

การจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่

ปรีดีเปรม ชัยกิจ
ชาติรี ได้ฟ้าพล

Abstract

This Research is a qualitative study which has two objectives 1) to study the approach of crisis management on social media of mobile service providers and 2) to find out the key success factors in crisis management on social media of mobile service providers. The research found that crisis management on social media could be divide into three periods (1) pre-crisis was the preparedness for restructuring the organizations by adding digital division to the organizations, setting policy on use of social media for employees, building good relationship with media and influencers, and monitoring information on social media (2) crisis reaction was setting a signal of warning about crisis situation on social media, responsive process, and selection process of communication channel (3) post-crisis was the evaluation information collected during the crisis situation and creating crisis preparedness manual which gradually improves working process in the organizations and develops crisis management process.

Moreover, the result of this research showed that the key success factors in crisis management on social media were 1) organizations awarded 2) organization provides 3) organization has good relationship and 4) organization should well prepared in accuracy and openness of information.

Keyword: Crisis Management, Crisis Management in Social Media, Social Media, Online Crisis, Mobile Phone

ปรีดีเปรม ชัยกิจ (นศ.ม. นิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559) และ ชาติรี ได้ฟ้าพล (นศ.ด. นิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งรองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง “การจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่” ของปรีดีเปรม ชัยกิจ โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาติรีได้ฟ้าพล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้รับการประเมินผลการสอบวิทยานิพนธ์ในระดับดีมาก และได้รับการสนับสนุนจาก “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช” รุ่นที่ 37 ประจำปีงบประมาณ 2560

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์ การวิจัย คือ(1) เพื่อศึกษากระบวนการจัดการภาวะวิกฤต บนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่าย โทรศัพท์เคลื่อนที่ และ (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ซึ่งผลการ วิจัยพบว่า กระบวนการจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นบน ช่องทางสื่อสังคมออนไลน์แบ่งออกเป็น 3 ช่วงดังนี้

(1) การจัดการช่วงก่อนการเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Pre-Crisis) องค์กรเตรียมพร้อมปรับโครงสร้างองค์กรให้ ดิจิทัลเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร, จัดทำคู่มือแผนเตรียมความพร้อม, กำหนดนโยบายการใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ภายใน องค์กร, สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนและ Influencer และเฝ้าระวังข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรบนสื่อสังคมออนไลน์ (2) การจัดการช่วงเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Crisis Event) การจัดการในช่วงนี้เริ่มต้นกำหนดสัญญาณเตือนถึงการเกิด ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์, กระบวนการตอบสนอง และการเลือกช่องทางการสื่อสาร และ (3) การจัดการช่วง หลังเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Post-Crisis) องค์กรนำข้อมูล ของเหตุการณ์ภาวะวิกฤตและวิธีการจัดการกับภาวะวิกฤต มาประเมินผลแล้วเก็บรวบรวมเพิ่มลงไปในกลุ่มีการเตรียม ความพร้อม เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานภายในองค์กร และพัฒนากระบวนการจัดการกับภาวะวิกฤตให้ดีขึ้นอยู่ ตลอดเวลา

นอกจากนี้ ยังพบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ ในการจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ ประกอบด้วย (1) องค์กรเห็นความสำคัญของการจัดการ ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ (2) ทีมงานที่มีความรู้ และเข้าใจในหลักการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคม ออนไลน์ (3) การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชน และ Influencer และ (4) ความรวดเร็วและความชัดเจนถูกต้อง

คำสำคัญ: การจัดการภาวะวิกฤต, การจัดการภาวะวิกฤต บนสื่อสังคมออนไลน์, ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคม ออนไลน์, สื่อสังคมออนไลน์, บริษัทผู้ให้บริการ เครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ได้ กลายเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กร เนื่องจากผู้บริโภคได้ หันมาใช้การสื่อสารบนสื่อสังคมออนไลน์มีปริมาณมากขึ้น ทำให้วิธีการสื่อสารไปยังผู้บริโภคผ่านสื่อแบบดั้งเดิมจึง ไม่เพียงพอ (Gonzalez-Herrero & Smith, 2008) นอกจากนี้ วิธีการแถลงข่าวที่เป็นรูปแบบของสื่อแบบดั้งเดิมที่ใช้ การส่งข่าวประชาสัมพันธ์ไปยังสื่อมวลชน เพื่อกระจาย ข่าวสารไปสู่ผู้บริโภคแล้ว ยังต้องส่งข่าวประชาสัมพันธ์ ไปสู่ผู้มีอิทธิพลบนสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีกับผู้มีอิทธิพลบนสื่อสังคมออนไลน์และช่วยเสริม ให้การประชาสัมพันธ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งองค์กร สามารถใช้สื่อสังคมออนไลน์สื่อสารข้อมูลข่าวสารของ สินค้าหรือบริการใช้ตอบคำถามข้อสงสัยของลูกค้า และสามารถใช้เป็นช่องทางในการให้ข้อมูลเมื่อเกิดภาวะวิกฤตได้ (Coombs & Holladay, 2010) สื่อสังคมออนไลน์ไม่ใช่เพียง ช่องทางเฟซบุ๊ก (Facebook) ยูทูบ (YouTube) ทวิตเตอร์ (Twitter) ที่นิยมใช้กันทั่วโลกแล้ว ในสังคมไทยยังรวมถึง ช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ประเภทเว็บบอร์ด (Webboard) เว็บไซต์พันทิป (Pantip.com) เป็นชุมชนออนไลน์ที่ได้รับความนิยมอย่างมากสามารถแสดงความคิดเห็นด้วยการ ตั้งเป็นกระทู้และบ่อยครั้งที่กระทู้ถูกนำไปเผยแพร่บนสื่อ สังคมออนไลน์ช่องทางอื่นๆ (เพ็ญพรรณ รัชชกิจกุล, 2544) ในรูปแบบการสื่อสารแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) ซึ่งสื่อสังคมออนไลน์ทำให้การสื่อสารแบบปากต่อปากเป็น เรื่องที่ง่ายขึ้นสามารถเผยแพร่กระจายข้อมูลได้ทั้งข้อมูล เชิงบวกและเชิงลบ (Lovelock & Wirtz, 2010) โดยข้อมูล เชิงลบมักมีแนวโน้มถูกเผยแพร่มากกว่าข้อมูลเชิงบวก (กันธิรา ฉายาวงศ์, 2555) ผู้บริโภคสามารถใช้พื้นที่บนสื่อ สังคมออนไลน์แสดงออกทางความคิดเห็นและถ่ายทอด ข้อมูลในมุมมองของตนเองส่งต่อไปยังคนที่ตนเป็นเครือข่าย ของตนทำให้ข้อมูลข่าวสารเผยแพร่ถึงกันอย่างรวดเร็วและเป็นวงกว้าง หากผู้บริโภคทำการร้องเรียนเกี่ยวกับสินค้า หรือบริการบนสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กรแล้วองค์กร นิ่งเฉยไม่ตอบสนองกลับลูกค้าอาจทำให้องค์กรเข้าสู่ภาวะ วิกฤตสร้างผลกระทบต่อความเสียหายต่อองค์กรได้ ดังนั้น การจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์จึงจำเป็น

ต้องถูกระบุอยู่ในแผนการจัดการภาวะวิกฤติขององค์กรด้วย (Gonzalez-Herrero & Smith, 2008)

ธุรกิจบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ ในฐานะที่เป็นธุรกิจประเภทการให้บริการย่อมมีหน้าที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าที่ใช้บริการการสื่อสารผ่านเครือข่ายของตน ผู้บริโภคจึงมีความคาดหวังการบริการที่ดีเยี่ยมจากองค์กร แต่เมื่อเกิดความผิดหวังหรือไม่พอใจในบริการ ช่องทางสื่อสังคมออนไลน์จึงเป็นช่องทางหลักที่ผู้บริโภคอาศัยใช้จุดกระแสให้เป็นประเด็นปัญหากระตุ้นบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่เร่งดำเนินการแก้ไขปัญหาของตนเอง องค์กรจึงไม่อาจหลีกเลี่ยงกับปัญหาการร้องเรียนหรือพฤติกรรมกรรมการแสดงความคิดเห็นเชิงลบจากผู้บริโภคได้ โดยเฉพาะเมื่อบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่หันมาใช้การสื่อสารผ่านสื่อสังคมออนไลน์มากขึ้นเท่าไร ความเสี่ยงและโอกาสการเกิดประเด็นปัญหานั้นถูกกลายกลายเป็นภาวะวิกฤติขององค์กรก็ยิ่งมากขึ้นเท่านั้น องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเกิดภาวะวิกฤติขึ้นได้ ดังนั้นการเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร (Wilcox, Ault, Agee, & Camerom, 2000) องค์กรควรตระหนักถึงภาวะวิกฤติบนสื่อสังคมออนไลน์ที่สามารถเกิดขึ้นได้ทุกสถานที่ ทุกเวลา จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการกำหนดแผนงานการจัดการภาวะวิกฤติบนสื่อสังคมออนไลน์ การเตรียมกระบวนการจัดการกับภาวะวิกฤติบนสื่อสังคมออนไลน์ไว้ล่วงหน้าสามารถช่วยให้องค์กรตัดสินใจแก้ไขสถานการณ์ได้ในทันทีและสามารถควบคุมให้ภาวะวิกฤติเกิดผลกระทบสร้างความเสียหายต่อองค์กรน้อยที่สุดได้ โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ

- 1) เพื่อศึกษากระบวนการจัดการภาวะวิกฤติบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการภาวะวิกฤติบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่

แนวคิดทฤษฎีสำคัญที่ใช้ในการวิจัย

• แนวคิดการจัดการภาวะวิกฤติ

แนวคิดการจัดการตามวงจรชีวิตของภาวะวิกฤติ (Crisis Life Cycle) พัฒนาการรอบแนวความคิดขึ้นโดย Coombs W. Timothy (2010) ซึ่งแบ่งการจัดการภาวะวิกฤติออกเป็น 3 ช่วงดังนี้

1. ช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤติ (Pre-Crisis) ในช่วงนี้ภาวะวิกฤติยังไม่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นช่วงที่เริ่มเห็นถึงประเด็นปัญหาที่อาจกลายเป็นภาวะวิกฤติได้ องค์กรสามารถจัดการกับประเด็นปัญหาเพื่อไม่ให้ลุกลามได้ในช่วงนี้และควรมีการจัดทำแผนการเพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤติในกรณีไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนย่อยดังนี้

(1) ตรวจสอบสัญญาณเตือน (Signal Detection) การติดตามค้นหาสัญญาณเตือนในการเกิดภาวะวิกฤติ ซึ่งสัญญาณเตือนมักปรากฏขึ้นก่อนภาวะวิกฤติจะเกิดขึ้นเป็นส่วนใหญ่ เมื่อค้นพบสัญญาณเตือนต้องดำเนินการจัดการหาทางแก้ไขเพื่อหลีกเลี่ยงการเกิดภาวะวิกฤติ

(2) สร้างการป้องกัน (Prevention) ในช่วงนี้มีการจัดการกับสามส่วน 1) การจัดการกับประเด็นปัญหา (Issue Management) เป็นการจัดการกับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นภายนอกที่มีโอกาสส่งผลให้กลายเป็นภาวะวิกฤติต่อองค์กร 2) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เป็นการจัดการควบคุมและลดความเสี่ยงภายในองค์กร และ 3) การจัดการกับชื่อเสียง (Reputation Management) เป็นการจัดการกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ติดต่อกัน

(3) เตรียมพร้อมรับมือภาวะวิกฤติ (Crisis Preparation) เป็นขั้นที่องค์กรต้องมีการจัดเตรียมการรองรับกับภาวะวิกฤติที่อาจเกิดขึ้นตั้งแต่การจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤติ จัดตั้งหน่วยงานที่จัดการภาวะวิกฤติพร้อมระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ กำหนดผู้ที่เป็นโฆษก และวางโครงสร้างการสื่อสารในสถานการณ์ภาวะวิกฤติ เพื่อสามารถช่วยในการตัดสินใจเลือกใช้แก้ไขสถานการณ์ได้ในทันที

2. ช่วงเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Crisis Event) เป็นช่วงที่มีจุดเริ่มต้นเมื่อมีสัญญาณบอกถึงภาวะวิกฤตได้เกิดขึ้นแล้ว และจบเมื่อพิจารณาแล้วว่าภาวะวิกฤตได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว องค์กรต้องประเมินสถานการณ์ด้วยความรอบคอบและตัดสินใจเลือกวิธีแก้ไขสถานการณ์ให้เหมาะสม สามารถแบ่งเป็น 2 ส่วนได้ดังนี้

(1) การรับรู้ถึงภาวะวิกฤต (Crisis Recognition) บุคลากรภายในองค์กรมีการรับรู้ถึงภาวะวิกฤตที่กำลังเกิดขึ้นและองค์กรต้องติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งคอยควบคุมไม่ให้ขยายความรุนแรงมากขึ้น

(2) การแก้ไขภาวะวิกฤต (Crisis Containment) เป็นช่วงที่องค์กรเข้าไปแก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤตไม่ให้เกิดลุกลามสร้างความเสียหายและส่งผลกระทบต่อมากยิ่งขึ้น ซึ่งองค์กรตัดสินใจใช้วิธีการแก้ไขที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมทั้งองค์กรต้องทำการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียถึงความรับผิดชอบขององค์กรและแนวทางการแก้ไขสถานการณ์ขั้นนี้ต้องอาศัยแผนการเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตที่องค์กรเตรียมไว้ล่วงหน้าช่วยแก้ไขสถานการณ์ให้กลับสู่ปกติได้เร็วขึ้น

3. ช่วงหลังเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Post-Crisis) เป็นช่วงที่ได้แก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤตให้ผ่านพ้นไปเรียบร้อยแล้ว องค์กรควรประเมินผลถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนำไปพิจารณาค้นหากระบวนการจัดการหรือกำหนดมาตรการรองรับความเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นช่วงที่หากองค์กรมีการจัดการแก้ไขสถานการณ์ได้เป็นอย่างดีจะสามารถใช้เป็นโอกาสในการกอบกู้ชื่อเสียงที่ตกต่ำและสร้างความเชื่อมั่นที่มีต่อองค์กรให้มากขึ้นได้

• แนวคิดการสื่อสารในภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์

การสื่อสารเพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์โดย Coombs W. Timothy (2012) ได้เสนอแนววิ 3 กลยุทธ์ดังนี้

(1) กลยุทธ์การลบล้าง (Refute) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้วิธีการนำเอกสารหลักฐานและผู้เชี่ยวชาญออกมาทำการชี้แจงข้อเท็จจริงให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดการรับรู้ข้อมูล

ที่เป็นจริงจากองค์กร สามารถใช้กลยุทธ์นี้โดยการนำเสนอข้อเท็จจริงยืนยันว่าตนถูกต้องพร้อมทั้งปฏิเสธคำกล่าวหาที่เกิดขึ้นทั้งหมด

(2) กลยุทธ์การแก้ไขปรับปรุง (Reform) เป็นกลยุทธ์ที่นำเอาข่าวสารด้านลบที่แพร่กระจายบนสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ปรับปรุงกระบวนการทำงานขององค์กร ซึ่งหากกระบวนการแก้ไขปรับปรุงอยู่ในสายตาของสาธารณชน จึงเป็นโอกาสที่ดีเรียกความน่าเชื่อถือกลับมาได้อีกด้วย

(3) กลยุทธ์การนิ่งเฉย (Refuse) การนิ่งเฉยกับในบางกรณีสามารถช่วยให้สาธารณชนลดความสนใจจนไปได้ แต่องค์กรต้องมีความมั่นใจในความโปร่งใสของการดำเนินงานขององค์กรเพราะอาจถูกโจมตีในประเด็นดังกล่าวได้

• ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการภาวะวิกฤต

Pearson และ Clair (1998) ได้เสนอปัจจัยที่สามารถนำไปใช้วางแผนในการสนองตอบต่อภาวะวิกฤตซึ่งปัจจัยนี้สามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพในการจัดการกับภาวะวิกฤตให้ประสบความสำเร็จมีดังนี้

ทำงานเป็นหมู่คณะดีกว่าทำงานคนเดียว (Team Versus Individual Response) การทำงานกันเป็นหมู่คณะสามารถช่วยให้ประสิทธิภาพในการแก้ไขภาวะวิกฤตให้ประสบความสำเร็จได้ดีกว่าการทำงานแก้ไขสถานการณ์เพียงคนเดียว เนื่องจากการแบ่งงานช่วยให้แก้ไขสถานการณ์ได้เร็วขึ้น ช่วยกันในการบวนการตัดสินใจ ช่วยประเมินสถานการณ์ได้อย่างรอบคอบ และทุกคนช่วยแก้ไขสถานการณ์ได้ด้วยการใช้ความสามารถที่มีของแต่ละคน

อาศัยพันธมิตรช่วยสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Alliance and Coordination of Stakeholders) การสื่อสารเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ภาวะวิกฤตไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งสำคัญมาก ในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤตองค์กรจะสามารถสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างทั่วถึงนั้นเป็นเรื่องยาก องค์กรจึงควรอาศัยพันธมิตรเพื่อเพิ่มช่องทางในการสื่อสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้การสื่อสารข่าวสารของภาวะวิกฤตมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อป้องกันการเกิดภาวะแทรกแซงได้

การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (Information Dissemination) กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมักต้องการข้อมูลข่าวสารการรายงานสถานการณ์ภาวะวิกฤต รวมทั้งแนวทางการแก้ไขสถานการณ์จากองค์กร องค์กรจึงควรรวบรวมข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนพร้อมทั้งเผยแพร่ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบข้อมูลให้เร็วที่สุดก่อนการเกิดข่าวลือหรือเกิดข้อมูลที่เป็นเท็จส่งไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่วยให้ชี้แจงสถานการณ์ภาวะวิกฤตและให้แนวทางการแก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤตกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง

องค์กรถูกจับตามองจากสื่อมวลชน (Organization and Industry Visibility) สื่อมวลชนมีบทบาทในการสื่อสารซึ่งสื่อมวลชนสามารถช่วยอธิบายชี้แจงถึงปัญหาการเกิดภาวะวิกฤตให้ข้อมูลการแก้ไขสถานการณ์ไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสาธารณชนได้ ในทางกลับกันสื่อมวลชนสามารถจับตามององค์กรแล้วทำการสื่อสารมุมมองที่แตกต่างไปสู่สาธารณชนได้ด้วยเช่นเดียวกัน ดังนั้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชนในช่องทางต่างๆ มีความสำคัญ ช่วยองค์กรเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นได้

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์ตัวบท (Textual Analysis) จากเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจริงบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ ได้แก่ เว็บไซต์พันทิป (Pantip.com), ยูทูบ (YouTube) และเฟซบุ๊ก (Facebook) ที่เกิดขึ้นภายในปี พ.ศ. 2559 กับบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูงสุด 3 อันดับแรก และส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการที่มีต่อบริษัท ดังนี้ (1) AIS ศึกษาในกรณีข้อมูลการใช้งานโทรศัพท์ส่วนตัวของลูกค้าไร้லை ออกไปสู่บุคคลภายนอก (2) DTAC ศึกษาในกรณีผู้บริหาร คุณบุญชัย เบญจรงค์กุล ให้สัมภาษณ์เชิญชวนลูกศิษย์ วัชรธรรมกายผ่านสื่อ และ (3) TRUE ศึกษาในกรณีระบบการคำนวณค่าใช้บริการโทรศัพท์ของ True ผิดพลาด

นอกจากนี้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ทำการสัมภาษณ์บุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยแบ่งผู้ให้สัมภาษณ์ออกเป็น 4 กลุ่มด้วยกันคือ

- (1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งด้านวิชาการและด้านวิชาชีพ จำนวน 6 ท่าน
- (2) กลุ่มเจ้าหน้าที่ฝ่ายโฆษณาและประชาสัมพันธ์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ จำนวน 6 ท่าน
- (3) กลุ่มผู้เสียหายที่เป็นบุคคลต้นเรื่องจุดกระแสบนสื่อสังคมออนไลน์จำนวน 2 ท่าน
- (4) กลุ่มสื่อมวลชนจำนวน 5 ท่าน รวมทั้งสิ้น 19 ท่าน

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ตัวบท

1) การวิเคราะห์ตัวบทกรณีศึกษาข้อมูลการใช้งานโทรศัพท์ส่วนตัวของลูกค้า AIS ไร้லை

ภาวะวิกฤตเริ่มต้นจากมีผู้ใช้งานเว็บบอร์ด Pantip.com ชื่อ pairmow ได้ตั้งกระทู้ร้องเรียนเรื่องถูกพนักงาน AIS นำข้อมูลส่วนตัวการใช้งานโทรศัพท์มือถือของตนขายให้บุคคลภายนอกโดยผู้เสียหายได้รับข้อมูลจากผู้หวังดีนำ thumb drive ที่มีข้อมูลส่วนตัวการใช้งานโทรศัพท์มือถือในรูปแบบของโปรแกรม excel มาใส่ไว้ในตู้ไปรษณีย์หน้าบ้านพักของผู้เสียหายทำให้ผู้เสียหายและครอบครัวรู้สึกถึงความไม่ปลอดภัยในการดำเนินชีวิต

• วิเคราะห์ประเด็นกระบวนการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของ AIS นั้นเป็นไปตามหลักการจัดการภาวะวิกฤตที่มีขั้นตอนที่รัดกุม เริ่มต้น AIS ใช้หลักการเกิดเหตุการณ์ขึ้นที่ไหนให้เข้าไปแก้ไขภายในที่นั้นจึงพยายามจัดการเรื่องให้จบบนเว็บบอร์ด Pantip.com ด้วยการเข้าไปตอบรับเรื่องร้องเรียน และแจ้งเวลาตอบกลับผลการตรวจสอบอย่างชัดเจนซึ่งได้กลับเข้ามาชี้แจงผลการตรวจสอบพร้อมรายงานผลการลงโทษพนักงาน

ที่กระทำผิดให้พ้นสภาพพนักงานบริษัท AIS เป็นการตัดต้นตอของปัญหาออกไป และ AIS ยังได้รายงานเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไปยัง กสทช. อีกทางหนึ่งด้วย เพื่อแสดงความจริงใจว่าองค์กรไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น คณะกรรมการของ กสทช. จึงเข้ามาทำการตรวจสอบระบบการรักษาความปลอดภัยของ AIS แล้วออกมารายงานผลการตรวจสอบว่าทาง AIS ไม่มีความเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ ข้อมูลรั่วไหลนี้ ส่วนการจัดการกับผู้เสียหาย AIS ได้ทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้เสียหายและ AIS เพื่อไม่ให้ผู้เสียหายเผยแพร่ข้อมูลเรื่องดังกล่าวได้อีก จึงทำให้ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์เงียบหายไปเอง

- วิเคราะห์ประเด็นการเลือกช่องทางสื่อสาร การสื่อสารของ AIS ยังมีความคลุมเครือไม่ชัดเจนสำหรับการออกมาย้ำแจ้งถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้ยังมีคำถามถึงกระบวนการจัดการกับข้อมูลที่หลุดออกมาแล้ว และการไม่เปิดเผยชื่อ ตำแหน่งของพนักงานผู้กระทำผิด จึงทำให้สื่อมวลชนและ Influencer ยิ่งให้ความสนใจนำเสนอข่าวให้สังคมได้รับรู้เรื่องมากยิ่งขึ้น AIS จึงใช้ความสัมพันธ์อันดีกับสื่อมวลชนทำการสื่อสารชี้แจงกับสื่อมวลชนโดยตรง ทั้งการตอบคำถามทางโทรศัพท์และการส่งข่าวประชาสัมพันธ์ไปยังสื่อมวลชน และเลือกใช้ช่องทางเว็บไซต์ AIS เพื่อชี้แจงรายละเอียดและรายงานความคืบหน้าของภาวะวิกฤต

- วิเคราะห์ประเด็นความน่าเชื่อถือของผู้สื่อสาร ในกรณีศึกษา AIS ควรให้ผู้บริหารในระดับ CEO ออกมาย้ำแจ้งให้รายละเอียดถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น แนวทางการแก้ไขปัญหา รวมทั้งแนวทางการปรับปรุงระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัวลูกค้า เพื่อแสดงออกถึงความจริงใจและแสดงออกถึงความรับผิดชอบที่ AIS มีต่อลูกค้า ช่วยให้ลูกค้ามีความมั่นใจขึ้น เนื่องจากเป็นภาวะวิกฤตที่กระทบกับลูกค้าของ AIS เป็นวงกว้างและสังคมให้ความสนใจเป็นอย่างมาก แต่ AIS เลือกให้ผู้บริหารที่ดูแลส่วนงานประชาสัมพันธ์เป็นผู้ชี้แจงจึงทำให้ความน่าเชื่อถือขององค์กรมีระดับลดลง

- วิเคราะห์ประเด็นความรวดเร็วในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต AIS ใช้เวลาในการตอบสนองกลับผู้ตั้งกระทู้เพียง 11 นาที และมีรูปแบบการตอบกลับที่ระบุเวลาการ

แจ้งผลการตรวจสอบได้อย่างชัดเจน สามารถบ่งชี้ได้ถึง AIS มีกระบวนการเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์และให้ความสำคัญตระหนักถึงความเสียหายของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

2) การวิเคราะห์ตัวบทกรณีศึกษาผู้บริหาร DTAC เชิญชวนลูกศิษย์วัดธรรมกายผ่านสื่อ

เนื่องจากมีผู้ใช้งานเว็บไซต์ YouTube ในชื่อบัญชี Freedom Thailand ได้นำคลิปวิดีโอรายการ “ข่าวเคลียร์เคลียร์ข่าวชัด” ที่ออกอากาศทางช่อง DMC TV ซึ่งเป็นช่องโทรทัศน์ดาวเทียมในเครือข่ายของวัดพระธรรมกาย ซึ่งในรายการนำเสนอภาพการให้สัมภาษณ์ของคุณบุญชัย เบญจรงค์กุล ลูกศิษย์ผู้ให้การสนับสนุนวัดธรรมกาย อดีตเคยเป็นเจ้าของเครือข่ายโทรศัพท์มือถือ Dtac และปัจจุบันเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในบริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) หรือ Dtac หลังจากที่กรมสอบสวนคดีพิเศษพยายามจะเข้าตรวจค้นวัดธรรมกายเพื่อจับกุมพระธัมมชโย ตามหมายจับคดีฟอกเงินและรับของโจร

- วิเคราะห์ประเด็นกระบวนการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ในช่วงแรกมีการเชื่อมโยงถึง Dtac เพียงเล็กน้อย Dtac จึงใช้วิธีนิ่งเงียบเพื่อให้เรื่องเงียบหายไปเอง เพราะเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับ Dtac เลย หลังจากนั้น Dtac ใช้วิธีชี้แจงกับผู้ที่มาสอบถามเรื่องคุณบุญชัยภายในเฟซบุ๊กแฟนเพจของตนเอง ซึ่งเป็นการเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมแต่ Dtac พลาดที่จัดการส่งหนังสือชี้แจงไปยังสื่อมวลชนสำนักข่าวต่างๆ ให้ช่วยนำเสนอข่าวคำชี้แจงของตนผ่านช่องทางโทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ และช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ของสื่อมวลชน รวมทั้งการเข้าไปตอบชี้แจงลงช่องแสดงความคิดเห็นในพื้นที่ของ Influencer จึงทำให้ประเด็นวัดธรรมกายถูกเชื่อมโยงเข้ากับ Dtac กลายเป็นประเด็นที่ทำให้เกิดกระแสบนสื่อสังคมออนไลน์ ลูกถามมาโจมตี Dtac มากขึ้น จนถึงขั้นที่กลุ่มสันติอโศกออกมารวมตัวกัน เพื่อย้ายเครือข่ายออกจาก Dtac ไปยังเครือข่ายอื่น ทำให้ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของ Dtac ถูกกระทบอย่างรุนแรง สุดท้าย Dtac จึงให้ผู้บริหารระดับ CEO เป็นผู้ออกมาแถลงข่าวชี้แจงกับสื่อมวลชนเป็นรอบที่สอง จึงช่วยทำให้ภาวะวิกฤตเงียบลงไปได้

- วิเคราะห์ประเด็นการเลือกช่องทางสื่อสารภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ในกรณีศึกษาเป็นปัญหาที่ต้องอาศัยการสื่อสารสร้างเข้าใจในการแก้ไขปัญหาเป็นหลัก เพราะเป็นเรื่องที่ต้องเข้าไปทำความเข้าใจกับกลุ่มคนที่กำลังเข้าใจ Dtac ผิด ซึ่งข้อผิดพลาดสำคัญที่ส่งผลทำให้ปัญหายิ่งลุกลามใหญ่ขึ้น คือ Dtac เลือกช่องทางสื่อสารด้วยการส่งหนังสือชี้แจงไปยังสื่อมวลชนและเข้าไปตอบชี้แจงในพื้นที่ของแฟนเพจ Drama-addict ซึ่งจริงๆ แล้ว Dtac ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาเรื่องวัฒนธรรมกายเลย ทาง Dtac ควรเลือกใช้การสื่อสารตอบคำถามกับคนเข้าสอบถามเรื่องดังกล่าวในพื้นที่สื่อของ Dtac เท่านั้น ไม่ควรเลือกช่องทางสื่อมวลชนหรือ Influencer ที่ทำให้ขอบเขตการรับรู้ของสังคมขยายออกไปเป็นวงกว้างมากขึ้น จนในที่สุดท้าย Dtac จึงจำเป็นต้องเลือกใช้การสื่อสารผ่านการแถลงข่าวกับสื่อมวลชน โดย CEO ออกมาชี้แจงเพื่ออาศัยช่องทางสื่อสารของสื่อมวลชนให้กระจายการชี้แจงรอบสองออกไปสู่สังคมเป็นวงกว้างเช่นเดิมจึงทำให้เรื่องจบลงได้

- วิเคราะห์ประเด็นความน่าเชื่อถือของผู้ส่งสาร Dtac สามารถเลือกใช้ผู้ส่งสารได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การใช้ทีมงาน Call Center ที่ดูแลบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ทำการชี้แจงตอบคำถามบนช่องทางแฟนเพจของตนเอง ต่อมาส่งหนังสือชี้แจงไปยังสื่อมวลชนในนามผู้บริหารฝ่ายประชาสัมพันธ์ และสุดท้ายเลือกใช้ผู้บริหารในระดับสูงสุดขององค์กรอย่างตำแหน่ง CEO ออกมาทำการชี้แจง การเลือกใช้ผู้ส่งสารจึงมีความเหมาะสมในแต่ละระดับของผลกระทบที่เกิดขึ้นและเหมาะสมกับวิธีการที่ Dtac เลือกใช้ในการจัดการกับภาวะวิกฤต

- วิเคราะห์ประเด็นความรวดเร็วในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตข้อผิดพลาดอีกหนึ่งของ Dtac คือการใช้ระยะเวลานานถึง 8 ชั่วโมงในเข้ามาตอบกับผู้ที่มาสอบถามเรื่องการให้สัมภาษณ์ของคุณบุญชัยบนช่องทางแฟนเพจของตนเอง ซึ่งระยะเวลาที่นานเกินไปทำให้ลูกค้าที่ติดตามแฟนเพจของ Dtac เข้ามาแสดงความคิดเห็นเป็นจำนวนมาก จนทำให้สื่อมวลชนสามารถจับภาพข้อความคำถามนั้นแล้วเอามาเสนอเป็นข่าวได้ จึงเป็นจุดเริ่มต้น

ที่สังคมเกิดการรับรู้ข่าวในประเด็นที่ Dtac ถูกเชื่อมโยงเข้ากับปัญหาวัฒนธรรมกาย

3) วิเคราะห์ตัวบทกรณีศึกษาระบบค่านิยมค่าใช้จ่ายบริการโทรศัพท์มือถือของ True ผิดพลาด

ภาวะวิกฤตเกิดขึ้นจากมีผู้ใช้งานเฟซบุ๊กส่วนตัวในชื่อ “คุณชายฉัตร ฉัตรพัฒน์” ทำการนำรูปภาพค่าใช้จ่ายบริการโทรศัพท์มือถือรายเดือนเครือข่าย True มาลงบนช่องทางเฟซบุ๊ก พร้อมเขียนข้อความอธิบายถึงค่าใช้จ่ายบริการโทรศัพท์มือถือในรูปแบบเป็นจำนวนเงินที่ระบบของ True คำนวณผิด ปรากฏว่ามีผู้ใช้งานบน เฟซบุ๊กเข้ามามีส่วนร่วมและมีการพูดถึงกระทู้ของที่คุณฉัตรตั้งขึ้น ทั้งในรูปแบบการเข้ากดชื่นชอบ (Like) การร่วมแสดงความคิดเห็น (Comment) และการแบ่งปันต่อ (Share) มีจำนวนรวมกันมากกว่า 120,000 ความคิดเห็น

- วิเคราะห์ประเด็นกระบวนการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์กระบวนการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของ True ในกรณีศึกษา True ใช้วิธีการติดต่อไปยังผู้ตั้งกระทู้แบบตัวต่อตัว โดยเริ่มจัดการแก้ไขปัญหาตั้งแต่การรับทราบเรื่องร้องเรียนทางโทรศัพท์พร้อมกำหนดระยะเวลาแจ้งผลการตรวจสอบอย่างชัดเจนภายใน 7 วัน เมื่อทำการตรวจสอบข้อเท็จจริงเรียบร้อยแล้วกลับมารายงานผลการตรวจสอบและแนวทางการแก้ไขปัญหาให้กับผู้ร้องเรียนภายในระยะเวลาที่แจ้งเอาไว้ก่อนหน้านี้ โดยกระบวนการจัดการแก้ไขสถานการณ์ตั้งเริ่มต้นจบจัดการผ่านการโทรศัพท์จากทีมงาน Call Center เท่านั้น เนื่องจาก True ได้อาศัยความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนที่อย่างแนบแน่น สามารถช่วยควบคุมทิศทางของการนำเสนอข่าวในประเด็นปัญหาดังกล่าวและยังสามารถช่วยให้สื่อมวลชนที่นำเสนอข่าวออกไปแล้วลบข่าวลบได้ จึงทำให้เรื่องร้องเรียนที่เป็นกระแสบนสื่อสังคมออนไลน์มีผู้คนติดตามเป็นเรื่องราวที่เกิดพร้อมหนึ่งแสนความคิดเห็นไม่ถูกนำเสนอเป็นข่าว สังคมไม่มีรับรู้เป็นวงกว้างจึงไม่มีกำลังเสียงของผู้เสียหายที่มากพอมากดดัน True ให้ออกมาแสดงความรับผิดชอบต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

- วิเคราะห์ประเด็นการเลือกช่องทางสื่อสารตลอดระยะเวลาในการจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคม

ออนไลน์ในกรณีศึกษา True เลือกช่องทางการสื่อสารติดต่อกับผู้ร้องเรียนแบบตัวต่อตัวด้วยการโทรศัพท์ ตั้งแต่การรับเรื่องร้องเรียนตลอดจนกระบวนการจัดการแก้ไขปัญหาให้ผู้ร้องเรียนจบเสร็จสิ้น แต่บนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ True ใช้วิธีนิ่งเงียบ ไม่ตอบโต้กลับผู้เสียหายหรือชี้แจงปัญหาที่กำลังเป็นกระแสด้านลบกระทบกับภาพลักษณ์และชื่อเสียงของ True อย่างรุนแรง ถือเป็นข้อผิดพลาดของ True ที่ไม่เข้ามาทำการชี้แจงตอบกลับผู้ร้องเรียนบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ จึงทำให้เรื่องร้องเรียนแพร่กระจายออกไปเป็นวงกว้างบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ จุดสังเกตสำคัญคือ True เลือกทำการสื่อสารกับไปยังสื่อมวลชนและกลุ่ม Influencer เพื่อควบคุมทิศทาง การนำเสนอข่าวเรื่องร้องเรียนดังกล่าว ซึ่งเป็นวิธีการที่ได้ผลเป็นอย่างดี แทนไม่มีสื่อมวลชนสำนักข่าวใหญ่ๆ นำเสนอข่าวเรื่องร้องเรียนนี้เลย

- วิเคราะห์ประเด็นความน่าเชื่อถือของผู้สื่อสาร True เลือกให้ทีมงาน Call Center เป็นผู้ดำเนินการติดต่อประสานงานจัดการแก้ไขปัญหาให้กับผู้ร้องเรียน ตั้งแต่การรับทราบเรื่องร้องเรียน การรายงานผลการตรวจสอบการแก้ไขจำนวนเงินค่าใช้บริการให้ถูกต้องตามความเป็นจริง ตลอดจนการรายงานมาตรการแนวทางการแก้ไขจากที่ประชุมให้ผู้เสียหายรับทราบ การเลือกให้ทีมงาน Call Center ทำการสื่อสารกับผู้ร้องเรียนเป็นการเลือกที่มีความเหมาะสมกับวิธีการจัดการกับภาวะวิกฤตในกรณีศึกษา

- วิเคราะห์ประเด็นความรวดเร็วในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤต True ไม่ได้ทำการตอบสนองกลับผู้ร้องเรียนบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ในทันทีปล่อยให้เรื่องร้องเรียนลุกลามโดยไม่สนใจถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร True ใช้วิธีนิ่งเงียบบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ แต่ True ใช้การติดต่อประสานงานกับผู้ร้องเรียนทางโทรศัพท์อย่างรวดเร็วตรงตามที่รับปากผู้ร้องเรียนไว้ ซึ่ง True อาจมองว่าได้ทำการรับเรื่องร้องเรียนเดียวกันกับผู้ร้องเรียนทางโทรศัพท์แล้วและได้วางแผนการจัดการกับกรณีนี้โดยยึดการติดต่อทางโทรศัพท์เป็นหลัก ผนวกกับความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับสื่อมวลชนจึงสามารถจัดการกับภาวะวิกฤตให้จบอย่างรวดเร็วภายในเวลา 3 วัน

ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กระบวนการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่

ช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis)

- การปรับปรุงโครงสร้างภายในองค์กร (Digital Transformation) องค์กรควรปรับเปลี่ยนให้ดิจิทัลเข้าไปเป็นส่วนเดียวกันกับองค์กรเพื่อให้พร้อมรับมือกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มามีอยู่บนดิจิทัลมากขึ้น ปรับปรุง 4 องค์ประกอบดังนี้

1. ความรู้และความเข้าใจของพนักงาน (Staff Knowledge) สามารถแบ่งพนักงานได้เป็น 3 กลุ่มคือ

- (1) กลุ่มพนักงานระดับผู้บริหาร (Management Level) พนักงานกลุ่มผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในภาพรวมของดิจิทัลเพื่อช่วยในการตัดสินใจแก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว

- (2) กลุ่มพนักงานที่ทำงานเกี่ยวกับดิจิทัลโดยตรง (Direct Related Digital) เมื่อเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ขึ้นพนักงานกลุ่มนี้สามารถเข้ามาช่วยจัดการแก้ไขสถานการณ์ให้องค์กรสามารถกลับสู่ภาวะปกติได้โดยเร็ว

- (3) พนักงานที่ไม่ได้ทำงานเกี่ยวกับดิจิทัล (Non Direct Digital) องค์กรจึงควรกำหนดนโยบายวิธีการปฏิบัติและฝึกอบรมให้พนักงานกลุ่มนี้มีความรู้ความเข้าใจถึงพฤติกรรมที่ควรหรือไม่ควรกระทำบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์

2. ข้อมูลที่เพียงพอ (Information Support) องค์กรต้องมีการจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรไว้อย่างเพียงพอเพื่อเตรียมพร้อมให้บริการหรือช่วยเหลือลูกค้าได้ตลอดเวลา

3. การจัดการข้อมูลที่ดี (Data Management) การจัดการข้อมูลที่ดีทำให้องค์กรสามารถเห็นตัวเลขสถิติที่เกิดขึ้นจริงองค์กรจึงสามารถข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ประเมินสถานการณ์ได้ ทำให้องค์กรสามารถเข้าใจพฤติกรรมของลูกค้านำไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงาน และยังสามารถนำมาใช้ในการจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ได้

4. ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน (Change Business Process) นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนากระบวนการทำงานให้แต่ละหน่วยงานขององค์กรสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพสอดคล้องประสานกันอย่างคล่องตัวรวดเร็วและช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น

- การติดตามเฝ้าระวังข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรบนสื่อสังคมออนไลน์ ข้อมูลด้านลบเผยแพร่กระจายออกเป็นวงกว้างได้อย่างรวดเร็วจึงต้องใช้เครื่องมือ Social Listening Tools ดักจับข้อมูลการพูดคุยจากคำศัพท์หลัก (Keyword) ที่มีความเกี่ยวข้องกับตัวองค์กร สินค้าหรือบริการ รวมถึงคู่แข่ง ซึ่งการกำหนดคำศัพท์หลัก (Keyword) ที่ได้จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงของตนเองใช้ในการกำหนดคำศัพท์หลักระบุลงเครื่องมือ Social Listening Tools แล้วจึงได้ข้อมูลตามที่ระบุออกมา จากนั้นใช้กำลังคนจำแนกข้อมูลออกเป็นทิศทางด้านบวก ด้านลบ หรือเป็นกลางปกติ จากนั้นจึงการจัดการกับข้อมูลที่มีทิศทางด้านลบต่อไป

- นโยบายการใช้งานสื่อสังคมออนไลน์สำหรับพนักงานภายในองค์กร ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ในหลายกรณีมีสาเหตุเกิดจาก จากความรู้ไม่เท่าทันของพนักงานภายในองค์กรเป็นต้นเหตุทำให้เกิดภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ได้จึงควรกำหนดนโยบายการใช้งานสื่อสังคมออนไลน์เป็นแนวทางการปฏิบัติถึงสิ่งที่ควรหรือไม่ควรทำและสิ่งที่ควรระวังบนสื่อสังคมออนไลน์ โดยจัดทำเป็นคู่มือฝึกอบรมด้านจริยธรรมให้กับพนักงาน รวมถึงการปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีด้วยการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อช่วยลดพฤติกรรมที่เป็นความเสี่ยงที่อาจกลายเป็นภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ต่อองค์กรให้น้อยลง และเมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นพนักงานช่วยสามารถเป็นกระบอกเสียงให้กับองค์กรได้อีกด้วย

- การสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนและ Influencer เนื่องจากสื่อมวลชนและ Influencer การสร้างความสัมพันธ์ของทั้ง 2 กลุ่มมีความแตกต่างกันคือ

(1) กลุ่มสื่อมวลชนมีการเพิ่มช่องทางการนำเสนอข่าวบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์มากขึ้น การสร้างความสัมพันธ์จึงไม่แตกต่างไปจากเดิมสามารถใช้วิธีการเช่นเดิมที่เคยปฏิบัติได้ขึ้นอยู่กับกลวิธีของแต่ละองค์กร

(2) กลุ่ม Influencer เป็นกลุ่มที่สามารถก่อภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์กับองค์กรขึ้นได้โดย Influencer เป็นผู้จุดฉนวนด้วยตนเองหรือเป็นผู้เผยแพร่กระจาย (Splash) ข้อมูลข่าวด้านลบขององค์กรต่อ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีควรเป็นลักษณะระหว่างบุคคลกับบุคคลเริ่มต้นด้วยการจัดประเภทของ Influencer ออกเป็นกลุ่มย่อยแล้ววิเคราะห์ความต้องการของแต่ละกลุ่ม Influencer ซึ่งธรรมชาติของคนกลุ่มนี้มักต้องการนำเสนอข้อมูลให้ผู้ติดตามได้รับรู้ก่อนคนอื่นองค์กรจึงควรสนับสนุนด้านข้อมูลใหม่ๆ ให้กับกลุ่มคนเหล่านี้รวมกับการซื้อพื้นที่สื่อและให้สิทธิพิเศษต่างๆ ตามความต้องการของ Influencer

- การจัดทำคู่มือแผนเตรียมความพร้อมสำหรับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องสามารถทำการตัดสินใจลงมือแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว โดยเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกที่อาจกลายเป็นภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ส่งผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรมีความเสี่ยงที่แตกต่างกัน แล้วแบ่งตามระดับความเสียหายเพื่อช่วยให้องค์กรจัดการกับแต่ละสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ (1) ระดับการร้องเรียน (Complain) เป็นระดับที่ถูกคำทำการร้องเรียนเกี่ยวกับตัวองค์กร สินค้าและบริการขององค์กร (2) ระดับประเด็น (Issue) เป็นระดับสังคมให้การจับจ้องเฝ้าติดตามองค์กรในบางเรื่อง ให้ทำการเฝ้าระวังอยู่ตลอดเวลา (3) ระดับภาวะวิกฤต (Crisis) เป็นความเสี่ยงในระดับที่สามารถส่งผลกระทบต่อสร้างเสียหายรุนแรงให้กับองค์กร

จากนั้นจึงนำคำศัพท์หลัก (Keyword) ที่เป็นความเสี่ยงต่อองค์กรนำเข้าสู่เครื่องมือ Social Listening Tools ใช้ในขั้นตอนการเฝ้าระวัง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการเฝ้าระวังมาใช้ประเมินระดับค่าพื้นฐาน (Parameter base line) ของเสียงพูดคุยที่เกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์ในขณะเดียวกันองค์กรนำความเสี่ยงที่ได้ทำการวิเคราะห์มาใช้วางแผนเตรียมความพร้อมกระบวนการจัดการกับสถานการณ์ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ โดยใช้หลักการ PPR ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ P : (Preventive) เป็นการเตรียมข้อมูลเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถจัดการกับสถานการณ์ได้ในทันที

P : (Proactive) เป็นการเตรียมกระบวนการจัดการในเชิงรุกในช่องทางที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ และ R : (Reactive) เป็นการจัดเตรียมกระบวนการให้จบภายในพื้นที่ขององค์กรเอง

จากนั้นจึงรวบรวมข้อมูลจัดทำเป็นคู่มือการเตรียมความพร้อมจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ (Manual Book) และย่อข้อมูลเป็นรายการตรวจสอบ (Check List) ช่วยในการจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสุดท้ายของค์กรทำการทบทวน (Review) ระดับค่าพื้นฐาน (Parameter base line) ของเสียงพุดคุยเกี่ยวกับองค์กรที่เกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์ทุกๆ 3 เดือน เพื่อปรับระดับค่าให้ตรงกับจำนวนผู้ใช้งานที่เพิ่มขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรด้านการสื่อสารได้พัฒนาให้คู่มือการเตรียมความพร้อมจัดการกับภาวะวิกฤตขึ้นบนระบบออนไลน์ช่วยเพิ่มความสะดวกให้พนักงานที่ปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว

ช่วงเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Crisis Event)

- สัญญาณเตือนถึงการเกิดภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์หากระดับเสียงสูงเกินกว่าค่าพื้นฐานตามปกติให้พิจารณาจาก 2 แกนควบคู่กัน คือแกนที่ 1 จำนวนที่เพิ่มขึ้นมากอย่างผิดปกติ (Quantity) พิจารณาจากจำนวนของคำศัพท์หลัก (Keyword) เพิ่มขึ้นในจำนวนที่มากกว่าระดับค่าพื้นฐานอย่างผิดสังเกต และแกนที่ 2 ระยะเวลาของการเพิ่มขึ้นจำนวน (Velocity) พิจารณาจากความเร็วของจำนวนคำศัพท์หลัก (Keyword) ที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นมากในระยะเวลาอันสั้น

นอกจากนี้ การถูกจับตาจากบุคคลที่ 3 ทั้งจากหน่วยงานกลุ่มสื่อมวลชน หรือกลุ่ม Influencer เป็นสัญญาณเตือนได้ถึงเหตุการณ์ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กรได้ เนื่องจากเมื่อกลุ่มบุคคลที่ 3 เริ่มติดตามการทำงานหรือจับจ้องเหตุการณ์ด้านลบเกี่ยวข้องกับองค์กรบนสื่อสังคมออนไลน์ พร้อมทั้งนำเสนอข่าวสารให้ผู้คนในสังคมเกิดการรับรู้ข้อมูลเหตุการณ์ได้เป็นวงกว้างสามารถส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว

- กระบวนการตอบสนองกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์อาศัยประสบการณ์ที่ได้จากการลงมือแก้ไขเหตุการณ์ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรเป็นการเรียนรู้ไปพร้อมกับการลงมือทำจริง (Learning by Doing) นำมาใช้กำหนดแนวทางการจัดการกับภาวะวิกฤตและแนวทางการปฏิบัติงานแก้ไขของพนักงานที่เกี่ยวข้องได้ แต่การจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์วิธีนี้ องค์กรต้องใช้ระยะเวลานานในการรวบรวมประสบการณ์ จึงสามารถนำข้อมูลเหล่านั้นพัฒนากระบวนการจัดการให้มีประสิทธิภาพขึ้นได้

ต่อมาองค์กรใช้วิธีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและความเสียหายตั้งแต่ในช่วงเริ่มต้นการใช้งานสื่อสังคม พร้อมทั้งวางแนวทางการแก้ไขสถานการณ์ การสื่อสารตอบโต้ และกำหนดหน้าที่อำนาจการตัดสินใจให้กับคนทำงานไว้ล่วงหน้าสามารถดำเนินการจัดการแก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤตได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งคำถามที่องค์กรไม่เคยถูกถามหรือภาวะวิกฤตที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน องค์กรยังสามารถอาศัยหลักการที่เตรียมไว้มาใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติแก้ไขสถานการณ์ได้และองค์กรต้องทบทวนข้อมูลความเสี่ยงที่มีต่อองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

โดยยึดหลักในการให้ความช่วยเหลือผู้บริโภคให้เกิดความพอใจให้ได้มากที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ภายในใจขององค์กรเป็นหลัก ลูกค้าย่เรียนเรื่องต่างๆ เป็นเพราะลูกค้ามีปัญหาและต้องการความช่วยเหลือจากองค์กรจัดการแก้ไขภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ที่ดีเป็นการจัดการกับความต้องการและความรู้สึกของมนุษย์การยึดหลักการแก้ไขปัญหาโดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ซึ่งการจัดตั้งคณะทำงานที่มาจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ควรนำหน่วยงานภายในองค์กรที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบในทุกด้านเข้ารวมกันเป็นคณะทำงานเพื่อช่วยการแก้ไขให้ครอบคลุมสามารถค้นหาคำตอบได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องตรงประเด็นจากหน่วยงานที่มีรู้เรื่องโดยตรงที่สำคัญของค์กรควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก้ไขกับเหตุการณ์ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์กับพนักงาน ด้วยอาศัยหลักการจากการแบ่งระดับความรุนแรงที่มีต่อองค์กร 3 ระดับมาช่วยจัดสรรอำนาจ

การตัดสินใจพร้อมระบุหน้าที่การปฏิบัติงานแก้ไขภาวะวิกฤตให้ชัดเจน การจัดสรรอำนาจการตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับความอ่อนไหว (Sensitivity) หรือความเสี่ยงของแต่ละองค์กรนั่นเอง

เนื่องจากภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและแพร่กระจายออกไปได้อย่างรวดเร็ว ความเร็วในการเข้าจัดการกับภาวะวิกฤตจึงเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากการใช้เครื่องมือ Social Listening Tools และกำลังคนเฝ้าติดตามเสียงที่เกิดขึ้นบนโลกออนไลน์ตลอด 24 ชั่วโมงแล้ว เมื่อตรวจพบเรื่องร้องเรียนองค์กรต้องวิธีการจัดการเข้าไปปรับทราบเรื่องร้องเรียนและหาทางกำจัดเรื่องร้องเรียนออกให้ได้ภายในระยะเวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง หากเป็นเรื่องที่ต้องใช้ระยะเวลาในการค้นหาคำตอบองค์กรต้องเข้าไปปรับทราบเรื่องร้องเรียนพร้อมแจ้งระยะเวลาในการตอบกลับให้ลูกค้าทราบอย่างชัดเจน เพื่อบริหารจัดการด้านอารมณ์ให้ลูกค้าสบายใจ แล้วจึงกลับมาค้นหาวิธีแก้ไขนำผลการตรวจสอบแจ้งกับลูกค้าตามเวลาที่ได้นัดไว้แต่ถ้าองค์กรไม่จัดการแก้ไขปัญหาล่วงเวลาไปถึง 3 ชั่วโมงเรื่องร้องเรียนมักเริ่มมีผู้คนบนสื่อสังคมออนไลน์เข้ามาติดตามเพิ่มขึ้นทำให้ควบคุมสถานการณ์ได้ยากขึ้น องค์กรจึงควรกำหนดนโยบาย Service Level Agreement (SLA) ขึ้นเพื่อควบคุมระยะเวลาการแก้ไขสถานการณ์ และใช้ประเมินผลการทำงานของทีมงานที่เกี่ยวข้อง

องค์กรด้านการสื่อสารอาศัยความได้เปรียบทางการสื่อสารช่วยในการจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ด้วยการจัดตั้ง Group Line เพื่อรวมกลุ่มคนทำงานที่เกี่ยวข้องช่วยในการทำงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และใช้การส่งข้อความ (SMS) แจ้งข้อมูลชี้แจงไปยังผู้เสียหายโดยตรงในสถานการณ์ที่ภาวะวิกฤตส่งผลกระทบต่อสังคมเป็นวงกว้าง

- การเลือกช่องทางการสื่อสารองค์กรต้องประเมินระดับความรุนแรงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับสีเขียว สีเหลือง หรือสีแดง จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายให้ชัดเจน กำหนดวัตถุประสงค์การสื่อสาร เลือกช่องทางการสื่อสาร และกำหนดรูปแบบการสื่อสารให้มีความเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย หากเป็นเรื่องร้องเรียนที่กระทบเฉพาะตัวบุคคล

ควรทำการสื่อสารโดยตรงไปยังผู้ร้องเรียนโดยตรง (One on one communication) หรือหากเป็นภาวะวิกฤตที่กระทบกับลูกค้าผู้ใช้งานเป็นวงกว้างควรขยายพื้นที่การสื่อสารให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายให้ทั่วถึง ซึ่งถ้าเป็นกรณีที่มีสื่อมวลชนและ Influencer ให้ความสนใจนำเสนอเป็นข่าวเผยแพร่ผ่านช่องทางสื่อต่างๆ องค์กรควรใช้วิธีการส่งหนังสือชี้แจงหรือการจัดแถลงข่าวชี้แจง และสิ่งที่สื่อมวลชนต้องการจากองค์กรในช่วงเวลาที่เกิดภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์จึงอยากให้องค์กรออกมายืนแจงข้อเท็จจริง ชี้แจงแนวทางการแก้ไขปัญหาและแนวทางการป้องกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ผู้คนบนสื่อสังคมออนไลน์รับรู้

- กระบวนการทำงานร่วมกับบริษัทตัวแทน (Agency) องค์กรควรดูแลจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกี่ยวข้องกับองค์กร สินค้าหรือบริการขององค์กร และบริษัทตัวแทน (Agency) ดูแลภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์เฉพาะช่วงที่มีโครงการหรือกิจกรรมรณรงค์ต่างๆ (Campaign) เท่านั้น เนื่องจากการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ต้องจัดการด้วยความรวดเร็วและต้องอาศัยอำนาจการตัดสินใจจากผู้บริหารภายในองค์กร จึงควรมีหน่วยงานที่จัดการภาวะวิกฤตภายในองค์กรเพื่อช่วยให้จัดการกับภาวะวิกฤตได้ในทันที โดยอาศัยเครื่องมือที่มีความทันสมัยของบริษัทตัวแทน (Agency) มาช่วยการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

ช่วงหลังเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Post-Crisis)

- การปรับปรุงกระบวนการทำงานองค์กรนำข้อมูลของเหตุการณ์ภาวะวิกฤตและวิธีการจัดการกับภาวะวิกฤตมาประเมินผลถึงสิ่งที่ดีและสิ่งที่ไม่ดีในการแก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤตนั้น หลังจากประเมินผลเรียบร้อยแล้ว จึงเก็บรวบรวมเพิ่มลงไปในกลุ่มมีการเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ที่องค์กรได้จัดทำไว้ก่อนหน้าเพื่อปรับปรุงกระบวนการจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพและสามารถนำข้อมูลมาใช้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานพัฒนาให้มีแบบแผนที่ชัดเจนรัดกุมมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ เรื่องร้องเรียนหรือภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นสามารถช่วยสะท้อนถึงกระบวนการทำงานขององค์กร ที่กำลังมีปัญหา หากมีเรื่องร้องเรียน

ในเรื่องเดียวกันเป็นจำนวนมาก องค์กรควรนำข้อมูลทางสถิติมาใช้ประโยชน์ทำการวิเคราะห์กระบวนการทำงานภายในองค์กรเพิ่มเติมด้วย เพราะข้อมูลสามารถนำมาใช้กำหนดแนวทางแก้ไขหรือใช้พัฒนากระบวนการทำงานขององค์กรให้ดีขึ้นได้ ซึ่งช่วยทำให้จำนวนเรื่องร้องเรียนให้ลดน้อยลงในอีกทางหนึ่งด้วย

- ปัญหาและอุปสรรคในการจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ปัญหาและอุปสรรคหลักๆ เป็นปัญหาที่เกิดจากภายในองค์กรมีดังนี้

- 1) บุคลากรขาดความรู้และความเข้าใจในสื่อสังคมออนไลน์การจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ต้องใช้กำลังคนทำหน้าที่ตั้งแต่การกำหนดคำศัพท์หลักลงในเครื่องมือ Social Listening Tools, วิเคราะห์ประเมินสถานการณ์รวมทั้งต้องตัดสินใจถึงวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นความรู้ความเข้าใจในสื่อสังคมออนไลน์ของบุคลากรภายในองค์กรจึงมีความสำคัญ

- 2) องค์กรขาดการเตรียมความพร้อมจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ การวางแผนเตรียมความพร้อมจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ไว้ล่วงหน้าเป็นหัวใจหลักในการจัดการกับภาวะวิกฤตที่ดี หากองค์กรขาดการเตรียมพร้อมล่วงหน้าโอกาสในการแก้ไขสถานการณ์ให้เรื่องจบอย่างรวดเร็วจึงทำได้ยาก

- 3) กระบวนการทำงานภายในองค์กรไม่เอื้ออำนวย หากขาดการเตรียมกระบวนการทำงานภายในองค์กรให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาได้ในทันที จึงทำให้ภายในองค์กรไม่รู้ถึงหน้าที่ของตนเองว่าใครควรทำอะไรบ้าง ทำให้การแก้ไขภาวะวิกฤตเกิดความล่าช้ายิ่งลุกลามสร้างความเสียหายต่อองค์กรมากขึ้น

- 4) ข้อมูลยังคงอยู่บนโลกออนไลน์เสมอ ข้อมูลข่าวสารที่ได้นำเสนอขึ้นบนสื่อออนไลน์แล้วนั้นข้อมูลข่าวสารก็จะยังคงอยู่เช่นเดิม สามารถสืบค้นหาข้อมูลข่าวสารตามที่ต้องการได้เหมือนเดิม จึงทำให้เป็นปัญหาในการจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ องค์กรควรต้องใช้วิธีแก้ไขสถานการณ์ให้เรื่องจบลงด้วยดี เพื่อป้องกันการถูกขุดคุ้ยข้อมูลขึ้นมาเป็นภาวะวิกฤตบนสื่อ

สังคมออนไลน์อีกครั้ง

- ความแตกต่างระหว่างการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์กับภาวะวิกฤตตามปกติ ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์มักเกิดขึ้นในสถานการณ์ชีวิตจริง อย่างเช่น ลูกค้าเกิดความไม่พอใจจากการใช้สินค้าหรือบริการขององค์กร แล้วใช้พื้นที่บนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์จุดกระแสเผยแพร่กระจายเรื่องร้องเรียน สื่อสังคมออนไลน์จึงเป็นช่องทางการสื่อสารที่ถูกใช้เป็นที่ขยายเรื่องร้องเรียนให้สังคมเกิดการรับรู้ได้กว้างมากขึ้น ดังนั้น การจัดการภาวะวิกฤตจึงไม่มีความแตกต่างกับการจัดการกับภาวะวิกฤตแบบปกติ (Traditional Crisis) แต่ธรรมชาติของสื่อสังคมออนไลน์เป็นการสื่อสารแบบบอกต่อปากต่อปากในรูปแบบการเชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย ผู้ใช้งานสื่อสังคมออนไลน์สามารถแสดงความคิดเห็น (Comment) และแบ่งปัน (Share) ข้อมูลข่าวสารระหว่างกันได้อย่างรวดเร็ว กระบวนการจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์จึงต้องเร็วกว่าภาวะวิกฤตแบบปกติ เพื่อลดโอกาสของการบอกต่อปากต่อปาก

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์

- 1) องค์กรเห็นความสำคัญของการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ วิสัยทัศน์และการกำหนดวัตถุประสงค์การใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ที่ชัดเจน สามารถช่วยให้องค์กรบริหารงานได้อย่างราบรื่นและการจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- 2) การทำงานร่วมกันเป็นทีม ทีมงานมีความรู้และเข้าใจในหลักการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ ทีมงานทุกคนควรมีแนวความคิด (Mindset) การให้ความช่วยเหลือผู้ร้องเรียนโดยคำนึงถึงปัญหาและเข้าใจความต้องการของผู้ร้องเรียนเป็นหลัก และที่สำคัญการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork) ทำให้การแก้ไขปัญหาสามารถจบเรื่องได้ด้วยดี

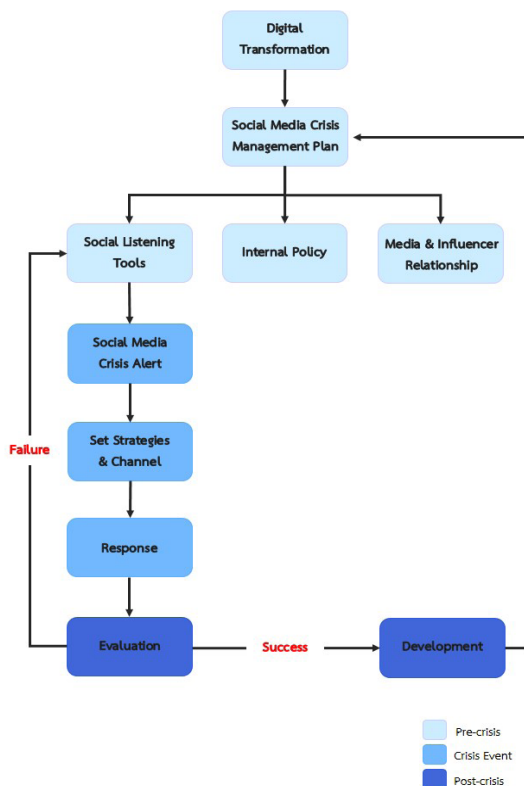
- 3) ความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนและ Influencer สามารถอาศัยความสัมพันธ์อันดีที่มีกับสื่อมวลชนและกลุ่ม Influencer ช่วยในการจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ทั้งการชี้แจงโดยตรงและอาศัยช่องทาง

ของสื่อมวลชนและ Influencer ให้เผยแพร่ข้อเท็จจริง อีกทั้ง สามารถช่วยลดโอกาสการเกิดภาวะวิกฤตกับองค์กรได้ เนื่องจากเมื่อสื่อมวลชนและ Influencer สนใจนำเสนอข้อมูลด้านลบขององค์กรผู้สังคมเป็นวงกว้างสามารถบ่งชี้ได้ถึงภาวะวิกฤตขององค์กรได้เช่นกัน

4) ความรวดเร็วและความชัดเจนถูกต้องขององค์กรควรตอบสนองกลับเรื่องร้องเรียนด้วยความรวดเร็วภายในเวลา 1 ชั่วโมง เพื่อลดการรับรู้ของผู้คนบนสื่อสังคมออนไลน์ให้รู้เรื่องน้อยที่สุด พร้อมทั้งเน้นรูปแบบการสื่อสารต้องมีความถูกต้อง ตรงประเด็น ไม่มีความคลุมเครือ สามารถช่วยทำให้ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์จบลงด้วยดีได้อย่างรวดเร็ว

สามารถนำกระบวนการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่นำมาแสดงในรูปแบบของแผนภูมิรูปภาพได้ตามแผนภาพด้านล่าง

แผนภาพสรุปกระบวนการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่



โดยสามารถอธิบายแผนภูมิกระบวนการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่(Process of Crisis Management On Social Media) เริ่มต้นกระบวนการจัดการก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis) ด้วยการปรับปรุงโครงสร้างภายในองค์กร (Digital Transformation) ให้มีความพร้อมรับมือกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคในยุคดิจิทัลแล้วจึงจัดทำคู่มือแผนเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Crisis Management Plan) จากนั้นนำข้อมูลจากคู่มือที่ได้ทำการวางแผนเอาไว้แล้วมาใช้ในการกำหนดนโยบายการใช้งานสื่อสังคมออนไลน์สำหรับพนักงานภายในองค์กร (Internal Policy) เพื่อควบคุมความเสี่ยงการเกิดภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ที่อาจเกิดขึ้นจากภายในองค์กร, กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนและกลุ่ม Influencer (Media & Influencer Relationship) เพื่อช่วยในการประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ขององค์กรและอาศัยความสัมพันธ์อันดีนี้ช่วยควบคุมการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านลบขององค์กรให้กระจายออกไปได้น้อยที่สุด

การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการเฝ้าระวังติดตามข้อมูลของที่เกิดขึ้นบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ด้วยการอาศัยเครื่องมือ Social Listening Tools ช่วยในการฟังข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวองค์กร สินค้าหรือบริการขององค์กร หรือคู่แข่งกันที่มีจำนวนมากสาบนสื่อสังคมออนไลน์ ช่วยให้ทราบถึงสัญญาณเตือนที่สามารถบ่งชี้ได้ถึงการเกิดขึ้นของภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Crisis Alert) และยังสามารถประเมินระดับความรุนแรงของสถานการณ์ภาวะวิกฤตช่วยในการกำหนดกลยุทธ์การตอบสนองและการเลือกช่องทางการสื่อสาร นำมาสู่การจัดการในช่วงที่เกิดภาวะวิกฤต (Crisis Event) ซึ่งสามารถนำกลยุทธ์การตอบสนองแก้ไขสถานการณ์และการเลือกช่องทางการสื่อสาร (Set Strategies & Channel) ที่ได้มีการเตรียมข้อมูลไว้แล้วจากคู่มือแผนเตรียมความพร้อมรับมือภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์มาใช้ในการตอบสนองแก้ไขสถานการณ์(Response) ได้อย่างเหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายในแต่ละสถานการณ์

จากนั้นทำการประเมินผล (Evaluation) การตอบสนอง
แก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤตขององค์กร หากกลยุทธ์
การตอบสนองแก้ไขสถานการณ์และการเลือกช่องทางวิธี
การสื่อสารยังไม่สามารถแก้ไขสถานการณ์ให้องค์กรกลับสู่
ภาวะปกติได้ (Failure) จึงควรกลับไปเริ่มต้นกระบวนการ
ด้วยการฟังทิศทางของเสียงที่เกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์
เพื่อประเมินระดับความรุนแรงของสถานการณ์ แล้วจึง
มาพิจารณากำหนดกลยุทธ์การตอบสนองและการเลือก
ช่องทางสื่อสาร เลือกนำไปทำการแก้ไขให้เหมาะสม
กับสถานการณ์จนกว่าภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์
ประสบความสำเร็จจบลงด้วยดี แล้วจึงนำข้อมูลกระบวนการ
จัดการกับเหตุการณ์ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ตั้งแต่
ต้นจนจบกระบวนการที่ได้ทำการแก้ไขแล้วมานั้นมาจัด
ทำรายงานสรุปประเมินผลการจัดการภาวะวิกฤต เพื่อนำ
มาใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการกับภาวะวิกฤตบน
สื่อสังคมออนไลน์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แล้วจึงนำ
ข้อมูลรวบรวมเพิ่มเติมลงไปให้ผู้มีแผนการเตรียมความ
พร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ต่อไป

อภิปรายผลการวิจัย

กระบวนการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์

จากผลการวิจัยค้นพบว่าเหตุการณ์ภาวะวิกฤตบนสื่อ
สังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์
เคลื่อนที่มีต้นเหตุเกิดขึ้นจากช่องทางปกติ (Offline)
ทั้งภาวะวิกฤตจากความผิดพลาดของระบบการจัดการ
ภายในขององค์กรในกรณีของ AIS, ภาวะวิกฤตที่เกิดจาก
ตัวผู้บริหารขององค์กรในกรณี DTAC และภาวะวิกฤตที่เกิด
จากคุณภาพการให้บริการของ TRUE ล้วนเป็นเหตุการณ์
ที่เกิดขึ้นในช่องทางปกติ แต่ถูกนำไปเผยแพร่บนช่องทาง
สื่อสังคมออนไลน์ (Online) ใ้จุดกระแสให้สังคมเกิดการ
รับรู้เป็นวงกว้างจึงทำให้เรื่องถูกละเลยเป็นภาวะวิกฤต
ที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังค้นพบว่าทั้ง 3 องค์กรมี
แนวคิดกระบวนการจัดการกับภาวะวิกฤตเป็นไปในทิศทาง
เดียวกัน ซึ่งมีความสอดคล้องกันกับแนวคิดการจัดการตาม
วงจรชีวิตของภาวะวิกฤต (Crisis Life Cycle) ของ Coombs

W. Timothy (2010) ซึ่งเป็นกระบวนการจัดการกับภาวะ
วิกฤตที่เกิดขึ้นในรูปแบบตามปกติ โดยได้แบ่งกระบวนการ
จัดการกับภาวะวิกฤตออกเป็น 3 ช่วงคือ 1) การจัดการช่วง
ก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis) เป็นช่วงที่ภาวะวิกฤต
ยังไม่เกิดขึ้น องค์กรสามารถจัดทำแผนการเพื่อเตรียมพร้อม
กับภาวะวิกฤต 2) การจัดการช่วงเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤต
(Crisis Event) เป็นช่วงที่มีเหตุการณ์ที่เป็นสัญญาณบอกลถึง
ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแล้ว และจบลงเมื่อพิจารณาแล้วว่า
ภาวะวิกฤตได้รับการแก้ไขเรียบร้อยแล้ว และ 3) การจัดการ
ช่วงหลังเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Post-Crisis) เป็นช่วงที่
แก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤตให้องค์กรกลับเข้าสู่ภาวะ
ปกติเรียบร้อยแล้ว

เนื่องด้วยธรรมชาติของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นบน
ช่องทางสื่อสังคมออนไลน์สามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
และสามารถเผยแพร่การสื่อสารในรูปแบบปากต่อปาก
กระจายข้อมูลออกไปได้ง่ายมากขึ้น (Lovelock & Wirtz,
2010) จึงทำให้มีความแตกต่างกับภาวะวิกฤตในรูปแบบ
ตามปกติ (Traditional Crisis) ในเรื่องความเร็ว และด้วย
จำนวนของข้อมูลที่เกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์นั้นมี
จำนวนมากมหาศาล บริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์
เคลื่อนที่ จึงพัฒนากระบวนการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อ
สังคมออนไลน์ให้สามารถจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคม
ออนไลน์ได้อย่างรวดเร็ว โดยมีรายละเอียดความแตกต่าง
ของกระบวนการจัดการแต่ละช่วงในประเด็นต่างๆ
ดังต่อไปนี้

การจัดการช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis)

ผลการวิจัยพบว่ากระบวนการจัดการในช่วงก่อนเกิด
เหตุการณ์ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัท
ผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีการเตรียมความ
พร้อมรับมือกับสถานการณ์ด้วยการจัดทำคู่มือแผนเตรียม
ความพร้อมสำหรับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์มี
การวางแผนเตรียมกระบวนการทำงานภายใน เตรียมการ
สนองตอบต่อสถานการณ์ และกำหนดกลยุทธ์จัดการ
กับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ไว้ล่วงหน้า ทำให้
สามารถตัดสินใจแก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคม
ออนไลน์ได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งมีการกำหนดนโยบายการ
ใช้งานสื่อสังคมออนไลน์สำหรับพนักงานภายในองค์กร

ด้วยการกำหนดแนวทางการปฏิบัติถึงสิ่งที่ควรหรือไม่ควรทำเกี่ยวกับสื่อสังคมออนไลน์ให้พนักงานเห็นภาพได้อย่างชัดเจน, จัดทำคู่มือฝึกอบรมด้านจริยธรรมให้กับพนักงานทุกคนและทำการสื่อสารภายในองค์กรด้วยการจัดทำเป็นโครงการรณรงค์ปลูกฝังจิตสำนึกที่ดีให้กับพนักงานสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรและตระหนักถึงความสำคัญกับข้อควรระวังในการใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ของตนเอง

ผลการวิจัยได้ค้นพบการเตรียมความพร้อมในด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผู้นำทางความคิด (Opinion Leader) เพื่อลดการถูกจับจ้องและซ้ำเติมเมื่อเกิดภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ขึ้น และยังค้นพบกระบวนการติดตามเฝ้าระวังข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรบนสื่อสังคมออนไลน์ซึ่งบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ผู้ใช้งานสามารถสร้างเนื้อหานำเสนอเรื่องราวขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์ได้ด้วยตนเองและสามารถมีส่วนร่วมกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ (Coombs, 2015) เมื่อผู้ใช้งานบนสื่อสังคมออนไลน์มีการพูดถึงองค์กรในทิศทางด้านลบจึงทำให้การเผยแพร่กระจายข้อมูลสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและมีข้อมูลเป็นจำนวนมากมหาศาลที่เกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์ (Gregoire, Salle, & Tripp, 2015)

กระบวนการจัดการในช่วงก่อนเกิดภาวะวิกฤตที่ผลการวิจัยค้นพบนี้มีความสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการตามวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต (Crisis Life Cycle) ของ Coombs W. Timothy (2010) ที่ได้เสนอไว้ว่าการจัดการช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis) องค์กรควรมีการจัดทำแผนการเพื่อเตรียมพร้อมกับภาวะวิกฤตในกรณีไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยการจัดการในช่วงนี้สามารถแบ่งได้ออกเป็น 3 ข้อย่อยคือ

1. การตรวจหาสัญญาณเตือน (Signal Detection) องค์กรควรมีการติดตามค้นหาสัญญาณเตือนในการเกิดภาวะวิกฤต

2. สร้างการป้องกัน (Prevention) ด้วยการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อควบคุมและลดความเสี่ยงภายในองค์กรที่อาจส่งผลกระทบต่อดำเนินงานขององค์กร และการจัดการกับชื่อเสียง (Reputation Management) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3. เตรียมพร้อมรับภาวะวิกฤต (Crisis Preparation) เป็นขั้นที่องค์กรต้องมีการจัดเตรียมการรองรับกับภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นด้วยการจัดทำแผนการจัดการภาวะวิกฤต เพื่อสามารถช่วยในการตัดสินใจใช้ในการแก้ไขสถานการณ์ได้ในทันที แต่ผลการวิจัยยังได้ค้นพบความแตกต่างเพิ่มเติมของกระบวนการจัดการในช่วงก่อนเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ที่บริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่พัฒนาเพิ่มเติมได้แก่กระบวนการปรับปรุงโครงสร้างภายในองค์กร (Digital Transformation) โดยปรับปรุง 4 องค์ประกอบคือ

(1) พัฒนาความรู้และความเข้าใจของพนักงาน (Staff Knowledge)

(2) พัฒนาให้มีข้อมูลที่เพียงพอ (Information Support)

(3) การจัดการข้อมูลที่ดี (Data Management)

(4) ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน (Change Business Process)

เพื่อให้ดิจิทัลและสื่อสังคมออนไลน์พัฒนาเป็นส่วนเดียวกับองค์กรทำให้เข้าใจพฤติกรรมของลูกค้า รวมทั้งมีความพร้อมรับมือกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงมาอยู่บนดิจิทัลมากขึ้น และลดโอกาสการเกิดภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ลงยังค้นพบว่ามีการอาศัยเครื่องมือ Social Listening Tools เข้ามาใช้ในการประมวลผลข้อมูลเสียงพูดคุย (Conversations) ที่เกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์ที่มีจำนวนมาก ช่วยในการติดตามเฝ้าระวังข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรบนสื่อสังคมออนไลน์ โดยกำหนดคำศัพท์หลัก (Keyword) ขึ้นจากการวิเคราะห์องค์กรของตนเองระบุลงในเครื่องมือ Social Listening Tools เครื่องมือจะช่วยดึงข้อมูลออกมาตามคำศัพท์หลักที่ได้ระบุลงไป จากนั้นจึงอาศัยกำลังคนที่จัดเวรเฝ้าไว้ตลอด 24 ชั่วโมง จำแนกข้อมูลออกเป็นทิศทางด้านบวก ทิศทางด้านลบ หรือเป็นกลางปกติแล้วจึงหาแนวทางการจัดการกับข้อมูลที่มีทิศทางด้านลบที่เกิดขึ้นบนสื่อสังคมออนไลน์โดยเร็ว เครื่องมือ Social Listening Tools จึงช่วยรวบรวมข้อมูลที่มีจากหลากหลายช่องทางบนสื่อสังคมออนไลน์มาไว้ให้กับองค์กรทำให้แก้ไขสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว

รวมทั้ง กระบวนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผู้นำทางความคิด (Opinion Leader) ผลวิจัยยังได้ค้นพบ

เพิ่มเติมอีกว่า ยังได้มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่มผู้มีอิทธิพลบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์หรือกลุ่ม Influencer เพิ่มเติมอีกด้วย เนื่องจากกลุ่ม Influencer มีผู้ติดตามรับรู้ข้อมูลข่าวสารเป็นจำนวนมากจึงถือได้ว่ากลุ่ม Influencer เป็นกลุ่มผู้นำทางความคิด (Opinion Leader) บนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ (Dijk, 2012) จึงมีกระบวนการจัดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับกลุ่ม Influencer ในรูปแบบการสื่อสารแบบระหว่างบุคคลกับบุคคล พร้อมทั้งจำแนกแบ่ง Influencer ออกเป็นกลุ่มย่อย จากนั้นวิเคราะห์ความต้องการของ Influencer แต่ละกลุ่มย่อย แล้วจึงส่งข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ ให้กับกลุ่ม Influencer ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารเป็นคนแรกๆ เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์องค์กรและช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่ม Influencer

การจัดการช่วงเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Crisis Event)

- สัญญาณเตือนถึงการเกิดภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ผลการวิจัยค้นพบว่ากระบวนการจัดการในขั้นตอนการรู้ถึงสัญญาณเตือนถึงการเกิดขึ้นภาวะวิกฤตบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ได้มีการติดตามข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวที่เผยแพร่จากกลุ่มบุคคลที่ 3 ทั้งจากหน่วยงานรัฐบาล กลุ่มสื่อมวลชน และกลุ่ม Influencer เมื่อกลุ่มบุคคลที่ 3 ให้ความสนใจติดตามการทำงานหรือจับจ้องเหตุการณ์ด้านลบที่เกี่ยวข้องกับองค์กร จึงเป็นสัญญาณเตือนได้ถึงเหตุการณ์ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Robert B.Irvine (1997) ได้กล่าวถึงสัญญาณเตือนถึงการเกิดภาวะวิกฤตสามารถบ่งชี้ได้จากการรับรู้ของสังคมที่ทำให้เกิดเป็นภาวะวิกฤต (Perceptual Crisis) เมื่อสื่อมวลชนเผยแพร่ข้อมูลถึงประชาชนให้รับรู้ถึงปัญหาจนเกิดการตื่นตระหนกทำให้ปัญหาเพียงเล็กน้อยและไม่ได้มีความสำคัญมากนักกลายเป็นภาวะวิกฤตขององค์กรที่ต้องรีบเข้ามาแก้ไขทันได้

นอกจากนี้ ค้นพบผลการวิจัยเพิ่มเติมที่แตกต่างในเรื่องของสัญญาณเตือนถึงการเกิดขึ้นของภาวะวิกฤตบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ที่บริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ได้อาศัยการอ่านข้อมูลทางสถิติที่ได้จาก

การนำคำศัพท์หลัก (Keyword) ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงขององค์กรลงไปในเรื่องมือ Social Listening Tools แล้วประมวลผลข้อมูลออกเป็นตัวเลขทางสถิติ หากตัวเลขทางสถิติมีระดับค่าของเสี่ยงที่พุดคุยในระดับที่สูงขึ้นกว่าระดับค่าพื้นฐานตามปกติ (Parameter base line) จึงใช้หลักการวิเคราะห์ควบคู่กัน 2 แกน คือ (1) แกนปริมาณ (Quantity) พิจารณาจากจำนวนของคำศัพท์หลัก ที่เพิ่มขึ้นในจำนวนที่มากกว่าระดับค่าพื้นฐานอย่างผิดสังเกตและ (2) แกนความเร็ว (Velocity) พิจารณาจากความเร็วของจำนวนคำศัพท์หลักที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นมากในระยะเวลาอันสั้น การพิจารณาจากทั้ง 2 แกนสามารถเป็นสัญญาณบ่งชี้ได้ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์นั้นมีโอกาสกลายเป็นภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ต่อองค์กรขึ้นได้

- กระบวนการตอบสนองและการสื่อสารกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ ผลการวิจัยพบว่าในช่วงแรกของการเริ่มต้นใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ได้มีการตอบสนองและการสื่อสารจากสิ่งที่ได้เรียนรู้ในเหตุการณ์ภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจริงเป็นการสั่งสมประสบการณ์ (Learning by Doing) ซึ่งกระบวนการตอบสนองสามารถทำได้อย่างล่าช้าต่อมาได้พัฒนากระบวนการจัดการในช่วงก่อนการเกิดภาวะวิกฤต (Pre-Crisis) ในการวางแผนเตรียมความพร้อมกระบวนการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์เอาไว้ล่วงหน้า จึงสามารถช่วยให้กระบวนการตอบสนองและการสื่อสารสามารถลงมือปฏิบัติแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ตามแผนงานที่เตรียมความพร้อมไว้นำเอามาใช้งานจริงได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งในกระบวนการตอบสนองและการสื่อสารในแต่ละสถานการณ์ของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่มีระดับและความแตกต่างกันออกไป เพื่อให้การแก้ไขเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ดังในกรณีศึกษาข้อมูลการใช้งานโทรศัพท์ส่วนตัวของลูกค้า AIS ร่วงไหล ทาง AIS เลือกใช้กลยุทธ์พิสูจน์ตัวเองว่า AIS ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ด้วยวิธีการรายงานเหตุการณ์ไปยังหน่วยงานรัฐบาลที่มีหน้าที่ควบคุมดูแลตนเอง เพื่อแสดงออกถึงความจริงใจพร้อมทั้งให้คณะกรรมการของหน่วยงานรัฐบาลเข้ามาตรวจสอบ

ระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งหน่วยงานรัฐบาลได้รายงานผลการตรวจสอบว่า AIS ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ข้อมูลรั่วไหลที่เกิดขึ้น ทาง AIS จึงลงล้างความผิดภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์จึงกลับเข้าสู่สภาวะปกติ

ในกรณีศึกษาผู้บริหารคุณบุญชัย เบญจรงค์กุล เจ้าของมูลนิธิศึกษาผู้บริหารคุณบุญชัย เบญจรงค์กุล เจ้าของมูลนิธิศึกษาผู้บริหารคุณบุญชัย เบญจรงค์กุล ได้เลือกวิธีการตอบสนองและการสื่อสารด้วยการออกมาชี้แจงข้อเท็จจริงไปยังสื่อมวลชนและกลุ่ม Influencer โดยบอกว่าตนเองไม่ได้มีส่วนเกี่ยวกับการให้เงินสนับสนุนวัดธรรมกาย และการที่ผู้บริหารของ Dtac นับถือและสนับสนุนวัดธรรมกายนั้นก็เป็นเรื่องส่วนบุคคลไม่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยทาง Dtac ใช้วิธีการชี้แจงเน้นย้ำในประเด็นนี้ตั้งแต่เริ่มต้นจนจบเหตุการณ์ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์นี้ลง และในกรณีศึกษาระบบคำนวณค่าใช้จ่ายบริการโทรศัพท์มือถือของ True เกิดการผิดพลาด ทาง True เลือกใช้วิธีการตอบสนองและการสื่อสารกับสถานการณ์ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ครั้งด้วยการนั่งเงียบ ไม่ทำการเคลื่อนไหวหรือตอบกลับใดๆ กับกระแสด้านลบที่เกิดขึ้นสื่อสังคมออนไลน์ ผวนกกับการอาศัยความสัมพันธ์ที่มีอย่างแนบแน่นกับสื่อมวลชนจึงทำให้สามารถจัดการกับเหตุการณ์ภาวะวิกฤตในครั้งนี้จบลงได้อย่างรวดเร็ว

ซึ่งกระบวนการตอบสนองและการสื่อสารในช่วงที่เกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตของบริษัทผู้ให้บริการเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ทั้ง 3 บริษัทมีความสอดคล้องกับแนวความคิดของ Coombs W. Timothy (2012) ที่ได้เสนอแนวทางการตอบสนองและการสื่อสาร เพื่อจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ไว้ 3 กลยุทธ์ ดังนี้ (1) กลยุทธ์การลบล้าง (Refute) (2) กลยุทธ์การแก้ไขปรับปรุง (Reform) (3) กลยุทธ์การนิ่งเฉย (Refuse)

อีกทั้งกระบวนการจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ได้ยังยึดถือความรวดเร็วในการตอบสนองและการสื่อสารเป็นหัวใจหลักในการจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Gruber,

Smerek, Thomas-Hunt and James (2015) ที่ค้นพบว่า การตอบสนองและสื่อสารด้วยความรวดเร็ว รวมถึงการสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ในทันทีเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ให้สามารถจบลงด้วยดีได้อย่างรวดเร็ว

การจัดการช่วงหลังเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Post-Crisis)
ผลการวิจัยค้นพบว่ามีการจัดการนำข้อมูลของเหตุการณ์ภาวะวิกฤตและวิธีการจัดการกับภาวะวิกฤตมาประเมินผลการจัดการแก้ไขสถานการณ์ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลเก็บรวบรวมเพิ่มไปในคู่มือการเตรียมความพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ที่ได้จัดทำเอาไว้ก่อนหน้า เพื่อช่วยในการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กรและพัฒนาระบบการจัดการกับภาวะวิกฤตให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาซึ่งมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการจัดการตามวงจรชีวิตของภาวะวิกฤต (Crisis Life Cycle) ของ Coombs W. Timothy (2010) ที่ได้เสนอแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตในช่วงหลังการเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤต (Post-Crisis) ได้กล่าวไว้ว่าองค์กรควรประเมินผลถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นนำไปพิจารณาค้นหากระบวนการจัดการหรือกำหนดมาตรการรองรับความเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดภาวะวิกฤต ซึ่งเป็นช่วงที่หากองค์กรมีการจัดการแก้ไขสถานการณ์ได้เป็นอย่างดีจะสามารถใช้เป็นโอกาสในการกอบกู้ชื่อเสียงที่สั่นคลอนและสร้างความเชื่อมั่นที่มีต่อองค์กรให้มากขึ้นได้

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังได้ค้นพบข้อแตกต่างเพิ่มเติม ได้มีการจัดทำรายงานสรุปผลการประเมินเหตุการณ์ภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ที่เป็นประจำทุกๆ สัปดาห์ ซึ่งมีความถี่จัดทำบ่อยกว่าการจัดการภาวะวิกฤตตามปกติ (Traditional Crisis) และการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลเก็บรวบรวมเพิ่มในคู่มือการเตรียมความพร้อมที่มีการใช้เทคโนโลยีช่วยนำข้อมูลเก็บขึ้นบนช่องทางออนไลน์ เพื่อความคล่องตัวสะดวกในการเลือกข้อมูลนำมาใช้งาน ช่วยให้การจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์สามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์

ผลการวิจัยได้ค้นพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการกับภาวะวิกฤตบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ที่มีดังนี้

1. การทำงานร่วมกันเป็นทีม ทีมงานทุกคนตระหนักถึงปัญหาร่วมกันและช่วยกันจัดการแก้ไขปัญหา รวมทั้งทุกคนรู้ถึงหน้าที่และไม่ละทิ้งหน้าที่ของตนเองทีมงานทุกคนจึงมีความสำคัญต่อการจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ในทุกกระบวนการ การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork) จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ประสบความสำเร็จ

2. การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนและ Influencer เมื่อเกิดเหตุการณ์ภาวะวิกฤตขึ้น สามารถอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีทำการชี้แจงโดยตรงผ่านช่องทางของสื่อมวลชนและ Influencer ให้เผยแพร่ข้อเท็จจริงไปยังสังคมได้ทั่วถึง รวมทั้งสามารถช่วยควบคุมทิศทางการนำเสนอประเด็นข่าวที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสื่อมวลชนและกลุ่ม Influencer จึงสามารถช่วยลดโอกาสการเกิดภาวะวิกฤตกับองค์กรได้ และช่วยให้การจัดการกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

3. ความรวดเร็วและความชัดเจนถูกต้อง การจัดการกับภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์จำเป็นต้องจัดการแก้ไขด้วยความรวดเร็ว โดยการสื่อสารต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข้อเท็จจริงที่มีความถูกต้องตรงประเด็น ไม่มีความคลุมเครือจึงสามารถจัดการแก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤตให้จบลงได้อย่างรวดเร็ว และลดโอกาสการเกิดประเด็นข้อสงสัยเพิ่มเติมที่นำมาสู่การถูกขุดคุ้ยส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กร

โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการกับภาวะวิกฤตบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ทั้ง 3 ข้อข้างต้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Pearson และ Clair (1998) ที่ได้กล่าวถึงปัจจัยที่สามารถนำไปใช้วางแผนในการสนองตอบต่อภาวะวิกฤตซึ่งปัจจัยนี้สามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดการกับภาวะวิกฤตประสบความสำเร็จ คือ

1. ทำงานเป็นหมู่คณะย่อมดีกว่าทำงานคนเดียว (Team versus individual response)
2. องค์กรถูกจับตามองจากสื่อมวลชน (Organization and industry visibility)
3. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร (Information dissemination)

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังค้นพบปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการจัดการกับภาวะวิกฤตบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ที่ได้จากผลการวิจัยเพิ่มเติมเป็นข้อที่ 4 คือ องค์กรควรเห็นถึงความสำคัญของการจัดการกับภาวะวิกฤตบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ ทัศนคติและวัตถุประสงค์ในการใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ที่มีความชัดเจน ช่วยทำให้สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและกระบวนการทำงานของทุกหน่วยงานภายในองค์กรภายใต้วิสัยทัศน์อันเดียวกันให้มีความพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ สามารถจัดการแก้ไขตอบสนองกับภาวะวิกฤตได้ในทันที และช่วยให้การบริหารงานขององค์กรเป็นไปได้อย่างราบรื่น

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปประยุกต์ใช้

- องค์กรควรตระหนักรู้ถึงความเสี่ยงของภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ที่อาจเกิดขึ้น จึงควรให้ความสำคัญกับการเตรียมพร้อมวางแผนรับมือภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์เอาไว้ล่วงหน้า ช่วยให้สามารถจัดการแก้ไขสถานการณ์ภาวะวิกฤตอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพได้ในทันที

- องค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์และกำหนดวัตถุประสงค์การใช้งานสื่อสังคมออนไลน์ให้มีความชัดเจน เพื่อช่วยในการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการและกระบวนการทำงานของทุกหน่วยงานภายในองค์กรภายใต้วิสัยทัศน์อันเดียวกันให้มีความพร้อมรับมือกับพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล

- องค์กรธุรกิจสามารถนำกระบวนการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ให้ประสบความสำเร็จไปเป็นแนวทางประยุกต์ใช้ในสถานการณ์บน

สื่อสังคมออนไลน์ที่เกิดขึ้นจริงกับองค์กร สามารถช่วยพัฒนาการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมในด้านอารมณ์ความรู้สึกและความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ในขณะที่เกิดภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์ขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

- การทำวิจัยในอนาคตควรขยายขอบเขตของการศึกษาวิจัยเพิ่มในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มอื่นๆ เพื่อ

- งานวิจัยนี้มุ่งศึกษากระบวนการจัดการภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์เฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมการสื่อสารโทรคมนาคม จึงควรศึกษาวิจัยในอุตสาหกรรมประเภทอื่นๆ เพิ่มเติม เพื่อเพิ่มความหลากหลายของผลการวิจัย

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

คันธริรา ฉายาวงศ์. (2555). “การสื่อสารที่ไม่สร้างสรรค์ในสื่อสังคมออนไลน์”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เพ็ญพรรณ วิโชคิกุล. (2544). “การวิเคราะห์ว่าทกรรมบนอินเทอร์เน็ต Bulletin Board ของเว็บไซต์พันทิพย์”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

Coombs, W. T. (2010). Sustainability: A new and complex “challenge” for crisis managers. *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 2, 4-16.

Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: Planning, Managing and Responding* (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, Managing and Responding* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Coombs, W. T., & Holladay, J. S. (2010). *The Handbook of Crisis Communication* (1st ed.). Oxford: Wiley-Blackwell Publishing.

Dijk, J. A. G. M. V. (2012). *The network society* (3rd ed.). London: Sage Publications.

Gonzalez-Herrero, A., & Smith, S. (2008). Crisis communications management on the web: How Internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises. *Journal of Contingencies And Crisis Management*, 16(3), 143-153.

Gregoire, Y., Salle, A., & Tripp, T. M. (2015). Managing social media crises with your customers: The good, the bad and the ugly. *Business Horizons*, 58(2), 173-182.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2010). *Service Marketing: People, Technology and Strategy* (7th ed.). Boston: Pearson Prentice Hall.

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.

Wilcox, D. L., Ault, P. H., Agee, W. K., & Camerom, G. T. (2000). *Public relation: Strategies and tactics* (6th Ed.). New York: Longman.