กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตในยุคดิจิทัล กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและบริการ: สายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ สายการบินแอร์เอเชีย และสายการบินนกแอร์

Strategic Crisis Communication Management in Digital Era Case Study Airline Business: United Airline, Air Asia, and Nok Air

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตในยุคดิจิทัล กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบิน และบริการ: สายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ สายการบินแอร์เอเชีย และสายการบินนกแอร์

Strategic Crisis Communication Management in Digital Era Case Study Airline Business: United Airline, Air Asia, and Nok Air

ปัณณวัชร์ พิชัยบวรภัสร์

การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารการตลาดดิจิทัล
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2560

©2560
ปัณณวัชร์ พิชัยบวรภัสร์
สงวนลิขสิทธิ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารการตลาดดิจิทัล

เรื่อง กลยุทธ์การจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤตในยุคดิจิทัล กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและบริการ: สายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ สายการบินแอร์เอเชีย และสายการบินนกแอร์

ผู้วิจัย ปัณณวัชร์ พิชัยบวรภัสร์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา [redacted]
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปฐมา สตะเวทิน)

ผู้เชี่ยวชาญ [redacted]
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุติมา เกศดายุรัตน์)

[redacted]
(ดร.ศันสนีย์ เทพปัญญา)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
13 ธันวาคม 2560

ปัณณวัชร์ พิชัยบวรภัสร์. ปริญญานิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารการตลาดดิจิทัล, ธันวาคม 2560, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตในยุคดิจิทัล กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและบริการ: สายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ สายการบินแอร์เอเชีย และสายการบินนกแอร์ (48 หน้า)
อาจารย์ที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปฐมา สตะเวทิน

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษากลยุทธ์และวิธีการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตในยุคดิจิทัล พร้อมวิเคราะห์และประเมินประสิทธิภาพในจากกรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและการบริการ (2) เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการวิกฤตการณ์สื่อสารผ่านสื่อดิจิทัล ผ่านการศึกษาค้นคว้า และวิเคราะห์ การจัดการการสื่อสารภาวะวิกฤตของกรณีศึกษากลุ่มธุรกิจสายการบินและบริการ โดยประเมินประสิทธิภาพของการจัดการวิกฤตที่เกิดขึ้นรวมถึงเสนอแนะแนวทางในการจัดการวิกฤตในครั้งต่อไป ซึ่งคาดว่าประโยชน์ที่จะได้รับคือ (1) เพื่อทราบถึงวิธีการรับมือและการดำเนินงานของกรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและบริการในการจัดการกับภาวะวิกฤตในช่วงก่อนวิกฤต (Pre-Crisis) ช่วงระหว่างวิกฤต (Crisis) และช่วงหลังวิกฤต (Post-Crisis) (2) เพื่อเสนอแนะวิธีการในการจัดการปัญหาภายใต้บริบทเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (3) ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปเป็นข้อมูลอ้างอิง เพื่อต่อยอดในงานวิจัยที่เกี่ยวกับ วิกฤตการณ์ทางการสื่อสารบนสื่อออนไลน์ของกลุ่มธุรกิจการบินและบริการอื่น ๆ ได้

โดยผลของการวิจัยในครั้งนี้พบว่า การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตของกรณีศึกษาสายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ เหตุการณ์เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยทำร้ายร่างกายชายชาวเอเชีย สายการบินแอร์เอเชีย เหตุการณ์แอร์กราบ สายการบินนกแอร์ เหตุการณ์แบล็คควาเลนไทน์ สายการบินฯ ยกเลิก 9 เที่ยวบินจากเหตุนักบินประท้วงทั้ง 3 กรณีศึกษานั้นล้มเหลวในการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีสาเหตุหลักมาจากการสื่อสารภายในองค์กรรวมไปถึงการเลือก Spokesperson เพื่อใช้ในการจัดการวิกฤตแต่ละระดับขั้น ทำให้วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นปรับตัวไปในเชิงลบและรุนแรงยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลในแง่ลบโดยตรงมายังองค์กรและวงกว้าง

คำสำคัญ: การสื่อสารในภาวะวิกฤต, โฆษก, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, แผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต, การสื่อสารภายในองค์กร

Pichaibavornphat, P. M.Com.Arts (Digital Marketing Communications),
December 2017, Graduate School, Bangkok University.
Strategic Crisis Communication Management in Digital Era Case Study Airline Business: United Airline, Air Asia, and Nok Air (48 pp.)
Advisor: Asst.Prof.Patama Satawedin, Ph.D.

ABSTRACT

The research's objectives were (1) to study crisis communication strategy and management in Digital Era from case study airline & services business by analyze and evaluate the crisis communication efficiency (2) to suggest additional approach for the crisis communication management on Social media and Digital media through the research, analyze, and evaluate the effectiveness of the case studies crisis communication management.

According to the research on United Airlines' crisis; Asian passengers violently dragged from overbooking flight incident, Air Asia's crisis; the flight attendance forced to lie Prostrate to the autistic passenger incident, and Nok Air's crisis; Black Valentine incident regarding 9 flights has been cancelled due to pilots' strike. From the cases, it results that the crisis incidents were ineffectively manage, which they shared the same common ground that cause the crisis escalation from a failure of internal communications that contradict with their external communications. Furthermore, the spokesperson choices were one of their main issue for this incident as they use their top management; CEOs/ Airline founder to dissolve the crisis at the beginning of situation.

This research was expected to support on the guideline for digital crisis communications management for the cases that shared the similar context and to support in continuing research on-top of this matters.

Keywords: Crisis Communication, Spokesperson, Stakeholders, Crisis Communications Playbook, Internal Communications

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้คงไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้หากปราศจากการให้คำปรึกษา ชี้แนะ และแนะแนวจาก อาจารย์ส้ม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปฐมา สตะเวทิน ที่คอยชี้แนะแนวทางในการทำวิจัยครั้งนี้ด้วยดีมาโดยตลอด รวมไปถึงเหล่าคณาจารย์ DiMC ทุกท่านที่ทุ่มเทและมอบความรู้ทั้งในและนอกตำราให้กับนักศึกษาในรุ่น 3 นี้ตลอดปีการศึกษาที่ผ่านมา

พี่ ๆ เพื่อน ๆ ที่ เฟลชแมนฮิลลาร์ด ที่คอยเป็นกำลังใจ ชี้แนะ มาตลอดปีการศึกษาที่ผ่านมา

เพื่อน ๆ DiMC 3 ทุกคนที่คอยให้กำลังใจมาโดยตลอด และขอขอบคุณ พี่แวนที่คอยให้คำปรึกษาในการทำเล่มวิจัยนี้ ออยที่ให้กำลังใจและช่วยดึงให้กลับมาทำวิจัยต่อ เฌอที่ให้กำลังใจและนั่งทำไปด้วยกัน ฟางและโจ้ที่ช่วยสอนทำ Turnitin รวมไปถึงพี่จ๋า TA ที่คอยถามและให้กำลังใจในการทำเล่มวิจัยตลอดๆ

เพื่อน ๆ คนอื่น อย่าง มัทนี จูน พี่หญิง พี่เอ ธง ฯลฯ ที่คอยให้กำลังใจแบบสม่ำเสมอมาโดยตลอดและร่วมเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในครั้งนี้

และสุดท้ายนี้ ขอขอบคุณครอบครัว ป๊า ม๊า และ เจ้กี้ ที่ให้การสนับสนุนทางการเงิน ไม่อย่างนั้นคงไม่ได้เรียนต่อและทำเล่มจนจบและกำลังใจการดูแลกันตลอดปีการศึกษา

ปัณณวัชร์ พิชัยบวรภัสร์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฌ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตของงานวิจัย	3
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ	4
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภาวะวิฤต	11
2.2 กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤต (Crisis Response Strategies)	13
2.3 กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและบริการ	15
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย	
3.1 ประเภทของงานวิจัย	26
3.2 แหล่งข้อมูล	26
3.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	26
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	26
3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	27
3.6 ข้อพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์	27
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	27
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล	27
3.9 การนำเสนอข้อมูล	27

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 ช่วงก่อนเกิดวิกฤต (Pre-crisis)	28
4.2 ช่วงระหว่างวิกฤต (Crisis)	30
4.3 ช่วงหลังวิกฤต (Post-crisis)	38
4.4 การเสนอแนะแนวทางการแก้วิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์	39
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	41
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	42
5.3 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้	45
5.4 ข้อเสนอแนะเพื่องานวิจัยครั้งต่อไป	45
บรรณานุกรม	46
ประวัติผู้เขียน	48
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ	

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 5.1: แนวทางการจัดการ Spokesperson ในการออกแถลงการณ์ภาวะวิกฤตองค์กร 43

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1.1:	18 สายการบินดัง แบน Note 7	2
ภาพที่ 2.1:	แถลงการณ์สายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ ต่อเหตุการณ์ทำร้ายร่างกายผู้โดยสารชาวเอเชียผ่านทาง Twitter	16
ภาพที่ 2.2:	จดหมายเวียนภายในของสายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์	17
ภาพที่ 2.3:	จดหมายเวียนภายในสายการบินแอร์เอเชียต่อเหตุการณ์แอร์กราบเผยแพร่ผ่าน Twitter@Mangonews	19
ภาพที่ 2.4:	เพจเจ้าหญิงน้อยแห่งอันดามัน แจ้งความคืบหน้าของเหตุการณ์ฯ	20
ภาพที่ 2.5:	นายโทนี่ เฟอร์นานเดส โพสต์แสดงความคิดเห็นของเหตุการณ์ผ่าน Twitter ส่วนตัว	20
ภาพที่ 2.6:	นายโทนี่ เฟอร์นานเดส โพสต์ถึงบรรยากาศการพูดคุยกับพนักงานและจะทำการเข้าพบแอร์กราบในวันรุ่งขึ้น	21
ภาพที่ 2.7:	แถลงการณ์อย่างเป็นทางการของสายการบิน แอร์เอเชียที่มีต่อเหตุการณ์แอร์กราบ	22
ภาพที่ 2.8:	แถลงการณ์อย่างเป็นทางการของสายการบินนกแอร์ ต่อเหตุการณ์แบล็ควาเลนไทน์ สายการบินฯยกเลิก 9 เที่ยวบินจากเหตุนักบินประท้วง	24
ภาพที่ 2.9:	จดหมายแถลงคำสั่งกรณีนักบินไม่เข้าปฏิบัติหน้าที่ตามปกติและอื่น ๆ	25
ภาพที่ 4.1:	แถลงการณ์อย่างเป็นทางการของสายการบินนกแอร์ ต่อเหตุการณ์แบล็ควาเลนไทน์ สายการบินฯ ยกเลิก 9 เที่ยวบินจากเหตุนักบินประท้วง	29
ภาพที่ 4.2:	แถลงการณ์สายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ ต่อเหตุการณ์ทำร้ายร่างกายผู้โดยสารชาวเอเชียผ่านทาง Twitter	30
ภาพที่ 4.3:	จดหมายเวียนภายในของสายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์	31
ภาพที่ 4.4:	FORTUNE (สื่อมวลชน) ได้นำเสนอข่าวหุ้นของสายการบินฯ ทีตกลงถึง 4.41% จากเหตุการณ์ดังกล่าว	32
ภาพที่ 4.5:	นายโทนี่ เฟอร์นานเดส โพสต์แสดงความคิดเห็นของเหตุการณ์ผ่าน Twitter ส่วนตัว	33
ภาพที่ 4.6:	แถลงการณ์อย่างเป็นทางการของสายการบิน แอร์เอเชียที่มีต่อเหตุการณ์แอร์กราบ	34
ภาพที่ 4.7:	ตัวอย่างประเภทเนื้อหาในหมวดข้อมูลโครงการ (Product Inform)	35

สารบัญภาพ (ต่อ)

		หน้า
ภาพที่ 4.8:	การเรียกร้องให้ถอดจากการเสนอชื่อเข้าเป็นสายการบินโลว์คอสดีเด่นของ SKYTRAX ผ่านเว็บ Change.org	36
ภาพที่ 4.9:	สำนักข่าวประชาชาติธุรกิจ ออนไลน์ นำเสนอข่าว อดีตนักบินนกแอร์ แฉสายการบินฯ	37
ภาพที่ 4.10:	สำนักข่าวประชาชาติธุรกิจ ออนไลน์ นำเสนอข่าวหุ้นนกแอร์ ตกสืบเนื่องจากเหตุการณ์แบล็ควาเลนไทน์	38

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากอิทธิพลและการเข้าถึงของโลกดิจิทัลที่เกิดขึ้นในขณะนี้ทำให้การสื่อสารของคนในปัจจุบันนั้น เปิดกว้างและไร้ขอบเขตมากขึ้นเพราะทุกคนสามารถสื่อสารหรือแสดงความคิดเห็นกันในเรื่องรอบตัวที่เป็นกระแสอยู่ในขณะนั้นผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์อย่างเฟสบุ๊ค ทวิตเตอร์ อินสตาแกรม เป็นต้น ได้อย่างไร้ขอบเขต ซึ่งในบางครั้งความเปิดกว้างนี้ก็นำมาซึ่งการที่เราไม่สามารถควบคุม กำกับ หรือดูแลการสื่อสารได้เต็มที่อย่างก่อนหน้านี้ที่ สื่อที่สามารถแสดงความคิดเห็นและเป็นกระบอกเสียงแสดงความคิดเห็นได้นั้นจะมีเพียงหนังสือพิมพ์ สื่อโทรทัศน์ หรือนิตยสารเท่านั้นที่ทำหน้าที่ดังกล่าวแทบคนทั่วไป แต่ในขณะนี้อำนาจในการแสดงความคิดเห็นทั้งเชิงลบและเชิงบวกนั้นกลับเปลี่ยนถ่ายมาคืนสู่ประชาชนคนทั่วไปที่สามารถพูดออกมาได้อย่างอิสระมากขึ้น เป็นผลให้อำนาจที่เปิดกว้างมากขึ้นนำมาซึ่งชนวนหรือต้นเหตุของความขัดแย้งต่าง ๆ จากการแสดงความคิดเห็นที่รุนแรงต่อกระแสหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นนำมาซึ่งวิกฤตด้านการสื่อสารให้กับทั้งบุคคล องค์กร ผลิตภัณฑ์ หรือบริการต่าง ๆ ที่เกิดเป็นเป้าในการโจมตี ทำให้ในประเด็นในเรื่องการเตรียมพร้อมรับมือวิกฤตทางการสื่อสารในยุคดิจิทัลนั้น กำลังเป็นที่จับตามองเพื่อที่แต่ละองค์กรที่ตกเป็นเป้าอยู่หลายครั้งหรือมีความเสี่ยงนั้นจะได้มีแผนการรับมือวิกฤตต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงทีและมีวิธีในการรับมือปัญหาได้อย่างรัดกุมและทันท่วงที ตัวอย่างเช่น วิกฤตของแบรนด์มือถือยักษ์ใหญ่สัญชาติเกาหลีอย่างซัมซุง จากกรณีปัญหาแบตเตอร์รี่ของโทรศัพท์มือถือ Samsung Galaxy Note 7 ที่เกิดปัญหาทางเทคนิคทำให้หลังจากการใช้งานมือถือไปสักพักเกิดการระเบิดจากแบตเตอร์รี่ (Brandinside, 2560) ทำให้มีผู้ใช้ที่ได้รับบาดเจ็บในสหรัฐ 26 กรณี จากจำนวนทั้งสิ้น 92 กรณี จึงเกิดการเรียกคืนเครื่องที่ถูกขายไปแล้วกว่า 2.5 ล้านเครื่องพร้อมระงับการขายเครื่องทั้งหมดและมีการจัดการทำลายมือถือรุ่นดังกล่าวโดยทันที ซึ่งมีการคาดการณ์มูลค่าความเสียหายจากเหตุการณ์ดังกล่าวถึง 1 หมื่นล้านล้านเหรียญสหรัฐ (“อวสาน Note 7”, 2559) และยังมีประกาศจาก 16 สายการบิน อาทิ การบินไทย แอร์เอเชีย อีวาแอร์เวย์ สายการบินเอมิเรตส์ สายการบินเอทิฮัด เป็นต้น ในการของดการนำมือถือรุ่นดังกล่าวขึ้นเครื่องบิน และยังมีการประกาศเฝ้าระวังจากหน่วยงานคุ้มครองผู้บริโภคของสหรัฐอีกด้วย

ภาพที่ 1.1: 18 สายการบินดัง แบน Note 7

ที่มา: Pantip. (2559). *แอร์ไลน์แบน NOTE 7 งดใช้ งดชาร์จ ห้ามโหลดใต้เครื่อง!!!*. สืบค้นจาก https://pantip.com/topic/35598528.

โดยเหตุการณ์ของแบรนด์ซัมซุงนั้นเกิดขึ้นจากการที่มีกระแสในสื่อสังคมออนไลน์พูดถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยที่มือถือ Samsung Galaxy Note 7 ขอผู้โดยสารของสายการบินเซาท์เวสต์แอร์ไลน์สมีควันโพยพุ้งออกมาจากตัวเครื่องจากการเริ่มต้นนี้ทำให้เกิดเป็นวิกฤตครั้งที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของซัมซุงเลยก็ว่าได้

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมานั้นจะเห็นได้ว่ามีการมีวิกฤตของแบรนด์ต่าง ๆ ที่ได้รับผลกระทบจากอิทธิพลของยุคดิจิทัลหรือโซเชียลกว่า 20 กรณี ประกอบไปด้วย กลุ่มธุรกิจอาหารสำหรับระดับภูมิภาคที่เห็นกันจะมี กรณีเคเอฟซี ประเทศจีน และ แมคโดนัลด์ ประเทศจีนที่เกิดวิกฤตทางด้านความปลอดภัยด้านอาหาร (Food Safety) หรืออย่างในประเทศไทยอย่าง กรณีของ Bar-B-Q Plaza แบรนด์ที่ถือว่าคนไทยรักมากที่สุดกับเหตุการณ์เปิดตัวกระทะใหม่อย่างยิ่งใหญ่แต่สุดท้ายกลับจบด้วยดราม่ามาแทนที่ ทางด้านกลุ่มธุรกิจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและสตาร์ทอัพ ก็จะมีเหตุการณ์ของ Yahoo.com ที่มีผู้ใช้งานบัญชีอีเมลล์ของเว็บดังกล่าวถูกแฮลข้อมูลสูงถึงหลายล้านบัญชีซึ่งในระหว่างการตรวจสอบหาผู้ก่อเหตุนั้นทาง Yahoo.com ได้อนุญาตให้ทาง FBI เข้าถึงข้อมูลส่วนตัว

ของผู้ใช้งานได้ทำให้เกิดกระแสความไม่พอใจเป็นอย่างมากในหมู่ผู้ใช้และเกิดการวิพากษ์วิจารณ์ถึงความไม่เหมาะสมและการละเมิดสิทธิความเป็นส่วนตัวในครั้งนี้อีกด้วย หรือทางด้านวิกฤตของสตาร์ทอัพที่เติบโตอย่างรวมเร็วในการให้บริการด้านการขนส่งอย่าง Uber ที่เกิดปัญหาในการขยายฐานและการให้บริการให้หลาย ๆ ประเทศเนื่องจากเป็นการไปแย่งฐานลูกค้าของกลุ่มคนขับแท็กซี่ดั้งเดิมจนเกิดเป็นปัญหาและข้อพิพาทกันในหลายประเทศทั่วโลกซึ่งหนึ่งในนั้นคือ ประเทศไทยด้วย และอีกหนึ่งกลุ่มธุรกิจที่ดูเหมือนว่าจะเป็นช่วงปีทองของการเกิดวิกฤตอย่างกลุ่มธุรกิจการบินและบริการ อย่างกรณีของสายการบินมาเลเซีย แอร์ไลน์ กับเหตุการณ์เที่ยวบิน MH370 เกิดหายไปจากจอเรดาห์มีผู้โดยสารในเที่ยวบินดังกล่าวหายสาบสูญถึง 239 คน และในภายหลังก็ได้มีเหตุการณ์ที่ซ้ำเติมสายการบินมาเลเซียแอร์ไลน์อีกคือ เที่ยวบิน MH17 ถูกยิงตกเหนือน่านฟ้าของประเทศยูเครนทำให้ผู้โดยสาร 283 คน และลูกเรียก 15 คน เสียชีวิตในเหตุการณ์ดังกล่าว หรือทางด้านสายการบินแอร์เอเชียนั้นก็มีอีกหนึ่งเหตุการณ์ที่เป็นที่จับตามองทั่วโลกนั่นคือเหตุการณ์ที่เที่ยวบิน QZ8501ของสายการบินแอร์เอเชียตกในทะเลชวาทำให้มีผู้เสียชีวิตถึง 163 ราย (ผู้โดยสาร 155 ราย และ ลูกเรื่อง 7 ราย) และยังมีเหตุการณ์อื่น ๆ ของกลุ่มธุรกิจดังกล่าวที่ตกเป็นกรณีวิพากษ์วิจารณ์ในทั้งระดับโลกและในสังคมไทย อย่างกรณีของสายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ กับ เหตุการณ์เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยทำร้ายร่างกายชายชาวเอเชีย สายการบินแอร์เอเชีย กับ เหตุการณ์แอร์กราบ และ สายการบินนกแอร์กับเหตุการณ์แบล็ควาเลนไทน์ สายการบินฯ ยกเลิก 9 เที่ยวบินจากเหตุนักบินประท้วง ซึ่งทางผู้วิจัยจะทำการหยิบยกเอา 3 กรณีดังกล่าวขึ้นมาทำการวิจัยในลำดับต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษากลยุทธ์และวิธีการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตในยุคดิจิทัล พร้อมวิเคราะห์และประเมินประสิทธิภาพในจากกรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและการบริการ

1.2.2 เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการวิกฤตการณ์สื่อสารผ่านสื่อดิจิทัล

1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นที่จะศึกษา ค้นคว้า และวิเคราะห์ กลยุทธ์และการจัดการการสื่อสารของกรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและบริการที่เกิดขึ้นอยู่บนสื่อสังคมออนไลน์ พร้อมกับวิเคราะห์รูปแบบการจัดการที่เกิดขึ้นจากกรณีศึกษาฯ กลุ่มธุรกิจการบินและบริการ สายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ แอร์เอเชีย และนกแอร์ เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการสื่อสารและนำเสนอวิธีการจัดการวิกฤต

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 เพื่อทราบถึงวิธีการรับมือและการดำเนินงานของกรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและบริการในการจัดการกับภาวะวิกฤตในช่วงก่อนวิกฤต (Pre-Crisis) ช่วงระหว่างวิกฤต (Crisis) และช่วงหลังวิกฤต (Post-Crisis)

1.4.2 เพื่อเสนอแนะวิธีการในการจัดการปัญหาภายใต้บริบทเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.4.3 ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปเป็นข้อมูลอ้างอิง เพื่อต่อยอดในงานวิจัยที่เกี่ยวกับวิกฤตการณ์ทางการสื่อสารบนสื่อออนไลน์ของกลุ่มธุรกิจการบินและบริการอื่น ๆ ได้

1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

กรณีศึกษาฯ หมายถึง กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและการบริการ

1.5.1 สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) หมายถึง สื่อดิจิทัลที่ใช้เป็นตัวกลางหรือเครื่องมือสำหรับการสื่อสารระหว่างผู้ใช้ในเครือข่ายสังคม (Social Network) ผ่านทางเว็บไซต์ เช่น เฟสบุ๊ค พันทิป ทวิตเตอร์ เป็นต้น โดยมีผู้ใช้งานเป็นผู้ส่งสารและรับสารร่วมกันเป็นสำคัญโดยจะทำการผลิตเนื้อหาและสื่อสารกันด้วยตนเอง

1.5.2 Spokesperson หมายถึง โฆษกหรือผู้มีอำนาจในการเป็นผู้แทนองค์กรในการแถลงการณ์ต่าง ๆ ซึ่งโดยปกติแล้ว ผู้ที่มีสิทธิ์นั้นจะเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร หรือผู้บริหารระดับรองลงมาที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้มีสิทธิ์ที่ชอบในการแถลงการณ์ในนามขององค์กร

1.5.3 Stakeholders หมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งในทางการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์นั้น จะประกอบด้วย บุคคลภายในองค์กรอย่าง พนักงาน ผู้บริหารขั้นต้น-สูง แผนกต่าง ๆ สำหรับบุคคลภายในองค์กรได้แก่ รัฐบาล หน่วยงานภาครัฐ นักลงทุน ผู้ถือหุ้น สื่อมวลชน ผู้บริโภค พันธมิตรทางธุรกิจ คู่ค้าและผู้ถูกว่าจ้าง (Supplier/Vendor)

1.5.4 Crisis Communications Playbook หมายถึง แผนการปฏิบัติการในการจัดการช่วงภาวะวิกฤตโดยแต่ละองค์กรจะต้องมีการจัดทำและปรับเปลี่ยนรูปแบบอย่างเหมาะสมตามสถานการณ์อุตสาหกรรมและความเสี่ยงที่มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นกับองค์กร โดยการจัดทำร่วมกับที่ปรึกษาด้านการประชาสัมพันธ์ ซึ่งแผนการปฏิบัติการจะประกอบไปด้วย การแบ่งระดับความรุนแรงของวิกฤตการณ์พร้อมบอกการดำเนินงานอย่างละเอียดถึงระยะเวลาที่จะต้องมีการจัดการงานให้เสร็จสิ้น บุคคลที่เกี่ยวข้อง คณะทำงานในภาวะวิกฤต เกณฑ์ในการเลือก Spokesperson ในแต่ละสถานการณ์พร้อมรายชื่อของผู้มีอำนาจในการออกแถลงการณ์ในสถานการณ์นั้น ๆ

1.5.5 Internal Communications หมายถึง การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจหรือประกาศเรื่องต่าง ๆ ให้ทราบโดยทั่วกันและมีความเข้าใจไปในทางเดียวกัน

BANGKOK UNIVERSITY • FOUNDED 1962 •

บทที่ 2
วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามหัวข้อดังต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภาวะวิกฤต

2.2 กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤต (Crisis Response Strategies)

2.3 กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและบริการ

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการสื่อสารภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤต คือ เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือความคาดหมายที่สามารถคุกคามและก่อให้เกิดความรู้สึกเชิงลบในผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อองค์กร และสามารถส่งผลหรือเกิดผลกระทบอย่างยิ่งใหญ่ต่อองค์กร ซึ่งเมื่อเกิดภาวะวิกฤตจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเตรียมการรับมือหรือจัดการวิกฤตนั้น ๆ ไปยังทุกภาคส่วนหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องผ่านการสื่อสาร ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Timothy, 2012)

การสื่อสารภาวะวิกฤต คือ บริบท ข้อความ หรือ สารที่ใช้ในการสื่อสารระหว่าง ผู้ส่งสาร ในที่นี้คือ องค์กร กับผู้รับสาร ในที่นี้คือ ประชาชน ลูกค้า หรือ กลุ่มเป้าหมาย ขณะที่เกิดวิกฤตหรือภัยคุกคามที่ถูกออกแบบขึ้นและวางกลยุทธ์ไว้สนับสนุนและลดทอนวิกฤต สร้างความน่าเชื่อถือและลดระดับความขัดแย้ง ภัยคุกคามที่เกิดขึ้นได้ อีกทั้งยังเป็นตัวกลางเชื่อมระหว่างทั้ง 2 ฝ่ายอีกด้วย การสื่อสารจึงเข้ามามีบทบาทสำคัญเพราะเป็นหนึ่งในช่องทางที่มีประสิทธิภาพในการช่วยเหลือขณะเกิดวิกฤต

การบริหารจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication Management)

คือวิธีการจัดการ รวมถึงกลยุทธ์ในการแก้และจัดการวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีนักสื่อสารการตลาด หรือนักประชาสัมพันธ์เป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนการแก้วิกฤตการสื่อสารนั้น ๆ ด้วยความรวดเร็ว แม่นยำ จริงใจและตรงไปตรงมา โดยมีกระบวนการจัดการวิกฤตซึ่ง Timothy (2007) ได้อธิบายไว้ 3 ช่วง ดังนี้

1) Pre-crisis (ช่วงก่อนวิกฤต) คือ ช่วงเตรียมความพร้อมก่อนจะเกิดภาวะวิกฤตเพื่อลดโอกาสที่จะทำให้วิกฤตลุกลามเกินความควบคุม โดยมีการวางแผนการสื่อสารภาวะวิกฤต (Crisis Communications Playbook) ที่จะมีการแบ่งระดับความรุนแรงของวิกฤตที่เกิดขึ้นและแผนงานในการรับมือวิกฤตในแต่ละระดับที่จะประกอบไปด้วย การวาง Spokesperson ที่เหมาะสมในแต่ละช่วงการสื่อสารหรือแนวทางการเขียนและสื่อสาร ระยะเวลาในการตอบวิกฤต ฯลฯ ตามรายละเอียดดังนี้

1.1) กำหนด Spokesperson (โฆษกขององค์กร) พร้อมหาทีมสนับสนุน ข้อมูลต่าง ๆ โดยทีมงานฯนั้นจะประกอบไปด้วยกลุ่มคนจากสายงานต่าง ๆ อาทิ การตลาด การขาย กฎหมาย การเงิน ฝ่ายปฏิบัติการ เพื่อช่วยในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ วางกลยุทธ์ในการตอบโต้วิกฤตนั้น ๆ ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ พร้อมเฟ้นหาแนวทางการป้องกันไม่ให้วิกฤตนั้น ๆ เกิดขึ้นอีกในอนาคต

1.2) วิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายหลักของวิกฤต เพื่อไตร่ตรองหาวิธีในการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายหลักที่เกี่ยวข้องกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น ว่ากลุ่มเป้าหมายฯ มีความเชื่อ รูปแบบความคิด ต้องการที่จะอะไร รวมไปถึงรับฟังข่าวสารในช่องทางใด เพื่อที่จะได้สนับสนุนในด้านการวางแผน

1.3) กำหนดเป้าหมายในการสื่อสารและพันธมิตรในการสื่อสาร เพื่อหาแนวร่วมที่สนับสนุนในการสื่อสารและสร้างความน่าเชื่อถือในการรับมือและจัดการภาวะวิกฤตนั้น ๆ ในการสื่อสารภาวะวิกฤตองค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถจัดการได้แต่เพียงผู้เดียว แต่การหาแนวร่วมนั้นถือเป็นหนึ่งในสิ่งสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ จะต้องให้ความใส่ใจรวมไปถึงการกำหนดเป้าหมายในการสื่อสารเช่นกัน อาทิ สื่อใดสื่อหนึ่งที่องค์กรของเรามีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและสามารถช่วงเหลือเราในการเสนอข้อเท็จจริงที่ตอบโจทย์เป้าหมายในการสื่อสารของเราได้

1.4) วางรูปแบบและวิธีการสื่อสาร พร้อมมอบหมายไปยังทีมงานการสื่อสารที่เหมาะสม

2) Crisis (ช่วงระหว่างวิกฤต) ระยะที่เกิดวิกฤตซึ่งจะต้องทำการจัดการวิกฤตที่เกิดขึ้นให้ได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ เริ่มจากการตรวจสอบหาที่มาของวิกฤตและต้นตนของเหตุการณ์ สื่อสารข้อเท็จจริงที่จริงใจ ตรงไปตรงมาด้วยความรวดเร็วและมีการเฝ้าระวังพร้อมคอยตรวจตราถึงเหตุการณ์ว่าอยู่ในระดับใด

2.1) การสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) โดยบุคคลภายในองค์กรถือเป็นตัวแทน (Brand Ambassador) ที่จะสามารถช่วยกระจายข่าวสารหรือเป็นกระบอกเสียในการกระจายข้อมูลที่ต้องการที่องค์กรต้องการจะสื่อสารออกไปได้ในวงกว้าง อีกทั้งยังมีความน่าเชื่อถือในเรื่องของ Key Message หรือ แนวทางการตอบคำถาม ที่ถูกจัดเตรียมและเผยแพร่ให้แก่คนในองค์กรได้รับทราบไปทิศทางเดียวกัน พร้อมแจ้งความคืบหน้าของสถานการณ์ให้บุคคลภายในองค์กรสร้างเป็นระยะ

2.2) สื่อมวลชนสัมพันธ์ (Media Relations) เป็นการใช้ความสัมพันธ์ระหว่างนักประชาสัมพันธ์ขององค์กรที่มีต่อสื่อมวลชน เพื่อใช้ในการเกื้อหนุนให้การเสนอข่าวเชิงลบหรือวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เบาบางลงหรือ มีข้อมูลที่แน่นอนมากขึ้น ซึ่งการใช้ความสัมพันธ์นี้เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญสามารถช่วยทำให้วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นเบาบาง หรือ ลดระดับลงได้

2.3) การออกแถลงการณ์ (Announcement) เพื่อนำเสนอเรื่องราว ชี้แจงรายละเอียดของวิกฤต รวมถึงการจัดการสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในระยะสั้น พร้อมแผนการจัดการในระยะยาว โดยจะต้องมีการออกแถลงการณ์ต่อสาธารณะชนเป็นระยะ ๆ ผ่านทาง สื่อมวลชน หรือสื่อขององค์กร (Own Media) โดยมี Spokesperson ที่ถูกเลือกไว้เป็นผู้ทำการแถลงการณ์ในสถานการณ์ที่ถูกวางแผนงานไว้ ซึ่งสามารถจัดงานแถลงการณ์โดยเรียกสื่อมวลชนเพื่อมารับฟังข้อมูล การจัดทำเป็น Holding Statement ส่งไปยังสื่อมวลชน หรือจัดทำจดหมายพร้อมประกาศลงไปสื่อขององค์กร ฯลฯ

3) Post-crisis (ช่วงหลังวิกฤต) เป็นระยะการฟื้นฟูหลังจากเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นโดยจะมุ่งไปยังวิธีการแก้ปัญหาหรือแก้ไขปัญหาที่สร้างวิกฤตในครั้งก่อนพร้อมเตรียมการรับมือหากมีเหตุการณ์ที่คล้ายคลึงกันเกิดขึ้นอีกครั้งหนึ่ง

3.1) วางแผนแก้ต้นเหตุของวิกฤตในระยะยาว โดยมีการจัดทำแผนงานพร้อมออกแถลงการณ์ไปยังสาธารณชนให้ทราบโดยทั่วกันถึงแนวทางการจัดการในอนาคตและระยะยาว

3.2) เตรียมแผนดำเนินงานและแนวทางรับมือเข้าไปยังแผนการสื่อสารภาวะวิกฤต (Crisis Communications Playbook) โดยเพิ่มรูปแบบหรือวิกฤตที่เพิ่งเกิดขึ้นพร้อมจัดทำแนวทางการแก้ปัญหา แนวทางการตอบคำถาม และตัวเลือก Spokesperson ที่จะใช้ในการพูดแต่ละช่วงของวิกฤตเข้ายังแผนการที่จัดทำไว้แล้ว เพื่อเตรียมการณ์รอบรับปัญหาที่มีแนวโน้วจะเกิดขึ้นได้ในรูปแบบเดียวกัน

2.2 กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤต (Crisis Response Strategies)

กลยุทธ์ในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ ดังนี้

2.2.1 กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตแบบปฏิเสธ (Deny Crisis Response Strategies)

คือ ตอบสนองต่อวิกฤตโดยการที่องค์กรปฏิเสธความผิดในวิกฤตดังกล่าวโดยใช้รูปแบบการตอบสนองที่แตกต่างออกไปตามความเหมาะสมและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจึง แบบออกเป็น 3 รูปแบบ ดังนี้ (Timothy, 2006)

1) การตอบสนองแบบโจมตีผู้กล่าวหา (Attack the Accuser) คือ การที่ผู้จัดการวิกฤตที่ได้รับมอบหมายหรือองค์กรตอบสนองต่อวิกฤตโดยการ ปฏิเสธข้อกล่าวหาหรือวิกฤตดังกล่าวที่องค์กรตกเป็นเป้าและทำการโต้กลับไปยังผู้กล่าวหาว่ากล่าวเท็จและยังทำให้สาธารชนเข้าใจผิด ซึ่งในบางกรณีอาจจะนำมาตรากฎหมายมาใช้ได้ในกรณีกลยุทธ์นี้

2) การตอบสนองแบบปฏิเสธ (Denial) คือ การที่ผู้จัดการวิกฤตที่ได้รับมอบหมายหรือองค์กรพิสูจน์ความจริงว่าวิกฤตดังกล่าวไม่ได้เกิดขึ้นจริงพร้อมชี้แจ้งข้อเท็จจริงและหลักฐานยืนยันคำกล่าวโดยมีการแถลงการณ์อย่างเป็นทางการต่อสาธารณะชนเพื่อเป็นการปฏิเสธ

3) การตอบสนองโดยใช้แพะรับบาป (Scapegoat) คือ การที่ผู้จัดการวิกฤตที่ได้รับมอบหมายหรือองค์กรหาผู้รับผิดชอบเป็นบุคคลที่สามหรือผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (Third-party) อย่างเช่น บริษัทได้มีการจ้างผู้รับช่วงในการผลิตในการผลิตและหาวัตถุดิบในการผลิต ซึ่งหลังจากการตรวจสอบอย่างถี่ถ้วนแล้ว ปัญหาเกิดจากผู้รับช่วงผลิตคนดังกล่าว ซึ่งการที่จะใช้การตอบโต้ในรูปแบบนี้ได้ องค์กรจำเป็นต้องมีหลักฐานยืนยันชัดเจน

2.2.2 กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตแบบลดทอนความสำคัญ (Diminish Crisis Response Strategies)

คือ กลยุทธ์ในการตอบสนองภาวะวิกฤตโดยการลดทอนระดับความสำคัญหรือความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ ซึ่งจะช่วยป้องการผลเสียที่จะเกิดขึ้นต่อชื่อเสียงในเชิงลบขององค์กรได้เพราะถ้าองค์กรมีความสำคัญหรือส่วนที่จะต้องรับผิดชอบในเหตุการณ์ดังกล่าวน้อยลง ผลกระทบทางด้านชื่อเสียงก็จะน้อยลงตามไปด้วย

1) การตอบสนองแบบการขออภัย (Excuse) คือ การที่ผู้จัดการวิกฤตที่ได้รับมอบหมายหรือองค์กรลดทอนความรับผิดชอบในเหตุการณ์โดยการแสดงเจตจำนงที่ไม่ต้องการให้มีเหตุไม่คาดฝันที่นำไปสู่อันตรายที่เกิดขึ้น หรือองค์กรแจ้งว่าเหตุการณ์นั้นอยู่เหนือความสามารถในการควบคุมเหตุการณ์วิกฤตได้

2) การตอบสนองแบบการให้เหตุผล (Justification) คือ การที่ผู้จัดการวิกฤตที่ได้รับมอบหมายหรือองค์กรลดทอนความรับผิดชอบของเหตุการณ์วิกฤตโดยการอธิบายสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าในบางครั้งผู้เสียหายนั้นมีส่วนทำให้เกิดเหตุการณ์วิกฤตด้วยเช่นกันพร้อมแสดงหลักฐานสนับสนุนเหตุผลดังกล่าวเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ

2.2.3 กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตแบบบูรณะ (Rebuild Crisis Report Strategies)

คือ การชดเชยความเสียหายจากภาวะวิกฤตเพื่อเป็นการตอบสนองโดยสามารถจำแนกกลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตแบบบูรณะได้เป็น 2 แบบดังนี้

1) การตอบสนองแบบการให้ค่าชดเชย (Compensation) คือ การที่ผู้จัดการวิกฤตที่ได้รับมอบหมายหรือองค์กรชดเชยค่าเสียหายให้แก่ผู้เสียหายเป็นเงินหรือสิ่งของชดเชยจากภาวะวิกฤตขององค์กร

2) การตอบสนองแบบการขอโทษ (Apology) คือ การที่องค์กรตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤตโดยการที่ให้ Spokesperson ได้รับมอบหมายออกแถลงการณ์ในนามองค์การเพื่อขอโทษต่อสาธารณะชนพร้อมทั้งแสดงวามรับผิดชอบต่อเหตุการณ์นั้นอย่างเต็มที่

2.2.4 กลยุทธการตอบสนองต่อวิกฤตแบบเสริม (Bolstering Crisis Response Strategies)

คือ กลยุทธ์นี้เหมาะสำหรับการใช้เสริมกลยุทธ์ทั้ง 3 ที่ได้กล่าวไปในข้างต้นโดยใช้การกล่าวถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายนอกและภายในองค์กร

1) การตอบสนองโดยการเตือนความจำ (Reminder) คือ การตอบสนองโดยการหยิบยกเรื่องความดีขององค์กรที่เคยทำให้แก่สัมคมและสาธารชนในอดีตมาสื่อสารเพื่อลดทอนกระแสเชิงลบของวิกฤตที่กำลังเกิดขึ้นในขณะนั้น

2) การตอบสนองโดยการชื่นชม (Ingratiation) คือ การตอบสนองโดยการหยิบยกความสัมพันธ์อันดีที่มีมาโดยตลอดด้วยการยกย่องหรือชื่นชมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นการสร้างความรู้สึกเชิงบวกระหว่างทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งท้ายที่สุดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจจะเป็นบุคคลที่ช่วยคลี่คลายวิกฤตที่เกิดขึ้นก็เป็นได้

3) การตอบสนองโดยการตกเป็นเหยื่อ (Victimage) คือ การตอบที่สนองที่ชี้แจ้งว่าองค์กรนั้นได้ตกเป็นเหยื่อของเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนเช่นกันเพื่อเป็นการขอความเห็นใจจากสารณะชนโดยเสนอข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้นกับองค์กรเช่นกัน

2.3 กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและบริการ

2.3.1 กรณีศึกษาสายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ เหตุการณ์เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยทำร้ายร่างกายชายชาวเอเชีย

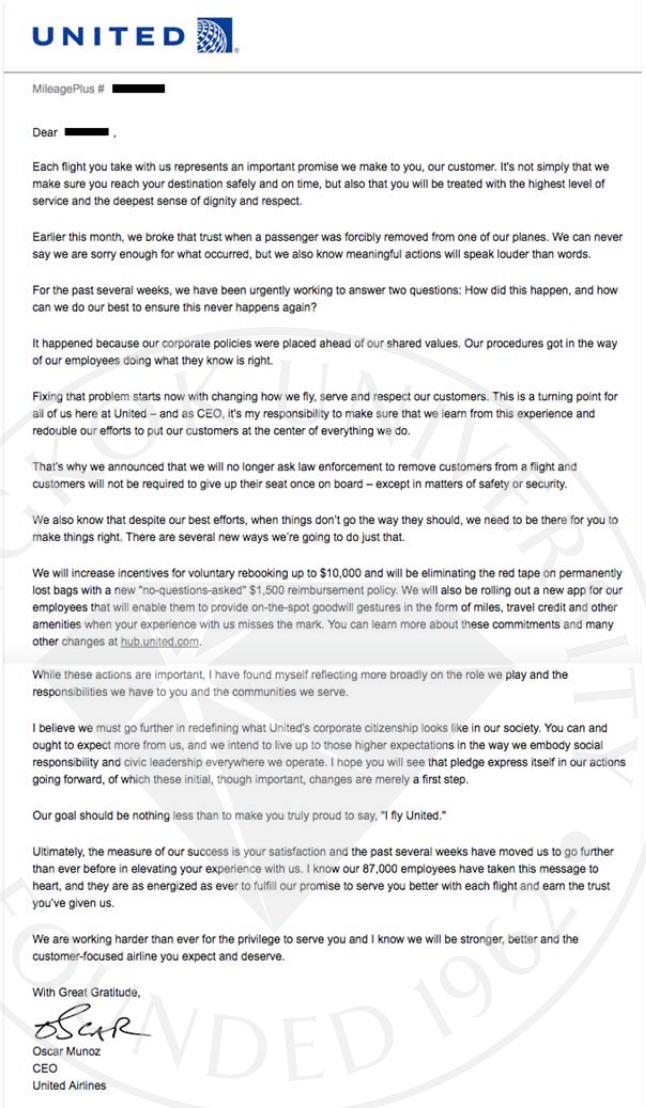
จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในวันที่ 9 เมษายน 2560 ที่มีการแชร์คลิปวิดีโอ ชายชาวเอเชียวัยกลางคนถูกเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยของสนามบินกระชากออกจากที่นั่งพร้อมลากลงจากเครื่องบินของสายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ เที่ยวบิน 3411 ซึ่งออกเดินทางจากนครชิคาโกไปยังเมืองหลุยส์วิลล์ของสหรัฐฯ อีกทั้งยังมีรอยเลือดบริเวณใบหน้าซึ่งเกิดจากการทำร้ายร่างกาย ซึ่งในภายหลังทราบว่าสาเหตุของการที่ชายดังกล่าวถูกทำร้ายร่างกายและลากออกจากเครื่องบินเนื่องจากปัญหาการขายตั๋วเกินจึงขอให้ชายคนดังกล่าวยินยอมที่จะสละที่นั่งและไปเที่ยวบินต่อไปซึ่งชายคนดังกล่าวไม่ยินยอมที่จะสละที่นั่งด้วยเหตุผลส่วนตัวจึงเกิดเหตุการณ์ทำร้ายร่างกายตามที่คลิปวิดีโอถูกเผยแพร่ออกไปอย่างรวดเร็วพร้อมเกิดกระแสในแง่ลบจากการกระทำของสายการบิน ซึ่งในภายหลังทางผู้บริหารของสายการบิน นายออสการ์ มูนอซ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ของสายการบินฯ (10 เมษายน 2560) ได้ออกมาแถลงแสดงความเสียใจและขออภัยถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (ภาพที่ 2.1) พร้อมแจ้งว่าได้มีการพักงานเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย 1 ใน 3 คนที่เป็นผู้ก่อเหตุและได้มีการติดต่อไปยังชายชาวเอเชียคนดังกล่าวเพื่อแก้ไขสถานการณ์แล้ว เป็นเหตุให้เกิดกระแสสังคมด้านลบโจมตีสายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ต่าง ๆ ทั่วโลกถือเป็นหนึ่งในประเด็นที่ถูกจับตามองเป็น

อย่างมากในขณะนั้น โดยหลังจากการแถลงการณ์โดยนายออสการ์ นั้นได้มีการเปิดเผยจดหมายเวียนภายในที่นายออสการ์ ส่งไปยังพนักงานภายในสายการบินฯหลังเกิดเหตุการณ์ โดยใจความของจดหมายเวียนบางส่วน กล่าวโทษผู้โดยสารคนดังกล่าวที่ท้าทายและไม่ทำตามที่ทางสายการบินฯ ชี้แนะ พร้อมทั้งกล่าวยืนยันว่าการปฏิบัติของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยเป็นไปตามกระบวนการในการจัดการสถานการณ์ (ภาพที่ 2.2) ซึ่งในภายหลังทำให้หุ้นของสายการบินฯ ตกลงถึง 4.41% เท่ากับมูลค่าตามตลาดสูญหายไปถึง 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ไม่เพียงเท่านั้นสายการบินฯ ยังถูกกระแสโจมตีจากทั่วโลกรวมไปถึงการที่ประชาชนจำนวนมากรวบรวมรายชื่อกว่า 22,000 รายชื่อเพื่อเรียกร้องให้นายออสการ์ มูนอซ ลาออกจากตำแหน่ง และยังมีรายงานเพิ่มเติมถึงความไม่พอใจของคนจีนจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเนื่องจากผู้เสียหายเป็นชายชาวเอเชียโดยมี ชาวจีนกว่า 480 ล้านคนติดตามเหตุการณ์นี้อย่างใกล้ชิดผ่าน “เว่ยโป๋” สื่อสังคมออนไลน์ที่คล้ายคลึงกับทวิตเตอร์ในประเทศจีน ซึ่งสามารถส่งผลกระทบในเรื่องของยอดขายตั๋วในอนาคตของสายการบินเลยก็ว่าได้ เนื่องจากผู้ใช้บริการสายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ ในเส้นทางอเมริกา - จีน มีตัวเลขกว่า 20% ของผู้ใช้บริการทั้งหมด และยังเป็นสายการบินที่มีเที่ยวบินเดินทางไปยังเมืองและมณฑลต่าง ๆ ของประเทศจีนมากที่สุดเมื่อเทียบกับสายการบินสัญชาติอเมริกาสายการบินอื่น ๆ ไม่เพียงเท่านั้นหลังจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ทางกระทรวงคมนาคมสหรัฐฯ ยังเริ่มการตรวจสอบการดำเนินงานของสายการบินอย่างเคร่งครัดและยังถูกจับตามองโดย คริส คริสตี้ ผู้ว่าการรัฐนิวเจอร์ซีย์ที่ออกมาเรียกร้องให้มีการออกกฎในการควบคุมแนวทางปฏิบัติของสายการบินในการเปิดให้จองตั๋วเกินจำนวนที่นั่ง

ภาพที่ 2.1: แถลงการณ์สายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ ต่อเหตุการณ์ทำร้ายร่างกายผู้โดยสารชาวเอเชีย ผ่านทาง Twitter

ที่มา: ซีอีโอ “ยูไนเต็ด” ขอโทษเหตุลากผู้โดยสาร. (2560). *คม ชัด ลึก*. สืบค้นจาก http://www.komchadluek.net/news/foreign/270920.

ภาพที่ 2.2: จดหมายเวียนภายในของสายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์



UNITED

MileagePlus # [redacted]

Dear [redacted],

Each flight you take with us represents an important promise we make to you, our customer. It's not simply that we make sure you reach your destination safely and on time, but also that you will be treated with the highest level of service and the deepest sense of dignity and respect.

Earlier this month, we broke that trust when a passenger was forcibly removed from one of our planes. We can never say we are sorry enough for what occurred, but we also know meaningful actions will speak louder than words.

For the past several weeks, we have been urgently working to answer two questions: How did this happen, and how can we do our best to ensure this never happens again?

It happened because our corporate policies were placed ahead of our shared values. Our procedures got in the way of our employees doing what they know is right.

Fixing that problem starts now with changing how we fly, serve and respect our customers. This is a turning point for all of us here at United – and as CEO, it's my responsibility to make sure that we learn from this experience and redouble our efforts to put our customers at the center of everything we do.

That's why we announced that we will no longer ask law enforcement to remove customers from a flight and customers will not be required to give up their seat once on board – except in matters of safety or security.

We also know that despite our best efforts, when things don't go the way they should, we need to be there for you to make things right. There are several new ways we're going to do just that.

We will increase incentives for voluntary rebooking up to $10,000 and will be eliminating the red tape on permanently lost bags with a new "no-questions-asked" $1,500 reimbursement policy. We will also be rolling out a new app for our employees that will enable them to provide on-the-spot goodwill gestures in the form of miles, travel credit and other amenities when your experience with us misses the mark. You can learn more about these commitments and many other changes at hub.united.com.

While these actions are important, I have found myself reflecting more broadly on the role we play and the responsibilities we have to you and the communities we serve.

I believe we must go further in redefining what United's corporate citizenship looks like in our society. You can and ought to expect more from us, and we intend to live up to those higher expectations in the way we embody social responsibility and civic leadership everywhere we operate. I hope you will see that pledge express itself in our actions going forward, of which these initial, though important, changes are merely a first step.

Our goal should be nothing less than to make you truly proud to say, "I fly United."

Ultimately, the measure of our success is your satisfaction and the past several weeks have moved us to go further than ever before in elevating your experience with us. I know our 87,000 employees have taken this message to heart, and they are as energized as ever to fulfill our promise to serve you better with each flight and earn the trust you've given us.

We are working harder than ever for the privilege to serve you and I know we will be stronger, better and the customer-focused airline you expect and deserve.

With Great Gratitude,

Oscar Munoz
CEO
United Airlines

ที่มา: ลำดับเหตุการณ์ #แอร์กราบ เท้าผู้โดยสาร. (2559). *Nation TV*. สืบค้นจาก http://www.nationtv.tv/main/content/social/378516163/.

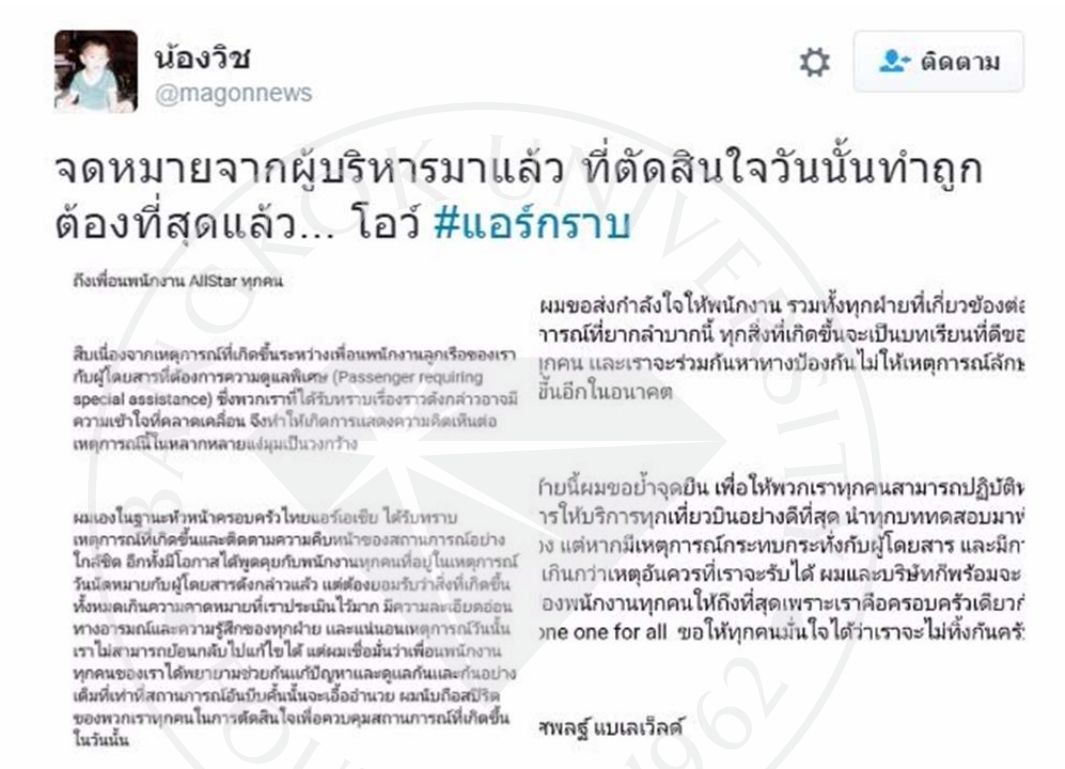
2.3.2 กรณีศึกษาสายการบินแอร์เอเชีย เหตุการณ์แอร์กราบ

สำหรับกลุ่มธุรกิจสายการบินในประเทศไทยเหตุการณ์ในปี 2559 ที่ถูกกล่าวถึงและถูกวิพากษ์วิจารณ์ในเชิงลบเป็นอย่างมาคงนี้ไม่หนี้ เหตุการณ์แอร์กราบ ที่เกิดขึ้นบนเที่ยวบินของสายการบินแอร์เอเชีย เที่ยวบินที่ FD3006 เดินทางจากภูเก็ต ไปยังกรุงเทพฯ ในช่วงปลายเดือนสิงหาคมปี 2559 ที่พนักงานต้อนรับบนสายการบิน หรือ แอร์โฮสเตสหญิงของสายการบินฯ ถูกผู้โดยสาร

หญิงที่เดินทางพร้อมกับลูกสาวที่เป็นเด็กพิเศษออทิสติก ตำหนิและแสดงความไม่พอใจถึงบริการของพนักงานต้อนรับคนดังกล่าวว่า ขาดความรับผิดชอบในบริการ พูดจาดูหมิ่นลูกสาวของเธอในเชิงว่าขาดความสามารถพื้นฐานในการเดินทางซึ่งถือเป็นสิ่งไม่สมควรในการให้บริการเป็นอย่างยิ่งอีกทั้งยังไม่ทำการบริการอาหารแก่พวกเธอด้วย พร้อมทั้งร้องเรียนเรื่องการกระทำของพนักงานต้อนรับคนดังกล่าวไปยังผู้จัดการฝ่ายบริการลูกค้า สายการบินแอร์เอเชีย พร้อมทั้งต้องการให้พนักงานต้อนรับสาวซึ่งเป็นคู่กรณี รวมถึงกัปตันและลูกเรือในเที่ยวดังกล่าวทุกคน เข้ามาขอโทษลูกสาวเธอ มิเช่นนั้นเธอจะดำเนินเรื่องร้องเรียนไปยังองค์กรสิทธิมนุษยชนโลก โดยเธอโพสต์ข้อความแสดงความไม่พอใจถึงในการบริการครั้งนี้บนเฟสบุ๊คส่วนตัวของเธอเองในวันที่ 28 สิงหาคม 2559 ซึ่งมีผู้เข้ามาแสดงความเห็นใจ พร้อมทั้งว่าวิพากษ์วิจารณ์สายการบินฯ ถึงจิตสำนึกในการบริการของพนักงานต้อนรับของสายการบินแอร์เอเชีย โดยในวันที่ 5 กันยายน 2559 เรื่องดังกล่าวก็ถูกกล่าวถืออย่างแพร่หลายอีกครั้งเนื่องจาก มีผู้โพสต์เล่าถึงหตุการณ์ดังกล่าวที่เกิดขึ้นซึ่งบนเว็บไซต์พันทิป กล่าวถึงการไกล่เกลี่ยระหว่าง ผู้โดยสารและพนักงานต้อนรับคนดังกล่าวที่เกิดขึ้นเป็นที่เรียบร้อยแล้วว่า ผู้โดยสารบังคับให้พนักงานต้อนรับก้มลงกราบลูกสาวของเธอเพื่อเป็นการขอโทษพร้อมทั้งถ่ายรูประหว่างการกราบนั้นเพื่อเป็นการจบเรื่องดังกล่าว โดยทางผู้บริหารของสายการบินแอร์เอเชียที่เข้าร่วมการไกล่เกลี่ยดังกล่าวก็ให้มีการกราบขอโทษตามคำเรียกร้องของผู้โดยสารซึ่งพนักงานต้อนรับคนดังกล่าวก้มลงกราบขอขมาพร้อมทั้งน้ำตา ไม่เพียงเท่านั้นยังมีสมาชิกพันทิปอีกรายออกมายืนยันว่าเหตุการณ์ในวันไกล่เกลี่ยนั้นเกิดขึ้นจริงพร้อมบอกถึงสภาพจิตใจของพนักงานต้อนรับสาวคนดังกล่าวว่าอยู่ในสภาพจิตใจย่ำแย่เนื่องจากถูกเยียบย่ำศักดิ์ศรี ทำให้เกิดกระแสวิพากษ์วิจารณ์ครั้งใหญ่ถึงการปฏิบัติของผู้โดยสาร รวมถึงการกระทำของผู้บริหารที่ดูเหมือนจะเป็นหนึ่งในส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานต้อนรับจำเป็นต้องก้มลงกราบ ทำให้มีการถูกตำหนิและสายการบินถูกพูดถึงในแง่ลบบนสื่อสังคมออนไลน์อย่าง เฟสบุ๊ค ทวิตเตอร์ และเว็บไซต์พันทิป พร้อมทั้งสื่อมวลชนต่าง ๆ ก็ให้การจับตามองในประเด็นดังกล่าว โดยมีเพจเฟสบุ๊คเจ้าหญิงน้อยแห่งอันดามัน ที่มีผู้ติดตามกว่า 104,000 คนให้การติดตามอย่างใกล้ชิดและแสดงความคิดเห็นแจ้งความคืบหน้า ซึ่งเพจเจ้าหญิงน้อยแห่งอันดามันได้ประกาศว่ามีผู้ติดต่อไปยัง นายโทนี่ เฟอร์นานเดส ผู้ก่อตั้งกลุ่มแอร์เอเชีย ได้ทราบถึงเหตุการณ์ดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว และในช่วงเวลานี้นายเฟอร์นานเดส อยู่ในประเทศไทยตามกำหนดการที่จะเข้าร่วมเป็นประธานในพิธีมอบรางวัลแก่ “ฮีโร่นักกีฬาอาเซียนคว้าเหรียญโอลิมปิก” พร้อมทั้งได้ให้สัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นหลังจากกำหนดการดังกล่าวว่า “พนักงานมาเป็นที่หนึ่ง ลูกค้าคือที่สอง ถ้าพนักงานมีความสุขในการทำงาน เขาก็จะดูแลลูกค้าได้มีความสุขเช่นกัน" ยิ่งทำให้ประชาชนส่วนใหญ่ในโลกออนไลน์ยิ่งเกิดกระแสตีกลับเชิงลบ เนื่องจากการกระทำก่อนหน้านี้ของสายการบินขัดแย้งกันกับคำให้สัมภาษณ์ของนายเฟอร์นานเดส ทำให้มีการประกาศออกมาจากสายการบินถึงการเข้าพบครอบครัวของพนักงานต้อนรับคนดังกล่าวและครอบครัวเพื่อพูดคุยและขอโทษสำหรับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยมี

นายธรรศพลฐ์ แบเลเว็ลด์ และนายโทนี่ เฟอร์นานเดซ ผู้บริหารระดับสูงของสายการบินแอร์เอเชีย เดินทางไปด้วยตนเอง

ภาพที่ 2.3: จดหมายเวียนภายในสายการบินแอร์เอเชียต่อเหตุการณ์แอร์กราบเผยแพร่ผ่าน Twitter@Mangonews



ที่มา: Twitter@Magonnews. (2559). *จดหมายจากผู้บริหารมาแล้ว ที่ตัดสินใจวันนั้นทำถูกต้องที่สุดแล้ว*. สืบค้นจาก https://twitter.com/search?q=%40magonnews&src=typd.

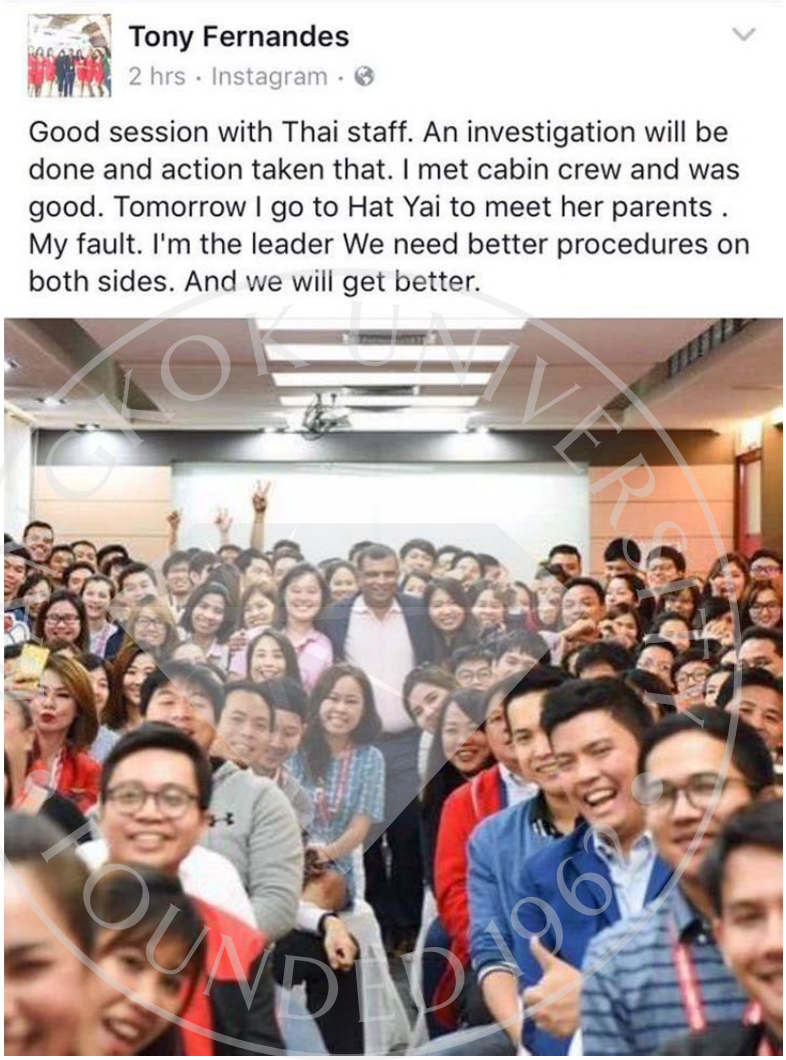
ภาพที่ 2.4: เพจเจ้าหญิงน้อยแห่งอันดามัน แจ้งความคืบหน้าของเหตุการณ์ฯ

ที่มา: เจ้าหญิงน้อยแห่งอันดามัน @littleprincessofandaman. (2559). *แฟนเพจเจ้าหญิงน้อยแห่งอันดามัน*. สืบค้นจาก https://www. facebook.com/littleprincessofandaman/.

ภาพที่ 2.5: นายโทนี่ เฟอร์นานเดส โพสต์แสดงความคิดเห็นของเหตุการณ์ผ่าน Twitter ส่วนตัว

ที่มา: Tony, F. (2559). *Twitter Tony Fernandes*. Retrieved from https://twitter.com/tonyfernandes?lang=th.

ภาพที่ 2.6: นายโทนี่ เฟอร์นานเดส โพสต์ถึงบรรยากาศการพูดคุยกับพนักงานและจะทำการเข้าพบแอร์กราบในวันรุ่งขึ้น



ที่มา: Tony, F. (2559). *Twitter Tony Fernandes*. Retrieved from https://twitter.com/tonyfernandes?lang=th.

ภาพที่ 2.7: แถลงการณ์อย่างเป็นทางการของสายการบิน แอร์เอเชียที่มีต่อเหตุการณ์แอร์กราบ

Statement

To members of the press,

I, as Chief Executive Officer of Thai AirAsia, and Mr. Tony Fernandes, Chief Executive Officer of AirAsia Group, express our deepest regrets and acknowledge our responsibility towards these past incidents, which were the result of poor communication between us and the passenger who filed a complaint. The situation on the day of the incident could only be described as highly sensitive and emotional for all involved but we maintain that our executives never obligated our staff to perform an act of prostration and only wanted the issue to be resolved in the best way possible.

We affirm that we highly value the feelings of our employees and are disheartened by what has happened to the staff member in question. We assure we will learn from these events and amend our policies accordingly and have our Customer Relations Department handle all passenger complaints in the future without the need for confrontation between passengers and cabin crew.

We acknowledge and appreciate our staff member's feelings towards what has happened and both Mr. Tony and I will today (9 September 2016) be meeting with the staff member and the staff member's family to extend our genuine apologies.

Statement

เรียนท่านสื่อมวลชนทราบ

ผมในฐานะประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการบินไทยแอร์เอเชีย และคุณโทนี่ เฟอร์นานเดส ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มสายการบินแอร์เอเชีย รู้สึกเสียใจและขอแสดงความรับผิดชอบกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น อันเนื่องจากความไม่ชัดเจนในกระบวนการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าที่ร้องเรียน จนทำให้เกิดเหตุการณ์บานปลายตามทราบนั้น โดยเหตุการณ์ในวันดังกล่าวมีความละเอียดอ่อนทางอารมณ์และความรู้สึกต่อทุกฝ่ายมาก ซึ่งเราขืนยันว่าผู้บริหารไม่ได้มีการบังคับให้ลูกเรือกราบผู้โดยสารแต่อย่างใด และเป็นสถานการณ์ที่ทุกคนต้องการให้ผ่านพ้นไปด้วยดี

ทั้งนี้เราให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงานทุกคน โดยเฉพาะพนักงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และเราจะเรียนรู้ข้อผิดพลาดนี้ พร้อมนำไปแก้ไขในระดับนโยบาย ซึ่งต่อไปนี้หากมีการร้องเรียนการปฏิบัติงานของพนักงาน ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์จะทำหน้าที่เป็นตัวแทนบริษัทพูดคุยกับลูกค้า และจะไม่มีการเผชิญหน้าระหว่างพนักงานและลูกค้าผู้ร้องเรียน

ทั้งนี้เราเล็งเห็นถึงความรู้สึกของพนักงานอย่างยิ่ง และเราได้พูดคุยปรับความเข้าใจกับพนักงานเรียบร้อยแล้วโดยในวันพรุ่งนี้(9 กันยายน 2559) ผมและคุณโทนี่ จะเดินทางไปพบและขอโทษกับครอบครัวของพนักงานต่อกรณีดังกล่าวด้วยตัวเอง

ที่มา: Kapook. (2559). *ผู้บริหารแอร์เอเชีย แถลงขอโทษปม #แอร์กราบ เตรียมพบ-ขอโทษครอบครัวลูกเรือ*. สืบค้นจาก https://hilight.kapook.com/view/141903.

2.3.3 กรณีศึกษาสายการบินนกแอร์ เหตุการณ์แบล็ควาเลนไทน์ สายการบินฯ ยกเลิก 9 เที่ยวบินจากเหตุนักบินประท้วง

ในวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2559 ที่ผ่านมาได้เกิดเหตุการณ์ขึ้นในกลุ่มธุรกิจสายการบินที่ถูกเรียกว่าเหตุการณ์ “แบล็ควาเลนไทน์” ของสายการบินนกแอร์ที่ยกเลิกเที่ยวบินในช่วงค่ำของวันดังกล่าวถึง 9 เที่ยวบิน (ภาพที่ 2.8) ทำให้มีผู้โดยสารตกค้างกว่าพันคน ณ ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง หลังจากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว นายพาที สารสิน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO) ในขณะนั้นได้ให้สัมภาษณ์ถึงสาเหตุของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเกิดจาก นักบินจำนวน 18 คน ไม่พอใจที่ทางสายการบินฯ ปรับเพิ่มมาตรฐาน IOSA (IATA Operational Safety Audits) การบริหารงานของฝ่ายการ บินโดยอิงมาตรฐานขององค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (EASA) หรือเอียซ่า เป็นผลให้กลุ่มนักบินของสายการบินนกแอร์ประท้วงหยุดบิน และภายหลังจากวันเกิดเหตุ 1 วันทางสายการบินนกแอร์ได้มีหนังสือประกาศเอกสารการลงโทษและสอบสวนหาต้นตอของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (ภาพที่ 2.9) ซึ่งได้ออกคำสั่งให้ นายวุฒิพร มฤทธิดา รองผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการบินและนักบินผู้ควบคุมอากาศบาน และ นายสุชาติ ภักดีพงษ์ ผู้อำนวยการแผนกมาตรฐานการบินและนิรภัยการบินและนักบินผู้ควบคุมอากาศยาน เป็นผู้ควบคุมการสอบสวน พร้อมออกคำสั่งให้มีการพักงานบุคคลิและนักบินที่เกี่ยวข้องเป็นเวลา 7 วันมีผลตั้งแต่วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2559 ถึง 23 กุมภาพันธ์ 2559 พร้อมทั้งออกคำสั่งให้มีการสอบส่วนผู้บริหารระดับสูงด้านการปฏิบัติการบินอีกด้วย และยังมีการประกาศเลิกจ้าง ผู้จัดการแผนกรักษามาตรฐานการบินและนักบินผู้ควบคุมอากาศยานคือนายศานิต คงเพชร เนื่องจากจงใจกระทำความผิดร้ายแรงต่อบริษัท โดยไม่จ่ายค่าชดเชยและเงินใด ๆ ทั้งสิ้น ซึ่งทางฟากของนายศานิต ได้ออกมาให้การปฏิเสธข้อกล่าวหาดังกล่าวพร้อมทั้งทำการฟ้องร้องสายการบินฯกลับ และยังให้การว่าเคยมีปัญหากับทางผู้บริหารของสายการบินฯจริงแต่ยังไม่ขอพูดอะไรเพิ่มเติม

หลังจากเหตุการณ์ “แบล็ควาเลนไทน์” ในวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2559 นายพาที สารสิน ได้ออกมาชี้แจงผ่านสื่อว่า เป็นการปรับโครงสร้างองค์กรพร้อมปฏิเสธข่าวเรื่องการลาออกของนักบินสายการบินฯจำนวนมาก แต่ 2 วันให้หลังในวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2559 ข่าวลือเรื่องการลาออกของนักบินสายการบินนกแอร์ถูกเปิดเผยพร้อมกับกดดันให้ผู้บริหารของสายการบินฯ ออกมาชี้แจ้ง โดยอ้างว่าเป็นเรื่องปกติของธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือออกของพนักงานซึ่งในที่นี้คือนักบิน แต่ทางสายการบินฯ ได้หาทางแก้ไขพร้อมเตรียมเสริมทัพหานักบินมาเพิ่มเติมแล้ว ไม่เพียงเท่านั้นในภายหลังทางสายการบินก็ได้มีการประกาศยกเลิกเที่ยวบินเพิ่มเติม 4 เที่ยวบินสืบเนื่องจากเหตุการณ์ดังกล่าวและมีการประกาศยกเลิกเที่ยวบินเรื่อยมากว่า 20 เที่ยวบินนับจากวันเกิดเหตุจนถึงวันที่ 10 มีนาคม 2559 พร้อมการประกาศหานักบินของสายการบินฯ ประกอบไปด้วย จากผลกระทบของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นได้ส่งผลให้เกิดความไม่เชื่อมั่นในสายการบินนกแอร์ จากประชาชนในวงกว้างทำให้ในวันที่ 15

กุมภาพันธ์ 2559 หลังเกิดเรื่องดังกล่าวเพียง 1 วัน หุ้นของสายการบินนกแอร์ ตกลงไปต่ำสุดถึง 5.5% และปิดตลาดที่ 6.90 บาท ลดลงถึง 4.17 % คิดเป็นเงิน 0.30 บาท ตามประกาศของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งถือเป็นราคาต่ำสุดในรอบ 1 เดือน โดยผู้เชี่ยวชาญมองว่าเหตุการณ์นี้ส่งผลให้นักลงทุนขาดความเชื่อมั่นและทำให้มีการขาดทุนเบ็ดเสร็จรวม 1,662.29 ล้านบาทเมื่อเทียบกับผลดำเนินงานประจำปี 2558

ภาพที่ 2.8: แถลงการณ์อย่างเป็นทางการของสายการบินนกแอร์ ต่อเหตุการณ์แบล็ควาเลนไทน์ สายการบินฯยกเลิก 9 เที่ยวบินจากเหตุนักบินประท้วง

NOK AIR

15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559

นกแอร์ประกาศยกเลิก 9 เที่ยวบิน เหตุนักบินประท้วงนัดหยุดงาน

สายการบินนกแอร์ ต้องขออภัยผู้โดยสารในเหตุการณ์ยกเลิกเที่ยวบินจำนวน 9 เที่ยวบิน ในวันอาทิตย์ที่ 14 กุมภาพันธ์ 2559 ที่ผ่านมา ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่สายการบินมิได้อยากให้เกิดขึ้น และส่งผลกระทบผลต่อผู้โดยสาร ทำให้ไม่ได้รับความสะดวกจากการให้บริการอันพึงจะได้รับ สายการบินจึงขอรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ดังกล่าว โดยผู้โดยสารที่ได้รับผลกระทบจะได้รับสิทธิในการขอรับเงินคืนและการขอรับค่าชดเชย ตามระเบียบของกรมการบินพลเรือน

ทั้งนี้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นเหตุจากความไม่พอใจของนักบินบางส่วน ที่ไม่เข้าหลักเกณฑ์การตรวจสอบของสายการบิน เนื่องมาจากสายการบินอยู่ในระหว่างดำเนินการยกระดับมาตรฐานในระบบปฏิบัติการ เพื่อยกระดับการจัดการมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินให้ตอบสนองกับ IOSA (IATA Operation Safety Audit) ซึ่งเป็นระบบตรวจรับรองคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

สายการบินนกแอร์ ขอยืนยันว่า สายการบินเป็นสายการบินของคนไทยอย่างแท้จริง และหน้าที่สำคัญของสายการบินคือการยึดมั่นในเรื่องของความปลอดภัย และการให้บริการอย่างมืออาชีพ

ผู้โดยสารสามารถติดต่อ นกแอร์ สำหรับรายละเอียดและความช่วยเหลือเพิ่มเติมได้ที่ Call Center 1318

Nok Air Cancels Flights after Pilots Strike

Bangkok, Thailand (15 February 2016) – Nok Air announced the cancellation of the nine flights on Sunday evening due to an unpredictable incident with pilots going on strike.

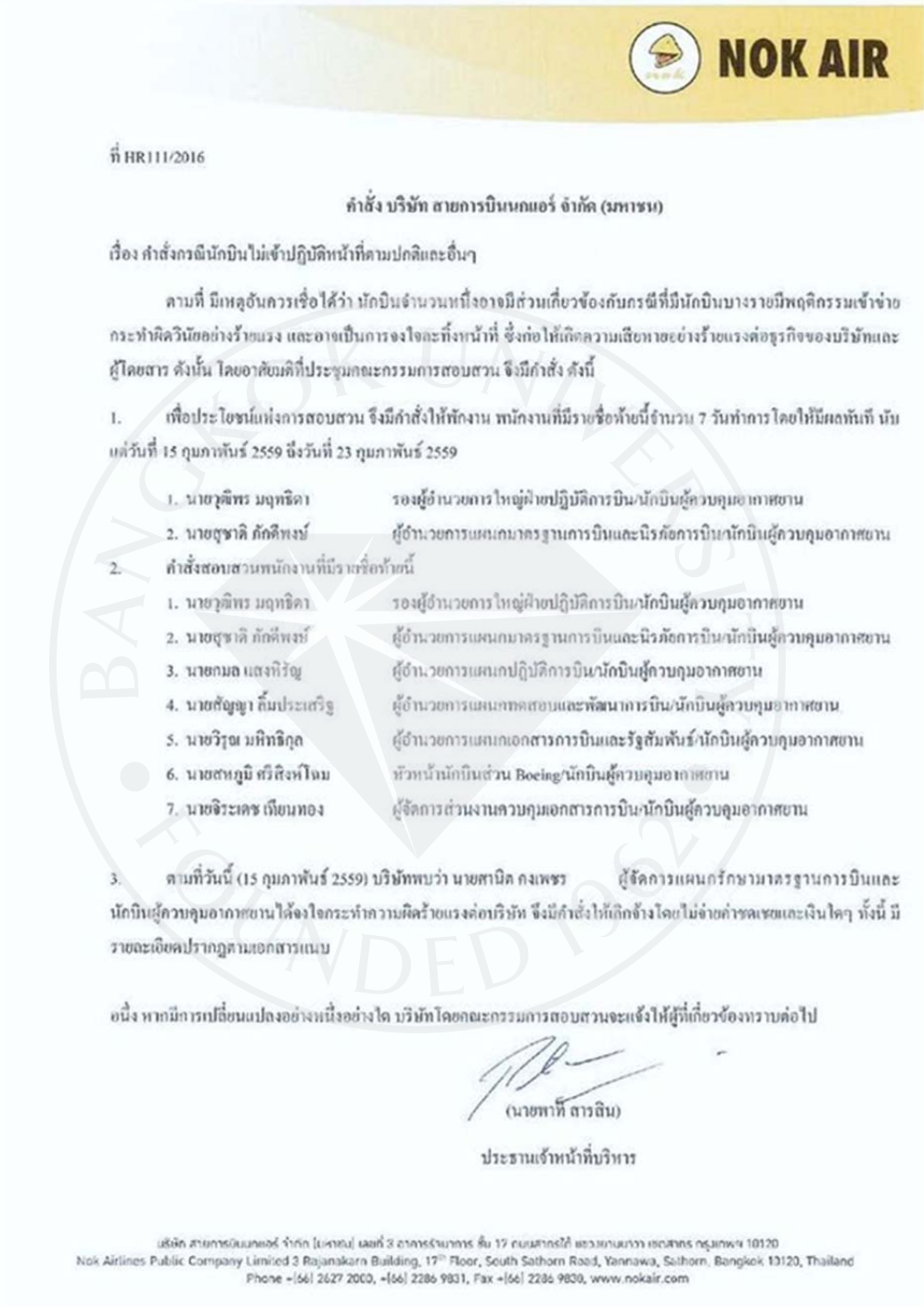
Nok Air apologizes for the inconvenience caused to its passengers. The airline announced to take responsibility on refunds and compensations according to Department of Civil Aviation regulations.

The airline has complied with the Thai aviation standards and is in the process of upgrading its standards to meet with IOSA (IATA Operation Safety Audit), the global safety management while some pilots did not meet the new criteria and went on strike to express their discontent. Nok Air is a true Thai airline, and its responsibility is safety and professionalism.

The passengers can contact Nok Air Call Center at 1318 for more details and further assistance.

ที่มา: M Thai. (2559). *ไม่นิ่งนอนใจ! นกแอร์เร่งเยียวยา ผู้โดยสารถูกยกเลิกเที่ยวบิน*. สืบค้นจาก https://news.mthai.com/general-news/479698.html.

ภาพที่ 2.9: จดหมายแถลงคำสั่งกรณีนักบินไม่เข้าปฏิบัติหน้าที่ตามปกติและอื่น ๆ



NOK AIR

ที่ HR111/2016

คำสั่ง บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

เรื่อง คำสั่งกรณีนักบินไม่เข้าปฏิบัติหน้าที่ตามปกติและอื่นๆ

ตามที่ มีเหตุอันควรเชื่อได้ว่า นักบินจำนวนหนึ่งอาจมีส่วนเกี่ยวข้องกับกรณีที่มีนักบินบางรายมีพฤติกรรมเข้าข่ายกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง และอาจเป็นการจงใจละทิ้งหน้าที่ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรงต่อธุรกิจของบริษัทและผู้โดยสาร ดังนั้น โดยอาศัยมติที่ประชุมกรรมการสอบสวน จึงมีคำสั่ง ดังนี้

1. เพื่อประโยชน์แห่งการสอบสวน จึงมีคำสั่งให้พักงาน พนักงานที่มีรายชื่อท้ายนี้จำนวน 7 วันทำการ โดยให้มีผลทันที นับแต่วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2559 ถึงวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2559

1. นายวุฒิพร มฤทธิดา	รองผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการบิน/นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน
2. นายสุชาติ ภักดีพงษ์	ผู้อำนวยการแผนกมาตรฐานการบินและนิรภัยการบิน/นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน

2. คำสั่งสอบสวนพนักงานที่มีรายชื่อท้ายนี้

1. นายวุฒิพร มฤทธิดา	รองผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายปฏิบัติการบิน/นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน
2. นายสุชาติ ภักดีพงษ์	ผู้อำนวยการแผนกมาตรฐานการบินและนิรภัยการบิน/นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน
3. นายกมล แสงทิรัญ	ผู้อำนวยการแผนกปฏิบัติการบิน/นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน
4. นายสัญญา ลิ้มประเสริฐ	ผู้อำนวยการแผนกทดสอบและพัฒนาการบิน/นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน
5. นายวิรุฒ มหิทธิกุล	ผู้อำนวยการแผนกเอกสารการบินและรัฐสัมพันธ์/นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน
6. นายสหภูมิ ศรีสิงห์โตม	หัวหน้านักบินส่วน Boeing/นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน
7. นายจิระเดช เกียนทอง	ผู้จัดการส่วนงานควบคุมเอกสารการบิน/นักบินผู้ควบคุมอากาศยาน

3. ตามที่วันนี้ (15 กุมภาพันธ์ 2559) บริษัทพบว่า นายสานิต กงเพชร ผู้จัดการแผนกรักษามาตรฐานการบินและนักบินผู้ควบคุมอากาศยานได้จงใจกระทำความผิดร้ายแรงต่อบริษัท จึงมีคำสั่งให้เลิกจ้างโดยไม่จ่ายค่าชดเชยและเงินใดๆ ทั้งนี้ มีรายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ

อนึ่ง หากมีการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่งอย่างใด บริษัทโดยคณะกรรมการสอบสวนจะแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบต่อไป

(นายพาที สารสิน)

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) อาคารรัชมาการ ชั้น 17 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120
Nok Airlines Public Company Limited 3 Rajamakarn Building, 17th Floor, South Sathorn Road, Yannawa, Sathorn, Bangkok 10120, Thailand
Phone +(66) 2627 2000, +(66) 2286 9831, Fax +(66) 2286 9830, www.nokair.com

ที่มา: M Thai. (2559). *ไม่นิ่งนอนใจ! นกแอร์เร่งเยียวยา ผู้โดยสารถูกยกเลิกเที่ยวบิน*. สืบค้นจาก https://news.mthai.com/general-news/479698.html.

บทที่ 3
วิธีการดำเนินงานวิจัย

3.1 ประเภทของงานวิจัย

งานวิจัยเรื่องกลยุทธ์ในการจัดการสื่อสารในภาวะวิกฤตในยุคดิจิทัล กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและบริการ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยคุณภาพเพื่อศึกษาและวิจัย กรณีศึกษาอย่างลึกซึ่งในทุกแง่มุมทั้งปัจจัยภายในภายนอก เพื่อเสาะหาต้นตอของปัญหาและค้นหาแนวทางการแก้ไข ผ่านการในรูปแบบของการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ซึ่งในเบื้องต้นคาดการณ์ไว้ว่าจะเข้าสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารของบริษัทฯนั้น ๆ

3.2 แหล่งข้อมูล

งานวิจัยในครั้งนี้จะเป็นการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยนำข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ ได้แก่ ข่าวจากสำนักข่าว บทความ ประกาศหรือจดหมายชี้แจงจากกรณีศึกษา ซึ่งจะนำเอกสารเหล่านี้มาหาแนวคิดและต้นตอของปัญหาพร้อมกับแนวทางการแก้ปัญหาที่ได้ทำลงไปพร้อมกับผลตอบรับต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาข้อมูลต่อ

3.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลของกรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและบริการ จากสายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ มาเลเซีย แอร์ไลน์ และ แอร์เอเชีย ผ่านการศึกษาค้นคว้าข้อมูลผ่านเอกสาร (Documentary) ที่มีความน่าเชื่อถือได้ อาทิ สื่อของกรณีศึกษา (Own Media) สื่อที่ถูกเผยแพร่โดยสื่อมวลชนทั้งในประเทศและต่างประเทศ ประกาศหรือจดหมายชี้แจงอย่างเป็นทางจากออกโดยกรณีศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นการสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วมผ่านการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) จากประกาศร่างคำกล่าวจากโดยกรณีศึกษา คำแถลงการณ์ การให้สัมภาษณ์กับสื่อมวลชน ข่าวที่ถูกเผยแพร่โดยสื่อมวลชน ที่มีความน่าเชื่อถือเพื่อนำประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับทฤษฎีทางการสื่อสาร ทฤษฎีด้านการจัดการวิกฤต และสรุปผล

3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

นอกจากนี้ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) โดยใช้การตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งที่มาต่าง ๆ กัน ได้แก่ จากการวิเคราะห์เนื้อหา และจากข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายสภาพการณ์หลาย ๆ ช่วงเวลาและมิติที่ต่างกัน (ในกรณีที่ทำการวิจัยจากเอกสาร Documentary)

3.6 ข้อพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ผู้วิจัยได้คำนึงถึงจริยธรรมในการวิจัยโดยผู้วิจัยโดยจะทำการวิเคราะห์เนื้อหาที่ค้นคว้ามาจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ อาทิ หนังสือพิมพ์ สื่อทั้งในประเทศ ระดับภูมิภาคและระดับนานชาติ โดยการวิเคราะห์จะนำเอาทฤษฎีทางการสื่อสาร การจัดการวิกฤตการสื่อสาร และการสื่อสารออนไลน์ มาประกอบกันโดยไม่ปราศจากอคติต่อกรณีศึกษาที่ถูกหยิบยกขึ้นมาประกอบงานวิจัย

3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านประกาศต่าง ๆ ของกรณีศึกษากลุ่มบริษัทการบินและการบริการผ่านประกาศต่าง ๆ ของกรณีศึกษา สื่อต่าง ๆ และสื่อสังคมออนไลน์ ในส่วนของการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) นั้นจะเก็บข้อมูลจากประกาศบริษัทในกลุ่มกรณีศึกษา อาทิ ยูไนเต็ดแอร์ไลน์ (United Airline) แอร์เอเชีย (Air Asia) และ นกแอร์ (Nok Air) รวมไปถึงข่าวจากสื่อที่มีความน่าเชื่อถือ อาทิ หนังสือพิมพ์ สื่อสังคมออนไลน์ เป็นต้น

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยการร่างสรุปและการยืนยัน ตีความหมายอธิบายข้อมูลต่าง ๆ

3.9 การนำเสนอข้อมูล

การพรรณนาเชิงวิเคราะห์ และ Descriptive Analysis โดยแบ่งประเด็นตามวัตถุประสงค์การวิจัยซึ่งอธิบายข้อมูลโดยยกเหตุผล และทฤษฎีต่าง ๆ มากสนับสนุน พร้อมชี้แนะแนวทางการแก้ไขปัญหาในอนาคตโดยจะแบ่งออกเป็นช่วงก่อนวิกฤต (Pre-Crisis) ช่วงระหว่างวิกฤต (Crisis) และช่วงหลังวิกฤต (Post-Crisis)

บทที่ 4
ผลการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตในยุคดิจิทัล กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและบริการ: สายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ สายการบินแอร์เอเชีย และสายการบินนกแอร์” ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลผ่านโดยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยมุ่งเน้นไปที่เนื้อหาด้านวิกฤตการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากสื่อสังคมออนไลน์ ในช่วงระยะ 5 ปีที่ผ่านมา เพื่อนำมาตอบจุดประสงค์ของงานวิจัยดังต่อไปนี้

1) เพื่อศึกษากลยุทธ์และวิธีการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตในยุคดิจิทัล พร้อมวิเคราห์และประเมินประสิทธิภาพในจากกรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและการบริการ

2) เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการวิกฤตการณ์สื่อสารผ่านสื่อดิจิทัล

4.1 ช่วงก่อนเกิดวิกฤต (Pre-crisis)

1) กลยุทธ์ วิธีจัดการ และวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารภาวะวิกฤต กรณีศึกษาสายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ เหตุการณ์เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยทำร้ายร่างกายชายชาวเอเชียในช่วงก่อนเกิดวิกฤต

1.1) ทางสายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ ได้ให้ Spokesperson คือนายออสการ์ มูนอซ ซึ่งดำรงตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารของสายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ เป็นผู้ให้คำแถลงการณ์และชี้แจงถึงเหตุการณ์เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยทำร้ายร่างกายของชายชาวเอเชีย

1.2) ภายหลังเหตุการณ์เพียง 24 ชั่วโมง มีประกาศออกทางสื่อสังคมออนไลน์ของสายการบินฯ กล่าวรับทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมแสดงความเสียใจในนามของประธานเจ้าหน้าที่บริหารของสายการบิน

2) กลยุทธ์ วิธีจัดการ และวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารภาวะวิกฤต กรณีศึกษาสายการบินแอร์เอเชีย เหตุการณ์แอร์กราบ ในช่วงก่อนเกิดวิกฤต

2.1) สำหรับ Spokesperson ของสายการบินแอร์เอเชีย คือ นายโทนี่ เฟอร์นานเดซ ผู้ก่อตั้งกลุ่มแอร์เอเชีย

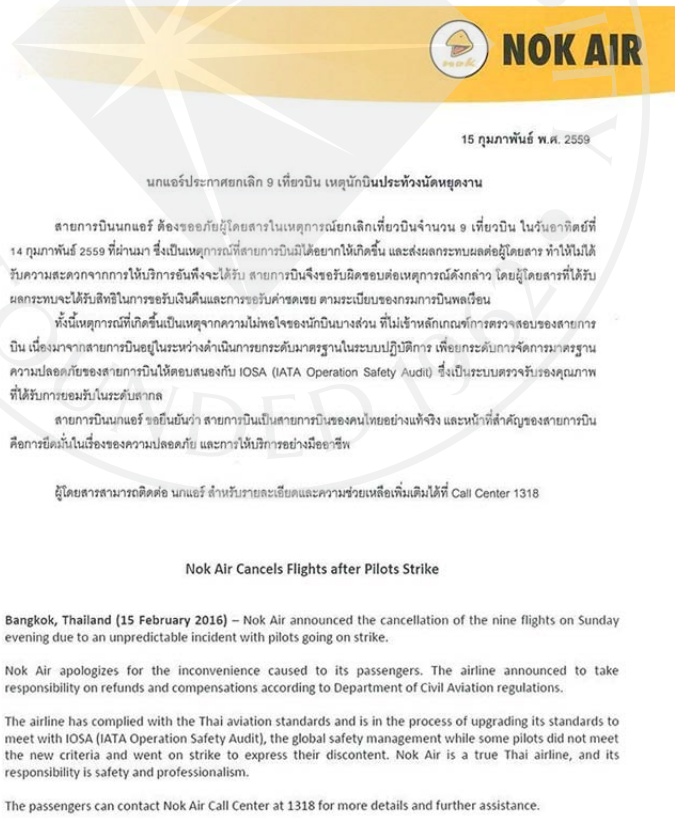
2.2) ภายใน 48 ชั่วโมง หลังมีกระแสเชิงลบที่เกิดขึ้นของเหตุการณ์แอร์กราบ นายโทนี่ เฟอร์นานเดซ ได้โพสต์แสดงถึงการรับรู้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมแจ้งการจัดการในลำดับต่อไปบนสื่อสังคมออนไลน์ของตน

3) กลยุทธ์ วิธีจัดการ และวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารภาวะวิกฤต สายการบินนกแอร์ เหตุการณ์แบล็ควาเลนไทน์ สายการบินฯ ยกเลิก 9 เที่ยวบินจากเหตุนักบินประท้วง ในช่วงก่อนเกิดวิกฤต

3.1) นายพาที สารสิน ประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการบินนกแอร์ ได้ออกให้แถลงการณ์และเป็น Spokesperson สำหรับเหตุการณ์ในครั้งนี้

3.2) ภายในระยะเวลา 4 ชั่วโมง นายพาที สารสิน ได้ออกตั้งโต๊ะแถลงการณ์ถึงเหตุการณ์แบล็ควาเลนไทน์ สายการบินฯ ยกเลิก 9 เพื่อชี้แจงถึงต้นตอของเหตุการณ์และเรื่องราวต่าง ๆ รวมไปถึงแนวทางปฏิบัติเพื่อสืบหาสาเหตุและแก้ปัญหาในขั้นต้น พร้อมการเยียวยาแก้ผู้เสียหายแบบเร่งด่วน และภายใน 24 ชั่วโมง มีการส่งแถลงการณ์เป็นลายลักษณ์อักษรตามมา

ภาพที่ 4.1: แถลงการณ์อย่างเป็นทางการของสายการบินนกแอร์ ต่อเหตุการณ์แบล็ควาเลนไทน์ สายการบินฯ ยกเลิก 9 เที่ยวบินจากเหตุนักบินประท้วง



NOK AIR

15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559

นกแอร์ประกาศยกเลิก 9 เที่ยวบิน เหตุนักบินประท้วงนัดหยุดงาน

สายการบินนกแอร์ ต้องขออภัยผู้โดยสารในเหตุการณ์ยกเลิกเที่ยวบินจำนวน 9 เที่ยวบิน ในวันอาทิตย์ที่ 14 กุมภาพันธ์ 2559 ที่ผ่านมา ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่สายการบินมิได้อยากให้เกิดขึ้น และส่งผลกระทบผลต่อผู้โดยสาร ทำให้ไม่ได้รับความสะดวกจากการให้บริการอันพึงจะได้รับ สายการบินจึงขอรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ดังกล่าว โดยผู้โดยสารที่ได้รับผลกระทบจะได้รับสิทธิในการขอรับเงินคืนและการขอรับค่าชดเชย ตามระเบียบของกรมการบินพลเรือน

ทั้งนี้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นเหตุจากความไม่พอใจของนักบินบางส่วน ที่ไม่เข้าหลักเกณฑ์การตรวจสอบของสายการบิน เนื่องมาจากสายการบินอยู่ในระหว่างดำเนินการยกระดับมาตรฐานในระบบปฏิบัติการ เพื่อยกระดับการจัดการมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินให้ตอบสนองกับ IOSA (IATA Operation Safety Audit) ซึ่งเป็นระบบตรวจรับรองคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

สายการบินนกแอร์ ขอยืนยันว่า สายการบินเป็นสายการบินของคนไทยอย่างแท้จริง และหน้าที่สำคัญของสายการบินคือการยึดมั่นในเรื่องของความปลอดภัย และการให้บริการอย่างมืออาชีพ

ผู้โดยสารสามารถติดต่อ นกแอร์ สำหรับรายละเอียดและความช่วยเหลือเพิ่มเติมได้ที่ Call Center 1318

Nok Air Cancels Flights after Pilots Strike

Bangkok, Thailand (15 February 2016) – Nok Air announced the cancellation of the nine flights on Sunday evening due to an unpredictable incident with pilots going on strike.

Nok Air apologizes for the inconvenience caused to its passengers. The airline announced to take responsibility on refunds and compensations according to Department of Civil Aviation regulations.

The airline has complied with the Thai aviation standards and is in the process of upgrading its standards to meet with IOSA (IATA Operation Safety Audit), the global safety management while some pilots did not meet the new criteria and went on strike to express their discontent. Nok Air is a true Thai airline, and its responsibility is safety and professionalism.

The passengers can contact Nok Air Call Center at 1318 for more details and further assistance.

ที่มา: M Thai. (2559). *ไม่นิ่งนอนใจ! นกแอร์เร่งเยียวยา ผู้โดยสารถูกยกเลิกเที่ยวบิน*. สืบค้นจาก https://news.mthai.com/general-news/479698.html.

4.2 ช่วงระหว่างวิกฤต (Crisis)

1) กลยุทธ์ วิธีจัดการ และวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารภาวะวิกฤต กรณีศึกษาสายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ เหตุการณ์เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยทำร้ายร่างกายชายชาวเอเชีย ในช่วงระหว่างวิกฤต

1.1) ทางสายการบินฯ ใช้วิธีการทำประกาศบนสื่อสังคมออนไลน์ในนามของนายออสการ์ มูนอซ (Spokesperson) โดยกล่าวรับทราบถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมแสดงความเสียใจและขอโทษ โดยจะเร่งตรวจสอบต้นตอของปัญหาที่เกิดขึ้นรวมไปถึงติดต่อไปยังผู้เสียหายชายชาวเอเชียเพื่อทำการเยียวยาในลำกับถัดไป และจะมีการดำเนินการลงโทษต่อผู้กระทำผิดต่อไป ในขั้นต้นหลังเกิดเหตุการณ์วิกฤต

ภาพที่ 4.2: แถลงการณ์สายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ ต่อเหตุการณ์ทำร้ายร่างกายผู้โดยสารชาวเอเชีย ผ่านทาง Twitter

ที่มา: ซีอีโอ “ยูไนเต็ด” ขอโทษเหตุลากผู้โดยสาร. (2560). *คม ชัด ลึก*. สืบค้นจาก http://www.komchadluek.net/news/foreign/270920.

1.2) สายการบินฯ ถูกเปิดเผยหนังสือเวียนภายในที่มีใจความขัดแย้งกับประกาศที่ทางสายการบินเผยแพร่สู่ประชาชน

ภาพที่ 4.3: จดหมายเวียนภายในของสายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์

UNITED

MileagePlus # [redacted]

Dear [redacted],

Each flight you take with us represents an important promise we make to you, our customer. It's not simply that we make sure you reach your destination safely and on time, but also that you will be treated with the highest level of service and the deepest sense of dignity and respect.

Earlier this month, we broke that trust when a passenger was forcibly removed from one of our planes. We can never say we are sorry enough for what occurred, but we also know meaningful actions will speak louder than words.

For the past several weeks, we have been urgently working to answer two questions: How did this happen, and how can we do our best to ensure this never happens again?

It happened because our corporate policies were placed ahead of our shared values. Our procedures got in the way of our employees doing what they know is right.

Fixing that problem starts now with changing how we fly, serve and respect our customers. This is a turning point for all of us here at United – and as CEO, it's my responsibility to make sure that we learn from this experience and redouble our efforts to put our customers at the center of everything we do.

That's why we announced that we will no longer ask law enforcement to remove customers from a flight and customers will not be required to give up their seat once on board – except in matters of safety or security.

We also know that despite our best efforts, when things don't go the way they should, we need to be there for you to make things right. There are several new ways we're going to do just that.

We will increase incentives for voluntary rebooking up to $10,000 and will be eliminating the red tape on permanently lost bags with a new "no-questions-asked" $1,500 reimbursement policy. We will also be rolling out a new app for our employees that will enable them to provide on-the-spot goodwill gestures in the form of miles, travel credit and other amenities when your experience with us misses the mark. You can learn more about these commitments and many other changes at hub.united.com.

While these actions are important, I have found myself reflecting more broadly on the role we play and the responsibilities we have to you and the communities we serve.

I believe we must go further in redefining what United's corporate citizenship looks like in our society. You can and ought to expect more from us, and we intend to live up to those higher expectations in the way we embody social responsibility and civic leadership everywhere we operate. I hope you will see that pledge express itself in our actions going forward, of which these initial, though important, changes are merely a first step.

Our goal should be nothing less than to make you truly proud to say, "I fly United."

Ultimately, the measure of our success is your satisfaction and the past several weeks have moved us to go further than ever before in elevating your experience with us. I know our 87,000 employees have taken this message to heart, and they are as energized as ever to fulfill our promise to serve you better with each flight and earn the trust you've given us.

We are working harder than ever for the privilege to serve you and I know we will be stronger, better and the customer-focused airline you expect and deserve.

With Great Gratitude,

Oscar Munoz
CEO
United Airlines

ที่มา: ลำดับเหตุการณ์ #แอร์กราบ เท้าผู้โดยสาร. (2559). *Nation TV*. สืบค้นจาก http://www.nationtv.tv/main/content/social/378516163/.

1.3) หลังจากที่มีการเผยแพร่จดหมายเวียนฯ ออกไปทำให้เกิดกระแสเชิงลบเพิ่มเติม และเป็นผลให้หุ้นของสายการบินฯ ตกลงถึง 4.41% เท่ากับมูลค่าตามตลาดสูญหายไปถึง 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

ภาพที่ 4.4: FORTUNE (สื่อมวลชน) ได้นำเสนอข่าวหุ้นของสายการบินฯ ทีตกลงถึง 4.41% จากเหตุการณ์ดังกล่าว

≡ FORTUNE

FINANCE • MARKET INTELLIGENCE

United Airlines Stock Drops $1.4 Billion After Passenger-Removal Controversy

By Lucinda Shen April 11, 2017

Even as the internet kicked up a maelstrom of outrage, investors still thought United Airlines' decision to forcibly eject a customer from an overbooked flight would have little effect on the company's profits.

But that changed Tuesday, when shares of United fell as much as 6.3% in pre-market trading, dropping $1.4 billion from the now $21 billion company by market cap. By early trading Tuesday, shares were down 4%.

It didn't help that apologies from United and its CEO Oscar Munoz were deemed tone deaf and insensitive by many on social media. Or that more video footage surfaced throughout the day Monday showing the passenger bleeding from the head and clinging to a curtain on the aircraft. The incident even prompted an investigation by Department of Transportation.

ที่มา: Lucinda, S. (2017). *United airlines stock drops $1.4 billion after passenger-removal controversy*. Retrieved from http://fortune.com/2017/04/11/united-airlines-stock-drop/.

1.4) พร้อมดำเนินการฟ้องกลับชายหนุ่มชาวเอเชียโดยมีการเผยแพร่ประวัติด้านสุขภาพจิตของชาวเอเชียคนดังกล่าวเพื่อทำการ Discredit ให้ขาดความน่าเชื่อถือโดยจะมีผลให้ทางสายการบินฯ ชนะคดีความอีกด้วย

1.5) สายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ใช้กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตแบบบูรณะด้วยการกล่าวขอโทษ (Rebuild Crisis Report Strategies - Apology) ในช่วงต้นของเหตุการณ์วิกฤต ซึ่งในเมื่อเข้าสู่ช่วงกลางของวิกฤตนั้นทางสายการบินได้ใช้กลยุทธ์การตอบสนองแบบลดทอน

ความสำคัญด้วยการให้เหตุผล (Diminish Crisis Response Strategies - Justification) ในเชิงกล่าวว่าผู้เสียหายชายชาวเอเชียนั้นมีปัญหาทางจิตเพื่อลดทอนความน่าเชื่อถือของผู้เสียหาย

2) กลยุทธ์ วิธีจัดการ และวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารภาวะวิกฤต กรณีศึกษาสายการบินแอร์เอเชีย เหตุการณ์แอร์กราบ ในช่วงระหว่างวิกฤต

2.1) หลังจากมีกระแสวิพากษ์วิจารณ์ถึงเหตุการณ์แอร์กราบที่เกิดขึ้นโดยมีการนำเสนอเหตุการณ์ดังกล่าวจากทางด้านฝั่งของผู้ที่อยู่ในเหตุการณ์ทำให้เกิดกระแสเชิงลบกับสายการบินแอร์เอเชีย เนื่องจากไม่ให้การปกป้องพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของตนและแสดงถึงความไม่ใส่ใจพนักงาน ซึ่งภายหลังกระแสเชิงลบดังกล่าวแพร่สะพัดออกไป ด้านนายโทนี่ ได้โพสต์แสดงถึงการรับรู้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมประกาศถึงกำหนดการเดินทางของตนที่จะมายังประเทศไทยและเข้าพบทางพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหญิงผู้เสียหายถึงบ้านเพื่อเข้าเยียวยาและเรียกประชุมพนักงานทั้งหมดเพื่อพูดคุยและแสดงเจตจำนงเพื่อตอกย้ำ Corporate Value ว่าสายการบินฯ ใส่ใจในความสุขของพนักงานเป็นอันดับแรกประกอบกับแถลงการณ์อย่างเป็นทางการของสายการบินผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ของสายการบินฯ เช่นกัน

ภาพที่ 4.5: นายโทนี่ เฟอร์นานเดส โพสต์แสดงความคิดเห็นของเหตุการณ์ผ่าน Twitter ส่วนตัว

ที่มา: Tony, F. (2559). *Twitter tony fernandes*. Retrieved from https://twitter.com/tonyfernandes?lang=th.

ภาพที่ 4.6: แถลงการณ์อย่างเป็นทางการของสายการบิน แอร์เอเชียที่มีต่อเหตุการณ์แอร์กราบ

Statement

เรียนท่านสื่อมวลชนทราบ

ผมในฐานะประธานเจ้าหน้าที่บริหารสายการบินไทยแอร์เอเชีย และคุณโทนี่ เฟอร์นานเดส ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มสายการบินแอร์เอเชีย รู้สึกเสียใจและขอแสดงความรับผิดชอบกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น อันเนื่องจากความไม่ชัดเจนในกระบวนการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าที่ร้องเรียน จนทำให้เกิดเหตุการณ์บานปลายตามทราบนั้น โดยเหตุการณ์ในวันดังกล่าวมีความละเอียดอ่อนทางอารมณ์และความรู้สึกต่อทุกฝ่ายมาก ซึ่งเรายืนยันว่าผู้บริหารไม่ได้มีการบังคับให้ลูกเรือกราบผู้โดยสารแต่อย่างใด และเป็นสถานการณ์ที่ทุกคนต้องการให้ผ่านพ้นไปด้วยดี

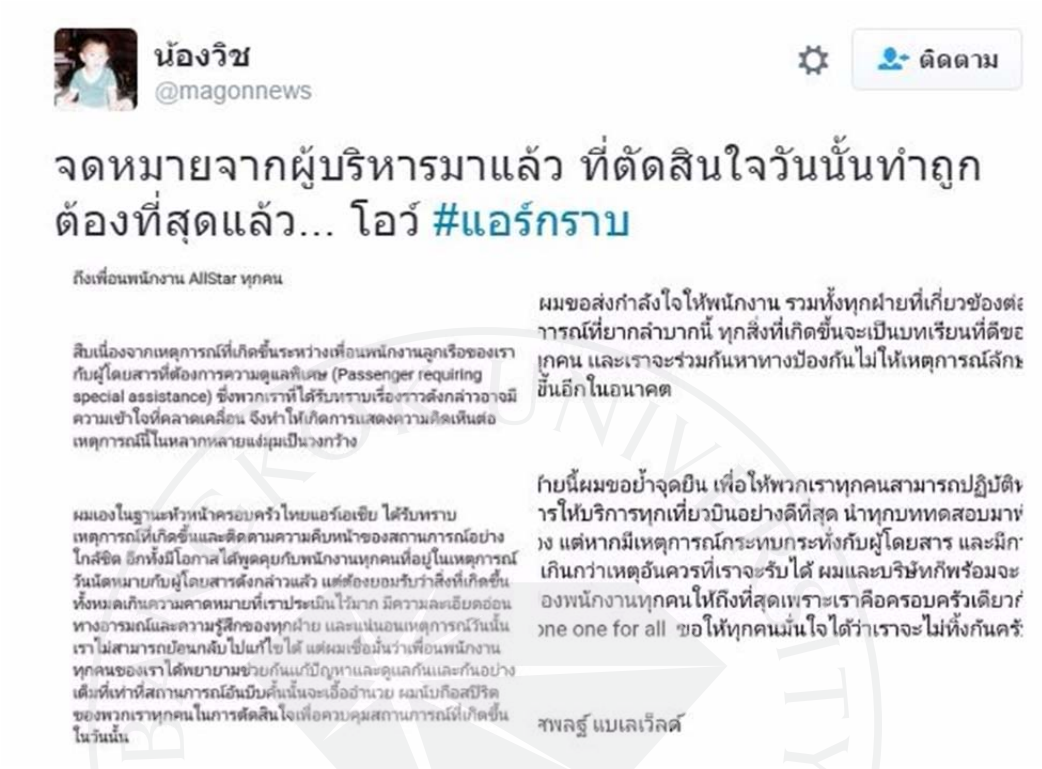
ทั้งนี้เราให้ความสำคัญกับความรู้สึกของพนักงานทุกคน โดยเฉพาะพนักงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และเราจะเรียนรู้ข้อผิดพลาดนี้ พร้อมนำไปแก้ไขในระดับนโยบาย ซึ่งต่อไปนี้หากมีการร้องเรียนการปฏิบัติงานของพนักงาน ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์จะทำหน้าที่เป็นตัวแทนบริษัทพูดคุยกับลูกค้า และจะไม่มีการเผชิญหน้าระหว่างพนักงานและลูกค้าผู้ร้องเรียน

ทั้งนี้เราเล็งเห็นถึงความรู้สึกของพนักงานอย่างยิ่ง และเราได้พูดคุยปรับความเข้าใจกับพนักงานเรียบร้อยแล้วโดยในวันพรุ่งนี้(9 กันยายน 2559) ผมและคุณโทนี่ จะเดินทางไปพบและขอโทษกับครอบครัวของพนักงานต่อกรณีดังกล่าวด้วยตัวเอง

ที่มา: Kapook. (2559). *ผู้บริหารแอร์เอเชีย แถลงขอโทษปม #แอร์กราบ เตรียมพบ-ขอโทษครอบครัวลูกเรือ*. สืบค้นจาก https://hilight.kapook.com/view/141903.

2.2) ทางสายการบินฯ ได้มีการส่งจดหมายเวียนภายในโดยมีใจความว่า สิ่งที่สายการบินตัดสินใจทำลงไป (ให้พนักงานต้อนรับหญิงกราบ) นั้นถูกต้องแล้ว ซึ่งในภายหลังถูกพนักงานต้อนรับสายการบินของตนเองที่เป็นเพื่อของผู้เสียหายและอยู่ในเหตุการณ์ออกมาเล่าถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเจาะลึกที่ไม่ได้ถูกเปิดเผยออกมาซึ่งมีความขัดแย้งกันทำให้เกิดการต่อต้านจากประชาชนทั่วไปเป็นอย่างมาก

ภาพที่ 4.7: ตัวอย่างประเภทเนื้อหาในหมวดข้อมูลโครงการ (Product Inform)



ที่มา: Twitter@Magonnews. (2559). *จดหมายจากผู้บริหารมาแล้ว ที่ตัดสินใจวันนั้นทำถูกต้องที่สุดแล้ว*. สืบค้นจาก https://twitter.com/search?q=%40magonnews&src=typd.

2.3) สายการบินฯ ถูกประชาชนเรียกร้องให้ถอดจากการเสนอชื่อเข้าเป็นสายการบินโลว์คอสตีเด่นของ SKYTRAX ผ่านเว็บ Change.org โดยมีผู้ร่วมสนับสนุนการถอดชื่อสายการบินฯ ถึง 29,777 คน

ภาพที่ 4.8: การเรียกร้องให้ถอดจากการเสนอชื่อเข้าเป็นสายการบินโลว์คอสดีเด่นของ SKYTRAX ผ่านเว็บ Change.org

ที่มา: Change. (2559). *SKYTRAX to disqualify AirAsia from world's best low-cost airlines*. สืบค้นจาก https://www.change.org/p/world-s-best-low-cost-airline-humiliates-crew-and-twist-story-to-press.

2.4) ทางสายการบินแอร์เอเชีย ได้ใช้กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตแบบบูรณะ (Rebuild Crisis Report Strategies - Apology) ตลอดระยะเวลาที่เกิดขึ้น

3) กลยุทธ์ วิธีจัดการ และวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารภาวะวิกฤต กรณีศึกษาสายการบินนกแอร์ เหตุการณ์แบล็ควาเลนไทน์ สายการบินฯ ยกเลิก 9 เที่ยวบินจากเหตุนักบินประท้วง ในช่วงระหว่างวิกฤต

3.1) หลังจากมีแถลงการณ์จากนายพาที สารสิน ถึงสาเหตุที่มีนักบินมีการประท้วง โดยเน้นหลักไปที่ผู้กระทำผิดคือนักบิน ทำให้ทางด้านนักบินที่ถูกกล่าวถึงออกมาพูด เสนอเนื้อหาอีกด้านนึงทำให้เกิดคำถามและกระแสตีกลับเชิงลบไปยังตัวนายพาที สารสิน และส่งผลกระทบโดยตรงไปถึงสายการบินฯ อีกทั้งยังลดทอนความน่าเชื่อถือของสายการบินไปพร้อมกัน

ภาพที่ 4.9: สำนักข่าวประชาชาติธุรกิจ ออนไลน์ นำเสนอข่าว อดีตนักบินนกแอร์ แฉสายการบินฯ

'อดีตนักบินนกแอร์'แฉเหตุยกเลิกเที่ยวบินที่แท้ นกแอร์ทำผิดกฎ ลั่นเคยจะต่อยกับ'พาที'มาแล้ว

updated: 16 ก.พ. 2559 เวลา 18:18:24 น.
ประชาชาติธุรกิจออนไลน์

1 of 1
คลิกภาพเพื่อขยาย

เกิดเป็นเหตุขัดแย้งบานปลายในองค์กร สายการบินนกแอร์ หลังกรณีการยกเลิกเที่ยวบินกระทันหันจำนวน 9 เที่ยวบิน ในวันที่ 14 ก.พ. ที่ผ่านมา ที่ส่งผลกระทบต่อผู้โดยสารมากถึงกว่า 2,000 คน จนเป็นผลทำให้มีพนักงานถูกไล่ออก 1 ราย ถูกพักงาน 2 ราย และถูกสอบสวนอีก 7 ราย

Share 8.1K
Tweet
G+
อีเมลข่าว
ปรับขนาดอักษร
พิมพ์

ล่าสุด นายศานิต คงเพชร อดีตผู้จัดการแผนกรักษามาตรฐานการบินและนักบินผู้ควบคุมอากาศยาน สายการบินนกแอร์ ได้ออกมาให้สัมภาษณ์กับรายการ เจาะข่าวเด่น ทางสถานีโทรทัศน์ช่อง 3 วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2559 โดยระบุว่า การยกเลิกเที่ยวบินไม่ได้เกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างภายในของสายการบินนกแอร์ ที่ประกาศออกมาตั้งแต่วันศุกร์ (12 ก.พ. 2559) แต่อย่างใด แต่เหตุที่เกิดขึ้นคือ สายการบินนักบินไม่พออยู่แล้ว เพราะปี 2558 มีนักบินลาออก 30-40 คน และปัจจุบันมีนักบินเหลือ 160 คน และไม่สามารถหานักบินชดเชยได้ทัน เพราะนักบินผู้ช่วยต้องฝึก 3-5 ปี เมื่อนักบินไม่พอก็ต้องยกเลิกไฟล์ท ที่ผ่านมาการบริหารงานไม่สนใจนักบินเลย ว่าจำนวนไม่พอและเที่ยวบินมีมา

นอกจากนี้ อดีตผู้จัดการแผนกรักษามาตรฐานการบินและนักบินผู้ควบคุมอากาศยาน สายการบินนกแอร์ ยังระบุด้วยว่า ต้องการให้นายพาที สารสิน ซีอีโอ นกแอร์ มาออกรายการเรื่องเด่นเย็นนี้ เพื่อจะได้ได้กัน และพูดความจริงกันจะจะ

นายศานิต กล่าวอีกว่า **สาเหตุที่แท้จริงของการยกเลิกเที่ยวบินของนกแอร์ จำนวน 9 เที่ยวบิน เกิดจากสายการบินนกแอร์ได้ทำผิดกฎ ด้วยการบีบบังคับครูการบิน ให้ปล่อยนักบินของการบินพลเรือนที่ไม่ผ่านมาตรฐานเพื่อจะทำการบิน ซึ่งเป็นเรื่องไม่ถูกต้อง ทำให้นักบินทั้งหลายไม่สบายใจต่อกรณีนี้ และการไม่สบายใจดังกล่าวจะทำให้มีผลต่อความปลอดภัยในการบินจึงตัดสินใจไม่ขึ้นบิน**

ที่มา: “อดีตนักบินนกแอร์” แฉเหตุยกเลิกเที่ยวบินที่แท้ นกแอร์ทำผิดกฎ ลั่นเคยจะต่อยกับ “พาที” มาแล้ว. (2559). *ประชาชาติธุรกิจ*. สืบค้นจาก https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1455621336.

3.2) โดยหลังจากเหตุการณ์แบล็ควาเลนไทน์ สายการบินฯ ยกเลิก 9 เที่ยวบินจากเหตุนักบินประท้วงเกิดขึ้นเพียง 1 วัน ทำให้หุ้นของสายการบินนกแอร์ ตกลงไปต่ำสุดถึง 5.5% และปิดตลาดที่ 6.90 บาท ลดลงถึง 4.17% คิดเป็นเงิน 0.30 บาท ตามประกาศของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

3.3) กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตที่สายการบินนกแอร์ใช้ในการตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤตนี้คือ กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตแบบปฏิเสธด้วยการใช้แพะรับบาป (Deny Crisis Response Strategies - Scapegoat) ซึ่งในที่นี้นายพาที สารสิน Spokesperson ในครั้งนี้นั้นกล่าวโทษไปยังบุคคลที่สามซึ่งในเหตุการณ์นี้คือ นักบินที่ทำการประท้วง

ภาพที่ 4.10: สำนักข่าวประชาชาติธุรกิจ ออนไลน์ นำเสนอข่าวหุ้นนกแอร์ ตกสืบเนื่องจากเหตุการณ์แบล็ควาเลนไทน์

'นกแอร์' หุ้นร่วงรับข่าวนักบินประท้วง-ยกเลิกเที่ยวบินกระทันหัน

updated: 15 ก.พ. 2559 เวลา 19:37:47 น.
ประชาชาติธุรกิจออนไลน์

1 of 1
คลิกภาพเพื่อขยาย

Share 671
Tweet
G+
อีเมลข่าว
ปรับขนาดอักษร
พิมพ์

ผู้สื่อข่าวรายงานว่า น.ส.นวลวรรณ ภู่ประเสริฐ ประธานเจ้าหน้าที่สายการเงิน บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ทำหนังสือแจ้งกรรมการและผู้จัดการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย(ตลท.) ถึงกรณีที่เที่ยวบินสายการบินนกแอร์ยกเลิกเที่ยวบิน เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2559 นั้น ว่าสาเหตุดังกล่าวเกิดจากกลุ่มนักบินจำนวนหนึ่งที่ไม่พอใจผลการตรวจสอบเกณฑ์มาตรฐานของสายการบิน ทำให้ส่งผลกระทบต่อการเดินทางของผู้โดยสารกว่า 2 พัน ส่งผลกระทบให้เที่ยวบินที่อยู่ในช่วงเวลา 16.00 น. เป็นต้นไป ที่บินออกจากท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองล่าช้า และมีการยกเลิกรวมทั้งสิ้น 9 เที่ยวบินทั้งไปและกลับ

น.ส.นวลวรรณกล่าวว่า อย่างไรก็ตาม สายการบินนกแอร์ ได้มีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยให้มีผลกระทบน้อยที่สุดต่อผู้โดยสาร เช่น การโอนย้ายผู้โดยสารไปยังสายการบินอื่น การเช่าเหมาลำสายการบินอื่นเพื่อขนส่งผู้โดยสาร รวมทั้งจัดหาที่พักให้แก่ผู้โดยสารที่ประสงค์จะเปลี่ยนแปลงเที่ยวบินจากกำหนดเดิม พร้อมกันนี้จะมีการชดเชยให้แก่ผู้โดยสารตามประกาศของกระทรวงคมนาคมอีกด้วย ขณะนี้สามารถจัดการให้ผู้โดยสารเดินทางได้ตามปกติแล้ว

ผู้สื่อข่าวรายงานว่า สำหรับราคาหุ้นบริษัท นกแอร์ฯ วันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2559 ปรับตัวลดลงทันทีที่เปิดการซื้อขายมาแตะจุดต่ำสุดที่ 6.80 บาท ลดลงจากวันก่อนหน้า 0.4 บาทหรือ 5.5% และมีราคาปิดวันที่ 7.05 บาท ลดลง 0.15บาท หรือ 2.08%

ด้านนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ บริษัทหลักทรัพย์ เคจีไอ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) วิเคราะห์ว่า ข่าวนักบินนกแอร์ลาป่วยกะทันหันเป็นลบต่อบริษัทนกแอร์ เนื่องจากจะทำให้ลูกค้าสูญเสียความเชื่อมั่นที่มีต่อการใช้บริการบริษัท ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเร่งดำเนินการกอบกู้สถานการณ์ให้เป็นปกติโดยเร็ว หากไม่ประสบผลสำเร็จ คาดว่า บริษัทจะสูญเสียส่วนแบ่งตลาดในแง่จำนวนผู้โดยสารในอนาคตโดยสิ้นปี 2558 นกแอร์มีส่วนแบ่งตลาด เป็นลำดับ 2 ของอุตสาหกรรมรองจากบริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) หรือแอร์เอเชีย

ที่มา: “นกแอร์” หุ้นร่วงรับข่าวนักบินประท้วง-ยกเลิกเที่ยวบินกระทันหัน. (2559). *ประชาชาติธุรกิจ.* สืบค้นจาก https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1455539314.

4.3 ช่วงหลังวิกฤต (Post-crisis)

1) กลยุทธ์ วิธีจัดการ และวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารภาวะวิกฤต กรณีศึกษาสายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ เหตุการณ์เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยทำร้ายร่างกายชายชาวเอเชีย ในช่วงหลังวิกฤต

1.1) สายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ ประกาศนโยบายชั่วคราวในการจัดการปัญหา Overbooked Ticket เพื่อป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น

1.2) ซึ่งทางสายการบินยังไม่ได้มีการประกาศวิธีการจัดการในระยะยาวเกี่ยวกับปัญหา Overbooked Ticket ที่เกิดขึ้นมาตลอดของสายการบินฯ ไม่เพียงเท่านั้นทางสายการบินฯ ยังถูกเพ่งเล็งโดยหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อและเร่งตรวจสอบและกดดันให้ทางสายการบินฯ วางแนวทางแก้ปัญหาเป็นการด่วนด้วย

2) กลยุทธ์ วิธีจัดการ และวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารภาวะวิกฤต กรณีศึกษาสายการบินแอร์เอเชีย เหตุการณ์แอร์กราบ ในช่วงหลังวิกฤต

2.1) หลังจากเหตุการณ์แอร์กราบผ่านไปทาง ซีอีโอ ได้ออกมากล่าวขอโทษพนักงานต้อนรับหญิงผู้เสียหายพร้อมกับวอนขอสื่อมวลชนให้จบประเด็นดังกล่าว

2.2) สายการบินเดินหน้าทำการสื่อสารออกมาในระยะหลังวิกฤตช่วงต้นถึงการย้ำเตือนว่า สายการบินฯ ยังคงเน้นในการให้ความสำคัญกับความสุขของพนักงานเป็นอันดับต้น ๆ ผ่านการสื่อสารทางสื่อสังคมออนไลน์และโฆษณาทางโทรทัศน์ ถึงการที่พัฒนาจะทำตามกฎเกณฑ์หรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้เพื่อบริการที่ดีที่สุดต่อให้ผู้โดยสารหรือลูกค้าจะร้องขอให้ละเมิดทางพนักงานก็จะไม่ทำเป็นอันขาดและทางสายการบินฯ ก็พร้อมจะสนับสนุนพนักงานให้เป็นเช่นนั้นด้วยเพื่อแสดงออกถึงการเน้นย้ำกลับไปยังเหตุการณ์ดังกล่าวโดยอ้อมว่าพนักงานคนดังกล่าวนั้นทำถูกต้องแล้วและสายการบินฯ สนับสนุนให้เป็นเช่นนั้น

3) กลยุทธ์ วิธีจัดการ และวิเคราะห์รูปแบบการสื่อสารภาวะวิกฤต กรณีศึกษาสายการบินนกแอร์ เหตุการณ์แบล็ควาเลนไทน์ สายการบินฯ ยกเลิก 9 เที่ยวบินจากเหตุนักบินประท้วง ในช่วงหลังวิกฤต

สายการบินนกแอร์ ประกาศปรับโครงสร้างองค์กรและเพิ่มมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบินและการอบรม พร้อมประกาศรับสมัครพนักงานเพิ่มเติม

4.4 การเสนอแนะแนวทางการแก้วิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์

จากกรณีศึกษาทั้ง 3 ของสายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ สายการบินแอร์เอเชีย และ สายการบินนกแอร์ มีความคล้ายคลึงกันของต้นตอการเกิดวิกฤตซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่

1) ความบกพร่องของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications Failure) วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นจากสายการบินทั้ง 3 เกิดจากการเผยแพร่ข้อมูลที่ขัดแย้งกันระหว่างประกาศอย่างเป็นทางการของสายการบินฯ กับจดหมายเวียนและปากคำจากพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ภายในที่นำเสนอเนื้อหาเชิงลึกซึ่งถือเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นกลับทวีความรุนแรงและเพิ่มกระแสทางลบตีกลับมาทางสายการบินอีกครั้งหนึ่งถึงแม้สถานการณ์กำลังจะเข้าสู่ภาวะที่ดีขึ้น

แล้วก็ตาม ซึ่งแสดงถึงการจัดการวิกฤตที่ผิดพลาด โดยต้นตอหลักจะเกิดจากสื่อสังคมออนไลน์ขนาดใหญ่อย่างเว็บไซต์พันทิป เฟสบุ๊คเพจชื่อดัง และสื่อมวลชน ที่เป็นคนเข้าถึงข้อมูลเหล่านี้และทำการเผยแพร่ออกมา โดยแนวทางในการแก้ปัญหาที่จะเสนอแนะคือการวางแบบแผนในการสื่อสารรวมถึง Key Message ของการสื่อสารให้เป็นแนวทางเดียวกับโดยจะปรับเปลี่ยนเพียงแค่ระดับภาษาในการเล่าจากการความเป็นทางการที่เหมาะสมจะใช้ในการสื่อสารไปยังบุคคลภายนอกองค์กร และการใช้ระดับภาษาแบบลดระดับความเป็นทางการ เป็นกันเองมากขึ้นสำหรับการใช้สื่อสารกับบุคคลภายในองค์กร

2) การนำเอาผู้บริหารสูงสุดออกมาเป็น Spokesperson ในช่วงต้นของการเกิดวิกฤต จากกรณีศึกษาเราจะเห็นได้ว่า ทั้ง 3 สายการบินใช้ผู้บริหารสูงสุดออกมาในการแถลงการณ์ตั้งแต่ช่วงต้นของการเกิดวิกฤตรวมไปถึงออกแถลงการณ์ผ่านสื่อมวลชนและสื่อสังคมออนไลน์อย่างแพร่หลาย ซึ่งในการจัดการภาวะวิกฤตสามารถแบ่ง Spokesperson ออกมาได้ในแต่ละระดับไล่ตามความรุนแรงของวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยจะเลือกจากระดับของตำแหน่งและความเข้าใจในเนื้องานที่เกี่ยวของ อาทิ ปัญหาทางเทคนิคของเครื่องบินจะเริ่มต้นจากการให้ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ (Operation)หรือฝ่ายสื่อสารองค์กร (Corporate Communications) ในการพูดช่วงเริ่มต้นจากระดับผู้จัดการ ผู้อำนวยการ รองประธาน ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายฯ ตามลำดับ เพราะจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอ้างอิงจากกรณีศึกษานั้นทำให้เห็นว่าการที่นำเอาผู้บริหารสูงสุดออกมาพูดตั้งแต่ต้นทำให้เวลาที่เกิดวิกฤตและมีการ Escalate ขึ้นทำให้ไม่มีบุคคลระดับสูงที่มีความน่าเชื่อถือมารองรับหากเกิดขึ้นไม่คาดฝันเกิดขึ้นหรือวิกฤตที่รุนแรงเพิ่มขึ้น

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตในยุคดิจิทัล กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและบริการ: สายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ สายการบินแอร์เอเชีย และสายการบินนกแอร์” เพื่อนำมาตอบจุดประสงค์ของงานวิจัยดังต่อไปนี้

1) เพื่อศึกษากลยุทธ์และวิธีการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตในยุคดิจิทัล พร้อมวิเคราห์และประเมินประสิทธิภาพในจากกรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและการบริการ

2) เพื่อเสนอแนะแนวทางการจัดการวิกฤตการณ์สื่อสารผ่านสื่อดิจิทัล

ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลผ่านโดยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยมุ่งเน้นไปที่เนื้อหาด้านวิกฤตการสื่อสารที่เกิดขึ้นจากสื่อสังคมออนไลน์ ในช่วงระยะ 5 ปีที่ผ่านมา โดยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยของกรณีศึกษากลุ่มธุรกิจสายการบินและบริหาร สายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ เหตุการณ์เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยทำร้ายร่างกายชายชาวเอเชียในช่วงก่อนเกิดวิกฤต สายการบินแอร์เอเชีย เหตุการณ์แอร์กราบ และสายการบินนกแอร์ เหตุการณ์แบล็ควาเลนไทน์ สายการบินฯ ยกเลิก 9 เที่ยวบินจากเหตุนักบินประท้วง ในการจัดการการสื่อสารภาวะวิกฤตนั้นได้ข้อสรุปว่า ทั้ง 3 สายการบินล้มเหลวในการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยมีสาเหตุหลักมาจาก ความบกพร่องของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications Failure) ซึ่งทำให้เหตุการณ์วิกฤตที่กำลังจะปรับตัวสู่สภาวะปกติ หรือลดระดับความรุนแรงนั้น กลับทวีความรุนแรงและมีกระแสในแง่ลบมากยิ่งขึ้นเป็นผลให้เหตุการณ์วิกฤตนั้นบานปลาย โดยส่งผลกระทบตรงไปยังสายการบินฯ อย่างหุ้นของสายการบินนั้นปรับตัวลดลงเป็นประวัติการณ์ในรอบหลายปีภายในระยะเวลาอันสั้นหลังเกิดเหตุการณ์วิกฤต หรือมีการรวบรวมรายชื่อให้ถอดสายการบินฯ ออกจากรางวัลที่เคยได้รับ ทั้งนี้ในการเตรียมแผนงานรับมือของทั้ง 3 กรณีศึกษาฯ นั้นจำต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือจัดเตรียม Spokesperson ในระดับรองให้ออกมารับมือต่อสาธารณะชนก่อนที่จะนำเอาผู้บริหารสูงสุดออกแถลงการณ์ในช่วงต้นของวิกฤต เพื่อที่จะเตรียมการณ์ในขั้นต่อไปและเป็นการเตรียมความพร้อมหากเหตุการณ์นั้นกลับแย่ลงทางสายการบินจะได้มีผู้ที่มีอำนาจสูงยิ่งขึ้นออกมารับช่วงหรือรับมือต่อ โดยยังคงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือของทั้งตัวบุคคลและองค์กรอีกด้วย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัยนั้นได้ความว่า กรณีศึกษาทั้ง 3 นั้น ล้มเหลวในการจัดการการสื่อสารภาวะวิกฤต ซึ่งทางผู้วิจัยจึงทำกรเสนอแนวทางการแก้วิกฤตการสื่อสารบนสื่อสังคมออนไลน์ โดยแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อหลัก ๆ จากสาเหตุของวิกฤตการณ์ ดังนี้

5.2.1 ความบกพร่องของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communications Failure)

1) บุคคลากรหรือคนภายในองค์กรนั้นเปลี่ยนเสมือนตัวแทนองค์กร (Brand Ambassador) ที่จะเป็นส่วนช่วยในการสื่อสารให้สถานการณ์วิกฤตดีขึ้น

2) สำหรับการสื่อสารภายในองค์กรนั้นจะมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

2.1) สื่อสารไปยังบุคคลากรภายในองค์กรโดยทันที (ก่อนที่จะทำการสื่อสารไปยังภายนอกองค์กร)

2.2) จัดเตรียมเตรียมเนื้อหาการพูด (Key Talking Point) ที่ผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารระดับฝ่าย/ แผนก ที่จะทำการชี้แจงและสื่อสารไปยังภายในองค์กรให้เป็นแนวทางเดียวกับการทำการสื่อสารไปยังบุคคลภายนอก

2.3) จัดเตรียมแนวทางการพูดหรือการตอบคำถามให้แก่พนักงานเพื่อใช้ในการสื่อสารไปยังคนภายนอกองค์กร เพื่อที่จะได้ควบคุม Key Message ของเรื่องราวได้อย่างถูกต้องและไปในทิศทางเดียวกัน

2.4) แจ้งความคืบหน้าของสถานการณ์และข้อมูลการดำเนินการจัดการวิกฤตเป็นระยะ ให้บุคคลากรภายในองค์กรรับทราบข้อมูลโดยทั่วกัน

2.5) จัดหน่วยงานศูนย์กลางเพื่อให้ข้อมูลหรือตอบข้อซักถามของบุคคลากรภายในองค์กรหากมีข้อสงสัย

5.2.2 การนำเอาผู้บริหารสูงสุดออกมาเป็น Spokesperson ในช่วงต้นของการเกิดวิกฤต

ในการจัดการการสื่อสารภาวะวิกฤตนั้นจะต้องมีการแบ่งระดับของ Spokesperson ในการออกแถลงการณ์ตามความเหมาะสมโดยจะให้ทางผู้บริหารในระดับรองลงมาออกแถลงการณ์ก่อนและจึงไล่ระดับไปยังผู้บริหารระดับสูงขึ้นจนถึงผู้บริหารสูงสุดขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนทำงาน (Workflow)

ตารางที่ 5.1: แนวทางการจัดการ Spokesperson ในการออกแถลงการณ์ภาวะวิกฤตองค์กร

ระดับผู้บริหาร/ หน่วยงาน	ระดับความรุนแรงของวิกฤต	หัวข้อในการออกแถลงการณ์ในภาวะวิกฤต
ผู้อำนวยการ/ ฝ่ายสื่อสารองค์กรและการตลาด (Corporate Communications/ Marketing Director)	ระดับความรุนแรงต่ำและเกิดขึ้นในระยะเริ่มต้น	- การร้องเรียนหรือวิกฤตที่มีต้นตอมาจากการบริการของพนักงาน เช่น มารยาทของพนักงานต้อนรับภาพพื้นดินและบนเครื่องบิน ความบกพร่องในหน้าที่พนักงานสายการบินฯ ระหว่างเวลาทำการหรือปฏิบัติหน้าที่ (Operation Hour) - ปัญหาด้านการจองตั๋วเครื่องบินหรือการขาย ที่อาจจะเกี่ยวข้องด้านการเสียทรัพย์สินและต้องมีการดูแลลูกค้าเกิดขึ้น - ปัญหาที่เกิดจากบุคคลที่สามด้านการให้บริการจองตัวหรือทัวร์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์ของสายการบิน
ผู้อำนวยการ/ ฝ่ายปฏิบัติการ (Operation Director)	ระดับความรุนแรงต่ำและเกิดขึ้นในระยะเริ่มต้น	- ปัญหาในเชิงเทคนิคของอากาศยาน เช่น อากาศยานที่เกิดความขัดข้องทางเทคนิคที่ยังไม่มีผู้เสียชีวิต แต่อาจจะมีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อยไม่เกิน 30 – 40 คน
รองประธานเจ้าหน้าที่/ ฝ่ายสื่อสารองค์กรและการตลาด (Vice President – Corporate Communication/ Marketing)	ระดับความรุนแรงปานกลาง หรือ มีการปรับระดับขึ้นมาจากระดับความรุนแรงต่ำ	- การร้องเรียนหรือวิกฤตที่มีต้นตอมาจากการบริการของพนักงาน เช่น มารยาทของพนักงานต้อนรับภาพพื้นดินและบนเครื่องบิน ความบกพร่องในหน้าที่พนักงานสายการบินฯ ระหว่างเวลาทำการหรือปฏิบัติหน้าที่ (Operation Hour) - ปัญหาด้านการจองตั๋วเครื่องบินหรือการขาย ที่อาจจะเกี่ยวข้องด้านการเสียทรัพย์สินและต้องมีการดูแลลูกค้าเกิดขึ้น - ปัญหาที่เกิดจากบุคคลที่สามด้านการให้บริการจองตัวหรือทัวร์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์ของสายการบิน

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 5.1 (ต่อ): แนวทางการจัดการ Spokesperson ในการออกแถลงการณ์ภาวะวิกฤตองค์กร

ระดับผู้บริหาร/ หน่วยงาน	ระดับความรุนแรงของวิกฤต	หัวข้อในการออกแถลงการณ์ในภาวะวิกฤต
รองประธานเจ้าหน้าที่/ ฝ่ายปฏิบัติการ (Vice President – Operation)	ระดับความรุนแรงปานกลาง หรือ มีการปรับระดับขึ้นมาจากระดับความรุนแรงต่ำ	- ปัญหาในเชิงเทคนิคของอากาศยาน เช่น อากาศยานที่เกิดความขัดข้องทางเทคนิคที่มีผู้ได้รับบาดเจ็บแบบสาหัสไม่เกิน 30 – 40 คน แต่ไม่ถึงขั้นผู้เสียชีวิต
ประธานเจ้าหน้าที่/ฝ่ายสื่อสารองค์กรและการตลาด (Chief Commercial Officer – COO)	ระดับความรุนแรงสูง หรือมีการปรับระดับขึ้นมาจากระดับความรุนแรงปานกลาง	- การร้องเรียนหรือวิกฤตที่มีต้นตอมาจากการบริการของพนักงาน เช่น มารยาทของพนักงานต้อนรับภาพพื้นดินและบนเครื่องบิน ความบกพร่องในหน้าที่พนักงานสายการบินฯ ระหว่างเวลาทำการหรือปฏิบัติหน้าที่ (Operation Hour) - ปัญหาด้านการจองตั๋วเครื่องบินหรือการขาย ที่อาจจะเกี่ยวข้องด้านการเสียทรัพย์สินและต้องมีการดูแลลูกค้าเกิดขึ้น - ปัญหาที่เกิดจากบุคคลที่สามด้านการให้บริการจองตัวหรือทัวร์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์ของสายการบิน
ประธานเจ้าหน้าที่/ ฝ่ายปฏิบัติการ (Chief Operation Officer - COO)	ระดับความรุนแรงสูง หรือมีการปรับระดับขึ้นมาจากระดับความรุนแรงปานกลาง	- ปัญหาในเชิงเทคนิคของอากาศยาน เช่น อากาศยานที่เกิดความขัดข้องทางเทคนิคที่มีผู้ได้รับบาดเจ็บแบบสาหัสไม่เกินกว่า 100 คน แต่ไม่ถึงขั้นผู้เสียชีวิต
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer)	ระดับความรุนแรงสูง	- การร้องเรียนหรือวิกฤตที่มีต้นตอมาจากการบริการของพนักงาน เช่น มารยาทของพนักงานต้อนรับภาพพื้นดินและบนเครื่องบิน ความบกพร่องในหน้าที่พนักงานสายการบินฯ ระหว่างเวลาทำการหรือปฏิบัติหน้าที่ (Operation Hour) - ปัญหาด้านการจองตั๋วเครื่องบินหรือการขาย ที่อาจจะเกี่ยวข้องด้านการเสียทรัพย์สินและต้องมีการดูแลลูกค้าเกิดขึ้น

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 5.1 (ต่อ): แนวทางการจัดการ Spokesperson ในการออกแถลงการณ์ภาวะวิกฤตองค์กร

ระดับผู้บริหาร/ หน่วยงาน	ระดับความรุนแรงของวิกฤต	หัวข้อในการออกแถลงการณ์ในภาวะวิกฤต
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer)	ระดับความรุนแรงสูง	- ปัญหาที่เกิดจากบุคคลที่สามด้านการให้บริการจองตัวหรือทัวร์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อภาพลักษณ์ของสายการบิน ซึ่งจะต้องมีผู้บริโภคที่ได้รับความเสียหายเกินกว่า 100 คน (หรือขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ณ ขณะนั้น) - ปัญหาในเชิงเทคนิคของอากาศยาน เช่น อากาศยานที่เกิดความขัดข้องทางเทคนิคที่มีผู้เสียชีวิตและได้รับบาดเจ็บสาหัส

หมายเหตุ: สำหรับขั้นตอนการทำงานเพื่อเลือก Spokesperson ให้เหมาะสมในแต่ละภาวะวิกฤตนั้น สามารถปรับประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์และลักษณะโครงสร้างองค์กร

5.3 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตในยุคดิจิทัล กรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและบริการ: สายการบินยูไนเต็ด แอร์ไลน์ สายการบินแอร์เอเชีย และสายการบินนกแอร์” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ดังนี้

1) จากกรณีศึกษาทั้ง 3 สายการบินนั้นเกิดจาก Internal Communication Disruption เป็นหลัก

2) วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นมาจากการบริการของพนักงาน การจัดการภายในสายการบิน ปัจจัยภายนอกอื่น ๆ รวมถึงขาดการจัดการ Spokesperson อย่างถูกต้อง

3) การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นเป็นการศึกษาเฉพาะเจาะจงแบบกลยุทธ์การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตในยุคดิจิทัล โดยมุ่งเน้นศึกษาจากกรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและบริการเท่านั้น

5.4 ข้อเสนอแนะเพื่องานวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งต่อไปอาจมีการศึกษาเจาะลึกในกรณีศึกษาของกลุ่มธุรกิจอื่น นอกเหนือจากกรณีศึกษากลุ่มธุรกิจการบินและบริการ

บรรณานุกรม

Kapook. (2559). *ผู้บริหารแอร์เอเชีย แถลงขอโทษปม #แอร์กราบ เตรียมพบ-ขอโทษครอบครัวลูกเรือ*. สืบค้นจาก https://hilight.kapook.com/view/141903.

เจ้าหญิงน้อยแห่งอันดามัน @littleprincessofandaman. (2559). *แฟนเพจเจ้าหญิงน้อยแห่งอันดามัน*. สืบค้นจาก https://www. facebook.com/littleprincessofandaman/.

Change. (2559). *SKYTRAX to disqualify AirAsia from world's best low-cost airlines*. สืบค้นจาก https://www.change.org/p/world-s-best-low-cost-airline-humiliates-crew-and-twist-story-to-press.

ซีอีโอ "ยูไนเต็ด" ขอโทษเหตุลากผู้โดยสาร. (2560). *คม ชัด ลึก*. สืบค้นจาก http://www.kom chadluek.net/news/foreign/270920.

Twitter@Magonnews. (2559). *จดหมายจากผู้บริหารมาแล้ว ที่ตัดสินใจวันนั้นทำถูกต้องที่สุดแล้ว*. สืบค้นจาก https://twitter.com/search?q=%40magonnews&src=typd.

"นกแอร์" หุ้นร่วงรับข่าวนักบินประท้วง-ยกเลิกเที่ยวบินกะทันหัน. (2559). *ประชาชาติธุรกิจ*. สืบค้นจาก https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1455539314.

Brandinside. (2560). *SAMSUNG แถลงสาเหตุที่เกิดกับ Galaxy NOTE 7 ส่งสัญญาณ NOTE 8 คืนชีพ*. สืบค้นจาก https://brandinside.asia/samsung-announce-galaxy-note7/.

Pantip. (2559). *แอร์ไลน์แบน NOTE 7 งดใช้ งดชาร์จ ห้ามโหลดใต้เครื่อง!!!*. สืบค้นจาก https://pantip.com/topic/35598528.

ลำดับเหตุการณ์ #แอร์กราบ เท้าผู้โดยสาร. (2559). *Nation TV*. สืบค้นจาก http://www. nationtv.tv/main/content/social/378516163/.

อวสาน Note 7 ห้ามใช้-ห้ามขาย-ทำลายสถานเดียว. (2559). *ผู้จัดการออนไลน์*. สืบค้นจาก http://www.manager.co.th/cyberbiz/viewnews.aspx?NewsID=9590000103170.

"อดีตนักบินนกแอร์" แฉเหตุยกเลิกเที่ยวบินที่แท้ นกแอร์ทำผิดกฎ ลั่นเคยจะต่อยกับ "พาที" มาแล้ว. (2559). *ประชาชาติธุรกิจ*. สืบค้นจาก https://www.prachachat.net/news_detail. php?newsid=1455621336.

M Thai. (2559). *ไม่นิ่งนอนใจ! นกแอร์เร่งเยียวยา ผู้โดยสารถูกยกเลิกเที่ยวบิน*. สืบค้นจาก https://news.mthai.com/general-news/479698.html.

Lucinda, S. (2017). *United airlines stock drops $1.4 billion after passenger-removal controversy*. Retrieved from http://fortune.com/2017/04/11/united-airlines-stock-drop/.

Timothy, W. C. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management, 10*(2), 123-137.

Timothy, W. C. (2007). *Crisis management and communications*. Retrieved from http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/.

Timothy, W. C. (2012). *Ongoing crisis communication planning, Managing, and responding*. USA: Sage.

Tony, F. (2559). *Twitter Tony Fernandes*. Retrieved from https://twitter.com/tonyfernandes?lang=th.

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	ปัณณวัชร์ พิชัยบวรภัสร์
อีเมล	Pannavach.p@gmail.com
ประวัติการศึกษา	- ปริญญาตรี คณะศิลปศาสตร์ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2559 – 2560	- ตำแหน่ง Account Executive & Media Relations, FleishmanHillard Thailand
พ.ศ. 2558 – 2559	- ตำแหน่ง Conference Officer, Reed Tradex Co., Ltd.
พ.ศ. 2557 – 2558	- ตำแหน่ง Marketing Communications Specialist, INSPIRA Co., Ltd.
พ.ศ. 2556 – 2556	- ตำแหน่ง Project Assistant & Junior Communications Officer, German-Thai Chamber of Commerce (GTCC)

BANGKOK UNIVERSITY FOUNDED 1962

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 20 เดือน มกราคม พ.ศ. 2561

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) ปิณฑวรีย์ พิชัยบวรวัฒน์ อยู่บ้านเลขที่ 62/364

ซอย - ถนน ประชาราษฎร์บำเพ็ญ ตำบล/แขวง ห้วยขวาง

อำเภอ/เขต ห้วยขวาง จังหวัด กทม. รหัสไปรษณีย์ 10310

เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7590300054

ระดับปริญญา ☐ ตรี ☑ โท ☐ เอก

หลักสูตร นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การสื่อสารการตลาดดิจิทัล คณะ นิเทศศาสตร์

ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า **"ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ"** ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้เรียกว่า **"ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ"** อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์หัวข้อ กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตในยุคดิจิทัล กรณีศึกษา กลุ่มธุรกิจการบินและบริการ: สายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ สายการบินแอร์เอเชีย และสายการบินนกแอร์

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (ต่อไปนี้เรียกว่า **"สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์"**)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีกำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ต่อสาธารณชน ให้เช่าต้นฉบับหรือสำเนางาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาลิขสิทธิ์ในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดและชดใช้ค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญานี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญานี้โดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ[redacted]ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ

(นายปัณณวัชร์ พิชัยอรวัลย์)

ลงชื่อ[redacted]ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ

(อาจารย์อัฏฐิภา จุลพิสิฐ)

ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ[redacted]พยาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤติกา ลิ้มลาวัลย์)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ[redacted]พยาน

(ดร.ปฐมา สตะเวทิน)

ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร