí của phương Tây hiện đại mà ấm áp, nhân viên phục vụ cũng rất thân thiện và chuyên nghiệp. Thức ăn rất ngon và độc đáo. Đây quả là một nơi lý tưởng để gặp mặt bạn bè. Một viên ngọc sáng ở Plymouth!

Res: Cảm ơn Eric! Uh, chúng tôi có lẽ sẽ phải kiểm tra ID của bạn trước khi bạn đăng nhập mất...trên hình nền của mình, bạn nhìn thật trẻ đấy!

Phản hồi của người quản lý Plymouth (ở dưới cùng của Hình 12) có thể ngắn gọn hơn, nhưng cô chọn cách phản hồi vui vẻ và ngắn gọn. Đối với hình thức tương tác truyền thông xã hội thông thường, việc này là một cách tốt để tạo ra sự kết nối giữa doanh nghiệp và các khách hàng tiềm năng. Xem xét phê bình của bài bình thường, nó có vẻ không sao cả/không hề gì cả và không cần các nhà quản trị trả lời dài hơn và trịnh trọng hơn.

Yelp đưa ra các ví dụ trong Hình 13 với những lời khuyên về việc phản hồi trực tuyến. Đối với cách tiếp cận thực tế, hãy cá nhân hóa các phản hồi: cung cấp một hình ảnh và tên của bạn (không chỉ là tên của công ty), đề cập đến tên của người viết, cảm ơn họ đã đăng bài, nêu ra các ý kiến tóm lược từ bài viết, và đưa ra các giải pháp hay bất kì cách nào khác để tương tác.

Yelp's Advice to Managers for Responding to a Positive Customer Post



5.1.7.3. Dự đoán nhu cầu của những khách hàng trực tuyến

Đôi khi chỉ đơn giản đáp lại khách hàng không thôi là chưa đủ. Các công ty có thể dự đoán các nhu cầu của họ và đưa ra các đề xuất trên các trang web như Twitter, facebook v.v.

Hình 14 là một ví dụ về sự chủ động tương tác với khách hàng của Wynn Encore, Las Vegas

Figure 14

Anticipating Customer Needs on Twitter

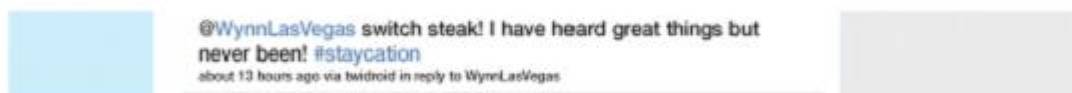
- Shean702 tweets this message about his weekend plans in Las Vegas:⁶



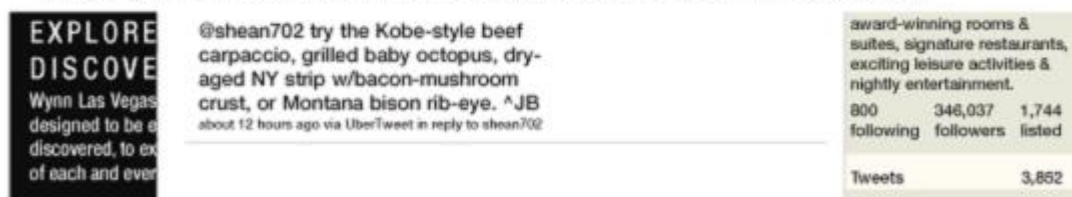
- With the tag "@EncoreLasVegas," the Wynn Encore Tweeter finds the tweet and asks a follow-up question:⁷



- Shean responds with the name of the restaurant, Switch Steak:



- The Wynn Tweeter then makes an unsolicited recommendation:



- Shean responds with his gratitude:



Sự nhanh chóng là rất quan trọng trong giao tiếp trực tuyến. Tương tác này của Wynn diễn ra trong vòng 11 giờ, chậm hơn so với một cuộc gọi thoại nhưng chắc chắn nhanh hơn so với việc trao đổi email với rất nhiều tin nhắn. Phản hồi thậm chí còn nhanh hơn với các ứng dụng cho phép định vị vị trí như Foursquare - công ty có thể biết khi nào các khách hàng đang ở gần mình. Các công ty phải quyết định cách tiếp cận chủ động nhưng không quá thô thiển. Những quyết định này sẽ trở nên càng phức tạp hơn khi các ứng dụng mới được phát triển và tính bảo mật đang ngày càng trở nên nghiêm ngặt.

5.2. Viết các thông điệp thuyết phục

Những sai lầm ngớ ngẩn của Progressive khi đáp lại những lời nhận xét tiêu cực.

Bảo hiểm Progressive đã bị thua trong một vụ kiện cũng như trong một cuộc chiến truyền thông xã hội. Khi Katie Fisher bị thiệt mạng trong một vụ tai nạn xe hơi, Progressive đã tranh

đầu để tránh việc phải thanh toán tiền bồi thường cho gia đình của cô ấy. Công ty có nghĩa vụ đóng góp vì người lái xe kia được bảo hiểm không đầy đủ. Anh trai của Katie, Matt, đã viết một bài đăng trong blog đã gây sự chú ý: “Em tôi đã trả tiền bảo hiểm Progressive để bảo vệ kẻ đã giết em tại Tòa.”

Khi Progressive bình luận trên trang Twitter và các trang mạng xã hội khác, công ty đã đưa ra những dòng tweet được đưa lên theo kiểu tự động trước các chỉ trích dữ dội từ khách hàng.

Các ứng dụng TwitLonger tạo ra một liên kết đến thông điệp đầy đủ của Progressive, được tiếp tục như sau: “đã phải nhận. Chúng tôi đã điều tra đầy đủ yêu cầu bồi thường này và căn cứ có liên quan, và cảm thấy chúng tôi xử lý đúng yêu cầu bồi thường trong phạm vi nghĩa vụ hợp đồng của chúng tôi”.

Phản ứng này cũng đã không được đón nhận, và Progressive đã xóa các dòng tweet đó và ban hành một tuyên bố dài hơn. Nhưng sau đó các thiệt hại cũng đã xảy ra. Cách mà các công ty xử lý khiếu nại trực tuyến là rất quan trọng để duy trì hình ảnh thương hiệu. Trong trường hợp này, Progressive đã thiệt hại không ít.

5.2.1 Lập dàn ý cho một thông điệp thuyết phục

Chúng ta sử dụng sự thuyết phục để thúc đẩy một ai đó làm hoặc tin một điều gì đó mà họ sẽ không có cách nào khác để thực hiện hoặc tin tưởng. Hằng ngày, người ta cố gắng thuyết phục bạn: công ty quảng cáo các sản phẩm của họ, bạn bè thuyết phục bạn đi xem phim, và giáo viên hướng dẫn khuyến khích bạn tìm hiểu những khái niệm mới.

Là một nhà quản lý, bạn cần phải thuyết phục người khác làm những gì bạn muốn. Để thành công bạn phải vượt qua những sự chống đối. Mọi người có thể chống lại ý kiến của bạn với nhiều lí do. Sau đây là một vài ví dụ về những thông điệp thuyết phục và những chống đối mà bạn có thể phải đối mặt.

Thông điệp thuyết phục	Kháng cự/chống đối có thể có
Bạn muốn quản lý của bạn thăng chức cho bạn	Quản lý của bạn có thể có một sự hạn chế ngân sách hoặc tin là năng lực của bạn không đảm bảo để được thăng chức.
Bạn muốn bán một sản phẩm mới cho khách hàng hiện tại.	Khách hàng có thể hài lòng với sản phẩm hiện tại hoặc có thể không muốn chi tiền nhiều hơn.
Bạn muốn nhân viên làm việc tăng ca.	Nhân viên có thể có kế hoạch khác hoặc có thể tin yêu cầu của bạn là không công bằng hoặc không cần thiết.
Bạn muốn một nhà cung cấp	Nhà cung cấp có thể có mục tiêu bán hàng người ta cần

giảm giá sản phẩm khi bán cho bạn	đạt được, có thể không có thẩm quyền đủ lớn cho yêu cầu của bạn hoặc có thể lo ngại về sự công bằng cho các khách hàng khác.
Bạn muốn có một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ tốt hơn.	Các doanh nghiệp có thể không tin phản hồi tiêu cực hay có thể có các tiêu chuẩn quốc gia mà không thể thay đổi (Ví dụ, có bao nhiêu người làm việc trong các cửa hàng địa phương).

Trong mỗi tình huống này, bạn phải tìm cách để vượt qua sự chống đối/kháng cự, quá trình này bắt đầu với việc phân tích đối tượng của bạn.

5.2.2 Phân tích khán thính giả (độc giả)

Bạn sẽ có cơ hội tốt nhất thuyết phục khán thính giả của bạn nếu bạn biết rõ khán thính giả của bạn và khả năng của họ trong việc đáp ứng thông điệp của bạn.

5.2.2.1. Tìm hiểu về khán thính giả

Một khác biệt giữa quảng cáo và thuyết phục là thuyết phục có sự cá nhân hoá hơn. Mặc dù các nhà quảng cáo có thể nhắm đến khách hàng mục tiêu của họ, ví dụ mua hàng trực tuyến và các trang web truy cập, những người quản lý biết khán thính giả của họ có thể đích thân điều chỉnh thông điệp thuyết phục phù hợp với nhu cầu cụ thể của họ.

Dưới đây là 5 câu hỏi đặc biệt hữu ích cho các thông điệp có sức thuyết phục.

- + Ai là khán giả chính?
- + Mối quan hệ của bạn với khán giả là gì?
- + Cách mà khán giả có thể phản ứng?
- + Khán giả đã biết gì rồi?
- + Khán giả có gì đặc biệt?

Giả sử rằng bạn quản lý một nhóm tám nhân viên và vì cắt giảm chi phí cần phải thuyết phục từng người đảm nhận trách nhiệm bổ sung.

Ví dụ về việc thiết kế thông điệp thuyết phục đến các nhân viên khác nhau:

<i>Đối với một nhân viên mà...</i>	<i>Bạn có thể tập trung vào việc nhận thêm nhiệm vụ bổ sung thì sẽ...</i>
...tham vọng và muốn được thăng tiến	...khiến anh ấy/cô ấy hội đủ điều kiện cho vị trí cấp cao trong tương lai.
...thân thiện và quan tâm đến toàn đội	...giúp đạt hiệu suất cho cả đội
...rất có đạo đức làm việc	...gia tăng sự đóng góp cho tổ chức của họ
...ít có sự nỗ lực làm hết sức mình	...duy trì địa vị của họ trong tổ chức (bằng cách hiểu được rằng nhận trách nhiệm mới là rất cần thiết cho công việc).

Nhấn mạnh “bạn” là thái độ để đạt được kết quả mong muốn. Khán thính giả cần phải biết “có gì trong đó cho tôi?” và bạn có thể giải quyết điều này nếu bạn biết đối tượng của bạn tốt. Công việc của bạn là để cho độc giả biết những lợi ích của việc làm như bạn yêu cầu.

☒ Công ty chúng tôi muốn thực hiện kiểm toán năng lượng của doanh nghiệp.

☒ Việc kiểm toán năng lượng sẽ cho bạn biết đầu tư nào sẽ tiết kiệm được nhiều tiền nhất theo thời gian.

5.2.2.2. Áp dụng nguyên tắc thuyết phục

Hãy làm cho việc sử dụng các nguyên tắc giao tiếp của bạn: chuẩn mực - truyền cảm - hợp lý¹ tương thích với khán giả và thông điệp của bạn

Trong tác phẩm Thuật hùng biện của mình, Aristotle đã xác định ba phương pháp thuyết phục người khác:

- + Chuẩn mực (một gợi dẫn² có tính thuyết phục dựa trên tính đáng tin).
- + Truyền cảm/làm lay động lòng người (một gợi dẫn thuyết phục dựa trên cảm xúc).
- + Hợp lý (một gợi dẫn thuyết phục dựa trên logic).

¹Ethos, pathos và logos là 3 yếu tố để giao tiếp tốt theo Aristotle. Ethos là chuẩn mực, pathos là truyền cảm, có sức lay động và logos là hợp lý. Truy cập tại <http://blog.cloudjetsolutions.com/ba-yeu-to-de-giao-tiep-tot-theo-aristotle/>

²Một lập luận có tính thu hút

Những phương pháp này vẫn được duy trì cũng như vẫn phù hợp đến ngày nay mặc dù Aristotle đã viết về điều này hơn hai ngàn năm trước. Quá trình phân tích khán thính giả của bạn cần nhấn mạnh đến phương pháp này hoặc kết hợp những gì tốt nhất để thuyết phục từng người hoặc nhóm người.

Chuẩn mực: gọi dẫn dựa trên tính đáng tin

Để thuyết phục một khán thính giả đang nghi ngờ về tính cách hay đạo đức của bạn, bạn nên đặt trọng tâm vào sự tin cậy của bạn. Trong trường hợp này, khán thính giả của bạn có lẽ không biết rõ về bạn hoặc sẽ đặt nghi vấn về động cơ của bạn. Bạn phải biết về những lý lẽ của khán thính giả đang chống đối lại sự tin cậy của bạn, ví dụ, bạn có thể gặp các câu hỏi như: “Bạn xuất thân/có trình độ đào tạo như thế nào?” hay “bạn làm việc cho Wells Fargo bao lâu rồi?”

Để giải quyết những mối quan tâm này, hãy chứng tỏ nhân cách tốt của bạn. Trước hết nên xem xét việc thảo luận về xuất thân/trình độ đào tạo của bạn, hãy gửi trước lý lịch/tiểu sử của bạn, đưa một người có nhiều kinh nghiệm hơn đi với bạn đến cuộc họp, cho thấy những ví dụ về công việc của bạn, hoặc cung cấp thêm tài liệu tham khảo. Khán thính giả của bạn càng kết nối với bạn như kết nối với một con người, họ càng có thể tin tưởng bạn và ý kiến của bạn.

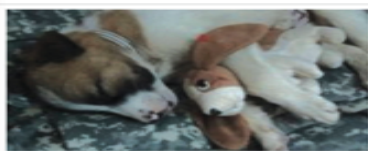


SPCA (Hiệp hội phòng chống ngược đãi thú vật), có nhiệm vụ là “tạo điều kiện thuận lợi về an toàn và phúc lợi của động vật”, sử dụng sự tín nhiệm trong ví dụ này bằng cách định danh tổ chức này cùng với sự danh tiếng của nhân vật nổi tiếng, một cách tiếp cận phổ biến trong quảng cáo.

Truyền cảm: gọi dẫn dựa trên cảm xúc

Một số khán giả bị thuyết phục nhiều hơn bởi các gọi dẫn cảm xúc và một vài chủ đề có thể phù hợp với những gọi dẫn cảm xúc hơn. Như bạn có thể tưởng tượng, SPCA thường sử dụng cách tiếp cận này để được mọi người tiếp nhận vật nuôi và quyên góp tiền. Những câu chuyện và hình ảnh đáng yêu và bi kịch đã thu hút đối với khán giả của SPCA trên một mức độ tình cảm. Hãy chú ý cái cách mà tên của các con vật nuôi được sử dụng trong câu chuyện này để nhân cách hoá các loài động vật. Bạn cũng có thể kết nối với người khác về mặt cảm xúc thông qua ngôn ngữ sống động, và với một bài thuyết trình bằng lời, thì có thể còn thông qua cách trình bày năng động.

Another Mission Complete!



After a long summer of sweltering heat that forces airlines to impose restrictions on animal travel in the Middle East, SPCA International's rescue experts were able to go back to Baghdad last week and save 18 U.S. soldiers' companions. Dusty, Zada, Demon, Stryker, Dude, Maggie, Stinky, and DH, along with twelve others, landed safely at Dulles International Airport in Virginia. Stryker (pictured here) has an especially sweet story of rescue and survival.

© SPCA INTERNATIONAL WWW.SPCA.ORG

Hợp lý: gọi dẫn dựa trên logic

Để thuyết phục một số khán giả, các gọi dẫn thuần lý - những bằng chứng và lập luận logic là có tác dụng nhất. Khi một khán thính giả thách thức những lập luận của bạn (“Làm thế nào bạn có thể chắc chắn chúng tôi sẽ có được kết quả bạn hứa hẹn?”) hoặc yêu cầu dữ liệu (“lợi nhuận trên vốn đầu tư cho đề xuất của bạn là gì?”), thì hãy đặt trọng tâm vào các gọi dẫn thuần lý. Trong ví dụ này, SPCA sử dụng bằng chứng và lập luận để cho thấy, bằng các thuật ngữ cụ thể, hậu quả khi một con vật không được chăm sóc và những gì đóng góp của bạn sẽ làm được gì.

Your donation will make a difference!

Operation Baghdad Pups

One Cat, One Day

Emergency Shelter Grants

Spay and Neuter



An unspayed cat and her offspring can produce more than 400,000 cats. An unspayed dog and her offspring can produce over 6,000 puppies. SPCA International supports free and low-cost spay and neuter clinics worldwide. **Your donation of \$75 can neuter a low-income family's male cat; \$100 can spay their female cat; \$100 can help neuter their male dog; \$125 can spay their female dog.**
Donate Now!

© SPCA INTERNATIONAL WWW.SPCA.ORG

Đối với nhiều tình huống giao tiếp kinh doanh, logic là hình thức hiệu quả nhất để thuyết phục. Aristotle định nghĩa ba khía cạnh của logic theo cách này:

- + Thực tế: đúng một cách không thể tranh cãi
 - + Suy luận: có lẽ đúng
 - + Ý kiến: có thể đúng
- ➔ Dữ liệu thực tế là thuyết phục nhất, tuy nhiên, kết luận rút ra trên dữ liệu có sẵn và ý kiến chuyên gia cũng có thể thuyết phục được khán thính giả.

Sự thuyết phục có đạo đức

Thuyết phục không phải là ép buộc (sử dụng vũ lực hoặc đe dọa để bắt buộc một người nào đó thực hiện). Trong một số trường hợp, người ta có thể bị cưỡng chế làm một việc gì đó, nhưng họ không thể bị buộc phải tin vào một cái gì đó. Họ phải được thuyết phục trong cách mà họ có thể chấp nhận được.

Với tư cách là một người truyền thông trong kinh doanh, chúng ta có trách nhiệm phải hành động một cách đạo đức trong việc xây dựng mối quan hệ với khán giả của chúng ta. Hãy tưởng tượng là bạn đang cố gắng để thuê một căn hộ khi bạn đang ở trong tình trạng tuyệt vọng: bạn chỉ có một ngày để tìm một địa điểm mới. Biết được điều này, chủ nhà nói với bạn rằng ba người khác đang đến để xem nó sau một lát nữa, thậm chí mặc dù đó không phải là sự thật.

Những người đánh vào hạn chế của người khác chỉ để thực hiện việc bán là hành động không có đạo đức. Những người truyền thông có đạo đức biết khán giả của họ và đảm bảo rằng khán giả của họ biết đến họ, nhưng không bao giờ tận dụng lợi thế mối quan hệ này.

Hãy xem xét một ví dụ về vấn đề đạo đức trong việc viết văn bản có tính thuyết phục. Chắc có lẽ bạn đã biết về các email lừa đảo người ta gửi tiền, hoặc các email về giúp đỡ người gặp khó khăn hoặc trong trao đổi một khoản thừa kế lớn. Hãy chú ý cái cách mà người viết sử dụng nguyên tắc: Chuẩn mực, Truyền cảm và Hợp lý để thuyết phục khán giả trong ví dụ email trong Hình 15.

Hình 15: Email lừa đảo sử dụng nguyên tắc sự thuyết phục

	<p>Gửi tới:</p> <p>Người gửi:</p> <p>Chủ đề: Bí mật và khẩn cấp</p>
Truyền cảm →	Bạn thân mến,
Chuẩn mực →	Tôi muốn đưa ra một lời đề nghị có thể sẽ có lợi cho cả tôi và bạn. Tôi là luật sư ở Ireland. Tôi muốn tôi và bạn làm một vài việc tốt trong một tình huống mà nếu không sẽ không có giải pháp tốt. Tôi đang giải quyết trường hợp của một khách hàng cũ làm di chúc cho đứa con trai duy nhất của mình. Rất buồn là cả hai ha con cùng thiệt mạng trong vụ tấn công Trung tâm thương mại thế giới ngày 11/9. Người vợ cũng đã qua đời vì bệnh tim khi nghe tin này. Hiện tại vấn đề của tôi là tìm một người tin cậy để chuyển món kế thừa này đến cho họ hưởng lợi. Và theo luật của Ireland, tài sản này phải giao lại cho Chính phủ nếu không có người thân hoặc không có khiếu nại nào đối với khoản này.
Truyền cảm →	
Hợp lý →	
Hợp lý →	
Chuẩn mực → Truyền cảm	Tài khoản ở ngân hàng hiện nay có số dư là 48,550 triệu USD. Tôi có tất cả chi tiết và có thể cung cấp cho bạn thông tin ngân hàng nếu bạn muốn truy cập để kiểm tra. Tôi biết rằng bạn có thể sẽ quan tâm đến con số này, nhưng bạn là thân nhân duy nhất của khách hàng của tôi.

Email này tiếp tục hứa hẹn một sự chia sẻ 40% của 48 triệu USD, nhưng tất nhiên, có một cái bẫy ở đây. Khi độc giả liên lạc với người gửi, họ được yêu cầu gửi một “phí giao dịch” trước khi họ có thể nhận được tiền. Điều này có thể là một vài ngàn đô la, không nhiều nếu bạn hy vọng được nhận lại số tiền hàng triệu đô la. Trong một vụ lừa đảo tương tự, một người Florida 76 tuổi gửi 30,000 USD đến một người nào đó ở New York và 12,000 USD cho cái mà bà ấy tin là Ngân hàng Trung ương Nigeria.

Bạn có thể thấy không thể tin được là rất nhiều người đã rơi vào trò gian lận trắng trợn này. Nhưng đây chính là sự thuyết phục tồi tệ nhất. Với việc sử dụng thành thạo nguyên tắc Chuẩn mực, Truyền cảm và Hợp lý, hàng ngàn trường hợp tương tự đã lừa đảo người dân hàng triệu đô la. Một tổ chức chống lừa đảo ước tính mỗi năm, người dân mất 200 triệu đô la do các email như vậy.

5.2.3. Viết một thông điệp ngắn có tính thuyết phục

Trong kinh doanh, bạn sẽ viết nhiều loại thông điệp có sức thuyết phục. Trong phần này, chúng ta sẽ thảo luận làm thế nào để viết một đoạn thông điệp ngắn, ví dụ để trình bày ý tưởng hoặc yêu cầu hành động. Trong phần sau, chúng ta sẽ khám phá cách tiếp cận để viết thư bán hàng và trả lời phản hồi tiêu cực của khách hàng cũng như tình huống khó khăn trong việc viết văn bản có sức thuyết phục.

Để giúp bạn viết thông điệp thuyết phục khán giả chấp nhận ý tưởng của bạn hoặc thực hiện đề nghị của bạn, chúng ta sẽ thảo luận làm thế nào để bắt đầu thông điệp, thu hút sự chú ý của người đọc, giải thích cho ý tưởng hoặc yêu cầu của bạn, đối phó với những trở ngại, và thúc đẩy hành động.

5.2.3.1. Xác định cách bắt đầu một thông điệp

Hầu hết các thông điệp có sức thuyết phục nhất ở Hoa Kỳ đều có những điểm chính được đưa lên trên với một kết cấu trực tiếp. Tuy nhiên, tùy thuộc vào khán giả và tình huống, bạn có thể chọn một kết cấu có tính gián tiếp hơn (là kiểu kết cấu mà trong đó những lý do hoặc lập luận đều được giới thiệu đầu tiên, tiếp theo ý tưởng chính), với các giải thích được trình bày trước các điểm chính.

Trong ví dụ ở Hình 16, một nhân viên nhà hàng sử dụng kết cấu trực tiếp để trình bày một ý tưởng cải thiện kinh doanh của chủ sở hữu. Cô nói đề nghị của mình trước (thêm mục thức ăn nóng), đề cập đến các vấn đề (suy giảm doanh thu), và sau đó cung cấp bằng chứng để hỗ trợ cho ý tưởng của cô.

Hình 16: Kết cấu trực tiếp để trình bày một ý tưởng

The diagram shows a sample business message with callouts explaining its structure:

- Đưa điểm chính lên trên** (Put the main point up top): Points to the first sentence of the message.
- Đưa ra 1 lập luận ngắn gọn sau điểm chính** (Give one short argument after the main point): Points to the second sentence.
- Giải thích cho ý tưởng với điểm nhấn (dấu tròn) để dễ thuyết phục** (Explain the idea with a key point (circle) to make it easy to persuade): Points to the bulleted list.
- Tuyên bố lại điểm chính** (Restate the main point): Points to the sentence after the bulleted list.
- Lưu ý về các hành động cụ thể tiếp theo; đề nghị cung cấp thêm thông tin** (Note about specific actions to follow; request to provide more information): Points to the final sentence.

Message Content:

Gửi đến: Jasson Myers
Gửi từ: Grace Y Lee
Ngày: 20 tháng 3 năm 2014
Chủ đề: Thêm thức ăn nóng vào menu

Tôi có một ý tưởng là thêm thức ăn nóng trong tiệc đứng. Nhà hàng đã chế biến rất nhiều món salad tự chọn các các món ăn lạnh từ khi khai trương vào 2005 đến nay nhưng trong năm vừa rồi, số lượng khách và doanh thu đã giảm dần. Nếu chúng ta thiết kế lại thực đơn có thức ăn nóng, nhà hàng Jason có thể có lợi như sau:

- Tăng doanh thu và lợi nhuận: thức ăn nóng có giá cao hơn thức ăn nguội.
- Phân biệt với các quán cà phê cạnh tranh: một vài nơi khác trong khu vực cũng cung cấp thức ăn nóng.
- Bắt kịp xu hướng thị trường: khách hàng muốn sự đa dạng trong lựa chọn món ăn của họ.

Bằng cách thêm thức ăn nóng, nhà hàng Jasson có thể quay trở lại mức doanh thu như năm ngoái. Tôi hy vọng sẽ nghe phản hồi của ông khi chúng ta gặp nhau vào thứ năm. Lúc đó, tôi sẽ cung cấp thêm cho ông về nghiên cứu của tôi.

Grace

Callout for Signature: Dùng tên thân mật (Use a friendly name)

Trong chương 6, về cách viết báo cáo, chúng ta sẽ thấy ví dụ Jason's Deli dài hơn, nhiều đề nghị chính thức hơn. Trong ví dụ này, Grace chỉ cung cấp đủ thông tin để được chủ nhà hàng quan tâm đến ý tưởng của mình.

Hãy cân nhắc việc sử dụng cách kết cấu trực tiếp cho các thông điệp có sức thuyết phục trong những tình huống:

- ✓ Bạn đang viết cho những người thích cách tiếp cận trực tiếp hơn và có thể không đọc toàn bộ thông điệp của bạn (ví dụ, các nhà quản lý cấp cao).
- ✓ Ý tưởng không cần thuyết phục mạnh mẽ (tức là, không có trở ngại lớn).
- ✓ Ý tưởng dài hoặc phức tạp (một người đọc có thể trở nên thiếu kiên nhẫn nếu điểm chính của bạn ẩn sâu một báo cáo dài).

Để sử dụng phong cách trực tiếp, hãy trình bày đề nghị của bạn và lập luận ngắn gọn trong đoạn đầu tiên, tiếp theo là các chứng cứ hỗ trợ.

☑ Tôi đề nghị tổ chức cuộc họp bán hàng Pittsburgs của chúng ta tại Khách sạn Mark-Congress

☑ Tôi đã đánh giá ba khách sạn mà có thể tổ chức cuộc họp kinh doanh như kiểu hội thảo về bán hàng Pittsburgs của chúng ta và đề nghị chúng ta nên họp tại Khách sạn Mark-Congress. Khách sạn Mark-Congress nằm ở trung tâm, có cơ sở vật chất tốt nhất cho cuộc họp, và có giá cả phải chăng.

Hãy cân nhắc việc sử dụng kết cấu gián tiếp trong những tình huống:

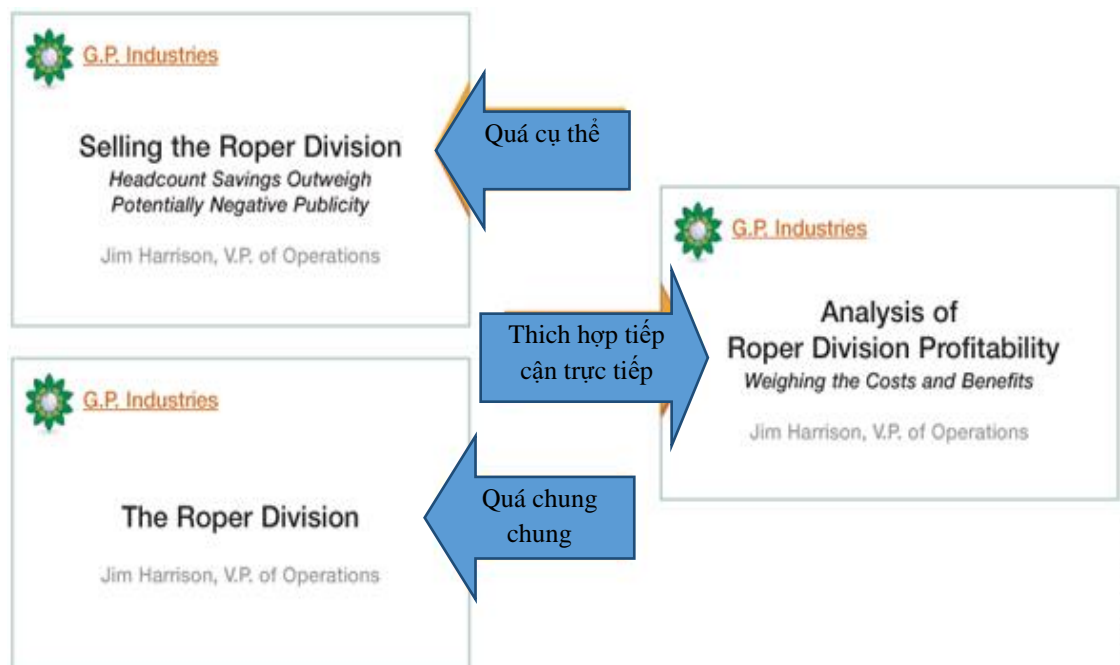
- ✓ Bạn đang viết cho những người mà phản đối thông điệp của bạn nhưng có vẻ muốn đọc toàn bộ thông điệp của bạn (ví dụ, nhân viên báo cáo cho bạn).
- ✓ Bạn có biết rằng người đọc thích một kết cấu gián tiếp hơn (ví dụ, một người nào đó từ một nền văn hoá ngữ cảnh cao).

Với phong cách gián tiếp, bạn có thể tránh tiết lộ mục đích của bạn ngay lập tức. Ví dụ, đối với một bài thuyết trình PowerPoint, hãy so sánh ba slide tiêu đề trong Hình 17. Slide đầu tiên có thể là quá cụ thể cho một ý tưởng mà có lẽ sẽ gặp phải sự kháng cự (bán một bộ phận của doanh nghiệp để giảm số lượng nhân viên). Slide tiêu đề thứ hai, "Roper Division", là quá chung chung và không nói gì với khán giả về ý tưởng của bạn. Slide thứ ba có lẽ là tốt

nhất cho chủ đề: tiêu đề cung cấp bối cảnh cho phần trình bày nhưng không tiết lộ trước các kết luận.

- ➔ Sử dụng kết cấu gián tiếp khi đối tượng của bạn có thể phản ứng lại thông điệp của bạn nhưng có thể sẽ đọc nó bất kỳ cách nào và khi bạn biết rằng bạn khán giả thích một phong cách gián tiếp.

Hình 17: Các Slide tiêu đề kiểu trực tiếp và gián tiếp



5.2.3.2. Thu hút sự chú ý của người đọc

Để thu hút sự chú ý của khán giả, hãy sử dụng một mở đầu hấp dẫn. Một mở đầu thú vị, phù hợp và ngắn sẽ lôi kéo khán giả của bạn để tiếp tục đọc.

●**Thú vị:** một câu mở đầu tốt trong một thông điệp thuyết phục sẽ thu hút và duy trì sự chú ý của người đọc. Một câu hỏi tu từ (một câu hỏi yêu cầu để khơi dậy được suy nghĩ của người đọc về chủ đề; một câu trả lời tầm thường là không mong đợi) khiến người đọc suy nghĩ về chủ đề thông điệp của bạn nhưng không gợi lên một câu trả lời theo nghĩa đen. Tất nhiên, câu hỏi Có - Không hoặc câu hỏi với câu trả lời rõ ràng sẽ không khuyến khích người ta đọc tiếp và có thể coi là xem thường trí tuệ của người đọc. Một câu hỏi tu từ có hiệu quả là “Trọng lượng trung bình của các thành viên Cedar Fitness Center giảm bao nhiêu khi tham gia trung

tâm thể dục trong vòng một tháng?”. Một dữ liệu khác thường hoặc tuyên bố bất ngờ cũng có thể thu hút sự chú ý của người đọc đến thông điệp. Hoặc, bạn có thể viết một cái gì đó mà ngay lập tức để thiết lập điểm chung giữa bạn và người đọc.

●**Phù hợp:** phát biểu mở đầu của bạn cũng phải phù hợp với mục đích thông điệp của bạn. Nếu nó quá xa so với chủ đề hoặc gây nhầm lẫn cho người đọc, bạn có nguy cơ làm mất thiện chí, và người đọc chỉ có thể đơn giản là ngừng đọc. Ở mức thấp nhất, người đọc sẽ cảm thấy bối rối hoặc bị lừa dối, làm cho việc thuyết phục khó khăn hơn.

●**Ngắn gọn:** Thông thường một đoạn mở đầu với chỉ một câu sẽ làm cho thông điệp có tính mời đọc. Rất ít độc giả có kiên nhẫn để đọc qua một giới thiệu dài để tìm ra mục đích của thông điệp.

Quảng cáo hấp dẫn này (Hình 18) nhấn mạnh cơn bão tàn khốc ở Orissa, Ấn Độ, hai câu đơn giản in đậm thu hút và giữ bạn đọc tiếp. Câu thứ hai là một câu hỏi tu từ mà không cần một câu trả lời. Quảng cáo đó đảm bảo tính phù hợp – tập trung vào thông điệp - và ngắn gọn. Các dòng với kiểu chữ hơn ở phía trên của quảng cáo giải thích các yêu cầu chi tiết hơn.

Hình 18: Câu hỏi tu từ thu hút sự chú ý

<p>Một cơn gió 200k/h có thể thổi bay tất cả trên toàn bộ bang.</p> <p>Những gì sẽ mất khi di chuyển cả một quốc gia?</p>

Sau phần mở đầu, tiếp theo bạn phải thuyết phục người đọc chấp nhận ý tưởng của bạn hay đáp ứng yêu cầu của bạn.

5.2.3.3. Biện giải cho các ý tưởng hoặc đề nghị của bạn

Cái cách mà bạn ủng hộ ý tưởng của bạn phụ thuộc vào điều gì sẽ thuyết phục khán thính giả, điều gì có liên quan đến tình trạng này, và những thông tin bạn có sẵn. Nói chung, bằng chứng bạn có càng nhiều thì càng tốt. Tuy nhiên, đối với những ý tưởng đơn giản được trình bày trong thông điệp ngắn, thì hãy tập trung vào những điểm hỗ trợ mạnh mẽ nhất và sử dụng một loạt các dẫn chứng. Một sự kết hợp của sự kiện và số liệu thống kê, ý kiến chuyên gia, và các ví dụ (Hình 19) sẽ chứng minh rằng ý tưởng của bạn là hợp lý và bạn biết rất rõ về chủ đề.

Hình 19

Các loại bằng chứng

+ Sự kiện và các số liệu thống kê: Sử dụng các tuyên bố khách quan và các số liệu thống kê mà có thể xác minh được. Chọn một vài điểm dữ liệu có liên quan để tránh áp đảo người đọc.

Ví dụ: Bộ phận Roper chiếm 34% chi phí chung của chúng ta.

+ Ý kiến chuyên gia: Bao gồm các chuyên gia hỗ trợ các quan điểm của bạn, đặc biệt khi sự tin cậy của bạn bị nghi ngờ.

Ví dụ: Theo một nghiên cứu gần đây của nhóm quản lý chuỗi cung ứng Accenture....

+ Ví dụ: sử dụng các trường hợp, các tình tiết thích hợp, có tính đại diện để minh họa quan điểm của bạn.

Ví dụ: Khi Maximus thuê ngoài dịch vụ hậu cần vào năm ngoái, công ty đã tiết kiệm...

Ngoài ra, để thuyết phục độc giả của bạn chấp nhận ý tưởng của bạn, bạn phải khách quan, cụ thể, logic và hợp lý. Tránh tình trạng cảm tính, tăng bốc một cách lộ liễu, không thành thật, và cường điệu. Hãy để dẫn chứng thể hiện trọng lượng lập luận của bạn.

☒ Di chuyển nhà máy của chúng ta đến Norfolk sẽ cho kết quả tiết kiệm đáng kể

☒ Di chuyển nhà máy của chúng ta đến Norfolk sẽ tiết kiệm gần 175.000\$ mỗi năm.

☒ Tại sao phải mất một ngàn cuộc gọi điện thoại để thuyết phục máy tính của bạn ghi có tài khoản tín dụng của tôi 37.50\$?

☒ Ngay cả sau khi sau 5 cuộc gọi điện thoại qua hơn 3 tuần, 37,50\$ vẫn chưa được hoàn trả vào tài khoản của tôi.

Công ty Beef Products Inc đã được biện hộ khi bị buộc tội sử dụng “chất nhót màu hồng” (Pink Slime)³.

Khi Beef Products Inc bị buộc tội sử dụng “chất nhót màu hồng”, một chất phụ gia bỏ vào thịt bò được xử lý bằng amoniac, công ty đã bào chữa chống lại. Nhưng giọng điệu trong một tuyên bố và tài liệu tiếp thị lại mang tính biện hộ. Thông điệp của Giám đốc điều hành tấn công các phương tiện truyền thông vì đã có các “chiến dịch dối trá và lừa bịp đã được tiến hành chống lại công ty của chúng tôi”. Những tuyên bố cung cấp bằng chứng về an toàn sản

³Một loại chất chiết xuất từ các bộ phận bỏ đi của xác súc vật, còn được gọi là chất thịt giả. Truy cập tại <http://vtc.vn/70-thit-bo-xay-tren-thi-truong-chua-thit-gia.321.325386.htm>

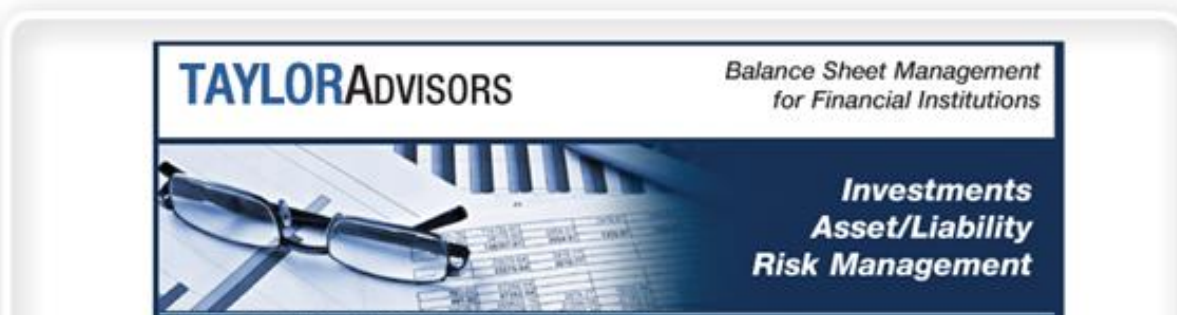
phẩm: công ty đã kinh doanh 30 năm và sản xuất kinh doanh hàng triệu bữa ăn (*sự kiện*) và được ủng hộ bởi các tổ chức đáng tin cậy (*ý kiến chuyên gia*). Nhưng công ty bị mất uy tín vì giọng điệu đó và mối đe dọa mất việc làm.

5.2.3.4. Đối phó với các trở ngại

Hầu hết khán thính giả trong kinh doanh có đủ thông minh để biết nhược điểm tiềm năng ý tưởng của bạn. Nếu bạn lờ đi những trở ngại rõ ràng này, bạn sẽ bỏ lỡ một cơ hội để giải quyết chúng và có thể xúc phạm khán thính giả của bạn. Thay vào đó, hãy nhận dạng trước những phản đối tiềm tàng của khán thính giả và chuẩn bị một phản biện để cho thấy rằng đề nghị của bạn là hợp lý cho dù có các mối quan ngại đó.

Trong hầu hết các trường hợp, bạn có thể dành một không gian nho nhỏ cho những trở ngại này. Đưa các điểm này vào trong cùng một câu vì lợi ích của người đọc, hoặc vào giữa đoạn.

Tuy nhiên, nếu những trở ngại đang gây sức ép hoặc bạn có một phản ứng tốt với chúng, bạn có thể giải quyết chúng ở ngay đầu. Ví dụ, Taylor Advisors, một công ty tư vấn cho các công ty tài chính, đã nhắm đến giải quyết các phản đối tiềm tàng ngay trên trang web của mình. Taylor Advisor cho độc giả thấy rằng công ty nhận thức được những trở ngại rõ ràng và có thể vượt qua chúng với một chiến lược đầu tư khác.



Tư vấn đầu tư: Taylor Advisor không phải là một nhà môi giới chứng khoán và không nhận hoa hồng từ các thương vụ. Vì chúng tôi độc lập với các nhà môi giới chứng khoán nên những đề xuất, những phân tích và những chiến lược của chúng tôi là dựa trên một cách tiếp cận khách quan. Với một sự xung đột về mặt lợi ích với những khoản trả hoa hồng lớn cho các nhà môi giới chứng khoán, làm sao bạn biết được sự an toàn nào phù hợp nhất trong khuôn khổ chiến lược của ngân hàng của bạn? Điều này có thể là khó đặc biệt khi việc ra quyết định đầu tư cho các ngân hàng cộng đồng là một trách nhiệm không thường xuyên! Chúng tôi mang đến một tiến trình đầu tư đã được hoàn thiện với các cuộc thảo luận 3 bên và các lời khuyên có tính khách quan. Bằng cách vận dụng quản trị đầu tư từ một cách tiếp cận hoàn toàn đứng trên quan điểm ngân hàng, một ngân hàng có thể đạt được một phổ đầu tư tốt nhất có thể được và đưa ra các quyết định về tỷ lệ lợi nhuận/thua lỗ hợp lý.

Bắt đầu bằng 1 lời tuyên bố tích cực, mạnh mẽ về tổ chức (dù ngôn ngữ có thể đơn giản hơn)

36

Tài liệu học tập - GTKD - AUN2019

Chương 5

Nhắm đến giải quyết một số trở ngại tiềm tàng ngay từ đầu, nhấn mạnh đến sự độc lập và khách quan của công ty

5.2.3.5. Tạo động cơ thúc đẩy hành động

Sau khi cung cấp những thông tin nền tảng và lợi ích cho người đọc, hãy đưa ra một tuyên bố trực tiếp để thúc đẩy hành động. Hãy làm cho các hành động cụ thể trở nên rõ ràng và dễ dàng để thực hiện. Hãy cung cấp các hướng dẫn cụ thể về việc làm cách nào và khi nào người đọc có thể hoàn thành nhiệm vụ, ví dụ: yêu cầu họp để thảo luận một ý tưởng cụ thể hơn, hoặc một tuyên bố khi đề nghị là cần thiết.

Bạn có thể sử dụng những lời khen ngợi, nhưng chỉ khi chúng là chân thành. Độc giả có quyền nghi ngờ khi họ nhận được một mẫu thư nói rằng họ đã được “lựa chọn” (cùng với hàng ngàn những người khác). Thay vào đó, một đề nghị có tính cá nhân hoá có thể thuyết phục hơn: “Chúng tôi đã chọn chỉ có năm công ty quảng cáo để tham gia vào nhóm tham gia hội thảo của chúng tôi. Chúng tôi chọn cả Madison Clark vì các bạn có 24 năm kinh nghiệm và uy tín dịch vụ rất cao trong ngành”.

Trong một số cách, biện minh cho một đề nghị có sức thuyết phục là khó khăn hơn vì lợi ích người đọc không phải luôn luôn rõ ràng. Hãy sử dụng một giọng điệu lịch sự, tự tin để yêu cầu các hành động mong muốn. Bạn có thể thừa nhận “Tôi biết đây là một thời gian bận rộn cho bạn,” nhưng tránh nói nhẹ đi, chẳng hạn như: “Nếu bạn không muốn làm điều này, tôi hiểu”. Đừng để người đọc thoái thác quá dễ dàng.

Có thể điều quan trọng nhất là giữ cho đề nghị của bạn là hợp lý, và cho thấy sự đánh giá cao của bạn. Không nhờ người khác làm điều gì đó mà bạn có thể tự làm được hoặc nên tự mình làm. Và nhớ cảm ơn người đó sau khi đề nghị được đáp ứng.

Dưới đây là danh sách kiểm tra (checklist) cho thông điệp ngắn có tính thuyết phục. Mặc dù bạn sẽ không thể sử dụng tất cả các đề xuất trong mỗi yêu cầu có sức thuyết phục, bạn nên sử dụng chúng như một khuôn khổ chung cho cấu trúc tin nhắn có sức thuyết phục của bạn.

Checklist cho Thông điệp ngắn có sức thuyết phục

Xác định cách bắt đầu một thông điệp

- ✓ Nêu điểm chính trước cho các thông điệp có sức thuyết phục nhất (kết cấu trực tiếp).
- ✓ Hãy cân nhắc một kết cấu gián tiếp khi khán thính giả của bạn có thể phản đối lại thông điệp của bạn hoặc muốn một phong cách ít trực tiếp hơn.

Thu hút sự chú ý của độc giả

- ✓ Sử dụng một mở đầu hấp dẫn để lôi kéo người đọc tiếp tục.

- ✓ Chọn một mở đầu thú vị, phù hợp và ngắn gọn.

Biện giải cho ý tưởng hoặc đề nghị của bạn

- ✓ Dành phần chính của thông điệp để biện giải cho thông điệp của bạn. Đưa ra đủ các cơ sở và bằng chứng để cho phép người đọc đưa ra quyết định có căn cứ.
- ✓ Sử dụng các dữ kiện và số liệu thống kê, ý kiến chuyên gia, và các ví dụ để hỗ trợ quan điểm của bạn.
- ✓ Sử dụng một giọng điệu/kiểu nói khách quan, có logic, hợp lý và chân thành.
- ✓ Trình bày các bằng chứng trên khía cạnh lợi ích của người đọc.

Đối phó với các trở ngại

- ✓ Đừng bỏ qua những trở ngại hoặc bất kỳ khía cạnh tiêu cực nào của thông điệp của bạn. Thay vào đó, giải quyết trực tiếp.
- ✓ Trong hầu hết các trường hợp, hãy xem các cuộc tranh luận có trở ngại là bình thường bằng cách dành vị trí và chút không gian cho chủ đề đó.

Tự tin yêu cầu hành động

- ✓ Tuyên bố (hoặc tuyên bố lại) các ý tưởng hoặc đề nghị cụ thể vào cuối thông điệp sau khi phân lớn những lợi ích đã được thảo luận.
- ✓ Làm cho các hành động mong muốn trở nên rõ ràng và dễ dàng cho người đọc thực hiện, hãy sử dụng một giọng điệu tự tin, không xin lỗi và không cung cấp lời bào chữa.

Kết thúc bằng một lưu ý hướng đến tương lai, tiếp tục nhấn mạnh lợi ích người đọc.

5.2.4. Viết một lá thư bán hàng

Tâm điểm của hầu hết các doanh nghiệp là sản lượng bán của một sản phẩm hay dịch vụ. Các thư cá nhân và các thư được định dạng sẵn là phổ biến để tiếp cận khách hàng tiềm năng. Trong sự nghiệp của bạn, bạn có thể viết thư với tư cách một quản lý bán hàng cho một công ty lớn, với tư cách một nhân viên phát triển của một tổ chức phi lợi nhuận, hoặc là chủ sở hữu của một công ty mới thành lập. Tất cả những tình huống đó đòi hỏi phải có cách tiếp cận đặc biệt để thuyết phục và liên quan đến những thách thức về đạo đức.

Thư bán hàng là một phần quan trọng trong chiến dịch hàng năm của Relay for Life liên quan đến hơn 4 triệu người nhận thức mỗi năm và thu được 400 triệu USD cho nghiên cứu bệnh ung thư. Một mẫu thư gây quỹ mà Relay for life đề xuất cho tình nguyện viên của mình được thể hiện trong Hình 20.

Hình 20: Mẫu thư gây quỹ của tổ chức Relay for life (Chạy đua tiếp sức vì cuộc sống)

Chào các bạn

(1) Cuộc chiến chống ung thư đang diễn ra. Không một ai trong số những người mà tôi biết nói rằng họ KHÔNG có bạn bè hay người thân nào chiến đấu với căn bệnh khủng khiếp này.

(2) Tôi đã tìm ra cách có thể chiến đấu với bệnh này thông qua tổ chức Chạy đua tiếp sức vì cuộc sống (Relay for Life) cho cộng đồng ung thư tại Mỹ. Tôi đã dành cuộc đi bộ trong năm nay của tôi cho những người đang bị ung thư hiện tại hay đã mất trong cuộc chiến.

(3) Tổ chức Chạy đua tiếp sức vì cuộc sống (Relay for Life) cho cộng đồng ung thư tại Mỹ đã thu được hàng trăm triệu USD mỗi năm trong cuộc chiến chống ung thư. Hàng triệu người sẽ đi bộ hoặc chạy xuyên đêm để quyên quỹ cho cuộc chiến chống ung thư. Tổ chức Chạy đua tiếp sức vì cuộc sống (Relay for Life) đã xây dựng nhận thức về căn bệnh đáng sợ này và tạo sự khác biệt trong cuộc sống của những người bị ảnh hưởng bởi ung thư Ở ĐÂY VÀ BÂY GIỜ.

(4) Mục đích của tôi là quyên góp quỹ (mục tiêu của bạn \$\$\$) để giúp chiến đấu với ung thư. Tôi thỉnh cầu sự đóng góp của bạn. Khoản đóng góp của bạn (mà sẽ được trừ vào thu nhập trước tính thuế) trong khoảng 25\$ hoặc nhiều hơn sẽ giúp cộng đồng tiếp tục chiến đấu với ung thư. Vui lòng gửi Séc mà người thụ hưởng là Hiệp hội Ung thư Mỹ (American Cancer Society) theo địa chỉ hiện nay của tôi:

(địa chỉ, thành phố, nước)

Cảm ơn trước sự chu đáo và lòng quảng đại của bạn
Chân thành
(Tên của bạn)

- (1) Giới thiệu chủ đề chính: cuộc chiến chống ung thư
“Không ai mà tôi biết nói rằng...”
➔ Thu hút sự chú ý ngay lập tức. “no one” (không ai) là đại từ số ít, nhưng “they” (họ) có thể được đa số người đọc chấp nhận đối với 1 bức thư cá nhân
- (2) Kiểu phông chữ Comic Sans (là phông chữ mặc định của máy tính) có vẻ hơi bị lạm dụng nhưng phù hợp với bức thư thông thường của Chạy đua tiếp sức vì cuộc sống (Relay for Life)
- (3) sử dụng từ fight 6 lần trong đoạn ngắn này
Ở ĐÂY VÀ BÂY GIỜ (HERE and NOW): đưa vào một cảm giác về sự cấp thiết.

- (4) cân bằng giữa lập luận logic và gợi dẫn cảm xúc

Một cách điển hình, kết cấu gián tiếp thường được sử dụng trong các thư bán hàng. Đôi khi nó được gọi là kết cấu AIDA, bởi vì đầu tiên bạn đạt được sự chú ý của người đọc, sau đó tạo ra sự quan tâm và khao khát do những lợi ích của sản phẩm của bạn, và cuối cùng là thúc đẩy hành động.

5.2.4.1. Lựa chọn một chủ đề bán hàng trọng tâm

Bước đầu tiên của bạn là trở nên hoàn toàn quen thuộc với sản phẩm của bạn, đối thủ cạnh tranh và khán thính giả của bạn. Sau đó, bạn phải chọn một chủ đề bán trọng tâm (lợi ích chính của người đọc được giới thiệu vào đầu và nhấn mạnh trong suốt một bức thư bán hàng) cho thư của bạn. Thay vì tập trung vào tất cả các tính năng của sản phẩm, hãy tìm một lợi ích chính của người đọc mà bạn đã giới thiệu trước đó và nhấn mạnh trong suốt thư. Một định luật cơ bản của quảng cáo trực tiếp qua mail có thể được đặt tên là $E^2 = 0$, có nghĩa là khi bạn cố gắng nhấn mạnh tất cả mọi thứ, kết cục là bạn không nhấn mạnh điều gì.

Với một bức thư bán hàng, bạn chỉ có một thời gian ngắn để thực hiện một ấn tượng lâu dài cho người đọc. Hãy giới thiệu chủ đề trọng tâm trước (trong câu mở đầu, nếu có thể), và luôn đề cập đến nó trong suốt bức thư.

5.2.4.2. Giành được chú ý của người đọc

Một thư trả lời cho một yêu cầu về thông tin sản phẩm từ một khách hàng tiềm năng được gọi là một thư bán hàng được trưng cầu (hay thư bán hàng được sự cho phép của người nhận). Một thư bán hàng không được trưng cầu (hay thư bán hàng không được sự cho phép của người nhận) là một cách để xúc tiến một sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty đến khách hàng tiềm năng vốn không thể hiện bất kỳ mối quan tâm nào. (Các thư không được trưng cầu bán hàng còn được gọi là thư thăm dò. Một số người nhận, tất nhiên, họ gọi chúng là thư rác hoặc thư linh tinh).

Như chúng ta đã thảo luận trước đó, bạn chỉ có một hoặc hai dòng để gây sự chú ý của người đọc. Sau đó, bạn may mắn khi người đọc tiếp tục phần còn lại của thông điệp hoặc vì tò mò hoặc vì câu mở đầu đặc biệt hấp dẫn. Những câu mở đầu đã được dẫn là chứng hiệu quả, đặc biệt đối với thư chào hàng. Chúng có thể đứng một mình như đoạn đầu tiên, nhưng tránh các tuyên bố không liên quan, các tuyên bố hiển nhiên, hoặc các tuyên bố bị lạm dụng.

Kĩ thuật	Sản phẩm được quảng cáo	Ví dụ
Câu hỏi tu từ	Một chiếc xe hơi giá cao	Sự khác biệt giữa phung phí và sang trọng là gì?
Tuyên bố kích thích tư duy	Một chương trình tin tức trên ti vi vào buổi sáng sớm	Hầu hết những gì chúng tôi nói về kinh doanh trong sáng nay là những điều không thể in ra giấy.
Thực tế khác thường	Bột giặt	Nếu gia đình bạn là một gia đình điển hình, bạn sẽ sử dụng một tấn bột giặt trong năm nay
Sự kiện hiện tại	Một công ty bất động sản	Nhà máy lắp ráp Arrow mới sẽ mang 1.700 gia đình mới đến với khu White Rock trong vòng 3 năm.
Chuyện vặt/Giai thoại	Tạp chí kinh doanh hàng tuần	Trong suốt sáu năm đại học, một trải nghiệm đã giúp tôi nhiều nhất lại không ở trong lớp học.
Thách thức trực tiếp	Bút bi không làm khô mực	Thả cây bút có đầu bixuống sàn nhà, viết kí hiệu đầu tiên, và sau đó kí tên của bạn với nó.

Các thư bán hàng, không giống như những thông điệp có sức thuyết phục khác, có thể phóng đại sự chân thực một chút nếu có lý do. Trong một mẫu thư của Relay For Life, tác giả viết: “Hàng trăm người sẽ đi bộ trong vòng 12 tiếng để giúp gây quỹ chống ung thư”. Chúng ta có thể đặt câu hỏi liệu tất cả mọi người đều đi bộ trong cả 12 tiếng không, nhưng điều này có lẽ là chấp nhận đối với mục đích và khán giả này.

Tuy nhiên, hãy cẩn thận với hành vi lừa đảo dùng đạo đức để thu hút mọi người. Những trò gian lận lừa đảo trực tuyến mà cám dỗ mọi người đưa thông tin cá nhân lên chẳng hạn như số tài khoản ngân hàng, mật khẩu máy tính hoặc số an sinh xã hội, lại cảnh báo người dân việc tài khoản hết hạn hoặc, trở trêu thay, những lỗ hổng an ninh. Ngày nay, bởi vì mọi người đã biết rõ hơn với dạng giả mạo này, họ có thể phản ứng tiêu cực trước một bức thư bán hàng

với một phần giới thiệu dưới dạng câu hỏi, ngay cả khi hoạt động kinh doanh là hợp pháp.

Với thư chào hàng được trung cầu mà đáp ứng một yêu cầu của khách hàng, phần mở đầu gây sự chú ý không phải đến mức quan trọng như thế. Thay vào đó, bạn có thể bắt đầu bằng cách bày tỏ sự đánh giá cao yêu cầu khách hàng và giới thiệu ngay chủ đề bán hàng chính.

5.2.4.3. Tạo sự quan tâm và xây dựng mong muốn/gợi nên sự khao khát

Nếu câu mở đầu của bạn có liên quan trực tiếp đến sản phẩm của bạn thì phần chuyển ý đến các tính năng và lợi ích người đọc sẽ được trơn tru và hợp lý.

Giải thích tính năng

Hầu hết các thư của bạn (thông thường, một số đoạn văn) có thể sẽ được dành để tạo ra sự quan tâm và xây dựng mong muốn cho sản phẩm của bạn. Một thư của công ty American Express đề nghị cung cấp một khoản tín dụng đã thực hiện điều này rất tốt, với các dấu nhấn đầu dòng để dễ dàng đọc lướt. Người viết giải thích các dịch vụ bằng cách hiển thị mỗi khía cạnh của chương trình mang lại lợi ích như thế nào cho các thành viên. Các thư American Express tập trung vào lợi ích (những thuận lợi mà khách hàng tiềm năng nhận được từ một sản phẩm hay dịch vụ) chứ không phải là tính năng (một khía cạnh về cách dịch vụ một sản phẩm hay dịch vụ thực hiện).

Các nhà tiếp thị đề cập đến lợi ích người dùng nhận được từ một sản phẩm hoặc dịch vụ là lợi ích dẫn xuất (lợi ích rút ra được từ...). Tương tự như lợi ích, các nhà tiếp thị đề cập đến lợi ích khách hàng nhận được từ một sản phẩm hoặc dịch vụ. Trong ví dụ American Express, công ty không bán thẻ mà họ bán sự độc quyền.

Mặc dù việc nhấn mạnh vào lợi ích dẫn xuất chứ không phải từ tính năng sản phẩm thường là chiến thuật được ưa chuộng hơn nhưng có hai tình huống đòi hỏi việc nhấn mạnh tính năng sản phẩm thay vì lợi ích: khi quảng bá một sản phẩm đến các chuyên gia và khi quảng bá thiết bị đắt tiền. Ví dụ, nếu bạn đang quảng cáo xe hơi cho những người đam mê xe thể thao, hãy nói với người đọc là nó đạt mô-men xoắn cực đại 138 lb-ft tại 3000 rpm hoặc đạt 145 mã lực tại 5500 rpm.

Sử dụng ngôn ngữ sống động và đồ họa

Ngày nay, vì mọi người đang bị dội bom với quảng cáo hàng ngày nên các phương pháp mới lạ là rất cần thiết để phân biệt sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn với hàng loạt các sản phẩm, dịch vụ khác. Các trang web thể hiện trong hình 21, với các dòng chữ in đậm, các màu sắc và

đồ hoạ bắt mắt, mời gọi độc giả dành sự quan tâm cho chúng. “Boringissexy.com” không phải là một tên miền tiêu biểu cho một ngân hàng.

Hình 21: Tên dễ nhớ và đồ hoạ đậm tạo sự hứng thú

Figure 8

Catchy Name and Bold Graphics Create Interest

boring is sexy.com

Sensible Celebration
Join us for a free scoop of plain vanilla ice cream!
Where: Both Montana 1st branches!
When: Every Day!

When it comes to your money, **too much excitement is the last thing you need**. Especially with all the “stuff” in the news lately.

Sensible, safe, and dull is more like it. Boring is sexy these days, and Montana 1st Credit Union is looking good.

We’re strong and stable, and we’re making home loans, car loans, and business loans just like always. That’s because Montana 1st Credit Union has been prudently boring the socks off Missoula for more than 78 years. Just ask your Grandpa.

Since 1931, we’ve been quietly doing what’s right for our members without any high-roller excitement. No corporate jets, no million-dollar salaries. Just great rates and outstanding member service, year after year after boring year.

That’s why Montana 1st Credit Union is proud to be plain vanilla and delighted to be drab.

Plain Vanilla Auto Loans Mild-Mannered Mortgages Delightfully Dull Home Equity Loans Common Sense Checking Workhorse Certificates Safe & Stodgy Savings

Boring since 1931 **Montana 1st** CREDIT UNION

COURTESY OF MONTANA 1ST CREDIT UNION

boringissexy.com	<p><i>Lễ kỷ niệm</i></p> <p>Hãy tham gia cùng với chúng tôi để được tặng 1 muống đầy kem vani</p> <p>Ở đâu: ở tất cả các đại lý số 1 Montana</p> <p>Khi nào: tất cả các ngày</p>
<p>Khi nói đến tiền của bạn, có quá nhiều sự phấn khích là điều cuối cùng bạn muốn. Đặc biệt với câu chuyện trong bản tin mới đây.</p>	
<p>Nhạy cảm, an toàn và có vẻ buồn tẻ. Ngày nay, nhàm chán lại là gợi cảm và tổ chức tín dụng số 1 Montana có vẻ tốt.</p> <p>Chúng tôi lớn mạnh và ổn định, chúng tôi cho vay mua nhà, cho vay mua xe, cho vay kinh doanh. Đó là vì tổ chức tín dụng số 1 Montana được Missoula thận trọng tập trung sức lực trong hơn 78 năm qua. Cứ hỏi ông của bạn thì biết.</p> <p>Từ năm 1931, chúng tôi đang âm thầm làm những điều đúng đắn cho các thành viên mà không có bất kỳ sự hỗ trợ phấn khích nào. Không có máy bay của công ty, không có lương hàng triệu đô la. Chỉ là tăng tỷ lệ và dịch vụ chi trả cho các thành viên, năm này qua năm khác.</p> <p>Đó là tại sao tổ chức tín dụng số 1 Montana tự hào với vani và thoả thích hài lòng.</p>	

Ví dụ khác về một bức thư của tổ chức tiếp sức cho cuộc sống (Relay for Life) phản ánh câu chuyện cuộc sống cá nhân và hiện thị hình ảnh có những gợi dẫn dưới dạng đồ họa và cảm xúc. Lá thư được viết từ quan điểm của một con chó:

<p>Bạn thân mến,</p> <p>Chào anh, chào chị, chào các bạn, và một cái ve vẩy đuôi của tôi từ [THỊ XÃ CỦA BẠN ĐÂY] ở [TIỂU BANG CỦA BẠN TẠI ĐÂY]! Hôm nay, tôi viết thư này cho các anh/các chị/các bạn bởi vì tôi biết rằng ông chủ cần sự giúp đỡ của tôi. Như mọi người đã biết, Robert đã luôn luôn tự tìm cách làm một số điều thú vị. Điều này không là ngoại lệ. Trong ba năm ngắn ngủi của tôi với ông ấy, ông ấy đã cố gắng làm một điều gì đó khác thường. Bạn có biết những gì ông đã làm được ở lần này không? Ông đã hứa sẽ quyên ít nhất 1,000 USD cho sự kiện chạy đua tiếp sức vì cuộc sống 24 tiếng sắp tới dành cho Hiệp hội Ung thư Mỹ</p>
--

Một lá thư mẫu được viết từ quan điểm của một đứa trẻ và bao gồm một hình ảnh của một em bé (những người không thích điều đó) và những dòng chữ đầy màu sắc:

Xin chào tất cả gia đình và bạn bè của tôi!

Tên tôi là Kal. Tôi sắp tham gia sự kiện chạy đua tiếp sức vì cuộc sống lần đầu tiên. Đến nay, tôi đã đến nhiều cuộc chạy đua tiếp sức với ba mẹ tôi. Bây giờ, tôi tiếp sức rất nhiều với họ. Mẹ nói đưa tôi đến các chạy đua tiếp sức vì hai lý do:

(1) đó là công việc- bà làm việc cho Hiệp hội Ung thư Mỹ, và

(2) đó là một cơ hội để tưởng nhớ đến Bà tôi⁴

Hãy sử dụng động từ hành động khi nói về tính năng và lợi ích của sản phẩm. Ở một mức độ hợp lý, hãy sử dụng những tính từ chỉ màu sắc, những trạng từ và ngôn ngữ tích cực, nhấn mạnh những gì mà sản phẩm của bạn có, chứ không phải là những gì mà nó không có:

☒ Nhà nghỉ có trượt tuyết không phải là một trong những khu nghỉ mát đông đúc.

☒ Nhà nghỉ có khu trượt tuyết riêng nằm trên các đỉnh núi phủ tuyết trắng của núi Rocky Canada.

☒ Một khẩu phần khoai tây chiên của chúng tôi không có calo cao như các khẩu phần ban đầu.

☒ Một khẩu phần khoai tây chiên của chúng tôi có **140 đơn vị calo**, ít hơn **40%** so với khẩu phần ban đầu.

Sử dụng ngôn ngữ khách quan, có đạo đức

Để có sức thuyết phục, bạn phải trình bày cụ thể, bằng chứng khách quan. Đối với thư chào hàng, thậm chí còn hơn các thông điệp có sức thuyết phục khác, việc chỉ nói đơn giản rằng một sản phẩm rất tốt là không đủ. Bạn phải cung cấp bằng chứng cho thấy lý do tại sao hoặc như thế nào sản phẩm là rất tốt. Đây chính là chỗ mà bạn sẽ sử dụng tất cả các dữ liệu bạn thu thập được trước khi bạn bắt đầu viết. Tránh cách nói chung chung, các tuyên bố và các phép so sánh cao nhất mà không được hỗ trợ giải thích, tránh sử dụng quá nhiều tính từ và trạng từ hoặc tránh sử dụng các tính từ, trạng từ quá mạnh. Tránh tuyên bố hay ám chỉ một điều gì đó mà sản phẩm của bạn không thực sự có vì khi đó, thư của bạn đã vượt qua ranh giới đạo đức.

⁴Grammy là viết gọn của grandma hay grandmother, truy cập tại <http://www.urbandictionary.com/define.php?term=grammy>

- ☒ Với mức giá 795 đô la, xe tay ga Sherwood là một sản phẩm tốt nhất trên thị trường....
- ☑ Trong ấn phẩm phát hành vào tháng Năm của tạp chí Independent Consumer, loại xe tay ga Sherwood được đánh giá là sản phẩm tốt nhất.
- ☒ Mọi người đều thích thú sự tiện lợi của tiệm Bread Baker của chúng tôi.
- ☑ Bread Baker của chúng tôi đồng hành với một điểm đặc trưng mà chúng tôi không nghĩ rằng bạn sẽ phải sử dụng đến: chính sách hoàn trả trong vòng 30 ngày mà không hề thắc mắc, truy vấn.

Tương tự như một thông điệp đề xuất một ý tưởng, một bức thư bán hàng nên bao gồm một loạt các bằng chứng. Nếu bạn đang bán một Kindle, ví dụ, bạn có thể đưa các bằng chứng thể hiện trong hình 22:

Hình 22:

Ví dụ về các bằng chứng

Sự kiện và các số liệu thống kê

Với trọng lượng chỉ có 7,8 ounce, cửa hàng Amazon Kindle có đến 3.500 cuốn sách.

Ý kiến chuyên gia

Theo David Pogue, một nhà bình luận và người viết chuyên về mảng công nghệ, “Kindle, tất nhiên, là một công cụ đọc sách điện tử phổ biến nhất trên thế giới. Điều làm cho Kindle thành công là sự nỗ lực không ngừng của nó. Sự tiện lợi là tuyệt vời.”

Ví dụ

Một trong những khách hàng nói: “Trong nhiều năm, tôi đã không thể đọc sách thường xuyên vì gặp vấn đề với bàn tay của tôi và thị lực bị kém, vì vậy Kindle đã là khoản đầu tư tuyệt vời đối với tôi. Thêm vào đó, chi phí của các cuốn sách mà tôi vừa sở hữu trên Kindle, nếu trước đây tôi mua chúng trong các cửa hàng sách thì giá của chúng sẽ lên đến 527,98 đô la, tuy nhiên, chi phí cho các sách dưới dạng điện tử là xấp xỉ 140 đô, gần như đã tiết kiệm được 390 đô trong thời gian chỉ gần một năm!”

Đề cập đến giá

Nếu giá bán là chủ đề trung tâm của bạn, hãy giới thiệu nó sớm và nhấn mạnh nó thường xuyên. Tuy nhiên, trong hầu hết các trường hợp, giá bán lại không phải là chủ đề trung tâm của việc bán và do đó nên là thứ yếu. Hãy giới thiệu giá vào cuối thông điệp, sau khi đã thảo

luận hầu hết các lợi thế của việc sở hữu các sản phẩm. Hãy tuyên bố về giá trong một câu phức tạp hoặc một câu ghép dài, có lẽ trong một câu mà cũng đề cập đến lợi ích cho người đọc.

Trình bày giá trong các đơn vị nhỏ và so sánh nó với một đối tượng quen thuộc có thể làm giảm nhẹ các chi phí. Bạn có thể thấy kỹ thuật này được sử dụng tại các trang web thể hiện trong hình 23, là các trang nhằm tìm kiếm những khoản quyên góp cho trung tâm điều trị nội trú cho trẻ em. Bằng cách sử dụng các cụm từ như “ít hơn 1\$ một ngày” và bằng cách so sánh số tiền này cho một tách cà phê hoặc một ổ bánh mì, tổ chức này đã lập luận thuyết phục cho một thông điệp quyên góp của họ.

Hình 23: So sánh quyên góp với các hàng hoá nhỏ mua hàng ngày



Đề cập đến tài liệu đính kèm

Đôi khi, một tài liệu đính kèm giải thích sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn hoặc truyền cảm hứng cho hành động. Nếu bạn gửi tài liệu đính kèm thì tài liệu tham khảo chỉ là phụ, và đề cập đến mục cụ thể nào đó của tài liệu đính kèm để làm tăng sự chú ý của người đọc.

☑ Tôi đã gửi kèm theo một tài liệu bán hàng cho sản phẩm này.

- ☑ Hãy xem các mặt hàng bán thanh lý của chúng tôi trong tài liệu kèm theo.
- ☑ Tôi đã đính kèm thêm một đơn đặt hàng trống để thuận tiện cho bạn.
- ☑ Hãy sử dụng đơn đặt hàng trống kèm theo đây để gửi cho chúng tôi đơn đặt hàng của bạn ngay ngày hôm nay. Trong vòng một tuần, bạn sẽ được mang giày không thấm nước mới của bạn!

5.2.4.4. Tạo động cơ thúc đẩy hành động

Dù cho mục đích lá thư của bạn nên được rõ ràng ngay từ khi bắt đầu thì cũng hãy trì hoãn việc đưa đề nghị cụ thể của bạn cho đến cuối thư sau khi bạn đã tạo ra được sự quan tâm và xây dựng mong muốn cho sản phẩm. Khi đó hãy nêu hành động cụ thể mà bạn muốn. Trong yêu cầu cho vay mua xe của State Farm, hành động đề nghị được thể hiện rõ ràng trong đoạn cuối cùng: “Quy trình (vay) này là nhanh chóng, và bạn sẽ có được một quyết định trong cùng một ngày trong hầu hết các trường hợp”. Hãy thực hiện theo các gợi ý sau đây để thúc đẩy động cơ hành động của người đọc:

Hãy làm cho việc hành động trở nên dễ dàng: bằng cách đưa vào một số điện thoại miễn phí, một đường link đến trang web, hoặc một mẫu đơn đặt hàng. Đối với các mặt hàng cao cấp, hãy khiến người đọc có thể áp dụng các biện pháp đơn giản là có thể mua hàng. Không chắc rằng một ai đó sẽ gọi điện thoại cho bạn để đặt hàng một chiếc ô tô mới sau khi đọc một bức thư bán hàng, do đó nên khuyến khích họ đến thăm một đại lý để lái thử nghiệm, hãy gọi để biết thêm thông tin, hoặc yêu cầu một đại diện bán hàng theo dõi họ.

Hãy đưa ra một sự khuyến khích cho hành động kịp thời: ví dụ, tặng một món quà cho 100 người đầu tiên trả lời hoặc nhấn mạnh sự cần thiết khi mua sớm để có lựa chọn tốt nhất, trước thời kỳ cao điểm của kỳ nghỉ, hoặc trong suốt 1 đợt bán hàng chỉ trong 3 ngày. Nhưng hãy làm cho hành động thúc đẩy của bạn trở nên nhẹ nhàng. Bất kỳ chiến thuật nào mà có vẻ như là tạo áp lực bán hàng thì có thể làm tăng sự chống đối của người đọc và một lần nữa, có thể làm người đọc đặt câu hỏi về đạo đức của bạn.

Hãy sử dụng ngôn ngữ tự tin khi yêu cầu hành động: tránh cụm từ do dự như: “Nếu bạn muốn tiết kiệm tiền” hoặc “Tôi hy vọng bạn đồng ý rằng sản phẩm này sẽ tiết kiệm thời gian của bạn”. Khi đề nghị người đọc một phần có liên quan đến tiền, hãy đề cập đến lợi ích của người đọc trong cùng một câu.

- ☑ Nhanh lên! Nhanh lên! Nhanh lên! Giá bán này sẽ không có hiệu lực lâu nữa.
- ☑ Hãy gọi trước ngày 30 tháng 12 để nhận được mức giá thấp nhất của chúng tôi trong năm.

☑ Nếu bạn đồng ý rằng máy làm kem này sẽ làm cho mùa hè của bạn thú vị hơn, bạn có thể đặt hàng qua điện thoại.

☑ Để sử dụng máy làm kem Jiffy của chúng tôi trong suốt ngày cuối tuần, ngày 04/07 sắp tới, chỉ cần gọi điện thoại miễn phí của chúng tôi ngay hôm nay.

Hãy cân nhắc việc đưa một vấn đề Marketing quan trọng vào dòng tái bút (PS): Trong thư của State Farm sử dụng tái bút để khuyến khích một sự trả lời: “Bạn cũng có thể sử dụng đề nghị đặc biệt này để mua một chiếc xe mới hoặc đã sử dụng. Hãy gọi cho tôi theo số (607) 257-xxxx để biết chi tiết”. Một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng người đọc trước tiên đọc tên của họ, sau đó đọc đến ai là người ký vào bức thư, và sau đó tái bút, tất cả đều được đọc trước khi đọc đoạn giới thiệu ở trang đầu tiên, vì kiểu đọc này nên trong tái bút nên chứa các thông tin mới và thú vị, như trong thư State Farm đã làm.

Hãy sử dụng danh sách kiểm tra (Checklist) này cho thư bán hàng: để làm cho bức thư có sức thuyết phục nhất có thể. Với một bức thư được viết tốt, bạn sẽ có một cơ hội tốt hơn để đạt được mục tiêu của mình.

Checklist cho thư bán hàng

Chọn một chủ đề bán hàng chính

- Những tính năng nổi bật nhất của sản phẩm của bạn và nhắc đến nó trong suốt bức thư.

Đạt được sự chú ý của người đọc

- Hãy sử dụng cách mở đầu ngắn gọn, thú vị, và độc đáo. Tránh các tuyên bố hiển nhiên, gây hiểu nhầm và không liên quan.

- Sử dụng những lời mở đầu bằng: câu hỏi tu từ, tuyên bố kích thích tư duy, thực tế khác thường, sự kiện hiện tại, chuyện vật/giai thoại, thách thức trực tiếp, hoặc một số phương cách gây sự chú ý tương tự.

- Giới thiệu (hoặc ít nhất là dẫn đến) với chủ đề bán chính trong phần mở đầu.

- Nếu bức thư là để trả lời yêu cầu của khách hàng, hãy bắt đầu bằng cách thể hiện đánh giá việc khách hàng yêu cầu, và sau đó giới thiệu chủ đề bán chính.

Tạo ra sự quan tâm và xây dựng mong muốn

- Hãy giới thiệu sản phẩm một cách tự nhiên để dẫn dắt sự chú ý

- Giải thích các tính năng của sản phẩm; thay vì chỉ mô tả các tính năng, chỉ ra các lợi ích khách hàng được hưởng từ mỗi tính năng. Hãy để cho người đọc tự hình dung việc có được sản phẩm, sử dụng sản phẩm và hưởng thụ sản phẩm.
- Sử dụng hành động, ngôn ngữ tích cực và đồ họa hấp dẫn. Cung cấp các mục tiêu, bằng chứng thuyết phục để hỗ trợ con số và sự kiện mà bạn đã đưa ra, xem xét và đánh giá độc lập sản phẩm...v.v.
- Tiếp tục nhấn mạnh chủ đề bán chính trong suốt thư
- Giảm nhẹ tầm quan trọng của giá (trừ khi giá bán là chủ đề chính). Tuyên bố về giá trong các khoản nhỏ, trong một câu dài, hoặc trong một câu mà cũng nói về lợi ích.

Tạo động lực hành động

- Hãy làm cho các hành động mong muốn trở nên rõ ràng và dễ dàng thực hiện
- Hãy tự tin đưa ra yêu cầu, tránh ngần ngại theo kiểu: “Nếu bạn muốn ...” hoặc “Tôi hy vọng bạn đồng ý rằng ...”
- Khuyến khích hành động nhanh chóng (nhưng tránh cách tiếp cận gây áp lực để bán hàng nhanh chóng)
- Kết thúc thư của bạn với một lời nhắc nhở về lợi ích đối với người đọc.

5.2.5. Viết và trả lời với các ý kiến phản hồi tiêu cực của khách hàng

Nếu tất cả khách hàng đều hạnh phúc ở tất cả các thời điểm thì sẽ không thực sự hay phải không? Tất nhiên là không phải như thế. Trong suốt sự nghiệp của bạn, cả với tư cách là khách hàng hay với tư cách là nhà cung cấp của một sản phẩm hay dịch vụ, bạn đều phải giải quyết các tình huống khi mà kỳ vọng không được đáp ứng. Thuyết phục một doanh nghiệp rằng sản phẩm của họ bị lỗi hoặc thuyết phục một khách hàng rằng sản phẩm của bạn không bị lỗi đòi hỏi một kiểu thuyết phục khác.

Đôi khi, thông tin phản hồi tiêu cực, tốt nhất là nên xử lý bằng cách gặp mặt trực tiếp hoặc với một cuộc gọi điện thoại. Nếu bạn làm việc cho công ty tư vấn McKinsey và có một mối quan hệ hai năm với một khách hàng với phí tư vấn tiềm năng hàng triệu đô la, bạn sẽ hy vọng rằng khách hàng sẽ có cuộc gọi phàn nàn thay vì gửi một lời nói cường điệu trên YouTube. Cũng như vậy, nếu bạn nhận được lời phàn nàn từ một khách hàng, tốt hơn hết là bạn nên gọi điện cho cô ấy hơn là trả lời bằng thư để giải thích làm thế nào bạn sẽ sửa chữa

vấn đề. Cách mà bạn truyền thông về sự đáp trả của bạn là rất quan trọng để bồi hoàn dịch vụ (đáp trả với một dịch vụ thất bại theo cách mà có thể biến một khách hàng tức giận thành một khách hàng hài lòng) và một cách lý tưởng là biến một khách hàng tức giận thành một khách hàng trung thành. Trong các tình huống như thế này, bạn có thể cải thiện cơ hội xây dựng lại mối quan hệ bằng hoạt động giao tiếp cá nhân.

Tuy nhiên, đối với các doanh nghiệp có quy mô lớn hơn, có nhiều giao dịch hơn, nơi bạn không nhất thiết phải biết khách hàng của bạn, bạn nhiều khả năng nhìn thấy các bình luận đăng tải trên các trang mạng truyền thông xã hội hơn. Như chúng ta đã thảo luận trước đó, đáp trả các bình luận trực tuyến tích cực là quan trọng, nhưng công sức bỏ vào cho việc đáp trả các thông tin phản hồi tiêu cực trực tuyến thậm chí còn cao hơn.

Cách mà bạn xử lý tốt thông tin phản hồi tiêu cực của khách hàng ảnh hưởng đến hình ảnh của công ty bạn. Khi một khách hàng có một trải nghiệm dịch vụ tiêu cực, tình hình có thể còn trầm trọng theo hai cách: khách hàng viết về những kinh nghiệm trên một trang web công cộng và các công ty xử lý sai các bình luận trực tuyến. Khi trang Facebook của Cheerios bị tấn công dồn dập bởi các bình luận tiêu cực về sinh vật biến đổi gen (GMO), General Mills đã không có hồi đáp nào.

Nhận xét tiêu cực trên trang Facebook của Cheerios.

Tôi tệ hơn cả không trả lời là tích cực ngăn cản việc đưa các bình luận lên các mạng xã hội. Một tổng biên tập viên của một tờ báo ở California cảnh báo những người hay đưa bình luận lên các trang mạng rằng, "... những người trong số bạn mà muốn đã kích chúng tôi trên trang Facebook của chúng tôi, bạn sẽ bị xóa". Rõ ràng, đây không phải là biên tập viên đang "kéo" khách hàng, như chúng ta đã thảo luận trong chương 3; anh ta đang đẩy khách hàng đi và làm xấu hổ bản thân và tổ chức.

Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét các nguyên tắc để viết khiếu nại của khách hàng (trong thư và trực tuyến) và đáp ứng phản hồi tiêu cực.

5.2.5.1. Viết các thư phản nản và các phê bình trực tuyến với tư cách là khách hàng

Để thể hiện bản thân như một khách hàng đáng tin cậy với đơn khiếu nại đáng để thu hút sự chú ý của công ty, hãy làm theo các nguyên tắc để viết thư khiếu nại, đánh giá trực tuyến tiêu cực như sau:

- ✓ Hãy cân nhắc sử dụng một phong cách gián tiếp. Mặc dù bạn muốn có được kết quả về vấn đề này nhanh chóng, nhưng yêu cầu bồi thường thiệt hại ngay trong đoạn đầu

tiên có thể làm người đọc ngừng đọc. Thay vào đó, hãy đưa ra dần dần để thuyết phục người đọc thực hiện yêu cầu của bạn.

☒ Gần đây, tôi đã lên kế hoạch đi xe buýt đến Houston, nhưng nó lại khởi hành sớm hơn, và tôi muốn được hoàn trả lại \$55.

☒ Gần đây, tôi đã lên kế hoạch đi xe buýt đến Houston, nhưng tôi bị lỡ chuyến bởi vì nó khởi hành sớm.

- ✓ Đưa ra bằng chứng cụ thể về những gì đã trục trặc. Đối với ví dụ xe buýt, việc cung cấp địa điểm, ngày, thời gian cụ thể và nhân chứng sẽ làm cho lập luận của bạn đáng tin cậy và thuyết phục. Tránh khái quát và mô tả mơ hồ.

☒ Xe buýt luôn luôn rời sớm.

☒ Hôm thứ năm, 14 tháng 9, tôi đã lên kế hoạch đi xe buýt lúc 3:15 từ Minor Hall. Khi tôi đến lúc 03:05 với hành lý của tôi, có hai người nói với tôi họ nhìn thấy xe buýt đã đi lúc 03:00

- ✓ Duy trì một giọng điệu khách quan, bình tĩnh. Sự tức giận của bạn có thể hiểu được, nhưng nó có thể cản trở khả năng có được một phản ứng tích cực từ công ty. Xem xét yêu cầu bạn bè cho thông tin phản hồi hoặc chờ đợi một ngày trước khi bạn gửi email hoặc đăng thông tin phản hồi tức giận trực tuyến.

☒ Giải quyết chuyện này ra sao? Thậm chí Amanda, tại văn phòng trung tâm, cho biết xe buýt rời sớm và cô ấy cũng rất bức về chuyện đó!

☒ Tôi gọi cho văn phòng trung tâm và nói chuyện với Amanda, người đã gọi cho người lái xe ở tuyến khác và khẳng định rằng xe buýt đã rời khỏi lúc 3:00. Cô cho biết cô đã rất ngạc nhiên xe buýt rời trước khi 3:15, mà đó mới là giờ khởi hành theo lịch trình.

- ✓ Kết lại với một giọng điệu tôn trọng, tin tưởng. Sau khi bạn cung cấp thông tin chi tiết, yêu cầu bồi thường và đáp ứng hợp lý.

☒ Tôi hy vọng công ty sẽ hoàn lại cho tôi 55\$ tôi đã mua vé và 200\$ cho thời gian tôi phải chờ đợi cho đến khi tôi bắt được một chuyến xe khác cùng với bạn của tôi.

☒ Tôi gửi kèm theo vé và trân trọng yêu cầu hoàn lại 55\$. Xin vui lòng gửi séc đến địa chỉ nhà của tôi: Simpson Hall, Dallas, TX, 74.205.

Với lời giải thích rõ ràng như vậy và một giọng điệu phù hợp, đây là một thông điệp có sức thuyết phục mà bất cứ công ty biết lý lẽ nào cũng sẽ đáp ứng.

Nếu bạn không yêu cầu bồi thường cho một trải nghiệm xe buýt không được thoả mãn, thay vào đó, bạn có thể đăng bình luận trực tuyến. Cho dù bạn đăng trên trang Facebook của công ty hoặc một trang web đánh giá công cộng thì độc giả cũng sẽ hơi khác nhau: một đại diện công ty có thể đọc bài đăng của bạn nhưng khán giả chính của bạn lại là công chúng là những khách hàng khác đang cân nhắc việc đi xe buýt.

Cũng vẫn các nguyên tắc tương tự về kết cấu, bằng chứng và giọng điệu/kiểu nói áp dụng cho các đánh giá trực tuyến nhưng đối với các bình luận mang tính đại chúng, sự tôn trọng có thể còn quan trọng hơn. Nếu những nhận xét mà bạn đưa lên không có lý lẽ chặt chẽ hoặc có vẻ tức giận, bạn có thể làm xấu hổ chính mình và sau đó phải hối tiếc về điều này. Ngoài ra, bạn có thể muốn tạo cơ hội cho công ty giải quyết các vấn đề chính một cách riêng tư thông qua một cuộc gọi điện thoại, email, lá thư, tin nhắn trực tiếp trên Twitter, hoặc thông qua form ý kiến phản hồi trên trang web của công ty.

Việc đánh giá về một ti vi, thể hiện trong hình 24, là trung thực, đo lường được và có lý lẽ. Khách hàng không vui, nhưng những phản hồi rõ ràng sẽ hữu ích cho người tiêu dùng khác và các nhà sản xuất.

Hình 24: Đánh giá trực tuyến tiêu cực

Sử dụng kết cấu trực tiếp với điểm chính đưa lên trước, điều này phù hợp độc giả là công chúng

Đưa vào các thông tin tích cực phù hợp, cung cấp số liệu xác định để biện giải cho quan điểm

Đưa ra so sánh để giải thích kết quả

Màu sắc khá đẹp trên chiếc ti vi 40 inches này nhưng khó nhìn. Các màu là chính xác nhưng tôi không thể nhìn rõ hình ảnh ở mọi góc nhìn. Tôi có thể nhìn thấy tốt khi di chuyển từ sang phải (lên đến góc nhìn 75 độ) nhưng tôi không thể xem được khi ở trên giường (ở tầm thấp dưới mắt một góc hơn 20 độ). Tôi chỉ nhìn những màu lạng, tối gần những như âm bản của một bức ảnh. Tôi sẽ không bao giờ mua nhãn hiệu này nữa, và sẽ không giới thiệu cho người khác.

Kết thúc với khẳng định rõ ràng

Ghi chú: màu lạng (muted colors) là những màu pha trộn của nhiều màu xám và có tông màu thấp. Những màu này nằm ở phần chuyển tiếp của bảng màu đơn sắc và toàn sắc.⁵

⁵<http://www.trangdenmag.com/thong-tin-su-kien/kien-thuc/1181-mau-lang-muted-colours.html>

5.2.5.2. Đáp lại những phản hồi tiêu cực

Nghe về phản hồi tiêu cực có thể là khó chịu nhưng lại là cơ hội tốt để kịp thời cải thiện hoạt động kinh doanh và xây dựng lại mối quan hệ với khách hàng. Bỏ qua thông tin phản hồi hoặc phản ứng thô lỗ sẽ chắc chắn bị mất một khách hàng đã giận dữ và có thể mất nhiều hơn nếu các thông tin phản hồi được đăng trực tuyến. Hãy xem xét đánh giá tiêu cực trong Hình 25 và phản ứng của chủ sở hữu trong Hình 26, ban đầu được công bố trên Yelp ...

Hình 25: Đánh giá tiêu cực của công ty bánh Amy



Hình 26: Trả lời tiêu cực của Amy

Chào Joel. Lý do vì sao anh CÔ ĐƠN trong một tối Thứ Bảy là đã quá hiển nhiên. Hãy đọc bất cứ đánh giá nào về chúng tôi đi, và anh sẽ thấy là MỌI NGƯỜI đều yêu chúng tôi. Người duy nhất không yêu chúng tôi chính là “Đối thủ cạnh tranh”. Chúng tôi biết là anh được một nhà hàng khác cử đến trước khi anh đặt cái Pizza 14\$ đô của mình. Cái bánh Pizza đó tươi ngon và tuyệt vời. Lý do khiến các lát cà chua có vẻ khác nhau là do tôi dùng 3 loại cà chua gia truyền⁶ khác nhau và một số quả được phơi nắng. Vì thế đương nhiên chúng sẽ có bề mặt hơi khác nhau dù đều từ các quả tươi. Nhưng có lẽ anh chỉ quen nếm cà chua “tươi ngon từ lon đồ hộp!”

... ..

⁶heirloom tomato: cà chua gia truyền-là loại cà chua mà hạt giống truyền từ đời này sang đời khác trong 1 gia đình -

Rõ ràng, chủ sở hữu này có thể viết một lá thư đáp lại tốt hơn. Nhưng bà ấy đã xúc phạm đến cá nhân khách hàng, đặt nghi vấn về tính đáng tin của anh ta và biện hộ một cách tệ hại. Cách mà bà ấy tràn lan các dấu chấm than và chữ cái viết hoa, thiếu quan tâm đến chi tiết và đến ngữ pháp phù hợp đã làm trầm trọng thêm hình ảnh tiêu cực của mình với tư cách là chủ một doanh nghiệp nhỏ. Khi trao đổi này là đăng trên một blog Phoenix, nó được bình luận với 600 bình luận trong 10 ngày. Tất nhiên, tất cả mọi người đều đưa ra ý kiến trực tuyến. Nhiều ý kiến về nhà hàng (“Tôi không chỉ không bao giờ ăn ở đó, mà còn nếu tôi nghe bất cứ ai khác lập kế hoạch đến đó, tôi cũng sẽ gợi ý họ tốt hơn là tránh xa nơi đó”) và về phản ứng của chủ sở hữu (Amy đáng thương đã làm cho tình huống xấu trở nên xấu hơn. Hãy dẹp lòng tự ái của bạn lại, hãy xin lỗi và thừa nhận rằng bánh pizza phục vụ bạn Joel L. là một sơ xuất và mời anh ấy trở lại với một bữa ăn miễn phí).

Bây giờ chúng ta hãy nhìn vào một ví dụ tốt hơn về ứng phó với các ý kiến tiêu cực. Nếu bạn sở hữu quán trọ nhỏ bên hồ và thấy đánh giá du lịch trực tuyến trong hình 27, bạn sẽ phản ứng như thế nào?

Hình 27:

Đánh giá quán trọ nhỏ bên hồ

“Một vị trí đẹp nhưng có mùi”

Courtney

11 tháng 3

Nhà trọ này ở phía đầu trên của hồ Song Sinh, một nơi hoàn hảo cho chèo thuyền và ngắm phong cảnh đẹp tuyệt vời của hồ và khu vực xung quanh. Nhưng tôi nhận thấy một mùi mốc trong suốt thời gian ở trọ. Điều này không chỉ nhận thấy trong phòng ngủ mà còn dễ nhận ra ở sảnh và nhà hàng. Đó là một đáng tiếc thực sự.

Tổng thể đánh giá là tích cực, nhưng vị khách đưa ra một bình luận tiêu cực cần được giải quyết. Theo hướng dẫn phản hồi truyền thông xã hội được trình bày trong phần trước, vị khách này có thể được coi là “không hài lòng”. Ngoài ra, việc hồi đáp sẽ là khôn ngoan vì bình luận tiêu cực có thể ảnh hưởng đến quyết định của hàng triệu du khách khác.

Hãy thực hiện theo các hướng dẫn sau khi trả lời đánh giá tiêu cực trực tuyến:

- ✓ Hãy cho người ta thấy bạn đánh giá cao thông tin phản hồi. Cảm ơn người đưa ra đánh giá ngay cả là những đánh giá tiêu cực thì cho bạn cơ hội để đáp ứng và phục hồi danh tiếng của công ty bạn.

- ✓ Hãy củng cố các khía cạnh tích cực của đánh giá. Nhiều đánh giá sẽ bao gồm một số điểm tích cực; hãy làm nổi bật chúng cho những độc giả khác.
- ✓ Giải quyết trực tiếp các khía cạnh tiêu cực. Hãy giải thích tình hình và điều bạn sẽ làm sửa chữa. Sau đó, tiếp tục tận dụng thông tin phản hồi tiêu cực để cải thiện hoạt động hay dịch vụ.
- ✓ Hãy mời khách hàng trải nghiệm sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn một lần nữa. Nếu bạn có thể liên hệ trực tiếp với người viết bình luận, bạn có thể tặng chiết khấu đặc biệt để lời kéo anh ta hoặc cô ấy cố gắng đến doanh nghiệp của bạn một lần nữa và có một trải nghiệm tốt hơn.

Người quản lý của quán trọ nhỏ bên hồ sử dụng những nguyên tắc này để đối phó với đánh giá của khách như trong hình 28. Hãy lưu ý mức độ kịp thời mà người quản lý đã hồi đáp (trong cùng 1 ngày), cảm ơn khách, thừa nhận các thông tin phản hồi, xin lỗi khi cần phải làm thế, giải thích tình hình sẽ được khắc phục như thế nào và mời khách quay trở lại

Hình 28: Hồi đáp của cấp quản trị đối với đánh giá tiêu cực

Gọi khách bằng tên	Ngày 11 tháng 3
Cảm ơn khách về đánh giá và nhấn mạnh khía cạnh tích cực trước tiên	<p>Chào cô Courtney</p> <p>Cảm ơn đánh giá về quán trọ nhỏ bên hồ của cô. Tôi rất vui khi cô thích cảnh đẹp trên hồ Song Sinh của chúng tôi.</p>
Nhắc lại và xin lỗi về vấn đề đó, đưa ra nguyên nhân của mùi mốc, nói việc đã làm và tình hình mới (quan trọng đối với khách hàng tiềm năng)	<p>Tôi xin lỗi về mùi ẩm mốc ở các khu vực công cộng. Tôi vừa mới làm sạch thảm xong, và mùi lưu lại kéo dài hơn chúng tôi tưởng. Nhưng may mắn thay, hôm nay cái mùi đó đã biến mất rồi.</p>
Mô tả hành động xác định mà quán trọ đã làm để sửa chữa vấn đề	<p>Tôi đã chuyển bình luận của cô đến người quản lý cơ sở vật chất, người sẽ chịu trách nhiệm cải thiện tình hình này trong tương lai.</p>
Động viên khách quay trở lại và thiết lập mối quan hệ cá nhân với khách hàng nếu KH muốn	<p>Hãy nói cho tôi biết khi nào bạn quay trở lại lưu trú tại quán trọ của chúng tôi lần nữa. Tôi rất hân hạnh được đón tiếp bạn.</p>

Trả lời các phản hồi tiêu cực của khách hàng là tình huống được ăn cả ngã về không trong kinh doanh chuyên nghiệp. Nếu xử lý tốt, bạn có thể có được khách hàng cả đời nhưng nếu xử lý không tốt, bạn có thể mất nhiều hơn 1 khách hàng không hài lòng.

5.3. Viết các thông điệp báo tin xấu

Truyền thông việc sa thải nhân viên ở Yahoo

Khi Yahoo sa thải 3200 nhân viên, những thông báo nội bộ và sự chỉ trích của nhân viên về công ty đã được đăng lên vài trang mạng xã hội. Quy trình sa thải của Yahoo bao gồm ít nhất 2 bước: CEO gửi 1 email đến mọi nhân viên, và rồi người quản lý sẽ gặp riêng từng nhân viên bị ảnh hưởng đến quyền lợi. Những bước đó mang tính điển hình nhưng không thoát khỏi sự dò xét của công chúng.

Jerry Yang, CEO của Yahoo lúc đó, đã truyền thông về quyết định này bằng một loạt thư điện tử để giải thích lý do căn bản của việc sa thải, thừa nhận sự khó khăn của quyết định, và cảm ơn các nhân viên. Mặc dù ông Yang chắc chắn có ý định tốt khi viết những thông điệp trong thư điện tử đó, nhưng những nhân viên đó vẫn rất không đồng tình với cách sử dụng những chữ cái viết thường của ông ấy.



Những bình luận của các nhân viên, như ví dụ sau đây, đã phản ánh sự tổn thương và sự giận dữ của họ “Nghiêm túc mà nói, một nút shift thôi cũng là đòi hỏi quá đáng khi hàng nghìn người đang mất việc sao?”

Để chuẩn bị cho những người quản lý gặp gỡ riêng với các nhân viên, Yahoo! đã gửi một bản trình chiếu PowerPoint với các chỉ dẫn. Lời khuyên đối với những người quản lý

là phù hợp, nhưng không may, những slide đó đã bị công khai và sau đó, bị chỉ trích bởi một trang web với tiêu đề “Cách nói nhập nhằng bí mật về việc sa thải của Yahoo”.

Tình huống này là một bài học lớn cho những người truyền đạt thông tin kinh doanh: ban quản trị của công ty nên lường trước việc những thông điệp tiêu cực của họ bị lộ ra. Không ai thích những tin xấu, và Internet đại diện cho một diễn đàn mà những tin nhắn nhận được chỉ một ít nhưng bị mở xẻ thành nhiều.

5.3.1. Lập dàn ý cho một thông điệp báo tin xấu

Ở một điểm nào đó, chúng ta sẽ là vừa là người gửi, vừa là người nhận tin xấu. Đóng cửa văn phòng, ngừng sản xuất một sản phẩm, từ chối không cho nợ, từ chối một lời đề nghị. Có thể nói rằng, tin xấu là một phần của việc điều hành một hoạt động kinh doanh.

Cũng như những người không thích nghe tin xấu, vài người lại thích đưa ra những tin đó và hầu hết mọi người đều không làm tốt việc đó. Cũng giống như các thông điệp có sức thuyết phục, những thông điệp báo tin xấu yêu cầu sự chuẩn bị kỹ lưỡng. Theo như Andrew Grove, người sáng lập tập đoàn Intel, “Tin càng xấu, thì sự nỗ lực trong việc truyền tải nó phải càng nhiều.”

Grove biết rằng: Intel, cũng như những công ty khác, đã từng truyền tải những tin xấu, bao gồm cả nghìn tin về sa thải.

Cách bạn viết thông điệp sẽ không thay đổi được tin tức, nhưng nó có thể quyết định được cách mà người đọc hồi đáp. Những hậu quả tiêu cực tiềm tàng là rất nghiêm trọng: những người không thích những tin tức đó hay cách mà bạn trình bày tin đó có khả năng họ đem kể cho những người khác và đăng thông điệp bạn viết lên những trang truyền thông xã hội, như trong trường hợp của Yahoo!.

Bạn có một vài mục tiêu trong việc truyền thông các tin xấu:

- Làm cho các quyết định của bạn trở nên rõ ràng
- Giúp cho người đọc chấp nhận được thông điệp
- Duy trì mối quan hệ thiện chí
- Ngăn chặn sự bàn tán không cần thiết về sau

- Giữ gìn hình ảnh của công ty
- Bảo vệ công ty trước các vụ kiện

Để đạt được những mục tiêu đó, chúng ta cần xem lại các thành phần của mô hình giao tiếp được đưa ra ở Chương 1: ngữ cảnh giao tiếp, sự phân tích khán thính giả, và sự lựa chọn phương tiện truyền thông. Sau đó, chúng ta sẽ nhìn vào chính các yếu tố cấu thành của thông điệp.

5.3.1.1. Ngữ cảnh giao tiếp

Khi người quản lý đối mặt với việc truyền đi những tin xấu, trước tiên họ phải nghĩ đến ngữ cảnh của thông điệp. Liệu thông điệp đó là không quan trọng (ví dụ như việc gửi hàng trễ có thể xem là không quan trọng lắm) hay là quan trọng (ví dụ như việc tái cơ cấu công ty)? Văn hoá của công ty như thế nào? Văn hoá càng trang trọng thì yêu cầu tin nhắn thông điệp càng dài và giọng điệu phải càng trang trọng. Những sự cân nhắc về mặt pháp luật và đạo đức là gì? Có nên để cho các luật sư của công ty cùng xem qua thông điệp hay không? Nếu vậy, bạn có thể duy trì giọng điệu cá nhân và sự đồng cảm với người đọc, trong khi vẫn đáp ứng những yêu cầu pháp lý hay không? Tính cấp bách của thông điệp là gì? Liệu người đọc có cần biết thông tin và hành động nhanh chóng hay không?

Hiếm khi tin xấu được đưa ra mà lại vô nghĩa. Ở cuối chương, chúng ta sẽ xem những ví dụ của những email về việc sa thải, những tin tức đáng tranh cãi tệ nhất mà những nhân viên có thể nghe được. Nhưng rất lâu trước những quyết định này được thông báo, những người quản lý có thể cho các nhân viên nắm được tình hình về những vấn đề tổ chức gặp phải, chẳng hạn doanh thu sụt giảm, do đó họ sẽ không bị bất ngờ bởi những tin ấy. Giải thích những quyết định trước khi chúng được chuyển tải tới các nhân viên của công ty và đưa tin xấu vào trong ngữ cảnh một tổ chức lớn là cần thiết.

Tuy nhiên, những tình huống đơn giản thì đòi hỏi những thông điệp đơn giản. Khi danh sách email của một công ty marketing bị ăn cắp, một số khách hàng của công ty đã phải gửi email đến khách hàng của họ. Chae, Kroger, Brookstone, TiVo và nhiều công ty khác đã gửi một thông điệp tương tự như vậy ở trong hình 29. Email đó sử dụng kết cấu trực tiếp với phần chính được đưa lên trước và thông tin có đánh dấu đầu dòng.

Hình 29

Có dòng chủ đề chung và hấp dẫn để động viên người nhận mở email

Giải thích tin xấu trước

Hãy nói cho người đọc biết những gì được mong chờ và hành động nào sẽ được thực hiện

Đảm bảo lại với người đọc và cung cấp thêm các thông tin liên hệ

Email về lỗ hổng an ninh

Gửi đến: Tên khách hàng
Người gửi: Tên Công ty
Chủ đề: Thông tin quan trọng về tài khoản của bạn
Khách hàng [của công ty] thân mến,
Phần mềm dịch vụ thư điện tử của chúng tôi vừa thông báo về lỗ hổng an ninh trong hệ thống. Chỉ có tên và địa chỉ email là còn tồn tại, không có những thông tin cá nhân khác. Chúng tôi không thấy được nguyên nhân của cảnh báo nhưng muốn cho bạn biết về tình huống này. Trong trường hợp bạn nhận được thư rác, chúng tôi đưa ra các lưu ý sau:

- ✓ Không cung cấp thông tin cá nhân (tên, mật khẩu, số an ninh xã hội, số tài khoản ngân hàng, thông tin thẻ tín dụng, số điện thoại) bằng email. Thư điện tử không phải là cách an toàn để gửi những thông tin này, và [Công ty] không bao giờ hỏi bạn những thông tin này qua email.
- ✓ Hãy thận trọng khi mở các đường link và thư đính kèm từ những người mà bạn không biết.
- ✓ Hãy chắc chắn bạn đã cập nhật phần mềm diệt virus trên máy tính.

Chúng tôi rất tiếc về tình huống này và muốn đảm bảo với bạn rằng chúng tôi giữ sự riêng tư của bạn một cách nghiêm túc. Nếu bạn có bất cứ câu hỏi nào hay những gì có liên quan, có thể liên hệ với chúng tôi theo số 1-888-5555-5555 hoặc tại service@company.com

5.3.1.2. Phân tích người nhận

Hiểu được quan điểm của người nhận thông tin là một bước then chốt, đặc biệt khi truyền thông các tin xấu. Những câu hỏi phân tích khán thính giả trong chương 4, hình 30 giúp chúng ta quyết định thêm vào bao nhiêu thông tin nền tảng và chi tiết nên đưa vào, chúng ta cần bao nhiêu thông tin nền tảng và chi tiết đó để giải thích cho các quyết định và những quyết định quan trọng khác sẽ ảnh hưởng đến cách mà thông điệp được nhận.

Hình 30: Email sa thải trên Facebook của RealNetworks

Đây là tin nhắn tôi mới gửi cho nhóm ở RealNetworks

Chào nhóm RealNetworks,

Tôi viết để cung cấp tình hình cập nhật về tiến trình mà chúng ta đã làm trong 8 tuần qua và cung cấp thêm một số ngữ cảnh và thông tin liên quan đến việc sa thải mà đang diễn ra hôm nay

Khi tôi quay lại như là CEO Interim vào ngày 3 tháng 7, tôi nói chúng ta cần tập trung vào 3 điểm chính:

Xem lại và đánh giá tất cả việc kinh doanh của chúng ta.....[See more](#)

Không như ví dụ email về lỗ hổng bảo mật, quyết định sa thải của RealNetworks phức tạp và ảnh hưởng đến cá nhân nhiều người. Trong một bước đi táo bạo, nhà sáng lập và là CEO lâm thời Rob Glaser đã đăng email của ông ấy gửi cho các nhân viên lên trang Facebook cá nhân sau khi gửi nó trong nội bộ. Glaser chắc chắn đã nhận ra rằng email dù sao cũng sẽ bị lộ, vì vậy tại sao không tự mình công khai nó? Bằng cách làm như vậy, Glaser xem xét cả 2 đối tượng: khán thính giả chính yếu của mình là các nhân viên và khán thính giả thứ cấp, như là khách hàng, những nhà đầu tư và giới truyền thông, những người rất có hứng thú với các tin tức.

5.3.1.3. Lựa chọn phương tiện truyền thông

Như chúng ta đã thảo luận trong Chương 1, phương tiện mà bạn chọn cho thông điệp của bạn có tính quyết định. Nhiều người muốn gửi và nhận tin xấu trong phạm vi cá nhân. Nhưng điều này không phải lúc nào cũng xảy ra. Khi bà Carol Bartz, CEO của Yahoo! sau ông Jerry Yang, bị sa thải, bà ấy đã gửi email đến tất cả các nhân viên rằng: “Tôi rất buồn khi phải nói với các bạn rằng tôi vừa bị sa thải chỉ bằng một cú điện thoại”. Bartz được biết đến như một nhà quản trị cộc tính, nhưng lần này giọng điệu của Bartz nghe có vẻ còn tức giận hơn bình thường.

Khi truyền thông về tin xấu, bạn có thể đạt được mục đích tốt hơn với một cuộc gặp gỡ riêng hay là một cú điện thoại cá nhân hơn là bằng một thông điệp viết. Đặc biệt nếu tin đó có hậu quả nghiêm trọng. Ví dụ, sự thăng tiến của một nhân viên không được thông qua, hay công việc của cậu ấy hoặc cô ấy đã bị chuyển đến một bang khác thì cuộc gặp gỡ trực tiếp sẽ thích hợp hơn.

Tuy nhiên, những cuộc gặp gỡ trực tiếp không phải lúc nào cũng thiết thực. Khi cuộc gặp gỡ trực tiếp quá tốn kém bởi vì phải di chuyển, hay khi tin xấu cần truyền một cách nhanh chóng đến nhiều người, chúng ta phải chọn phương thức khác. Cho những trường hợp đó và cả những trường hợp khác, email có lẽ là sự lựa chọn tốt nhất.

Email phổ biến trong kinh doanh đến mức mà nó thường được dùng để truyền tải tin xấu. So với những cuộc gặp trực tiếp, email có những ưu điểm sau để truyền đạt những tin xấu:

- Cho phép người gửi quyết định câu từ chính xác.
- Cho phép người nhận có thời gian thẩm thấu và hiểu được thông điệp trước khi phản ứng lại.
- Đảm bảo một thông điệp nhất quán khi gửi đến nhiều người

- Kiểm soát được sự đúng lúc của thông điệp khi được gửi đến nhiều người
- Đảm bảo một thông điệp chính xác và hoàn chỉnh hơn

Ưu điểm cuối cùng này là một ưu điểm đặc biệt thú vị, dựa trên một nghiên cứu về việc truyền tải tin xấu bằng email hơn là nói trực tiếp hay bằng điện thoại. Những tác giả của nghiên cứu này cho rằng vì truyền tải tin xấu là khó khăn, người gửi thường trì hoãn, bóp méo, hoặc truyền thông không trọn vẹn thông điệp. Email có thể cung cấp một khoảng cách vừa đủ để giúp người gửi truyền đạt rõ ràng hơn.

Khi quyết định phương tiện nào để sử dụng cho thông điệp của bạn, bạn có thể xem xét cách mà mà thông điệp gốc đã được gửi đi. Ví dụ, nếu bạn nhận được một yêu cầu thông qua điện thoại, đó chắc chắn cách tốt nhất là trả lời bằng điện thoại hơn là gửi email; nếu không người nhận có thể nghĩ rằng bạn đang tránh cách trả lời chân thật hơn. Nhưng một yêu cầu ngắn được gửi bằng IM (tin nhắn tức thì) (“Bạn có thể tham dự buổi họp lúc 2 giờ không?”) thì chỉ cần một tin trả lời vắn tắt bằng IM (“Xin lỗi, tôi có hẹn với Ted lúc 2 giờ và tôi không muốn thay đổi nó”)

Đối với những quyết định phức tạp và những sự thay đổi quan trọng trong tổ chức, một số thông điệp được gửi đi thông qua những kênh khác nhau đến những cá nhân nội bộ lẫn bên ngoài.

5.3.1.4. Các thành phần cấu thành của một thông điệp báo tin xấu

Những thông điệp báo tin xấu rất đa dạng và tiềm ẩn sự nhạy cảm đến nỗi không một cấu trúc hoặc cách tiếp cận nào có thể áp dụng chung cho toàn bộ. Để đạt được mục tiêu của bạn và đáp ứng được nhu cầu của khán thính giả, bạn sẽ muốn suy xét cách bố cục thông điệp, giải thích quyết định, đưa ra tin xấu, và kết thúc thông điệp.

Bố cục của thông điệp:

Cách mà bạn mở đầu thông điệp báo tin xấu phụ thuộc vào nội dung của thông điệp, mối quan hệ của bạn với người đọc, sự mong đợi của người đọc, và những yếu tố khác. Bạn sẽ nói ngay tin đó từ lúc đầu hay đợi cho đến đoạn kết? Thường thì thứ gì ở giữa sẽ có tác dụng tốt nhất. Quyết định này thậm chí còn phức tạp hơn với email: Bạn có thể chọn chủ đề lựa chọn một cách bóng gió đến tin xấu nhưng không quá cụ thể.

Hầu hết thông điệp về tin xấu ở Mỹ là dùng bố cục trực tiếp, với tin tức chính gần như là được đưa ngay từ đầu. Nhưng kinh doanh thì phức tạp và yêu cầu chúng ta xem xét những lựa chọn

trên một chuỗi liên tục của cách kết cấu trực tiếp hay gián tiếp. Khi quyết định mức độ nhanh chóng của việc báo tin xấu, hãy xem xét các câu hỏi sau:

Nội dung thông điệp của bạn là gì?

Nếu tin xấu là vấn đề nhỏ, vặt vãnh, thì nên xem xét việc đưa ra tin tức ngay lập tức với một lập luận vững chắc. Nếu tin tức ảnh hưởng đến cá nhân và có thể gây ra sự phản ứng cảm xúc, bạn có thể muốn đưa ra lập luận trước khi đưa ra tin xấu. Và nếu tình huống quá phức tạp, bạn có thể cần cung cấp nhiều lời giải thích hơn trước khi tuyên bố tin đó.

Tin tức quan trọng như thế nào?

Trong cơn khủng hoảng, khi tin tức có thể ngăn chặn những thiệt hại thì tin tức nên được đưa ra ngay. Khi trả lời những yêu cầu vô lý lặp đi lặp lại, hay trong những tình huống khác khi câu trả lời bắt buộc là “không” là hợp lệ, thì cũng đưa ra tin tức rõ ràng và kịp thời.

Người đọc có những mong đợi nào?

Mặc dù trong những tình huống xấu nhất, như là sa thải, nếu những nhân viên biết được tin tức đang đến, cách tiếp cận trực tiếp có thể có tác dụng nhất. Trì hoãn điều mà nó chắc chắn xảy ra có thể làm người đọc cảm thấy bị đánh lừa và sẽ làm họ “vỡ mộng”. Nhưng nếu một nhân viên đang hi vọng một câu trả lời tích cực về một đề nghị, một cách tiếp cận nhẹ nhàng với những lập luận ban đầu của bạn sẽ dễ dàng được chấp nhận hơn. Những sự kỳ vọng thuộc về văn hoá, như đã thảo luận trong Chương 2, cũng ảnh hưởng đến cấu trúc; những người trong những nền văn hoá ngữ cảnh cao sẽ thích phong cách ít trực diện hơn là người ở những nền văn hoá thấp.

Mối quan hệ của bạn với người đọc là gì?

Khi viết với những người mà họ báo cáo với bạn (tức những người cấp dưới bạn), bạn có thể chọn văn phong ít trực tiếp hơn: Những nhân viên có khả năng sẽ đọc toàn bộ thông điệp, và bạn có thể giải thích lý lẽ của mình để giúp họ hiểu quyết định mà ảnh hưởng tiêu cực đến họ. Trên một phương diện khác, những nhà quản trị cấp cao lại thường thích những tin tức được đưa ra ngay từ đầu để tránh đọc quá nhiều. Cũng như vậy, hãy cân nhắc xem bạn hiểu rõ về khán thính giả của bạn như thế nào. Với những người mà bạn thường hay báo tin, văn phong trực tiếp sẽ dễ dàng chấp nhận hơn, trong khi những người không biết rõ về bạn có thể cần gây dựng mối quan hệ mà điều đó có thể làm trong những thông điệp theo kiểu gián tiếp.

Để làm dịu lại tin xấu, vài người viết thường bắt đầu với một phần đệm khoảng từ một đến hai câu, có tính trung tính (là một tuyên bố mở đầu có tính trung tính được viết ra để giảm thiểu tác động của tin tiêu cực.) trước khi bắt đầu tin xấu. Cuộc nghiên cứu nhằm xem xét liệu những phần đệm đó có thực sự làm dịu đi sự bùng nổ của tin xấu, nhưng những phần đệm thông thường được sử dụng khi viết cho khách hàng và các ứng cử viên xin việc. Những phần đệm có hiệu quả có vẻ thú vị, phù hợp, ngắn gọn và có tính khuyến khích có thể dùng tiếp cận khéo léo hơn với tin xấu (hình 31 và hình 32)

Hình 31: Những câu đệm mở đầu có hiệu quả

Tình huống: Một nhà sản xuất hệ thống rạp hát tại nhà từ chối yêu cầu của một chủ cửa hàng (Parker Electronics) về việc cung cấp hàng mẫu cho cửa hàng.

Trung lập:

- Không truyền đạt tin tức ngay lập tức
- Cố gắng không nói bóng gió về tin tức mang tính tích cực, việc đó sẽ làm sai lệch.
- **Không phải trung lập:** “Những cửa hàng như Parker có được lợi ích từ chính sách không cung cấp hàng mẫu trong hệ thống rạp hát gia đình của chúng tôi”
- **Phần sai lệch:** “Cửa hàng của các bạn sẽ là nơi tuyệt vời để đặt hàng mẫu”

Có liên quan

- Đưa ra sự chuyển tiếp nhẹ nhàng đến vấn đề chính
- Gợi ý đến yêu cầu được đưa ra từ đầu
- **Không có liên quan:** “Hệ thống V12 mới của chúng tôi đã nhận nhiều phản hồi khen ngợi từ số báo phát hành tháng 12 của Consumer Reports.”

Mang tính khuyến khích

- Thiết lập sự tương thích giữa người đọc và người viết
- Tránh gây tranh cãi và thái độ tự cao.
- **Không mang khuyến khích:** “Bạn phải nhận ra nó tốn kém đến nhường nào để cung cấp vật mẫu cho từng cửa hàng bán sản phẩm của chúng tôi”

Gây chú ý

- Khuyến khích người nhận tiếp tục đọc
- Tránh những thông tin hiển nhiên
- **Hiển nhiên:** “Chúng tôi đã nhận yêu cầu lắp thiết bị mẫu trong cửa hàng của các bạn.”

Ngắn gọn:

- Đi thẳng vào vấn đề chính một cách nhanh chóng
- **Quá dài:** “Có thể bạn nhớ rằng, trong nhiều năm chúng tôi đã cung cấp các thiết bị mẫu trong cửa hàng của hệ thống âm thanh của chúng tôi. Chúng tôi rất vui khi làm việc này bởi vì chúng tôi cảm thấy rằng khách hàng của chúng tôi cần nghe những hiệu ứng âm thanh vòm và chất lượng cao hơn so với hệ thống của các đối thủ. Chúng tôi đã dừng kiểu làm này năm ngoái bởi vì...”

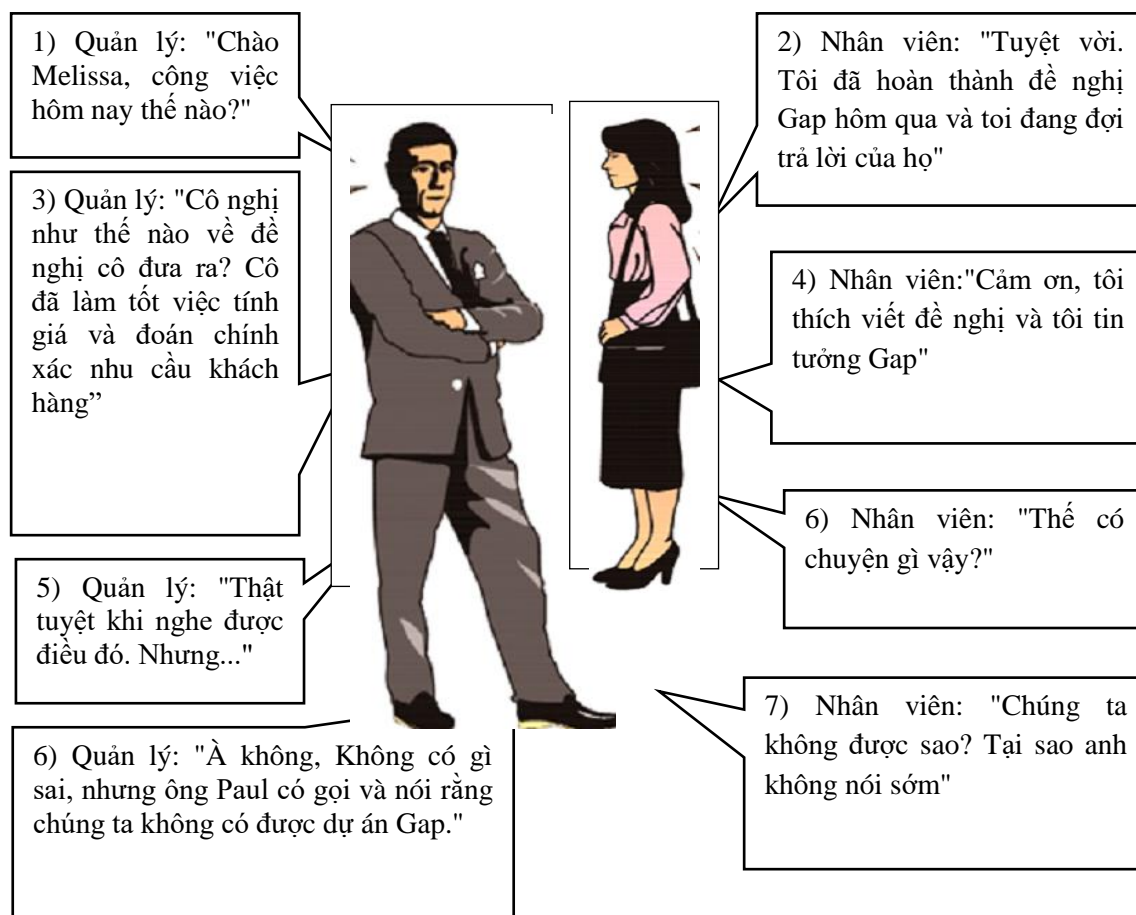
Hình 32: Các kiểu phần đệm

Loại câu	Ví dụ
Đồng ý	Chúng tôi nhận ra rằng những khả năng quảng cáo khi có những vật mẫu trong cửa hàng.
Sự cảm kích	Cảm ơn vì để chúng tôi biết về sự thành công của các bạn trong việc bán hệ thống rạp hát tại gia V12 của chúng tôi. (Tuy nhiên, tránh cảm ơn người đọc việc họ yêu cầu bạn làm mà bạn sẽ từ chối làm việc đó, điều đó nghe không chân thành lắm.
Tán dương	Chúc mừng 10 năm phục vụ cho cộng đồng của Greenville.
Sự thật	Ba phần tư nhà phân phối của chúng tôi bán ít nhất nhiều hơn 50% hệ thống V12 so với hệ thống A19 cũ.
Quy tắc chung	Chúng tôi tin vào việc cung cấp cho những nhà phân phối sẽ giúp đỡ trong việc quảng bá sản phẩm của chúng tôi.
Tin tốt	Đợt giảm giá 20% tới đây của chúng tôi sẽ được quảng cáo mạnh mẽ và có khả năng sẽ tăng lượng hàng hoá cho mùa lễ hội.
Hiểu	Chúng tôi muốn giúp các bạn đẩy nhanh doanh số của V12.

Chúng ta sử dụng phần đệm trong sự nỗ lực thật lòng để giúp người đọc chấp nhận những tin đáng thất vọng, không phải để lừa phỉnh hay làm người đọc bối rối.

Hãy tưởng tượng đến tình huống nơi có một nhân viên được gọi đến văn phòng của sếp và không biết lý do là gì. Trong cuộc trao đổi ở hình 33, liệu có phải người giám đốc sử dụng tốt các phần đệm, hay là nhân viên đơn giản chỉ bị trả lời đệm lại? Từ lâu, một phần đệm sai thì không phải là một sự truyền thông có tính đạo đức.

Hình 33: Dùng câu đệm hay chỉ đệm lại?



Giải thích quyết định:

Có lẽ, bạn có những lý do hợp lý để đưa ra quyết định tiêu cực. Dù cho bạn có đưa ra tin tức ngay từ đầu hay ở cuối thông điệp thì việc giải thích những lý do có thể giúp cho người đọc của bạn chấp nhận được quyết định và việc đưa ra lý lẽ của bạn là việc đúng đắn nên làm của một người truyền thông có đạo đức. Hầu hết thông điệp của bạn nên tập trung vào những lý do hơn là bản thân các tin xấu.

Đối với những thông điệp đưa ra tin xấu về những vấn đề không quan trọng và trong những tình huống khủng hoảng, nên đưa ra những lý do một cách súc tích và thực tế. Trong những tình huống khẩn cấp, không ai có đủ thời gian cho những giải thích giải dòng- những thứ đó có thể để sau.

Những thông điệp truyền tải tin xấu có thể ảnh hưởng đến cá nhân nhiều người và có thể đối mặt với sự kháng cự do đó yêu cầu lên kế hoạch kỹ lưỡng hơn bởi vì ảnh hưởng quyền lợi lớn hơn.

Hãy đưa ra các lý do một cách trung thực và thuyết phục. Nếu có thể, giải thích cách mà các lý do đó sẽ mang lợi gì cho người đọc hay ít nhất là có lợi cho ai đó ngoài tổ chức của bạn, như những ví dụ minh họa dưới đây:

- Bạn không đưa ra các bản sao tài liệu của công ty để bảo vệ bí mật các giao dịch của khách hàng.
- Bạn tăng giá một sản phẩm để tận dụng quy trình sản xuất sạch hơn.
- Bạn không mua bán sản phẩm lỗi trong hàng may mặc nhằm cung cấp cho khách hàng những sản phẩm có chất lượng tốt hơn.

Để giúp người đọc chấp nhận quyết định của bạn khi sử dụng kiểu bố cục trực tiếp, hãy đưa ra những lý lẽ vững chắc với tin xấu ở trong đoạn đầu tiên. Khi Hostess Brands thông báo phá sản, công ty đã đưa ra một phát biểu đổ lỗi cho một cuộc đình công có tổ chức để kết tội công ty đã làm ra những sản phẩm được yêu thích như Ho Hos, Ding Dongs, Sno Balls và Twinkies. Điểm chính ở đây là sự đóng cửa của công ty đã được đưa lên đầu trong đoạn tóm tắt: “Chúng tôi rất tiếc khi phải thông báo rằng công ty Hostess Brands đã bị ép buộc đóng cửa bởi cuộc bãi công của Hiệp Hội Làm Bánh để đóng cửa mọi hoạt động và bán tất cả tài sản của công ty” (Nếu bạn lo lắng về việc không bao giờ được ăn một cái bánh Twinkie nào nữa thì đừng lo: vì công ty đã được mua lại.)

Bảo tàng nghệ thuật hiện đại New York đã có cách tiếp cận nhẹ nhàng hơn khi từ chối lời đề nghị từ Andy Warhol, một trong những nghệ sĩ nổi tiếng và thành công nhất mọi thời đại. Trong bức thư gửi năm 1956 (Hình 34), viện bảo tàng bắt đầu với phần đệm chỉ có một câu và giải thích rằng quyết định được dựa trên “không gian lưu trữ và trưng bày cực kỳ giới hạn” của họ. Đây là 1 lý lẽ đầy sức thuyết phục và tử tế hơn nhiều so với đưa ra ý kiến tiêu cực trên phương diện cá nhân về hội họa. Tuy nhiên, bức vẽ bị từ chối đó rất đáng giá vào ngày nay.

**BẢO TÀNG NGHỆ THUẬT HIỆN ĐẠI
NEW YORK 19**

11 Phố Đông đường số 53

Điện thoại: 5-8900

Điện báo: MODERNART-NEW YORK

Ngày 18 tháng 10 năm 1956

Bảo tàng các bộ sưu tập

Thưa ông Warhol

Tuần trước Ủy ban Bảo tàng sưu tập của chúng tôi đã tổ chức cuộc họp đầu tiên của mùa thu và có cơ hội chiêm ngưỡng bức vẽ của ông có tên là "Giày" mà ông rất hào phóng tặng cho bảo tàng như là một món quà.

Tôi rất tiếc tôi phải thông báo với ông quyết định của Ủy ban, sau khi cân nhắc cẩn thận, rằng họ không thể chấp nhận nó cho bộ sưu tập.

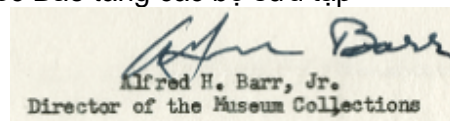
Hãy cho tôi giải thích lý do là bởi vì không gian lưu trữ và trưng bày cực kỳ giới hạn chúng tôi phải từ bỏ một vài món quà tặng, từ khi chúng tôi cảm thấy không công bằng khi chấp nhận quà tặng nhưng chỉ trưng bày chúng một cách không thường xuyên.

Tuy nhiên, Ủy ban đã yêu cầu tôi chuyển đến ông lời cảm ơn của họ vì sự rộng lượng của ông đã quan tâm đến bộ sưu tập của chúng tôi.

Trân trọng

Alfred H. Barr, Jr.

Giám đốc Bảo tàng các bộ sưu tập



Alfred H. Barr, Jr.
Director of the Museum Collections

Mr. Andy Warhol
242 Đại lộ Lexington
New York

P.S: Có thể đến lấy tranh tại Bảo tàng nếu thuận tiện

Đưa ra những lợi ích cho người đọc làm cho quyết định của bạn giảm đi sự ích kỷ. Tuy nhiên, đôi khi chấp nhận yêu cầu không phải chỉ đơn giản là dựa vào lợi ích cao nhất của công ty. Trong những tình huống đó, đừng tạo ra những lợi ích sai lệch cho người đọc; thay vào đó, chỉ cung cấp bất kỳ lời giải thích ngắn gọn nào mà bạn có thể và để mọi chuyện diễn ra tự nhiên.

Bởi vì dữ liệu này sẽ là thứ quan trọng mang tính chiến lược đối với các đối thủ của chúng ta, chúng ta sẽ coi thông tin này như là bí mật. Tuy nhiên, những thông tin tương tự về toàn bộ nền công nghiệp của chúng ta (mã SIC 1473) lại được thu thập lại trong thống kê

dân số lao động hàng năm của Mỹ. Những báo cáo thống kê này có sẵn trực tuyến để mọi người có thể tiếp cận.

Chỉ cho người đọc thấy rằng quyết định của bạn là một quyết định thuộc về kinh doanh, không phải chỉ là một quyết định cá nhân. Và cũng chỉ ra rằng yêu cầu đã được xem xét kỹ lưỡng, và đừng che dấu bằng chính sách của công ty. Người ta thường bị sa thải bởi câu “Đó chỉ là chính sách của chúng tôi” nếu câu đó chẳng nghĩa lý gì với họ. Nếu chính sách là thứ nghe có vẻ như vậy, nó đã được lập ra cho những lý do tốt; vì vậy, hãy giải thích nguyên nhân cốt lõi của chính sách.

KHÔNG NÊN: Chính sách công ty ngăn cản việc cung ứng sản phẩm mẫu tại các cửa hàng của chúng tôi.

NÊN: Chúng tôi đã khảo sát các đối tác của chúng tôi cách đây 3 năm và nhận ra rằng không gian bị chiếm dụng bởi các mẫu trưng bày trong cửa hàng và hậu quả của các vấn đề về giao thông không đáng để bỏ công sức. Những đối tác đó cũng gặp phải vấn đề trong việc bán những sản phẩm mẫu, thậm chí là giảm giá nhiều đi chẳng nữa.

Những lý do để giải thích cho quyết định của bạn nên chiếm phần lớn trong tin nhắn, nhưng phải súc tích, nếu không thì người đọc của bạn sẽ trở nên mất kiên nhẫn. Đừng chỉ kể lể về một luận điểm, và đừng có cung cấp quá nhiều bối cảnh hơn mức cần thiết. Nếu bạn có vài lý do cho việc từ chối một yêu cầu, hãy đưa ra những lý do mạnh mẽ nhất trước tiên, khi đó sẽ tạo được nhiều sự nhấn nhá nhất và cứ bỏ sót những lý do không quan trọng. Tại sao phải đưa ra một lời bác bỏ? Cứ bám lấy những lý lẽ, luận cứ thuyết phục nhất của bạn.

Đưa ra những tin xấu

Lời khuyên: Sử dụng ngôn từ tích cực hoặc trung tính để đưa ra tin xấu.

Nếu bạn đã giải thích tốt các lý do, tin xấu tự khắc sẽ không gây bất ngờ; quyết định sẽ xuất hiện một cách logic và hợp lý. Một quyết định chỉ logic và hợp lý khi nó được đưa ra trong những tình huống như vậy.

Để giữ được thiện chí của người đọc, tuyên bố tin xấu trong ngôn từ tích cực hoặc là trung lập, nhấn mạnh điều mà bạn *có thể* làm nhiều hơn điều mà bạn *không thể* làm. Tránh viết *không thể, không có khả năng, không khả thi, xui xẻo là, xin lỗi và phải từ chối*.

Diễn đạt tin xấu trong ngôn ngữ không ngòi. Tránh từ *bạn* và *của bạn* để làm xa cách người đọc khỏi tin xấu; mặt khác, tin đó có thể cảm thấy như là sự từ chối cá nhân. Cũng tránh từ *nhưng* và *tuy nhiên* để giới thiệu về tin xấu; hầu hết người đọc sẽ không nhớ những gì đã được viết trước từ *nhưng* bởi vì họ chỉ nhớ những gì phía sau từ *nhưng* mà thôi.

Lời khuyên: Bạn không cần phải xin lỗi cho những quyết định kinh doanh hợp lý

Hãy chống lại sự cám dỗ trong việc xin lỗi cho quyết định của bạn. Một người đọc đối mặt với những sự lựa chọn và thông tin giống nhau chắc chắn cũng sẽ hành động như vậy. Xin lỗi có thể làm suy giảm đi vị trí của bạn một cách không cần thiết và đẩy lên sự hoài nghi cho người đọc về quyết định.

Trong vài tình huống, lời từ chối có thể được nói bóng gió, thì việc đưa ra một lời phát biểu trực tiếp về lời từ chối không cần thiết. Nhưng đừng lẫn tránh. Nếu bạn nghĩ theo hướng tích cực, ngôn từ kém quan trọng có thể bị hiểu nhầm, hãy tự nhiên và nói ra một cách trực tiếp. Tuy nhiên, ngay cả trong những hoàn cảnh ấy, bạn cũng nên nói bằng ngôn ngữ không ngòi và thêm vào đó lợi ích của người đọc.

Kết thúc thông điệp

Lời khuyên: Không nói tin xấu trong phần kết thúc, kết thúc với một ghi chú lạc quan, thân thiện và có ích.

Bất kỳ lời từ chối nào, thậm chí là được giải quyết một cách có bài bản, thì vẫn có những ngụ ý tiêu cực. Vì vậy, bạn cần kết thúc thông điệp bằng một lời ghi chú dễ chịu hơn. Hình 35 đưa ra cách tiếp cận để tránh và những phương pháp để sử dụng khi kết thúc một thông điệp báo tin xấu.

Hình 35: Kết lại một tin nhắn xấu

Các cách để tránh việc xin lỗi

Thêm một lần nữa, tôi xin lỗi vì chúng tôi không thể tài trợ cho yêu cầu này

Lường trước các vấn đề

Nếu bạn gặp phải những vấn đề khác, hãy viết thư trực tiếp cho tôi.

Đưa ra lời mời về giao thiệp không cần thiết

Nếu bạn có thêm câu hỏi gì, hãy nói với tôi

Lặp lại tin xấu

Mặc dù chúng tôi không thể cung ứng thiết bị mẫu trong cửa hàng, chúng tôi rất mong bạn sẽ gặt hái nhiều thành công trong mùa lễ hội này.

Sử dụng sáo ngữ

Nếu bạn cần giúp đỡ gì nữa, thì đừng lưỡng lự mà hãy gọi chúng tôi

Tiết lộ về điều ngờ vực

Tôi tin là giờ bạn hiểu lý do tại sao chúng tôi đưa ra quyết định này

Ra vẻ ích kỷ

Đừng quên trình chiếu một cách nổi bật sản phẩm V12 của chúng tôi trên màn hình trong dịp lễ.

Các chiêu thức được sử dụng**Đưa ra lời chúc**

Gửi những lời chúc tốt nhất cho sự thành công suốt mùa lễ hội. Chúng tôi quả thật rất vui mừng vì mối quan hệ 10 năm với cửa hàng Parker và hi vọng tiếp tục phục vụ cho nhu cầu của các bạn trong tương lai

Đưa ra lời đề nghị thay thế

Để mở rộng quảng cáo trong các kỳ nghỉ, chúng tôi rất vui mừng khi đính kèm theo mục quảng cáo của bạn thêm 1 ô có kích thước 2x6 inch trên ấn phẩm *Greenville Courier* của chúng tôi số phát hành ngày chủ nhật, ngày 8 tháng 2. Hãy gửi cho chúng tôi bản sao của bạn vào ngày 26 tháng 1.

Dẫn đến các nguồn khác

Để mở rộng quảng cáo cho mùa lễ hội, chúng tôi rất vui khi cung cấp mẫu thử của thiết bị A19.

Gợi nhắc đến các chương trình khuyến mãi khác

Bạn có thể an tâm về việc thiết bị V12 chúng tôi sẽ giới thiệu tháng này sẽ dẫn thêm nhiều khách hàng đến cửa hàng của bạn trong suốt các ngày lễ.

Để nghe có vẻ chân thành và có ích, hãy làm cho phần kết của bạn độc đáo và lạc quan. Nếu bạn đưa ra lời đề nghị thay thế hay cung cấp các nguồn giúp đỡ khác, hãy cung cấp tất cả thông tin người đọc cần để có thể dễ dàng tiếp tục. Nếu bạn thêm vào một sự xúc tiến bán hàng, thì hãy đảm bảo là nó tinh tế và được định hướng cho người đọc.

Bảng liệt kê những mục cần kiểm tra (Checklist) của thông điệp báo tin xấu tóm tắt những hướng dẫn để viết những tin nhắn khó. Phần còn lại của chương này bàn về các chiến lược để viết thư phản hồi cho tin xấu và các thông báo tin xấu.

Checklist cho việc hoạch định các thông điệp báo tin xấu

Tiếp cận ngữ cảnh giao tiếp

Hãy xem xét nội dung tin nhắn, văn hoá tổ chức, những trách nhiệm đạo đức, những yêu cầu hợp pháp, mức cấp thiết, và những yếu tố khác

Phân tích người nhận

Sử dụng các câu hỏi từ Chương 4, hình 2, để tăng cơ hội cho việc người nhận của bạn sẽ phản ứng tích cực với thông điệp của bạn.

Chọn phương tiện truyền đạt

Nhiều người thích nhận được tin xấu một cách riêng tư hơn. Tuy nhiên, email có thể được sử dụng để kiểm soát thông điệp và khi những cuộc hội thoại trực tiếp là bất khả thi.

Dự định các thành phần của thông điệp

➤ Tổ chức thông điệp

- Hãy xem xét những cách tiếp cận trực tiếp hơn (với tin tức được đưa ra từ đầu) cho những tin không quan trọng, trong những trường hợp gấp, và khi bạn cho rằng người nhận kháng cự ít.
- Hãy xem xét thêm các cách tiếp cận gián tiếp (với các tin được đưa ra ở sau) cho những tình huống phức tạp, khi bạn nghĩ là người nhận sẽ kháng cự nhiều hơn, và khi người nhận của bạn thích văn phong này hơn

➤ Giải thích quyết định

- Nêu ra các lý do bằng ngôn từ tích cực
- Tránh dựa vào “chính sách công ty”; thay vào đó, giải thích lý do đằng sau chính sách
- Nêu ra các lý do một cách súc tích; không giải thích dài dòng.
- Đưa ra những lý do hùng hồn nhất trước tiên; tránh bàn luận về các lý do không đủ mạnh.

➤ Đưa ra những tin xấu

- Đưa ra tin xấu như là một kết quả tất yếu của lý do đã nêu ra
- Tuyên bố tin xấu bằng ngôn ngữ tích cực và không mang tính cá nhân.
- Tránh những thuật ngữ như “không thể” và “của bạn”.

- Đừng xin lỗi.
- Đưa ra lời từ chối rõ ràng- bằng hàm ý nếu thích hợp; nếu không thì bằng cách nói thẳng điều đó ra.

➤ Kết thúc thông điệp

- Làm cho đoạn kết của bạn độc đáo, thân thiện, thoát khỏi chủ đề của tin xấu, và tích cực
- Hãy xem xét việc đưa ra những lời chúc chân thành nhất, đưa ra những lời đề nghị thay thế, đề nghị những nguồn giúp đỡ khác, hoặc đưa ra sự xúc tiến bán hàng tế nhị hơn
- Tránh lường trước vấn đề, xin lỗi, đưa ra những sự giao tiếp không cần thiết, gọi nhắc đến tin xấu, lặp lại từ sáo ngữ, tiết lộ sự hoài nghi, hay là nghe có vẻ ích kỷ.

5.3.2. Soạn thảo thông điệp hồi đáp tin xấu

Ngay cả một thông điệp báo tin xấu được viết hay nhất thì cũng có thể thử thách thiện chí của một người đọc. Trong phần này, bạn sẽ học các quy tắc viết 3 loại thông điệp hồi đáp mang tính tiêu cực trong khi vẫn giữ được mối quan hệ tích cực.

- Từ chối một ý tưởng
- Từ chối giúp đỡ
- Từ chối một yêu cầu của khách hàng

5.3.2.1. Từ chối một ý tưởng

Một trong những thông điệp báo tin xấu có tính thách thức hơn mà phải viết hồi đáp là những thông điệp trình bày việc từ chối ý tưởng hay lời đề nghị của một ai đó. Đặt bản thân bạn vào vị trí người đưa ra lời đề nghị, ví dụ, Grace Lee, người đã gợi ý rằng nhà hàng Jason's Deli and Restaurant thêm vào những món ăn nóng (được giới thiệu ở chương 7, hình 3) Grace đã rất hào hứng với ý tưởng của cô ấy và muốn lời đề nghị đó được chấp nhận.

Nếu Jason quyết định từ chối ý tưởng của Grace anh ấy sẽ rơi vào thế khó. Anh ấy cần giải thích quyết định của mình mà không làm cho Grace nhụt chí với việc đưa ra ý tưởng trong tương lai. Nếu việc giao tiếp của anh ấy thành công, Jason sẽ làm được những điều sau:

- Ghi nhận sự chăm chỉ, cố gắng của Grace

- Chỉ cho Grace những thực tế kinh doanh mà có lẽ cô ấy không biết
- Tập trung vào những lý do thuộc về kinh doanh, không phải những lý do cá nhân.

Hãy xem cách mà thông điệp của Jason thể hiện (Hình 36). Email của anh ấy truyền tải tin xấu, nhưng nó cũng là thông điệp có tính khích lệ. Như tất cả những thông điệp mang tin xấu, email thuyết phục người đọc rằng ở vị trí của người viết thì làm vậy là hợp lý.

5.3.2.2. Từ chối giúp đỡ

Chúng ta thường giúp đỡ lẫn nhau khi chúng ta không có khả năng thực hiện công việc đó hoặc chúng ta biết rằng bạn bè hay đồng nghiệp sẽ giúp đỡ lại chúng ta vào thời điểm đó. Tuy nhiên, vì những lý do kinh doanh hay cá nhân, chúng ta không thể luôn luôn đáp ứng mọi yêu cầu.

Cách mà bạn viết thông điệp từ chối sự giúp đỡ phụ thuộc vào hoàn cảnh. Nếu ai đó yêu cầu sự giúp đỡ mà tốn nhiều thời gian, người đó có lẽ sẽ viết một thông điệp thận trọng để cố gắng thuyết phục bạn. Trong trường hợp này, một thông điệp hồi đáp dài hơn, sâu sắc hơn là thích hợp nhất.

Tuy nhiên, hầu hết những yêu cầu giúp đỡ là việc hằng ngày, và bạn có thể viết thông điệp hồi đáp có kết cấu trực tiếp. Một đồng nghiệp yêu cầu bạn tham gia buổi họp thay cô ấy, một nhân viên xin gia hạn, hay một đồng nghiệp kinh doanh mời bạn ăn trưa sẽ không quá thất vọng nếu bạn từ chối. Người viết sẽ không phải tiêu tốn nhiều năng lượng để soạn ra yêu cầu; anh ấy hay cô ấy đơn giản chỉ muốn câu trả lời “có” hoặc “không”.

Lời khuyên: Khi từ chối những yêu cầu thường tình hàng ngày, đưa ra lời từ chối ngay trong đoạn đầu tiên.

Hãy tưởng tượng về tình huống mà một nhân viên xin tham dự hội thảo miễn phí cho một Ủy ban hoạch định. Trong Hình 37, Swati Mellone sử dụng kết cấu/bố cục trực tiếp để đưa ra lời từ chối ngay trong đoạn đầu. Sau khi từ chối yêu cầu, cô ấy đưa ra những lý do rõ ràng cho quyết định và đưa ra những cách lựa chọn khác khả thi mà không phải hứa gì cả.

Hình 36:

Sử dụng phần đệm và bắt đầu với sự chân thành, lời khen phù hợp và cảm ơn quan, cảm ơn người gửi

Thừa nhận và đồng ý với một khía cạnh của đề xuất

Chuyển sang tin tức xấu. Bởi bây giờ, Grace nhận ra các kết quả

Giải thích sự hợp lý của quyết định

Một lần nữa, sử dụng cách gián tiếp đồng ý ban đầu với quan điểm của đề xuất; cung cấp thêm một số thông tin mà Grace không biết

Kết với sự chân thành và nồng ấm, khuyến khích thêm ý kiến.

Chủ đề: Trả lời: Thêm món nóng vào thực đơn

Gửi: Grace Lee

Từ: Jason Myers

Chủ đề: Trả lời: Thêm món nóng vào thực đơn

Chào Grace,

Ý tưởng của bạn thêm các món ăn nóng là một ví dụ tuyệt vời của sự cống hiến của bạn vào việc kinh doanh và tư duy sáng tạo của bạn. Tôi đánh giá cao sự quan tâm của bạn đến việc tăng lợi nhuận cho Jason.

Đối với việc kinh doanh khác, tôi có thể xem xét thêm món ăn nóng. Như bạn nói, những món này có giá cao hơn và đó là kết quả làm cho lợi nhuận cao hơn.

Tuy nhiên, đối với Jason, tôi lo ngại rằng sự thay đổi sẽ đưa chúng ta quá xa sứ mệnh của chúng ta. Nhà hàng được xây dựng với thức ăn nguội, những món mà khách hàng có thể chọn và ăn một cách nhanh chóng trong giờ ăn trưa. Buffet nóng có thể làm tăng thêm mức độ phức tạp vào giờ cao điểm trưa, tạo sức ép đối với khách hàng và với cả nhà hàng của chúng ta.

Bạn đã đúng khi một vài nhà hàng ở trong vùng đã thêm món ăn nóng. Tuy nhiên, một vài nhà hàng lại quá gần chúng ta, hai nhà hàng ở cùng khối nhà và một nhà hàng ở ngã tư, tôi không chắc rằng chúng ta tạo được sự khác biệt, bạn biết đấy.

Grace à, sự thật là chúng ta vừa mất một trong những nhà đầu tư lớn nhất của chúng ta. Nếu không có tình trạng này, tôi đã xem xét ý kiến của bạn theo cách khác. Nhưng hiện tại, với sự mất mát này và sự suy giảm số lượng khách và doanh thu, chúng ta đơn giản là không có đủ vốn để đầu tư cho sự thay đổi này.

Một lần nữa, tôi đánh giá cao suy nghĩ của bạn về cách làm thế nào để thay đổi Jason. Tôi rất mong nghe được những ý kiến khác của bạn về kinh doanh. Jason rất may mắn khi có bạn là một thành viên trong tổ chức.

Thân ái,

Jason.

Hình 37: Thư từ chối giúp đỡ (Kết cấu trực tiếp)

Gửi: Julia Foreman

Từ: Swati Mellone

Chủ đề: Trả lời: Tham dự hội thảo miễn phí?

Chào Julia,

Bạn đã làm rất tốt một công việc là quản lý ngân sách cho hội thảo và chúng ta sẽ có một ít chỗ để cho nhân viên vào cửa miễn phí. Bên cạnh đó, một trong những khoản dự toán ngân sách là phần nhân viên phải tự chi trả (cho việc tham gia hội thảo).

Hội thảo vẫn còn vài tuần nữa mới bắt đầu, vì thế chúng ta có thể nhận thêm một vài tài trợ nữa. Nếu điều đó xảy ra, tôi chắc chắn sẽ thảo luận yêu cầu của bạn với các nhân viên khác. Khi đến gần ngày tổ chức hội thảo, tôi sẽ cập nhật tình hình cho bạn biết.

Thân ái,

Swati.

Mellone Giám đốc tài chính

Tarmot Intelligence, Inc.

818-555-3854

5.3.2.3. Từ chối yêu cầu từ khách hàng

Một phần đệm, như đã đề cập trước đây, hầu như luôn luôn được sử dụng khi từ chối yêu cầu của khách hàng bởi vì người đọc (một khách hàng không hài lòng) thì sẽ xét tình huống theo phương diện cảm tính. Khách hàng đã thất vọng vì sự thất bại của sản phẩm hay dịch vụ và cứ thế mong chờ. Nếu bạn từ chối lời đề nghị ngay lập tức, bạn sẽ gặp nguy cơ mất thiện chí của khách hàng và như đã bàn luận trước đây, tình huống đó sẽ lan nhanh đến mức chóng mặt trong các trang mạng xã hội.

UnitedAirlines đã gặp sai lầm lớn khi giải quyết không tốt yêu cầu của một hành khách về việc hoàn trả cho chiếc guitar bị vỡ của anh ấy. Dave Carroll, một nhạc sỹ tài hoa, đã viết một bài hát bắt tai với đoạn “United, các anh đã làm hỏng cây guitar Taylor của tôi”. Bài hát “United đã làm hỏng những cây guitar”, đã trở thành hiện tượng YouTube với hơn 10 triệu lượt xem.

Tình huống đã làm trầm trọng hơn bởi dịch vụ khách hàng tồi tệ của United. Trên blog của anh ấy, Carroll giải thích sự thất vọng của anh ấy: “Bài hát đã bị ngừng này là về vụ bồi thường khi hãng hàng không thắng kiện từ chối việc xem xét lại vấn đề và tôi đã cam kết kể tiếp phần còn lại của câu chuyện”. Carroll đã tạo ra thêm 2 video nữa và phát hành album mới. Câu chuyện này khá mất mặt cho United Airlines và làm tiêu tốn của công ty hơn \$3500 cho một cây guitar Taylor mới.

Dave Carroll đã đưa lời phàn nàn của mình về United Airlines vào trong âm nhạc với một video lan truyền mạnh.

Lời khuyên: sử dụng ngôn ngữ khách quan, trung tính để giải thích các ý cơ bản của việc từ chối.

Các công ty không phải đáp ứng tất cả các yêu cầu, nhưng họ phải xử lý việc truyền thông thật tốt. Hãy luôn luôn sử dụng một giọng điệu trân trọng với các khách hàng- ngay cả khi lỗi thuộc về khách hàng. Để người đọc không bị choáng bởi lời từ chối, hãy bắt đầu với phần đệm, bằng cách sử dụng một trong những kỹ thuật đã được trình bày ở các nội dung trước. (ví dụ: thể hiện sự thấu hiểu).

Những người chạy Marathon như bạn dựa vào chiếc giày đàn hồi như là vũ khí để giúp đỡ bạn trong nhiều tháng dưới điều kiện sử dụng bình thường.

Khi giải thích những lý do cho việc từ chối sự yêu cầu, đừng buộc tội hay giáo huấn người đọc. Tuy nhiên, cùng lúc đó, cũng đừng bỗng dưng nhận trách nhiệm cho vấn đề nếu lỗi sai là của khách hàng. Sử dụng ngôn ngữ khách quan, trung lập để giải thích tại sao yêu cầu bị từ chối.

- ✓ *Không nên:* Lý do mà những cái tay cầm đã xé toạc vali đựng hành lý Samsonite của bạn là vì bạn chất quá nhiều. Tầm thẻ trên hành lý rõ ràng biểu thị rằng bạn chỉ nên dùng vali đựng áo quần, với tối đa 40 pounds. Tuy nhiên, các kỹ thuật viên của chúng tôi đã kết luận rằng bạn có ít nhất 65 pounds của các loại hàng trong vali hành lý đó.
- ✓ *Nên:* Khi nhận những mảnh vali hành lý Samsonite của bạn, chúng tôi đã gửi đến bộ phận kiểm tra. Các kỹ thuật viên ở đó đã tìm ra những điểm bị giãn trên da và một đường may của đường sọc nối bằng nylon bị sờn. Họ đã kết luận rằng sự hao mòn như vậy có thể bị gây ra bởi những thứ bên trong có cân nặng về căn bản là hơn trọng

lượng tối đa 40 pound mà nó đã được nêu ra trên thẻ hành lý. Cách sử dụng như thế vượt khỏi điều khoản “sòn và rách thông thường” đã được ghi trong bảo hành của chúng tôi.

Lưu ý rằng trong ví dụ thứ hai, đại từ “bạn” không hề được sử dụng khi nói về tin xấu. Bằng cách dùng những đại từ ngôi thứ ba và thể bị động, ví dụ đã tránh buộc tội trực tiếp người đọc về việc sử dụng sai quy cách sản phẩm. Lời từ chối thực sự, được đưa ra ở câu cuối, được truyền đạt trong ngôn ngữ trung lập.

Cũng như những thông điệp về tin xấu khác, hãy kết lại với một lưu ý thân thiện, hướng về tương lai. Nếu bạn có thể đưa ra một sự thỏa hiệp, nó sẽ giúp mọi việc êm dịu hơn và cho khách hàng thấy rằng bạn làm hợp lý. Những sự thỏa hiệp cũng giúp khách hàng giữ thể diện. Tuy nhiên, cẩn thận, không nên nhận trách nhiệm.

“Mặc dù chúng tôi thay vali hành lý chỉ khi chúng bị hỏng trong việc sử dụng bình thường, cửa hàng sửa chữa của chúng tôi nói với tôi rằng tay cầm bị hỏng có thể được thay dễ dàng. Chúng tôi sẽ vui lòng làm như vậy chỉ với \$38.50, bao gồm phí gửi trả. Nếu bạn thích chúng tôi làm việc này, làm ơn trả lời email này, và chúng tôi sẽ gửi trả vali hành lý đã sửa của quý khách trong vòng 2 tuần.”

Ở nơi nào đó trong bức thư, bạn có thể thêm vào đoạn nhấn khôn khéo cho việc mua lại sản phẩm khác. Mặc dù khách hàng của bạn đã có cái nhìn tiêu cực về sản phẩm của bạn, bạn có thể gợi nhắc ông ấy hay bà ấy tại sao họ lại mua sản phẩm của bạn ngay từ đầu. Nhưng sử dụng kỹ thuật này một cách cẩn thận; nhấn quá mạnh có thể đơn giản sẽ làm phiền khách hàng đã sẵn không vui.

5.3.3. Thông báo tin xấu

Chúng ta đã thảo luận về các chiến lược để viết những thông điệp hồi đáp mang tính chất tiêu cực. Tuy nhiên, thường thì chúng ta sẽ đưa ra tin xấu về một tình huống mới. Thông thường hơn nữa, những thông điệp đó sẽ được chuyển đến bộ phận lớn những người nhận cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức. Một số trong nhiều ví dụ về tin xấu mà các công ty phải truyền đi bao gồm:

- Công ty đã trải qua một quý có tình hình tài chính tệ hại
- Các nhân viên sẽ bị nghỉ việc

- Một thành viên ban quản trị sẽ chuyển đi
- Một sản phẩm đang bị thu hồi
- Giá cả đang tăng lên
- Các cửa hàng sẽ bị đóng cửa hoặc các phòng ban bị hợp nhất
- Doanh nghiệp đã bị mua lại
- Công ty bị cáo buộc làm việc trái pháp luật
- Công ty thua một vụ kiện lớn
- Một sản phẩm có khả năng bị hủy bỏ
- Dịch vụ không được thực hiện
- Một vụ hỏa hoạn đã gây tổn thất

Không phải mỗi sự thay đổi trong tổ chức đều là tiêu cực đối với tất cả các khán thính giả, ví dụ, một sự thu mua lại công ty có thể là một tin tốt cho các cổ đông và những thành viên quản trị, những người sẽ được giữ lại, nhưng lại là tin xấu cho các nhân viên có khả năng bị mời ra khỏi công ty (một cụm từ dễ nghe hơn của từ “bị sa thải”). Vì lý do này, các thông điệp về những sự thay đổi của công ty phải được thích ứng với từng thành viên bị ảnh hưởng, với những sự quan tâm đặc biệt đối với những ảnh hưởng tiêu cực đó.

5.3.3.1. Những tin xấu về các hoạt động tác nghiệp thông thường

Hãy xem một nhà sản xuất lều di động có thể gửi thông báo tăng giá đến những đối tượng nhận tin khác nhau như thế nào (Hình 38). Tăng giá là một thông điệp thường lệ đối với bộ phận đặt hàng nhưng lại yêu cầu nhiều sự giải thích hơn cho những người bán sỉ và những người sử dụng cuối cùng. Tất nhiên, một doanh nghiệp thông minh sẽ cung cấp cho bộ phận đặt hàng của họ tất cả những thông tin vì vậy mà những người đại diện của dịch vụ khách hàng có thể trả lời tất cả các câu hỏi về sự thay đổi một cách hợp lý.

Hình 38: Thông báo tăng giá đến những người nhận khác nhau

Tình huống: Nhà quản trị quyết định tăng giá 10% đối với sản phẩm lều di động Danforth. Bạn phải thông báo cho bộ phận đặt hàng, nhà bán sỉ và một khách hàng mua lẻ đặc biệt. Bạn phải đưa ra những thông điệp như thế nào để phù hợp với từng đối tượng?	
Đối tượng	Thông điệp
Phòng Đặt hàng Với nhóm này, giá thay đổi là chuyện thường ngày. Điều	Có hiệu lực từ ngày 1 tháng 3, giá của sản phẩm lều di động Danforth (mã R-885) thay đổi từ \$148,99 lên

<p>đáng quan tâm nhất là các thủ tục cần thay đổi như thế nào, vì vậy bạn có thể gọi email sử dụng kết cấu trực tiếp.</p>	<p>\$164,99, tăng 10%. Bất kỳ đơn hàng nào được đặt trước ngày 1 tháng 3 vẫn áp dụng theo giá thấp, bất kể khi nào hàng sẽ thực sự được chuyển đi cho đơn hàng.</p> <p>Giá mới sẽ được đưa vào catalog mùa xuân của chúng ta, và thông báo nên gửi ngay lập tức cho các nhà bán sỉ. Nếu bạn nhận được đơn hàng đóng dấu bưu điện sau ngày 1 tháng 3 mà vẫn ghi giá cũ, hãy liên lạc với nhà bán sỉ trước khi thực hiện đơn hàng.</p>
<p>Nhà bán sỉ</p> <p>Nhà bán sỉ sẽ không có sự thất vọng mang tính cá nhân, vì vậy bạn có thể sử dụng cách nói trực tiếp, nhưng bạn cần giải thích rõ cho lý do tăng giá. Tin xấu được bọc lót bằng cách trình bày các lý do (ngoài tầm kiểm soát của bạn) và bao gồm cả việc bán lại trong đoạn đóng.</p>	<p>Bởi vì cuộc đình công kéo dài ở các mỏ quặng ở Nam Phi, chúng tôi phải mua chrome sử dụng cho lều bạt Danforth của chúng tôi ở nơi khác với giá cao hơn. Do đó, từ ngày 1 tháng 3, giá lều cắm trại Danforth (Mã R-885) sẽ thay đổi từ \$148,99 lên \$164,99.</p> <p>Tuy nhiên, với trách nhiệm của chúng tôi với nhà bán sỉ, đối với các đơn hàng trước ngày 1/3 chúng tôi vẫn tính giá \$148,99. Hãy sử dụng mẫu trực tuyến hay gọi cho chúng tôi theo số 800-555-9843 để đặt hàng lều mà những người cắm trại Mỹ gọi nó là lều “gửi nó cho tôi”.</p>
<p>Hiệp hội khách du lịch ba lô và cắm trại</p> <p>Bạn có thỏa thuận Marketing riêng với tổ chức này. Họ xúc tiến lều cắm trại Danforth trong mỗi số Field News phát hành, đó là một tạp chí hàng quý, bạn không mất chi phí nhưng đổi lại, bạn cung cấp cho các thành viên của hiệp hội với giá sỉ là \$148,99 (giảm 26%).</p> <p>Đây là khán thính giả có tính quyết định có thể trả lời tiêu cực về tin tức đó. Sử dụng cách nói trực tiếp để nói về việc tăng giá.</p>	<p>Tính phổ biến của lều cắm trại Danforth mà bạn mô tả trong các tờ Field News dựa vào một phần khung chrome mà chúng tôi sử dụng đặc biệt riêng cho loại lều này. Chrome cứng hơn nhôm gấp 2 lần trong khi có cùng trọng lượng.</p> <p>Bởi vì cuộc đình công kéo dài ở các mỏ quặng ở Nam Phi, chúng tôi phải đổi mặt với lựa chọn hay là chuyển sang sử dụng nhôm hay là vẫn kiên quyết với việc sử dụng chrome ở một mức giá cao hơn. Chúng tôi ủng hộ tiếp tục sử dụng chrome cho lều của chúng tôi. Quyết định này để duy trì chất lượng nhưng có kết quả là thay đổi giá bán sỉ lều cắm trại Danforth (Mã R-885) sẽ thay đổi từ \$148,99 lên \$164,99.</p> <p>Việc xúc tiến lều cắm trại Danforth trong số Field News phát hành mùa xuân sẽ có thay đổi để phản ánh mức giá mới này. Bởi vì số phát hành mùa xuân ra vào tuần cuối cùng của tháng 2, chúng tôi sẽ tính các đơn hàng đặt trước ngày 1/3 với giá thấp \$148,99.</p>

	Chúng tôi đã rất vui được phục vụ cho các thành viên của hiệp hội, và chúng tôi muốn còn muốn gửi lời chúc tốt đẹp nhất của chúng tôi, hy vọng một năm nữa lại thành công trong việc cung cấp các dịch vụ có giá trị cho các thành viên của hiệp hội khách du lịch ba lô và cắm trại.
--	---

5.3.3.2. Tin xấu về tổ chức

Nếu tổ chức của bạn đang phải trải qua những vấn đề nghiêm trọng, những nhân viên, khách hàng và những nhà đầu tư nên được nghe tin tức từ bạn, không phải là từ báo chí, blog hay là tin hành lang. Với những vấn đề nghiêm trọng mà nhận được sự chú ý đông đảo, bộ phận quan hệ công chúng của công ty sẽ đưa ra ra tin tức đó. Trong trường hợp đó, công ty sẽ giao tiếp với một vài khán thính giả trong và ngoài công ty.

Trong tình huống khủng hoảng, đội ngũ quản lý cần một kế hoạch truyền thông về khủng hoảng để đảm bảo có những thông điệp rõ ràng, nhất quán được truyền đến các đơn vị có chức trách bên trong và ngoài doanh nghiệp.

Lời khuyên: Chỉ ra tình trạng khủng hoảng của công ty đang nhận được sự quan tâm của quản lý cấp cao.

Trong suốt những giai đoạn khó khăn, các doanh nghiệp vẫn có thể giao tiếp với khách hàng một cách có hiệu quả. Borders, nhà điều hành các nhà sách lớn thứ 2 của Mỹ trước đây, đã gửi email đến các khách hàng thân thiết khi công ty nộp đơn xin bảo hộ phá sản theo Chương 8. Điều dễ hiểu là các khách hàng sẽ có những câu hỏi về họ sẽ bị ảnh hưởng thế nào trong suốt quá trình tái cơ cấu của công ty. Như bạn có thể thấy trong ví dụ 39, công ty đã làm rất tốt trong việc cam đoan với những khách hàng có giá trị nhất với họ mà không cần phải bùng bít tí thông tin gì về tình trạng hiện tại.

Cá nhân hóa thông điệp đến một nhóm khách hàng được lựa chọn

Sử dụng cách nói gián tiếp để đưa ra lịch sử và ngữ cảnh của quyết định

Giải thích quyết định chương 11

Sử dụng phong cách hội thoại và cách tiếp cận cá nhân từ người lãnh đạo công ty.

Sử dụng đề mục nhỏ để trả lời các câu hỏi của khách hàng

Hình 39: Borders cập nhật liên tục tình hình phá sản cho khách hàng thân thiết

Chào các khách hàng thân thiết của Borders,

Từ khi thành lập, Borders là nhà sách với các sách hướng dẫn và giáo dục, nơi mà những bạn đọc trẻ tuổi và lớn tuổi khám phá đam mê của họ và tìm thấy những quyển sách đặc biệt mà nói với họ một cách rất riêng tư. Khi phát triển, phương châm của chúng tôi là trở thành nhà sách hàng đầu với các đầu sách bán chạy nhất, cho dù là ở tại nhà sách hay trên trang web borders.com của chúng tôi- nơi bạn có thể mua sách và những thứ có liên quan mà khuyến khích và thỏa mãn sở thích đọc của bạn.

Tuy nhiên, bởi vì chịu sự tác động từ sự khó khăn của nền kinh tế Mỹ cũng như môi trường bán sách thay đổi nhanh chóng, chúng tôi phải tái cấu trúc lại Borders và tái định vị công ty cho sự thành công trong lâu dài. Chúng tôi đã quyết định con đường tốt nhất cho Border là có khả năng đạt được tái tổ chức thông qua tiến trình chương 11 bắt đầu vào ngày 16 tháng 2.

Thông qua tiến trình này, tôi muốn cho bạn biết rằng:

Nhà sách Borders mở cửa để kinh doanh. Borders là người tiên phong với kinh nghiệm bán sách, cung cấp cho khách hàng các loại sách đa dạng, phong phú trong một môi trường ấm áp, thân thiện-và chúng tôi có ý định xây dựng dựa trên điều đó. Các nhà sách của chúng tôi tiếp tục là nơi quy tụ đông đảo mọi người. Hơn nữa, các gia đình cũng có thể thưởng thức các sự kiện phong phú như tác giả đọc và ký sách, câu lạc bộ sách, các câu chuyện và bữa tiệc nhỏ cho trẻ em.

Chương trình Khách hàng thân thiết, bao gồm các khách hàng thân thiết cộng thêm vẫn tiếp tục duy trì. Khách hàng có thể tiếp tục kiếm thêm và nhận phần thưởng tại cửa hàng hay trên trang

Nhấn mạnh mối quan tâm phổ biến nhất của khách hàng

Cam đoan với khách hàng với giọng điệu tích cực, hướng tới tương lai

Cung cấp thêm thông tin cho khách hàng

Được viết bởi chủ tịch hoặc CEO của công ty, chứng minh cam kết cá nhân với khách hàng và với công ty).

web Borders.com. Chúng tôi cũng cung cấp thiệp quà như thường lệ và có thể nhận tại cửa hàng hay trên trang web Borders.com.

Borders.com vẫn đang hoạt động bình thường. Chúng tôi đang xử lý các đơn hàng trực tuyến, bạn có thể tiếp tục lựa chọn từ hàng triệu quyển sách, CD, DVD cũng như các món hàng giải trí khác.

Thư viện sách điện tử vẫn an toàn tuyệt đối. Đối tác Kobo của chúng tôi sẽ tiếp tục cung cấp quyền truy cập mua sách điện tử qua Borders, và tiếp tục bán sách điện tử cho khách hàng của Borders.

Borders sẽ tiếp tục duy trì sự hiện diện mạnh mẽ trên toàn quốc. Mạng lưới các cửa hàng trên toàn quốc của chúng tôi là nền tảng cho nhãn hiệu Borders. Tuy nhiên trong vài tuần tới, Borders sẽ đóng cửa một số cửa hàng không sinh lãi trong hệ thống. Nếu cửa hàng ở địa phương bạn bị đóng cửa, vui lòng ghé qua trang borders.com để tìm cửa hàng khác gần bạn hoặc lựa chọn để mua những sách, đĩa phim, đĩa nhạc tuyệt vời của chúng tôi.

Trong một vài tháng tới, chúng tôi sẽ xây dựng dựa trên sức mạnh cốt lõi của chúng tôi như là một cửa hàng bán sách tuyệt vời với mục tiêu làm nổi bật như là một điểm đến lựa chọn của hàng triệu khách hàng mua sắm tại cửa hàng chúng tôi mỗi năm.

Để biết thêm thông tin, vui lòng truy cập trang web www.bordersreorganization.com. Bạn có thể gọi cho chúng tôi qua Trung tâm chăm sóc khách hàng số (800) 770-7811 hoặc liên hệ ccare@borders.com.

Trân trọng,

Mike Edwards

Chủ tịch kiêm tổng giám đốc, Borders, Inc.

Ghi chú: Theo luật Phá sản của Mỹ, Chương 8 là chương “Bankruptcy Protection” nói về trường hợp các công ty cần đến sự bảo vệ của tòa án trước các chủ nợ trong khi cải tổ lại toàn diện hệ thống công ty

Bất kỳ thứ gì bạn viết có thể được công khai và có thể bị xuyên tạc so với ngữ cảnh. Khi viết tin xấu về doanh nghiệp, chọn từ ngữ thật cẩn thận, nhưng cũng phải biết rằng không phải bạn luôn luôn điều khiển được cách mà thông điệp của bạn được làm rõ nghĩa, ví dụ như trong hình 40.

Hình 40: Hiểu sai thông điệp của chủ tịch

Thông điệp của chủ tịch	Được hiểu thành
Không giống như các công ty khác trong vùng, chúng ta luôn luôn có chính sách nghiêm ngặt không cho phép rào trong khu dân cư. Trên thực tế, tất cả các khu khai thác của chúng ta cách đường trải nhựa ít nhất là 2 dặm và có ký hiệu 10 foot. Bởi vì những khu vực này quá cách biệt nên công ty không yêu cầu lập hàng rào xung quanh nó.	Mặc dù các công ty khác trong vùng đều thi công hàng rào 8 foot xung quanh khu vực khai thác của họ, Owen- Chủ tịch của Rodert Leach đã thừa nhận trong thư gửi cho các cổ đông hôm qua rằng “công ty chúng ta không yêu cầu hàng rào xung quanh khu vực đó”.

Câu cuối trong lời tuyên bố của chủ tịch sẽ có hiệu quả hơn nếu nó được viết trong ngôn ngữ tích cực và khách quan:

“Hàng rào là không cần thiết trong những vị trí tách biệt như thế, và trong thực tế, có thể gây ra những rủi ro về an toàn cho chính họ. Ví dụ...”

Nếu người đọc đã biết được về tình huống từ những nguồn khác, chiến lược tốt nhất của bạn là sử dụng bố cục có kết cấu trực tiếp. Thừa nhận tin xấu nhanh chóng và ngay lập tức cung cấp thông tin để giúp người đọc hiểu về tình huống:

“Khi bạn bước vào tòa nhà sáng nay, có lẽ bạn đã nhìn thấy cửa sổ bị vỡ ở tiền sảnh. Nguyên nhân của lời thông báo này là để bạn biết chính xác chuyện gì đã xảy ra và để

vạch ra những bước mà chúng ta đang áp dụng để đảm bảo cho sự an toàn tiếp theo đối với các nhân viên làm việc buổi tối của chúng ta”

Nếu người đọc của bạn nghe tin này lần đầu, chiến thuật tốt nhất là sử dụng cách tiếp cận ít trực tiếp lại, sử dụng phần đệm ở phần mở đầu và nhấn mạnh vào những khía cạnh tích cực của tình huống (trong tình huống này, những bước mà bạn đang sử dụng để ngăn ngừa sự tái diễn của vấn đề)

Trong vai trò là một nhân viên làm việc ca đêm, sự an toàn và sự khoẻ mạnh của bạn là mối quan tâm hàng đầu của chúng tôi. Trên tinh thần đó, tôi muốn thảo luận với bạn vài bước mà chúng ta sẽ xem như là kết quả của...

5.3.3.3. Tin xấu về công việc

Một trong những phần khó khăn nhất của công việc quản lý là truyền tải tin xấu về công việc của nhân viên. Khi những quyết định ảnh hưởng đến công việc của cá nhân nhiều người, đặc biệt là kẻ sinh nhai và lòng tự tôn của họ và không ai muốn làm người đưa tin cả.

Các doanh nghiệp thường đưa ra các quyết định mà có hậu quả tiêu cực đối với các nhân viên: họ cắt giảm phúc lợi, luân chuyển công tác, thay đổi chính sách, và, có lẽ là kịch tính nhất, đó là sa thải các nhân viên. Giữ được thiện chí của các nhân viên trong những tình huống đó quan trọng giống như giữ được thiện chí của khách hàng. Các nhân viên có cùng khả năng sử dụng các kênh tin tức truyền thống và các phương tiện truyền thông xã hội khác nhau để ngồi lê đôi mách về công ty, dù có nguyên nhân hay không, thì họ vẫn có thể kiện bạn. Tất nhiên, bên cạnh đó, đối xử với các nhân viên với lòng tôn trọng là việc đúng nên làm. Suy cho cùng, doanh nghiệp của bạn đã thuê các nhân viên đó với hi vọng một tương lai đầy hứa hẹn cùng với họ.

Lời khuyên: Bố cục trực tiếp hay gián tiếp đều có hiệu quả như nhau trong việc truyền tin xấu về công việc. Điều này phụ thuộc vào văn hóa của công ty cũng như sự mong đợi thông tin của nhân viên.

Khi Yahoo! giảm biên chế, như bạn đã đọc ở phần giới thiệu, email của CEO đã bị chỉ trích, đặc biệt là vì những chữ viết thường. Nhưng thông điệp của ông Yang đã tuân theo nhiều nguyên tắc đối với việc truyền tải thông tin tiêu cực về công việc một cách có hiệu quả. Thông điệp trong ví dụ 41 đã được đăng trên trang web của Yahoo!

Đề cập đến "Yahoos," chỉ những nhân viên của công ty

Sử dụng bố cục kết cấu trực tiếp, điều đó thích hợp vì nhân viên biết tin xấu đến

Công nhận sự khó khăn của quyết định

Có vẻ chân thành và xác thực

Giải thích rõ ràng và ngắn gọn sự hợp lý của quyết định

Công nhận lần nữa ảnh hưởng của việc này, cảm ơn nhân viên và mô tả các khoản đền bù

Kết thúc với sự hướng tới tương lai (nhưng không thô). Tuyên bố về sự biết ơn một lần nữa)

Hình 41: Email sa thải của Yahoo

Như chúng tôi đã thông báo vào tháng 10, chúng tôi đã tích cực quản lý chi phí để phù hợp với các thách thức của điều kiện kinh tế. Không may thay, điều đó có nghĩa là phải sa thải nhân viên, đây là một phần khó khăn nhất của việc quản lý. Đây là email tôi gửi đến các thành viên Yahoo hôm nay.

Hôm nay, hầu hết việc sa thải của chúng tôi đang diễn ra trên nước Mỹ, và họ cũng đã thực hiện ở những khu vực khác trên thế giới.

Đây là giai đoạn khó khăn cho tất cả chúng ta và tôi muốn dành một chút để tiếp cận các bạn.

Nói tạm biệt với các bạn bè và đồng nghiệp không bao giờ dễ. Tất cả đều là những người tận tụy với gia đình Yahoo!, những người đã làm việc bên cạnh chúng tôi và chia sẻ đam mê với chúng tôi.

Như bạn biết đấy, chúng ta phải hành động để tốt hơn trong nền kinh tế toàn cầu biến động ngày nay, trong khi đó chúng tôi đã tìm thấy hiệu quả trong một số phần của việc kinh doanh của chúng ta, sa thải nhân viên là điều không may không thể tránh khỏi. Quyết định khó khăn của chúng tôi để cho các đồng nghiệp hiểu được thay đổi mà chúng tôi thực hiện để có điều chỉnh chi phí với doanh thu tốt hơn và hầu như một vài doanh nghiệp khác cũng đều phải làm như vậy.

Đối với những người bị ảnh hưởng bởi việc sa thải này, tôi đánh giá cao cống hiến của các bạn cho yahoo!. Tôi nhận thức được rằng tác động của điều này đến bạn như thế nào. Đó là vì sao, để phù hợp với hoàn cảnh của chúng tôi, chúng tôi sẽ có những nỗ lực để cung cấp cho các bạn trợ cấp thôi việc và những dịch vụ khác.

Sự cắt giảm này chúng tôi thật khó để làm, nhưng nó cũng rất cần thiết khi chúng tôi chú trọng sức mạnh kinh doanh trong lâu dài, đối với những người rời xa chúng tôi, thay mặt cho tập đoàn Yahoo ở khắp mọi nơi, tôi xin gửi đến lời cảm ơn chân thành từ trái tim và bạn sẽ được mọi người nhớ đến.

Cảm ơn,

Trong những email sa thải, chúng ta thấy rất nhiều cách tiếp cận, có vài cách có ảnh hưởng hơn những cách khác nếu chúng ta nghĩ về chúng theo bảng phân loại các kết cấu trực tiếp hay gián tiếp (hình 42). Kết cấu trực tiếp, với những tin xấu đưa ra ngay từ đầu, là những email sa thải phổ biến nhất hiện nay, như là các email của Yahoo! và Intel. Nhưng một ví dụ từ Starbucks lại được viết theo văn phong gián tiếp. CEO có thể đã chọn cách tiếp cận này vì phong cách quản lý của ông hay bà ấy, vì văn hoá tổ chức, hoặc vì các nhân viên đã nghe tin này trước và cần nhiều ngữ cảnh hơn để hiểu rõ về quyết định. Một ví dụ khác của bảng phân loại này là email của Daily Voice, một cách tiếp cận gián tiếp đầy gian truân.

Hình 42: Bảng phân loại ví dụ thông điệp báo tin xấu theo kết cấu trực tiếp và kết cấu gián tiếp.

Quá trực tiếp	Gián tiếp và thích hợp
<p>Donald Trump, ông chủ của người học việc nổi tiếng (Blunt Celebrity Apprentice host) được biết đến với câu nói: “Bạn bị sa thải”, thường chỉ ít một vài lời biện minh cho quyết định.</p>	<p>Email sa thải nhân viên của Starbucks bóng gió về tin xấu trước khi thảo luận về tình hình kinh doanh và sau đó mới quyết định đóng cửa cửa hàng và sai thải nhân viên:</p> <p>“Như bạn đã biết có rất nhiều thời kỳ đầy thách thức cho mọi người tại Starbucks. Chúng ta đã làm việc rất chăm chỉ để điều hành nền kinh tế toàn cầu ngày càng xấu đi cũng như tái cấu trúc lại việc kinh doanh của chúng ta. Và chúng ta làm như vậy với sự ưu tiên luôn hiện diện để bảo tồn văn hoá và tuân theo các nguyên tắc của công ty.”</p>
<p>Email sa thải nhân viên của Intel nói với nhân viên về tin tức trước, với lời giải thích ngắn gọn:</p> <p>Tuần này chúng ta đang tiến hành một bước khó khăn và quan trọng trong dự án nâng cao hiệu quả của chúng ta: giảm số lượng quản lý Intel khoảng 1.000 người trên toàn thế giới. Chỉ có</p>	<p>Email của Daily Voice vào thứ tư đề nghị nhân viên tham dự hội nghị vào thứ 2 nói rằng: “Thông tin tốt...”. Chủ tịch công ty đã viết rằng ông thấy “hào hứng”. Nhưng vào thứ hai, tin tốt đến: tất cả 11 điểm tại Massachusetts của công ty sẽ bị đóng cửa, và các nhân viên sẽ làm việc ở Connecticut và New York.</p>

các quản lý, từ các quản lý cấp cao đến các quản lý cấp cơ sở, là bị ảnh hưởng. Bước này là quan trọng bởi vì được xem là vấn đề cốt lõi mà chúng ta đã tìm ra trong phân tích hiệu quả. Việc ra quyết định chậm chạp và kém hiệu quả, một phần, là từ việc có quá nhiều bậc quản lý.	
---	--

Nhiều cách tiếp cận khác nhau có tác dụng khá tốt cho việc thông báo tin xấu về công việc, cũng như các nhân viên được đối xử bằng lòng tự trọng và sự kính trọng.

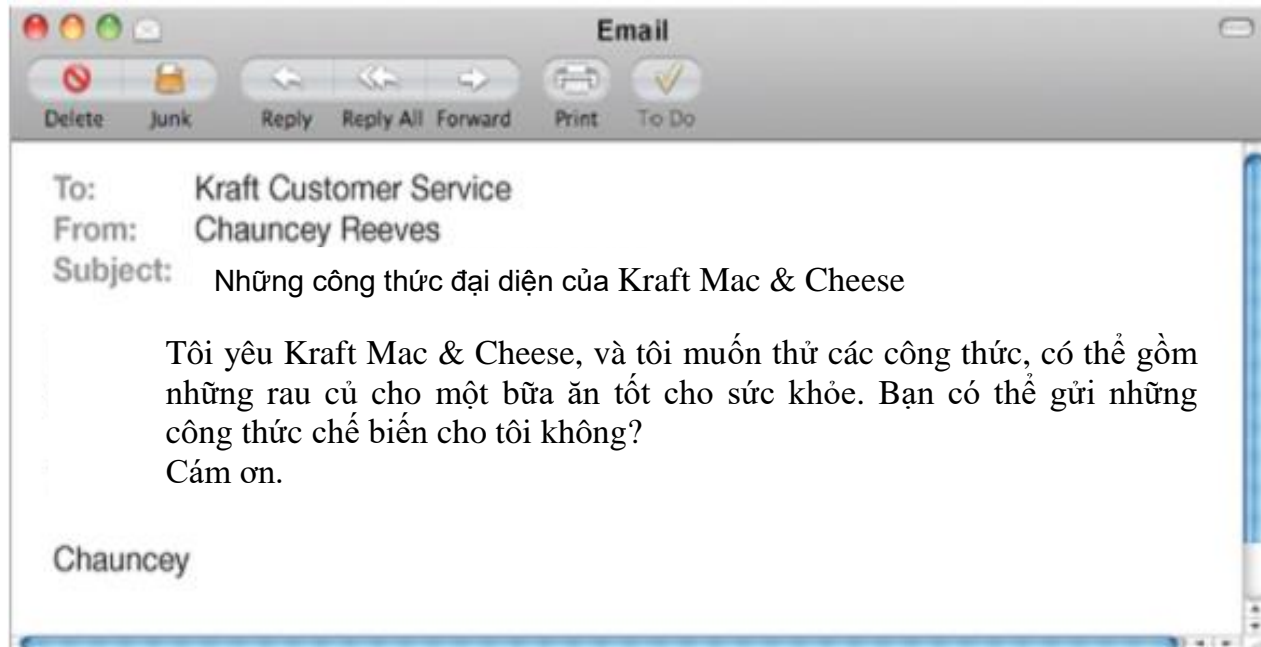
5.4. Tổng kết chương

5.4.1. Tình huống thực tế

5.4.1.1 3Ps trong việc phản hồi lại một yêu cầu thông tin

Mục đích

Giả sử rằng Bạn là đại diện phòng dịch vụ khách hàng của Kraft Macaroni & Cheese. Một phần công việc của bạn là thu thập và trả lời các email mà khách hàng gửi thông qua một biểu mẫu có sẵn trên trang web của công ty. Bạn sẽ trả lời cho email này như thế nào?



Trả lời email này với yêu cầu thông tin.

Tiến trình

1. Mục đích của email là gì?

Tôi muốn hướng dẫn Chauncey về các công thức nấu ăn trên trang web của Kraft, thông qua đó khuyến khích anh ta thử những cách mới để nấu các loại thực phẩm và biết đâu sau đó sẽ mua hàng thường xuyên hơn.

2. Mô tả độc giả của bạn.

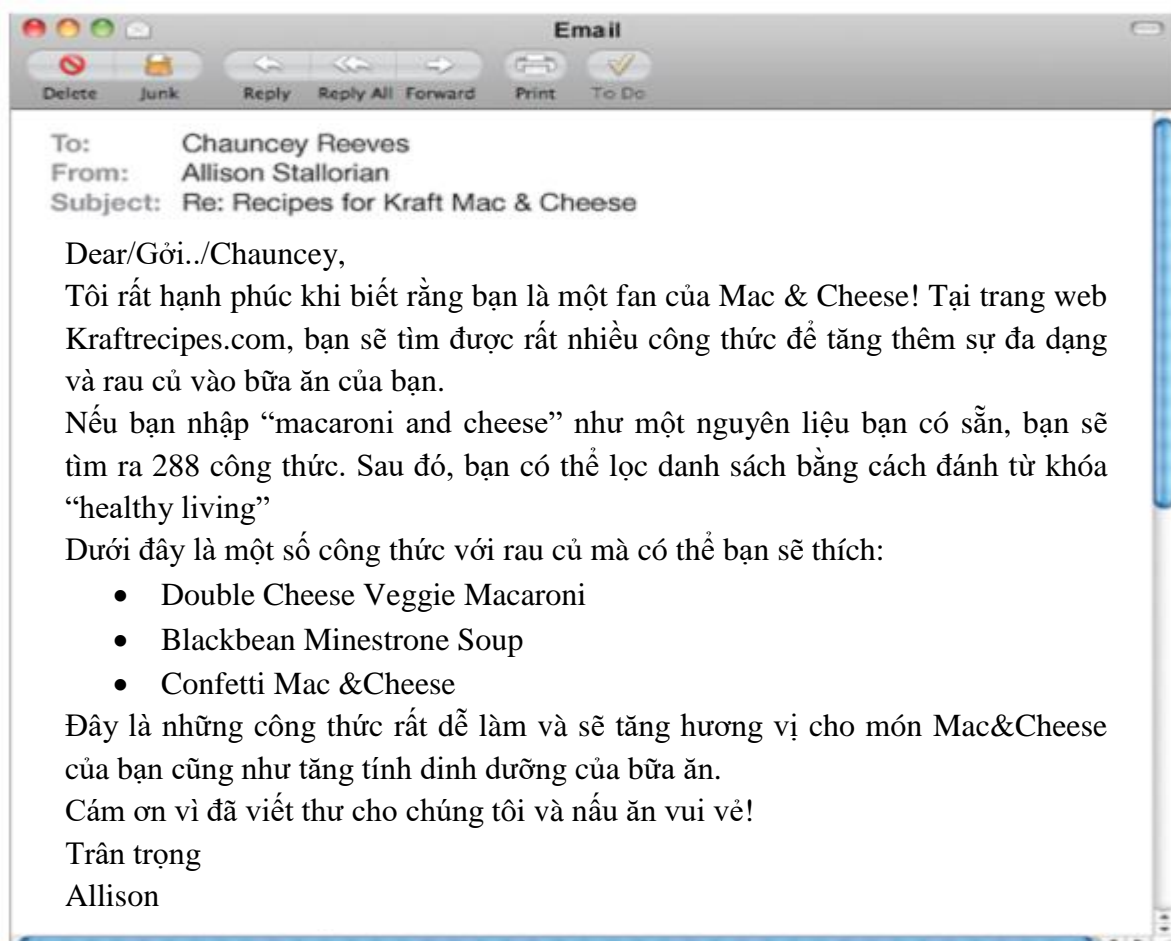
Chauncey là một khách hàng đang được thoả mãn và có thể trở thành khách hàng trung thành của công ty. Tuy nhiên, ông ta đang quan tâm đến một bữa ăn tốt cho sức khỏe, vì vậy tôi sẽ cố gắng để giải quyết vấn đề này.

3. Những thông tin nào bạn sẽ cung cấp trong email của bạn?

Nơi để tìm công thức nấu ăn cho món Kraft Macaroni & Cheese trên website?

Những công thức nấu ăn bao gồm nhiều loại rau củ và được coi là có lợi cho sức khỏe hơn

Sản phẩm



5.4.1.2. 3Ps trong hành động để ứng phó với phản nản tiêu cực về một vụ kiện

Mục đích: hãy tưởng tượng bạn là quản lý của bộ phận chăm sóc khách hàng của công ty bảo hiểm Progressive và cần đáp lại những phản nản tiêu cực trên mạng về trường hợp của vụ Fisher mà đã được trình bày ở phần dẫn nhập của nội dung. Thay vì đưa lên các dòng tweets theo kiểu tự động (robo-tweets⁷) cách tiếp cận tốt hơn là gì?

Tiến trình:

Đề lập kế hoạch cho phản hồi truyền thông xã hội, trước tiên bạn trả lời các câu hỏi sau đây:

1. Khán thính giả của tôi là ai?

Khán giả của tôi bao gồm gia đình Matt Fisher và nhiều người đã ủng hộ bài viết trên blog của ông ấy.

2. Tôi muốn làm gì để hoàn thành sự hồi đáp của tôi?

⁷robo-tweet: tin nhắn trả lời tự động của người dùng Twitter

Trước tiên, tôi muốn cảm thông với gia đình Fisher. Cái chết của Kaitlynn là một bi kịch khủng khiếp, và tôi cần phải hiểu rằng vụ kiện của chúng tôi làm tăng thêm sự đau đớn cho gia đình. Thứ hai, tôi muốn nhân cơ hội này giải thích vị trí của công ty bảo hiểm Progressive và lý do tại sao chúng tôi đã có những hành động như đã làm. Hy vọng của tôi là gia đình Fisher và những người khác chấp nhận rằng sự hồi đáp của chúng tôi là chân thật.

3. Tôi sẽ cân bằng giữa các lập luận logic, gợi dẫn cảm xúc và tính đáng tin như thế nào?

Tôi phải cẩn thận không để tập trung quá nhiều vào vị trí pháp lý của công ty, đó là một lập luận logic. Mọi người có thể sẽ không quan tâm. Công ty đã bị mất uy tín (tính đáng tin), và cơ hội tốt nhất để khôi phục lại nó là có thể cảm thông đến hoàn cảnh cá nhân của con người.

4. Phương tiện truyền thông tốt nhất cho hồi đáp của tôi là gì?

Do chỉ cho phép 140 ký tự, Twitter là không đủ cho phần hồi đáp của tôi, vì vậy tôi sẽ đưa lên một thông điệp ngắn và liên kết đến một trả lời dài hơn. Tôi sẽ không cố gắng để trả lời một cách cá nhân với mỗi tweet, và tôi chắc chắn sẽ không lặp lại các tweets.

Sản phẩm

Sự cảm thông sâu sắc nhất của chúng tôi

Từ Beth/ Ngày 14 tháng 10

Tai nạn của Kaitlynn Fisher là một bi kịch khủng khiếp, chúng tôi có sự thông cảm sâu sắc nhất dành cho anh trai Matt của cô ấy và những người khác trong gia đình Kaitlynn. Tôi hiểu rằng hành động của công ty Progressive trong trường hợp này, về nhiều mặt đã khắc sâu thêm nỗi đau của gia đình, và chúng tôi rất xin lỗi về điều đó.

Với tư cách là một công ty bảo hiểm, chúng tôi sẽ cố gắng xử lý các khiếu nại đòi bồi thường của khách hàng khi chúng tôi tin rằng các công ty bảo hiểm khác cũng nên có trách nhiệm. Trong trường hợp này, Progressive được xác định chịu trách nhiệm, chúng tôi chấp nhận quyết định và sẽ làm việc với gia đình để làm những điều đúng đắn.

Chúng tôi không bao giờ có ý định giảm đến mức tối thiểu cái chết của Kaitlynn và chúng tôi hiểu sự giận dữ của gia đình cô ấy. Tôi sẽ liên hệ trực tiếp với anh Matt, cố gắng giải quyết tình huống này theo cách tốt nhất.

Beth Halloran

Tổng giám đốc chăm sóc khách hàng

Progressive

@bhalloran Sự cảm thông sâu sắc nhất của chúng tôi gửi đến ông Fisher và gia đình. Vui lòng xem trả lời của chúng tôi: [đường dẫn].

5.4.1.3. 3Ps trong hành động bác bỏ ý tưởng phát triển riêng một bộ phận của công ty

Mục đích (Purpose)

Hãy tưởng tượng rằng bạn là giám đốc bộ phận của Photog, một website chia sẻ và lưu giữ ảnh và video. Công ty của bạn (Yippee) đã mua website từ Allupe năm 2007 và đã hợp nhất Photog để kinh doanh.

Tưởng tượng rằng một nhóm nhỏ làm việc cho Allupe còn lại với bộ phận của bạn ngày nay, và vài người tin rằng Photog sẽ giàu có hơn nếu là một đơn vị độc lập. Nhóm này muốn nhìn thấy Photog phát triển ra khỏi Yippee, với triển vọng bán công ty cho Google hay Microsoft.

Hơn 4 năm qua, bạn cứ nghe mãi những cuộc tranh cãi cho chiến lược này, và bạn cố gắng làm rạch ròi việc bán đi Photog không phải là một phần kế hoạch của Yippee. Tại thời điểm này, bạn quyết định viết một email gửi đến các nhân viên để kết thúc cuộc tranh luận và cũng cố lòng tin cho những nhân viên nghĩ rằng việc bán buôn này sẽ có ý nghĩa với cá nhân họ.

Tiến trình

1. Mô tả đối tượng nhận ban đầu và ý tưởng.

- Những nhân viên thích được nhìn thấy Photog tách khỏi Yippee. Nhóm này vô cùng lớn tiếng và trung thành với bộ phận cũ và những nhà sáng lập công ty. Nhìn thấy quyết định cuối cùng bằng văn bản có thể làm vỡ mộng nhóm này.
- Những nhân viên này tin rằng Photog xứng đáng nhiều sự chú ý hơn là Yippee đã làm. Theo nhóm này, việc tài trợ thêm và một chiến lược rõ ràng hơn sẽ làm cho Photog có khả năng cạnh tranh thành công hơn với những trang web đang phát triển như là Facebook, trang đã làm cho số bức ảnh của Photog bị giảm đi khoảng 40 tỷ.
- Một vài nhà phân tích đã định giá Photog giữa \$2.2 và \$4 tỷ đô la, các nhân viên nói điều này sẽ là một sự đóng góp tích cực cho điểm cốt yếu của Yippee.

2. Miêu tả đối tượng nhận cấp 2.

Các nhân viên làm việc trong bộ phận của Photog nhưng không ủng hộ ý tưởng tách nhánh. Nhóm này sẽ rất hài lòng khi thấy quyết định cuối cùng bằng văn bản.

3. Động não nghĩ ra những lý do tại sao bạn bác bỏ ý tưởng. Rồi sau khi đã có vài lý do, sắp xếp chúng theo thứ tự luận cứ thuyết phục nhất.

- Photog là một phần thu lợi nhuận của Yippee và một phần quan trọng của sứ mệnh truyền thông xã hội của Yippee.
- Yippee cần Photog để cạnh tranh với các trang như Picasa của Google và trang Youtube.
- Yippee sẽ không nhường lại mức độ truy cập mà trang web mang đến cho bộ sản phẩm của Yippee.
- Khi Yippee mua Photog, công ty đã đóng Yippee Photos, trang này có khả năng sẽ không phục hồi lại.

4. Viết phần đệm mở đầu trung lập, thích hợp, có tính khích lệ, hấp dẫn và ngắn gọn.

Trong vài năm qua, chúng ta đã có nhiều cuộc tranh luận về việc liệu Yippee có bán Photog hay không. Photog là một phần quan trọng của bộ các sản phẩm của Yippee và mang lại doanh thu đáng kể cho công ty.

5. Viết đoạn kết cho bức thư- độc đáo, nguyên bản, lệch ra khỏi đề tài từ chối, khước từ, và phải tích cực.

Tôi đánh giá cao cam kết của các bạn với Photog, và tôi biết rằng lời đề nghị tách ra bắt nguồn từ lòng tốt. Tất cả chúng ta đều muốn thành công và phát triển nhất có thể. Hãy tập trung vào thứ trước mặt chúng ta và tập trung cao độ vào kế hoạch.

Sản phẩm

Gửi đến: Các nhân viên Photog

Người gửi: Katherine Insung Chủ đề: Tương lai của Photog

Các nhân viên của Photog thân mến,

Trong một vài năm qua, chúng ta đã có rất nhiều cuộc thảo luận về việc liệu Yippee có bán Photog hay không. Photog là một phần quan trọng của hệ sản phẩm của Yippee và mang đến doanh thu lớn cho công ty.

Sự thành công của Photog khi là sản phẩm của Allupe và nay dưới quyền của Yippee khẳng định công việc của toàn bộ nhóm. Điều đó chúng ta nói về tiềm năng là lòng tin của mỗi bạn. Bạn đã xây dựng một cộng đồng mà mọi người đều nhận thấy như là một phần có giá trị của sự trải nghiệm của họ trên trang web này.

Bởi vì sự thành công này, Photog sẽ duy trì phần của Yippee. Mặc dù giá trị thị trường cao ở mức 4 tỷ đô la, đây chỉ là một dự đoán và có thể chẳng bao giờ được thực hiện.

Điều quan trọng với Yippee hơn là tiềm năng doanh thu từ việc bán đó là đóng góp của Photog cho sứ mệnh truyền thông xã hội của chúng ta. Với hơn 5 tỷ bức ảnh chúng ta tạo ra lưu lượng truy cập và cung cấp giải pháp thay thế đáng kể đến các trang web của đối thủ cạnh tranh.

Chúng ta đã đi được quãng đường rất xa trong 6 năm qua. Liệu có phải có nhiều điều hơn mà chúng ta nên làm để định vị Photog nhằm cạnh tranh với Facebook không? Tất nhiên rồi. Nhưng từ bỏ kiểm soát không phải là câu trả lời. Yippee cũng đã có đầu tư lớn cho Photog và tầm quan trọng của bộ phận của chúng ta sẽ chỉ tăng khi chúng ta đạt được mục tiêu: nhiều lượng truy cập hơn và tăng kinh nghiệm của người sử dụng.

Tôi đánh giá cao cam kết của các bạn với Photog, và tôi biết rằng lời đề nghị tách ra bắt nguồn từ lòng tốt. Tất cả chúng ta đều muốn thành công và phát triển nhất có thể. Hãy tập trung vào thứ trước mặt chúng ta và tập trung cao độ vào kế hoạch.

Trân trọng,

Katherine.

5.4.2. Bài tập tình huống

5.4.2.1. Mô hình 3Ps trong việc phản hồi lại một bình luận trực tuyến

Mục đích

Hãy tưởng tượng rằng bạn là người quản lý tài khoản Twitter của Kraft Macaroni & Cheese. Trong khi đang theo dõi phản hồi của khách hàng về các sản phẩm trên trang web, bạn nhìn thấy tweet này. Hãy quyết định xem có nên trả lời lại tweet này không và trả lời bằng cách nào



Catherine Godbout @CathGodbout

20h

I could eat Kraft homestyle Mac and cheese for breakfast lunch and dinner. #Obsessed

Expand

COURTESY OF KRAFT FOODS

Courtesy of Kraft Foods.

Tiến trình

1. Bạn có nên trả lời tweet này không? Tại sao?
2. Giả sử rằng bạn sẽ phản hồi. Mục đích khi phản hồi của bạn là gì?
3. Mô tả khách hàng của bạn.

Sản phẩm

Viết một tweet và so sánh phản hồi của bạn với phản hồi viết bởi các sinh viên khác. Bạn có thấy sự khác biệt nào không?

5.4.2.2. 3Ps trong thực hành đưa ra đề nghị được đến thăm một trung tâm Dịch vụ khác

Mục đích:

Hãy tưởng tượng rằng bạn là một người quản lý mới của một Trung tâm Dịch vụ Progressive ở Bridgeton, MO. Khi khách hàng bị tai nạn xe hơi, các Trung tâm Dịch vụ sẽ viết các bản giám định, thu xếp việc sửa chữa và cung cấp dịch vụ cho thuê xe.

Sau ba tháng làm việc tại cơ sở, bạn nhận ra rằng bạn có nhiều điều để học hỏi. Bạn muốn đến thăm một trung tâm dịch vụ khác, tốt nhất là một trong những nơi có kết quả hoạt động cao nhất trong công ty. Bạn sẽ cần sự chấp thuận của giám đốc khu vực là Jalisa Jones, người quản lý nhiều trung tâm dịch vụ ở vùng Trung Tây. Hầu hết các giao tiếp của bạn với Jalisa được thực hiện qua email, vì vậy bạn quyết định gửi email cho cô ấy với yêu cầu này.

Quy trình:

Để lập dàn ý cho email của bạn, trước tiên bạn trả lời các câu hỏi sau đây.

1. Trọng điểm của bạn là gì? Bạn sẽ mô tả rõ ràng và chính xác yêu cầu của bạn bằng cách nào? Càng cụ thể càng tốt.

2. Mục tiêu giao tiếp của bạn là gì? Cụ thể mà nói thì bạn muốn Jalisa làm gì sau khi đọc email của bạn?
3. Những lợi ích then chốt của ý tưởng của bạn-cho bạn và cho công ty là gì? Làm thế nào bạn có thể nhấn mạnh email của bạn xung quanh các điểm đó.
4. Bạn sẽ làm thế nào để tạo sự quan tâm? Điều gì sẽ truyền cảm hứng cho Jalisa chấp nhận ý tưởng của bạn?
5. Làm thế nào bạn có thể biện minh cho yêu cầu của bạn? Bạn sẽ trình những bằng chứng nào để hỗ trợ các ý của bạn? Làm thế nào bạn có thể xác định được các chi phí? (Đây chính là lúc mà bạn sẽ cần một số nghiên cứu và trí tưởng tượng.)
6. Những trở ngại nào bạn nên giải quyết trong email của bạn? Trên thực tế, Giám đốc khu vực sẽ có thể có những phản đối nào(ví dụ, chi phí đi lại)? Bạn sẽ giải quyết chúng như thế nào trong email?
7. Hãy viết đoạn mở đầu của bạn. Bạn sẽ mô tả mục đích và ý chính của bạn trước như thế nào?
8. Bạn sẽ tóm tắt các điểm chính của bạn và truyền cảm hứng cho phần kết của bạn như thế nào?

Sản phẩm

Dự thảo, điều chỉnh lại, định dạng, và biên tập lại email của bạn. Sau đó đệ trình email và trả lời cho các câu hỏi của bạn cho người hướng dẫn của bạn.

5.4.2.3. Mô hình 3Ps Tình huống thông báo việc đóng cửa một công ty

Mục đích

Hãy tưởng tượng bạn là giám đốc của bộ phận video của Yippee và có một nhiệm vụ không may là phải báo tin cho các nhân viên- bằng email- rằng dịch vụ sẽ không được tiếp tục. Kế hoạch của công ty là vẫn lưu trữ những video hiện tại nhưng sẽ không tạo trang cho các video mới nữa. Với những trang web cạnh tranh như Youtube, Hulu và Vimeo, Yippee không nhìn thấy được lợi thế cạnh tranh và muốn đầu tư vào các dịch vụ khác, như là email và chia sẻ ảnh.

Tiến trình

1. Mục đích tin nhắn của bạn là gì?
2. Miêu tả đối tượng nhận.
3. Điểm nào trong tin nhắn sẽ truyền đạt tin xấu?
4. Viết câu đầu của email. Hãy chuyên nghiệp, nhưng phải nhạy cảm với những nỗi lo của các nhân viên.
5. Bạn sẽ giải thích các lý do cho quyết định ra sao?
6. Viết câu cuối cho email của bạn. Cố gắng cho một cách tiếp cận hướng tới tương lai, nhưng cẩn thận không làm giảm đi những cảm xúc của các nhân viên.

Sản phẩm

Viết bản thảo, xem lại, định dạng và sửa bản in thử cho email của bạn. Sau đó trình bày câu trả lời của bạn dựa vào các câu hỏi trong tiến trình cũng như nội dung email cho người hướng dẫn.

5.4.3. Tóm tắt chương

LO1: Soạn thảo và phản hồi một thông điệp trung tính

Soạn tin nhắn trung tính

Khi soạn tin nhắn trung tính, chẳng hạn như yêu cầu một hành động hoặc đặt một câu hỏi, trình bày các yêu cầu chính trước, cùng với lý do đưa ra yêu cầu. Xem lại câu hỏi của bạn để chúng được rõ ràng và dễ dàng để trả lời. Kết thúc tin nhắn bằng sự thân thiện.

Trả lời một tin trung tính

Trả lời các tin nhắn trung tính kịp thời và ân cần. Trả lời yêu cầu trước và trả lời tất cả các câu hỏi sau. Kết thúc tin nhắn bằng ghi chú tích cực và thân thiện, sử dụng ngôn ngữ bản địa.

LO2: Soạn thảo một thông điệp thiện chí

Viết thông điệp thiện chí để bày tỏ sự chúc mừng, đánh giá cao, hoặc bày tỏ sự cảm thông. Viết kịp thời, chân thành, cụ thể, và ngắn gọn.

LO3: Giải quyết đối với những bình luận của khách hàng trực tuyến

Thực hiện theo một chiến lược đối phó với các bình luận trực tuyến. Những bình luận tích cực xứng đáng cho việc nhận được phản hồi, trong khi đó những ý kiến trung lập nên để chúng riêng ra.

LO4: Soạn thảo các loại thông điệp thuyết phục khác nhau

Lập kế hoạch viết một thông điệp có sức thuyết phục khán thính giả của bạn.

Bạn biết càng nhiều về đối tượng của bạn, bạn càng có khả năng thuyết phục họ hơn. Hãy cân nhắc các phản kháng/chống đối có thể có và đưa ra các thông điệp phù hợp. Sử dụng một sự kết hợp của tính tin cậy, gợi dẫn cảm xúc và lập luận hợp lý, tùy thuộc vào đối tượng và cả tình huống cụ thể. Tuy nhiên, hãy chú ý về vấn đề đạo đức. Đừng bao giờ lạm dụng sự tin người của người khác để thuyết phục ai đó để làm cái gì đó mà cuối cùng lại không vì lợi ích tốt nhất của họ.

Viết một thông điệp thuyết phục ngắn.

Hãy sử dụng một phong cách viết trực tiếp đối với hầu hết các thông điệp có sức thuyết phục. Hãy trình bày các ý tưởng hay yêu cầu, cùng với các tiêu chí hoặc một lý lẽ ngắn gọn ngay trong đoạn đầu tiên. Hãy sử dụng phong cách gián tiếp khi bạn nghĩ là sẽ có một sự phản kháng/chống đối đáng kể và đối với những người thích phong cách này. Hãy thu hút sự chú ý của người đọc bằng cách sử dụng một đoạn mở đầu có liên quan, thú vị và ngắn. Sau đó cung cấp một loạt các bằng chứng: sự kiện, ý kiến chuyên gia và các ví dụ để hỗ trợ quan điểm của bạn. Hãy thảo luận và giảm thiểu đến mức thấp nhất bất kỳ trở ngại nào đối với ý tưởng của bạn và cuối cùng là thúc đẩy hành động.

Viết một bức thư bán hàng.

Đối với thư chào hàng, hãy giới thiệu một chủ đề bán hàng trọng tâm ngay từ đầu và dựa vào chủ đề đó trong suốt thông điệp. Hãy dành phần lớn thông điệp để bày tỏ cho người đọc nhận ra họ sẽ hưởng lợi đặc biệt như thế nào từ việc sở hữu sản phẩm hay sử dụng dịch vụ. Giá cả là thứ yếu trừ khi giá bán là chủ đề trọng tâm.

Viết và trả lời các ý kiến phản hồi tiêu cực của khách hàng.

Thông tin phản hồi tiêu cực của khách hàng là một cơ hội giúp cho các doanh nghiệp trở nên tốt hơn nhưng có thể khó giải quyết trực tuyến. Để viết một lá thư khiếu nại hay đánh giá tiêu cực trực tuyến trên giác độ là khách hàng, bạn hãy sử dụng một giọng điệu thích hợp và cung cấp đủ bằng chứng để hỗ trợ quan điểm của bạn. Khi trả lời phản hồi tiêu cực, xem xét một cách tiếp cận cá nhân nếu bạn biết rõ khách hàng, mặt khác, trả lời trực tuyến một cách nhanh chóng, cảm ơn khách hàng, ghi nhận những thông tin phản hồi, xin lỗi khi

thấy cần thiết, giải thích vấn đề này sẽ được xử lý như thế nào, và thỉnh cầu khách hàng quay trở lại.

LO5: Soạn thảo các loại thông điệp báo tin xấu khác nhau

Hoạch định các thông điệp báo tin xấu.

Khi viết một thông điệp báo tin xấu, mục đích của bạn là để truyền đạt tin xấu và đồng thời, giữ được thiện chí của người đọc. Hãy xem xét lại ngữ cảnh giao tiếp, đối tượng nhận tin, và sự lựa chọn phương tiện truyền thông trước khi viết thông điệp. Khi bạn bắt đầu viết bản thảo, hãy xem xét thông điệp bạn sẽ được nhận bằng cách nào, từ đó điều chỉnh cách bố cục tin nhắn, giải thích quyết định, dẫn dắt thông tin và kết lại tin nhắn.

Viết thông điệp từ chối một ý tưởng.

Khi từ chối ý tưởng của ai đó, sự tế nhị đặc biệt quan trọng. Bởi vì người đưa ra ý tưởng tin rằng nó xứng đáng nên hãy dành hầu hết thông điệp của bạn để đưa ra những lý do mà bạn từ chối. Chỉ ra rằng lời đề nghị đã được xem xét kỹ càng và lời từ chối dựa vào những niềm tin trong kinh doanh, không phải là mang tính cá nhân.

Viết một thông điệp khước từ lời nhờ giúp đỡ.

Hầu hết những yêu cầu giúp đỡ là hàng ngày và nên nhận một câu trả lời thường nhật được viết theo kết cấu trực tiếp. Đưa ra lời khước từ trong đoạn đầu, nhưng nên cẩn thận với cảm nhận của người đọc. Đưa ra nguyên nhân vấn đề nhanh chóng, hợp lý cho sự khước từ.

Viết một thông điệp từ chối yêu cầu của khách hàng.

Sử dụng bố cục gián tiếp khi từ chối yêu cầu của khách hàng. Giọng điệu từ chối phải thể hiện được sự tôn trọng và suy xét kỹ lưỡng đối với khách hàng, thậm chí khi khách hàng làm sai. Khi giải thích những lý do cho việc từ chối yêu cầu, đừng buộc tội hay giáo huấn người đọc. Kết lại bằng một giọng điệu thân thiện, hướng tới tương lai.

Viết một thông báo tin xấu.

Những thông báo về tin xấu có thể là trong nội bộ (viết cho các nhân viên) hoặc là bên ngoài (viết cho những người bên ngoài tổ chức) và có thể về sự điều hành công việc thông thường, về tổ chức hay về các công việc. Khi cá nhân con người bị ảnh hưởng, cần nhiều thời gian và sự quan tâm hơn dành cho soạn bản thảo cho tin nhắn, việc đó làm cho người đọc thấy được tôn trọng và giữ được lòng tự trọng.