

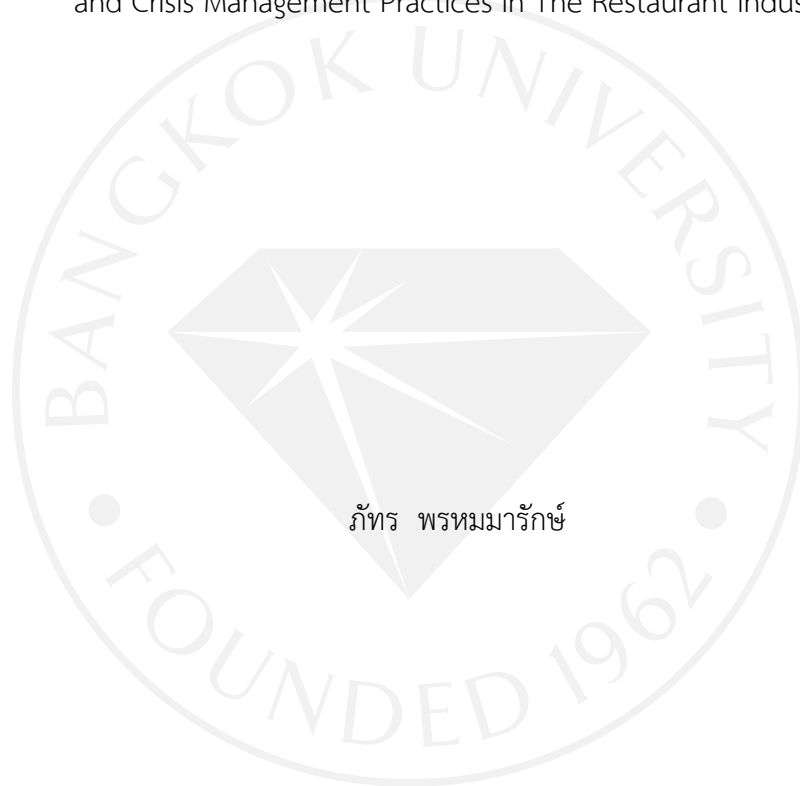
การศึกษากลยุทธ์การสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤต
ของธุรกิจร้านอาหารผ่านสื่อดิจิทัล

The Use of Digital Media in Crisis Communication Strategies
and Crisis Management Practices in The Restaurant Industry



การศึกษากลยุทธ์การสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤต
ของธุรกิจร้านอาหารผ่านสื่อดิจิทัล

The Use of Digital Media in Crisis Communication Strategies
and Crisis Management Practices in The Restaurant Industry



การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารการตลาดดิจิทัล
มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
ปีการศึกษา 2559



©2560

ภัทร พรหมมารักษ์

สงวนลิขสิทธิ์


บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารการตลาดดิจิทัล

เรื่อง การศึกษากลยุทธ์การสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหารผ่านสื่อดิจิทัล


ผู้วิจัย ภัทร พรหมมารักษ์


ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษา


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปฐมา สตะเวทิน)

ผู้เชี่ยวชาญ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรภร สังขปรีชา)


(ดร.ศนสนย เทพบุญญา)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

17 พฤศจิกายน 2560

ภัทร พรหมมาร์กซ์. ปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารการตลาดดิจิทัล,
พฤศจิกายน 2560, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

การศึกษากลยุทธ์การสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหารผ่านสื่อดิจิทัล
(70 หน้า)

อาจารย์ที่ปรึกษา: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปฐมมา สตะเวทิน

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง (1) กลยุทธ์การวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤต
ของธุรกิจร้านอาหาร (2) การดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต และ (3) การเลือกใช้สื่อดิจิทัล
ของธุรกิจร้านอาหารเพื่อจัดการภาวะวิกฤต โดยการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วย
การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารฝ่ายสื่อสารการตลาดและฝ่ายการตลาดของ
ร้านอาหารรูปแบบเครือข่าย (Chain Restaurant) 2 แห่ง ได้แก่ ร้านเคเอฟซี และ ร้านบาร์บีคิวพลาซ่า
และศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของการวิเคราะห์เชิง
พรรณนา

ผลการวิจัยพบว่าในส่วนของการวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตทั้ง 2 ร้านจะมีการ
การคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับแบรนด์ในแง่มุมต่าง ๆ ที่อาจนำไปสู่การเผชิญกับภาวะ
วิกฤตของแบรนด์ หลังจากนั้นจะมีการจัดทำคู่มือเพื่อรับมือและสื่อสารภายใต้ภาวะวิกฤต

ในขณะที่การดำเนินการสื่อสารภายใต้ภาวะวิกฤตนั้นจะเริ่มจากการเตรียมความพร้อมในด้าน
บุคคล ซึ่งจะประกอบไปด้วยการอบรมพนักงาน และการวางตัวบุคคลที่จะเป็นโฆษกหากเกิดภาวะ
วิกฤตขึ้นกับแบรนด์ นอกจากนี้จะมีการเตรียมความพร้อมในการสื่อสารภายในองค์กร รวมถึงการเตรียม
ความพร้อมในการสื่อสารนอกองค์กรด้วยการรวบรวมรายชื่อและข้อมูลติดต่อกับสื่อมวลชนและผู้มี
ส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรไว้ หลังจากนั้นพนักงานช่วยกันเฝ้าระวังประเด็นปัญหาที่อาจทำให้เกิดภาวะ
วิกฤต ร่วมกับการใช้เครื่องมือช่วยจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนาบนสื่อออนไลน์ของผู้บริโภค
(Social Listening) ในการช่วยตรวจจับคำหรือประเด็นที่อาจนำไปสู่ภาวะวิกฤต และเมื่อมีภาวะ
วิกฤตเกิดขึ้นจะต้องมีการรายงานไปยังทีมแก้ไขภาวะวิกฤต (Core Team) เพื่อพร้อมดำเนินการแก้ไข
ภาวะวิกฤตโดยเร็วที่สุด ซึ่งควรอยู่ภายในระยะเวลา 24 ชั่วโมง ต่อมาทีมงานจะเลือกใช้

กลยุทธ์ในการสื่อสารตอบโต้ในภาวะวิกฤต โดยพบว่ากลยุทธ์ที่นิยมใช้มากที่สุดคือกลยุทธ์
การปรับปรุงแก้ไขโดยต้องสื่อสารอยู่บนพื้นฐานของความจริงใจและการให้ข้อมูลที่แท้จริง นอกจากนี้
ยังต้องพยายามควบคุมประเด็นและวงสนทนาในภาวะวิกฤตให้อยู่ภายใต้สื่อของแบรนด์เอง (Owned
Media) เพื่อที่จะสามารถควบคุมและสังเกตแนวโน้มของภาวะวิกฤตได้อีกด้วย โดยหลังจากภาวะ

วิกฤตผ่านไปทางแบรนด์จะทำการฟื้นฟู โดยมี 2 แนวทางคือ (1) ประเมินแผนการและผลการดำเนินการ การสื่อสารและการแก้ไขภาวะวิกฤตที่ผ่านมาและจัดทำเป็นองค์ความรู้และเผยแพร่ต่อไปในองค์กร เพื่อหลีกเลี่ยงหรือวางแผนรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต (2) ฟื้นฟูขวัญและกำลังใจ ของพนักงานภายในองค์กร เพื่อจะได้กลับมาให้บริการอย่างทำการด้วยความมั่นใจ ก่อนจะสื่อสาร ออกไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนอกองค์กรต่อไป

ด้านการใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสารและการจัดการภาวะวิกฤตนั้น พบว่าสื่อดิจิทัลเข้ามามี บทบาทอย่างมากตั้งแต่ขั้นตอนการสื่อสารภายในองค์กรผ่านโปรแกรมสนทนา (Instant Messaging) กลุ่มสื่อสังคมออนไลน์ (Facebook Group) และเครื่องมือช่วยจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนา บนสื่อออนไลน์ของผู้บริโภค (Social Listening) นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการสื่อสารกับภายนอก องค์กรเมื่อเกิดภาวะวิกฤตอีกด้วย โดยกลยุทธ์การใช้สื่อในการสื่อสารภายใต้ภาวะวิกฤตนั้นมีทั้งการใช้ สื่อดิจิทัลเป็นหลัก และการใช้สื่อดิจิทัลและสื่อดั้งเดิม (Traditional Media) ผสมผสานกัน โดย สื่อที่แบรนด์จะเลือกใช้เป็นอันดับแรกแรกและคิดว่าเป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการสื่อสารภายใต้ ภาวะวิกฤตในปัจจุบันคือ เฟซบุ๊ก (Facebook) เนื่องจากสามารถสื่อสารได้โดยตรงกับกลุ่มเป้าหมาย มีความรวดเร็ว สามารถส่งต่อและตอบโต้กลับได้ทันทีและยังใช้งบประมาณไม่สูงมากอีกด้วย

คำสำคัญ: การสื่อสารในภาวะวิกฤต, การจัดการภาวะวิกฤต, ร้านอาหาร, สื่อดิจิทัล

Phrommaluck, P. M.Com.Arts (Digital Marketing Communications), November 2017, Graduate School, Bangkok University.

The Use of Digital Media in Crisis Communication Strategies and Crisis Management Practices in The Restaurant Industry (70 pp.)

Advisor: Asst.Prof.Patama Satawedin, Ph.D.

ABSTRACT

The purposes of this research are to examine (1) Crisis communication strategies in restaurant industry (2) Crisis management and crisis communication practices and (3) The uses of digital media in crisis situation. This study is a qualitative research by conducting In-depth interview with marketing communication/marketing manager of two awarded chain restaurants, KFC and Bar-B-Q Plaza, together with documentary reviews and analyzed this research by descriptive analysis method.

The research results showed that, for planning stage, both of sampling brand predicted what would cause the brand into crisis stage and prepared crisis manual and protocol in advance.

For the crisis communication practices, brands started with training their staff and assigned spokesperson for crisis situation. Moreover, brands would prepare not only internal communication but also external communication. They had listed all contact information of press and key stakeholder in advance. Then, operation staffs would look after for the issue that could take the brand to crisis situation together with the marketing communication team would use social listening tools to examine the risk keywords or risk conversation on online media that could cause crisis. Once they found that brand faced with crisis situation, Core team who would take action on brand crisis management was alerted and activated to response this situation immediately and should relieve this crisis situation within 24 hours. The core team then decided to choose the appropriate response strategies. The research found that the most used response strategy is corrective action base on sincere messages and facts. Plus, brand should contain the conversation around their owned media to take control the issue and monitor the sentiment of the situation. After the crisis was declined, Brand had two ways of recovery from crisis. (1) Evaluated their prepared

crisis communication and crisis management plan and shared this learning to the organization to avoid crisis or prepare for crisis situation in the future (2) Encouraged all staff to trust in brand and feel confident to serve the customers as usual before communicated with the external.

It was found that digital media such as Facebook, Line and Social Listening tool play more important role in a crisis communication and a crisis management both for internal and external communication. Brand considered to use only digital media or either digital media together with traditional media to communicate during the crisis period. The most effective and the first media that they used for crisis communication was going to be Facebook since it help the brand to direct the right target, real-time communication platform, sharable and cost efficiency.

Keywords: Crisis Communication, Crisis Management, Restaurant, Digital Media



กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระครั้งนี้จะสำเร็จลงไม่ได้หากไม่ได้รับคำแนะนำและสั่งสอนจาก ครูสัมพันธ์ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปฐมมา สตะเวทิน และความรู้เพิ่มเติมการวิจัยจาก อาจารย์โอฬารช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรพร สังคปริษา

อ.ออย กัญชวลี สำลีสรินทร์ ผู้เป็นแบบอย่างและให้ความรู้ด้านการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อดิจิทัล อีกทั้งยังช่วยติดต่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

พี่เอ๋ คุณณิชาธิ์ศรี อาชญาสิทธิวัตร ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายการตลาด ส่วนบริหารแบรนด์และสื่อสารการตลาด เคเอฟซี ประเทศไทย บริษัท ยัม เรสเทอรองตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) และพี่บ๋ม คุณบุญญ์ญาณุช บุญบำรุงทรัพย์ Cult Leader Bar-B-Q Plaza บริษัท ฟู้ด แพชชั่น จำกัด สองสาวเก่งแห่งวงการอาหาร ผู้ซึ่งถ่ายทอดวิชาและประสบการณ์จริงในการจัดการภาวะวิกฤตให้แก่การวิจัยครั้งนี้

อาจารย์ DiMC ทุกท่านที่สละแรงกายแรงใจมอบประสบการณ์ความรู้ทั้งในและนอกตำราเรียนให้อย่างสุดความสามารถ

คณะกรรมการสมาคมโฆษณาดิจิทัล (ประเทศไทย) - DAAT และผู้จัดการสมาคมฯ ทุกท่านที่ให้โอกาสในการรับทุนครั้งนี้และการดูแลต้อนรับอบอุ่นตลอด 1 ปีที่ผ่านมา

เพื่อน ๆ DiMC3 ทั้ง Digitizer, ทีมพี้อัด, ทีมพีดีเอ็มพี และเพื่อน ๆ ทุกคนในรุ่นสำหรับมิตรภาพดี ๆ

เพื่อน ๆ JC48 ที่อยู่เคียงข้างและสร้างเสียงหัวเราะให้กันเสมอ ๆ

ชาว Greyhound Café ทุกคนที่ทำให้การทำงานทุกวันมีแต่เรื่องดี ๆ

ขอบคุณ พี่ใหม่ และ วิพ สำหรับที่ Digital

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณครอบครัวอันเป็นที่รัก พ่อ แม่ พี่ไวม ที่คอยสนับสนุนผลักดันในทุก ๆ เรื่อง และคอยเป็นกำลังใจห่วงใยอยู่เสมอ

ภัทร พรหมมารักษ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ	ฏ
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	5
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	5
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
1.5 นิยามคำศัพท์เฉพาะ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต	8
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต และการปฏิบัติ การประชาสัมพันธ์ เพื่อการจัดการภาวะวิกฤต	21
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตผ่านสื่อสังคมออนไลน์	25
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	
3.1 ประเภทของงานวิจัย	33
3.2 แหล่งข้อมูล	33
3.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	34
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	35
3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	36
3.6 ข้อพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์	36
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	37
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล	37
3.9 การนำเสนอข้อมูล	38

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 กลยุทธ์การวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหาร	39
4.2 การดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหาร	41
4.3 การเลือกใช้สื่อดิจิทัลของธุรกิจร้านอาหารเพื่อจัดการภาวะวิกฤต	51
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	55
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	60
5.3 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้	64
5.4 ข้อเสนอแนะเพื่องานวิจัยครั้งต่อไป	64
บรรณานุกรม	66
ประวัติผู้เขียน	70
เอกสารข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิ์ในรายงานการค้นคว้าอิสระ	

สารบัญตาราง

ตารางที่ 2.1: แสดงองค์กรที่มีความเสี่ยงต่อภาวะวิกฤต

หน้า

11



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1: พัฒนาการการกระจายตัวของสื่อสังคมออนไลน์เมื่อเกิดภาวะวิกฤติ	25
ภาพที่ 2.2: ระยะเวลาการแพร่กระจายของข่าวสารบนสื่อออนไลน์เมื่อเกิดภาวะวิกฤติ	26
ภาพที่ 5.1: วงจรการเตรียมวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต	56



บทที่ 1

บทนำ

ในการบริหารธุรกิจและการสื่อสารองค์กร โดยเฉพาะธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมบริการนั้น การต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่อาจนำไปสู่ภาวะวิกฤต จนนำความเสียหายมาสู่แบรนด์ไม่ว่าจะเป็นในแง่ยอดขาย ชื่อเสียงของแบรนด์ หรือ ความมั่นใจและความน่าเชื่อถือของแบรนด์ เป็นสิ่งที่พบเจอได้ อยู่เสมอ และมีโอกาสเกิดขึ้นได้กับทุกองค์กร ไม่ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรมธุรกิจใด หรือขนาดขององค์กรจะเล็กหรือใหญ่ระดับที่เป็นบริษัทข้ามชาติ

โดยบริษัท Burson-Masterteller (Jeremy, 2011) ซึ่งเป็นที่ปรึกษาด้านการประชาสัมพันธ์ระดับโลก ได้ทำการสำรวจวิจัยภายใต้หัวข้อ “2011 Crisis Preparedness Study” ผ่านการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการทำแบบสอบถามออนไลน์กับผู้บริหารธุรกิจใน 16 ประเทศทั่วโลกกว่า 826 คน พบว่า ผู้บริหารร้อยละ 59 เคยมีประสบการณ์ในการเกิดภาวะวิกฤตในธุรกิจของตนทั้งอดีตหรือปัจจุบัน และ 4 ใน 5 ของผู้ให้ข้อมูลมีความเชื่อว่าธุรกิจที่ทำอยู่นั้น อาจมีความเสี่ยงจนทำให้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับแบรนด์ได้ภายใน 1 ปีข้างหน้า และร้อยละ 50 เชื่อว่าวิกฤตของแบรนด์จะเกิดขึ้นบนสื่อดิจิทัลอีกด้วย

นอกจากนี้ผลวิจัยยังพบว่าผู้บริหารร้อยละ 81 เชื่อว่าสื่อดิจิทัลหรือสื่อใหม่มีบทบาทสำคัญในช่วงที่แบรนด์ประสบกับภาวะวิกฤต โดยจะช่วยแบรนด์ในการรักษาชื่อเสียงและแก้ภาวะวิกฤตได้ และร้อยละ 55 ยังเชื่อว่าสื่อดิจิทัลช่วยให้การฟื้นฟูแบรนด์ในภาวะวิกฤตทำได้ง่ายขึ้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ภาวะวิกฤตเป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้กับทุกอุตสาหกรรมธุรกิจ และมีแนวโน้มที่จะมีจุดเริ่มต้นมาจากสื่อดิจิทัลสมัยใหม่มากขึ้น อีกทั้งสื่อดิจิทัลยังเข้ามามีบทบาทเพิ่มขึ้นอย่างมาก ในการสื่อสารและจัดการภาวะวิกฤตของแบรนด์อีกด้วย

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภาวะวิกฤต ตามผลงานการศึกษาของ Hermann (1972) จะมีลักษณะบางประการ กล่าวคือ

- 1) เป็นเหตุการณ์ที่นอกเหนือจากความคาดหมาย (Surprise)
- 2) เป็นภาวะคุกคาม (Threat) ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องในด้านต่าง ๆ เช่น ส่งผลกระทบต่อลูกค้าขององค์กร ประชาชน หรือชุมชนที่เกี่ยวข้อง หรืออาจจะเป็นความมั่นคงและชื่อเสียงขององค์กร และลักษณะข้อสุดท้ายคือ
- 3) มีระยะเวลาตอบสนองต่อเหตุการณ์สั้น (Short Response Time)

ซึ่งเมื่อเกิดภาวะวิกฤตกับองค์กรหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งแล้ว ผลกระทบหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นอาจแตกต่างกันไปตามประเภทและระดับความรุนแรง การระบุความรับผิดชอบขององค์กรต่อเหตุการณ์จากผู้มีส่วนร่วมฝ่ายต่าง ๆ และความสามารถในการจัดการกับภาวะวิกฤตขององค์กรนั้น ๆ

โดยตัวอย่างของความเสียหายจากการเกิดภาวะวิกฤต เช่น กรณีการยกเลิกเที่ยวบินของสายการบินนกแอร์ ในช่วงวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2559 ซึ่งมีสาเหตุของปัญหามาจากมีการประท้วงหยุดบินของนักบินสายการบินนกแอร์จำนวน 18 คน ส่งผลให้เกิดผลกระทบและความเดือดร้อนให้แก่ผู้โดยสารกว่า 3,200 คน และยังส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือที่มีต่อสายการบินนกแอร์ ในกลุ่มของผู้โดยสารสายการบินนกแอร์เป็นอย่างมาก อีกทั้งสายการบินนกแอร์ยังต้องถูกตรวจสอบจากองค์กรที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย อาทิ กระทรวงคมนาคม ที่ระบุให้สายการบินนกแอร์ต้องชี้แจงปัญหาที่เกิดขึ้นต่อกระทรวงคมนาคมภายใน 3 วัน อีกด้วย

ดังนั้น เราจึงปฏิเสธไม่ได้ว่า ภาวะวิกฤตเป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อกับทุกองค์กร ในทุกธุรกิจและทุกกลุ่มอุตสาหกรรม อีกทั้งยังสามารถส่งผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องได้ในเวลาอันรวดเร็ว ดังนั้นการจัดการกับภาวะวิกฤต จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งกับองค์กรธุรกิจ เพื่อแก้ไขหรือป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร

โดยนิตยสาร Positioning (“รับมือวิกฤตอย่างไร”, 2551) ได้นำเสนอตัวอย่าง 4 ขั้นตอนในการแก้ไขวิกฤตไว้ดังนี้

- 1) Quick Response หรือการตอบสนองอย่างรวดเร็วที่สุด โดยเฉพาะการกระทำในลักษณะกล่าวขอโทษต่อผู้ได้รับความเสียหาย ลูกค้า และประชาชนทั่วไป
- 2) Care Voice หรือการใส่ใจในทุกเสียงของผู้บริโภค ควรรับฟังทุกคำเสนอแนะที่มาจากผู้บริโภค
- 3) Control Game หรือการควบคุมสถานการณ์ให้ได้ การควบคุมสถานการณ์ไม่ใช่การควบคุมสื่อมวลชน แต่ควรมีจังหวะที่ถูกต้องในการนำเสนอข่าวสารอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้การสื่อสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- 4) Solution Oppose เสนอแนวทางแก้ไขวิกฤต ต้องเร่งสร้างความเข้าใจกับสื่อมวลชนและผู้บริโภค และผู้บริหารควรแสดงความรับรู้เมื่อมีปัญหาใด ๆ เกิดขึ้น

ทางด้าน ประกอบ คุปรัตน์ (2554) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบในการจัดการภาวะวิกฤตไว้ว่า การจัดการวิกฤต (Crisis Management) ประกอบไปด้วย

- 1) วิธีการ (Methods) ที่ใช้ในการตอบสนองต่อทั้งสภาพที่เป็นจริงและวิกฤตตามการรับรู้
- 2) การกำหนดมาตรฐานวัด (Metrics) ที่จะอธิบายสถานการณ์นั้น และเป็นตัวกำหนดกลไกและเครื่องมือที่จำเป็นในการจัดการกับวิกฤตินั้น

3) การสื่อสาร (Communication) ที่ต้องเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อระยะของการจัดการวิกฤติ

ในขณะที่ อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์ (2552) ได้กล่าวถึงการรับมือภาวะวิกฤติสำหรับผู้บริหารองค์กรไว้ว่า

- 1) ผู้บริหารต้องสามารถระบุความเสี่ยงให้ได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น
- 2) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการนำเสนอถึงสิ่งที่บริษัทจะดำเนินการ เพื่อแก้ไขปัญหา ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
- 3) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของความเสี่ยงนั้น
- 4) มีการแสดงออกถึงความรับผิดชอบ
- 5) ส่วนของไอทีควรสร้างหน้าในเว็บไซต์ที่ต้องมีรหัสจึงจะเปิดเข้าได้ เพื่อใช้สื่อสารทั้งภายใน และภายนอกองค์กร สำหรับการสื่อสารภายในองค์กรโดยให้มีคำแนะนำในการปฏิบัติตัว ข้อมูลต่าง ๆ และอุปกรณ์ที่จำเป็น และสำหรับการสื่อสารภายนอกองค์กรจะใช้เป็นช่องทางในการสื่อสาร เมื่อมีวิกฤติสามารถเปิดหน้าให้ผู้สนใจเข้ามาชม โดยที่องค์กรสามารถจะเพิ่มข่าวและข้อมูลต่าง ๆ ที่ต้องการเผยแพร่ได้อย่างรวดเร็ว

จากแนวคิดต่าง ๆ ข้างต้น จะเห็นได้ว่า “การสื่อสาร” มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ในการจัดการกับภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในระดับขององค์กร ผู้บริหาร หรือแม้แต่ผู้ได้รับผลกระทบ การสื่อสารที่ดี จะช่วยให้การบริหารจัดการในภาวะวิกฤติเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย Coombs และ Holladay (2010) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า การสื่อสารนั้นได้เข้าไปมีบทบาทในการจัดการภาวะวิกฤติในทุก ๆ ส่วน เริ่มตั้งแต่การสื่อสารภายในองค์กร ระหว่างผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ ไปจนถึงการสื่อสารภายนอกองค์กร กับผู้ได้รับผลกระทบหรือประชาชน เพราะการสื่อสารเป็นกระบวนการที่ช่วยเติมเต็มช่องว่างทางด้านข้อมูลข่าวสาร ช่วยลดความไม่แน่นอน ช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ และยังช่วยรักษาสัมพันธภาพอันดีอีกด้วย

และเมื่อกล่าวถึงเรื่องการสื่อสารนั้น เป็นเรื่องที่แทบจะปฏิเสธแทบไม่ได้เลยว่า ในสังคมปัจจุบันมีการสื่อสารผ่านทางช่องทางซึ่งเป็นสื่อดิจิทัลสมัยใหม่มากมาย อาทิ เว็บไซต์ (Website) เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) กระดาน (Webboard) ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นสื่อใหม่ ที่ต้องใช้งานผ่านระบบอินเทอร์เน็ตทั้งสิ้น

โดยข้อมูลพฤติกรรมการใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทยประจำปี 2559 (สมาคมโฆษณาดิจิทัล ประเทศไทย, 2559) พบว่า มีประชากรไทยใช้อินเทอร์เน็ตทั้งสิ้น 38 ล้านคน จากจำนวนประชากรในประเทศทั้งสิ้น 68.1 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 56 ของจำนวนประชากรทั้งหมด และมีผู้ใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) มากถึง 41 ล้านคน คิดเป็น ร้อยละ 60 ของจำนวนประชากรทั้งหมด โดยเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) ที่มีผู้ใช้งานมากที่สุดของ

ไทยได้แก่ เฟซบุ๊ก (Facebook) ร้อยละ 92.1 ตามด้วย ไลน์ (LINE) ร้อยละ 85.1 และ กูเกิลพลัส (Google+) ร้อยละ 67 ตามลำดับ

สอดคล้องกับผลการสำรวจในหัวข้อ “พฤติกรรมผู้ใช้อินเทอร์เน็ตในประเทศไทย ปี 2558 (Thailand Internet User Profile 2015)” (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน), 2558) ซึ่งพบว่าประชากรไทยในปัจจุบันใช้สมาร์ทโฟนเป็นอุปกรณ์เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตกันมากที่สุดถึงตลอด 24 ชั่วโมง โดยกิจกรรมยอดนิยมของผู้ใช้อินเทอร์เน็ตผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่ ได้แก่

1) การใช้บริการเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) อินสตาแกรม (Instagram) และไลน์ (Line) เป็นต้น คิดเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 82.7

2) การสืบค้นข้อมูลร้อยละ 56.6

3) การใช้ติดตามข่าวสาร หนังสือพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ร้อยละ 52.2

จากพฤติกรรมการเปิดรับสื่อที่เปลี่ยนไปของประชากรไทยนี้ ทำให้องค์กร หรือ นักการสื่อสาร ต้องตื่นตัว และปรับตัวในการวางแผนการสื่อสารกับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะกับการสื่อสารในภาวะวิกฤต เนื่องจากการสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัลใหม่ ๆ ที่ผ่านสัญญาณอินเทอร์เน็ตนี้ สามารถส่งผลกระทบต่อผู้คนในสังคมได้อย่างเป็นวงกว้าง และสามารถทำได้อย่างรวดเร็วภายในเวลาไม่กี่วินาทีเท่านั้น

ซึ่งในกรณีการสื่อสารบนภาวะวิกฤตกับสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ขององค์กรนั้น ธีระพล แซ่ตั้ง (“รับมือวิกฤตอย่างไร”, 2551) กรรมการผู้จัดการ บริษัท ที เอส ซี จำกัด และที่ปรึกษาทางด้านการตลาด ได้ให้ความเห็นไว้ว่า หากเรียงลำดับความรุนแรงของวิกฤตตามประเภทสินค้า วิกฤตที่เกิดขึ้นกับสินค้าประเภทอาหารและยา มักจะถูกพิจารณาว่ารุนแรงที่สุด เนื่องจากเป็นสิ่งที่มีบริโภคเข้าไปในร่างกาย ตามมาด้วยเครื่องสำอาง ของใช้สำหรับเด็ก เสื้อผ้า และที่รุนแรงน้อยที่สุด คือ สินค้าประเภทรถยนต์และที่อยู่อาศัย

โดยสำหรับธุรกิจร้านอาหารนั้น จัดอยู่ในกลุ่มธุรกิจด้านการบริการ ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อเศรษฐกิจของประเทศ โดยในปี 2557 ที่ผ่านมา ธุรกิจบริการมีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 52 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ หรือ จีดีพีทั้งหมด (วินัยสุธา สุริยาธานินทร์, 2558) และยังเป็น 1 ใน 3 ธุรกิจหลักที่เป็นกลไกพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งประกอบไปด้วยธุรกิจต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ธุรกิจด้านการบริการ เช่น โรงแรม ร้านอาหาร การขนส่ง สายการบิน เป็นต้น
- 2) ธุรกิจด้านการเงิน เช่น สถาบันการเงิน ธนาคาร บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ เป็นต้น
- 3) ธุรกิจด้านอุตสาหกรรมและการส่งออก เช่น การผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค หรือ โรงงานอุตสาหกรรม เป็นต้น

โดยในส่วนของธุรกิจร้านอาหารเองนั้นมีแนวโน้มเติบโตมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยในปี 2558 กลุ่มธุรกิจร้านอาหารมีมูลค่าตลาดประมาณ 375,000 - 385,000 ล้านบาท เติบโตอยู่ในกรอบร้อยละ 4.0 - 6.8 จากปี 2557 (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2558) ซึ่งนับว่าเติบโตมากกว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมใน

ประเทศ ในปี 2558 ซึ่งเติบโตอยู่ที่ร้อยละ 2.8 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโตกว่าปี 2557 เพียงร้อยละ 0.8 เท่านั้น (Money Channel, 2559)

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า กลุ่มธุรกิจร้านอาหารเป็นกลุ่มที่มีมูลค่าและความสำคัญเป็นอย่างมาก และนับว่าเป็นอีกธุรกิจหนึ่ง ที่มีโอกาสจะเกิดภาวะวิกฤตได้เช่นเดียวกัน ซึ่งวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นกับ ธุรกิจร้านอาหารนั้น ในด้านของลูกค้าหรือผู้บริโภคเอง มักจะให้ความสนใจและให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากอาหาร เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อร่างกายของผู้บริโภคโดยตรง จะสังเกตได้ว่า ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา เรามักจะได้ยินข่าวคราวภาวะวิกฤตของผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารตามสื่อต่าง ๆ ที่ มักจะมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและทวีความรุนแรงมากขึ้น จากการเข้ามามีบทบาทของสื่อดิจิทัล ใหม่ ๆ ที่อาศัยการเชื่อมต่อผ่านอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงในปัจจุบัน ซึ่งแน่นอนว่าหากเกิดภาวะวิกฤต ต่าง ๆ เกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจเป็นอย่างมาก จนอาจเป็นปัจจัยชี้วัดในการอยู่รอดของ การทำธุรกิจร้านอาหารในยุคปัจจุบันได้เลยทีเดียว ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต โดยเฉพาะการเลือกใช้สื่อสมัยใหม่นั้นจะช่วยป้องกัน บรรเทา หรือฟื้นฟูความเสียหายที่อาจเกิดจาก ภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างมาก

จึงเป็นที่น่าสนใจว่าในกลุ่มธุรกิจร้านอาหารนั้น มีการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสาร ในภาวะวิกฤตไว้อย่างไรบ้าง ไม่ว่าจะเป็นในส่วนของขั้นตอนการดำเนินการ อาทิ การเตรียมพร้อม การป้องกัน การตอบสนอง และการฟื้นฟูภาวะวิกฤต รวมถึงการเลือกใช้เครื่องมือในการสื่อสาร ภายใต้อาการวิกฤต โดยเฉพาะสื่อดิจิทัลสมัยใหม่ที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อให้ทราบถึงทิศทาง ในการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหาร และเพื่อเป็น แนวทางในการป้องกันและบริหารจัดการกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษากลยุทธ์การวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหาร
- 1.2.2 เพื่อศึกษาการดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต
- 1.2.3 เพื่อศึกษาการเลือกใช้สื่อดิจิทัลของธุรกิจร้านอาหารเพื่อจัดการภาวะวิกฤต

1.3 ขอบเขตงานวิจัย

การศึกษารั้งนี้มุ่งศึกษาถึงกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหาร ที่เป็นกลุ่มเครือข่ายร้านอาหาร (Food Chain Restaurant) โดยไม่ได้เลือกทำการศึกษาธุรกิจ ร้านอาหารที่เป็นร้านอาหารทั่วไป เนื่องจากผู้วิจัยมองว่าธุรกิจร้านอาหารที่เป็นกลุ่มเครือข่ายร้านอาหาร (Food Chain Restaurant) มีสัดส่วนการเติบโตในปีที่ผ่านมาอยู่ที่ประมาณ 6.9–8.9% ในขณะที่ ร้านอาหารทั่วไป มีการเติบโตในปีที่ผ่านมาเพียงแค่ 2.5–5.9% (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2558) อีกทั้ง

จำนวนสาขาที่มากกว่าของกลุ่มเครือข่ายร้านอาหาร (Food Chain Restaurant) ยังอาจเป็นปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้เกิดภาวะวิกฤตได้มากกว่าร้านอาหารทั่วไปอีกด้วย

นอกจากนี้ในการคัดเลือกกลุ่มเครือข่ายร้านอาหาร (Food Chain Restaurant) เพื่อทำการศึกษา ยังจะต้องเป็นร้านที่มีการทำการสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัลสมัยใหม่ ซึ่งผู้วิจัยจะเลือกศึกษาทั้งสิ้น 2 แบรินด์ โดยดูจากการได้รับการจัดอันดับให้เป็นแบรนด์ที่มีพลังบนโลกโซเชียลมีเดียมากที่สุดประจำปี 2559 (Thailand's Most Social Power Brand 2016) (Thothsocial, 2559) ซึ่งเป็นการจัดอันดับสุดยอดแบรนด์ทรงประสิทธิภาพบนโลกโซเชียล โดยความร่วมมือของ บริษัท โธ โซเชียล ผู้ให้บริการระบบบริการข้อมูลเชิงลึกและวิเคราะห์ผลครบวงจร ร่วมกับนิตยสารการตลาด BrandAge โดยมีสัดส่วนและเกณฑ์การตัดสินโดยคำนวณจาก

- 1) เฟซบุ๊กเพจ (Facebook Page) ในอัตราส่วน 55% โดยมีสัดส่วนการให้คะแนนคือ
 - 1.1) การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย (Reach) 15%
 - 1.2) การมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย (Interaction) 40%
 - 1.3) การเติบโต (Growth) 10% และ
 - 1.4) การส่งต่อหรือบอกต่อ (Share) 35%
- 2) ยูทูบ (Youtube Channel) ในอัตราส่วน 45% โดยมีสัดส่วนการให้คะแนนคือ
 - 2.1) การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย (Reach) 25%
 - 2.2) การมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย (Interactive) 15%
 - 2.3) ยอดการรับชม (View) 35% และ
 - 2.4) การส่งต่อหรือบอกต่อ (Share) 25%

ซึ่งในหมวดของธุรกิจอาหารและร้านอาหาร (Food & Restaurant) นั้น แบรินด์ที่ได้รับ การจัดอันดับสูงสุดได้แก่ อันดับ 1 KFC (53.9%) อันดับ 2 Bar B Q Plaza (49.4%)

โดยผู้วิจัย เลือกที่จะทำการศึกษาทั้ง 2 แบรินด์ดังกล่าว ในด้านของกลยุทธ์การวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤต ความพร้อม การป้องกัน การตอบสนอง และการฟื้นฟูหลังจากภาวะวิกฤต รวมถึง การเลือกใช้สื่อในการจัดการภาวะวิกฤต โดยมุ่งเน้นการศึกษาสื่อดิจิทัลสมัยใหม่ โดยศึกษาในช่วงเวลา 4 ปี ตั้งแต่ปี 2557-2560

1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 เพื่อทราบถึงวิธีการกลยุทธ์การวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหาร

1.4.2 เพื่อทราบถึงขั้นตอนการดำเนินงานการสื่อสารในภาวะวิกฤต ทั้งในส่วนของ การเตรียมความพร้อม การป้องกัน การตอบสนอง และการฟื้นฟูหลังจากภาวะวิกฤต

1.4.3 เพื่อทราบถึงแนวทางการเลือกใช้สื่อของธุรกิจร้านอาหารเพื่อจัดการภาวะวิกฤต โดยเฉพาะสื่อดิจิทัลสมัยใหม่

1.4.4 ใช้เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้ประกอบการร้านอาหารและธุรกิจบริการ ในการจัดทำคู่มือ หรือเป็นแนวการปฏิบัติในการจัดการและสื่อสารในภาวะวิกฤต รวมถึงการใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสาร ในภาวะวิกฤต

1.4.5 เพื่อให้เห็นแนวทางในการประยุกต์ใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสารในภาวะวิกฤตของแบรนด์

1.5 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

1.5.1 กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแนวทางปฏิบัติซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงขีดความสามารถในการจัดการขององค์กรธุรกิจร้านอาหาร

1.5.2 การวางแผน หมายถึง การเตรียมการล่วงหน้าสำหรับสิ่งที่จะเกิดหรือไม่เกิดขึ้น โดยใช้ทรัพยากรที่มีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตรงตามที่ต้องการ โดยในที่นี้ คือการวางแผนการสื่อสารในการสื่อสารภายใต้ภาวะวิกฤต เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุภาวะวิกฤตขึ้นจริงของธุรกิจร้านอาหาร

1.5.3 ภาวะวิกฤต หมายถึง สภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉุกเฉินและไม่ได้คาดหมายล่วงหน้า ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อลูกค้าหรือแบรนด์ธุรกิจร้านอาหาร และต้องการการแก้ปัญหาและการสื่อสารเพื่อคลี่คลายสถานการณ์โดยเร็วที่สุด

1.5.4 การดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินงานขององค์กรที่ยึดถือปฏิบัติในการสื่อสารในภาวะวิกฤต ตั้งแต่การเตรียมความพร้อม การป้องกันการตอบสนอง รวมไปถึงการฟื้นฟูหลังภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหาร

1.5.5 ธุรกิจร้านอาหาร หมายถึง ผู้ให้บริการอาหารและเครื่องดื่มแก่ประชาชนทั่วไป และมีลักษณะเป็นกลุ่มเครือข่ายร้านอาหาร (Food Chain Restaurant) คือ มีมากกว่า 10 สาขาขึ้นไป และต้องมีการทำการสื่อสารการตลาดผ่านทางสื่อดิจิทัล

1.5.6 สื่อ หมายถึง ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ระหว่างแบรนด์และลูกค้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางการสื่อสารการตลาดอย่างใดอย่างหนึ่ง

1.5.7 สื่อดิจิทัล หมายถึง สื่อที่ต้องอาศัยอินเทอร์เน็ตในการเข้าถึง เชื่อมต่อ หรือรับส่งข้อมูล อาทิเช่น เครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Network) เว็บไซต์ (Website) เครื่องมือช่วยจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนาบนสื่อออนไลน์ของผู้บริโภค (Social Listening) หรือแอปพลิเคชัน (Application) เป็นต้น

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษากลยุทธ์การสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหารผ่านสื่อดิจิทัล” นี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบในการศึกษาวิจัย รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูล และอภิปรายผลการวิจัยดังนี้

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต และ การปฏิบัติการประชาสัมพันธ์เพื่อการจัดการภาวะวิกฤต

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตผ่านสื่อดิจิทัล

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะวิกฤต

2.1.1 ความหมายของคำว่าภาวะวิกฤต

สำหรับความหมายของคำว่าภาวะวิกฤตนั้น ได้มีผู้ให้คำนิยามไว้ต่าง ๆ หลากหลาย อาทิ วิกฤต คือ ภาวะการปรากฏขึ้นของสถานการณ์สำคัญที่ส่งผลเสียต่อ องค์กร บริษัท อุตสาหกรรม เช่นเดียวกับที่ส่งผลต่อมวลชน สินค้า บริการ และชื่อเสียงอันดีที่มีขององค์กร วิกฤตเข้าไปขัดขวางการดำเนินกิจกรรมขององค์กรหรือบริษัทที่กำลังดำเนินอยู่อย่างปกติ วิกฤตที่เกิดขึ้นอาจสันคลอนการมีอยู่ขององค์กร ภาวะวิกฤตอาจเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก เช่น การประท้วง, การก่อการร้าย อัคคีภัย การคว่ำบาตร การปลอมแปลงสินค้า หรือ ความผิดพลาดของสินค้าหรือบริการ โดยไม่ว่าจะเป็นองค์กรใหญ่ระดับข้ามชาติ, องค์กรระดับเล็ก หรือ ตัวบุคคลเอง ก็ล้วนแต่มีโอกาสที่จะเผชิญกับภาวะวิกฤตได้เช่นกัน (Kathleen, 2017)

ภาวะวิกฤต เป็นการรับรู้ถึงเหตุการณ์ที่จะคุกคามหรือส่งผลต่อความคาดหวังสำคัญ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานและการดำเนินกิจการขององค์กร (Coombs, 2007)

ภาวะวิกฤต (Crisis) หมายถึง ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดไว้ล่วงหน้า เป็นเหตุการณ์ที่ไม่ได้กำหนดไว้ แต่อาจส่งผลเสียถึงภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ขององค์กร และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลเชิงลบในระยะยาว (พจน์ ใจชาญสุขกิจ, 2552)

“วิกฤตการณ์” ตรงกับคำว่า Crisis ในภาษาอังกฤษ โดยในภาษาไทย อาจใช้คำอื่น ๆ ที่มีความหมายเดียวกัน เช่น เหตุวิกฤต หรือ ภาวะไม่ปกติ (กรมประชาสัมพันธ์, 2545)

ภาวะวิกฤต คือ เหตุการณ์ภัยพิบัติที่ทำให้เกิดความเสียหายอย่างร้ายแรง ซึ่งอาจเกิดโดยธรรมชาติ หรือมนุษย์ (ทั้งโดยเจตนา และไม่เจตนา) โดยมีทั้งรูปแบบที่เป็นรูปธรรม เช่น การเกิดความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน หรือแบบนามธรรม เช่น การสูญเสียความน่าเชื่อถือขององค์กร หรือการสูญเสียชื่อเสียง (Pual, 2003)

วิกฤต หมายถึง ปรากฏการณ์เชิงลบอันรุนแรง ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด แต่อาจส่งผลเสียในระยะยาวกับภาพพจน์ของบริษัท (เสรี วงษ์มณฑา, 2542)

จากนิยามดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่า ภาวะวิกฤต คือ เหตุการณ์รุนแรง หรือเรื่องราวอันผิดปกติ ซึ่งเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด และส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือผู้ที่มีความเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับภาวะวิกฤตนั้น ๆ

2.1.2 ลักษณะของภาวะวิกฤต

ในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือเหตุการณ์ใดว่าเป็นภาวะวิกฤตหรือไม่ เราอาจพิจารณาถึงลักษณะดังต่อไปนี้ (Doorley & Garcia, 2007)

- 1) เป็นเหตุการณ์ที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำตามปกติ (Non-Routine Event)
- 2) ทำให้เสี่ยงต่อการเกิดสภาพที่ไม่สมควรไม่เป็นตามที่ปรารถนา (Undesired Visibility)
- 3) สภาพที่ไม่เป็นไปตามที่ปรารถนานั้น จะส่งผลกระทบต่อความเสื่อมเสียชื่อเสียง (Reputational Damage)

ในขณะที่ Karl (1984) ได้นำเสนอเกณฑ์การพิจารณาว่าสถานการณ์นั้น ๆ กำลังอยู่ในภาวะวิกฤตหรือไม่ โดยดูจากองค์ประกอบดังนี้

- 1) เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน
- 2) เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดมาก่อน
- 3) มีลักษณะความฉุกเฉิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อร่างกายและจิตใจ เช่น ความหวาดกลัวหรือตื่นตระหนกไปกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

4) ส่งผลกระทบต่อสาธารณชน เนื่องจากเป็นเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับคนเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ Winner และ Kahn (n.d. อ้างใน James, 1968) ยังทำการศึกษาและสรุปลักษณะของภาวะวิกฤตโดยทั่วไปออกเป็น มิติต่าง ๆ 12 ลักษณะ ดังนี้

- 1) ภาวะวิกฤต คือ ช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของเหตุการณ์หรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง
- 2) ภาวะวิกฤต เป็นเหตุการณ์ที่บุคคลผู้มีส่วนร่วม มีความต้องการที่จะให้เกิดการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นอย่างมาก
- 3) ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่คุกคามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้เกี่ยวข้อง

- 4) ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยก่อให้เกิดผลบางอย่างที่จะกำหนดอนาคตของผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 5) ภาวะวิกฤต เป็นศูนย์กลางของเหตุการณ์ซึ่งมีผลต่อการกำหนดสถานการณ์ใหม่
- 6) ภาวะวิกฤตนำไปสู่ความไม่แน่นอนในการควบคุมสถานการณ์ รวมถึงการสร้างทางเลือกอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 7) ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่ลดความสามารถขององค์กรในการควบคุมเหตุการณ์ รวมถึงผลที่จะตามมา
- 8) ภาวะวิกฤตที่ทำให้เกิดสภาวะฉุกเฉิน ซึ่งมักจะสร้างความฉุกเฉินและความวิตกกังวลให้แก่ผู้มีส่วนร่วมในเหตุการณ์
- 9) ภาวะวิกฤตเป็นสถานการณ์ที่ผู้มีส่วนร่วมในเหตุการณ์รู้สึกขาดข้อมูลข่าวสารอย่างผิดปกติ
- 10) ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่เพิ่มความกดดันทางด้านเวลาให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 11) ภาวะวิกฤตถูกกำหนดโดยการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนร่วม
- 12) ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่เพิ่มความตึงเครียดให้แก่ผู้มีส่วนร่วม

2.1.3 ประเภทของภาวะวิกฤต

กัญชวลี สาลีรัตน์ (2560) ได้แบ่งประเภทของภาวะวิกฤตออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

โดยปัจจัยภายในองค์กร อาจมีสาเหตุมาจาก อุบัติการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร สภาวะการณ์ทางสิ่งแวดล้อมขององค์กรหรือที่ตัวขององค์กร, การโดนฟ้องร้อง การมีข้อพิพาททางกฎหมาย การประสบกับปัญหาทางการเงิน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของผู้บริหาร หรือการเปลี่ยนเจ้าของกิจการ การบริหารงานที่ผิดพลาด, ความบกพร่องของสินค้าหรือบริการ การเรียกคืนสินค้า ปัญหาจากผู้ใช้แรงงานหรือลูกจ้าง รวมถึงความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น มีการบาดเจ็บหรือเสียชีวิตของพนักงานในระหว่างการทำงาน

ในขณะที่ปัจจัยภายนอก อาจเกิดขึ้นจาก ภัยพิบัติทางธรรมชาติ การก่อการร้าย การถูกข่มขู่, การประท้วงจากองค์กรไม่แสวงผลกำไร ปัญหาที่เกิดขึ้นกับทั้งอุตสาหกรรม การโจมตีโดยคู่แข่ง หรือการเรียกร้อง การร้องเรียน โดยลูกค้าหรือผู้บริโภค ซึ่งในปัจจุบัน นับว่าเป็นประเด็นที่สามารถเกิดขึ้นได้ง่ายและบ่อยมากขึ้น และสามารถขยายผลได้รุนแรงมากขึ้นผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ โดยในด้าน การร้องเรียนของผู้บริโภคนั้น มักมีสาเหตุมาจาก

- 1) การบริการลูกค้าที่ไม่ดี (Poor Customer Service)
- 2) การทำแผนการตลาดที่ไม่เหมาะสม (Poor Marketing Practices)

3) การทำการประชาสัมพันธ์ หรือการใช้ผู้นำทางความคิดที่ผิดพลาด (Poor Public or Influencer Relations)

4) การกำกับดูแลกิจการไม่ดี (Poor Governance)

ด้านธนวิ บัญชี (2540) ได้สรุปประเภทของภาวะวิกฤตไว้ ว่าอาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยภายใน อันได้แก่ ความไม่เข้าใจ ข้อมูลที่ไม่เพียงพอ หน่วยงานไม่ตอบสนองความต้องการของพนักงานภายใน และไม่มีแรงจูงใจให้ทราบ

2) ปัจจัยภายนอก อันได้แก่ สภาวะสังคม, เศรษฐกิจ และการเกิดแรงกดดันต่าง ๆ

3) ปัจจัยธรรมชาติ อันได้แก่ ภัยธรรมชาติต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

ในขณะที่ ประจวบ อินฮอด (2532) ได้สรุปการแบ่งประเภทของภาวะวิกฤตไว้ดังนี้

1) ภาวะวิกฤตซึ่งสามารถคาดการณ์และป้องกันได้

2) ภาวะวิกฤตที่อาจคาดการณ์ได้ แต่ป้องกันไม่ได้ ทำได้แค่เฝ้าระมัดระวัง

3) ภาวะวิกฤตซึ่งเกิดจากเหตุที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ก่อน

4) ภาวะวิกฤตซึ่งเกิดจากข่าวลือ ทั้งที่เจตนาและไม่เจตนา แต่รับข่าวสารที่บิดเบือนตาม

ธรรมชาติ

จากแนวคิดที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นได้ว่าเราอาจสามารถสรุปประเภทของภาวะวิกฤตได้หลายแนวทาง อาทิ ยึดจากปัจจัยว่าเป็นปัจจัยภายใน, ปัจจัยภายนอก หรือ ปัจจัยธรรมชาติ หรืออาจยึดจากความสามารถในการคาดการณ์การเกิดขึ้นของภาวะวิกฤต ว่าเป็นเหตุการณ์ที่คาดการณ์ได้ หรือคาดการณ์ไม่ได้ และสุดท้าย อาจแบ่งประเภทจากเจตนาของผู้กระทำและแบ่งตามระดับความรุนแรง รวมถึงความเสียหายที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าภาวะที่วิกฤตที่เกิดขึ้น อาจเกิดขึ้นกับองค์กรใดก็ได้ โดยค้นธรัตน์ มณีโชติ (2551) ได้สรุปประเภทขององค์กรที่มีความเสี่ยงต่อภาวะวิกฤตระดับต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ตารางที่ 2.1: แสดงองค์กรที่มีความเสี่ยงต่อภาวะวิกฤต

สูง	กลาง	ต่ำ
บริษัทผู้ผลิตยาและสารเคมี	โรงพยาบาล	บริษัทประกัน
ธนาคาร สถาบันการเงิน	โรงงานเทคโนโลยีชีวภาพ	บริษัทที่ปรึกษา
องค์การขนส่งมวลชน	ธุรกิจการสื่อสาร	บริษัทธุรกิจการสื่อสาร
ธุรกิจก่อสร้างและ	โทรคมนาคม	ไปรษณีย์
อสังหาริมทรัพย์	ศูนย์การค้า	บริษัทร่วมทุนธุรกิจข้ามชาติ

(ตารางมีต่อ)

ตารางที่ 2.1 (ต่อ): แสดงองค์กรที่มีความเสี่ยงต่อภาวะวิกฤต

สูง	กลาง	ต่ำ
ก๊าซ ร้านค้าสะดวกซื้อ ท่าอากาศยาน โรงแรม ภัตตาคาร สายการบิน, การท่องเที่ยว	โรงงานยาสูบ เหล้า เบียร์ ผู้ผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ ศูนย์สุขภาพ มหาวิทยาลัย หน่วยงานที่ไม่มุ่งทำกำไร	สำนักงานกฎหมาย และตรวจสอบบัญชี องค์กรสาธารณกุศล องค์กรระหว่างประเทศ องค์การสื่อสารมวลชน

ที่มา: คันธรัตน์ มณีโชติ. (2551). *กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต: กรณีศึกษาองค์การเภสัชกรรม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

2.1.4 วงจรชีวิตของภาวะวิกฤต (Crisis Life Cycle)

นอกเหนือจากการจำแนกประเภทของภาวะวิกฤตแล้วนั้น เรายังควรทำความเข้าใจถึงวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต (Crisis Life Cycle) เนื่องจากแต่ละช่วงของภาวะวิกฤตต้องใช้การจัดการต่าง ๆ กันออกไป

Kathleen (2017) ได้แบ่งระยะของภาวะวิกฤตออกเป็น 5 ระยะ (The Five Stages of Crisis) ดังนี้

1) การตรวจพบ (Detection) การพบสิ่งบ่งชี้ที่อาจนำไปสู่การเกิดภาวะวิกฤตนั้น อาจเป็นสิ่งที่ไม่ได้มีเหตุการณ์ใหญ่โตสำคัญเกิดขึ้นก่อนก็ได้ แต่องค์กรเองอาจสามารถสังเกตหรือเตรียมตัวได้จากการเฝ้าระวังสิ่ง ๆ ต่าง เช่น ในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤตกับองค์กรอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ความเคลื่อนไหวหรือข้อเรียกร้องของพนักงานในองค์กรในประเด็นต่าง ๆ เช่น การทำงานหนัก สัญญาจ้างการบริหารงานที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งถ้าหากองค์กรสามารถตรวจพบสัญญาณที่อาจลุกลามไปเป็นภาวะวิกฤตได้เร็ว จะมีส่วนช่วยให้ลดการเกิดภาวะวิกฤตที่รุนแรงขึ้นได้ หรือ อาจทำให้มีเวลาในการเตรียมตัวรับมือกับภาวะวิกฤตมากกว่าการที่ไม่ค่อยได้สำรวจตรวจสอบปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งการเฝ้าระวังเหตุปัจจัยที่จะนำไปสู่ภาวะวิกฤตนี้ องค์กรควรมีการจัดตั้งหน่วยงาน หรือบุคคลที่มีหน้าที่ในการเฝ้าระวังและตรวจสอบสถานการณ์หรือประเด็นต่าง ๆ ที่อาจขยายตัวไปสู่ภาวะวิกฤตได้ และรายงานไปยังฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมตัวรับมือต่อไป

2) การป้องกันกันและการเตรียมตัวสำหรับภาวะวิกฤต (Crisis Prevention/ Crisis Preparation) การทำแผนการประชาสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ และการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนช่วยในการป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตกับองค์กรได้ในเบื้องต้น อีกทั้งการสร้าง

วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและรับฟัง รวมถึงมีการให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤติและกลยุทธ์การสื่อสารภาวะวิกฤติจะช่วยลดการเกิดภาวะวิกฤติได้ โดยการป้องกันภาวะวิกฤติอาจทำได้ตามวิธีการ (Tactics) ดังต่อไปนี้

- 2.1) ให้การสนับสนุนและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของมวลชนและภารกิจขององค์กรอยู่เสมอ ๆ
- 2.2) ลดการใช้วัสดุหรือขั้นตอนการทำงานที่เสี่ยงอันตราย
- 2.3) มีการอบรมด้านความปลอดภัยให้แก่พนักงาน รวมถึงมีการมอบรางวัลให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่บนความปลอดภัยสูงสุด
- 2.4) เปิดกว้างในการส่งข่าวสารข้อมูลที่ดีและไม่ดีจากพนักงานสู่ผู้บริหาร โดยไม่มีการลงโทษหรือกล่าวโทษพนักงานที่แจ้งข่าวสารที่ไม่ดีให้ผู้บริหารรับทราบ
- 2.5) ติดตามการแก้ปัญหา หรือภาวะวิกฤติที่ผ่านมาแล้วว่าสำเร็จลุล่วงไปแล้วอย่างไร
- 2.6) มีการเข้าร่วมการประชุมของชุมชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 2.7) มีการจัดตั้งคณะกรรมการชุมชนหรือประชาคมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยมีบุคคลภายนอกซึ่งได้รับการยอมรับในฐานะผู้มีอิทธิพลทางความคิดกับมวลชน (Public Opinion Leader) เข้าร่วมด้วย
- 2.8) มีการส่งจดหมายข่าวให้กับผู้บริโภคอยู่เสมอ
- 2.9) มีการมอบทุนการศึกษาให้กับพนักงานหรือบุตรของพนักงาน รวมถึงเด็กคนอื่น ๆ

ในสังคม

- 2.10) จัดให้มีการพบปะสังสรรค์ของพนักงานหรือชุมชน/ สังคม
- 2.11) ให้การสนับสนุน (Sponsorship) กิจกรรมของชุมชน/ สังคม

นอกจากนี้การส่งเสริมให้พนักงานในระดับบริหารเข้าใจการทำงานของสื่อและติดตามข่าวสารอยู่เสมอ รวมทั้งบุคคลที่ต้องรับหน้าที่ในการทำการประชาสัมพันธ์ควรมีผู้เชี่ยวชาญในการให้คำปรึกษาและแนะนำในการรับมือและสื่อสารในภาวะวิกฤติ โดยสามารถติดต่อได้ทันทีในกรณีฉุกเฉิน อีกทั้งการตอบคำถามหรือให้ข้อมูลสื่อมวลชนได้อย่างรวดเร็วยังเป็นอีกหนึ่งวิธีในการหลีกเลี่ยงภาวะวิกฤติที่ลุกลามได้อีกด้วย

ในขณะที่การเตรียมตัว (Preparation) นั้นมีเพื่อรองรับการภาวะวิกฤติที่ไม่สามารถจะป้องกันหรือควบคุมได้ การมีแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤติเตรียมไว้เป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานที่องค์กรควรทำ โดยในแผนการสื่อสารควรมีการระบุบุคคลสำคัญที่ต้องร่วมในทีมจัดการและสื่อสารในภาวะวิกฤติและบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในทีมแต่ละคน, ใครบ้างที่ต้องได้รับข้อมูลข่าวสาร การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสาร อะไรที่ต้องพูดและสื่อสารออกไป เป็นต้น

3) การยับยั้งหรือจำกัดการขยายตัวของภาวะวิกฤติ (Containment) เป็นการพยายามจำกัดการขยายตัวหรือพยายามร่นระยะเวลาของภาวะวิกฤติให้สั้นลง โดยไม่ให้ลุกลามไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือองค์กรอื่น ๆ ที่อาจส่งผลเสียกลับมายังองค์กรเพิ่มเติมจากที่เผชิญอยู่ โดยอาจมีการใช้เครื่องมือทางการสื่อสาร เช่น การโฆษณา หรือการให้นโยบายการแก้ไข หรือให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องอย่างทันท่วงที่เป็นตัวช่วยเป็นต้น

4) การฟื้นฟู (Recovery) คือความพยายามให้สถานการณ์รวมถึงการปฏิบัติงานขององค์กรกลับมาเป็นปกติ โดยต้องพยายามแสดงให้เห็นถึงความปกติขององค์กรโดยเร็วที่สุด นอกจากนี้การฟื้นฟูหลังจากประสบภาวะวิกฤติอาจหมายถึงรวมถึงการเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องสำคัญ รวมถึงการสื่อสารไปยังมวลชน ว่าองค์กรได้กลับมาทำธุรกิจได้ตามปกติแล้ว

5) การเรียนรู้ (Learning) ระยะสุดท้ายของภาวะวิกฤติคือการเรียนรู้ การสืบหาสาเหตุที่มาที่ไปของภาวะวิกฤติ ความสูญเสียที่เกิดขึ้น หรือสิ่งที่ได้กลับมาจากเหตุการณ์ดังกล่าว และการประเมินการรับมือและแก้ไขกับภาวะวิกฤตินั้น ๆ รวมถึงการกลับมาทบทวนว่าแผนหรือขั้นตอนการปฏิบัติการที่ได้เตรียมไว้นั้น เมื่อเกิดเหตุการณ์และนำไปปฏิบัติจริงแล้ว มีส่วนที่ใดอย่างไรหรือมีส่วนใดที่ต้องปรับปรุงสำหรับเตรียมพร้อมในการรับมือภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต หรือจะเรียกว่าการเรียนรู้คือการนำบทเรียนในอดีตมาช่วยป้องกันภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นได้อีกในอนาคตนั่นเอง

ด้านของ Coombs (2007) ได้อธิบายถึง A Basic – Three-Stage Model ของภาวะวิกฤติไว้ว่า หากจะแบ่ง Stage Approach แล้วนั้น เราจะสามารถแบ่งออกได้เป็นช่วงต่าง ๆ ดังนี้

1) ระยะก่อนเกิดภาวะวิกฤติ (Pre-Crisis) จะประกอบไปด้วยอีก 2 ช่วงย่อย ๆ คือ

1.1) การค้นพบสัญญาณเตือน (Signal Detection) ส่วนใหญ่แล้วก่อนเกิดภาวะวิกฤติเรามักจะพบสัญญาณเตือนก่อนเสมอ ดังนั้นหากมีการเตรียมการและการจัดการที่ดีแล้ว ก็อาจหลีกเลี่ยงภาวะวิกฤติที่กำลังจะเกิดขึ้นได้ เมื่อพบสัญญาณเตือน สิ่งที่เราควรทำคือการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้ได้มากที่สุด แล้วจึงนำมาวิเคราะห์ต่อเพื่อหาทางแก้ไข

1.2) การป้องกัน (Prevention) หมายถึงการดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งสามารถแบ่งย่อยออกได้เป็นเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1.2.1) การจัดการประเด็น (Issue Management) คือ การจัดการแก้ปัญหา ก่อนที่จะกลายเป็นภาวะวิกฤติ

1.2.2) การกำจัด หรือ ลดระดับความเสี่ยง (Risk aversion)

1.2.3) การจัดการชื่อเสียง (Reputation Management) คือ การแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้อง, ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรที่สามารถสร้างความเสียหายให้กับชื่อเสียงองค์กร รวมไปถึงการเตรียมรับภาวะวิกฤติ ตั้งแต่การระบุถึงภาวะวิกฤติที่อาจ

เป็นไปได้ การจัดเตรียมแผนรับมือภาวะวิกฤต การเตรียมทีมงาน โฆษก รวมไปถึงการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตเป็นต้น

2) ระยะเวลาเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Crisis Event) ซึ่งจะเริ่มต้นตั้งแต่มีบางเหตุการณ์ซึ่งมากระตุ้นจนแสดงให้เห็นถึงการเกิดขึ้นของภาวะวิกฤต ไปจนเหตุการณ์สิ้นสุดลง (ถูกพิจารณาว่าได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว) ในระหว่างระยะเวลาภาวะวิกฤตนี้ องค์กรควรจะต้องรับรู้ถึงภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น และดำเนินการตอบสนองอย่างเหมาะสม ซึ่งระยะเวลาเหตุการณ์ภาวะวิกฤตนี้จะประกอบด้วย 2 ระยะย่อย คือ

2.1) Crisis Recognition โดยสมาชิกขององค์กรต้องเข้าใจว่าได้เกิดภาวะวิกฤตขึ้นแล้ว และต้องตอบสนองต่อเหตุการณ์ในฐานะที่เป็นภาวะวิกฤตด้วย

2.2) Crisis Containment คือการพยายามควบคุมและสกัดกั้นการลุกลามขยายตัวของผลกระทบและความเสียหายที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตนี้

โดยการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเป็นส่วนสำคัญในสถานการณ์เช่นนี้ โดยองค์กรจะต้องทำการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านทั้งคำพูดและการกระทำควบคู่กันไป

3) ระยะเวลาหลังเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Post-Crisis) จะเป็นระยะที่ปัญหาต่าง ๆ ได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว องค์กรจะต้องพิจารณาว่าจะต้องทำอะไรต่อไป เมื่อรู้สึกได้ว่าภาวะวิกฤตสิ้นสุดลงแล้ว โดยมาตรการและการกระทำหลังเหตุการณ์ภาวะวิกฤตจะมีส่วนช่วยองค์กรดังต่อไปนี้

3.1) ทำให้องค์กรเตรียมตัวสำหรับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้อีกในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

3.2) ทำให้แน่ใจว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรมีความประทับใจหรือมีความรู้สึกในเชิงบวกต่อความพยายามในการจัดการภาวะวิกฤตที่ผ่านมาขององค์กร

3.3) ช่วยตรวจสอบให้มั่นใจว่าเหตุการณ์ภาวะวิกฤตนั้นได้สิ้นสุดลงแล้วอย่างแท้จริง ดังนั้นเราจึงจะเห็นได้ว่าวงจรของการเกิดภาวะวิกฤตนั้นอาจแบ่งได้เป็น 3 ระยะหลัก ๆ คือ

1) ก่อนเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งจะมีแนวคิดในเรื่องของการป้องกัน และการเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตเข้ามามีส่วนสำคัญ การเฝ้าระวังสาเหตุที่อาจลุกลามนำไปสู่ภาวะวิกฤตขององค์กร รวมถึงการเตรียมแผนการสื่อสารเพื่อรับมือภาวะวิกฤตไว้ เป็นส่วนสำคัญอย่างมากในการป้องกันและการเตรียมพร้อมสำหรับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร

2) การเกิดภาวะวิกฤต ในส่วนนี้องค์กรต้องรีบตอบสนองต่อภาวะวิกฤตโดยเร็วที่สุด มีทีมงานที่พร้อมปฏิบัติตามแผนการสื่อสารที่ได้เตรียมไว้ ทำการควบคุมไม่ให้ภาวะวิกฤตลุกลามและสร้างความเสียหายเพิ่มเติมให้แก่องค์กร การให้ข่าวสารที่ถูกต้องรวดเร็วและโปร่งใสมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการช่วยควบคุมการขยายตัว รวมถึงลดระดับความรุนแรงของภาวะวิกฤตลงได้

3) หลังภาวะวิกฤต จะเป็นการฟื้นฟูให้องค์กรกลับมาดำเนินธุรกิจได้อย่างปกติอีกครั้ง รวมถึงมีการเรียนรู้จากภาวะวิกฤตที่ผ่านมาเพื่อทำการศึกษา, ปรับปรุงและป้องกันสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

2.1.5 การเตรียมการเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตสำหรับองค์กร

Bland (1998) ได้เสนอแนวทางสำหรับองค์กรเพื่อเตรียมการรับมือกับภาวะวิกฤตไว้ดังนี้

1) ขั้นตอนการเตรียมรับมือเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤต (Preparing for a Crisis) โดยมีลำดับขั้นดังต่อไปนี้

1.1) What crises could hit us? – ต้องมีการพิจารณาถึงภาวะวิกฤตที่องค์กรคาดว่าจะเกิดขึ้น มีการคาดคะเนความน่าจะเป็นว่าด้านใดบ้างที่มีโอกาสจะนำไปสู่ภาวะวิกฤต อาทิ

- องค์กรที่ให้ความสำคัญด้านศีลธรรมน้อย
- องค์กรที่เน้นแต่การให้บริการเป็นหลักก็อาจจะมีความเสี่ยงในเรื่องของการที่ลูกค้าไม่พอใจในบริการ

- ปัญหาทางการเงินของพนักงาน
- พนักงานไม่มีประสิทธิภาพ
- ระบบคอมพิวเตอร์ไม่สามารถใช้งานได้
- ข่าวลือต่าง ๆ
- วัฒนธรรมองค์กร และ โครงสร้างองค์กร

1.2) Who are the audiences? – การพิจารณาถึงผู้ที่ได้รับผลกระทบ

- องค์กรพิจารณาถึงการดำเนินงานของตน ว่าอาจจะส่งผลกระทบต่อใครบ้าง
- องค์กรพิจารณาว่าใครที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรได้บ้าง
- ความเกี่ยวข้องของภาวะวิกฤตดังกล่าว
- ใครที่ต้องการจะรู้รายละเอียดของภาวะวิกฤต

1.3) How do we communicate them? - วิธีการที่องค์กรดำเนินการสื่อสารในภาวะวิกฤต หมายถึง ช่องทางต่าง ๆ ที่จะใช้ติดต่อสื่อสารกับผู้ที่ได้รับผลกระทบอย่างรวดเร็วและทันที่ที่ อาทิ

- รายชื่อและเบอร์โทรศัพท์ของสื่อมวลชนทุกแขนง
- รายชื่อและเบอร์โทรศัพท์ของฝ่ายบริหารองค์กรในการแจ้งเหตุภาวะวิกฤต
- เบอร์โทรศัพท์ภายในและที่อยู่
- เครื่องโทรศัพท์
- จดหมาย
- อีเมลล์
- แฟกซ์
- โทรศัพท์มือถือ
- จดหมายข่าว

- การแถลงข่าว
- การเรียกประชุม
- พิธีปรึกษาด้านการประชาสัมพันธ์
- ช่องทางการโฆษณา
- สถานีวิทยุ
- ที่ผ่านอินเทอร์เน็ตต่าง ๆ

1.4) What are the Messages? - ข้อความในการสื่อสารภาวะวิกฤต โดยข้อความที่จะเลือกใช้ในเหตุการณ์ภาวะวิกฤตนั้น สิ่งสำคัญจะต้องขึ้นอยู่กับภาวะวิกฤตในเวลานั้น ๆ ซึ่งอย่างไรก็ตามควรจะมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

- การเผชิญหน้าด้วยความตรงไปตรงมา (Human Face) นั่นคือข้อความที่ใช้ในการจัดการกับภาวะวิกฤตนั้นควรแสดงถึงความเสียใจ เมื่อทราบว่าจะองค์กรกระทำความผิดจริง ซึ่งในบางครั้งองค์กรยังไม่สามารถกล่าวคำว่าขอโทษได้ทันทีเนื่องจากอยู่ในขั้นตอนการตรวจสอบ หรือ การพิจารณาทางกฎหมาย แต่องค์กรก็ต้องแสดงความจริงใจออกมาให้เห็น ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความห่วงใยต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น หรือ แสดงความเห็นใจต่อผู้ที่ได้รับผลกระทบ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ว่าองค์กรไม่ได้เพิกเฉยต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

- ข้อความที่แสดงให้เห็นถึงความมั่นใจในการจัดการกับภาวะวิกฤต (Reassurance) เนื่องจากเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือทราบเรื่องมักจะเกิดความกังวลใจในการปฏิบัติงานขององค์กรว่าเหตุการณ์จะเกิดขึ้นอีกหรือไม่? ต่อไปองค์กรจะสามารถจัดการกับปัญหาให้หมดไปได้หรือไม่? ดังนั้นองค์กรควรพยายามสร้างข้อความที่แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและเกิดความมั่นใจได้ว่าองค์กรสามารถควบคุมภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ อาทิ ทำให้ถูกต้อง, พยายามแก้ไข และพยายามแสดงความเชื่อมั่นว่าเหตุการณ์เหล่านั้นจะไม่เกิดขึ้นอีก โดยอาจจะแสดงความเชื่อมั่นด้วยการให้บุคคลที่สามที่มีความเชี่ยวชาญมาทำการยืนยันถึงความเชื่อมั่นขององค์กร และเนื้อหาในข้อความควรแสดงถึงสิ่งต่อไปนี้

- องค์กรได้ทำอะไรไปบ้างในเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น
- แสดงถึงการปฏิบัติงานอันเชี่ยวชาญก่อนที่จะมีการเกิดภาวะวิกฤต โดยไม่กล่าวเกินกว่าความจริง
- โน้มน้าวเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น เกิดจากความผิดพลาดน้อยครั้งที่จะเกิดขึ้นได้กับองค์กร
- แถลงการณ์ถึงการตรวจสอบข้อเท็จจริงอย่างละเอียดถี่ถ้วน ซึ่งข้อความในการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น องค์กรควรมีการเตรียมการไว้ก่อน เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น องค์กรจะสามารถแก้ไขได้ทันทั่วทั้งที่ รวมถึงข้อความในการสื่อสารในภาวะวิกฤตกับสื่อมวลชน ไม่ว่าจะเป็นอย่าง

- จัดทำรายงานหรือข่าวแจก (Press Release) ที่จะให้กับสื่อ โดยไม่ต้องให้สื่อลงไปทำข่าวเอง เพื่อเป็นการควบคุมสื่อในอีกทางหนึ่งในการเผยแพร่ข้อเท็จจริง
- ข้อความที่จัดเตรียมให้มันต้องเป็นความจริง
- ทำให้สื่อรู้สึกดีที่ทางองค์กรให้ความร่วมมือ และต้องคำนึงถึงทั้งข้อความและภาพที่จะใช้ ควรพิจารณาเนื้อหาข่าว คุณภาพของรูปที่คัดเลือกมาแล้ว และจัดเตรียมทุกอย่างไว้ให้พร้อมเพื่อให้ข่าวที่องค์กรต้องการนำเสนอ ไม่ถูกตัดทอน หรือมีเรื่องอื่นผสมลงไป

1.5) Who will form the crisis communication team? - การพิจารณา

คณะทำงานในการจัดการกับภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นขั้นตอนสำคัญและต้องอาศัยการพิจารณาเป็นอย่างดี ซึ่งบุคคลสำคัญในคณะกรรมการทำงานควรประกอบไปด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

- หัวหน้าทีม
- โฆษก
- ผู้รวบรวมเหตุการณ์
- ผู้ดูแลข่าวด้านสื่อ
- เลขานุการและฝ่ายจัดการ
- และเรื่องอื่น ๆ อาทิ ความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร เทคนิค วิธี ความปลอดภัย หรือ กฎข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร

โดยภายในคณะทำงานการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้นจะมีฝ่ายต่าง ๆ ร่วมด้วยดังนี้

- ฝ่ายกฎหมาย
- ฝ่ายประชาสัมพันธ์
- ฝ่ายตรวจสอบ
- ผู้เชี่ยวชาญ
- ฝ่ายที่ปรึกษา
- ผู้ได้รับผลกระทบ

ซึ่งถ้าหากกรณีภาวะวิกฤตนั้นรุนแรงมาก ก็อาจจะต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญด้านการประชาสัมพันธ์เข้ามาให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารในภาวะวิกฤตด้วย นอกจากนี้อาจมีการตั้งคณะทำงานในส่วนภูมิภาค เพื่อให้ข้อมูลในการสื่อสารกับผู้ได้รับผลกระทบในส่วนภูมิภาคด้วย และในการทำงานของทีมสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น จะมีโครงสร้างประกอบไปด้วย

- ทีมสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication Teams: CCTs)
- ทีมปฏิบัติการในภาวะวิกฤต (Crisis Operation Teams: COPs)
- ทีมจัดการในภาวะวิกฤต (Crisis Management Teams: CMTs)

โดยในการทำงานของทีมสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น ควรมีขั้นตอนการทำงานดังนี้

- มีห้องประชุมในการทำงานเพื่อวางแผนจัดการกับภาวะวิกฤต
- มีสายโทรศัพท์ด่วนในการติดต่อสื่อสารกับช่องทางต่าง ๆ ในการจัดการกับภาวะวิกฤต
- มีอุปกรณ์ในที่ประชุม เพื่อที่จะสะดวกในการคิดแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤต เช่น กระดาน ปากกา Flip Charts เป็นต้น
- เตรียมความพร้อมในช่องทางต่าง ๆ ที่จะติดต่อสื่อสารในภาวะวิกฤต อาทิ อีเมลล์ แฟกซ์, โทรศัพท์มือถือ และ เครื่องมือสื่อสารอื่น ๆ เป็นต้น
- มีการถ่ายทอดรายการเพื่อความรวดเร็วในการแจ้งข่าวสารและการปฏิบัติงานให้ส่วนงานอื่น ๆ ในองค์กรหรือภายนอกองค์กรทราบ
- มีการซ้อมการให้สัมภาษณ์ของผู้ที่เป็นโฆษก ก่อนที่จะแถลงการณ์จริงเพื่อป้องกันการแจ้งข้อเท็จจริงที่ผิดพลาด

1.6) Crisis manual - คู่มือการสื่อสารในภาวะวิกฤต ซึ่งจะประกอบไปด้วย

- การเกริ่นนำ (Introduction) ซึ่งจะประกอบไปด้วยรายละเอียดของสมาชิกในคณะทำงาน, หลักการทำงาน และ วิธีการใช้คู่มือ
- ขั้นตอนการทำงาน (Procedures) ซึ่งจะบอกถึงขั้นตอนการทำงานในการจัดการกับภาวะวิกฤต
- ทีมสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Team) ประกอบด้วย ชื่อคณะทำงาน, รายละเอียดความรับผิดชอบ, เบอร์โทรศัพท์ของทีมสื่อสารและส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง, รายชื่อของบุคคลที่จะปฏิบัติงานแทน
- ผู้ติดต่อ (Audiences) ซึ่งจะมีรายชื่อส่วนงานและสื่อมวลชนที่ต้องติดต่อสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็น ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ หรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ข้อความ (Message) คือ ชนิดของข้อความในการติดต่อสื่อสารเมื่อเกิดภาวะวิกฤต
- ห้องประชุม (Resource) ที่ตั้งของห้องประชุมในการรวมตัวในการจัดการกับภาวะวิกฤต
- สื่อมวลชน (Media) รายชื่อสื่อมวลชนทุกแขนง การเตรียมการต่าง ๆ เพื่อความสะดวกแก่สื่อมวลชน
- ข้อมูลขององค์กร (Background Briefs) ที่บอกถึงรายละเอียดต่าง ๆ ขององค์กร
- ที่อยู่และเบอร์โทรศัพท์สำคัญ (Useful Addresses And Numbers)

- อื่น ๆ เช่น ข้อมูลอื่น ๆ ที่จำเป็นในการจัดการกับภาวะวิกฤต อาทิ รายการวิทยุที่จำเป็นต้องไปออกอากาศ เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น

2) สิ่งที่ต้องทำเมื่อเกิดภาวะวิกฤต (What to do when it happens?)

2.1) หาสาเหตุรายละเอียดที่เกิดขึ้น (Details) โดยต้องพยายามหาข้อมูลถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะวิกฤตให้ได้มากที่สุด

2.2) แสดงความจริงใจ (Human Face) ไม่ว่าจะเป็นความห่วงใย (Care) ความกังวลใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (Concern) แสดงถึงความเข้าใจอย่างเห็นอกเห็นใจ (Understanding) หรืออาจจะกล่าวคำว่าเสียใจ (Regrets) จนถึงคำว่าขอโทษ (Sorry)

2.3) แสดงให้เกิดความเชื่อมั่น (Reassurance) ไม่ว่าจะเป็นการแสดงให้เห็นว่าไม่ได้อันตราย (No Further Danger) ไม่ได้ให้โทษ (No Harmful) หรือ มีทางที่จะเกิดขึ้นได้อีกน้อยครั้ง (What to do if worried: one in a million)

2.4) แนวทางการแก้ไขภาวะวิกฤต (What we are doing about it?) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงการตรวจสอบอย่างถี่ถ้วนในการจัดการกับภาวะวิกฤต ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหานั้นก็ขึ้นอยู่กับผลการตรวจสอบข้อเท็จจริงที่ได้

2.5) เพิ่มเติมข้อมูล (Further Information) พยายามแจ้งข้อมูลให้กับทุกด้านทราบ ขั้นตอนหลังจากนี้ คณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤตต้องระดมความคิดเพื่อหากลยุทธ์ที่จะนำมาใช้แก้ไขภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากการเตรียมความพร้อมในภาวะวิกฤต ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารกับผู้ได้รับผลกระทบ การสร้างความเชื่อใจในการสื่อสารในภาวะวิกฤต การให้ข้อมูลเพื่อแสดงข้อเท็จจริง การรับมือกับผู้ต่อต้าน รวมถึงการปรับแนวทางการแก้ไขปัญหาในระยะยาวและที่ส่วนสำคัญคือ การรับมือกับสื่อมวลชน ซึ่งประกอบไปด้วย

1) องค์กรต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนทุกแขนง ไม่ว่าจะเป็น บรรณาธิการ หนังสือพิมพ์ ผู้ประกาศข่าว ฝ่ายช่างภาพ ฝ่ายสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

2) ให้ข้อมูลรายละเอียดที่ต้องการในการส่งข่าวหรือให้ข้อมูลข่าวสารนั้นควรมีการเตรียมพร้อมในหลาย ๆ ส่วน ดังนี้

3) ส่วนของข้อความ ต้องสร้างข้อความหลัก (Key Message) ที่ทุกคนเข้าใจและพูดไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากในการแก้ไขภาวะวิกฤต องค์กรควรมีข้อความที่เป็นข้อความหลักในการสื่อสารเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ซึ่งอาจจะมีคำถามอื่น ๆ ตามมา เช่น หมายความว่าอะไร? ทำไมถึงตอบแบบนี้? ซึ่งองค์กรก็ต้องรักษาสถานการณ์ตรงนี้ไปให้ได้

3) ในส่วนของการให้สัมภาษณ์ องค์กรควรมีการตรวจสอบรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น คำถามที่สัมภาษณ์จะเน้นเรื่องอะไร ใช้เวลาสัมภาษณ์นานเท่าไร ถ้ามีค่าใช้จ่ายในการออกอากาศจะเป็นค่าใช้จ่ายเท่าไร เป็นต้น ซึ่งในกรณีที่องค์กรทำการแก้ไขปัญหาอยู่นั้น ต้องมีการพิจารณาถึง

ผู้ที่ได้รับผลกระทบอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า กลุ่มกดดันต่าง ๆ เป็นต้น รวมทั้งพิจารณาช่องทางที่จะนำมาสื่อสารในภาวะวิกฤตด้วย

4) ส่วนของพนักงาน เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น พนักงานขององค์กรจะต้องไม่ให้รายละเอียดใด ๆ รวมถึงชื่อของพนักงานเองด้วย เพื่อป้องกันการให้ข่าวสารที่ก่อให้เกิดความสับสน โดยอาจจะแจ้งเพียงว่าผู้บริหารจะเป็นผู้ทำการแถลงข้อเท็จจริงในเร็ว ๆ นี้

จากแนวคิดต่าง ๆ เราสามารถสรุปลำดับขั้นของการจัดการกับภาวะวิกฤตได้ดังนี้

- 1) รับมือกับภาวะวิกฤต และเตรียมการแถลงการณ์ทันที
- 2) คณะทำงานสื่อสารพร้อมในการทำงาน
- 3) พิจารณาภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น เพื่อนำกลยุทธ์ที่เหมาะสมมาใช้กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- 4) เลือกกลยุทธ์ที่จะใช้สื่อสาร
- 5) ระบุผู้ที่ได้รับผลกระทบ
- 6) พิจารณาข้อความที่จะนำมาใช้
- 7) เตรียมการและพิจารณาผลกระทบของแผนการสื่อสาร
- 8) พิจารณามุขบุคคลที่ต้องให้ความสำคัญในภาวะวิกฤต
- 9) ค้นหาข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับภาวะวิกฤต
- 10) เข้าใจถึงความรู้สึกของผู้ที่ได้รับผลกระทบ
- 11) ให้ข้อมูลที่เห็นข้อเท็จจริง
- 12) ให้ความเชื่อมั่นในการจัดการกับภาวะวิกฤต
- 13) อดทนต่อกลุ่มกดดันหรือกระแสต่อต้าน
- 14) ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์เมื่อภาวะวิกฤตจบลง
- 15) วางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตในระยะยาว

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤต และ การปฏิบัติการประชาสัมพันธ์ เพื่อการจัดการภาวะวิกฤต

2.2.1 กลยุทธ์ในการตอบโต้ภายใต้ภาวะวิกฤต

สำหรับกลยุทธ์ในการตอบโต้ภายใต้ภาวะวิกฤตนั้น องค์กรต่าง ๆ อาจมีการดำเนินกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไป โดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละสถานการณ์ โดย Coombs (n.d. อ้างใน พิชามณู กิยาพิระพัฒน์, 2558) ได้สรุปกลยุทธ์ที่นิยมใช้ในการตอบโต้ในภาวะวิกฤตไว้ดังนี้

- 1) การโจมตีกลับสู่ผู้กล่าวหา (Attack the Accuser) โดยจะใช้เมื่อสามารถพิสูจน์ได้ชัดเจนว่าการกล่าวหาที่นั้นเลื่อนลอย ไม่มีหลักฐานความเป็นจริง หรือเป็นการสร้างเรื่องให้องค์กรเกิด

ความเสียหาย ซึ่งบางครั้งอาจจะต้องใช้ร่วมกับการดำเนินการทางกฎหมาย โดยยื่นเงื่อนไขว่าจะนำเรื่องฟ้องร้องเป็นคดีทางกฎหมาย หรือนำคดีขึ้นสู่ศาล ได้กลับไปยังผู้กล่าวหา

2) การปฏิเสธ (Denial) คือ การปฏิเสธว่าไม่มีภาวะวิกฤตเกิดขึ้นในองค์กร โดยกลยุทธ์นี้ควรจะต้องสอดคล้องกับความเป็นจริง หลีกเลี่ยงการหลอกลวงหรือให้ข่าวเท็จ ไม่เช่นนั้นอาจนำไปสู่ความรุนแรงของภาวะวิกฤต หรือถ้าเป็นการให้ข้อมูลที่หลอกลวงสื่อมวลชน ก็อาจต้องเผชิญกับวิกฤตอีกด้านจากสื่อมวลชนด้วย

3) การขอภัย (Excuse) จะเป็นกลยุทธ์หากวิกฤตนั้นเกิดขึ้นจากความผิดพลาดขององค์กรเอง โดยองค์กรส่วนใหญ่ชอบใช้คล้ายเป็นการขอภัยเพื่อปิดความรับผิดชอบอยู่ดี โดยการใช้กลยุทธ์นี้ควรจะใช้ในสถานการณ์ที่เหตุวิกฤตเกิดจากภัยธรรมชาติ หรือ เหตุสุดวิสัยจริง ๆ

4) การอ้างเหตุผลแก้ตัว (Justification) เป็นการอธิบายเหตุผลโดยแก้ตัวว่าภาวะวิกฤตนั้นมีความเสียหายไม่มาก หรือ มีผู้บาดเจ็บเพียงเล็กน้อยเท่านั้น หรือบางครั้งก็จะเป็นการโยนความผิดให้แก่เหยื่อในเหตุการณ์หรือตำหนิบรรดาเหยื่อในเหตุการณ์ โดยกลยุทธ์นี้จะใช้ได้ผลต่อเมื่อเป็นการเกิดอุบัติเหตุทางด้านเทคนิค ในอุตสาหกรรมการผลิต เช่น การผลิตรถยนต์ที่เกิดความผิดพลาดทางเทคนิค ทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยหรือเป็นอันตรายแก่ผู้ขับขี่ บริษัทจึงทำการเรียกรถกลับคืนทั้งหมด

5) การประจบเอาใจ (Ongratiation) คือการที่องค์กรเอาใจลูกค้าหรือผู้บริโภคในลักษณะปลอบใจ (Applause) เช่น ใช้วิธีการแจกคูปองแลกสินค้าฟรีแก่ลูกค้าเป็นการปลอบใจ หลังจากเกิดภาวะวิกฤตเพราะความผิดพลาดบกพร่องของบริษัทเอง หรือ การแจกของขวัญที่มีค่าชดเชยให้กับลูกค้าที่มาบ่นหรือร้องเรียนถึงเรื่องผลิตภัณฑ์สินค้าที่มีความบกพร่องนั้น ๆ คล้ายเป็นการปิดปากลูกค้า

6) การกระทำการแก้ไข (Corrective Action) คือ องค์กรทำการแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อบรรเทาความเสียหายและฟื้นฟูภาวะวิกฤต โดยในขณะเดียวกันก็ควรหามาตรการแก้ไขป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤตซ้ำอีก (Prevent a Repetition) ซึ่งกลยุทธ์นี้เป็นวิธีที่องค์กรสมควรนำมาใช้อย่างยิ่ง เพราะเป็นการแก้ไขอย่างตรงจุด และแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อองค์กรอีกด้วย

7) การขอโทษอย่างเต็มรูปแบบ (Full Apology) คือการที่องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อภาวะวิกฤต และขอโทษต่อสาธารณชน คล้ายกับการขออภัยให้เกิดการยกโทษ (Forgiveness) ในเรื่องที่เกิดขึ้น โดยบ่อยครั้งจะมีการจ่ายเงินชดเชยหรือให้ความช่วยเหลือในรูปแบบอื่น ๆ แก่ผู้เสียหายร่วมด้วย

ซึ่ง Coombs และ Holladay (2007) ได้อธิบายถึงกลยุทธ์ทั้ง 7 ข้อ นี้ว่าสามารถแบ่งออกได้เป็นกลยุทธ์แบบตั้งรับ (Defensive Strategies) ซึ่งจะครอบคลุมกลยุทธ์แบบที่ 1-3 ในขณะที่กลยุทธ์แบบที่ 4-7 จะเป็นกลยุทธ์แบบประนีประนอมรอมชอม และได้มีการแนะนำว่าหากใช้กลยุทธ์แบบตั้ง

รับแล้วยังไม่เกิดประสิทธิผลต้องใช้กลยุทธ์แบบประนีประนอมรวมขอมทันที เพราะเป็นกลยุทธ์ที่มีการกระทำที่เห็นเป็นรูปธรรมชัดเจน และสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรได้

พิภาวัล เลาวกุล (2553) ได้นำเสนอหลักการการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตไว้ดังนี้

- 1) หลักการสื่อสารในภาวะวิกฤตคือ “จงบอกทุกสิ่งทุกอย่างแก่ประชาชนและบอกให้เร็วที่สุด” หมายถึงการบอกกล่าว หรือแถลงรายละเอียดทุกอย่างให้ประชาชนรับทราบอย่างชัดเจน ในเวลาอันรวดเร็วและทันเหตุการณ์ เพราะในภาวะวิกฤตประชาชนมักจะมี ความเครียด ความร้อนใจ และอยากรู้ข้อมูลในเหตุการณ์ ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับเหตุการณ์วิกฤตนั้น ๆ จะได้มีความความเข้าใจ หรือรู้สึกสบายใจขึ้น รวมถึงยังเป็นการลดความกดดันและความเครียดไปได้ในระดับหนึ่งด้วย นอกจากนี้การสื่อสารและการให้ข้อมูลอย่างรวดเร็วยังช่วยป้องกันและสยบข่าวลือได้ในทันทีอีกด้วย
- 2) ชี้แจงให้ประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเหตุการณ์วิกฤตนั้นทราบและเข้าใจว่า องค์กรมีได้นิ่งนอนใจหรือนิ่งเฉยกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แต่กำลังทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อย่างเร่งด่วน โดยมีการแถลงข่าวให้ทราบอยู่เป็นระยะ ๆ
- 3) การประชาสัมพันธ์และการให้ข้อมูลแก่ประชาชนในช่วงภาวะวิกฤต ต้องมีการเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ไม่ขาดตอนหรือหยุดชะงักไป
- 4) โฆษกหรือผู้แถลงข่าวในภาวะวิกฤต ควรมีจำนวนจำกัด (โดยปกติมักมีเพียงคนเดียว) เพื่อความเป็นเอกภาพ และไม่เกิดความสับสน หรือเกิดการแถลงข่าวที่ขัดแย้งกันเองหรือไม่ตรงกัน
- 5) อย่าปล่อยให้โอกาสที่ประชาชนเอาเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้นไปเล่าเชื่อมโยงกับ เหตุการณ์วิกฤตที่เลวร้ายกว่า
- 6) แถลงการณ์ขององค์กรควรให้ข้อเท็จจริงตรงไปตรงมา ไม่ควรหลอกลวง โกหก หรือเดาสุ่ม
- 7) การแถลงข่าวแก่สื่อมวลชนหรือแถลงข่าวแก่ประชาชนโดยตรง สื่อมวลชนและประชาชน ควรได้รับข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วนสมบูรณ์ถูกต้อง และบ่อยที่สุดเท่าที่จะทำได้
- 8) ควรมีการวางแผนในเชิงปฏิบัติสำหรับการจัดการภาวะวิกฤต หรือ การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตขึ้นภายในองค์กร ซึ่งอาจจะมีภาวะวิกฤตบางอย่างซึ่งสามารถคาดการณ์หรือคาดเดาได้ล่วงหน้า
- 9) ต้องมีการฝึกฝนความพร้อมของเจ้าหน้าที่และพนักงานขององค์กร เพื่อเตรียมรับมือกับ ภาวะวิกฤตฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาศักยภาพและความคล่องตัวในการแก้ไขสถานการณ์เมื่อมีเหตุภาวะวิกฤตเกิดขึ้นจริง

10) ควรสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นได้ เพราะภาวะวิกฤตหลาย ๆ อย่างสามารถคาดเดาและป้องกันล่วงหน้าได้

11) มีการจ่ายค่าชดเชย หรือค่าเสียหายโดยเร็ว และทำด้วยความเต็มใจ ไม่บ่ายเบี่ยง ต่อรอง หรือถ่วงเวลา

12) หากเป็นความผิดพลาดขององค์กรจริง ต้องรับผิดชอบเหตุการณ์นั้นโดยดุษฎี พร้อมทั้งยอมรับผิดและขออภัยต่อผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือแสดงความเสียใจต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น อย่าปิดความรับผิดชอบโดยอ้างว่าไม่ใช่ความผิดขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีแนวคิด Corporate Apologia ซึ่งเป็นแนวคิดทางวาทศาสตร์ที่ใช้ในการสื่อสารเพื่อแก้ต่างหรือปกป้ององค์กร โดย Hearit (1994) ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการสื่อสารในภาวะวิกฤติได้ 4 กลยุทธ์ดังนี้

1) การปฏิเสธ (Denial) จะเป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์กรไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องใด ๆ กับการกระทำผิด

2) การเสริมสร้างความรู้สึกเชิงบวก (Bolstering) เป็นการเตือนความจำถึงสิ่งดี ๆ ที่องค์กรเคยทำไว้เพื่อให้คนระลึกถึง

3) การแยกความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการแยกการกระทำขององค์กรออกจากลักษณะบริบทเชิงลบนั้น ๆ

4) การนำเสนอในลักษณะที่ดีกว่าเดิม (Transcendence) เป็นการแทนที่การกระทำในบริบทใหม่ที่เด่นชัด และเป็นที่ยอมรับมากกว่า

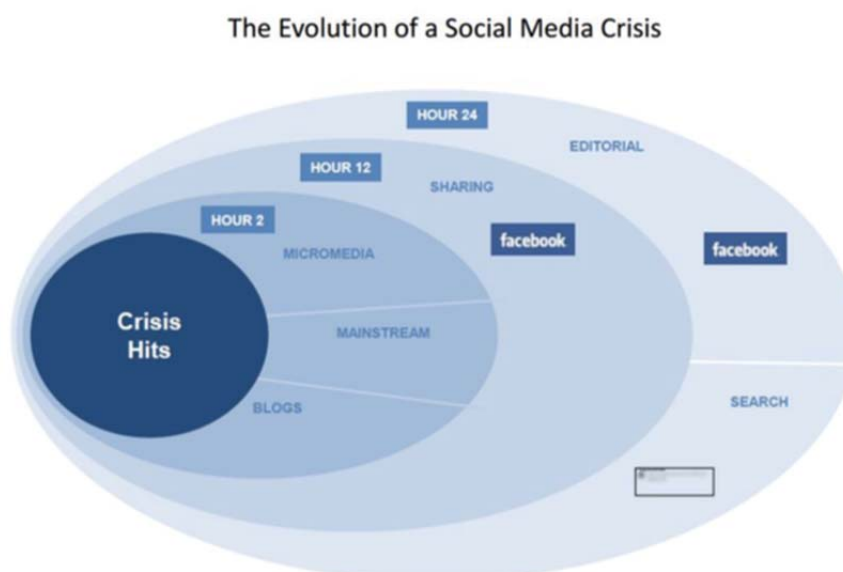
จะเห็นได้ว่าขั้นตอนการสื่อสาร หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ในช่วงภาวะวิกฤต มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร โดยเมื่อเกิดเหตุวิกฤตกับองค์กรขึ้น องค์กรควรตอบสนองด้วยความรวดเร็ว บนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้องตามความเป็นจริงและตรวจสอบได้ และให้ข้อมูลบ่อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อลดข่าวลือ รวมถึงลดความตึงเครียด และความกระวนกระวายใจของผู้ที่ได้รับผลกระทบหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับเหตุการณ์วิกฤตที่เกิดขึ้น รวมถึงวิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ เข้าใจวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต (Crisis Life Cycle) และเลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสารตอบโต้ที่เหมาะสม หากเป็นความผิดที่เกิดขึ้นจริง องค์กรควรขอโทษและแสดงความรับผิดชอบด้วยใจจริง และองค์กรควรให้ความมั่นใจในวิธีการแก้ไขปัญหา รวมถึงคำมั่นสัญญาในการที่จะระมัดระวังไม่ให้เหตุการณ์วิกฤตนั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก และหลังจากผ่านภาวะวิกฤตแล้วองค์กรควรมีการสื่อสารเพื่อฟื้นฟูภาพลักษณ์หรือเยียวยาความรู้สึกของผู้เสียหายรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากเหตุการณ์นั้น ๆ ด้วย

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤตผ่านสื่อสังคมออนไลน์

กัญชลี สำลีรัตน์ (2560) ได้กล่าวถึงบทบาทของสื่อสังคมออนไลน์ที่ส่งผลต่อภาวะวิกฤตในปัจจุบันเป็นอย่างมากนั้น เนื่องจากสื่อสังคมออนไลน์เป็นสื่อที่เอื้อให้เกิดการติดต่อสื่อสาร, ส่งต่อ และการมีปฏิสัมพันธ์กันของผู้คนบนโลกออนไลน์ อีกทั้งสื่อสังคมออนไลน์ยังมีคุณสมบัติต่าง ๆ เหล่านี้

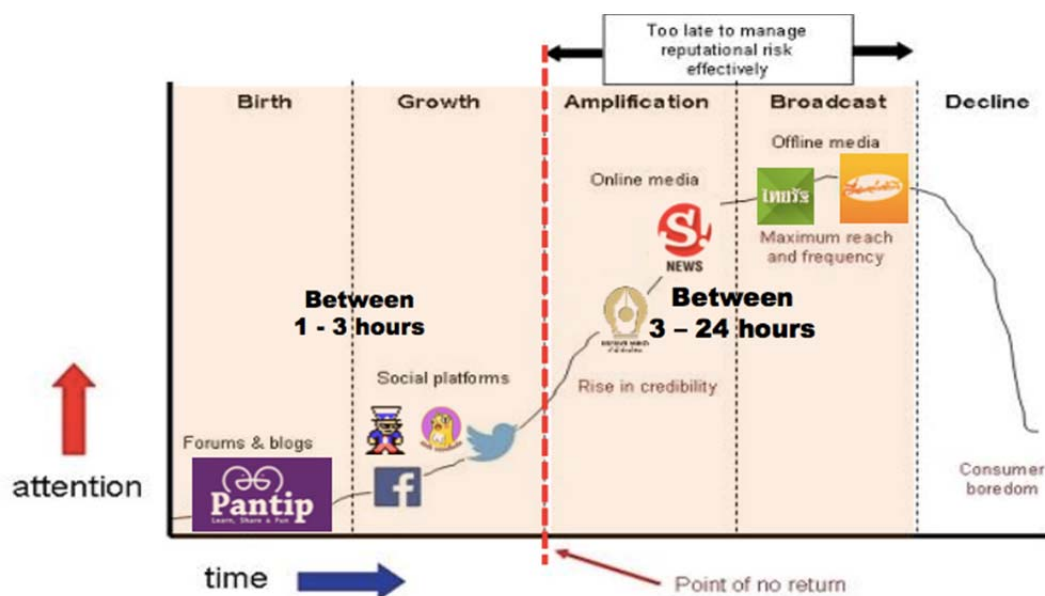
- 1) ความโปร่งใส: เนื่องจากเรื่องราวต่าง ๆ บนโลกออนไลน์ถูกค้นพบและหาเจอได้โดยง่าย
- 2) ความรวดเร็ว: ภายในระยะเวลาชั่วโมงแรก ๆ เป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สามารถเชื่อมต่อเรื่องราวบนโลกดิจิทัล
- 3) การแพร่กระจาย: สื่อออนไลน์สามารถแพร่กระจายเรื่องราวสู่สังคมโลกและนานาชาติได้ภายในระยะเวลาเพียงไม่กี่วินาที

ภาพที่ 2.1: พัฒนาการการกระจายตัวของสื่อสังคมออนไลน์เมื่อเกิดภาวะวิกฤติ



ที่มา: กัญชลี สำลีรัตน์. (2560). เอกสารการสนธิวิชาการประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อดิจิทัลและการจัดการภาวะวิกฤติ: *Crisis management on social media*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

ภาพที่ 2.2: ระยะเวลาการแพร่กระจายของข่าวสารบนสื่อออนไลน์เมื่อเกิดภาวะวิกฤติ



ที่มา: กัญชลี สำลีรัตน์. (2560). *เอกสารการสอนวิชาการประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อดิจิทัลและการจัดการภาวะวิกฤติ: Crisis management on social media*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

นอกจากนี้ สื่อสังคมออนไลน์ยังมีคุณลักษณะที่แตกต่างจากสื่อดั้งเดิมในแง่มุมต่าง ๆ ดังนี้

1) การรวบรวม (Collectivity): สื่อสังคมออนไลน์สามารถรวบรวมบุคคลที่อยู่ต่างสถานที่ต่างเวลา ต่างถิ่นที่อยู่อาศัย ที่มีความสนใจในสิ่งเดียวกันให้ติดต่อสื่อสารผ่านกันได้ ผ่านทางช่องทาง (Platform) เดียวกัน

2) การเชื่อมโยง เชื่อมต่อ (Connectivity): ความแตกต่างที่สื่อสังคมออนไลน์ต่างจากสื่ออื่น ๆ คือสามารถเชื่อมโยงบุคคลต่าง ๆ ให้ติดต่อสื่อสารและส่งต่อถึงกันได้เพียงมีการแชร์ลิงค์ของเว็บไซต์ต่าง ๆ (Sharing of Web Links)

3) ความครบถ้วนสมบูรณ์ (Completeness): สื่อสังคมออนไลน์สามารถเก็บและแสดงผลบุคคลที่เข้ามาชมเนื้อหาหรือส่งต่อข่าวสารนั้น ๆ ไว้ได้ในที่เดียวและสามารถดูได้โดยทันที

4) ความชัดเจน (Clarity): เนื้อหาส่วนใหญ่บนเว็บสื่อสังคมออนไลน์มักจะสามารถถูกมองเห็นได้ง่าย และสามารถเห็นได้อย่างชัดเจนว่าบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมนั้น มีกิจกรรมอะไรที่เกี่ยวข้องหรือมีการโพสต์อะไรที่เกี่ยวข้องบ้าง

5) ความร่วมมือ (Collaboration): บุคคลบนสื่อสังคมออนไลน์ถูกกระตุ้นให้ส่งต่อหรือมีส่วนร่วมกับเนื้อหาหรือประเด็นที่มีความสนใจร่วมกัน โดยการรวบรวมข้อมูลหรือการตอบกลับเนื้อหาที่ตนสนใจในรูปแบบต่าง ๆ

ในส่วนของการจัดการกับภาวะวิกฤติบนสื่อสังคมออนไลน์นั้น Amy (2012) ได้นำเสนอ 5 ขั้นตอนสำหรับการจัดการภาวะวิกฤติโดยใช้สื่อสังคมออนไลน์ (5 Steps for Crisis Management Using Social Media) ไว้ดังนี้

1) ตระหนักรู้ (Awareness) องค์กรควรทำการติดตามและตระหนักรู้อยู่เสมอว่าบนสื่อสังคมออนไลน์มีการพูดถึงองค์กรอย่างไรบ้าง โดยอาจใช้เครื่องมือติดตามหรือวิเคราะห์เนื้อหาบนสังคมออนไลน์ (Social Media Monitoring Tools) ต่าง ๆ ช่วยในการจับประเด็นต่าง ๆ โดยควรใช้คำหลักต่าง ๆ เหล่านี้เพื่อตรวจสอบชื่อองค์กร

- 1.1) ชื่อของผู้บริหาร หรือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสำคัญขององค์กร
- 1.2) ชื่อผลิตภัณฑ์หรือชื่อบริการที่มีอยู่ขององค์กร
- 1.3) ชื่อที่ใช้บนสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กร (Social Media Account) ในกรณีที่

ไม่ได้ใช้เครื่องมือ (Tools) ช่วย

- 1.4) ชื่อบล็อกหรือเว็บไซต์ขององค์กร
- 1.5) ชื่องานหรืออีเวนต์ (Event) ที่องค์กรจัด
- 1.6) ชื่อของคู่แข่งขององค์กร

2) การรับฟัง (Listening) เมื่อเกิดการตระหนักรู้ถึงปัญหาคือคำสำคัญแล้ว สิ่งต่อมาที่องค์กรควรทำเพื่อแก้ปัญหาภาวะวิกฤติคือการรับฟัง โดยในที่นี้การรับฟังบนสื่อสังคมออนไลน์จะหมายถึง การแสดงออกถึงการรับรู้ การโต้ตอบ การสร้างบทสนทนาต่าง ๆ บนสื่อสังคมออนไลน์ และยังรวมไปถึงการที่จะต้อง “ไม่ลบข้อความหรือการแสดงความคิดเห็นในเชิงลบ” ที่มีต่อองค์กรอีกด้วย (ยกเว้นว่าจะเป็นเรื่องที่มีความอ่อนไหวสูงมาก ๆ เช่น ศาสนา เชื้อชาติ หรือการแบ่งชนชั้นวรรณะการดูถูกผู้อื่น) เพราะการลบความคิดเห็นเหล่านั้นจะเป็นการยิ่งทำให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ได้รับผลกระทบนั้น ๆ มีความรู้สึกโกรธมากขึ้น และมักจะนำไปสู่ปัญหาวิกฤติที่ร้ายแรงขึ้นกว่าเดิม โดยสิ่งที่ผู้ได้รับผลกระทบต้องการเมื่อมีภาวะวิกฤติเกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์นั้น ประกอบไปด้วย

- 2.1) รู้สึกว่าสิ่งที่พูดออกมานั้นมีคนรับฟัง องค์กรรับรู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้น
- 2.2) รู้สึกว่าสิ่งที่แสดงความคิดเห็นออกไปนั้นมีคุณค่า เป็นสิ่งที่ควรรับฟัง
- 2.3) รู้สึกว่ามีคนที่รับรู้แล้วกำลังจะลงมือทำอะไรบางอย่างเพื่อแก้ไข

3) ความโปร่งใส (Transparency) การรายงานสถานการณ์หรือกระบวนการแก้ไขควรเป็นไปอย่างปัจจุบันทันด่วนที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (Real-Time As Possible) หลีกเลี่ยงการระบุข้อผิดพลาดที่ยังไม่ได้รับการตรวจสอบยืนยันอย่างแท้จริง แต่ให้สื่อสารถึงความพยายามในการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤติดังกล่าวให้ดีขึ้นได้อย่างไร กรณีหากพบข้อผิดพลาดจริง ให้ยอมรับ และยอมรับขอบคุณที่มีการแจ้งเข้ามาและให้คำมั่นสัญญาว่าจะไม่เกิดเหตุการณ์ลักษณะนี้ขึ้นอีก โดยผู้คนส่วนใหญ่

ต้องการความจริงที่รวดเร็ว มากกว่าความสมบูรณ์แบบในการนำเสนอข่าวสาร โดยการนำเสนอความโปร่งใสขององค์กร อาจสามารถทำได้ดังนี้

3.1) แจ้งว่าได้รับทราบถึงปัญหาแล้ว มีการจัดทำหน้าเว็บไซต์ หรือมีลิงค์ที่จะพาผู้ที่ติดตามข่าวสารไปสู่หน้ารวบรวมข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นทางการขององค์กร ซึ่งมีการนำเสนอข้อมูลใหม่ ๆ ที่ถูกต้องอยู่เสมอ

3.2) แจ้งให้ทราบว่าองค์กรได้ทำอะไรบ้าง ในการที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

3.3) แสดงให้เห็นว่าองค์กรจะป้องกันเหตุการณ์นี้ไม่ให้เกิดขึ้นอีกได้อย่างไร

3.4) ขอบคุนที่ให้ความสนใจและกรุณาแสดงความคิดเห็น

4) การโต้ตอบกลับ (Feedback) ขั้นตอนสำคัญอีกขั้นตอนที่มาพร้อม ๆ กับการรับฟังคือการโต้ตอบกลับกับผู้เสียหายหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับเหตุการณ์วิกฤตนั้น เบื้องต้นเพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้รับทราบเรื่องราวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับผู้เสียหายหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่รู้สึกว่าคุณพูดหรือความคิดเห็นของเขาได้มีคนรับทราบเป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยการตอบกลับอาจจะสามารถทำได้ง่าย ๆ ด้วยการตอบด้วยประโยคที่เรียบง่ายพร้อมให้รายละเอียดเพิ่มเติม เช่น ขอขอบคุณที่แจ้งเข้ามา คุณสามารถดูข้อมูลหรือรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับกรณีดังกล่าวได้ที่ _____ หรือในกรณีที่เป็นเรื่องที่ซับซ้อนละเอียดอ่อน อาจจะมีการให้อีเมลหรือช่องทางการติดต่อกลับไปยังผู้รับผิดชอบเรื่องนี้โดยตรง และหลังจากมีการแก้ปัญหาไปแล้วควรมีการติดตามผล (Follow Up) ว่าผู้เสียหาย หรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกอย่างไรบ้าง เพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์และแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจและความตั้งใจในการแก้ไขปัญหา ไม่ใช่เพียงแค่ให้จบ ๆ ไป

ในกรณีที่มิได้รับผลกระทบเป็นจำนวนมาก องค์กรอาจจะต้องมีการประกาศหรือแถลงการณ์บนเว็บไซต์หรือบล็อก หรืออาจจะมีการเผยแพร่คลิปการให้ข้อมูลจากผู้บริหารผ่านทาง Youtube หรือการแจ้งให้ทราบผ่านทางช่องทางสื่อสังคมออนไลน์อื่น ๆ ตามความเหมาะสมเช่น Facebook, Twiter, LinkedIn หรือ Google Plus ที่องค์กรมีหรือจะเป็นบัญชีผู้ใช้ (Account) ของโฆษก หรือผู้บริหารที่ทำหน้าที่ให้ข้อมูลก็ได้

5) การแก้ปัญหา (Resolution) เมื่อองค์กรได้ทำการแก้ไขปัญหา จะต้องรีบแถลงหรือมีการรายงานผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ทันที โดยต้องเป็นการชี้แจงที่สุภาพ แสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นตอน ตั้งแต่การรับทราบปัญหา การตอบกลับแก่ผู้ได้รับความเสียหาย การแก้ไขปัญหา รวมถึงการขอโทษในกรณีที่เป็น และควรชี้แจงให้เห็นถึงบทเรียนที่ได้รับและการเตรียมการ เตรียมความพร้อม เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เหตุการณ์แบบนี้เกิดขึ้นอีก โดยข้อความเหล่านี้ควรมีการสื่อสารผ่านทุก ๆ ช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ที่ทางองค์กรมีบัญชีผู้ใช้ (Account) อยู่

ในขณะที่ Mason (2015) ได้นำเสนอวิธีการรับมือกับผลตอบรับในเชิงลบบนสื่อสังคมออนไลน์อย่างมืออาชีพไว้ดังนี้

1) ตอบสนองกับทุก ๆ ความกังวลที่เกิดขึ้น (Respond to Every Concern) การแสดงความคิดเห็นในเชิงลบนั้นอาจจะเป็นความจริง ให้ตรวจสอบให้ดี และยังเป็นเรื่องเกี่ยวกับความพึงพอใจของสินค้าและผลิตภัณฑ์ ลูกค้าจะต้องการการตอบสนองอย่างทันทีทันใดด้วยความสุภาพและนุ่มนวล เพราะลูกค้าที่ประสบปัญหาลักษณะนี้มักจะมีแนวโน้มในการปลุกปั่นความกังวลใจให้กับคนอื่น ๆ อีกทั้งยังมักจะพยายามทำให้เรื่องใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ ถ้าไม่ได้รับการตอบสนองด้วย

2) เปิดเผย สุภาพ และให้ความช่วยเหลือ (Be Public, Polite and Helpful) การตอบโต้ความคิดเห็นในเชิงลบบนสื่อสังคมออนไลน์ควรจะทำให้เป็นลักษณะที่เป็นการเปิดเผย ไม่ปิดบัง และเป็นไปด้วยความสุภาพ รวมถึงแก้ปัญหาและให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพยายามแก้ไขวิกฤตที่เกิดขึ้นอย่างมากที่สุด ซึ่งนอกเหนือจากจะเป็นการช่วยลดความไม่พึงพอใจและให้ข้อมูลที่ถูกต้องแล้ว ยังอาจมีประโยชน์ในการให้ข้อมูลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนอื่น ๆ ได้ในคราวเดียวกัน

3) ทำทุกอย่างให้โปร่งใส (Take Things out of the Public Eye Transparently) ในกรณีที่เป็นปัญหาที่ยังไม่สามารถแก้ไขได้ หรือซับซ้อน หรือดูยากเกิดควบคุม ให้แสดงการแก้ปัญหาอย่างชัดเจนและโปร่งใส โดยแจ้งวิธีการติดต่อในช่องทางอื่น ๆ เช่น การส่งข้อความ (Message) หรือ อีเมล เพื่อให้ข้อความรุนแรงเหล่านั้นไปอยู่ในส่วนที่เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลแทน

4) ห้ามลบหรือป้องกันคนที่มีความคิดเห็นแตกต่าง (Never Just Delete or Block the People Who Don't Agree with You) เพราะการลบหรือป้องกันคนที่แสดงความคิดเห็นต่างจากองค์กรจะทำให้เกิดความรุนแรงหรือสถานการณ์ที่แย่ลงได้

5) มีนโยบายในการจัดการสื่อสังคมออนไลน์ (Have a Public Social Media Policy) เพื่อป้องกันการแสดงความคิดเห็นที่ไม่เหมาะสม องค์กรอาจมีการแสดงนโยบายในการจัดการล่วงหน้าในประเด็นที่องค์กรเห็นว่าไม่เหมาะสม หรือการปฏิเสธความรับผิดชอบในบางประเด็นโดยให้เขียนแสดงไว้อย่างชัดเจนในส่วน เกี่ยวกับ (About) ของหน้าเพจ

ด้าน Sara (2015) ได้ให้คำแนะนำในการจัดการความคิดเห็นเชิงลบบนสื่อสังคมออนไลน์ (How to Deal with Negative Comments on Your Social Media Channels) ไว้ดังนี้

1) อย่ารอ (Don't Wait) ตอบรับกับความคิดเห็นเชิงลบอย่างทันทีทันใด โดยผู้เสียหายส่วนใหญ่มักคาดหวังที่จะได้รับการตอบรับภายใน 60 นาที และพึงระลึกเสมอว่าการตอบกลับใด ๆ นั้น อาจจะไม่ใช่เป็นการตอบกลับบุคคลเพียงคนเดียวเท่านั้น แต่ยอดคนที่ติดตามเราหรือสนใจเราอยู่อาจเห็นข้อความหรือการโต้ตอบกลับนี้ทั้งหมด

2) ตอบรับกับปัญหา (Acknowledge the Problem) การตอบรับง่าย ๆ ที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรรับทราบถึงปัญหาแล้ว เช่น ขอขอบคุณที่กรุณาแจ้งเข้ามา อาจช่วยบรรเทาความรุนแรงได้มากกว่าในกรณีที่มีการแสดงความคิดเห็นแต่ไม่มีการตอบรับเลย ซึ่งอาจทำให้สถานการณ์เลวร้ายขึ้นได้

3) เปลี่ยนการพูดคุยสู่วิธีออฟไลน์ (Take It Offline) ในกรณีที่เป็นเรื่องที่ซับซ้อน หรือองค์กรไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทีทันใด องค์กรควรขอข้อมูลส่วนตัวของผู้เสียหาย เช่น เบอร์โทรศัพท์หรืออีเมล และทำการติดต่อพูดคุยเป็นการส่วนตัว แทนที่จะเป็นการตอบโต้บนสื่อสังคมออนไลน์

4) ซื่อสัตย์และโปร่งใส (Be Honest, Be Transparent) เมื่อเจอกับการแสดงความคิดเห็นด้านลบ หรือการรุมโจมตีจากผู้เสียหายหลาย ๆ คนที่ดูจะทวีความรุนแรงขึ้น องค์กรควรตอบรับด้วยความสุภาพใจเย็น อธิบายให้เห็นถึงเหตุผล และพูดคุยด้วยความเป็นมนุษย์ (Human Touch) ด้วยมารยาทที่ดี เช่น การขอโทษกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และแจ้งว่ากำลังพยายามแก้ไขปัญหาให้ได้อย่างที่สุด

5) เกรียน/ นักเลงคีย์บอร์ด หรือผู้ตั้งใจก่อแวน (Trolls) ในกรณีที่เกิดการก่อแวนโดยตั้งใจ วิธีที่ดีที่สุดคือไม่ตอบโต้ เพราะกลุ่มคนเหล่านี้จะยิ่งได้ใจและเพิ่มระดับการก่อแวน แต่ให้ดูอย่างเผื่อระวังและอาจมีการถ่ายภาพหรือบันทึกภาพหน้าจอ (Screenshot) ข้อความเหล่านั้นไว้ ในกรณีที่ยังก่อเหตุอยู่ ให้ทำการเตือน และอาจทำการป้องกันการเข้าถึงของคนเหล่านั้นถ้าจำเป็น หรือทำการลบความคิดเห็นเหล่านั้น โดยแจ้งก่อนล่วงหน้า และชี้แจงถึงสาเหตุการลบความคิดเห็นว่าขัดต่อนโยบายขององค์กรอย่างไร

6) การแจ้งเตือน (Get Notified) องค์กรอาจใช้โปรแกรมอย่าง Google Alerts เพื่อคอยตรวจสอบคำหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

จะเห็นได้ว่าสำหรับการรับมือกับภาวะวิกฤตหรือความคิดเห็นเชิงลบบน Social Media นั้น การให้ความสำคัญกับการให้ข้อมูลที่ถูกต้องอย่างรวดเร็ว ผ่านทางช่องทางต่าง ๆ ยังเป็นสิ่งจำเป็นในการควบคุมและแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤต โดยการสื่อสารควรจะทำด้วยความใจเย็น มีมารยาท และแสดงให้เห็นถึงเหตุผลต่าง ๆ ในกรณีที่เป็นเรื่องซับซ้อนหรือดูคลุมเครือให้พยายามแก้ปัญหาโดยขอข้อมูลส่วนตัวผู้เสียหายเพื่อทำการติดต่อเป็นการส่วนตัวแทนการพูดคุยหรือตอบโต้ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) จะดีกว่า และที่สำคัญคือห้ามลบความคิดเห็น ยกเว้นในกรณีที่เป็นการก่อแวน ซึ่งควรจะมีการเตือน และการแสดงเหตุผลก่อนการลบทุกครั้ง

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิชามญู กิยาพิระพัฒน์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง “การสื่อสารในภาวะวิกฤตของบริษัท แสตนลิริ จำกัด (มหาชน) ด้วยสื่อสังคมออนไลน์” พบว่า บริษัท แสตนลิริ จำกัด (มหาชน) มีกลยุทธ์การใช้สื่อสังคมออนไลน์ทั้งหมด 5 แบบ คือ

- 1) การเชื่อมโยงสื่อสังคมออนไลน์กับสื่ออื่น
- 2) กลยุทธ์การสื่อสารสองจังหวะ
- 3) กลยุทธ์การล้อมกรอบเพื่อควบคุมข่าวสารไม่ให้แพร่กระจายอย่างไม่มีทิศทาง

4) กลยุทธ์การโต้ตอบ

5) กลยุทธ์การเปลี่ยนออนไลน์เป็นออฟไลน์ โดยติดต่อกับลูกค้าโดยตรงเพื่อไม่ให้ปัญหาบานปลาย

นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการแก้ไขภาวะวิกฤตของบริษัท แสตนลิริ จำกัด (มหาชน) ประกอบไปด้วยปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยปัจจัยภายในนั้นเกิดจากนโยบายของผู้บริหารที่เลือกใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการเป็นช่องทางการสื่อสารตลาดและประชาสัมพันธ์อยู่แล้ว ดังนั้นจึงยังคงใช้ช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ในการเผยแพร่ข่าวสารสู่สังคมในช่วงภาวะวิกฤตเช่นกัน ส่วนปัจจัยภายนอก เกิดจากพฤติกรรมของลูกค้าที่นิยมใช้สื่อสังคมออนไลน์ และในช่วงภาวะวิกฤตสื่อสังคมออนไลน์มักจะเป็นสื่อที่เชื่อมโยงให้มีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ทำให้ทางบริษัท แสตนลิริ ต้องมีการปรับตัวตามเพื่อรับมือกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

กฤษณ์ท ศนสนทวิ (2555) ได้ทำการศึกษาภายใต้หัวข้อ “ปัจจัยด้านการสื่อสารภาวะวิกฤตและการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย” พบว่าในส่วนของนักท่องเที่ยวคาดหวังว่าในช่วงที่มีภาวะวิกฤตควรมีการสร้างเชื่อมั่นเรื่องความปลอดภัยมากที่สุด และเครื่องมือการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่จะใช้หลังภาวะวิกฤตที่เหมาะสมที่สุดคือการใช้เอกลักษณ์ของประเทศ

ในด้านของผู้ประกอบการท่องเที่ยว คาดหวังว่าในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตควรมีการสื่อสารโดยตรงกับผู้ประกอบการท่องเที่ยวเกี่ยวกับการส่งเสริมการขาย, การเปลี่ยนแปลงโปรแกรมการท่องเที่ยวเพื่อความปลอดภัย โดยเครื่องมือการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่ใช้หลังภาวะวิกฤตที่เหมาะสมที่สุด คือการใช้อินเทอร์เน็ต

Cason (2013) ได้ศึกษาเรื่อง “The use of New Media Technologies in Crisis Communication of U.S. and U.S.-Affiliated Corporation: A New Paradigm Distinguishing Crisis-Prepared Organization from Their Crisis Prone Counterparts” พบว่า บทบาทของสื่อใหม่เช่น อินเทอร์เน็ต หรือ สื่อในรูปแบบอื่น ๆ ที่มีพื้นฐานทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น อีเมล, บล็อก, เว็บไซต์, พอดแคสต์, ข้อความ สื่อสังคมออนไลน์ที่เกิดขึ้นใหม่ ส่งผลให้เกิดแบบแผนใหม่ ๆ ในการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร อีกทั้งการใช้สื่อใหม่ในการเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤต ยังสามารถช่วยแบ่งแยกองค์กรที่มีการเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤต (Crisis-prepared Organization) และ องค์กรที่มีแนวโน้มจะประสบกับภาวะวิกฤต (Crisis-prone Organization) ออกจากกันให้เห็นได้อย่างชัดเจนขึ้น แต่อย่างไรก็ดี สื่อใหม่อาจส่งผลได้ทั้งสองทาง ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือหรือการเป็นอุปสรรคขัดขวางในการแก้ไขภาวะวิกฤตขององค์กรได้เช่นเดียวกัน

ชาติรี ปริธาอนันตสุข (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “เปลี่ยนมุมมองของการจัดการวิกฤตด้วยแนวคิดการจัดการวิกฤตเชิงบูรณาการ” พบว่า การเปลี่ยนมุมมองในการจัดการวิกฤตจากเดิมที่

เน้นเฉพาะการแก้ปัญหาและควบคุมความเสียหายภายหลังภาวะวิกฤต มาเป็นการมองภาพรวมในการจัดการกับภาวะวิกฤตขององค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงและรับมือกับภาวะวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และองค์กรควรมีการวินิจฉัยประเด็นเชิงกลยุทธ์เพราะมีส่วนต่อการรับมือ หรือ เพิกเฉยต่อการสร้างกลไกในการหลีกเลี่ยงวิกฤต ทั้งนี้องค์กรควรให้ความสำคัญกับการเตรียมพร้อมรับมือกับวิกฤตและการจัดการกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพราะจะส่งผลกระทบต่อระดับความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น นอกจากนี้องค์กรควรเรียนรู้จากประสบการณ์ภาวะวิกฤตที่ผ่านมาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการวิกฤตเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดวิกฤตซ้ำอีก หรือหากในกรณีหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรจะได้มีข้อเรียนรู้ว่าจะรับมือกับภาวะวิกฤตอย่างไรให้เกิดความสูญเสีย น้อยที่สุด

พิภาวัล เลาวกุล (2553) ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์” พบว่ากลุ่มธนาคารที่ศึกษา ทั้ง 4 ธนาคาร ธนาคารกสิกรไทย, ธนาคารอาคารสงเคราะห์, ธนาคารทีเอสโก้ จำกัด (มหาชน) และธนาคาร จำกัด (มหาชน) มีกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตไว้ก่อนแล้ว เช่น ผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กรมีการทำเหตุการณ์จำลองการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น มีการจัดทำเป็นคู่มือการสื่อสารในภาวะวิกฤต และมีการเลือกใช้กลยุทธ์ที่การสื่อสารที่คล้าย ๆ กันไม่ว่าจะเป็น กลยุทธ์การขอภัยและแสดงความรับผิดชอบ, กลยุทธ์การสร้างสัมพันธ์ภาพ, กลยุทธ์การกระทำการแก้ไข, กลยุทธ์การขอโทษอย่างเต็มรูปแบบ, กลยุทธ์การแก้ไขภาวะวิกฤตด้วยความรวดเร็ว และกลยุทธ์การคัดสรรบุคคลในการแก้ปัญหา

นอกจากนี้ธนาคารโดยส่วนใหญ่มีการเตรียมพร้อมในการจัดการกับภาวะวิกฤต ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมในการสร้างข้อความ การกำหนด “โฆษก” ความพร้อมของผู้บริหาร ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์กร ความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับภายในองค์กร ความพร้อมในเครื่องมือสื่อสารและความพร้อมในด้านความรวดเร็วในการส่งข่าวสาร และเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของธนาคารส่วนใหญ่มีการเลือกใช้สื่อประชาสัมพันธ์ที่ผสมผสานระหว่างสื่อดั้งเดิมและสื่อใหม่ในการแก้ปัญหาภาวะวิกฤต

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษากลยุทธ์การสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหารผ่านสื่อดิจิทัล” นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง กลยุทธ์การวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหาร, การดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต และ การเลือกใช้สื่อดิจิทัลของธุรกิจร้านอาหารเพื่อจัดการภาวะวิกฤต และเพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ทางผู้ดำเนินการวิจัย จึงได้วางระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

3.1 ประเภทของงานวิจัย

ผู้วิจัยได้เลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย ซึ่งประกอบด้วย การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary)

3.2 แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) เป็นแหล่งข้อมูลหลัก โดยผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร หรือ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับด้านการการตลาด หรือ การสื่อสารการตลาด ของร้านอาหารประเภทเครือข่ายร้านอาหาร 2 แห่ง คือ

1) ร้าน KFC ซึ่งอยู่ภายใต้การดำเนินงานของ บริษัท ยัม เรสเทอรองตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด

2) ร้าน BAR-B-Q PLAZA ซึ่งอยู่ภายใต้การดำเนินงานของ บริษัท ฟู้ด แพชชั่น จำกัด โดยทั้ง 2 ร้านเป็นร้านอาหารเครือข่าย (Chain Restaurant) ที่มีสาขามากกว่า 10 สาขาขึ้นไป อีกทั้ง ถูกจัดอันดับให้เป็นแบรนด์ที่มีพลังบนโลกโซเชียลมีเดียมากที่สุดประจำปี 2559 สูงที่สุด 2 อันดับแรก จากการจัดอันดับสุดยอดแบรนด์ทรงประสิทธิภาพบนโลกโซเชียล โดยความร่วมมือของบริษัท โซ โซเซียล ผู้ให้บริการระบบบริการข้อมูลเชิงลึกและวิเคราะห์ผลครบวงจร ร่วมกับนิตยสารการตลาด BrandAge

นอกจากนี้ในช่วงปี 2557 – 2560 ที่ผ่านมานั้น ทั้ง 2 ร้านได้เผชิญกับภาวะวิกฤตของแบรนด์ และมีการใช้สื่อดิจิทัลเข้ามาช่วยในการจัดการภาวะวิกฤตอีกด้วย ซึ่งหากมองตามแนวคิดของ Doorley และ Garcia (2007) ภาวะวิกฤตมักมีลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) เป็นเหตุการณ์ที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำตามปกติ (Non-Routine Event)
- 2) ทำให้เสี่ยงต่อการเกิดสภาพที่ไม่สมควรไม่เป็นตามที่ปรารถนา (Undesired Visibility)

3) สภาพที่ไม่เป็นไปตามที่ปรารถนานั้น จะส่งผลต่อความเสื่อมเสียชื่อเสียง (Reputational Damage)

โดยในส่วนของแบรนด์ KFC นั้น ในช่วงวันที่ 22 พฤศจิกายน 2559 แบรนด์ต้องเผชิญกับภาวะวิกฤต เมื่อมีผู้นำภาพที่อ้างว่าเป็นพนักงานของ KFC กำลังใช้เท้าหมักไก่สำหรับทอดขายให้ลูกค้า ซึ่งต่อมามีการถูกส่งต่อไปยังวงกว้าง ทั้งเพจต่าง ๆ บนสื่อสังคมออนไลน์, เว็บไซต์ของสำนักข่าวต่าง ๆ อาทิ ไทยรัฐ, มติชน, ผู้จัดการ รวมถึงออกข่าวทางโทรทัศน์อีกด้วย อีกทั้งยังมีผู้ค้นหาข้อมูลจาก Search Engine เกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวเป็นจำนวนมาก ซึ่งจากเหตุการณ์นี้ส่งผลต่อความมั่นใจในคุณภาพและมาตรฐานการปรุงอาหารของ KFC รวมถึงยังส่งผลต่อยอดขายอีกด้วย

โดยหลังจากตรวจสอบแล้ว พบว่าเหตุการณ์ดังกล่าวเป็นข่าวที่สร้างขึ้นโดยเว็บไซต์ปลอม และเหตุการณ์ดังกล่าวเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในต่างประเทศ รวมถึงชายที่ถูกพาดพิงในข่าว ก็ไม่ได้ทำงานที่ KFC มาเป็นระยะเวลาอันยาวนานแล้ว

และก่อนหน้านั้นในเดือนกรกฎาคม แบรนด์ KFC ต้องเจอกับภาวะวิกฤตจากการโจมตีเรื่องการเลือกปฏิบัติของพนักงานต่อเพศที่ 3 โดยที่มีวิดีโอคลิปของลูกค้ารายหนึ่งซึ่งแสดงความไม่พอใจจากการโดนพนักงานของร้านหัวเราะใส่เนื่องจากตนเป็นเพศที่ 3 เผยแพร่ออกมาทางสื่อสังคมออนไลน์ จนทาง KFC ต้องออกแถลงการณ์ถึงการปฏิบัติต่อลูกค้าทุกเพศ ทุกวัย ทุกเชื้อชาติ และศาสนาอย่างเท่าเทียมกัน (“เคเอฟซีสั่งสอบคลิป”, 2559)

ด้านของแบรนด์บาร์บีคิวพลาซ่านั้น ต้องเจอกับภาวะวิกฤตของแบรนด์ เมื่อมีการเปิดตัวกระทะปิ้งย่างรุ่นใหม่สีดำ (Black Pan) เพียงไม่กี่วันลูกค้าก็พบว่าการใช้กระทะดังกล่าวเป็นสาเหตุทำให้น้ำซุซุเป็นสีดำ โดยมีผู้ที่มาโพสต์บนเฟซบุ๊กเพจของบาร์บีคิวพลาซ่า ก่อนจะขยายวงกว้างไปสู่กระดานสนทนาบนเว็บไซต์ Pantip.com รวมไปถึงเว็บไซต์ข่าวออนไลน์ของหนังสือพิมพ์ต่าง ๆ เช่น กรุงเทพธุรกิจ, ผู้จัดการ, คมชัดลึก, ไทยรัฐ, ข่าวสด รวมถึงรายการโทรทัศน์ต่าง ๆ อีกด้วย

3.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการวิจัยครั้งนี้จะมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้ดำเนินงานในส่วนของตลาด หรือการสื่อสารการตลาด ในระดับผู้จัดการขึ้นไปดังนี้

3.3.1 คุณณิชาตรี อัญญาสิทธิวัตร ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายการตลาด ส่วนบริหารแบรนด์และการสื่อสารการตลาด เคเอฟซี ประเทศไทย บริษัท ยัม เรสเทอรองตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด

3.3.2 คุณบุญญ์ญาณช บัญบำรุงทรัพย์ Cult Leader Bar-B-Q Plaza บริษัท ฟู้ด แพชชั่น จำกัด

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งศึกษาโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) เป็นหลัก โดยใช้การดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยคำถามปลายเปิด ที่ได้เตรียมแนวคำถามไว้ล่วงหน้า ซึ่งมีความชัดเจน ง่ายต่อความเข้าใจ และไม่เป็นการชี้นำคำตอบ โดยประเด็นคำถามที่ใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ จะประกอบไปด้วยคำถาม 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1) ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เช่น ระดับการศึกษา, ตำแหน่งในบริษัท, ประสบการณ์ทำงาน และระยะเวลาที่ร่วมงานกับทางบริษัท

2) รายละเอียดเกี่ยวกับหน่วยงานที่ทำอยู่ ความรับผิดชอบ และหน้าที่

ส่วนที่ 2 คำถามที่เกี่ยวกับการวางกลยุทธ์การวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤต

1) องค์กรของท่านเคยประสบกับภาวะวิกฤตหรือไม่

2) แผนกลยุทธ์การสื่อสารในภาวะวิกฤตดังกล่าวนั้นเป็นอย่างไร

3) ใครบ้างที่เป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์สำหรับการสื่อสารในภาวะวิกฤต

4) กรณีเกิดภาวะวิกฤต ท่านและองค์กรสามารถนำแผนการสื่อสารที่วางไว้มาใช้แก้ไขภาวะวิกฤตได้ทันทีหรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต

1) ท่านและองค์กรมีการเตรียมพร้อมสำหรับการสื่อสารในภาวะวิกฤตไว้อย่างไรบ้าง

2) ท่านและองค์กรมีการเตรียมแผนการสื่อสาร เพื่อป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตขององค์กรอย่างไรบ้าง

3) เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้น ท่านและองค์กร มีการสื่อสารเพื่อตอบสนองต่อภาวะวิกฤตนั้นอย่างไรบ้าง

4) หลังจากผ่านช่วงวิกฤตแล้ว ท่านและองค์กรมีการสื่อสารเพื่อฟื้นฟูความเสียหายจากวิกฤตนั้นอย่างไรบ้าง

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับการเลือกใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสารในภาวะวิกฤต

1) ท่านใช้สื่อช่องทางใดบ้างในการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพราะเหตุใดจึงเลือกสื่อเหล่านั้น

2) ท่านมองว่าสื่อที่ท่านใช้ ช่องทางไหนจะเป็นช่องทางแรกที่ท่านเลือกใช้สำหรับการสื่อสารในภาวะวิกฤต และทำไมถึงเลือกใช้

3) สื่อดิจิทัล มีบทบาทในการดำเนินการสื่อสารในภาวะวิกฤตของท่านและองค์กรอย่างไรบ้าง

4) สื่อดิจิทัลประเภทใด ที่ท่านคิดว่ามีประสิทธิภาพที่สุดสำหรับการสื่อสารในภาวะวิกฤต

5) ท่านมีความพึงพอใจเพียงใด ในการเลือกใช้สื่อดิจิทัลเพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารใน ภาวะวิกฤต

3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยนั้น ทางผู้วิจัยได้ดำเนินการในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.5.1 ก่อนทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้นำแนวทางและคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ ให้ อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ เพื่อพิจารณาถึงความเที่ยงตรงและคุณภาพของคำถาม รวมถึงความ ครอบคลุมของประเด็นที่ต้องการศึกษา และได้มีการแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ให้มี ความสมบูรณ์ก่อนสัมภาษณ์จริง

3.5.2 ทำการสัมภาษณ์ พร้อมทั้งสังเกตการณ์ และทำการสัมภาษณ์เพิ่มเติมหากมีข้อสงสัย ในประเด็นอื่น ๆ ที่ได้รับข้อมูลเพิ่มจากการสังเกตการณ์ เพื่อให้เข้าใจถึงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น และ ทำความเข้าใจถึงปรากฏการณ์นั้น

3.5.3 ผู้ทำการวิจัย ได้ทำการถอดบทสัมภาษณ์และส่งให้ผู้สัมภาษณ์ได้อ่านเพื่อตรวจสอบ ความถูกต้อง หากข้อความการสัมภาษณ์ไม่ตรงตามข้อมูลให้ผู้สัมภาษณ์ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ ผู้วิจัยจะ ได้ทำการแก้ไขให้ถูกต้อง

3.5.4 นอกจากนี้ผู้วิจัยยังใช้การตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) โดยใช้การ ตรวจสอบจากแหล่งที่มาต่าง ๆ กัน ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก, การวิเคราะห์เนื้อหา และ จากข้อมูล เอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่ออธิบายสภาพการณ์หลาย ๆ ช่วงเวลา และมิติที่ต่างกัน

3.6 ข้อพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ผู้วิจัยได้คำนึงถึงจริยธรรมในการวิจัย โดยที่ผู้วิจัยได้ทำการติดต่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อขออนุญาตในการสัมภาษณ์ก่อน เมื่อได้รับการยินยอมแล้ว ผู้ให้ ข้อมูลสำคัญทุกท่านได้ลงนามยินยอมให้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้วผู้วิจัยจึงทำการสัมภาษณ์จริง โดยผู้วิจัย ได้เปิดเผยเฉพาะข้อมูล รูปภาพ และข้อความในงานวิจัย ตามที่ผู้ให้สัมภาษณ์อนุญาตแล้วเท่านั้น ซึ่ง ในส่วนของข้อมูลที่ไม่สามารถเปิดเผยได้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บไว้เป็นความลับไม่ทำการเผยแพร่ เพื่อ ปกป้องความเป็นส่วนตัวและความปลอดภัยของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลในการวิจัยโดยใช้วิธีการดังนี้

1) การศึกษาจากเอกสาร โดยผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายใต้ภาวะวิกฤต รวมถึงศึกษาทฤษฎี, แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลที่จะได้รับการสัมภาษณ์เชิงลึก

2) ติดต่อกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยอธิบายถึงที่มาที่ไป ความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของการทำงานวิจัยชิ้นนี้ รวมไปถึงการส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อขออนุญาตในการสัมภาษณ์ก่อนทำการสัมภาษณ์จริง

3) ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยมีเครื่องมือ คือ

3.1) ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้สัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตัวเองทั้งหมด

3.2) สมุดจดบันทึก เพื่อเก็บข้อมูลที่ได้จากการสังเกต และข้อมูลเพิ่มเติมที่ได้

นอกเหนือจากคำถามที่ได้วางไว้

3.3) เครื่องบันทึกเสียง เพื่อให้ได้เนื้อหาโดยละเอียดเก็บข้อมูลของการสัมภาษณ์ได้อย่างครบถ้วน ควบคุมไปกับการใช้สมุดจดบันทึก

3.4) ประเด็นคำถามในการวิจัย ซึ่งมีแบบโครงสร้างที่สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งจะประกอบไปด้วยเนื้อหา 4 ส่วน คือ คำถามทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ, คำถามที่เกี่ยวกับการวางกลยุทธ์การวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤต, คำถามเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต และ คำถามเกี่ยวกับการเลือกใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสารในภาวะวิกฤต

4) ทำการสัมภาษณ์คุณณิชารัศมี อาชญาสิทธิวัตร ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายการตลาด ส่วนบริหารแบรนด์และสื่อสารการตลาด เคเอฟซี ประเทศไทย บริษัท ยัม เรสเทอรองตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) ณ ห้องประชุมบริษัท บริษัท ยัม เรสเทอรองตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เลขที่ 142 อาคาร ทู แปซิฟิก ชั้น 16 ถ.สุขุมวิท เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร โดยใช้เวลาสัมภาษณ์ในช่วงเวลา 16.00 น. ของวันที่ 14 กันยายน 2560

5) สัมภาษณ์คุณบุญญญาณูช บุญบำรุงทรัพย์ Cult Leader Bar-B-Q Plaza บริษัท ฟู้ดแพชชั่น จำกัด ทางโทรศัพท์โดยใช้เวลาสัมภาษณ์ในช่วงเวลา 13.00 น. ของวันที่ 20 กันยายน 2560

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบการเทียบเคียงรูปแบบ (Pattern Matching) โดยการสร้างข้อสรุปที่ได้มาเปรียบเทียบกับข้อมูลทฤษฎี เพื่อให้เกิดความเข้าใจทางปรากฏการณ์ทาง

ความคิดดังกล่าว โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวทางของ Miles และ Huberman (1994) ที่ได้เสนอขั้นตอนการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยการวิเคราะห์ 3 ขั้นตอนดังนี้

1) การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) หมายถึง กระบวนการคัดเลือก การย่อความที่ทำให้เข้าใจง่าย การแปลงข้อมูลให้พร้อมนำไปใช้งานในขั้นตอนต่อไป สิ่งที่ผู้วิจัยทำในการลดทอนข้อมูลคือการเขียนสรุปการร่างหัวข้อที่เกี่ยวข้อง สร้างหลักการในการจำแนกข้อมูลกลุ่ม จัดบันทึกตั้งแต่การเก็บข้อมูลครั้งแรก ไปจนงานวิจัยเสร็จสมบูรณ์

2) การจัดรูปแบบข้อมูล (Data Display) หมายถึง การสร้างรูปแบบข้อมูลที่สามารถสื่อสารกับผู้อ่านให้เข้าใจโดยง่าย เช่น การแสดงข้อมูลด้วยตารางแผนภาพ กระบวนการจัดรูปแบบข้อมูลนี้เกิดขึ้นนับตั้งแต่ผู้วิจัยเริ่มวางแผนการนำเสนอข้อมูลด้วยการจัดรูปแบบให้เหมาะสมกับผู้อ่าน เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่าย

3) การร่างข้อสรุปและการยืนยัน (Conclusion Drawing and Verification) หมายถึง การตีความหมาย การทำความเข้าใจถึงรูปแบบความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงของข้อมูลที่ได้รวบรวมมาเพื่อนำไปสรุปผลการวิจัย

3.9 การนำเสนอข้อมูล

ในส่วนของการนำเสนอข้อมูลวิจัยนั้น ผู้วิจัยจะนำเสนอในรูปแบบของการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) โดยเริ่มตั้งแต่บรรยายขั้นตอนของการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็นประเด็นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ กลยุทธ์การวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหาร, การดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต และการเลือกใช้สื่อดิจิทัลของธุรกิจร้านอาหารเพื่อจัดการภาวะวิกฤต ซึ่งจะใช้วิธีอธิบายข้อมูลโดยนำความคิดเห็น คำสัมภาษณ์ และประเด็นที่น่าสนใจ มีการยกเหตุผลเพื่อสนับสนุน พร้อมทั้งยกตัวอย่างและภาพประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้วิจัย

บทที่ 4 ผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษากลยุทธ์การสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหารผ่านสื่อดิจิทัล” นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง กลยุทธ์การวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหาร, การดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต และการเลือกใช้สื่อดิจิทัลของธุรกิจร้านอาหารเพื่อจัดการภาวะวิกฤต โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-Depth Interview) ร่วมกับการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary) โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสื่อสารและแก้ไขภาวะวิกฤตของเครือข่ายร้านอาหาร 2 แห่งคือร้าน KFC และ Bar-B-Q Plaza โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิจัยเป็น 3 ส่วนดังนี้

- 4.1 กลยุทธ์การวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหาร
- 4.2 การดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหาร
- 4.3 การเลือกใช้สื่อดิจิทัลของธุรกิจร้านอาหารเพื่อจัดการภาวะวิกฤต

4.1 กลยุทธ์การวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหาร

จากการศึกษาในเรื่องการวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหารนั้น พบว่ามีประเด็นสำคัญ ๆ ดังนี้

4.1.1 การจำลองสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารทั้ง 2 แห่ง พบว่าในการวางแผนเพื่อเตรียมการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น จะเริ่มต้นโดยมีการคิดหรือจำลองสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและนำไปสู่ภาวะวิกฤตขององค์กรได้ โดยในส่วนของแบรนด์ Bar-B-Q Plaza นั้นจะมีการระดมความคิดที่เรียกว่า “Black Head” โดยจะให้ทีมที่เกี่ยวข้องลงจินตนาการว่าจะมีเรื่องเลวร้ายอะไรที่อาจเกิดขึ้นและนำไปสู่ภาวะวิกฤตได้บ้าง

“อย่างตอนที่เรารอกแบล็คหรือหลาย ๆ แคมเปญที่รู้สึกว่ามีสิทธิ์ที่จะเกิด Crisis ได้อะค่ะ เราจะมี Session หนึ่งที่เรียกว่า Black Head คือชวนให้ทุกคนคิดด้านร้ายในสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ แล้วเราจะ Action กันมันยังไง” (บุญยัญญาช บัญบำรุงทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2560)

ในขณะที่แบรนด์ KFC จะมีการรวบรวมเหตุการณ์, อุบัติการณ์, อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากสาขาต่าง ๆ ของ KFC ทั้งในภูมิภาคและทั่วโลกเพื่อนำมาศึกษาว่ามีกรณีใดบ้างที่อาจจะเกิดขึ้นกับสาขาในประเทศไทยและนำไปสู่ภาวะวิกฤตได้ หรือมีประเด็นใดที่ยังไม่มีในตัวอย่างเหตุการณ์ที่จะต้องคำนึงถึงและวางแผนเอาไว้

“เรามี Global Practice แต่เราก็จะต้องมีการทำให้มันมีการ Refresh ถี่ขึ้น เพราะเอาจริง ๆ ถึงเราจะมี Bible อย่างที่ร้านเขาอาจจะเจอบ่อย ๆ เขาก็พอจะรู้ระดับหนึ่งแต่มันก็จะมีส่วนอื่นที่ว่าเขาไม่ค่อยได้เจอนาน ๆ เจอที อันนี้ก็จะลืมหรือว่าไม่แน่ใจ แต่ว่าพนักงานออฟฟิศอย่างนี้แทบจะไม่ค่อยเจอเท่าไร เรา ก็อยากให้มี การ Refresh มันเหมือนถึงดับเพลิง เรามีใช้ใหม่แต่เราก็ลืมว่าใช้ยังไง จนวันหนึ่งมีเหตุการณ์ใช้ใหม่เราลืม อย่างนี้ อันนี้ก็ต้องซักซ้อมไว้” (ณิชารัศมี อาชญาสิทธิวัตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

4.1.2 จัดทำคู่มือสำหรับการสื่อสารในภาวะวิกฤต

ในส่วนของการจัดทำคู่มือสำหรับการสื่อสารสำหรับภาวะวิกฤตนั้น ทางแบรนด์ Bar-B-Q Plaza จะมีการทำคู่มือพร้อมกับจัดอบรมให้กับพนักงานหน้าร้านเป็นสำคัญ แต่ยังไม่ได้มีการจัดทำเป็นแบบแผนจริงจังสำหรับทีมที่ประจำสำนักงานใหญ่เนื่องจากต้องการเน้นการปรับให้เข้ากับสถานการณ์จริงและต้องการความรวดเร็ว

“จะมี Protocol ของผู้จัดการร้านอยู่แล้วว่าต้องทำยังไง ถ้าเกิด Complain แบบนี้ คุณ Action แบบนี้ไปได้เลย เป็นเคสเหลือง คุณ Action อย่งไร แดง Action อย่งไร อะไรแบบนี้” (บุญญัญญาช บัญบำรุงทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2560)

ด้านของแบรนด์ KFC นั้นเนื่องจากเป็นแบรนด์ระดับโลก ดังนั้นในส่วนของการคู่มือในการสื่อสารในภาวะวิกฤตจะมีการทำมาจากส่วนกลางแล้วและนำมาปรับใช้ตามความเหมาะสม

“ในแต่ละ Industry มันก็ต้องมีแผนการรับ Issue and Crisis Management แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ Policy ขององค์กรนั้น ๆ แต่โดยภาพรวมสิ่งที่สำคัญที่สุด เมื่อเกิดภาวะวิกฤติแล้วกลยุทธ์จะต้องเคลียร์ จะต้องทำให้คนทุกส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องนี้ เขาทราบและรู้ว่าจะต้องทำอย่างไร เพราะฉะนั้นการมีการวางแผน มี Flow Chat มี Protocol ของการ Handle Crisis นี่เป็นสิ่งสำคัญของทุกองค์กร โดยเฉพาะในภาวะปัจจุบันที่เราคุยกันพอยู่ในยุคของดิจิทัลแล้วทุกอย่างเร็วมาก คือแบรนด์เราเป็น Global ก็จะมี Global Practice หรือมันก็มีเป็น Protocol บอก ที่เราเรียกว่า Customer Satisfaction Recovery อยู่” (ณิชารัศมี อาชญาสิทธิวัตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

4.1.3 ผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต

การจะทำแผนสำหรับการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้นพบว่าทั้ง 2 แบรนด์ จะตั้งต้นจากฝ่ายการตลาดหรือฝ่ายสื่อสารการตลาดคล้าย ๆ กัน ร่วมกับแผนกปฏิบัติการ (Operation) แต่มีความแตกต่างกันที่ทางแบรนด์ KFC จะมีการแยกย่อยเป็นประเด็น ๆ อื่น ๆ เพื่อเชิญผู้เข้าร่วมวางแผนให้เหมาะสมกับประเด็นนั้น ๆ

“ในการเตรียมแผนก็จะเป็นทีม Marketing เนี่ยค่ะเป็นหลัก แล้วก็บางทีก็จะดึงทีมพวก Operation เข้ามาด้วย” (บุญญัญญาช บัญบำรุงทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2560)

“ก็จะมีทั้งทีมของแบรนด์ของ Marketing มี Operation แล้วก็เรื่องของ HR เพราะเรื่องของเทรนนิ่ง แล้วก็ทีมอื่น เช่น Quality Assurance” (ณิชารัศมี อาชญาสิทธิวัตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

4.1.4 ความรวดเร็วในการเริ่มดำเนินการตามแผนที่วางไว้เมื่อเกิดภาวะวิกฤต

หลังจากมีการเตรียมแผนการสื่อสารไว้แล้ว ในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้น พบว่าทั้ง 2 แบรินด์จะพยายามรีบดำเนินการตามแผนอย่างรวดเร็วที่สุด โดยในส่วนของแบรนด์ Bar-B-Q Plaza นั้นจะต้องมีการทบทวนสถานการณ์ก่อนทำการดำเนินการตามแผนภายใน 24 ชั่วโมง

“ที่ว่าไม่เกินวันสองวันเราออกเลย อย่างตอนเคสกระทะดำเราคุยกันปุ๊บ 24 ชั่วโมง ถัดมาเราอัปเดตกันเลย” (บุญญัญญาช บัญบำรุงทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2560)

ด้านแบรนด์ KFC นั้นมีนโยบายที่ชัดเจนว่าสำหรับกรณีเกิดภาวะวิกฤตนั้นจะต้องมีการเริ่มดำเนินการตามแผนภายในระยะเวลา 15 นาทีเท่านั้น

“ในปัจจุบันองค์กรที่พ็อยู่คือภายในจริง ๆ ถ้าเรารู้ Issue ว่าจะเกิด Crisis ขึ้นมา ภายในอีก 15 นาทีจะต้อง Alert” (ณิชารัศมี อาชญาสิทธิวัตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

4.2 การดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหาร

4.2.1 การเตรียมพร้อมสำหรับภาวะวิกฤต

1) การเตรียมพร้อมด้านบุคคล ทั้ง 2 แบรินด์จะมีการเตรียมความพร้อมในด้านบุคคลไว้ใน 2 รูปแบบคือ การเตรียมพร้อมพนักงานด้วยการจัดให้มีการอบรม (Training) เกี่ยวกับการรับมือและการสื่อสารในภาวะวิกฤต

“ก่อนเปิดเราก็มี Re-Training พนักงานใหม่ มีการทำความเข้าใจกับพนักงาน ให้เค้าเตรียมตัวว่าเปิดร้านมา เขาต้องเจอลูกค้าถามว่าอะไร แล้วเขาต้องตอบอย่างไร โดยที่คำตอบเราไม่ได้เซตให้เขาพูดเหมือนกันเสียงนกเสียงกา นกแก้วนกขุนทองนะคะ แต่ว่าเขาต้องเข้าใจจริง ๆ เขียนเป็นสคริปก็ได้แต่ว่ามันจะทำให้เขาพูดออกมาเหมือนไม่ใช่ความรู้สึกเขา” (บุญญัญญาช บัญบำรุงทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2560)

“พอน้องทุกคนเข้ามามันก็จะมีความเข้มข้นแตกต่างกัน บางทีก็จะมีเทรนครั้งเดียวหรืออย่างของเอนี่จะเป็นเทรน 3 ระดับ ก็จะไล่ขึ้นไป มันก็จะมี Social Media Policy, Media Policy, Crisis Management Policy อะไรต่าง ๆ” (ณิชารัศมี อาชญาสิทธิวัตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

นอกจากนี้ทั้ง 2 องค์กรจะมีการเตรียม “โฆษก” หรือผู้ที่ให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลสำคัญกับสื่อไว้ล่วงหน้า โดยในส่วนของแบรนด์ Bar-B-Q Plaza จะมีคุณบุญญา บุญบำรุงทรัพย์ เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักต่อสังคมและสื่อมวลชน

“บุญญา บุญบำรุงทรัพย์ ประกาศยอมรับผิดต่อความผิดพลาดเพียงผู้เดียว ได้ออกจดหมายแสดงความเสียใจและขอโทษต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และเป็นผู้โพสต์จดหมายลงโซเชียลด้วยตนเอง” (Brand Buffet, 2560)

ในส่วนของแบรนด์ KFC นั้น จะมีการกำหนดตัวผู้ให้ข้อมูลแตกต่างกันไปตามประเด็นที่เกิดขึ้น แต่โดยหลัก ๆ แล้วโดยทั่วไปจะเป็นผู้จัดการอาวุโสส่วนสื่อสารองค์กร, รองกรรมการผู้จัดการฝ่ายการตลาด หรือกรรมการผู้จัดการ

“ตามปกติเราจะมีการวาง Assigned Spokesperson ไว้ในแต่ละเรื่อง ผู้บริหารที่ไม่ได้ถูกมอบหมายไม่สามารถให้สัมภาษณ์หรือตอบได้ ทางทีมประชาสัมพันธ์จะเป็นผู้พิจารณาในเบื้องต้นว่าเป็นวิกฤตประเภทใด เพราะเรามีวาง Spokesperson แยกต่างหาก ทั้งนี้ทั้ง ๆ ไป จะเป็น ผู้จัดการอาวุโสส่วนสื่อสารองค์กร/ รองกรรมการผู้จัดการฝ่ายการตลาด หรือกรรมการผู้จัดการค่ะ” (นิชารัตน์ อาชญาสิทธิวัตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

2) การเตรียมพร้อมด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ในส่วนการเตรียมพร้อมด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรในช่วงภาวะวิกฤตนั้น พบว่าการใช้โปรแกรมการสนทนา (Instant Messaging) เช่น ไลน์ (Line) เข้ามามีผลต่อทั้ง 2 แบรนด์ รวมถึงในแต่ละแบรนด์ยังมีการเตรียมความพร้อมในการติดต่อสื่อสารกับคนภายในองค์กรที่แตกต่างกันดังนี้

แบรนด์ Bar-B-Q Plaza จะมีการทำกลุ่มเฉพาะบนสื่อสังคมออนไลน์เช่น Facebook เพื่อใช้ติดต่อสื่อสารกับพนักงาน อีกทั้งทางองค์กรยังเน้นการสื่อสารแบบระหว่างบุคคล (Face to Face) คือผู้บริหารได้เข้าไปพบปะพูดคุย รวมถึงให้กำลังใจกับพนักงานโดยตรงอีกด้วย

“เราใช้สื่อหลายอันมากที่เป็นเหมือน Basic ของเรานี้แหละ เช่น Group Line ที่ก็จะมีคนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้น ๆ อยู่ แล้วที่พี่ว่ามัน Effective มากเลยก็คือเรามีการทำ Facebook Group อยู่แล้ว ซึ่งอันนี้มันเป็นการสร้างขึ้นมา Internal ตั้งแต่พี่ขึ้นมาดูตรงนี้เลยคะ มัน Work มาก ๆ คือคุณสามารถ Two-way Communication กับพนักงานเขาได้ โดยที่พนักงานสามารถ Two-Way Communication กลับมาหาเราได้ด้วย ที่สำคัญก็คือมันสามารถ Acquire คนที่เป็นตั้งแต่เด็กถึงกระตะ เด็กชัตหม้อ เด็กเสิร์ฟ ทุกคนก็จะมาอยู่ในกรุ๊ปนี้ ทุกคนก็จะเห็นหมด อย่างเช่นเกิดเคสแบบนี้ขึ้น Management ก็ไม่ได้อยู่เฉย ๆ นะ Management มี Action ก็จะเป็นความเดือนร้อนของเขาอะ อันนี้คืออันที่เราทำ” (บุญญา บุญบำรุงทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2560)

ในขณะที่แบรนด์ KFC จะมีการใช้อีเมลเพื่อติดต่อสื่อสารเป็นหลัก และจะมีการจัดตั้งกลุ่มในโปรแกรมการสนทนา (Instant Messaging) เช่น ไลน์ (Line) โดยแบ่งเป็นระดับ รวมถึงแบ่งตามทีมงานที่เกี่ยวข้อง

“เรามี Internal Communication หลักคือ อีเมล แต่ละภาคเขาก็จะมีที่เป็นไลน์กรุป คือแบบรีบกระจายออกไป” (ณิชารัศมี อาชญาสิทธิวิตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

3) การเตรียมพร้อมด้านการติดต่อสื่อสารภายนอกองค์กร

ในการสื่อสารภายนอกองค์กรนั้นพบว่าทั้ง 2 องค์กรจะมีการทำการรวบรวมรายชื่อและข้อมูลติดต่อต่าง ๆ เก็บไว้สำหรับติดต่อในกรณีเกิดภาวะวิกฤต อีกทั้งยังมีการใช้สื่อใหม่ ๆ ในการติดต่อกับสื่อรวมถึงมีเอเจนซีเข้ามาเกี่ยวข้องนอกเหนือจากทีมภายในด้วย

โดยแบรนด์ Bar-B-Q Plaza จะมีการทำรายชื่อสื่อไว้สำหรับส่งข่าวในช่วงภาวะวิกฤต โดยในปัจจุบันจะเลือกใช้อีเมลเป็นช่องทางหลักในการส่งข่าวสาร และมีการใช้เอเจนซีในการช่วยกระจายข่าวไปยังกลุ่มผู้บริโภคในรูปแบบที่ไม่ค่อยเป็นทางการมาก

“ก็จะมีแบบโพลีของพวก Press ที่เรารู้จักอยู่แล้ว เวลาเราส่ง Release ข่าว เราก็จะส่งอีเมลไปหานักข่าว หาสื่อ หมดเวลาส่งแพกซ์แล้ว” (บุญญัญญาช บุษย์บำรุงทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2560)

ในส่วนของแบรนด์ KFC นั้นในส่วนของการติดต่อกับสื่อภายนอก นอกจากจะมีรายชื่อสื่อเตรียมไว้แล้ว ยังมีส่วนของพีอาร์เอเจนซีเข้ามาช่วยในการติดต่อสื่อสารกับสื่อมวลชนอีกด้วย

“Group PR ของเราก็จะทำงานร่วมกับพีอาร์เอเจนซี อันนี้เราก็จะมีแบบ Stakeholder list ถ้าในเรื่องของสื่อ เรื่องของ Influencer คุยกับใคร ต้องเป็นลิสท์ยังไง ใครบ้างที่จะ contact เขาคือใคร อะไรอย่างนี้ค่ะ เราจะได้ดึงมาใช้ คือทุกอย่างต้องมีการเตรียมการ” (ณิชารัศมี อาชญาสิทธิวิตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

4.2.2 แผนการสื่อสารเพื่อป้องกันภาวะวิกฤตขององค์กร

ในส่วนนี้พนักงานหน้าร้านหรือพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องต้องปฏิบัติงานด้วยความเคร่งครัดเพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดภาวะวิกฤต และหากเกิดภาวะวิกฤตขึ้นจะต้องมีการรายงานให้ส่วนกลางทราบเพื่อให้ทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขภาวะวิกฤตนั้น ๆ ทราบโดยทั่วกัน

โดยในส่วนของแบรนด์ Bar-B-Q Plaza นั้น จะเน้นการทำงานแบบ “โลกแบน” คือให้ความสำคัญกับทุกคนในการแก้ปัญหาเท่า ๆ กันหมด ทุกคนสามารถรายงานปัญหาและความผิดพลาดรวมถึงแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่เป็นภาวะวิกฤตเข้ามายังส่วนกลางได้

“สิ่งที่บาร์บีคิวพลาซ่าทำการแก้ปัญหาแบบโลกแบน โลกแบนคือทุกคนอยู่ในระนาบเดียวกัน ไม่มีใครคิดว่าฉันเป็นผู้บริหาร ฉันเป็นเด็กเสิร์ฟ ฉันเป็นเด็กล้างกระทะ ทุกคนอยู่บนระนาบ

เดียวกันทุกคนมองที่ปัญหา คือเราต้องกลับโลกให้ได้และแล้วความเชื่อที่ เราจะแก้ปัญหาลักษณะแบบโลกแบน ก็ทำให้เรากลับมาได้” (“กระทะดำ วิกฤตครั้งใหญ่”, 2560)

“อีกอันหนึ่งที่เป็น Culture ของทีมพี่เลยคือเรื่องของการปรับตัวเร็วค่ะ คือสุดท้ายมีแพลนปีไปแล้วคุณไม่ Action มันก็เป็นแค่กระดาษใบหนึ่ง แต่เราปรับตัวเร็วกว่าด้วยเรื่องของ Culture ขององค์กรเราด้วยค่ะ ที่พี่ไม่อยากให้ทำงานเป็น Hierarchy เราจะ Allow ให้ทีมสามารถตัดสินใจบางอย่างได้ไปเลย สำคัญที่สุดในภาวะวิกฤตคือ Mindset ของคนในองค์กร อย่างเช่นเราเป็น Leader แล้วเรามีความคิดที่จะไปจับผิดคนว่าใครผิด คนที่อยู่ในห้องเขาก็จะทำเหมือนว่าเป็นคนสมองผ่อเตี้ยวันนี้จะจิ้มมา หว่าเราเป็นคนผิด เราก็จะไม่มี Mindset แบบนั้น ทุกคนก็จะ Focus ไปที่ Solution ทุกคนที่อยู่ในนั้นก็คือที่ไม่มีตำแหน่งค่ะ ใครเป็นใครยังไง ทุกคนคือจะเท่ากันหมด” (บุญญัญญาช บุญบำรุงทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2560)

ในขณะที่แบรนด์ KFC นั้นจะต้องมีการรายงานตามลำดับชั้น โดยเริ่มจากผู้จัดการร้าน ผู้จัดการเขต มาถึงทีมหลักในการแก้ปัญหาภาวะวิกฤต และมีการแบ่งทีมเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤต แตกต่างกันไปตามสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น แต่หลัก ๆ แล้วจะมีระดับผู้บริหาร และ PR ที่ดูเรื่องการสื่อสารกับภายนอกองค์กร (External Communication) อยู่ร่วมในทีมด้วย

“Activate คือตาม Level ไล่ ๆ มา คืออย่างที่พี่บอกว่าเรื่องเกิดขึ้นที่ในร้านหรือนอกร้าน หรือเกิดขึ้นนอกร้านออนไลน์ หรือบางทีสื่อโทรมา หรือบางทีมาที่นี้ด้วย มันจะแยกกันก่อน เพราะแต่ละ Protocol ต่างกัน ที่ร้านอย่างที่บอก Manager in Ship จัดการได้รีเปลา ถ้าไม่ได้ขยับมาเป็น ผู้จัดการร้าน ผู้จัดการร้านเสร็จเป็น Area พอ Area เสร็จเป็น Regional host ไม่ได้จริง ๆ ปูบภายใน 15 นาที เขาจะติดต่อมาที่ Core Team แล้ว Core Team จะมา Assign ว่าเคสนี้ เกิดเหตุการณ์อะไร มันจะไปอยู่ใน Category ไหน จากนั้นเราก็จะดึงคนที่เกี่ยวข้องเข้ามา บางครั้งมันเกี่ยวกับเรื่อง Communication เข้ามา Marketing อาจจะเป็น Lead แล้วคนอื่น ๆ ก็เข้ามา Legal เข้ามา Operation เข้ามา ถ้าเป็นเรื่องของ Safety Operation ต้องเป็น Lead เพราะว่าเขาจะใกล้เรื่องนี้ที่สุด มันแล้วแต่ แตกต่างกันไป อย่างปัจจุบันเราทำอยู่ในธุรกิจร้านอาหารใช้ใหม่ เราก็จะดูในเรื่องของ Food Safety ต้องเป็นอย่างนี้ หรือเกี่ยวกับเรื่องอุบัติเหตุลูกค้าต้องเป็นอย่างนี้ หรือในเรื่องที่เกี่ยวกับลูกค้า อุบัติเหตุในร้านหรือคนทะเลาะกันภายในร้าน เราก็จะมี Protocol ที่แตกต่างกัน คนที่ดึงเข้ามาเกี่ยวข้องแตกต่างกัน แต่แน่นอนว่าคนที่ เป็น Core Team ก็จะเป็นคนที่ เป็นระดับผู้บริหาร หรือ PR ที่ดูเรื่อง External Communication ทั้งหมด” (ณิชารัศมี อาชญาสิทธิวัตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

และในกรณีที่เป็นภาวะวิกฤตระดับรุนแรงมากจะมีการจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (War Room) ที่มีทีมแก้ไขภาวะวิกฤตดังกล่าวเข้าร่วมในการเฝ้าติดตามข่าวสารและร่วมกันแก้ปัญหา

โดยในส่วนของแบรนด์ Bar-B-Q Plaza ทีมจะประชุมร่วมกันในทุกครึ่งวันเช้า จากนั้นจะมีการออกนโยบายปฏิบัติและแถลงการณ์ในช่วงบ่าย และมีการสรุปเหตุการณ์ในแต่ละวันอีกครั้งอาจจะผ่านทางอีเมลในช่วงเย็น

“กรณีของ War Room ที่ทุกคนต้องเข้า เตรียมตัวเข้า มันต้องคิดเรื่องนี้มาเป็น Priority เรื่องแรก ไม่ว่าจะ Meeting อะไร หรือเรื่องอื่น คือต้องเคลียร์เรื่องนี้ก่อน มีตั้งแต่ Owner, Management ที่เป็น Head Operation, Head Communication, Head Marketing แล้วก็ Working Team ได้นั่งในตรงนั้นหมด เพื่อจะได้รวมกันหมด อย่างตอน Crisis ในเรื่องแบล็ค เราก็จะมี War Room ทุกวันที่เกิดขึ้น ประชุมเช้า ไม่เกินเที่ยงไป Communicate กับ Internal เลยว่าเช้านี้ สิ่งที่เกิดใน Meeting มีอะไรบ้าง 1 2 3 4 สิ่งที่จะเกิดขึ้นในสาขานี้บ้างนี่คือทำอะไรบ้าง 1 2 3 4 พอจบวันก็สรุป Summary พอเช้าก็มาคุยต่อ ว่าแอกชั่นที่ทำในวันนั้นเป็นอย่างไร มีการปรับทุกวัน” (บุญญัญญาณุช บุญบำรุงทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2560)

ด้านแบรนด์ KFC นั้นจะมีต้องมีการประชุมร่วมกัน และถ้าเป็นช่วงที่มีภาวะวิกฤตจะต้องมีการรายงานสถานการณ์ทางอีเมลทุกชั่วโมง และมีสรุปของทั้งวันอีกครั้งเมื่อจบวัน

“เวลา Activate Core Team เราก็จะมีกรุ๊ปไลน์ขึ้นมา จะมีผู้บริหารอยู่แล้ว แล้วก็อย่างที่เป็น Crisis มาก ๆ เช่น เราเคยถูกชว้างระเบิดไหงคะ เราก็จะมีเป็น War Room ก็จะมีทั้งไลน์ทั้งอีเมลทุกวัน บางทีก็ทุกวันเช้าเย็น ถ้าตอนที่มันมี Crisis ก็ทุกชั่วโมง แล้วหลังจากนั้นเช่น Post Assessment ก็ทุกวัน” (ณิชารัศม์ อาชญาสิทธิวัตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

นอกจากนี้ทั้ง 2 แรนต์ยังจะต้องมีการเตรียมร่างคำแถลงการณ์ (Draft Statement) หรือข้อความที่จะต้องส่งให้สื่อมวลชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับภาวะวิกฤตรูปแบบต่าง ๆ เตรียมไว้ รวมถึงใจความสำคัญที่พนักงานหรือบุคคลภายในองค์กรต้องให้ข้อมูลไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ข้อความนี้ควรมีการปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริงอีกครั้งก่อนเผยแพร่จริง

“เราจะมี Format ภาษาอังกฤษไว้อยู่แล้ว ถ้าเกิดขึ้นบ่อย ๆ เพราะว่าเราจะมีการจัดอันดับไว้ อยู่แล้วว่าอันไหนเกิดขึ้นบ่อย ๆ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นเราจะย้ำเสมอว่าอันนั้นไม่ใช่ One Size Fit All คือ ทุกครั้งที่เกิดอันนี้ขึ้นมา แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นกับบริบทแต่ละสถานการณ์ เพราะฉะนั้นก็จะเป็นทีมพีทีคอย Advice เอเจนซีเขาก็ต้องมีอันนี้ไว้ ถ้าเกิดเหตุการณ์ขึ้นเอเจนซีจะดึงอะไรมาให้เราก่อน อย่างเช่น เวลาเกิดเหตุการณ์แล้วนักข่าวโทรเข้ามา สิ่งที่เราจะให้ความสำคัญเสมอว่าเราต้องมีข้อมูล เราจะต้องบอกอะไรกับสื่อ มันจะมีนโยบายอยู่แล้วว่าหากเกิดเหตุการณ์นี้เราจะต้องทำอะไรก่อน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น Crisis ภายใน 24 ชั่วโมง จะต้องพยายามแก้ไขให้ได้ ในส่วนของ PR ถ้าหากเกิดเหตุการณ์ Crisis สิ่งที่ PR จะเตรียมนะคะ ก็จะมีทั้งสำหรับ Traditional และ Online รวมถึงเราจะมี

Talk และมี Statement ไปให้ที่ร้านพนักงานหน้าร้านด้วย รวมถึง Call Center ทิศทางหรือแนวทางที่เราปฏิบัติจริงมันจะต้องเป็น Same Communication” (ณิชารัศมี อาชญานิสิตวิตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

“ตั้งแต่ตอน Black Head ก็จะมีการเตรียม Draft Statement ไว้ แต่บางทีแพลนบีที่ทำแล้วไม่ได้ใช้ก็มีนะ พอถึงเวลาหน้างานจริง ๆ ก็แบบไม่เอาคิดใหม่” (บุญญาณัฐ บุญบำรุงทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2560)

และทั้งสองแบรนด์ยังมีการใช้เครื่องมือช่วยจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนาบนสื่อออนไลน์ของผู้บริโภค (Social Listening) เข้ามาเพื่อจับประเด็นที่ลูกค้ากำลังพูดถึง รวมถึงคาดการณ์แนวโน้มของสถานการณ์ หรือข้อมูลที่สังคมหรือลูกค้าอยากทราบ เพื่อลดความกังวลใจ หรือความสงสัยในช่วงที่มีภาวะวิกฤตอีกด้วย

“เราก็มีเอเจนซีที่ดูแลเรื่อง Social Listening ให้เรา มันก็จะแอดทิฟไปที่ PR ด้วย เพราะบางทีเรา Alert ไป ทุกวันนี้ก็คือดิจิทัล PR แหละ เขาก็จะเข้าไปดูว่าพวกสื่อดิจิทัล พวกดิจิทัลมีแตกต่าง ๆ เกิดอะไรขึ้น เราก็จะได้แอดทิฟ แต่บางทีที่กว่า Social Listening จะตั้งก็จะไม่ทัน สิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อเกิด Crisis ปู่ทุกคนจะต้องโฟกัส เราจะต้องไปนั่งดูมอนิเตอร์ เพราะมันจะดู Sentiment ว่าตอนนี้ไปอย่างไร คนเข้าใจถูกผิดมากน้อยแค่ไหน เราจะได้ตอบได้ถูก หรือว่าอะไรที่ลูกค้าอยากรู้ หรือว่าเวลาเราประกาศอะไรไปแล้วยังไม่ได้ชัดเจนพอ ลูกค้ารู้สึกว่าจะชัดเจนยังไม่พอ เราก็จะได้มีแอดชั่นจะต้องเป็น Real Time” (ณิชารัศมี อาชญานิสิตวิตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

“Bar-B-Q Plaza ใช้ บริษัท โรธ โซเซียล เก็บข้อมูลกระแสตอบรับจากลูกค้าโดยเป็นข้อมูลที่รวดเร็ว แม่นยำ และทราบความเคลื่อนไหว ตลอดจนความคิดเห็นของลูกค้า จนได้นำความเห็นไปปรับปรุง ส่งผลให้บาร์บีคิว ผ่านวิกฤต ซุปดำ มาได้” (Brand Buffet, 2560)

4.2.3 กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อตอบสนองต่อภาวะวิกฤต

เมื่อเกิดภาวะวิกฤตกับแบรนด์ กลยุทธ์หลักที่ทั้ง 2 แบรนด์ใช้เป็นอันดับต้น ๆ เหมือนกันก็คือ กลยุทธ์การกระทำการแก้ไข (Corrective Action) ซึ่งก็คือ การที่องค์กรทำการแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อบรรเทาความเสียหายและฟื้นฟูภาวะวิกฤต และในขณะเดียวกันก็หามาตรการแก้ไขป้องกันไม่ให้เกิดภาวะวิกฤตซ้ำอีกด้วย ในส่วนของแบรนด์ Bar-B-Q Plaza นอกจากจะทำการแก้ไขแล้ว ในวิกฤตกระทะดำที่ผ่านมาจากแบรนด์ยังเลือกใช้กลยุทธ์ขอโทษอย่างเต็มรูปแบบ (Full Apology) อีกด้วย

“การออกมายอมโดยเร็วและปรับปรุงแก้ไข – Bar B Q Plaza เลือกที่จะออกมายอมรับอย่างรวดเร็ว เท่ากับผ่อนเรื่องร้ายแรงให้เบาลงอย่างน้อยครั้งหนึ่ง ซึ่งผู้บริโภคก็พร้อมจะให้อภัยจากนั้นไม่รอช้าที่จะประกาศปิดให้บริการชั่วคราวเป็นเวลา 2 วันเพื่อเร่งแก้ไขปัญหาย่างเร่งด่วน ชี้แจงแนวทางแก้ไข ยอมรับผิดเองไม่โทษใคร – แบรนด์จะประสบความสำเร็จได้ ไม่ได้เกิดจากยอดขาย

เท่านั้น แต่ต้องมาจากพนักงานทุกคนด้วย ดังนั้น การชี้แจงแนวทางแก้ไขปัญหาเพื่อเรียกความมั่นใจของผู้บริโภคกลับมา น้อมรับผิดชอบด้วยตัวเอง แต่ “ไม่โทษความผิดไปที่พนักงาน” แต่แสดงความเข้าใจว่า ด้วยจำนวนลูกค้าที่มากเกินไปที่คาดหวังอย่างมหาศาล เข้าใจว่าทำให้พนักงานต้องทำงานหนักขึ้น จึงเกิดความผิดพลาดขึ้น การปิดให้บริการ จะทำการ Re-Check การปฏิบัติตามมาตรฐานความสะอาด และเพิ่มอัตราพนักงานเพื่อให้สอดคล้องกับการให้บริการ” (“บทวิเคราะห์ กรณี Bar B Q Plaza”, 2559)

“บุญญานุกช ได้บอกว่า จากเคสนี้ได้สรุปหลักการในการผ่านวิกฤตของแบรนด์ครั้งนี้ไปได้ 3 ข้อด้วยกัน

1) แก้เร็ว เมื่อมองเห็นปัญหาต้องลงไปหาสาเหตุ และต้องแก้ปัญหาในทันที ไม่ต้องรออะไร ยิ่งแก้ไขเร็วยิ่งดี ทางแบรนด์ได้นำน้ำซุ๊ปและผิวกระทะไปตรวจสอบที่สถาบันต่าง ๆ เพื่อตรวจหาสารก่อมะเร็งด้วย แต่ก็ไม่พบสารปนเปื้อนใด ๆ

2) แก้ไขแบบ Beyond ก็คือเป็นการแก้ไขแบบมีอาชีพ ต้องสร้างความมั่นใจให้ทั้งลูกค้าและพนักงานของแบรนด์ด้วย

3) แก้อย่างยั่งยืน สิ่งสำคัญก็คือเรื่องบุคลากร ได้มีการคุยกับพนักงานทุกวัน เรียกฝ่าย Customer Service คุยทุกวัน เพื่อดู Feedback จากลูกค้า จะมีแคมเปญให้พนักงานเพื่อจูงใจพนักงานในสาขาต่าง ๆ ว่าถ้าสาขาไหนที่ไม่มีคอมเมนต์เรื่องกระทะ สาขานั้นจะได้ดาว” (“ถอดบทเรียน”, 2560)

ในขณะเดียวกันทางแบรนด์ KFC เองก็มีการใช้กลยุทธ์การกระทำการแก้ไขเป็นหลักด้วยเช่นกัน

“เวลาเกิดวิกฤต เวลาเกิด Crisis ขึ้นมาอย่างนี้ เราเป็นแบรนด์ที่มีคนจับตามอง มีลูกค้าเยอะ มีคนมองเรา มีคนไว้วางใจเรา มันสำคัญมากเลยที่เราจะต้องบอกให้เขาทราบว่าเราเห็น เรารู้ว่าอันนี้คือข้อผิดพลาด สิ่งที่เราให้ความสำคัญคืออะไร และคือเน้น Action ของเราสิ่งที่เราแก้ไขคืออะไร อย่างเช่น บางครั้งที่เราเคยเจอตามห้างสรรพสินค้า เป็นร้านที่เปิด มีหนู มีอะไรวิ่งเข้ามา ถ้าเกิดเหตุการณ์อย่างนั้นปั๊บเราปิดร้านทันที แต่บางที่มันปิดร้านเลยไม่ได้ มันเป็นนโยบายของห้างนั้น ๆ ด้วย เช่น ห้ามร้านปิดก่อนเวลาปิดห้าง เราต้องรีบแจ้ง ซึ่งถ้าหากไม่ได้ติดต่อกำหนดตรงนั้นเราก็จะปิดทันที แล้วก็ Big Cleaning คือเช็คหมด” (ณิชารัศมี อาชญาสีทิวัตร์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

นอกจากนี้แบรนด์ KFC ยังได้มีการใช้กลยุทธ์ การประจบเอาใจ (Ongratiation) หรือการที่องค์กรเอาใจลูกค้าหรือผู้บริโภคในลักษณะปลอบใจ (Applause) ในบางกรณีที่อาจทำไปสู่ประสบการณ์ที่ไม่ดีของลูกค้า หรือนำไปสู่ภาวะวิกฤตของแบรนด์อีกด้วย

“คือจะต้อง Listen Active คือฟังอย่างตั้งใจ จะต้องให้ความใส่ใจลูกค้าอย่างไร คือมันมีขั้นตอนนะคะ คือแบบถ้าเกิดเหตุการณ์ขึ้นปุ๊บ สิ่งหนึ่งคือ จะไม่ใช่ปฏิเสธก่อน คือเราจะต้องเข้าไป Approach ลูกค้าอย่างรวดเร็ว จากนั้นฟังถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วลองดูว่าเราจะช่วยให้ลูกค้าสงบหรือผ่านไปได้อย่างไรบ้าง จากนั้นก็ต้องรีบแจ้ง คืออย่างเช่น ถ้าขึ้นทั่ว ๆ ไปเช่นถ้าเกิดลูกค้าเห็นว่าอาหารที่ได้เย็นไป รอนาน โมโหหิวอะไรอย่างนี้ มาตรฐานไม่ได้อย่างที่เคยได้รับ ทางของเราก็มีนโยบายเปลี่ยนใหม่ให้ทันที ไม่มีข้อยกเว้นอะไรแบบนี้คะ ตรงนี้มีกลยุทธ์ที่วางไว้อยู่แล้ว ส่วนขั้นตอนอื่น ๆ บางทีก็จะมีลูกค้าติดต่อมา คือเราก็จะคิดอยู่เสมอว่าลูกค้าพูดในสิ่งที่ถูกต้อง เราก็จะดูว่าพอเกิดเหตุการณ์อย่างนี้มีอะไรที่เราจะ Facilitate หรือช่วยลูกค้ายังไงได้บ้าง คือหรือว่าอย่างลูกค้าทานแล้วป่วย เราก็จะมีผู้บริหารร้านติดต่อลูกค้าไป เพื่อขอเข้าพบลูกค้าเพื่อพาไปพบแพทย์หรือว่าลูกค้าไปพบแพทย์มีใบรับรองแพทย์มา เราก็จะจัดการให้” (ณิชารัศมี อาชญาสิทธิวัตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

นอกจากนี้สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในการสื่อสารในภาวะวิกฤต ซึ่งทั้ง 2 แบรินด์มีแนวคิดที่สอดคล้องกันคือการสื่อสารด้วยความจริงใจ ให้ข้อมูลที่เป็นจริงและเป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย

“ทั้งหมดสิ่งสำคัญที่สุดเวลาเกิดวิกฤติหรือปัญหาขึ้นมา Fact และ Incident หรืออะไรต่าง ๆ ต้องเคลียร์ อย่างที่ Lead ส่วน PR ด้วย ที่จะต้องรู้เหตุการณ์ว่าที่จริง ๆ แล้วมันเป็นยังไง ไม่ต้องปั้นแต่งมา อันนี้เป็นอย่างนี้ อย่างนั้น แล้วเราก็ต้องเอามาถ่ายทอด หน้าทีของ PR ก็คือไม่ต้องบิดเรื่องจากจริงเป็นไม่จริงอะไรอย่างนี้ แต่ต้องทำยังไงให้มัน Win Win หรืออยู่ในสภาพ Neutered สิ่งที PR จะต้องรู้เวลาเกิดเหตุการณ์อะไรขึ้นคือ Direction ของบริษัทหรือทีมคืออะไร และ Next Action ของเราคืออะไร ส่วนที่สำคัญที่สุดของการสื่อสารในภาวะวิกฤติคือ คือ ความจริงใจขององค์กรเรา จะต้องสื่อสาร Fact ที่เกิดขึ้นและสิ่งที่เราจะปรับปรุง หรือแก้ไขให้มันดีขึ้นคะ ปกติเราก็ไม่อยากจะให้มันเกิดขึ้นนะคะ เพราะฉะนั้นเราจะต้องแบบระวังขั้นตอนในการที่เราทำ เพื่อทำให้มันดีที่สุด” (ณิชารัศมี อาชญาสิทธิวัตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

“ออกจดหมายแสดงความจริงใจและขอโทษ - บุญญัญช บัญบำรุงทรัพย์ รองผู้บริหาร บาร์บีคิวพลาซ่า ได้ออกจดหมายแสดงความเสียใจและขอโทษต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และเป็นผู้โพสต์จดหมายลงโซเชียลด้วยตนเอง” (Brand Buffet, 2560)

“การที่จะทำให้แบรนด์ผ่านวิกฤตใด ๆ ไปได้ แบรินด์เลิฟเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เมื่อพอแบรนด์ล้มจะมีคนยื่นมือเข้ามาช่วย จะไม่ได้เหยียบซ้ำมาก แต่สิ่งสำคัญก็คือต้องมีความจริงใจต่อลูกค้า ตอนนั้นที่แก้ปัญหาต้องปิดสาขา 2 วัน ก็ต้องทำ ซึ่งไม่มีใครอยากล้มเหลว แต่ก็ได้รู้ว่าบางอย่างมันมีการผิดพลาดได้จริง ๆ แต่ต้องเรียนรู้ทำอย่างไรให้เพอร์เฟกต์ ต้องยอมรับคำติชม แล้วต้องรีบแก้ไขทันที” (“ถอดบทเรียน”, 2560)

และในส่วนการควบคุมประเด็นและสถานการณ์ของภาวะวิกฤตนั้นแบรนด์ Bar-B-Q Plaza เลือกที่จะพยายามควบคุมให้การพูดคุย หรือสอบถามข้อมูล เกิดขึ้นบนสื่อของ Bar-B-Q Plaza เอง ไม่ให้ลุกลามไปที่อื่น

“เมื่อเกิดวิกฤตก็พยายามอย่าให้มันกระจายไปวงกว้าง คือถ้าเขาจะตำ ให้มาตำในเพจเรา อย่างเดียวพอ คือควบคุมเสียหาย ถ้าบางที่เราอาจจะควบคุมไม่ได้แต่เราเห็นมัน เห็นแล้วเรารู้ว่า ทิศทางมันไปในแนวไหน บางทีบาง Brand เกิด Crisis ขึ้น แต่ แบรนด์เงียบ ไม่ Action อะไรเลย เพราะกลัว Content ที่เพจจะมีแต่ Negative แต่เราไม่คิดอย่างนั้นไง ให้เขามาตำเลยในบ้าน ดีกว่า ไปตำนอกบ้านแล้วเรควบคุมไม่ได้เลย” (บุญญัญญาช บุษุบำรุงทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2560)

ในขณะที่แบรนด์ KFC จะมีกลยุทธ์ในการที่เมื่อเกิดเหตุการณ์รุนแรงขึ้น หากเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลาในการตรวจสอบหรือสอบสวนข้อเท็จจริงก่อน จะพยายามติดต่อบุคคลต้นเรื่องนั้นในการพูดคุยแบบตัวต่อตัวมากกว่าจะใช้สื่อออนไลน์ (Form Online to Offline) แต่ในบางเรื่องอาจจะสามารถทำให้จบลงได้บนสื่อออนไลน์เลย

“คุยจากออนไลน์ เป็นออฟไลน์ คือมันอยู่ที่แอดชั่นเราไงคะ คือส่วนใหญ่เนี่ยอินเทอร์เน็ตมันเร็วมาก มันไปเร็วเหมือนกัน เพราะฉะนั้นเมื่อเรา Take action เร็ว มีสิ่งอะไรเกิดขึ้น มีการเข้าไปให้คำตอบ มันก็จะจบได้ทีละคะ ฝั่งออนไลน์ลากลงมาออฟไลน์ปุ๊บเนี่ย Process นี้พอเป็น Crisis มันก็ต้องมีข้อผิดพลาด ภายใน 24 ชั่วโมงจริง ๆ แล้วปัญหาส่วนใหญ่มันอาจจะแก้ไม่จบ มันก็ต้องมีการ Investigate หรือบางครั้ง สินค้าเน่าเสียเราต้องไปเช็คกับ Vender แล้ว ว่าล็อตไหนเกิดอะไรขึ้นทีมของเราจะต้องไปดูที่โรงงาน ตรวจสอบล็อตนั้น Recall ทั้งล็อตกลับมาก็จะเป็น Process ก็วันว่าไป 3 วัน 5 วัน อย่างที่บอกว่าเราจะต้องมีการ Report อัปเดตตลอดเวลาว่าทำอะไร Vender ทั้งหมดที่เกี่ยวข้องก็จะต้องถูกกระตุ้นขึ้นมาว่า ๆ หาว่าเกิดอะไรขึ้นแล้วก็ต้องหาวิธีป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นอีก ทำไม่เกิดขึ้นอย่างนี้ได้ ต้อง Find Out ให้ได้ เราต้องให้มันตรงกับมาตรฐาน” (ณิชารัศมี อาชญาสิทธิวัตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

4.2.4 การฟื้นฟูความเสียหายจากภาวะวิกฤตขององค์กร

ในด้านการฟื้นฟูความเสียหายหลังจากภาวะวิกฤตนั้น แบรนด์ KFC จะมีการชี้แจงการแก้ไขที่ชัดเจนให้ลูกค้าทราบ และจะเน้นเรื่องการทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่มาที่ไป รวมถึงประเมินการแก้ไขสถานการณ์รวมถึงคู่มือที่ได้จัดเตรียมไว้ว่ามีข้อดีข้อเสียอย่างไรเมื่อนำไปปฏิบัติจริง จนนำไปสู่ข้อเรียนรู้เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดภาวะวิกฤตซ้ำอีก และมีการส่งต่อข้อเรียนรู้ที่ได้ไปยัง KFC ในประเทศอื่น ๆ เพื่อนเป็นการเรียนรู้และเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้ต่อไป

“ทั้งหมดเราจะต้องทำเป็น Report แล้วก็ Learning ว่าเกิดอะไรขึ้น ไล่ไปถึง Crisis นี้ เกิดจากอะไร แล้วก็ไล่มาจากต้นเหตุปัญหาคืออะไร ต้องแก้ไขอย่างไร Protocol ไหน หรือ Standard ไหน ที่ผิดพลาดไป หลังจากนั้นเราก็ค่อย Communication หรือการแอกทีฟแอกชั่นของทีมมีประสิทธิภาพมากแค่ไหน เกิดอะไรขึ้น ทำไมถึงไม่จบ ก็จะกลับมา Review Action Plan เมื่อจบแล้ว The Whole Process ที่มันเกิดขึ้นเนี่ย Learning คืออะไร” (ณิชารัศมี อาชญาสีทิวัตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

ในขณะที่แบรนด์ Bar-B-Q Plaza ใช้วิธีที่ต่างออกไป โดยเริ่มฟื้นฟูจากคนในองค์กรก่อน เพราะเชื่อว่าจะเป็นการส่งต่อความมั่นใจและสร้างความเชื่อมั่นให้กับทั้งคนในองค์กรและลูกค้าของ Bar-B-Q Plaza เอง

“อันที่สำคัญเลย เวลาเกิด Crisis อะคะ เราเชื่อพลังของคนในองค์กรก่อนเลยคะ สุดท้ายการที่เราทำเคสแบบลด หรืออะไรก็แล้วแต่ เรา Buy in ใน Internal ก่อน เนื่องจากธุรกิจเรามันเป็นธุรกิจที่มี Contact Point กับลูกค้า แต่ว่าถ้าเราคิดว่าเรามัวแต่ไปคิดว่าจะ Protect แต่ข้างนอก แต่ภายในเองยังไม่รู้ Direction ของผู้บริหาร หรือแนวคิดของผู้บริหาร คือเราเชื่อเรื่องการ Buy in คน ให้เขาไปพร้อมกับเรา อันนี้สำคัญ มาก ๆ เวลาเกิดวิกฤตขึ้น เราก็แบ่งเรื่องของการสื่อสารเป็นทั้ง 2 ส่วน คือทั้งส่วนภายในและภายนอก ภายในคือเราจะต้องทำให้เขารู้ว่าผู้บริหารรู้เรื่อง แล้วก็ไม่ได้นิ่งนอนใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นคะ” (บุญญัญญาณุช บุญบำรุงทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2560)

“หลังจากที่เราได้มีการประกาศว่าความผิดทั้งหมดเกิดจากอะไร เราก็ได้มีการรีเทรนนิ่งพนักงานที่สาขาทั้งหมด 25 สาขาทั้งหมดที่ถูกปิดตัวลง และตั้งเป็น 4 ฮับ แยกตัวผู้บริหารขึ้นเป็น 4 ท่านขึ้นไปพูด Speech เพื่อเรียกขวัญและกำลังใจของพนักงานกลับมา สิ่งที่เราปรับคือพลาซ่ารีเทรนนิ่งใหม่ทั้งหมดคือ เรียกพนักงานทุกคนตั้งแต่น้องคนที่ทำความสะอาดกระทั่งไปจนถึงพนักงานเสิร์ฟ หัวหน้าครัว ผู้จัดการทุกคนมารวมตัวกัน วันนั้นเราอยู่กันที่เซ็นทรัลลาดพร้าวสิ่งที่ทำก็คือให้พนักงานทุกคนได้มี Experience ได้มีประสบการณ์ในการเป็นลูกค้าผ่านกระทะ Black Pan และให้เขาได้ล้างกระทะไบนันด้วยตัวเอง พวกเราทำงานกันอย่างเข้มข้นเพราะวันนั้นเรามีเวลาแค่ 48 ชั่วโมง” (“กระทะดำ”, 2560)

4.3 การเลือกใช้สื่อดิจิทัลของธุรกิจร้านอาหารเพื่อจัดการภาวะวิกฤต

4.3.1 สื่อที่ใช้ในการสื่อสารในภาวะวิกฤต

สื่อที่ใช้ในการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น ทั้งสองแบรนด์มีมุมมองที่ต่างกันดังนี้
 แบรินด์ KFC มองว่าต้องใช้ทั้งสื่อดั้งเดิม (Traditional Media) ควบคู่ไปกับการใช้สื่อดิจิทัล และหากมีการต้องแถลงข่าวยังคงเลือกใช้วิธีการดั้งเดิมและแถลงข่าวต่อสื่อมวลชนอยู่เช่นเดิม

“เราให้ความสำคัญเท่า ๆ กันนะ เวลามันมา มันมาพร้อมกัน แต่ว่าเวลาเช่นมันเป็นดิจิทัล เวลา Re-Act กับการ Responsive มันเร็วกว่า คือเวลาพอมันมีเหตุการณ์อะไรเข้ามาปุ๊บ พีออก Statement ไปปุ๊บ ออนไลน์ก็ขึ้นได้เลย แต่เป็น Traditional กว่าเขาจะส่งพิมพ์ ก็วันรุ่งขึ้น ทีวี่มัน อาจจะมีรอบเวลา ข่าวตอนเย็น แต่ออนไลน์มันขึ้นได้เลย

แต่เรายังก็เชื่อมั่นว่า การพบนักข่าวเพื่อแถลงความอย่างชัดเจนและถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้เกิดการสื่อสารที่ถูกต้องและสองทาง เรายังคงใช้การแถลงข่าวแบบ traditional ค่ะ”
 (ณิชารัศม์ อาชญาสิทธิวัตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

ในขณะที่แบรนด์ Bar B Q plaza จะเน้นไปที่การใช้สื่อออนไลน์และสื่อสังคมออนไลน์ สมัยใหม่ในการสื่อสารภายใต้วิกฤตเป็นหลักมากกว่าการใช้สื่อแบบดั้งเดิม

“โพสต์ที่สื่อออนไลน์เป็นหลักเลย ออนไลน์ในที่นี้เราหมายรวมไปถึงที่ใช้ใน internal ด้วย นะคะ ยิ่งเวลา Crisis มันเหมือนอะไร มันเหมือนว่าไฟกำลังจะไหม้ ถ้าคุณมัวแต่ไปมีพิธีรีตอง ไปทำ จดหมาย เอาบอร์ดไปแปะ มันหมดยุคกันไปแล้ว แล้วอย่างที่พี่บอกว่าองค์กรเราเป็นแบบต้องปรับตัว เร็วมาก สื่อสารทุกอย่างเร็ว เราก็ใช้สื่อออนไลน์เป็นหลัก ตัว External ด้วยนะคะ นักข่าวอะไรแบบนี้ ก็ใช้เรื่องของตัวเอง Online นี่แหละค่ะ ที่การที่จะกระจายไปหาพวกเขา

อย่างตอนนี้มี Facebook เองก็มี Feature หลายอัน เช่น Facebook Live มันก็ช่วย ซึ่ง บางครั้งก็ต้องมาคิดว่าการดั้งเดิมแบบ Traditional มันยังจำเป็นอยู่หรือเปล่า”

(บุญญัญญาช บุษุมำรุงทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2560)

4.3.2 สื่อที่องค์กรเลือกใช้เป็นอันดับแรกเมื่อเกิดภาวะวิกฤต

ในด้านของสื่อที่แต่ละแบรนด์จะเลือกใช้เป็นอันดับแรกเมื่อเกิดภาวะวิกฤต ทั้ง 2 แบรินด์ คิดว่ายากที่จะระบุ เพราะต้องดูสถานการณ์ ณ ขณะนั้นประกอบด้วย แต่หากตอบจากประสบการณ์ ในปัจจุบัน พบว่าสื่อออนไลน์ หรือดิจิทัล เช่น Facebook จะเป็นสื่อที่ทั้ง 2 แบรินด์เลือกใช้เป็น อันดับแรก ๆ

“ก็ไม่อยากตอบฟันธงนะ ว่ามันต้องเลือกอันนั้น เท่านั้น แต่ว่ามันขึ้นอยู่กับ เหตุการณ์และ สถานการณ์ตอนนั้น ๆ ด้วย ว่าเรามุ่งหวังที่จะอะไร แต่สุดท้ายตอนนั้นก็ต้องตอบแบบนี้แหละว่า

Facebook มันก็เป็นสื่อที่เวิร์คมาก สำหรับปัจจุบัน” (บุญญญาณูช บุญบำรุงทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2560)

“เราให้ความสำคัญเท่า ๆ กันนะ เวลามันมา มันมาพร้อมกัน เรา Treat เอาสื่อดิจิทัลเป็นตัวหลัก เพราะเร็วสุด กระจายตัวเยอะ สื่อดิจิทัลมันไปแจ้งการรับรู้ เวลาเราออก Statement เพื่อ clarify เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะใช่หรือไม่ใช่ มันจะไปทั่วถึงได้มากกว่า ซึ่งจริง ๆ พี่ว่ามันเป็นสิ่งที่ดี” (ณิชารัศมี อาชญาสิทธิวัตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

4.3.3 บทบาทของสื่อดิจิทัลในการดำเนินการสื่อสารในภาวะวิกฤต

ทั้ง 2 แบรินด์มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่าสื่อดิจิทัลมีความสำคัญและมีบทบาทอย่างมากในการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพราะช่วยส่งต่อข่าวสารจากแบรินด์ไปยังกลุ่มเป้าหมายได้ อีกทั้งยังเป็นการสื่อสารแบบ 2 ทางที่ทางแบรินด์สามารถสังเกต และดูกระแสของประเด็นนั้น ๆ ได้ด้วยในเวลาเดียวกัน

“คิดว่ามีบทบาทมากอะ มันเป็นแบบนั้น 90 เปอร์เซ็นต์เลยมั้ง ด้วยการที่สื่อออนไลน์ คือมนุษย์ทุกคนทุกวันนี้เขาเป็นสื่อเองได้แล้ว การที่เขาเห็น Content บางอย่างของเราแล้วเขาชอบหรือไม่ชอบ การที่เขาคลิกเดียว กดหัวใจ หรือเขากดแชร์ มันก็ Impact ต่างกันแล้วเลย บาร์บีคิวพลาซ่านี้พี่ว่าเป็นแบรินด์ที่แบบว่าจะแจ้งเกิดหรือแจ้งดับ โดยการใช้สื่อออนไลน์ ในการช่วย” (บุญญญาณูช บุญบำรุงทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2560)

“มีบทบาทมากนะ เพราะปัจจุบันเรียกว่าอินเทอร์เน็ตเป็นเหมือนมือถือ เรียกว่ามันเป็นอุปกรณ์หนึ่งแล้ว ตั้งแต่ตื่นมา มันก็อยู่ควบคู่กับชีวิตประจำวันของเราแล้ว ใช่ไหม ตื่นมาก็ดูข่าวก่อน เช็กข่าวก่อน เช็ก Facebook ก่อน หลาย ๆ คนเนี่ยรู้ข่าวจากฟีดก่อนที่จะเข้าเพจข่าวอีก คิดว่ามันสำคัญมาก แล้วทุกวันนี้เราจะต้องมีการเตรียมการ ทุกอย่างที่อยู่บนโลกออนไลน์ต้อง Respect ต่อคนอ่าน ก็ต้องสื่อในสิ่งที่เป็จริง เพราะเดี๋ยวมันจะมีนักสืบเฟซบุ๊ก เพราะฉะนั้นในการรับมือกับวิกฤตในยุคดิจิทัลเนี่ย เราต้องมีพาร์ทเนอร์ เช่น เอเจนซีในเรื่องออนไลน์ หรือ PR เอเจนซีที่จะต้องเป็นพาร์ทเนอร์ที่เข้าขา ทำงานร่วมกับเรา ต้องอยู่ใน Same Page ที่ว่าอันนี้อยู่ในระดับที่ซีเรียสมากแค่ไหน ต้องรับมือกันอย่างไร แล้วต้อง Stand by กันอย่างไร” (ณิชารัศมี อาชญาสิทธิวัตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

4.3.4 สื่อดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการสื่อสารในภาวะวิกฤต

ทั้ง 2 แบรินด์คิดว่าสื่อดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการสื่อสารในภาวะวิกฤตคือ Facebook โดยมีแง่มุมที่ต่างกันไป โดยสำหรับ Bar-B-Q Plaza นั้น มองว่าเป็นสื่อหลักของแบรินด์ในการติดต่อกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสื่อในภาวะวิกฤต

“Facebook เป็นตัวหลัก ๆ เลย จะช่วยหลัก ๆ เลยคือ การสื่อสารของแบรนด์ ที่จะสื่อสารไปทาง External” (บุญญัญญาช บัญบำรุงทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2560)

ในขณะที่แบรนด์ KFC มองว่าการที่ KFC เป็นร้านที่มีรูปแบบการให้บริการอย่างรวดเร็ว (Quick Service Restaurant) ที่มีฐานกลุ่มคนติดตามบน Facebook เยอะที่สุด ประกอบกับพฤติกรรมของคนไทยที่นิยมใช้ Facebook เป็นจำนวนมากอันดับต้น ๆ ของโลก ทำให้ Facebook เป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ณ ขณะนี้

“ขึ้นอยู่กับกลุ่มคนที่เราต้องการสื่อสารนะ แต่อย่างของเราเรามี Facebook Community ที่ใหญ่ที่สุดของธุรกิจ QSR เราก็จะสื่อสารผ่านตรงนั้นไป แล้วลูกค้าก็จะช่วยกระจายตัวได้มากขึ้น เพราะบางที่เราออกข่าวอะไรไป ก็จะทำให้เพจของเราอธิบายด้วย ในลักษณะเดียวกัน ซึ่งเรามีหมดเลย Youtube, Instagram, Twitter, Facebook แต่ที่ใช้แล้ว Active สุดคือ Facebook แต่ละแพลตฟอร์มก็จะมีคาแรคเตอร์ที่แตกต่างกัน เหมือนกับการเลือกสื่อ เราก็ยังมี ข่าว Business ข่าว Marketing ข่าว Lifestyle ว่าจะเลือก Section ไหน เราก็จะต้องทำให้มันเข้ากันเนเจอร์ของแพลตฟอร์มนั้น แต่เมืองไทย Facebook ใหญ่สุด เราก็จะให้ความสำคัญกับตรงนั้น การให้ข่าวสารก็จะเป็นรูปแบบหนึ่ง ยูทูปวีดีโอเป็น Content ฟอร์มอยู่ตรงนั้น ทวิตเตอร์สั้น ๆ กระชับ เร็ว ๆ ถ้าเป็นไอจี รูป เราก็จะทำให้มันแตกต่างกัน” (ณิชารัศมี อาชญาสิทธิวัตร, การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)

4.4.5 ความพึงพอใจในการเลือกใช้สื่อดิจิทัลเพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารในภาวะ

วิกฤต

ทั้ง 2 แปรณต์มีความพึงพอใจในการใช้สื่อดิจิทัลเพื่อเป็นช่องทางในการสื่อสารในภาวะวิกฤต เป็นอย่างมาก เพราะนอกจากสามารถส่งต่อกระจายข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว สามารถติดตามสถานการณ์ได้อย่างปัจจุบันทันด่วนแล้ว ยังเป็นการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า และวัดผลได้ทันทีอีกด้วย แต่ทั้งนี้ในข้อดีของการส่งต่อและแพร่กระจายข่าวสารที่รวดเร็วนั้นก็อาจส่งผลเสียได้เช่นเดียวกัน

“มากเลยละ พี่มาร์คเขาก็เปลี่ยนโลกเลยเหมือนกันเนอะ การที่เรามีสื่อนี้เลยมันช่วยเรื่องอะไรบ้างคือ 1 มัน Save Cost ไปหลายอันเลยนะ ความ Effective ในการใช้ Cost อะ สมัยก่อนเวลาเราอยากทำอะไร เราอยากรู้ Result เราต้องไปทำรีเสิร์ชกับ Nielson นั่นนี่นู่นโน่น รอไปอีกนานหลังจากหนังสือออก แต่ตอนนี้แค่คลิกเดียวเท่านั้น คุณรู้เลยว่า Communication ที่คุณส่งออกไปมันจะเกิดหรือจะดับ มันมีคนสนใจมันไหม” (บุญญัญญาช บัญบำรุงทรัพย์, การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 กันยายน 2560)

“คิดว่ามันรวดเร็ว การกระจายในรูปแบบที่เราต้องการมันเร็ว ในการจะบอก หรือแถลงอะไร แต่อันหนึ่งก็แบบเป็นดาบสองคมแต่มันก็เร็วเวลาที่มัน Handle ในสิ่งที่มันกระจายตัวออกไป แต่บาง

ที่กว่าเราจะรู้ กว่าจะ Identify บางครั้งมันก็เกิดการดราม่าที่ไม่ใช่ขึ้นมา” (ณิชารัศมี อาชญาสิทธิวัตร,
การสื่อสารส่วนบุคคล, 14 กันยายน 2560)



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง “การศึกษากลยุทธ์การสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหารผ่านสื่อดิจิทัล” นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึง กลยุทธ์การวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหาร, การดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต และการเลือกใช้สื่อดิจิทัลของธุรกิจร้านอาหารเพื่อจัดการภาวะวิกฤต

โดยงานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Method) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งประกอบไปด้วย การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ซึ่งได้ทำการสัมภาษณ์คุณณิชารัศมี อาชญาสิทธิวัตร ผู้จัดการอาวุโสฝ่ายการตลาด ส่วนบริหารแบรนด์และการสื่อสารการตลาด เคเอฟซี ประเทศไทย บริษัท ยัม เรสเทอรองตส์ อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด และคุณบุญญ์ญาณุช บุญบำรุงทรัพย์ Cult Leader Bar-B-Q Plaza บริษัท ฟู้ด แพชชั่น จำกัด ร่วมกับการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary) โดยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษากลยุทธ์การวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหาร, การดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต และการเลือกใช้สื่อดิจิทัลของธุรกิจร้านอาหารเพื่อจัดการภาวะวิกฤต ซึ่งสรุปผลได้ดังนี้

5.1.1 กลยุทธ์การวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหาร

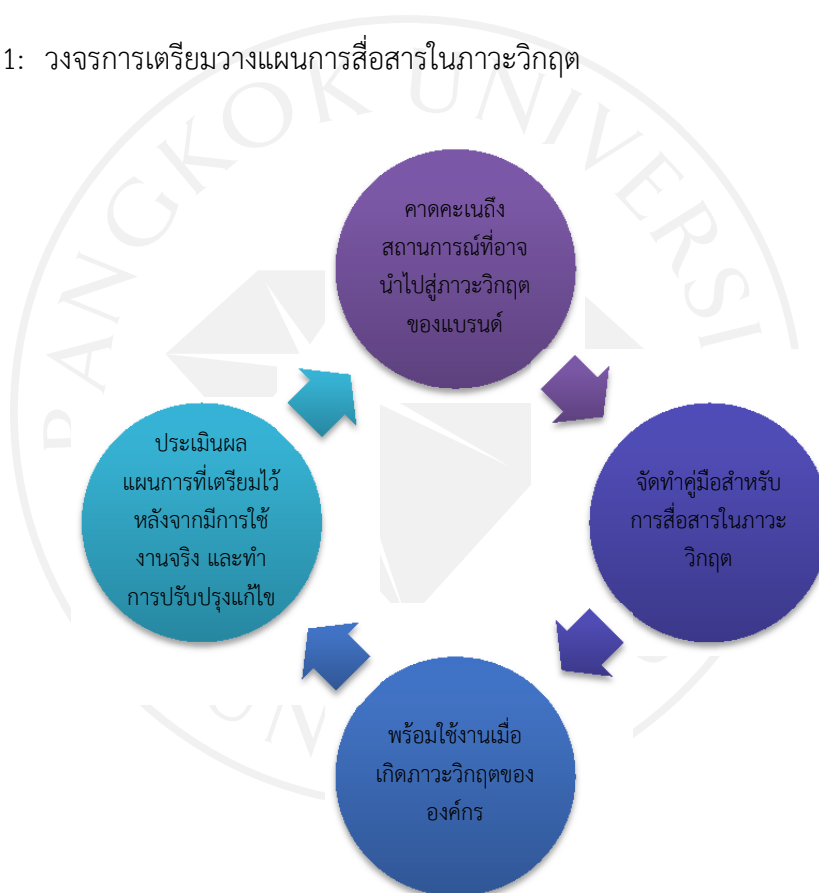
จากการวิจัยพบว่าการวางแผนกลยุทธ์การสื่อสารเริ่มต้นจากการคำนึงถึงสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและนำไปสู่ภาวะวิกฤตของแบรนด์ได้ โดยส่วนมากจะมีฝ่ายการตลาดหรือฝ่ายสื่อสารการตลาดเป็นผู้ริเริ่มโครงการร่วมกับฝ่ายปฏิบัติการ (Operation) เนื่องจากธุรกิจร้านอาหาร สาเหตุของภาวะวิกฤตส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นจากสินค้าหรือบริการที่หน้าร้าน ดังนั้นส่วนที่ปฏิบัติงานหน้าร้านจะมีมุมมองและประสบการณ์ในการให้บริการลูกค้ามาก่อน และจะมีการจำลองสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในแง่มุมมองต่าง ๆ เพื่อเตรียมแนวทางการแก้ไขและการสื่อสารในภาวะวิกฤตต่อไป

โดยในเบื้องต้นจะมีการจัดทำเป็นคู่มือเพื่อรับมือและสื่อสารภายใต้ภาวะวิกฤต รวมถึงมีกรณีตัวอย่างที่เคยเกิดขึ้นเพื่อให้ศึกษาและเป็นแนวทางในการปฏิบัติการแก้ไขรวมถึงการสื่อสารในภาวะวิกฤตรูปแบบต่าง ๆ ให้แก่หน้าร้านและส่วนกลาง รวมถึงหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น PR Agency, Social Agency ฯลฯ เพื่อทำการศึกษาและพร้อมใช้งานเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับแบรนด์

โดยเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่จัดว่าเป็นภาวะวิกฤตขององค์กรเกิดขึ้นนั้น แบรินด์จะต้องรีบเริ่มปฏิบัติการและแก้ไขตามแผนที่เตรียมไว้โดยเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยอาจใช้ระยะเวลาภายใน 15 นาที เพื่อแจ้งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบและเริ่มดำเนินการ หรือในกรณีที่ต้องอาศัยการวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลอาจใช้เวลาภายใน 24 ชั่วโมง เพื่อเริ่มการสื่อสารเพื่อแก้ไขภาวะวิกฤตอย่างเป็นทางการ

โดยผู้วิจัยได้สรุปวงจรการเตรียมวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตไว้เพื่อให้ง่ายต่อความเข้าใจดังนี้

ภาพที่ 5.1: วงจรการเตรียมวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤต



5.1.2 การดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต

ในส่วนของการดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้น จะเริ่มตั้งแต่การเตรียมพร้อมในเรื่องต่าง ๆ คือ การเตรียมพร้อมด้านบุคคล การเตรียมพร้อมด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และการติดต่อสื่อสารภายนอกองค์กร หลังจากนั้นจะเป็นการปฏิบัติการเพื่อเริ่มป้องกันภาวะวิกฤตขององค์กร การเลือกกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อตอบสนองกับภาวะวิกฤตนั้น ก่อนจะทำการฟื้นฟูความเสียหายจากภาวะวิกฤต โดยมีรายละเอียดดังนี้

การเตรียมพร้อมด้านบุคคล จะมี 2 ส่วนคือ

1) การให้ความรู้และอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเกี่ยวกับการรับมือภาวะวิกฤตและการสื่อสารภายใต้ภาวะวิกฤต

2) เตรียมผู้ที่จะมีหน้าที่เป็น “โฆษก” ขององค์กร ในการให้ข้อมูลหรือแถลงข่าวแก่สื่อมวลชน ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นระดับผู้บริหารโดยเฉพาะฝ่ายสื่อสารการตลาดเป็นหลัก

การเตรียมการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร พบว่าปัจจุบันสื่อดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทอย่างมาก โดยเฉพาะการใช้โปรแกรมสนทนาแบบกลุ่ม (Line Group) ในการดำเนินการพูดคุยติดต่อสื่อสารในองค์กรเพื่อแก้ไขและสื่อสารในภาวะวิกฤตระหว่างผู้ได้รับมอบหมายในการแก้ภาวะวิกฤต (Core Team) และผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการใช้อีเมลภายในองค์กร เพื่อส่งต่อข่าวสารและข้อเสนอแนะการปฏิบัติในช่วงภาวะวิกฤตขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงยังเป็นช่องทางที่นิยมในการส่งรายงานความคืบหน้าของสถานการณ์ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทราบอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีการใช้สื่อสังคมสมัยใหม่อื่น ๆ เช่น กลุ่มปิดบนสื่อสังคมออนไลน์ (Facebook Group) เพื่อส่งต่อข่าวสารภายในองค์กรด้วยเช่นกัน

ในขณะที่การติดต่อสื่อสารภายนอกองค์กรนั้นจะมีการรวบรวมรายชื่อและข้อมูลติดต่อของสื่อมวลชน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรไว้ล่วงหน้า เพื่อที่จะสามารถติดต่อได้ทันทีในกรณีที่เกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับองค์กร และในปัจจุบันสื่อที่ใช้ติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์กรก็มักเป็นสื่อใหม่ เช่น อีเมล หรือ การโพสต์แถลงการณ์บน Facebook แทน แทนไม่ได้มีการส่งข่าวผ่านแฟกซ์ หรือ การส่งจดหมายออกไปยังสื่อและผู้ที่เกี่ยวข้องอีกต่อไป

ถัดมาในส่วนของแผนการสื่อสารเพื่อป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตของแบรนด์นั้น พบว่าบทบาทสำคัญก่อนจะเริ่มแผนการสื่อสารจะอยู่ที่การสังเกตหรือการรายงานของพนักงานหน้าร้าน หรือการจับสัญญาณเหตุการณ์สำคัญบนสื่อดิจิทัลผ่านเครื่องมือช่วยจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนาบนสื่อออนไลน์ของผู้บริโภค (Social Listening) โดยแต่ละองค์กรอาจมีการปฏิบัติการในส่วนนี้ต่าง ๆ กันไป เช่น ในส่วนของแบรนด์ Bar-B-Q Plaza นั้นจะมีแนวคิดการแก้ปัญหาแบบโลกแบน หรือการบริหารแบบแนวราบ คือการที่ให้ความสำคัญกับทุกคนทุกฝ่ายในการแก้ปัญหาเท่า ๆ กัน ทุกคนทุกตำแหน่งในองค์กรจะมีสิทธิ์เสนอความคิดเห็นได้อย่างทันทีทันใดและเท่าเทียมกัน ในขณะที่แบรนด์ KFC จะใช้การรายงานเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจากระดับหน้าร้าน มาที่ระดับเขต มาที่ระดับภูมิภาค จนมาถึงส่วนกลาง เพื่อจะให้ทีมหลักในการแก้ไขภาวะวิกฤต (Core Team) เริ่มปฏิบัติการ โดยทีมนี้มีจะมีการจัดสมาชิกของทีมแตกต่างกันไปตามสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น แต่หลัก ๆ จะมีระดับผู้บริหาร และ PR ที่ดูแลเรื่องการสื่อสารกับภายนอกอยู่ร่วมในทีมด้วย

ในกรณีที่มีภาวะวิกฤตระดับรุนแรงมาก จะมีการทำห้องปฏิบัติการ (War Room) โดยเฉพาะเพื่อเฝ้าติดตามสถานการณ์ วางแผน และประเมินผลการปฏิบัติการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต

โดยเฉพาะ โดยสำหรับแบรนด์ Bar-B-Q Plaza จะมีการประชุมปฏิบัติการในส่วนครึ่งวันเช้า และจะมีการแถลงการณ์และนโยบายในช่วงบ่าย ก่อนจะมีการสรุปผลอีกครั้งในช่วงเย็นของแต่ละวัน ส่วนด้านแบรนด์ KFC จะต้องมีการสรุปผลและรายงานเป็นระยะ ๆ ตั้งแต่ทุก 1 ชั่วโมง ทุกเช้าและเย็น จนไปถึงวันละ 1 ครั้งในกรณีที่สถานการณ์เริ่มมีความรุนแรงน้อยลง

นอกจากนี้จะต้องมีการร่างข้อความหรือคำแถลงการณ์ (Draft Statement) สำหรับภาวะวิกฤตแต่ละแบบไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติจริง แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นให้พิจารณาปรับแต่งบริบทให้เข้ากับสถานการณ์และสถานการณ์จริงก่อนเผยแพร่อีกครั้ง

ผลวิจัยยังพบว่าทั้ง 2 แบรนด์มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อย่างเครื่องมือช่วยจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนาบนสื่อออนไลน์ของผู้บริโภค (Social Listening) เข้ามาจับกระแสของภาวะวิกฤตว่ามีทิศทางเป็นไปอย่างไร ประเด็นที่ลูกค้ากำลังพูดถึงคืออะไร รวมถึงคาดการณ์แนวโน้มของสถานการณ์ หรือข้อมูลที่สังคมหรือลูกค้าอยากทราบ เพื่อจะได้ทำการสื่อสารเพื่อลดความกังวลใจหรือความสงสัยในที่มีช่วงที่มีภาวะวิกฤต รวมถึงช่วยบรรเทาสถานการณ์ได้อีกด้วย

ในส่วนของกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อตอบสนองกับภาวะวิกฤตนั้น กลยุทธ์ที่ทั้ง 2 แบรนด์นิยมใช้นั้นคือ กลยุทธ์การกระทำแก้ไข (Corrective Action) เป็นหลัก และมีการใช้กลยุทธ์อื่น ๆ ร่วมด้วย ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยในส่วนของแบรนด์ Bar-B-Q Plaza นั้น จากภาวะวิกฤตกระทะดำที่ผ่านจะมีการใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบการขอโทษอย่างเต็มรูปแบบ (Full Apology) ร่วมด้วย ในขณะที่แบรนด์ KFC อาจมีการเลือกใช้กลยุทธ์การประจบเอาใจ (Ongratiation) หรือการที่องค์กรเอาใจลูกค้าหรือผู้บริโภคในลักษณะปลอบใจ (Applause) ในบางกรณี โดยการสื่อสารเพื่อตอบสนองกับภาวะวิกฤตนั้นควรอยู่บนพื้นฐานของความจริงใจ และข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นจริง ไม่มีการบิดพลิ้วหรือเติมแต่งเรื่องราวที่ไม่เป็นความจริง

และเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นแล้วนั้น ให้พยายามควบคุมวงสนทนาหรือประเด็นการพูดคุยให้อยู่บนสื่อดิจิทัลของแบรนด์เราเอง (Owned Media) เพื่อที่จะสามารถจับตาดูรวมถึงคาดคะแนกระแสของสถานการณ์ รวมถึงการวางแผนการสื่อสารได้ถูกต้อง หรือในบางกรณีอาจจำเป็นต้องใช้วิธีติดต่อโดยตรงกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีใช้การพูดคุยแบบตัวต่อตัวหรือผ่านโทรศัพท์ (Online to Offline) มากกว่าการตอบโต้ผ่านสื่อดิจิทัล โดยเฉพาะสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media)

ท้ายที่สุดในการฟื้นฟูความเสียหาย ทั้ง 2 องค์กรเลือกใช้แนวปฏิบัติที่ต่างกัน โดยสำหรับแบรนด์ KFC จะมีการวิเคราะห์ถึงบทเรียนที่ได้รับการแก้ไขที่เกิดขึ้น รวมถึงประเมินว่าในการปฏิบัติจริงนั้น แผนเตรียมไว้ มีข้อดีข้อเสียอย่างไรเมื่อนำมาปฏิบัติจริง และมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขอีกบ้าง ก่อนจะส่งต่อไปยังสาขาในประเทศอื่น ๆ เพื่อเป็นคลังความรู้เกี่ยวกับภาวะวิกฤตต่อไป ในขณะที่แบรนด์ Bar-B-Q Plaza จะเริ่มฟื้นฟูจากความรู้สึกของพนักงานและคนในองค์กรก่อน เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจในสินค้าและบริการ ก่อนจะทำการฟื้นฟูกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกองค์กรต่อไป

5.1.3 การเลือกใช้สื่อดิจิทัลของธุรกิจร้านอาหารเพื่อจัดการภาวะวิกฤต

การเลือกใช้สื่อเพื่อจัดการภาวะวิกฤตนั้น ทั้ง 2 แบรินด์มีกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน คือ แบรินด์ Bar-B-Q Plaza จะเน้นไปที่การใช้สื่อออนไลน์และสื่อสังคมออนไลน์สมัยใหม่ในการสื่อสารภายใต้วิกฤตเป็นหลักมากกว่าการใช้สื่อแบบดั้งเดิม ในขณะที่แบรินด์ KFC จะใช้ผสมผสานกันทั้งสื่อแบบดั้งเดิม (Traditional Media) และสื่อดิจิทัล

โดยสื่อที่ทั้ง 2 แบรินด์จะเลือกใช้เป็นอันดับแรกในการสื่อสารในภาวะวิกฤตคือ Facebook เนื่องจากสามารถส่งต่อและแพร่กระจายข่าวสารของแบรินด์ได้อย่างรวดเร็ว และทั้ง 2 แบรินด์คิดว่า Facebook เป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการสื่อสารในภาวะวิกฤตในปัจจุบัน เนื่องจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น รวมถึงพฤติกรรมของลูกค้าชาวไทยเองก็นิยมใช้ Facebook ในชีวิตประจำวันอยู่แล้วด้วย

นอกจากนี้ทั้ง 2 แบรินด์ยังมีความคิดเห็นตรงกันอีกว่า ปัจจุบันสื่อดิจิทัลเป็นสื่อที่มีความสำคัญและมีบทบาทเป็นอย่างมากในการสื่อสารในภาวะวิกฤต ซึ่งนอกจากจะส่งต่อข่าวสารจากแบรินด์ไปยังกลุ่มเป้าหมายได้แล้วยังได้เห็นแนวความคิดและปฏิสัมพันธ์ของผู้ที่มีส่วนร่วมกับโพสต์นั้นทันที

และด้วยคุณสมบัติของการสื่อสารได้อย่างตรงจุด รวดเร็ว สามารถส่งต่อถึงกันได้ และใช้งบประมาณไม่มาก ทำให้ทั้ง 2 แบรินด์มีความพึงพอใจอย่างมาก จากการใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสารในภาวะวิกฤติ

โดยจากวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 3 ข้อ คือ กลยุทธ์การวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหาร, การดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต และการเลือกใช้สื่อดิจิทัลของธุรกิจร้านอาหารเพื่อจัดการภาวะวิกฤต เมื่อนำมาศึกษาเปรียบเทียบระหว่าง 2 แบรินด์แล้ว สามารถสรุปได้ดังนี้

ในการวางแผนเพื่อการสื่อสาร ทั้งสองแบรินด์มีการจัดการและดำเนินการเหมือนกันคือมีการคาดคะเนเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดภาวะวิกฤตขึ้นกับแบรินด์ และมีการจัดทำคู่มือสำหรับการรับมือและการสื่อสารภายใต้ภาวะวิกฤตเตรียมไว้เหมือนกันทั้ง 2 แบรินด์

ในส่วนของการดำเนินการสื่อสารในภาวะวิกฤต ทั้ง 2 แบรินด์จะมีเตรียมความพร้อมทางด้านบุคคล (อบรมพนักงานและมีการวางตัวผู้ที่จะเป็นโฆษกในการแถลงการณ์ต่าง ๆ) การเตรียมการสื่อสารภายในองค์กร และการสื่อสารภายนอกองค์กร โดยการรวบรวมรายชื่อสื่อและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ล่วงหน้า ซึ่งจากการวิจัยพบว่าสื่อดิจิทัลเข้ามามีผลอย่างมากในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงยังมีการเตรียมร่างข้อความ (Draft Message) ที่จะใช้สื่อสารในภาวะวิกฤตไว้ล่วงหน้าอีกด้วย

ด้านขั้นตอนดำเนินการในภาวะวิกฤตนั้นโดยรวมทั้ง 2 แบรินด์มีลำดับการปฏิบัติการคล้ายกัน คือ มีการเฝ้าระวังประเด็นปัญหา (Issue) ที่อาจนำไปสู่ภาวะวิกฤต และเมื่อมีภาวะวิกฤตเกิดขึ้น จะมี

ทีมงาน (Core Team) ที่รับผิดชอบเรื่องการแก้ไขและการสื่อสารในภาวะวิกฤตโดยเฉพาะ และถ้าสถานการณ์รุนแรงมากจะมีการจัดห้องประชุมปฏิบัติการ (Wall Room) เพื่อเฝ้าระวังติดตามและแก้ไขสถานการณ์อย่างใกล้ชิด โดยมีการรายงานสถานการณ์ทุกชั่วโมง เช้า และบ่าย หรือวันละครึ่ง อีกทั้งยังมีการสรุปสถานการณ์และสิ่งที่ได้ทำการแก้ไขไปในแต่ละวันด้วย นอกจากนี้ยังมีการใช้เทคโนโลยีของ Social Listening เข้ามาช่วยจับกระแสของประเด็นในช่วงเวลานั้น ๆ

ในขณะที่กลยุทธ์การโต้ตอบในภาวะวิกฤตที่ทั้ง 2 แแบรนด์เลือกใช้มากที่สุดเหมือนกัน คือ กลยุทธ์การแก้ไข โดยแต่ละแบรนด์จะมีการใช้กลยุทธ์อื่น ๆ ควบคู่กันไปด้วยตามสถานการณ์ ณ ขณะนั้น เช่น แแบรนด์ Bar-B-Q Plaza มีการใช้กลยุทธ์การขอโทษอย่างเต็มรูปแบบในวิกฤตกระทะดำที่ผ่านมา ส่วนแบรนด์ KFC มีการใช้กลยุทธ์การประจบเอาใจเพื่อลดความรุนแรงของสถานการณ์

นอกจากนี้ ทั้ง 2 แแบรนด์จะพยายามควบคุมบทสนทนาและประเด็นต่าง ๆ ให้อยู่บนพื้นที่สื่อของตนเองเท่านั้น (Owned Media) และแบรนด์ KFC จะมีการใช้กลยุทธ์ติดต่อพูดคุยตัวต่อตัวกับผู้ที่มีความเคลื่อนไหวบนสื่อดิจิทัล (Online to Offline) ด้วยในบางสถานการณ์

และเมื่อผ่านพ้นวิกฤตแล้วจะเป็นขั้นตอนของการฟื้นฟูจากภาวะวิกฤต ซึ่งในส่วนนี้ทั้ง 2 แแบรนด์เลือกดำเนินการต่างกัน โดยแบรนด์ KFC จะทำการเรียนรู้และประเมินผลแผนงานที่ได้ทำในภาวะวิกฤตที่ผ่านมา และส่งต่อไปยังภูมิภาคอื่น ๆ เพื่อเป็นการเรียนรู้ต่อไป ในขณะที่แบรนด์ Bar-B-Q Plaza เลือกที่จะฟื้นฟูความรู้สึกของพนักงานและคนในองค์กรก่อน เพื่อที่คนในองค์กรจะได้ทำหน้าที่ในการส่งมอบสินค้าและบริการที่ดี รวมถึงมีความมั่นใจในองค์กรและสินค้าที่จะมอบให้แก่ลูกค้าเพื่อฟื้นฟูชื่อเสียงของแบรนด์ต่อไป

ในส่วนของการเลือกใช้สื่อเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้นพบว่าแบรนด์ KFC เลือกที่จะใช้ทั้งสื่อดั้งเดิม (Traditional Media) และสื่อดิจิทัลในการสื่อสารในภาวะวิกฤตร่วมกัน ในขณะที่แบรนด์ Bar-B-Q Plaza จะมุ่งไปที่การใช้สื่อดิจิทัลเป็นสื่อหลัก โดยทั้ง 2 แแบรนด์มีความเห็นตรงกันว่าสื่อที่จะเลือกใช้เป็นอันดับแรก ๆ และมีประสิทธิภาพมากที่สุดในปัจจุบันคือ Facebook เนื่องจากสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้ตรงจุด สามารถส่งต่อ ติดตาม และดูผลลัพธ์ได้ทันที อีกทั้งยังใช้งบประมาณไม่สูงมาก ซึ่งทั้ง 2 แแบรนด์ยังมีความเห็นเหมือนกันอีกว่า สื่อดิจิทัลเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการสื่อสารในภาวะวิกฤตของแบรนด์ และมีความพึงพอใจเป็นอย่างมากในการใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสารในช่วงภาวะวิกฤต

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษากลยุทธ์การวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหาร การดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต และการเลือกใช้สื่อดิจิทัลของธุรกิจร้านอาหารเพื่อจัดการภาวะวิกฤต สามารถสรุปผลและอภิปรายได้ดังนี้

5.2.1 กลยุทธ์การวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหาร

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการวางแผนเพื่อการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้นทั้ง 2 แปรนตร์ จะมีการคาดคะเนสถานการณ์และการจำลองสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ รวมถึงมีการจัดทำคู่มือ สำหรับการรับมือและการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้นพบว่าสอดคล้องกับผลวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์” ของ พิภาวัล เลาวกุล (2553) ที่พบว่ากลุ่มธนาคารที่ศึกษามีกลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตไว้ก่อนแล้ว เช่น ผู้บริหารฝ่ายสื่อสารองค์กรมีการทำเหตุการณ์จำลองการสื่อสารในภาวะวิกฤตที่คาดว่าจะเกิดขึ้น มีการจัดทำเป็นคู่มือการสื่อสารในภาวะวิกฤต และยังตรงกับแนวคิดของ Bland (1998) ที่ได้เสนอแนวทางสำหรับองค์กรเพื่อเตรียมการรับมือกับภาวะวิกฤตไว้ โดยมีการกล่าวถึงการการคาดคะเนความน่าจะเป็นว่าด้านใดบ้างที่มีโอกาสจะนำไปสู่ภาวะวิกฤต รวมถึงการทำคู่มือสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Manual) ไว้ด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องไปกับแนวคิดของ Coombs และ Holladay (2007) ที่ได้อธิบายถึง A Basic-Three-Stage Model ไว้ว่าในช่วงก่อนเกิดภาวะวิกฤตที่เป็นช่วงป้องกันนั้น การระบุถึงภาวะวิกฤตที่อาจเป็นไปได้ การจัดเตรียมแผนรับมือภาวะวิกฤต การเตรียมทีมงาน โฆษก รวมไปถึงการวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตเป็นสิ่งที่องค์กรควรทำ

5.2.2 การดำเนินงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤต

ในการดำเนินการสื่อสารในภาวะวิกฤตนั้นการเตรียมพร้อมด้านบุคคลในส่วนของการเตรียมความพร้อมของพนักงานในเรื่องการรับมือและการสื่อสารกับภาวะวิกฤตนั้นสอดคล้องกับวิธีการของ Kathleen (2017) ในการที่องค์กรควรอบรมด้านความปลอดภัยให้แก่พนักงาน เปิดกว้างในการส่งข่าวสารข้อมูลที่ดีและไม่ดีจากพนักงานสู่ผู้บริหาร โดยไม่มีการลงโทษหรือกล่าวโทษพนักงานที่แจ้งข่าวสารที่ไม่ดีให้ผู้บริการรับทราบ และพิภาวัล เลาวกุล (2553) ที่กล่าวว่า ต้องมีการฝึกฝนความพร้อมของเจ้าหน้าที่และพนักงานขององค์กร เพื่อเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤตฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาศักยภาพและความคล่องตัวในการแก้ไขสถานการณ์เมื่อมีเหตุภาวะวิกฤตเกิดขึ้นจริง

และในส่วนที่มีการวางตัวผู้ที่จะเป็นโฆษกหรือผู้ให้ข้อมูลสำคัญไว้ล่วงหน้ารวมถึงให้บุคคลนั้นเป็นผู้ให้ข้อมูลเพียงคนเดียวเป็นหลัก ยังสอดคล้องกับหลักการประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตของ พิภาวัล เลาวกุล (2553) ที่กล่าวไว้ว่า โฆษกหรือผู้แถลงข่าวในภาวะวิกฤต ควรมีจำนวนจำกัด (โดยปกติก็มีเพียงคนเดียว) เพื่อความเป็นเอกภาพ และไม่เกิดความสับสน หรือเกิดการแถลงข่าวที่ขัดแย้งกันเองหรือไม่ตรงกัน ในเรื่องของการเตรียมการสื่อสารกับภายในและภายนอกองค์กรนั้นพบว่าสื่อดิจิทัลและสื่อสังคมสมัยใหม่เข้ามามีบทบาทอย่างมากในขั้นตอนปฏิบัติการการสื่อสารในภาวะวิกฤต ซึ่งสอดคล้องไปกับผลวิจัยของ Melanie (2015) ที่พบว่า สื่อสังคมออนไลน์มีผลใน

การสร้างโครงสร้างแบบใหม่ ๆ ในการสื่อสารของในองค์กร นอกจากนี้เพื่อการติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอกองค์กรควรจะมีการทำการรวบรวมรายชื่อและข้อมูลติดต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเตรียมไว้ให้เรียบร้อย ซึ่งสอดคล้องกับที่ Michael (1998) ได้เสนอแนวทางส่วนหนึ่งสำหรับองค์กรเพื่อเตรียมการรับมือกับภาวะวิกฤตไว้ว่า องค์กรควรรู้ว่าช่องทางต่าง ๆ ที่จะใช้ติดต่อสื่อสารกับผู้ที่ได้รับผลกระทบอย่างรวดเร็วและทันท่วงทีว่ามีอะไรบ้าง เช่น มีการรวบรวมรายชื่อและเบอร์โทรศัพท์ของสื่อมวลชนทุกแขนง

การปฏิบัติการเพื่อเริ่มป้องกันภาวะวิกฤตขององค์กรนั้น พบว่าการใช้รูปแบบการทำงานแบบแนวราบในการเฝ้าระวังประเด็นปัญหาที่อาจนำไปสู่ภาวะวิกฤตที่ทุกคนสามารถนำเสนอเรื่องราวและความเห็นได้นั้น สอดคล้องไปกับ Kathleen (2017) ที่กล่าวว่า การสนับสนุนและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้ปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของมวลชนและภารกิจขององค์กรอยู่เสมอ ๆ รวมถึง รวมถึงเปิดกว้างในการส่งข่าวสารข้อมูลที่ดีและไม่ดีจากพนักงานสู่ผู้บริหาร โดยไม่มีการลงโทษหรือกล่าวโทษพนักงานที่แจ้งข่าวสารที่ไม่ดีให้ผู้บริการรับทราบ เป็นวิธีที่ดีในช่วงการป้องกันกันและการเตรียมตัวสำหรับภาวะวิกฤต (Crisis Prevention/ Crisis Preparation) ซึ่งในขณะที่ทางแบรนด์ KFC จะใช้การรายงานเป็นลำดับขั้น โดยจากการสังเกตและวิเคราะห์ของผู้วิจัยเห็นว่า ในการปฏิบัติจริงแม้จะมีการทำงานเป็นลำดับขั้น แต่การตอบสนองของ KFC ถูกตั้งไว้ให้พร้อมทำการตอบรับกับภาวะวิกฤตภายใน 15 นาที ในขณะที่ Bar-B-Q Plaza อาจใช้เวลาภายใน 24 ชั่วโมง เพื่อระดมความเห็นต่าง ๆ ซึ่งตรงนี้อาจพิจารณาจากขนาดขององค์กร จำนวนสาขา วิธีการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงผลจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ๆ มาประกอบด้วย

การเลือกกลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อตอบสนองกับภาวะวิกฤตนั้นพบว่าการใช้กลยุทธ์การแก้ไข การขอโทษอย่างเต็มรูปแบบ และการประจบเอาใจนั้น ตรงกับหลาย ๆ กลยุทธ์การโต้ตอบภายใต้วิกฤตของ Coombs (n.d. อ้างใน พิชามญ์ กิยาพิระพัฒน์, 2558) โดยกลยุทธ์การแก้ไ้นั้น Coombs (2017) กล่าวว่า เป็นกลยุทธ์นี้เป็นวิธีที่องค์กรสมควรนำมาใช้อย่างยิ่ง เพราะเป็นการแก้ไขอย่างตรงจุด และแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบขององค์กรอีกด้วย อีกทั้งควรตอบกลับด้วยความจริงใจและโปร่งใส ซึ่งตรงกับแนวทางการรับมือภาวะวิกฤตของ Michael (1998) ที่กล่าวว่าองค์กรควรแสดงความจริงใจ (Human Face) ไม่ว่าจะด้วยความห่วงใย (Care), ความกังวลใจในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (Concern) อีกด้วย

ในด้านการฟื้นฟูความเสียหายจากภาวะวิกฤตนั้น แบรินด์ KFC มีการเรียนรู้จากเหตุการณ์วิกฤตที่ผ่านมา และประเมินการทำงานและแผนการรับมือที่เตรียมการไว้ล่วงหน้า ว่ามีข้อดีข้อเสียหรือติดขัดอย่างไรในการปฏิบัติงานจริง รวมถึงป้องกันการเกิดเหตุการณ์วิกฤตในรูปแบบเดียวกันซ้ำขึ้นอีกในอนาคต ซึ่งตรงกับ การปฏิบัติในระยะเวลาการเรียนรู้ (Learning) ของ Kathleen (2017) ที่บอกไว้ว่าระยะสุดท้ายของภาวะวิกฤตคือการเรียนรู้ การสืบหาสาเหตุที่มาที่ไปของภาวะวิกฤต ความสูญเสีย

ที่ได้เกิดขึ้น หรือสิ่งที่ได้กลับมาจากเหตุการณ์ดังกล่าว และการประเมินการรับมือและแก้ไขกับภาวะวิกฤตนั้น ๆ รวมถึงการกลับมาทบทวนว่าแผนหรือขั้นตอนการปฏิบัติการที่ได้เตรียมไว้นั้น เมื่อเกิดเหตุการณ์และนำไปปฏิบัติจริงแล้ว มีส่วนที่อย่างไรหรือมีส่วนใดที่ต้องปรับปรุงสำหรับเตรียมพร้อมในการรับมือภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับที่ ชาตรี ปรีดาอนันตสุข (2556) กล่าวว่า องค์กรควรเรียนรู้จากประสบการณ์ภาวะวิกฤตที่ผ่านมาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการวิกฤตเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดวิกฤตซ้ำอีก หรือหากในกรณีหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์กรจะได้มีข้อเรียนรู้ว่าจะรับมือกับภาวะวิกฤตอย่างไรให้เกิดความสูญเสียน้อยที่สุด ในขณะที่การเริ่มฟื้นฟูโดยการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่พนักงานก่อนในแบบ Bar-B-Q Plaza ยังตรงกับกรปฏิบัติในส่วนขอระยะการฟื้นฟู (Recovery) ตามแนวคิดของ Kathleen (2017) ซึ่งได้ระบุไว้ว่าการฟื้นฟูคือคือความพยายามให้สถานการณ์รวมถึงการปฏิบัติงานขององค์กรกลับมาเป็นปกติ โดยต้องพยายามแสดงให้เห็นถึงความปกติขององค์กรโดยเร็วที่สุด นอกจากนี้การฟื้นฟูหลังจากประสบภาวะวิกฤตอาจหมายรวมถึงการเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องสำคัญรวมถึงการสื่อสารไปยังมวลชน ว่าองค์กรได้กลับมาทำธุรกิจได้ตามปกติแล้ว

5.2.3 การเลือกใช้สื่อดิจิทัลของธุรกิจร้านอาหารเพื่อจัดการภาวะวิกฤต

ผลจากการวิจัยพบว่าสื่อดิจิทัลต่าง ๆ มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยแก้ไขและสื่อสารในภาวะวิกฤตของแบรนด์ โดยเฉพาะ Facebook ที่ทั้งสองแบรนด์มองว่าเป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพที่สุดในการสื่อสารภายใต้ภาวะวิกฤตในยุคปัจจุบัน เนื่องจากสามารถเผยแพร่ได้อย่างรวดเร็ว ส่งต่อได้ วัตถุประสงค์ที่และใช้งบประมาณไม่มาก โดยสื่อดิจิทัลถูกนำมาใช้ทั้งในส่วนของการสื่อสารภายในองค์กรและการสื่อสารกับบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, สังคมและสื่อมวลชน และแบรนด์เองมีความพึงพอใจอย่างยิ่ง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยด้านการสื่อสารภาวะวิกฤตและการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย” ของ กฤษณัท แสนทวี (2555) ที่พบว่าผู้ประกอบการท่องเที่ยวมีความคิดเห็นว่าเครื่องมือการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานที่ใช้หลังภาวะวิกฤตที่เหมาะสมที่สุด คือการใช้อินเทอร์เน็ต และผลการวิจัยของ Cason (2012) ที่พบว่าบทบาทของสื่อใหม่เช่น อินเทอร์เน็ต หรือ สื่อในรูปแบบอื่น ๆ ที่มีพื้นฐานทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น อีเมล บล็อก เว็บบอร์ด พอดแคสต์ ข้อความ สื่อสังคมออนไลน์ที่เกิดขึ้นใหม่ ส่งผลให้เกิดแบบแผนใหม่ ๆ ในการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร อีกทั้งการใช้สื่อใหม่ในการเตรียมรับมือกับภาวะวิกฤตยังสามารถช่วยแบ่งแยกองค์กรที่มีการเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤต (Crisis-Prepared Organization) และองค์กรที่มีแนวโน้มจะประสบกับภาวะวิกฤต (Crisis-Prone Organization) ออกจากกันให้เห็นได้อย่างชัดเจนขึ้นอีกด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากการศึกษาเรื่องการศึกษากลยุทธ์การสื่อสาร และการจัดการในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหารผ่านสื่อดิจิทัล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ดังนี้

1) การใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสารภายใต้ภาวะวิกฤตพบว่า Facebook เป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพและได้รับความนิยมสูงสุดในการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้เมื่อเกิดภาวะวิกฤตกับแบรนด์ขึ้น ควรพยายามควบคุมเนื้อหาและบทสนทนาให้อยู่บนสื่อของแบรนด์ (Owned Media) เท่านั้น เพื่อแผ้วถางและดูทิศทางแนวโน้มของกระแสในขณะนั้น แต่ขณะเดียวกัน Facebook อาจเป็นดาบสองคมที่ทำลายแบรนด์ได้เช่นกัน ดังนั้นแบรนด์จึงควรสื่อสารด้วยความจริงใจ ให้ข้อมูลที่เป็นจริง และมีการแสดงให้เห็นถึงแนวทางการแก้ไขหรือการแสดงความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และตอบสนองโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

2) การเตรียมความพร้อมล่วงหน้าโดยการคาดคะเนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่จะนำไปสู่สภาวะวิกฤต การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการรับมือและการสื่อสารในภาวะวิกฤต และการเตรียมข้อความ ไปจนถึงการเตรียมรูปแบบกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อตอบกลับในรูปแบบต่าง ๆ ในขณะเกิดภาวะวิกฤตกับแบรนด์มีส่วนช่วยในการป้องกัน หรือบรรเทาความรุนแรงที่แบรนด์จะต้องเจอในภาวะวิกฤตได้อย่างทันท่วงที

3) การวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยในธุรกิจร้านอาหารแบบเครือข่าย (Chain Restaurant) เท่านั้น ผลที่ได้อาจไม่ได้สะท้อนถึงธุรกิจร้านอาหารประเภทอื่น ๆ เช่น แบบร้านที่ไม่มีสาขา (Stand Alone) หรือร้านอาหารแบบบริการจัดส่งถึงที่ (Delivery)

5.4 ข้อเสนอแนะเพื่องานวิจัยครั้งต่อไป

1) การศึกษาครั้งต่อไป อาจมีการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบร้านที่เป็นแบรนด์ที่มีสาขาทั่วโลก (Global Brand) กับร้านที่มีสาขาเฉพาะในประเทศไทย (Local Brand) ว่ามีการเตรียมการปฏิบัติการ รวมถึงการใช้สื่อดิจิทัลเพื่อสื่อสารในภาวะวิกฤตว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

2) การศึกษาครั้งต่อไปอาจมีการศึกษาเฉพาะเจาะจงไปยังบทบาทของสื่อดิจิทัลที่เข้ามามีผลต่อการสื่อสารทั้งต่อภายในและภายนอกองค์กรว่าส่งผลอย่างไร และมีข้อดีข้อเสียอย่างไรต่อองค์กร

3) การวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์และศึกษาจากเอกสารเท่านั้น ซึ่งยังเป็นข้อจำกัดในการวิเคราะห์ผลที่ได้รับ ในการศึกษาครั้งต่อไปอาจมีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีอื่น ๆ เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องครอบคลุมและนำไปใช้ประโยชน์ได้สูงสุด

4) การศึกษาครั้งต่อไป อาจมีการศึกษาในแง่มุมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรว่ามีความคาดหวัง หรือมีความพึงพอใจในการแก้ไขภาวะวิกฤตขององค์กรผ่านสื่อดิจิทัลอย่างไร รวมถึงศึกษาถึง ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของการใช้สื่อดิจิทัลในการสื่อสารภายใต้ภาวะวิกฤตที่มีต่อผู้รับสารอีก ด้านหนึ่งด้วย



บรรณานุกรม

- กรมประชาสัมพันธ์. (2545). *คู่มือการปฏิบัติงานประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- กระทะดำ วิกฤตครั้งใหญ่ในรอบ 30 ปี ของบาร์บีคิวพลาซ่า กับ การแก้ปัญหาแบบโลกแบน. (2560). *BrandAge*. สืบค้นจาก <http://www.brandage.com/article/607/Crisis-BBQ>.
- กฤษณ์ท แสนทวี. (2555). *ปัจจัยด้านการสื่อสารภาวะวิกฤตและการสื่อสารการตลาดแบบผสมผสานในธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัญชวลี สำลีรัตน์. (2560). *เอกสารการสอนวิชาการประชาสัมพันธ์ด้วยสื่อดิจิทัลและการจัดการภาวะวิกฤต: Crisis management on social media*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- คันธีรัตน์ มณีโชติ. (2551). *กลยุทธ์การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต: กรณีศึกษาขององค์การเภสัชกรรม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เคเอฟซีสั่งสอบคลิปสาวประเภสองไม่พอใจพนักงาน. (2559, 12 กรกฎาคม). *โพสต์ทูเดย์*. สืบค้นจาก <https://www.posttoday.com/social/hot/442610>.
- ชาตรี ปรีดาอนันตสุข. (2556). เปลี่ยนมุมมองของการจัดการวิกฤตด้วยแนวคิดการจัดการวิกฤตเชิงบูรณาการ. *Journal of Business, Economics and Communications*, 8(1), 27-38.
- ถอดบทเรียน “ดราม่ากระทะดำ” กับการฝ่าวิกฤตของบาร์บีคิวพลาซ่า. (2560). *Positioningmag*. สืบค้นจาก <https://positioningmag.com/1115599>.
- Thothsocial. (2559). *Thailand's most social power brand 2016 จัดอันดับแบรนด์ทรงพลังบนโลกโซเชียลมีเดียประจำปี 2559*. สืบค้นจาก <http://thothsocial.com/thailands-social-power-brand-2016>.
- ธนบดี บุญลือ. (2540). *กลยุทธ์การแก้ไขปัญหาในภาคทฤษฎี*. ใน *การสัมมนาบทบาทนักประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต*. กรุงเทพฯ: สมาคมธนาคารพาณิชย์แห่งประเทศไทย.
- บพิวิเคราะห์ กรณี Bar B Q Plaza แสดงความรับผิดชอบ ประกาศปิด 26 สาขากระทะ Black. (2559). *Brand Inside*. สืบค้นจาก <https://brandinside.asia/bar-b-q-plaza-crisis-management-black-pan/>.
- Brand Buffet. (2560). *10 ความลับ รับมือดราม่า ‘กระทะดำ’ บาร์บีคิว พลาซ่าที่ไม่เคยรู้มาก่อน!!*. สืบค้นจาก <https://www.brandbuffet.in.th/2017/05/barbq-plaza-black-pan-learning/>.
- ประกอบ คู่ปรรัตน์. (2554). *การจัดการวิกฤต (Crisis management)*. สืบค้นจาก <http://pracob.blogspot.com/2011/12/crisis-management.html>.

- ประจวบ อินอ้อด. (2532). *เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนงานประชาสัมพันธ์ หน่วยที่ 7-15: การวางแผนงานประชาสัมพันธ์ธุรกิจเอกชน*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2552, 1 มกราคม). Crisis Management ฝ่ามรสุมด้วยกลยุทธ์สื่อสาร. *กรุงเทพธุรกิจ*, หน้า 10.
- พิชามญ กิยาพีระพัฒน์. (2558). *การสื่อสารในภาวะวิกฤตของบริษัท แอสเสอรี่ จำกัด (มหาชน) ด้วยสื่อสังคมออนไลน์*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิภาวัล เลาวกุล. (2553). *กลยุทธ์การวางแผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของธนาคารพาณิชย์ไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Money Channel. (2559). *สคช. แผลง GDP ปี 58 โต 2.8%*. สืบค้นจาก http://www.moneychannel.co.th/news_detail/8759/สคช.-แผลง-GDP-ปี-58-โต-2.8-.
- รับมือวิกฤตอย่างไร...ให้ได้ใจลูกค้า. (2551). *Positioningmag*. สืบค้นจาก <http://positioningmag.com/11333>.
- วินัสยา สุริยาธานินทร์. (2558). *ภาคบริการ...แรงขับเคลื่อนใหม่ของระบบเศรษฐกิจไทย*. สืบค้นจาก https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib_/article28_04_58.pdf.
- ศูนย์วิจัยกิจการไทย. (2558). *อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม (Foods and Beverages)*. สืบค้นจาก http://www.kasikornbank.com/SME/Documents/KSMEAnalysis/IndustrySolution_FoodsAndBeverages_2015.pdf.
- สมาคมโฆษณาดิจิทัล (ประเทศไทย). (2559). *DAAT เผยข้อมูลผู้ใช้อินเทอร์เน็ตของไทย ไตรมาส 1 ประจำปี 2559*. สืบค้นจาก <http://www.daat.in.th/index.php/daat-internet/>.
- เสรี วงษ์มณฑา. (2542). *สื่อประชาสัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: ธนวิซการพิมพ์.
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน). (2558). *ETDA เผยผลสำรวจพฤติกรรมผู้ใช้เน็ตปี 58 เจาะผู้ใช้แยกตามเจนเนอเรชั่นแบบถึงถิ่น*. สืบค้นจาก <https://www.etcha.or.th/content/thailand-internet-user-profile-2015.html>.
- อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์. (2552). กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤตสำหรับผู้นำองค์กร. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 32(122), 12.
- Amy, N. (2012). *5 steps for crisis management using social media*. Retrieved from http://www.huffingtonpost.com/amy-neumann/5-steps-for-crisis-manage_b_1791673.html.
- Bland, M. (1998). *Communicating Out of a Crisis (Macmillan Business)*. USA: Palgrave Macmillan.

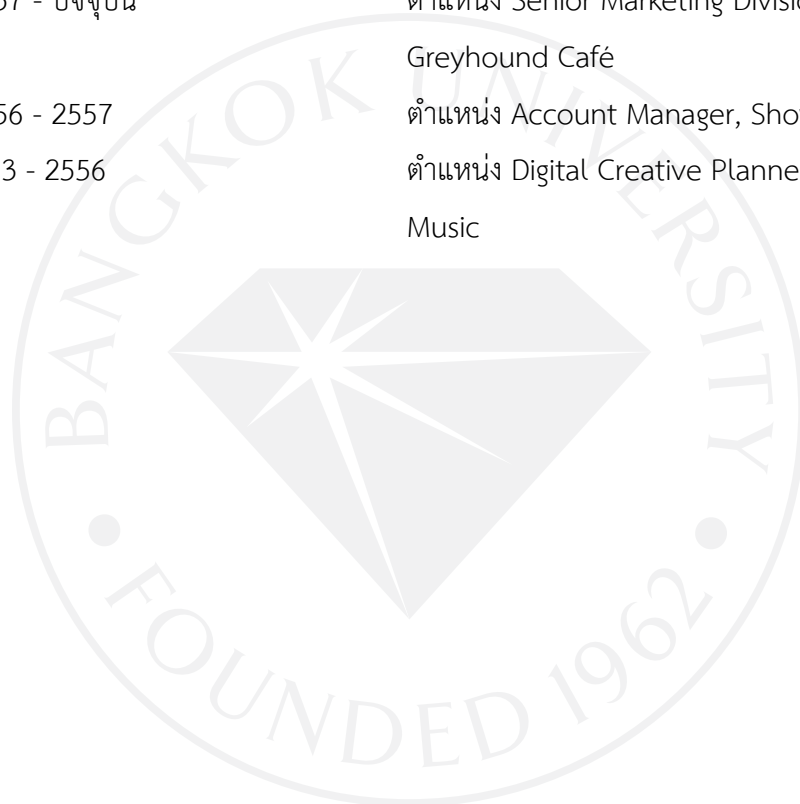
- Cason, W. C. (2013). *The use of new media technologies in crisis communication of U.S. and U.S.-affiliated corporation: A new paradigm distinguishing crisis-prepared organization from their crisis prone counterparts*. Unpublished master's thesis, University of Maryland University College, USA.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2007). The negative communication dynamic: Exploring the impact of stakeholder affect on behavioral intentions. *Journal of Communication Management, 11*, 300-312.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review, 10*(3), 163–176.
- Doorley, J., & Garcia, H. F. (2007). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communications*. New York: Routledge.
- Hermann, C. F. (1972). *International crises: Insights from behavior research*. New York: Free Press.
- James, A. R. (1968). *Crisis in sill, international encyclopedia of the social sciences*. New York: Mac-Macmillan & Free Press.
- Jeremy, G. (2011). *2011 Crisis preparedness study (Survey research)*. Brussel: Burson Marsteller.
- Karl, A. S. (1984). *Crisis intervention: A handbook for practice and research*. Boston: Allyn and Bacon.
- Kathleen, F. B. (2017). *Crisis communication a casebook approach* (5th ed.). New York: Routledge.
- Mason, P. (2015). *How to handle negative feedback in social media like a pro*. Retrieved from <https://socialmediaweek.org/blog/2015/05/handle-negative-feedback-social-media-like-pro/>.
- Melanie, S. (2015). *Organizational uses of social media for internal communication (Quantitative research)*. Michigan: ProQuest LLC.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis a methods sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Pual, A. A. (2003). *Corporate communication* (3rd ed.). New York: The McGraw-Hill.

Sara, B. (2015). *How to deal with negative comments on your social media channels*. Retrieved from <https://socialmediaweek.org/blog/2015/07/negative-comments-social-media/>.



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	ภัทร พรหมมารักษ์
อีเมล	vannesskao@gmail.com
ประวัติการศึกษา	- ปริญญาตรี คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2557 - ปัจจุบัน	ตำแหน่ง Senior Marketing Division Manager, Greyhound Café
พ.ศ. 2556 - 2557	ตำแหน่ง Account Manager, Showroom111
พ.ศ. 2553 - 2556	ตำแหน่ง Digital Creative Planner, KamiKaze Music



มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ข้อตกลงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้สิทธิในวิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

วันที่ 11 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) ภัทร พรหมมาภิรักษ์ อยู่บ้านเลขที่ 84-86

ซอย ถนน พระราม 4 ตำบล/แขวง พระนคร

อำเภอ/เขต พระนคร จังหวัด กรุงเทพฯ รหัสไปรษณีย์ 10200

เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ รหัสประจำตัว 7590301383

ระดับปริญญา ตรี โท เอก

หลักสูตร นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การสื่อสารการตลาดดิจิทัล คณะ นิเทศศาสตร์

ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ” ฝ่ายหนึ่ง และ

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ ตั้งอยู่เลขที่ 119 ถนนพระราม 4 แขวงพระโขนง เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110 ซึ่งต่อไปนี้จะเรียกว่า “ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ” อีกฝ่ายหนึ่ง

ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ และ ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ ตกลงทำสัญญากันโดยมีข้อความดังต่อไปนี้

ข้อ 1. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิขอรับรองว่าเป็นผู้สร้างสรรค์และเป็นผู้มีสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในงานสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์หัวข้อ การศึกษากลยุทธ์การสื่อสารและ การจัดการในภาวะวิกฤตของธุรกิจ ร้านอาหารผ่านสื่อสังคม

ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ (ต่อไปนี้จะเรียกว่า “สารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์”)

ข้อ 2. ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิตกลงยินยอมให้ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิโดยปราศจากค่าตอบแทนและไม่มีกำหนดระยะเวลาในการนำสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ ซึ่งรวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการทำซ้ำ ดัดแปลง เผยแพร่ ต่อสาธารณชน ให้เข้าต้นฉบับหรือสำเนา งาน ให้ประโยชน์อันเกิดจากลิขสิทธิ์แก่ผู้อื่น อนุญาตให้ผู้อื่นใช้สิทธิโดยจะกำหนดเงื่อนไขอย่างหนึ่งอย่างใดด้วยหรือไม่ก็ได้ ไม่ว่าทั้งหมดหรือเพียงบางส่วน หรือการกระทำอื่นใดในลักษณะทำนองเดียวกัน

ข้อ 3. หากกรณีมีข้อขัดแย้งในปัญหาสิทธิในสารนิพนธ์/วิทยานิพนธ์ระหว่างผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือระหว่างผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิกับบุคคลภายนอกก็ดี หรือมีเหตุขัดข้องอื่นๆ เกี่ยวกับลิขสิทธิ์ อันเป็นเหตุให้ผู้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิไม่สามารถนำงานนั้นออกทำซ้ำ เผยแพร่ หรือโฆษณาได้ ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิยินยอมรับผิดชอบและชดเชยค่าเสียหายแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิในความเสียหายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแก่ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิทั้งสิ้น

สัญญาฉบับนี้ทำขึ้นสองฉบับ มีข้อความเป็นอย่างเดียวกัน คู่สัญญาได้อ่านและเข้าใจข้อความในสัญญาโดยละเอียดแล้ว จึงได้ลงลายมือชื่อให้ไว้เป็นสำคัญต่อหน้าพยาน และเก็บรักษาไว้ฝ่ายละฉบับ

ลงชื่อ.....ผู้อนุญาตให้ใช้สิทธิ
(นาย ภัทร พนมมาภิช)

ลงชื่อ.....ผู้ได้รับอนุญาตให้ใช้สิทธิ
(อาจารย์อภิญญา จุลพิสิฐ)
ผู้อำนวยการสำนักหอสมุดและศูนย์การเรียนรู้

ลงชื่อ.....พยาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์กฤติกา ลีมล่าวลัย)
รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ลงชื่อ.....พยาน
(ดร.ปฐมา สตะเวทิน)
ผู้อำนวยการหลักสูตร/ ผู้รับผิดชอบหลักสูตร