



การบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤตของบริษัท ฟู้ดแพนด้า ประเทศไทย จำกัด*

COMMUNICATION MANAGEMENT IN CRISIS SITUATION

OF FOODPANDA COMPANY (THAILAND) LIMITED

พงศ์ปณต ชัยดวง*, สรพงษ์ วงศ์ธีระธรณ์

Pongpanod Chaidoung*, Sorapong Wongtheerathorn

วิทยาลัยนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต ปทุมธานี ประเทศไทย

College of Communication Arts, Rangsit University, Pathum Thani, Thailand

*Corresponding author E-mail: pongpanod.c65@rsu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประเด็นและการก่อตัวของภาวะวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจฟู้ดเดลิเวอรี่ของบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด 2) ศึกษาการบริหารจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤตขององค์กรดังกล่าว โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิจัยเอกสารวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) 1) ข่าวสารในสื่อมวลชนออนไลน์ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ หนังสือพิมพ์ออนไลน์ สำนักข่าวโทรทัศน์ออนไลน์ และนิตยสารด้านการตลาดออนไลน์ รวมทั้งสิ้น 35 ข่าว 2) การสัมภาษณ์เชิงลึกนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญด้านการประชาสัมพันธ์และการสื่อสารในภาวะวิกฤตโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจำนวน 3 ท่าน 3) การวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง ผลการวิจัยพบว่า ประเด็นที่นำไปสู่การก่อตัวของภาวะวิกฤตมีอยู่ 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ความเห็นต่างทางการเมือง 2) ความยุติธรรมขององค์กร 3) ปัญหาด้านระบบบริการ 4) สิทธิเสรีภาพของพนักงานและผู้บริโภค และการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤตพบว่าภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นแบ่งออกเป็นภาวะวิกฤตที่สามารถควบคุมได้และไม่สามารถควบคุมได้ โดยมีระดับความรุนแรงสองระดับ คือ รุนแรงมากและรุนแรงน้อย แนวทางการบริหารจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร ประกอบด้วย การตอบสนองต่อสังคม การตรวจสอบภาวะวิกฤต การสื่อสารจากองค์กร การฟื้นฟูภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น การส่งเสริมภาพลักษณ์ในระยะสั้นและระยะยาว โดยควรดำเนินการภายในระยะเวลาอันรวดเร็วที่สุดภายใน 24 ชั่วโมง และไม่เกิน 3 วัน ช่องทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตมี 4 ระดับ ได้แก่ กลุ่มเป้าหมายเฉพาะ สื่อสังคมออนไลน์ สื่อมวลชน และวารสารสาธารณะ การประเมินผลภายหลังการจัดการภาวะวิกฤตแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้นในช่วง 1 - 6 เดือนแรก และระยะยาวในช่วง 1 - 3 ปี โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ผ่านเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลบนโซเชียลมีเดีย (Social Listening tool) เพื่อประเมินประสิทธิผลของการสื่อสารภาวะวิกฤตขององค์กรอย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ: ธุรกิจฟู้ดเดลิเวอรี่, การบริหารการสื่อสาร, ประเด็นและการก่อตัวของภาวะวิกฤต, บริษัท ฟู้ดแพนด้า

Abstract

This research article aims to: 1) examine the issues and emergence of crises affecting the food delivery business of Foodpanda (Thailand) Co., Ltd., and 2) investigate the organization's crisis communication management. A qualitative research methodology was employed, combining in-depth interviews and document-based research with content analysis. The data sources included: 1) analysis of 35 online news articles from three types of media-online newspapers, online television news agencies, and online marketing magazines; 2) in-depth interviews with three purposively selected academic experts in public relations and crisis communication; and 3) analysis of relevant documents. The findings reveal four primary issues leading to crisis emergence: 1) political conflict, 2) organizational justice, 3) service system failures, and 4) employees' and consumers' rights and freedoms. Crises were categorized into controllable and uncontrollable types, with two levels of severity: high and low. The organization's crisis management strategies comprised social responsiveness, crisis monitoring, organizational communication, image and trust restoration, and the promotion of both short-term and long-term corporate image. These strategies should be implemented within the shortest possible timeframe-ideally within 24 hours and no later than three days. Crisis communication channels were classified into four levels: targeted groups, social media platforms, mass media, and public agenda. Post-crisis evaluation was conducted in two phases: short-term (within the first 1 - 6 months) and long-term (1 - 3 years). Big Data analytics, supported by social listening tools, were employed to systematically assess the effectiveness of the organization's crisis communication practices.

Keyword: Food delivery, Communication Management, The Issues and Emergence of Crises, Foodpanda Company

บทนำ

ธุรกิจฟู้ดเดลิเวอรีในประเทศไทยมีจุดเริ่มต้นจากการให้บริการของร้านอาหารโดยตรง อย่างแบรนด์พิซซ่าฮัท ในช่วงปี ค.ศ.1980 โดย วิลเลียม อี.ไฮเนค ก็ เป็นผู้ริเริ่มบริการเดลิเวอรีพิซซ่าเป็นรายแรกในไทย โดยนำแฟรนไชส์ Pizza Hut มาเปิดสาขาที่เมืองพัทยา และเริ่มให้บริการจัดส่งพิซซ่าถึงบ้าน (แบรนด์เอจออนไลน์, 2568) ก่อนจะพัฒนาสู่ยุค "Marketplace" ในช่วงปี ค.ศ. 2000 - 2009 โดยใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เป็นตัวกลาง และขยายสู่ยุค "แพลตฟอร์มจัดส่งเอง" ในช่วงปี ค.ศ. 2012 เป็นต้นไป โดย foodpanda คือแพลตฟอร์มเจ้าแรกที่เข้ามาเปิดให้บริการในประเทศไทย ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการแข่งขันในตลาดฟู้ดเดลิเวอรีแพลตฟอร์มในปัจจุบัน. (มาเก้ตติ้งอุปลส์, 2564) ในยุคปัจจุบันภาคบริการและอุตสาหกรรมบริการของประเทศไทยได้เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจฟู้ดเดลิเวอรีซึ่งมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองต่อ



พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 แม้สถานการณ์การระบาดจะคลี่คลายและมีการประกาศให้โรคโควิด-19 เป็นโรคประจำถิ่นแล้วก็ตาม ธุรกิจฟู้ดเดลิเวอรียังคงมีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันของผู้บริโภคและกลายเป็นช่องทางหลักในการจัดจำหน่ายของผู้ประกอบการร้านอาหารจากข้อมูลของศูนย์วิจัยกสิกรไทย ระบุว่า ธุรกิจฟู้ดเดลิเวอรีของไทยมีมูลค่าตลาดประมาณ 79,000 ล้านบาทในปี 2565 เติบโตขึ้นร้อยละ 4.5 โดยเฉพาะร้านอาหารประเภทบริการจำกัด (Limited Service) และร้านอาหารข้างทาง (Street Food) ที่มีแนวโน้มเติบโตสูง และได้รับการส่งเสริมจากแพลตฟอร์มฟู้ดเดลิเวอรีในการทำตลาดและขยายฐานร้านค้าพาร์ทเนอร์ (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2565) ธุรกิจฟู้ดเดลิเวอรีในประเทศไทยมีผู้ให้บริการหลัก ได้แก่ Grab, LINE MAN, Foodpanda, Robinhood และ ShopeeFood โดยบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด ครองส่วนแบ่งตลาดเป็นอันดับที่ 3 ด้วยสัดส่วนร้อยละ 23.4 (ผู้จัดการออนไลน์, 2565) อย่างไรก็ตาม แม้บริษัทจะมีมูลค่าทางธุรกิจในปี 2564 อยู่ที่ 6,786.57 ล้านบาท แต่กลับขาดทุนสูงถึง 4,721.60 ล้านบาท (มาเก็ตเียร์ ธิม, 2564) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายในการดำเนินธุรกิจท่ามกลางการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคม

ตลอดระยะเวลากว่า 10 ปีของการดำเนินธุรกิจ บริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด ต้องเผชิญกับภาวะวิกฤตสำคัญอย่างน้อย 4 ครั้ง ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของผู้บริโภค ไม่ว่าจะเป็นกรณีการสนับสนุนสื่อที่มีความอ่อนไหวทางการเมือง โดยกรณีผู้สื่อข่าวของทางสถานีโทรทัศน์เนชั่นทีวี ลงพื้นที่สัมภาษณ์ผู้ชุมนุมทางการเมืองบริเวณอนุสาวรีย์ประชาธิปไตย โดยไม่ยอมแจ้งสังกัดของหน่วยงาน (เดลินิวส์, 2563) ปัญหาการจ่ายเงินร้านค้าสำหรับร้านพาร์ทเนอร์ กรณีดังกล่าวส่งผลกระทบต่อความไม่พอใจเป็นอย่างมากจนถึงขั้นร้านค้าพาร์ทเนอร์จะรวมตัวกันไปฟ้องสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค (ผู้จัดการออนไลน์, 2564) ความไม่เป็นธรรมในระบบค่าคอมมิชชั่นโดยผู้ใช้เฟซบุ๊กที่เป็นผู้ประกอบการและเข้าร่วมกับแอปพลิเคชันของบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด ได้ออกมาประกาศถอนตัวเนื่องจากไม่ได้รับความเป็นธรรมในการได้รับค่าคอมมิชชั่นจากบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด (ข่าวสดออนไลน์, 2563) ไปจนถึงกรณีการปลดไรเดอร์ที่เข้าร่วมการชุมนุมทางการเมือง และกลุ่มไรเดอร์ที่เดือดร้อนจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ไปร่วมชุมนุม โดย บริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด ได้ดำเนินการปลดไรเดอร์ที่ถูกกล่าวถึงในภาพบนสื่อสังคมออนไลน์ออกจากบริษัท (มติชนออนไลน์, 2564) ซึ่งทุกเหตุการณ์ล้วนทำลายศักยภาพขององค์กรในการจัดการสื่อสารภาวะวิกฤตอย่างเป็นระบบ และในวันที่ 23 พฤษภาคม 2568 บริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด ได้ประกาศยุติการให้บริการแอปพลิเคชันและแพลตฟอร์มในประเทศไทยอย่างเป็นทางการ

จากสถานการณ์ภาวะวิกฤตและความสำคัญดังกล่าวจึงสนใจศึกษาเรื่อง “การบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤตของบริษัท ฟู้ดแพนด้า ประเทศไทย จำกัด” โดยใช้แนวคิดการสื่อสารในภาวะวิกฤต และแนวคิดบริหารจัดการภาพลักษณ์ มารวมทั้งแนวคิดเรื่องการประชาสัมพันธ์มามุ่งเน้นวิเคราะห์ประเด็นและการก่อตัวของภาวะวิกฤตที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ รวมถึงการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤตใช้เพื่อจัดการกับสถานการณ์เหล่านั้นเนื่องจากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อความภักดีของลูกค้า ภาพลักษณ์ และชื่อเสียงขององค์กร ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่า

การศึกษาเหตุการณ์ในครั้งนี้เสมือนเป็นบทเรียนสำคัญของธุรกิจฟู้ดเดลิเวอรีของประเทศไทย สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤตขององค์กร และความผิดพลาดจากภาวะวิกฤต ซึ่งนำไปสู่การถอดบทเรียนที่เป็นประโยชน์แก่สังคมและอุตสาหกรรมธุรกิจฟู้ดเดลิเวอรี

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาประเด็นและการก่อตัวของภาวะวิกฤตที่เชื่อมโยงต่อธุรกิจฟู้ดเดลิเวอรีของบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด
2. เพื่อศึกษาการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤตของบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยจะทำการวิเคราะห์ควบคู่กับเนื้อหา (Content Analysis) การสื่อสารที่ปรากฏจากช่องทางการสื่อสารของบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด

แหล่งข้อมูลที่ใช้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเนื้อหาจากข่าวสารที่นำเสนอผ่านสื่อมวลชน โดยสามารถแบ่งข่าวสารจากสื่อมวลชนเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มหนังสือพิมพ์ออนไลน์ กลุ่มสำนักข่าวโทรทัศน์ออนไลน์ และกลุ่มนิตยสารด้านการตลาดออนไลน์ โดยครั้งที่ 1 แบนสปอนเซอร์กับสถานีโทรทัศน์เนชั่นทีวี ตั้งแต่วันที่ 22 - 27 สิงหาคม 2563 ครั้งที่ 2 ระบบการจ่ายเงินคืนร้านค้า วันที่ 10 ตุลาคม 2563 ครั้งที่ 3 ค่าคอมมิสชั่น ตั้งแต่วันที่ 15 - 16 มิถุนายน 2564 และครั้งที่ 4 การปลดพนักงานร่วมชุมนุมทางการเมือง ตั้งแต่วันที่ 18 กรกฎาคม - 3 สิงหาคม 2564 ซึ่งมีจำนวนทั้งหมด 35 ข่าว

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ มีบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยบุคคลที่เป็นแหล่งข้อมูล นักวิชาการ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในด้านการประชาสัมพันธ์ การสื่อสารองค์กรหรือการจัดการสื่อสารภาวะวิกฤตและการบริหารจัดการภาพลักษณ์ของ องค์กร จำนวน 3 ท่าน และข้อมูลเอกสารประกอบด้วย เนื้อหาข่าวสารที่นำเสนอผ่านสื่อสังคมออนไลน์ของบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด ได้แก่ เฟซบุ๊ก Foodpanda (www.facebook.com/foodpanda) และ เอ็กซ์ FoodpandaThailand

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์เนื้อหาด้วยตนเองจากแหล่งข้อมูลที่ผู้วิจัยเป็นผู้รวบรวมเพื่อแบ่งประเภทของประเด็นของภาวะวิกฤตที่เชื่อมโยงต่อธุรกิจฟู้ดเดลิเวอรี ของบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย และเครื่องมือในการสัมภาษณ์โดยใช้รูปแบบคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended Question) ซึ่งจะเตรียมคำถามหลักไว้ล่วงหน้าโดยคำถามในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยศึกษาประเด็นของภาวะวิกฤตที่เชื่อมโยงกับธุรกิจฟู้ดเดลิเวอรีของบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด โดยเก็บข้อมูลจากสื่อมวลชนออนไลน์เป็นการนำเสนอข่าวหรือคำแถลงการณ์ คำชี้แจงข้อมูลที่มีลักษณะเป็นคำพูด ข้อความ วิดีโอ รูปภาพ จากหนังสือพิมพ์ออนไลน์ สำนักข่าวทีวีออนไลน์ และนิตยสารด้านการตลาดออนไลน์ จำนวน 35 ข่าว ใช้วิธีคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงโดยใช้กฤตภาคข่าวของศูนย์ข้อมูลมติชน และการใช้เครื่องมือหาค้นหาขั้นสูงใน www.google.com ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย



การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเรียบเรียงข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาจัดลำดับ และเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างรวมทั้งจัดลำดับความสำคัญและคุณลักษณะของข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้นำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลทางเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยวิเคราะห์ร่วมกันอย่างเป็นระบบนำไปสู่การเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกันเพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์และเขียนรายงาน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้จะไม่ใช้ข้อมูลสถิติ โดยเป็นข้อมูลเชิงพรรณนา (Description) และมีการอ้างอิงโดยตรงเกี่ยวกับที่มาของข้อมูลอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าหรือข้อมูลทางเอกสาร

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ประเด็นและการก่อตัวของภาวะวิกฤตของบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด มี 4 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นความเห็นต่างทางการเมือง ประเด็นความยุติธรรมขององค์กร ประเด็นด้านปัญหาระบบบริการ และประเด็นด้านสิทธิเสรีภาพของพนักงานและผู้บริโภค

1. ประเด็นความเห็นต่างทางการเมือง เป็นภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายนอกและภายในองค์กร โดยกรณีศึกษาของบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด แสดงให้เห็นว่าความเห็นต่างทางการเมืองก่อให้เกิดภาวะวิกฤตในสองมิติ ได้แก่จากภายนอกองค์กร กรณีการถูกระบุว่าเป็นผู้สนับสนุนสถานีสื่อที่สนับสนุนการเมืองเป็นที่ถกเถียง ส่งผลให้เกิดกระแสต่อต้านบนสื่อสังคมออนไลน์ และกระทบต่อภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ และพฤติกรรมการใช้บริการของผู้บริโภค และจากภายในองค์กร กรณีที่พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมทางการเมืองโดยสวมใส่ยูนิฟอร์มของบริษัท และองค์กรตอบโต้ด้วยการยุติสัญญาการจ้างงาน ส่งผลให้เกิดกระแสวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับสิทธิเสรีภาพในการแสดงออก และนำไปสู่การไม่ใช้บริการจากภาคประชาชน ทั้งสองกรณีสะท้อนให้เห็นว่าประเด็นทางการเมืองเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสาธารณชน และจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการวิกฤตอย่างรอบด้านโดยคำนึงถึงบริบททางสังคม การสื่อสารองค์กร และค่านิยมของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบคอบ

2. ประเด็นด้านความยุติธรรมขององค์กรมักเกิดจากข้อผิดพลาดในการบริหารจัดการภายในองค์กร หรือความล้มเหลวของระบบในการดำเนินงาน ซึ่งแม้จะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยปราศจากเจตนาร้าย แต่สามารถสร้างความสับสน ความไม่ไว้วางใจ และความวุ่นวายในการดำเนินธุรกิจ โดยกรณีของบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด ได้เกิดวิกฤตจากข้อร้องเรียนของคู่ค้าทางธุรกิจเกี่ยวกับความไม่เป็นธรรมในการจัดเก็บรายได้ ส่งผลให้ร้านค้าบางรายประกาศยุติความร่วมมือกับองค์กร โดยองค์กรได้ชี้แจงว่าเกิดจากความผิดพลาดทางเทคนิคในระบบเรียกเก็บเงิน และได้ดำเนินการขอภัยพร้อมคืนเงินให้แก่คู่ค้า สะท้อนให้เห็นว่าประเด็นด้านความยุติธรรมภายในองค์กรมีผลกระทบโดยตรงต่อภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ และความเชื่อมั่นของสาธารณชนที่มีต่อความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งหากองค์กรไม่สามารถรักษามาตรฐานด้านความเป็นธรรมได้อย่างสม่ำเสมออาจส่งผลต่อการตัดสินใจใช้บริการของผู้บริโภคในอนาคต

3. ประเด็นด้านระบบการบริการขององค์กร เป็นภาวะวิกฤตภายในที่เกิดขึ้นได้กับทุกองค์กร โดยเฉพาะเมื่อเกิดความผิดพลาดในการบริหารจัดการด้านการให้บริการ ซึ่งแม้จะมีได้เกิดจากเจตนา แต่สามารถส่งผลให้เกิด

ความสับสน ความวุ่นวายในการดำเนินธุรกิจ และบั่นทอนความเชื่อมั่นของผู้บริโภคและคู่ค้าทางธุรกิจ โดยกรณีของบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด เกิดจากปัญหาการจ่ายเงินให้ร้านค้าพาร์ทเนอร์ล่าช้าและไม่ครบถ้วน ส่งผลให้เกิดกระแสวิพากษ์วิจารณ์อย่างกว้างขวางผ่านสื่อสังคมออนไลน์ สร้างความเสียหายต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร แม้บริษัทจะพยายามแก้ไขด้วยการเปิดช่องทางแจ้งปัญหาออนไลน์ แต่ความไม่พอใจยังคงแพร่กระจายจนถึงขั้นมีการรวมตัวกันยื่นร้องเรียนต่อสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภค ภาวะวิกฤตดังกล่าวไม่ได้ส่งผลร้ายแรงถึงขั้นทำให้ธุรกิจหยุดชะงัก แต่เป็นความเสียหายต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร ซึ่งอาจกระทบต่อความร่วมมือทางธุรกิจในอนาคต อันเป็นผลมาจากการบริหารจัดการที่ผิดพลาดในระบบบริการภายในองค์กร

4. ประเด็นด้านสิทธิเสรีภาพของพนักงานและผู้บริโภคเป็นภาวะวิกฤตที่เกิดจากการปิดกั้นการแสดงออกทางการเมือง ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชน รวมถึงการปิดกั้นเจตจำนงของผู้บริโภคในการยุติการใช้บริการองค์กร โดยกรณีของบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด ประกาศเลิกจ้างพนักงานซึ่งเข้าร่วมกิจกรรมทางการเมือง พร้อมทั้งใช้ถ้อยคำรุนแรงในการสื่อสาร ส่งผลให้สังคมมองว่าองค์กรมีพฤติกรรมปิดกั้นสิทธิในการแสดงออก และละเมิดเสรีภาพของบุคลากรจากสถานการณ์นำไปสู่ความไม่พอใจของผู้บริโภค ซึ่งบางส่วนแสดงเจตจำนงในการยุติการใช้บริการผ่านแอปพลิเคชันขององค์กร ทั้งนี้องค์กรได้ดำเนินการปิดกั้นฟังก์ชันการยกเลิกบัญชีผู้ใช้ ส่งผลให้กระแสต่อต้านทวีความรุนแรง และขยายตัวในวงกว้างจนไม่สามารถควบคุมได้ สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการวิกฤตที่ไม่คำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของพนักงานและผู้บริโภค อาจนำไปสู่ผลกระทบในวงกว้าง ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจและภาพลักษณ์องค์กรในระยะยาว

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤตของภาวะวิกฤตของบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด มีดังนี้

1. ภาพรวมเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะวิกฤตขององค์กร ซึ่งสามารถจำแนกปัจจัยเป็นสองประเภท ได้แก่ ภาวะวิกฤตที่สามารถควบคุมได้ และภาวะวิกฤตที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดภาวะวิกฤตต่อองค์กรในยุคปัจจุบัน คือ ไวรัลที่แพร่กระจายในสื่อสังคมออนไลน์ประกอบกับอารมณ์ที่อ่อนไหวของสังคมออนไลน์ที่เป็นสิ่งสำคัญต่อการก่อตัวของภาวะวิกฤต ทั้งในภาวะวิกฤตที่สามารถควบคุมได้ และภาวะวิกฤตที่ไม่สามารถควบคุมได้

2. ระดับความรุนแรงของภาวะวิกฤตในกรณีศึกษาบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ระดับความรุนแรงของภาวะวิกฤตสามารถจำแนกออกเป็นสองระดับหลัก ได้แก่ ภาวะวิกฤตที่มีความรุนแรงมากและรุนแรงน้อย โดยภาวะวิกฤตรุนแรงมากปรากฏในกรณีที่ 1 และกรณีที่ 4 โดยระดับความรุนแรงคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ กรณีที่ 1 เกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กร เนื่องจากกระแสสังคมที่กดดันให้บริษัทลดการสนับสนุนโฆษณาจากสถานีโทรทัศน์เนชั่น ทิว หลังมีการลงพื้นที่ทำข่าวกิจกรรมทางการเมืองโดยไม่ระบุสังกัด ขณะที่กรณีที่ 4 เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร โดยพนักงานของบริษัทเข้าร่วมกิจกรรมทางการเมือง ซึ่งก่อให้เกิดกระแสวิพากษ์วิจารณ์ในสังคมออนไลน์ ส่วนกรณีที่ 2 และกรณีที่ 3 จัดอยู่ในระดับภาวะวิกฤตที่มีความรุนแรงน้อยกว่า โดยเกิดจากความผิดพลาดในการบริหารจัดการภายในองค์กร และประเด็นด้านความยุติธรรมในการดำเนินธุรกิจ



ซึ่งแม้จะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายรุนแรงเท่ากรณีแรกและกรณีสุดท้าย แต่ก็ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของผู้บริโภค

3. แนวทางการบริหารจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร ได้แก่ การตอบสนองต่อสังคมอย่างเหมาะสม การตรวจสอบและประเมินสถานการณ์วิกฤต การสื่อสารจากองค์กรอย่างเป็นระบบ และการฟื้นฟูภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นขององค์กร ทั้งนี้การสื่อสารในภาวะวิกฤตควรมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทั้งในระยะสั้นเพื่อควบคุมสถานการณ์ และในระยะยาวเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ยั่งยืน โดยจำเป็นต้องปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนและทำให้เกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องภายในองค์กรจนกลายเป็นพฤติกรรมร่วมในกรณีของบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าการบริหารจัดการภาวะวิกฤตมีการดำเนินการที่สะท้อนความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การออกแถลงการณ์ชี้แจงสถานการณ์อย่างเหมาะสม การแสดงความเสียใจต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และการดำเนินการมาตรการเยียวยา โดยเฉพาะในเหตุการณ์วิกฤตครั้งที่ 1 และ 4 ส่วนในเหตุการณ์ครั้งที่ 2 และ 3 องค์กรจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการบริหารภายใน โดยเน้นความยุติธรรม ความโปร่งใส และการสร้างความเชื่อมั่นต่อสาธารณชนอย่างเป็นรูปธรรม

4. ระยะเวลาในการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กรต้องดำเนินการจัดการภาวะวิกฤตอย่างรวดเร็วที่สุดภายใน 24 ชั่วโมง และระยะเวลาที่นานที่สุดต้องดำเนินการจัดการภาวะวิกฤตภายใน 3 วัน ซึ่งประกอบกับการเลือกช่องทางการสื่อสารภาวะวิกฤตขึ้นอยู่กับขอบเขตและเรื่องราวของภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ การสื่อสารกับผู้ที่มีภาวะวิกฤตกับองค์กรโดยตรง และการสื่อสารภาวะวิกฤตกับสังคม

5. การเลือกช่องทางการสื่อสารในภาวะวิกฤตสามารถแบ่งช่องทางการสื่อสารออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ การสื่อสารภาวะวิกฤตระดับกลุ่ม (Group) การสื่อสารภาวะวิกฤตระดับสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Online) การสื่อสารภาวะวิกฤตระดับวารสารสื่อออนไลน์ (Online Agenda) และการสื่อสารภาวะวิกฤตระดับวารสารสาธารณะ (Public Agenda)

6. การประเมินผลการดำเนินการภายหลังการบริหารจัดการภาวะวิกฤต มี 2 ขั้นตอน คือ การประเมินระยะสั้นโดยจะทำการประเมินในช่วง 1 - 6 เดือนแรกเมื่อเกิดภาวะวิกฤต และการประเมินระยะยาวจะดำเนินการประเมินในช่วง 1 - 3 ปี เมื่อเกิดภาวะวิกฤต โดยการประเมินจะดำเนินการวิเคราะห์ด้วยฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ด้วยเครื่องมือ Social Listening tool เพื่อให้ทราบถึงผลของการบริหารจัดการภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น

อภิปรายผล

ส่วนที่ 1 การอภิปรายผลการศึกษาประเด็นและการก่อตัวของภาวะวิกฤตของของบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด ในประเด็นความเห็นต่างทางการเมืองเป็นภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เป็นสถานการณ์ความรุนแรงที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางสังคมและการเคลื่อนไหวทางการเมือง และควบคุมได้ยาก ผลการวิจัยว่า สถานการณ์ความรุนแรงที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทางการเมืองเป็นสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการเกิดภาวะวิกฤตขององค์กร ไม่ว่าจะจากปัจจัยภายในองค์กร หรือปัจจัยภายนอก เนื่องจากความขัดแย้งทางการเมืองมีความอ่อนไหวทางอารมณ์ของกลุ่มคนหมู่มากที่ส่งผลให้ชนวนของภาวะวิกฤตลุกลามใหญ่โตจนยากเกินการควบคุม สอดคล้องกับรุ่งนภา พิตรปรีชา กล่าวว่า ภาวะวิกฤตสามารถเกิดจากสถานการณ์ความรุนแรง

(Violence) เช่น การประท้วง หรือเหตุการณ์ความขัดแย้งทางการเมือง ซึ่งมีผลกระทบในระดับสาธารณะและสื่อมวลชน (รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2560) โดยภาวะวิกฤตจากภายนอกองค์กรเกิดขึ้นจากบริษัทลงโฆษณากับสถานีโทรทัศน์เนชั่นทีวี ซึ่งถูกวิจารณ์อย่างรุนแรงบนสังคมออนไลน์ในการที่ผู้สื่อข่าวของสถานีสัมภาษณ์ผู้ชุมนุมโดยไม่เปิดเผยสังกัด ส่งผลให้เกิดกระแสไม่สนับสนุนองค์กรที่เกี่ยวข้องกับสถานี ซึ่งสอดคล้องกับ Coombs, W. T. ที่ระบุว่า สาเหตุของภาวะวิกฤตบนสื่อสังคมออนไลน์นอกเหนือจากการร้องเรียนจากผู้บริโภค โดยความผิดพลาดจากการดำเนินงาน (Organizational Misuse) จากการที่องค์กรตัดสินใจเลือกใช้สื่อสังคมออนไลน์ในรูปแบบที่ผิดหลักการใช้งานหรือไม่สอดคล้องกับจริยธรรม ซึ่งภาวะวิกฤตจะรุนแรงมากขึ้นหากพิสูจน์ได้ว่าเกิดจากความตั้งใจกระทำขององค์กร (Coombs, W. T. , 2015) และภาวะวิกฤตจากปัจจัยภายในองค์กรเกิดจากกรณีปรากฏภาพพนักงานของบริษัทเข้าร่วมชุมนุมทางการเมืองโดยสวมชุดยูนิฟอร์มของบริษัทเผยแพร่ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ ซึ่งองค์กรได้ประกาศการประกาศยุติบทบาทของพนักงานรายดังกล่าวผ่านโซเชียลมีเดียของบริษัท ทั้งนี้กลับสร้างกระแสความไม่พอใจในหมู่ประชาชน และถูกวิพากษ์วิจารณ์ในวงกว้าง ซึ่งสอดคล้องกับ Coombs, W. T. กล่าวไว้ว่า ความไม่พึงพอใจของผู้บริโภค (Dissatisfied Customers) สามารถขยายเป็นภาวะวิกฤตได้ หากมีการแสดงออกผ่านสื่อสังคมออนไลน์ และองค์กรตอบสนองไม่เหมาะสมกับความรู้สึกของสาธารณชน (Coombs, W. T. , 2015)

ประเด็นความยุติธรรมขององค์กรเป็นภาวะวิกฤตที่เกิดจากการบริหารจัดการธุรกิจที่ผิดพลาด ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในความโปร่งใสและความเป็นธรรมต่อคู่ค้าทางธุรกิจโดยกรณีของบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด ได้เกิดการร้องเรียนของคู่ค้าทางธุรกิจเรื่องความไม่เป็นธรรมในการแบ่งรายได้จากการให้บริการของแพลตฟอร์ม ส่งผลให้คู่ค้าบางรายประกาศยุติความร่วมมือกับองค์กร โดยองค์กรได้ออกมายอมรับว่าเกิดจากความผิดพลาดของระบบบริการ ผลการวิจัยว่า ความเชื่อมั่นต่อองค์กรมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจหากเกิดความผิดพลาดในการบริหารจัดการโดยอย่างยิ่งเรื่องความยุติธรรมและความโปร่งใส สามารถส่งผลกระทบให้เกิดภาวะวิกฤตที่ และการเรียกร้องจากคู่ค้าทางธุรกิจต่อองค์กรอย่างแน่นนอน ซึ่งสอดคล้องกับ Coombs, W. T. กล่าวว่า ภาวะวิกฤตจากเทคนิคเป็นอุบัติเหตุที่เกิดจากความผิดพลาดทางเทคนิค (Technical Error Harm) การใช้เทคโนโลยีกระบวนการผลิตสินค้าหรือการบริการในอุตสาหกรรม พนักงานประสบอุบัติเหตุระหว่างการปฏิบัติงาน (Coombs, W. T. , 2012) และสอดคล้องกับ Coombs, W. T. ได้กล่าวไว้ ความเสียหายจากการถูกร้องเรียนสาเหตุจากรูปแบบนโยบายการดำเนินงานขององค์กรมีความขัดแย้งกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับองค์กร จึงทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร้องเรียนถึงความผิดปกติเพื่อให้องค์กรแสดงความรับผิดชอบ (Coombs, W. T. , 2015)

ประเด็นด้านสิทธิเสรีภาพของพนักงานและผู้บริโภคเกิดขึ้นจากการปิดกั้นการแสดงความคิดเห็นทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชน รวมทั้งการปิดกั้นการประสงค์การยุติการใช้บริการของประชาชน ผลการวิจัยว่า การปิดกั้นความคิดเห็น และความประสงค์ในการยุติการใช้บริการของประชาชนยังส่งผลกระทบให้เกิดความรุนแรงภาวะวิกฤตมากขึ้น โดยเฉพาะสิทธิขั้นพื้นฐานในการแสดงออกทางความคิดเห็น โดย อภิวัช พุกสวัสดิ์ กล่าวว่า ภาวะวิกฤตทางจริยธรรม (Moral Crisis) คือภาวะวิกฤตที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมทางธุรกิจ ผลประกอบการขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อสาธารณชน ชุมชน และสังคม (อภิวัช พุกสวัสดิ์, 2565)



ยังสอดคล้องกับ Coombs, W. T. ได้กล่าวไว้ว่า สาเหตุของภาวะวิกฤตบนสื่อสังคม ออนไลน์จาก ความท้าทาย จากคำกล่าวหา (Villain Challenges) การที่ กลุ่มคน กลุ่มนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการ ดำเนินกิจการขององค์กร มี พฤติกรรมการเฝ้าจับผิดการดำเนินงานกิจการขององค์กรพร้อมทั้งมีการแสดงความ คิดเห็นในด้านลบหรือโต้แย้งกับองค์กร (Coombs, W. T. , 2015)

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะวิกฤตขององค์กร ได้แก่ ภาวะวิกฤตที่สามารถ ควบคุมได้ และภาวะวิกฤตที่ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดภาวะวิกฤตต่อองค์กรในยุคปัจจุบัน คือ ไวรัลที่แพร่กระจายในสื่อสังคมออนไลน์ประกอบกับอารมณ์ที่อ่อนไหวของสังคมออนไลน์ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ไวรัลที่แพร่กระจายบนสื่อสังคมออนไลน์สามารถเป็นชนวนให้เกิดภาวะวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้เป็นอย่างมาก เนื่องจากความคิดเห็น และอารมณ์ของผู้คนบนสื่อสังคมออนไลน์มักเป็นกระแสเชิงลบและสามารถเพิ่มรุนแรง ต่อภาวะวิกฤตขององค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับ Coombs, W. T. ที่ได้กล่าวว่า ภาวะวิกฤตที่ ส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงมากกว่าด้านความปลอดภัยของบุคลากรขององค์กร และสาธารณชนเป็น ภาวะเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่องทางออนไลน์เป็นหลัก และจะลุกลามขยายเป็นวงกว้างอย่างรวดเร็วผ่านสื่อสังคม ออนไลน์ (Coombs, W. T., 2012)

ความรุนแรงของภาวะวิกฤตเกี่ยวกับสถานการณ์ภาวะวิกฤตของบริษัท ฟู้ดแพนด้า (ประเทศไทย) จำกัด มีระดับความรุนแรงของสถานการณ์ภาวะวิกฤตจากกรณีศึกษาทั้ง 4 กรณี โดยสามารถแบ่งออกเป็นภาวะวิกฤต จากความรุนแรงมาก คือ ภาวะวิกฤตครั้งที่ 1 และภาวะวิกฤตครั้งที่ 4 ซึ่งเกิดจากสถานการณ์ความรุนแรงทาง การเมืองทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ผลการวิจัยว่า ภาวะวิกฤตที่เกิดจากสถานการณ์ความขัดแย้งทาง การเมืองมักมีความรุนแรงเป็นอย่างมาก ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นของผู้บริโภค และ ยากเกินการควบคุมไม่ว่าจะเกิดจากทั้งภายในหรือภายนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ รุ่งนภา พิตรปรีชา กล่าวว่า สถานการณ์ความรุนแรง (Violence) สถานการณ์ความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้นจากสถานการณ์ความขัดแย้ง การประท้วงของกลุ่มนักเคลื่อนไหว (รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2560)

แนวทางการบริหารจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร ได้แก่ การตอบสนองต่อสังคม การตรวจสอบภาวะ วิกฤต การดำเนินการสื่อสารจากองค์กร การฟื้นฟูภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่น และการส่งเสริมภาพลักษณ์ในระยะ สั้น และระยะยาว ผลการวิจัยว่า แนวทางการบริหารจัดการภาวะวิกฤตควรเริ่มตั้งแต่ก่อนการเกิดภาวะวิกฤตเพื่อ ความพร้อมสำหรับการรับมือภาวะวิกฤตอย่างรอบคอบ ทั้งนี้เมื่อเกิดภาวะวิกฤตขึ้นสิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เป็นอย่างแรกคือการตอบสนองทางสังคมที่ต้องรวดเร็วและเหมาะสมโดยไม่เพิ่มชนวนให้ภาวะวิกฤตลุกลาม สอดคล้องกับ Coombs, W. T. ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication Management) องค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดการภาวะวิกฤตตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตเพื่อคาดการณ์ล่วงหน้าถึง สิ่งที่จะสามารถเกิดขึ้น รวมถึงการดำเนินการด้านการสื่อสารซึ่งจะเห็นว่าในแต่ ละขั้นตอนของการจัดการภาวะ วิกฤตนั้นมีการสื่อสารเป็นกลไกในการตอบสนองต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น ซึ่งแต่ละขั้นตอนการสื่อสารเป็นกลไกใน การตอบสนองต่อภาวะวิกฤตตั้งแต่การสื่อสารภายในองค์กร จนไปถึงภายนอกองค์กร เพื่อลดช่องว่างของข้อมูล ข่าวสารและความเคลือบแคลงใจต่อเหตุการณ์ (Coombs, W. T. , 2015)

ระยะเวลาในการจัดการภาวะวิกฤตขององค์กรอย่างรวดเร็วที่สุด ภายใน 24 ชั่วโมง และระยะเวลาที่นาน ที่สุดภายใน 3 วัน ประกอบกับการเลือกช่องทางการสื่อสารภาวะวิกฤตขึ้นอยู่กับขอบเขต และเรื่องราวของภาวะ

วิกฤตที่เกิดขึ้นสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ การสื่อสารกับผู้ที่มีภาวะวิกฤตกับองค์กรโดยตรง และการสื่อสารในภาวะวิกฤตกับสังคม ผลการวิจัยว่า ระยะเวลาในการจัดการภาวะวิกฤตถือเป็นกุญแจสำคัญต่อการแก้ไขปัญหาภาวะวิกฤตขององค์กร ถ้าภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นสามารถจบได้เร็วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรน้อยลง และการเลือกช่องทางการสื่อสารต้องเหมาะสมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อภาวะวิกฤตจึงจะได้จัดการได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับภัทร พรหมมารักษ์ กล่าวไว้ว่า เมื่อมีภาวะวิกฤตเกิดขึ้นจะต้องมีการรายงานไปยังทีมแก้ไขภาวะวิกฤต (Core Team) เพื่อพร้อมดำเนินการแก้ไขภาวะวิกฤตโดยเร็วที่สุด ซึ่งควรอยู่ภายในระยะเวลา 24 ชั่วโมง (ภัทร พรหมมารักษ์, 2560) และยังสอดคล้องกับ สมิทธิ บุญชุตินา และชนาภา หนูนา ได้แบ่งกลุ่มบุคคลที่องค์กรควรสื่อสารในภาวะวิกฤตหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้ 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน เช่น พนักงาน คณะกรรมการ และคณะผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น บุคคลภายนอกองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต ผู้ถือหุ้น ลูกค้า โดย องค์กรควรให้ความสำคัญกับสาธารณชนเป็นอันดับแรกสุด (สมิทธิ บุญชุตินา และชนาภา หนูนา, 2560)

การประเมินผลการดำเนินการภายหลังการบริหารจัดการภาวะวิกฤต มี 2 ขั้นตอน คือ การประเมินระยะสั้นในช่วง 1 - 6 เดือนแรกเมื่อเกิดภาวะวิกฤต และการประเมินระยะยาวในช่วง 1 - 3 ปี เมื่อเกิดภาวะวิกฤต โดยจะดำเนินการวิเคราะห์ด้วยฐานข้อมูลขนาดใหญ่ เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลบนโซเชียลมีเดีย (Social Listening tool) ผลการวิจัยว่า ภายหลังเกิดภาวะวิกฤตสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องดำเนินการคือการประเมินผลเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมมีเตรียมความพร้อมสำหรับการเกิดภาวะวิกฤตที่จะสามารถเกิดขึ้นได้ต่อองค์กรสอดคล้องกับภัทรพร ปฐมปัทมะ กล่าวว่า การประเมินผลถึงปัญหาที่ผ่าน พ้นไปแล้วหลังภาวะวิกฤตด้วยการถอดบทเรียนที่ได้รับ (Lesson Learned) ในการปฏิบัติงานช่วงการแพร่ระบาดที่ผ่านมา ระหว่างหน่วยงานผลิตภัณฑ์หล่อลื่นและบริษัทคู่ค้า โดยเรียบเรียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาและปรับปรุงแผนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ (ภัทรพร ปฐมปัทมะ, 2563) และเป็นแผนรับมือล่วงหน้าที่มีความเหมาะสมและจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Coombs, W. T. กล่าวว่า ระยะเวลาหลังเกิดภาวะวิกฤต องค์กรทำการประเมินผลถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไของค์กร (Coombs, W. T., 2007)

สรุปและข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าประเด็นการบริหารการสื่อสารในภาวะวิกฤตของของบริษัท ผู้ดูแลแพนด้า ประเทศไทย จำกัด มีประเด็นและการก่อตัวของภาวะวิกฤตที่เกี่ยวข้องกับความเห็นต่างทางการเมือง ความยุติธรรมขององค์กร ปัญหาด้านระบบบริการ และสิทธิเสรีภาพของพนักงานและผู้บริหาร โดยภาวะวิกฤตเกิดทั้งจากปัจจัยในและภายนอกองค์กร โดยมีความรุนแรงที่แตกต่างกัน โดยแนวทางการบริหารจัดการภาวะวิกฤตต้องมีการตอบสนองต่อสังคม การตรวจสอบภาวะวิกฤต การดำเนินการสื่อสารจากองค์กร การฟื้นฟูภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่น และการส่งเสริมภาพลักษณ์ในระยะสั้น และระยะยาว รวมทั้งระยะเวลาในการจัดการภาวะวิกฤตที่ดีที่สุดภายใน 24 ชั่วโมงและนานที่สุดภายใน 3 วัน โดยต้องเลือกช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับภาวะวิกฤตในแต่ละระดับ ทั้งนี้ต้องประเมินผลการจัดการภาวะวิกฤตทั้งในระยะสั้นและระยะยาวโดยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) ควรพัฒนาแผนการรับมือต่อสถานการณ์ภาวะวิกฤตที่คาดว่าจะเกิดขึ้นล่วงหน้า และเมื่อเกิดภาวะวิกฤตองค์กรควรเน้น



เรื่องระยะเวลาในการตอบสนองต่อสังคม และการจัดการที่เหมาะสมโดยไม่สร้างหรือผลักดันให้เกิดการลุกลามของภาวะวิกฤตมากขึ้น 2) ควบคู่กับการก่อตัวและการบริหารจัดการองค์กรธุรกิจด้านเดลิเวอรี่อื่น ๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบลักษณะของปัญหา และการจัดการด้านการสื่อสารในการแก้ไขภาวะวิกฤตขององค์กร 3) ควบคู่ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมความยั่งยืนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นทางส่งผลต่อการบริหารจัดการภาวะวิกฤตขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

- ข่าวสดออนไลน์. (2563). เตือน ร้านค้าแห่คอมเมนต์ โพสต์ถาม ฟู๊ดแพนด้า เมื่อไหร่จะจ่ายเงินคืน. เรียกใช้เมื่อ 16 ธันวาคม 2565 จาก https://www.khaosod.co.th/fooddelivery/news_5086363
- เดลินิวส์. (2563). ฟู๊ดแพนด้า แฉลงการณ์ ถอนโฆษณาทางช่องเนชั่น ทีวี. เรียกใช้เมื่อ 16 ธันวาคม 2565 จาก <https://d.dailynews.co.th/regional/791273/>
- แบรนด์เจออนไลน์. (2568). เปิด Timeline Food Delivery ในประเทศไทย. เรียกใช้เมื่อ 12 กันยายน 2568 จาก <https://www.brandage.com/article/42483#>
- ผู้จัดการออนไลน์. (2564). ร้านค้าโอต แอปสั่งอาหารชดเชย รายได้ 8 พันบาทต่อเดือน หักสารพัดเหลือไม่ถึง 300 บาท. เรียกใช้เมื่อ 16 ธันวาคม 2565 จาก <https://mgronline.com/online/section/detail/9640000057774>
- _____. (2565). สสำรวจผู้เล่น Food Delivery Line man เปิดดีล Food Panda เตรียมสอย Grab ร่วง. เรียกใช้เมื่อ 16 ธันวาคม 2565 จาก <https://mgronline.com/daily/detail/9650000119249>
- ภัทร พรหมมารักษ์. (2560). การศึกษากลยุทธ์การสื่อสารและการจัดการในภาวะวิกฤตของธุรกิจร้านอาหารผ่านสื่อดิจิทัล. ใน วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสื่อสารการตลาดดิจิทัล. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ภัทรพร ปฐมปัทมะ. (2563). แนวทางการสื่อสารในภาวะวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เพื่อสร้างความเข้าใจกับบริษัทคู่ค้าของหน่วยงานผลิตภัณฑ์หล่อลื่น บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน). ใน วิทยานิพนธ์วารสารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการสื่อสารองค์กร. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มติชนออนไลน์. (2564). สรุปลม #แบนfoodpanda แห่ลบแอปพ์-ยกเลิกขาย โพสต์ให้ออกพนง. อ้างต่อต้านก่อการร้าย. เรียกใช้เมื่อ 16 ธันวาคม 2565 จาก https://www.matichon.co.th/economy/news_2836933
- มาเก็ตติ้งอุปล. (2564). เปิดอินไซด์ วิเคราะห์ตลาด Food delivery ของไทย. เรียกใช้เมื่อ 12 กันยายน 2568 จาก <https://www.marketingoops.com/reports/industry-insight/insight-food-delivery/>
- มาเก็ตเทียร์ อิม. (2564). แพลตฟอร์มฟู๊ดเดลิเวอรี่-อีมาร์เก็ตเพลสส่วนใหญ่ยังไม่กำไร. เรียกใช้เมื่อ 16 ธันวาคม 2565 จาก <https://marketeeronline.co/archives/280465>
- รุ่งนภา พิตรปรีชา. (2560). พลังแห่งการประชาสัมพันธ์ (The power of Public Relation). (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โครงการตำราคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2565). Food Delivery ปี 2565 ขยายตัวต่อเนื่อง ผู้ให้บริการแอปพลิเคชันรุกพื้นที่ต่างจังหวัดขยายฐานลูกค้าใหม่. เรียกใช้เมื่อ 16 ธันวาคม 2565 จาก <https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-econ/business/Pages/Food-Delivery-z3289.aspx>
- สมิทธิ์ บุญชูติมา และชนาภา หนูนาอ. (2560). การสื่อสารในภาวะวิกฤต. นนทบุรี: สำนักพิมพ์ 21 เซ็นจูรี.
- อภิชาต พุกสวัสดิ์. (2565). นวัตกรรมจัดการและการสื่อสารภาวะวิกฤต. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬารักษ์มหาวิทยาลัย.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- _____. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- _____. (2012). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.