

ดร.อภิสิทธิ์ ฉัตรทนานนท์

อุปนายกสมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย  
และประธานกรรมการบริหาร บริษัท คอมมูนิเคชั่น แอนด์ มอร์ จำกัด

## กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤตสำหรับผู้นำองค์กร

### ABSTRACT

**T**In our normal course of business, corporate leaders can hardly avoid facing some organization, products or services crises which would cause some damages such as the financial, asset, corporate reputation and brand image. To avoid them, it needs to resolve those problems quickly. In some case, some crises could be avoided if organizations have a proper risk management plan. The objectives of crisis management are: (1) to prevent the crisis from happening; (2) if the crisis is inevitable, it needs to be quickly resolved as soon as possible and implement a damage control measures; and (3) to rebuild the confidence towards the organization. An advanced crisis management planning in the way that's easy to understand and implement is very important. When there is a crisis, the corporate leader needs to communicate effectively by giving information to the media in a straight forward manner, quick and up-to-date under such a chaotic situation. Besides, the management team must possess a good image, preparedness, time, and be able to build the confidence. They should also hold regular social responsibility events for consumers and society to build a good corporate image which would help the customers to have a positive image towards the organization and reduce the damage inflicted by the crisis.

### บทคัดย่อ

**ก**การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันนี้ ผู้นำองค์กรยากที่จะหลีกเลี่ยงการเกิดปัญหาภาวะวิกฤตขององค์กร สินค้า หรือบริการ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายในหลายๆ ด้าน อาทิ ด้านการเงิน ทรัพย์สิน ภาพลักษณ์ขององค์กรหรือสินค้า เป็นต้น ดังนั้นเมื่อเกิดวิกฤต ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างเร่งด่วน อย่างไรก็ตาม ภาวะวิกฤตในบางครั้งสามารถหลีกเลี่ยงได้หากธุรกิจนั้นมีระบบการควบคุมอย่างเหมาะสม การบริหารภาวะวิกฤตมีวัตถุประสงค์ คือ (1) ป้องกันการเกิดวิกฤต (2) หากเกิดขึ้นแล้วต้องรีบกำจัดวิกฤตนั้นให้หมดไปให้เร็วที่สุดและจำกัดความเสียหาย และ (3) หลังจากนั้นต้องสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับองค์กรอีกครั้ง สำหรับแผนการรับภาวะวิกฤตนั้นต้องมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าให้พร้อมในรูปแบบที่เข้าใจและนำไปใช้ได้ง่าย เมื่อเกิดวิกฤตผู้นำองค์กรจำเป็นต้องสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพโดยให้ข้อมูลทั้งหมดต่อสื่อมวลชนอย่างซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา รวดเร็ว และทันสถานการณ์ภายใต้เหตุการณ์ที่สับสน นอกจากนั้นผู้บริหารต้องมีความพร้อมอยู่เสมอ มีเวลาให้เพียงพอ และต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ได้ รวมทั้งการสร้างกิจกรรมดีๆ ให้กับผู้บริโภคและสังคมอยู่เสมอเพื่อการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดีไว้ล่วงหน้าช่วยให้ลูกค้ามีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เป็นการลดความรุนแรงของปัญหาลงได้

## บทนำ

ในระยะที่ผ่านมาไม่นาน ได้เกิดเหตุการณ์สำคัญในประเทศไทยเกี่ยวกับ “วิกฤตภาพลักษณ์” ของสินค้าหลายๆ ชนิด ทั้งสินค้ารถยนต์ หรือเครื่องดื่มที่ได้รับความนิยม รวมทั้งปัญหาสินค้าไม่ปลอดภัยเพิ่มมากขึ้น เช่น การมีสารเมลามีนปนเปื้อนในผลิตภัณฑ์นมจากประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน จนก่อให้เกิดผลกระทบไปทั่วโลก ปัญหาต่างๆ เหล่านี้ทำให้มีผู้บริโภคจำนวนมากและองค์กรคุ้มครองผู้บริโภคได้ฟ้องร้องเรียกค่าเสียหายจากองค์กรที่ก่อให้เกิดความเสียหายจากการบริโภคสินค้าหรือบริการนั้นๆ จนลูกค้าที่ดีของบางธุรกิจอาจหยุดการบริโภคหรือซื้อเป็นการถาวร ในอดีตเหตุการณ์เช่นนี้ก็เกิดขึ้นอยู่เสมอ หากแต่หน่วยงานของรัฐและสื่อยังไม่ดำเนินการในเชิงรุกมากเช่นในปัจจุบัน ด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารที่ก้าวหน้าขึ้นทำให้ข่าวสารของเหตุการณ์ดังกล่าวสามารถกระจายไปอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว รวมทั้งผู้บริโภคและองค์กรคุ้มครองผู้บริโภคในอดีตไม่เข้มแข็งเท่าปัจจุบันที่มี พ.ร.บ. ความรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากสินค้าที่ไม่ปลอดภัย พ.ศ.2551 ประกาศในราชกิจจานุเบกษาและมีผลตั้งแต่ 14 กุมภาพันธ์ 2552

ในการบริหารภาวะวิกฤต หรือ Crisis Management สำหรับนักประชาสัมพันธ์นั้นไม่ได้เป็นสิ่งใหม่ แต่เป็นเรื่องที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอ อย่างไรก็ตาม มีองค์กรจำนวนน้อยที่มีการเตรียมการรับปัญหาภาวะวิกฤตไว้ล่วงหน้า หรือหากมีการ



แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารภาวะวิกฤต ก็มักเป็นตามข้อกำหนดขององค์กรมากกว่าการเตรียมความพร้อมรับมือปัญหาอย่างจริงจัง สำหรับธุรกิจแล้ว เมื่อเกิดปัญหาภาวะวิกฤต นอกจากอาจก่อให้เกิดความเสียหายด้านการเงินแล้ว ยังอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่ภาพลักษณ์ขององค์กร หากปัญหาวิกฤตที่รุนแรงนั้นยังคงอยู่จะส่งผลกระทบต่อยอดขายและสินค้าอื่นๆ ของธุรกิจอีกด้วย (Siomkos, 1999) สิ่งเดียวที่องค์กรต้องทำคือเตรียมความพร้อมเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้ อยู่เสมอ ดังนั้น ผู้นำองค์กร นักการตลาดหรือผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้การเตรียมรับมือและการป้องกันการเกิดปัญหาดังกล่าว บทความนี้ได้นำเสนอกลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤต เพื่อเสริมความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้บริหาร นักธุรกิจ นักวิชาการ นักศึกษา และผู้สนใจได้นำไปประยุกต์ใช้ในงานของตนเองต่อไป

## ภาวะวิกฤต

ภาวะวิกฤต หมายถึง “สถานการณ์ที่เข้าสู่ภาวะที่จำเป็นต้องเข้าจัดการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือแก้ไขความเสียหายที่เกิดขึ้น (Long, 2001) หรือวิกฤตทางด้านความปลอดภัย สิ่งแวดล้อมหรือสุขภาพซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้า ที่ก่อให้เกิดภาวะคุกคามโดยไม่ว่าจะเป็นความจริงหรือทำให้รับรู้ว่าจะเกิดความไม่ปลอดภัยในด้านต่างๆ มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์หรือความเชื่อถือในองค์กรหรือก่อให้เกิดการฟ้องร้องทางกฎหมาย ก่อให้เกิดความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจและภาพลักษณ์ (Covello, 1995)” เหตุการณ์ที่สามารถก่อให้เกิดภาวะวิกฤตนั้นมีมากมาย เช่น เรื่องความปลอดภัย สุขภาพ สิ่งแวดล้อม การฟ้องร้อง การทำผิดกฎหมาย เรื่องภาพลักษณ์สินค้าหรือองค์กร กิจกรรมของกลุ่มอนุรักษ์ต่างๆ ปัญหาเกี่ยวกับพนักงาน และปัญหาอื่นๆ ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เป็นต้น (Covello, 1995)

นักวิชาการด้านอาหารหรือผู้เชี่ยวชาญด้านสุขภาพส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การปนเปื้อนอาหารด้วยเชื้อโรคนับเป็นสาเหตุสำคัญรุนแรงที่ก่อให้เกิดความเจ็บป่วย ในอดีตจึงมีความสนใจเรื่องการปนเปื้อนในอาหารสด เช่น ในเนื้อสัตว์ต่างๆ ได้แก่ หมู ไก่ วัว ปลา กุ้ง เป็นต้น แต่ในปัจจุบันได้รวมถึงผักและผลไม้สดด้วย (Grant and Powell, 2000) จากผลการสำรวจพบว่าผู้บริโภคให้ความสำคัญต่อการปนเปื้อนในอาหารอย่างมากและมีความเชื่อมั่นว่าผู้ผลิตที่ได้รับมาตรฐานสากลในขบวนการผลิตจะมีความรับผิดชอบต่อ

## กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤตสำหรับผู้นำองค์กร



ความปลอดภัยในการบริโภคอาหารนั้นๆ (Chapman, Li and Powell, 2002) ดังนั้น ปัญหาความปลอดภัย นับเป็นรูปแบบหนึ่งของวิกฤตแต่ยังมีรูปแบบอื่นๆ อีกที่ต้องเตรียมรับมือ อาทิ การประท้วงคว่ำบาตร การเรียกเก็บคืนสินค้า ปัญหาแรงงาน การฟ้องร้อง ความเสียหายตามธรรมชาติ ปัญหาอาหารเน่าสัตรพ์เนื้อน หรือโรคติดต่อในสัตว์ เป็นต้น

ตัวอย่างของปัญหาวิกฤตของการปนเปื้อน เช่น ในปี ค.ศ. 1982 ยาแก้ปวดลดไข้ชนิดแคปซูลของบริษัทขนาดใหญ่ในอเมริกาที่มีชาวการปนเปื้อน ทำให้บริษัทผู้ผลิตต้องเรียกเก็บคืนสินค้าจากตลาดมีมูลค่าถึง 100 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา โดยทางบริษัทได้ลงทุนในภาพยนตร์โฆษณา 4 วันเป็นเงินถึง 1 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา เพื่อแจ้งถึงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นในช่วงแรกที่เกิดวิกฤตนั้นส่วนแบ่งทางการตลาดของยานี้ลดลงอย่างมาก แต่ภายหลังจากการแก้ไขวิกฤตได้เพียง 9 เดือนทางบริษัทได้ออกแบบบรรจุภัณฑ์ชนิดใหม่ที่ปลอดภัยขึ้นแล้วนำเสนอเข้าสู่ตลาดอีกครั้ง ทำให้สามารถสร้างยอดขายสินค้ากลับมามีส่วนแบ่งการตลาดเท่ากับก่อนเกิดวิกฤต (Siomkos, 1999) นับว่าเป็นกรณีตัวอย่างในการบริหารภาวะวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพที่ผู้นำองค์กร สามารถพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสได้เป็นอย่างดี

กรณีของปัญหาวิกฤตที่ไม่สามารถแก้ไขได้ คือ ปัญหาวิกฤตของน้ำแร่ชื่อดังในปี ค.ศ.1990 เมื่อห้องปฏิบัติการทางชีววิทยาตรวจพบสารปนเปื้อนในน้ำแร่ตัวอย่าง ซึ่งวิกฤตนี้ทำให้บริษัทต้องเรียกเก็บคืนสินค้าคืนกว่า 100 ล้านขวด เป็นมูลค่ากว่า 200 ล้านดอลลาร์สหรัฐอเมริกา ทั้งนี้ บริษัทมีการบริหารการสื่อสารอย่างไม่มีประสิทธิภาพ โดยการนำเสนอข้อมูลในการสื่อสารต่างๆที่มีข้อความที่ขัดแย้งกัน สร้างความสับสนให้กับผู้บริโภคและผู้เกี่ยวข้องของบริษัท ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของสินค้าตกต่ำลง (Kurzbar and Siomkos, 1992) ทั้งนี้เป็นผลจากการที่บริษัทไม่เตรียมพร้อมในการรับมือกับปัญหาวิกฤต ไม่มีการจัดตั้งทีมบริหารปัญหาวิกฤตและขบวนการการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า

ผลเสียหายที่เกิดขึ้นจากวิกฤตพบว่าอาจเป็นข่าวเสียหายในสื่อต่างๆ หรือเป็นจุดที่ก่อให้เกิดวิกฤตอื่นตามมาจากกลุ่มผู้บริโภค กลุ่มนักอนุรักษ์นิยมหรือกลุ่มคุ้มครองผู้บริโภค จนถึงการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ดังนั้นเมื่อเกิดภาวะวิกฤตจึงจำเป็นต้องมีการแก้ไขอย่างเร่งด่วน แต่บางวิกฤตอาจหลีกเลี่ยงได้ถ้ามีระบบการควบคุมอย่างเหมาะสม ในบางครั้งวิกฤตเกิดโดยไม่มีสัญญาณเตือนล่วงหน้า สิ่งที่ได้คือการควบคุมความเสียหายและการป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อไป ยิ่งไปกว่านั้น วิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจอย่างรวดเร็วถูกต้อง ถ้าแก้ไขได้อย่างถูกต้อง วิกฤตอาจช่วยเพิ่มภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือให้แก่องค์กรนั้นๆ แต่หากแก้ไขไม่ดีมักมีผลเสียหายให้แก่องค์กร การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยหลักในการบริหารภาวะวิกฤตได้อย่างมีประสิทธิภาพและการที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาวิกฤตได้สำเร็จมักเกิดจากไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเป็นอย่างดีนั่นเอง (Grant and Powell, 2000; Seitel, 2007) ดังนั้น การบริหารวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพเริ่มจากการเตรียมวางแผนอย่างดีไว้ล่วงหน้า ประโยชน์สำคัญของการวางแผนรับวิกฤตคือ การเตรียมพร้อมเพื่อรับปัญหา ซึ่งอาจสามารถนำไปใช้ป้องกันการเกิดวิกฤตได้ กล่าวคือ การรับมือปัญหาวิกฤตที่ดีที่สุดคือการป้องกันการเกิดนั่นเอง (Grant and Powell, 2000)

## การบริหารภาวะวิกฤต

เมื่อเกิดวิกฤต แม้ว่าผู้บริหารองค์กรต้องรับมือกับปัญหาต่างๆ ที่มาพร้อมกับวิกฤตนั้นอย่างเต็มที่ แต่ผู้บริหารต้องระลึกว่ายังคงต้องบริหารงานในองค์กรสามารถดำเนินงานได้ต่อไปอย่างต่อเนื่องด้วย (Welch and Welch, 2005)

โดยปกติแล้ว ทนายความมักให้คำแนะนำว่า ห้ามให้ชาวพุดน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้โดยอ้างว่าเป็นนโยบายของบริษัทหรือที่ปรึกษากฎหมาย ให้โทษหรืออ้างผู้อื่นร่วมรับผิดชอบห้ามรับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งคำแนะนำดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ในชั้นศาล แต่สำหรับคำแนะนำของนักประสาทสัมพันธจะแตกต่างกันไป มีคำกล่าวของ จูดี โฟเวล ว่า “ชาวร้ายก็เหมือนกับปลา (สด) ที่เมื่อทิ้ง (เวลา) เอาไว้นานก็ไม่ช่วยให้มีอะไรดีขึ้น” (Seitel, 2007) คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญด้านการประสาทสัมพันธได้เสนอว่า ในการสื่อสารเมื่อเกิดวิกฤตขึ้น ผู้ที่จะสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพต้องให้ข้อมูลทั้งหมดต่อสื่อมวลชนอย่างซื่อสัตย์ตรงไปตรงมา รวดเร็ว และทันสถานการณ์ภายใต้เหตุการณ์ที่สับสน หรืออาจกล่าวได้ว่าต้องรีบสื่อสารข้อมูลทั้งหมด และบอกอย่างรวดเร็ว (Bovee, Thill and Schatzman, 2003; Siomkos, 1999; Puchan, 2001; Seitel 2007)

สัญญาณของการเกิดวิกฤตมักมีลักษณะดังนี้คือเกิดขึ้นอย่างไม่คาดหมาย มีข้อมูลของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งหลายไม่เพียงพอ สามารถขยายความเสียหายเพิ่มขึ้น การขาดความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ สร้างความสนใจให้กับสังคมภายนอกองค์กรเพิ่มมากขึ้น เกิดความขัดแย้งทางความคิดในการมีปฏิริยาโต้ตอบกับปัญหาที่เกิดขึ้นเกิดความตื่นตกใจกลัว และเหตุการณ์วิกฤตแต่ละครั้งจะมีความแตกต่างกัน(Seitel, 2007; Welch and Welch, 2005)

ดังนั้น ผู้บริหารควรตั้งสมมุติฐานเมื่อเกิดภาวะวิกฤตว่า วิกฤตที่พบบนนั้นมักมีปัญหที่ร้ายแรงกว่าซ่อนอยู่เสมอ ไม่มีความลับในโลก และจะมีผู้ค้นพบปัญหานั้นในที่สุด การที่ผู้บริหารเป็นผู้เปิดเผยหรือแก้ไขปัญหาล่วงหน้านั้นดีกว่าให้บุคคลอื่นนอกองค์กรมานำเสนอข่าวแทน ในภาวะวิกฤตสื่อมวลชนมักสร้างภาพลักษณ์ไม่ดีให้แก่ผู้บริหารและองค์กร ผู้บริหารจึงต้องมีจุดยืนที่ชัดเจน การเกิดวิกฤตทุกครั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของคนและกระบวนการทำงานในองค์กรและหลังเกิดวิกฤตหากองค์กรอยู่รอดมักสามารถดำเนินกิจการต่อไปอย่างเข้มแข็งขึ้น (Welch and Welch, 2005) อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดวิกฤต สิ่งที่ต้องหลีกเลี่ยงในการปฏิบัติคือ

- การกล่าวโทษผู้อื่นในเรื่องต่างๆ
- การกล่าวคาดเดาหรือคิดเองในที่สาธารณะ
- การปฏิเสธที่จะตอบคำถามเพราะการที่องค์กรไม่มีการพูดหรือสื่อสารอะไร หรือกล่าวว่า “ไม่ขอออกความเห็น”

ต่อสื่อมวลชนนั้น มีงานวิจัยในต่าง ประเทศ พบว่า 65% ของคนที่ได้ยินคำพูดนี้จะเชื่อว่าผู้พูดเป็นผู้กระทำความผิด

- การแจกข่าวหรือข้อมูลที่อาจทำให้ผู้อื่นเกิดความเสียหาย
- การแสดงความลำเอียงต่อนักข่าวฉบับใดเป็นพิเศษ (Bovee, Thill and Schatzman, 2003; Seitel, 2007)

วัตถุประสงค์หลักในการบริหารภาวะวิกฤต มี 3 ข้อคือ (1) การป้องกันการเกิดวิกฤต โดยต้องจัดทำแผนล่วงหน้าเพื่อช่วยลดการเกิดความเสียหาย ช่วยให้มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (2) การกำจัดวิกฤตที่เกิดขึ้นนั้นให้หมดไปให้เร็วที่สุดและการจำกัดความเสียหาย เพื่อลดความสูญเสียของทรัพย์สิน ลดการเกิดการขัดขวางการดำเนินงาน และ (3) การสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นอีกครั้ง (Fitzpatrick and Rubin, 1995; Grant and Powell, 2000; Newsom, Turk and Kruckerberg, 2004) การที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวได้นั้น ต้องอาศัยการวางแผนและการนำไปปฏิบัติที่ดีด้วยการอบรมบุคลากรให้ปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องปลอดภัยในช่วงก่อน ระหว่างหรือหลังการเกิดเหตุฉุกเฉินนั้นๆ (Grant and Powell 2000)



## กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤตสำหรับผู้นำองค์กร

ในขั้นตอนการป้องกันการเกิดวิกฤต ส่วนใหญ่ขององค์กรมักมีแผนการรับวิกฤตแต่ยังไม่มีการสื่อสารหรือซักซ้อม ฉะนั้นพนักงานจึงไม่สามารถเข้าใจและดำเนินการตามได้เพราะไม่มีคู่มือการบริหารวิกฤต (Newsom, Turk and Kruckerberg, 2004) ดังนั้นใน ขั้นตอนการป้องกันต้องมีการจัดทำแผนอย่างต่อเนื่องและมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปทุกปี ทั้งนี้ ต้องมีการทดสอบแผนที่จัดทำขึ้นด้วยการมีการประชุมซักซ้อมของผู้เกี่ยวข้องเพื่อเตรียมความพร้อมเป็นประจำ เช่นเดียวกับการซ้อมหนีไฟ โดยอาจดำเนินการปีละ 1-2 ครั้ง (Newsom, Turk and Kruckerberg, 2004) จัดให้มีการแบ่งปันประสบการณ์การบริหารวิกฤตของคนในและนอกองค์กรโดยจัดทำเป็นกรณีศึกษา มีการวิเคราะห์รวมทั้งการจัดทำข้อควรและข้อห้ามปฏิบัติในรูปของวีดิทัศน์ (Grant and Powell, 2000) ดังนั้นแผนที่ดีต้องเป็นเอกสารที่ง่ายต่อความเข้าใจมีข้อมูลพื้นฐานครบถ้วน (Newsom and Carrell 2001) สำหรับผู้บริหารองค์กรต้องมีการเตรียมการรับภาวะวิกฤต ดังนี้

(1) การระบุความเสี่ยงให้ได้ว่าเกิดอะไรขึ้น เช่น การมีสารเจือปนในนมอาจทำให้ผู้ที่บริโภคเกิดอาการปวดท้องหรือ การถูกสั่งปิดโรงงานจะก่อให้เกิดความเสียหายอะไรบ้าง เป็นต้น ซึ่งการที่ผู้บริหารมีความเข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่างๆ จะช่วยให้ง่ายในการสื่อสารต่อไป มีการซักซ้อมผู้บริหารในการจัดการวิกฤตและให้เข้าใจแผนการอย่างถ่องแท้ซึ่งอาจมีการซ้อมปฏิบัติเสมือนจริงด้วย

(2) ความสามารถในการนำเสนอถึงสิ่งที่บริษัทจะดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เช่น การเสนอให้ลูกค้าหยุดดื่มนมดังกล่าว เป็นต้น เพราะหากเราสามารถกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาได้ชัดเจนและน่าเชื่อถือแล้ว ผู้บริโภครวมทั้งสังคมมักให้ความเชื่อมั่นในแนวทางการแก้ปัญหาขององค์กร

(3) ความสามารถในการชี้ให้เห็นถึงสาเหตุของความเสียนั้น เพราะถ้าสังคมเชื่อว่าองค์กรรู้ถึงสาเหตุของปัญหาหรือความเสียนั้นแล้ว จะช่วยให้สังคมเกิดความยอมรับได้ง่ายขึ้นว่าองค์กรจะสามารถแก้ไขปัญหาได้

(4) การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ ในช่วงต้นของเหตุการณ์วิกฤตอาจมีความสับสนไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ แต่หากผู้บริหารองค์กรสามารถแสดงถึงความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหา จะทำให้สังคมเชื่อว่าสถานการณ์ความเสียนั้นได้อยู่ในการควบคุมขององค์กรแล้ว

(5) ส่วนของไอที ควรสร้างหน้าในเว็บไซต์ที่ต้องมีรหัสจึงจะเปิดเข้าได้ (Dark site) เพื่อใช้สื่อสารทั้งภายในและ



ภายนอกองค์กร สำหรับการใช้ภายในองค์กรโดยให้มีคำแนะนำในการปฏิบัติตัว ข้อมูลต่างๆ และอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ สำหรับการสื่อสารภายนอกใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารเมื่อมีวิกฤต สามารถเปิดหน้าให้ผู้สนใจเข้ามาชม โดยองค์กรสามารถจะเพิ่มข่าวและข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการเผยแพร่ได้อย่างรวดเร็ว (Newsom, Turk and Kruckerberg, 2004; Seitel, 2007)

โดยสรุป แผนการรับมือวิกฤตใดๆ ก็ตามต้องมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าให้พร้อมอย่างไม่ประมาท ซึ่งแผนนั้นๆ ต้องเตรียมไว้ในรูปแบบที่เข้าใจและนำไปใช้ได้ง่ายๆ ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบต้องมีความพร้อมอยู่เสมอ มีเวลาเอาใจใส่ให้เพียงพอ ต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ได้และมีการลงมือปฏิบัติที่เหมาะสม (Newsom, Turk and Kruckerberg, 2004; Seitel, 2007) รวมทั้งการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดีไว้ล่วงหน้าช่วยในเรื่องการสื่อสารกับลูกค้าให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อันเป็นการลดความรุนแรงของปัญหาลงได้ (Chattananon et al, 2007; Irwin et al, 2003)

## เมื่อวิกฤตมาเยือน

เมื่อเกิดวิกฤตผู้บริหารต้องเตรียมพร้อมรับความสับสนวุ่นวายที่จะเกิดขึ้น ปัญหาสำคัญที่มักพบเมื่อเกิดวิกฤต

คือการสื่อสารนั่นเอง โดยเฉพาะการสื่อสารแบบปากต่อปาก พบว่าลูกค้าจะบอกเล่าประสบการณ์ที่ไม่ดีต่อไปยังเพื่อนหรือคนอื่นอีกประมาณ 9-16 คน ในขณะที่หากเป็นประสบการณ์ที่ดีจะบอกต่อเพียง 4-5 คนเท่านั้น (Zeithaml, Bitner and Gremler, 2006) ผู้บริหารพึงสังวรณว่า พนักงานอาจบอกเล่าหรือสื่อสารเรื่องวิกฤตให้ผู้ใกล้ชิดไม่ว่าจะได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาหรือไม่ก็ตาม

ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องดูแลเรื่องการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างรัดกุม (Newsom, Turk and Kruckerberg, 2004) ความสำคัญในการบอกเล่าเรื่องปัญหาคือต้องมีความน่าเชื่อถือและสร้างการยอมรับ โดยเฉพาะนักข่าวต้องการข้อมูลว่า ใคร ทำอะไร เมื่อไร ที่ไหน ทำไม และ อย่างไร (Heath, 1996) ถ้าเป็นวิกฤตทางอินเทอร์เน็ตต้องให้การดูแลอย่างรวดเร็วใกล้ชิดเพราะมีการเผยแพร่ได้อย่างรวดเร็ว หากสามารถควบคุมได้มักมีผลต่อความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (Newsom, Turk and Kruckerberg, 2004) เมื่อเกิดปัญหาวิกฤต คณะกรรมการบริหารวิกฤตอาจรับคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กรด้านประชาสัมพันธ์และกฎหมาย และควรแยกคณะกรรมการชุดนี้ออกจากการปฏิบัติงานประจำเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อภารกิจขององค์กร องค์กรต้องเตรียมความพร้อมเมื่อเกิดปัญหาวิกฤต ดังนี้

- (1) ต้องเตรียมให้ข้อมูลจุดยืนที่ชัดเจน ตรงไปตรงมาที่พร้อมประกาศให้แก่สังคมรับรู้
- (2) ต้องให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องในการตัดสินใจด้วย
- (3) แสวงหาการสนับสนุนจากองค์กรหรือบุคคลภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้อง เช่น ตัวอย่างของเครื่องดื่มชาเขียวที่เกิดวิกฤต ได้ให้กระทรวงสาธารณสุขเข้าไปตรวจสอบโรงงานเพื่อแสดงให้เห็นว่า สิ่งแปลกปลอมที่พบในขวดนั้นไม่มีทางเกิดขึ้นได้ภายในโรงงานของตน
- (4) จัดตั้งคณะกรรมการบริหารภาวะวิกฤตโดยต้องรวมศูนย์การสื่อสารมาที่คณะกรรมการชุดนี้และให้รวมผู้บริหารด้านไอทีมาด้วย โดยกำหนดให้มีผู้ให้ข่าวเพียงคนเดียวเพื่อป้องกันความสับสน
- (5) การเลือกโฆษกมีความสำคัญ ซึ่งอาจเป็น ซีอีโอหรือผู้อื่นก็ได้แต่ต้องเป็นผู้มีส่วนร่วม ในแต่ละวิกฤตอาจมีโฆษกที่แตกต่างกันขึ้นกับความเหมาะสม อย่างไรก็ตามต้องเป็นผู้ที่ได้ผ่านการฝึกฝนอบรมมาเป็นอย่างดี เช่น หากโรงพยาบาลเกิดปัญหาวิกฤตเกี่ยวกับการรักษาโรค

โฆษกอาจเป็นแพทย์ แต่ถ้าเป็นปัญหาวิกฤตเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานของโรงพยาบาล โฆษกอาจเป็นผู้อำนวยการบริหารของโรงพยาบาล เป็นต้น

- (6) กำหนดให้สมาชิกของคณะกรรมการบริหารวิกฤตเป็นผู้ประเมินผลของวิกฤตต่อสาธารณชน และคอยควบคุมดูแลข่าวสารขององค์กรที่จะมีผลกระทบออกไปด้วย
- (7) ให้ความร่วมมือกับสื่อมวลชน ตั้งแนวทางการมาตรฐานในการปฏิบัติสำหรับสื่อขององค์กร เพื่อจะได้สื่อสารข้อมูลทั้งหมดที่ถูกต้องต่อสังคม
- (8) เตรียมวิธีการสื่อสาร เช่น การประกาศ การทำบันทึก ที่วีวเจอร์ปิด คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ และต้องพัฒนาระบบการตรวจสอบข้อมูลข่าวสารให้ถูกต้องก่อนการส่งไปตามช่องทางต่างๆ
- (9) จัดตั้งศูนย์การสื่อสารที่มีอุปกรณ์ในการสื่อสารที่ครบเพียงพอเพื่อคอยติดตามข่าวและการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์อย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะทางอินเทอร์เน็ต
- (10) อย่าละเลยพนักงานในองค์กร ต้องมีการชี้แจงให้เกิดความเข้าใจต่อปัญหานั้นอย่างถูกต้องตรงไปตรงมา โดยเฉพาะฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์และพนักงานต้อนรับ
- (11) ในการสื่อสาร ห้ามโกหก หรือใช้การคาดเดา โดยเด็ดขาด ให้บอกเล่าเรื่องทั้งหมดอย่างตรงไปตรงมาและซื่อสัตย์ ถ้าหากเป็นความผิดขององค์กร ก็ควรที่จะกล่าวคำขอโทษ
- (12) ควรมีการประกาศถึงเรื่องราวของปัญหาและการแก้ไขรวมทั้งความคืบหน้าของข้อมูลไว้ที่เว็บไซต์ขององค์กรเพื่อลูกค้าที่ต้องการทราบความจริงสามารถติดตามได้จากองค์กรโดยตรงดีกว่าไปได้รับข้อมูลจากแหล่งอื่น (Bovee, Thill and Schatzman, 2003; Newsom, Turk and Kruckerberg, 2004; Seitel, 2007)

ที่สำคัญ ผู้นำองค์กรต้องสร้างความประทับใจให้แก่ทุกคนที่พบเห็นด้วยบุคลิกภาพที่ดี มีผู้กล่าวว่าคนส่วนใหญ่จะตัดสินผู้อื่นจากภายนอกในเวลาไม่กี่นาทีเท่านั้น (Herman, 2002) ดังนั้นการสร้างประทับใจแรกพบ จะเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญจุดหนึ่ง การมีภาพลักษณ์ที่ดีจะประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ลักษณะภายนอก และการนำเสนอ (Herman, 2002) กล่าวคือ ส่วนของลักษณะภายนอก ผู้นำองค์กรต้องแต่งกายให้เหมาะสมกับตำแหน่ง ทั้งทรงผม รูปร่าง หน้าตา ถ้าเป็นผู้บริหารหญิงจะรวมถึงการแต่งหน้า การไว้เล็บ รูปแบบของแว่นตา การดูแลสุขอนามัยส่วนตัวด้วย เช่น ฟัน กลิ่นปาก กลิ่นตัว ผิวพรรณ เป็นต้น หรือลักษณะภายนอกอื่นๆ ที่ประกอบเป็นรูปลักษณะภายนอก ซึ่งต้องสอดคล้องกับ

## กลยุทธ์การบริหารภาวะวิกฤตสำหรับผู้นำองค์กร

ลักษณะที่สร้างความน่าเชื่อถือ สำหรับการนำเสนอ ประกอบด้วยทักษะหลายชนิด อาทิ ทักษะในการสื่อสาร ได้แก่ การฟังและการพูด ให้เป็นภาษาง่ายๆ ที่คนทั่วไปเข้าใจง่าย รวมทั้งน้ำเสียง ท่าทางและภาษากาย (Herman, 2002) โดยสรุป ความสามารถในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติสำคัญในการบริหาร (Bakewell, 1997)

## การตลาดเพื่อสังคมเพื่อการสร้างภาพลักษณ์

หลังจากสามารถกำจัดวิกฤตนั้นให้หมดไปแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการริบสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นอีกครั้ง มิงงานวิจัยพบว่า การใช้การตลาดเพื่อสังคมสามารถช่วยสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Brown and Dacin, 1997; Chattananon et al, 2008; Sen and Bhattacharya, 2001) และสร้างภาพลักษณ์ตราสินค้าได้ (Bronn and Vrioni, 2001; Creyer and Ross, 1997) รวมทั้งการสร้างความต้องการในการซื้อสินค้า บริการหรือการเลือกตราสินค้านั้นๆ (Barone, Miyazaki and Taylor, 2000; Bennett and Gabriel, 2000; Sen and Bhattacharya, 2001) เป็นต้น จากผลการสำรวจพบว่า คนอเมริกันต้องการให้รางวัลแก่บริษัทที่ให้ความช่วยเหลือสังคมโดยจะซื้อสินค้าหรือบริการนั้น หากราคาและคุณภาพเท่ากับคู่แข่ง โดยเพิ่มขึ้นจาก 66% ในปี พ.ศ.2536 เป็น 87% ในปี พ.ศ.2550 (DaSilva 2007)

ในปัจจุบัน ธุรกิจได้ใช้การตลาดเพื่อสังคมเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ (McAlister and Ferrell, 2002; Vidaver-Cohen and Altman, 2000) มีรายงานว่าในปี พ.ศ.2545 ค่าใช้จ่ายของธุรกิจในอเมริกาที่ใช้การตลาดเพื่อสังคมมีมากถึง 828 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (Porter and Kramer, 2002) และในปี พ.ศ.2548 เพิ่มขึ้นเป็น 2.29 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (DaSilva 2007) แนวคิดการตลาดเพื่อสังคมนี้นี้เกิดขึ้นจากแนวคิดขององค์กรมีภารกิจที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจให้ได้มากกว่าคู่แข่ง รวมทั้งการส่งเสริมให้ลูกค้าและสังคมมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ขณะเดียวกันองค์กรก็ได้รับผลกำไรในระยะยาวด้วย (Kotler and Keller 2009) มีธุรกิจจำนวนมากที่ใช้การตลาดเพื่อสังคมสร้างภาพลักษณ์ธุรกิจแล้วประสบความสำเร็จ (Kotler and Keller 2009; Pringle and Thompson, 1999) เช่น American Express (โครงการ Charge Against Hunger, USA), British Airway (โครงการ

Change for Good with Unicef, UK), AVON (โครงการ Breast Cancer Awareness Crusade, USA), The Body Shop (โครงการเกี่ยวกับการรักษาสิ่งแวดล้อม, UK), ไทยรัฐ (โครงการ “โรงเรียนไทยรัฐวิทยา”) เป็นต้น

สำหรับโครงการการตลาดเพื่อสังคมของไทยที่ได้รับรางวัลระดับโลกคือ Globe Awards ซึ่งจัดโดย Marketing Agencies Association Worldwide จากประเทศสหรัฐอเมริกาถึง 2 ปีติดต่อกัน คือ ในปี พ.ศ.2546 โครงการ “ฝาแบรนต์ สร้างชาติเข้ม เฉลิมพระเกียรติ” ได้รับรางวัลชนะเลิศ 2 เหรียญทอง จากการคัดเลือกโครงการต่างๆ ทั่วโลกกว่า 3,000 โครงการ ประกอบด้วย รางวัล “การตลาดเพื่อสังคมยอดเยี่ยม” (The Best Cause or Charity Marketing Campaign) และรางวัล “บูรณาการการตลาดยอดเยี่ยม” (The Best Multi-discipline Campaign) ส่วนในปี พ.ศ.2547 นั้น โครงการ “แบรนต์ซัมเมอร์แคมป์” ได้รับรางวัลชนะเลิศเหรียญทองประเภท “การรณรงค์ด้านการตลาดระยะยาวยอดเยี่ยม” (The Most Effective Long Term Marketing Campaign) ซึ่งโครงการดังกล่าวได้ทำอย่างต่อเนื่องจนปีนี้เป็นที่ 20 แล้ว โดยตัวชี้วัดให้นักเรียนสอบคัดเลือกเข้ามหาวิทยาลัยมากกว่า 400,000 คนโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายใดๆ ทั้งสิ้น ซึ่งนับว่า บริษัท เซเรบอส (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทตัวอย่างของประเทศไทยที่ได้ทำการตลาดเพื่อสังคมมาอย่างยาวนาน จนกระทั่งมีลูกค้าชื่นชมและมียอดขายเติบโตขึ้นทุกปี ตลอดจนสามารถรักษาความเป็นผู้นำตลาดอาหารเสริมอยู่ได้ถึงทุกวันนี้

อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ว่าทุกโครงการของการตลาดเพื่อสังคมจะประสบความสำเร็จ (Pringle and Thompson, 1999) การเลือกปัญหาสำหรับการทำการตลาดเพื่อสังคมมีกว้างๆ อยู่ 4 แนวทาง คือ ปัญหาสุขภาพ ปัญหาอาชญากรรม ปัญหาสิ่งแวดล้อม และปัญหาสวัสดิการทางสังคม (Andreasen, 1995) ดังนั้น ในการทำการตลาดเพื่อสังคมให้ประสบความสำเร็จและสามารถสร้างภาพลักษณ์ให้องค์กรหรือตราสินค้านั้นๆ ให้เข้าไปอยู่ในจิตใจของลูกค้าได้นั้น ควรคำนึงถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการดำเนินโครงการการตลาดเพื่อสังคม ดังนี้

- ต้องมีการตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนโดยเลือกตามพันธกิจของบริษัทว่าธุรกิจมีผลกระทบต่อสังคมในเรื่องใดบ้าง
- ต้องเลือกปัญหาที่อยู่ในความสนใจของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมากที่สุด

- ต้องเป็นโครงการที่มีจุดเด่นที่แตกต่างจากโครงการอื่นๆ อย่างชัดเจน รวมทั้งมีความคิดสร้างสรรค์
- มีความต่อเนื่องไม่ใช่ดำเนินการครั้งเดียวแล้วเลิก ซึ่งลูกค้ามักจำไม่ได้
- โครงการที่ดำเนินการต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัย มีนวัตกรรมอยู่เสมอ
- ต้องมีผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้ผลักดันให้เป็นเรื่องหลักที่บริษัทต้องดำเนินการ
- การหาองค์กรการกุศลหรือที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ต้องการช่วยเหลือมาเป็นพันธมิตรต้องเลือกอย่างระมัดระวัง ทั้งเรื่องของความสัมพันธ์ ภาพลักษณ์และการยอมรับโดยต้องมองในระยะยาวหลายปี
- มีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่จากทั้งบริษัทและองค์กรพันธมิตร เช่น เจ้าหน้าที่ ความรู้ เงิน การสื่อสารทุกรูปแบบ เป็นต้น
- ให้ความสำคัญกับชื่อโครงการและโลโก้ ควรตั้งชื่อและออกแบบให้เรียกและดูง่ายมีจุดเด่นน่าจดจำ
- ต้องมีการใช้กลยุทธ์การสื่อสารการตลาดอย่างเต็มรูปแบบ คือ ต้องมีการบูรณาการของการสื่อสารการตลาด (IMC) เพื่อช่วยให้โครงการดังกล่าวเป็นที่รู้จักและจดจำได้ (Porter and Kramer, 2002; DaSilva 2007)



จะเห็นว่าการสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นหลังการเกิดวิกฤตโดยใช้การตลาดเพื่อสังคมมาช่วยสร้างภาพลักษณ์องค์กรหรือสินค้า นับเป็นอีกทางเลือกหนึ่งของผู้นำองค์กร โดยต้องคำนึงถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของโครงการการตลาดเพื่อสังคมข้างต้น ซึ่งอาจต้องมีการวิจัยผู้บริโภค ค้นหาความต้องการของผู้บริโภคเป้าหมายและตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด รวมทั้ง ควรมีการทำการศึกษาวิจัยถึงผลของโครงการดังกล่าวต่อทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อองค์กรอีกด้วย อย่างไรก็ตาม เมื่อวิกฤตเกิดขึ้น หากองค์กรนั้นมีภาพลักษณ์ที่ดีอยู่แล้วจะมีส่วนช่วยเป็นภูมิคุ้มกันให้ลูกค้าให้อภัยหรือไม่ใส่ใจจุดบกพร่องดังกล่าวมากนัก เพราะการที่ลูกค้ามีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรสามารถลดความรุนแรงของปัญหาลงได้

## สรุป

ในการดำเนินธุรกิจ คงไม่มีผู้นำองค์กรคนใดที่ต้องการให้เกิดภาวะวิกฤตกับสินค้าหรือองค์กรของตน แต่ในสถานการณ์ปัจจุบันอาจหลีกเลี่ยงได้ยาก สิ่งเดียวที่ผู้นำต้องทำคือการเตรียมความพร้อมเพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้อยู่เสมอ ในการบริหารภาวะวิกฤต มีวัตถุประสงค์หลัก 3 อย่างคือ (1) การป้องกันการเกิดวิกฤต (2) การกำจัดวิกฤตนั้นให้หมดไปให้เร็วที่สุดและการจำกัดความเสียหาย และ (3) การสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นอีกครั้ง สำหรับแผนการรับภาวะวิกฤตนั้นต้องมีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าให้พร้อม ในรูปแบบที่เข้าใจและนำไปใช้ได้ง่ายๆ ในการสื่อสารเมื่อเกิดวิกฤต ผู้นำองค์กรหรือผู้รับผิดชอบต้องสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ข้อมูลทั้งหมดต่อสื่อมวลชนอย่างซื่อสัตย์ตรงไปตรงมารวดเร็ว และทันสถานการณ์ ภายใต้เหตุการณ์ที่สับสน ผู้นำต้องมีภาพลักษณ์ที่ดี มีความพร้อมอยู่เสมอ มีเวลาเอาใจใส่เพียงพอ ต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ได้และมีการลงมือปฏิบัติที่เหมาะสม รวมทั้งสร้างกิจกรรมดีๆ กับผู้บริโภคและสังคมอยู่เสมอด้วยเพื่อการสร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ดีไว้ล่วงหน้า ช่วยให้ลูกค้ามีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อันเป็นการลดความรุนแรงของปัญหาลงได้ เสมือนกับการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กร การตลาดเพื่อสังคมนับเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการสร้างความเชื่อถือให้เกิดขึ้นหลังการเกิดวิกฤต การทำโครงการการตลาดเพื่อสังคมให้สำเร็จนั้นต้องเลือกปัญหาที่อยู่ในความสนใจของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมากที่สุด มีการทำอย่างต่อเนื่อง มีจุดเด่นสร้างสรรค์ และใช้กลยุทธ์ทางการตลาดอย่างเต็มรูปแบบอีกด้วยจึงจะมีโอกาสประสบความสำเร็จในการสร้างภาพลักษณ์องค์กรได้



## บรรณานุกรม

- Andreasen, A. R. (1995), *Marketing social change: changing behavior to promote health, social development and the environment*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Bakewell, K.G.B. 1997, *Managing User-centred Libraries and Information Services*, second edition, Mansell, London.
- Barone, M. J., Miyazaki, A. D. and Taylor, K. A. (2000), 'The influence of cause-related marketing on consumer choice: Does one good turn deserve another?', *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, no. 2, pp. 248-262.
- Bennett, R. and Gabriel, H. (2000), 'Charity affiliation as a determinant of product purchase decisions', *Journal of Product and Brand Management*, vol. 9, no. 4, pp. 255-270.
- Bronn, P. S. and Vrioni, A. B. 2001, 'Measuring Norwegians' skepticism to cause related marketing', *European Marketing Association Conference*, Bergen, May 2001.
- Bovee C.L., Thill J.V. and Schatzman B.E. 2003, *Business Communication Today*, seventh edition, Prentice-Hall, New Jersey.
- Brown, T. J. and Dacin, P. A. (1997), 'The company and the product: corporate associations and consumer product responses', *Journal of Marketing*, vol. 61, pp. 68-84.
- Chapman B., Li K. and Powell D. 2002, Food Safety Network Listserv Survey and Website Technical Report, May 5, <http://www.foodsafetynetwork.ca/articles/835/survey-tech-paper-4-30-02.doc>, accessed April 20, 2008.
- Chattananon A., Lawley M., Trimetsoontorn J., Supparerkchaisakul N. and Leelayouthayothin L. 2007, 'Building Corporate Image through Societal Marketing Programs', *Society and Business Review*, Vol. 2 No. 3, pp. 230-253.
- Chattananon A., Lawley M., Trimetsoontorn J., Supparerkchaisakul N. and Leelayouthayothin L. 2008, "Impacts of a Thai Cause-Related Marketing Program on Corporate Image", *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 3 No. 4, pp. 348-63.
- Covello, V. 1995, *Risk communication paper*, Opening the black box risk conference, McMaster University.
- Creyer, E. H. and Ross, W. T. Jr. (1997), 'The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics?', *Journal of Consumer Marketing*, vol. 14, no. 6, pp. 421-432.
- DaSilva, A. 2007, 2007 Cone Cause Evolution & Environmental Survey, [Online], Available: <http://www.coneinc.com/files/2007ConeSurveyReport.pdf>, [Accessed

- Mar 10, 2008].
- Fitzpatrick K.R. and Rubin M.S. 1995, 'Public relations vs. legal strategies in organizational crisis decisions', *Public Relations Review*, Vol. 21 No. 1, pp. 21-33.
- Heath R.L. 1996, "Telling a Story: A Narrative Approach to Communication During Crisis", Speech Communication Association Conference (now National Communication Association), San Diego, California.
- Irwin, R. L., Lachowetz, T., Cornwell, T. B. and Clark, J. S. 2003, 'Cause-Related Sport Sponsorship: An Assessment of Spectator Beliefs, Attitudes, and Behavioral Intentions', *Sport Marketing Quarterly*, Vol. 12 No. 3, pp. 131-139.
- Grant S. E. and Powell D. 2000, "Crisis response and communication planning manual", Prepared for the Ontario Ministry of Agriculture, Food and Public Affairs, Ontario, Canada.
- Herman L. 2000, *Managing your image in a week*, Hodder Headline, London.
- Kotler, P. and Keller, K.L 2009, *Marketing Management*. Thirteenth edition, Prentice Hall, New York.
- Kurzbard, G. and Siomkos, G.J. 1992, 'Crafting a damage control plan: lessons from Perrier', *Journal of Business Strategy*, Vol. 13 No.2, pp.39-43.
- Long R.K. 2001, "Seven Needless Sins of Crisis (Mis)management", *PR Tactics*, August, p. 14.
- McAlister, D. T. and Ferrell, L. (2002), 'The role of strategic philanthropy in marketing strategy', *European Journal of Marketing*, vol. 36, no. 5/6, pp. 689-705.
- Newsom, D. and Carrell, B. 2001, *Public Relations Writing: Form and Style*, The fifth edition, Thomson Wadsworth, California.
- Newsom, D., Turk, J. and Kruckerberg, D. 2004, *This is PR: The Realities of Public Relations*, eighth edition, Thomson Wadsworth, Ontario.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2002), 'The competitive advantage of corporate philanthropy', *Harvard Business Review*, December, vol. 80, no. 12, pp. 57 – 68.
- Pringle, H. and Thompson, M. (1999), *Brand Spirit: How cause related marketing builds brands*, John Wiley & Sons, England.
- Puchan H. 2001, "The Mercedes-Benz A-class crisis", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6 No. 1, pp. 42-46.
- Seitel, S. 2007, *The Practice of Public Relations*, tenth edition, Practice- Hall, New Jersey.
- Sen, S. and Bhattacharya, C. B. (2001), 'Does doing good always lead to doing better? Consumer reaction to corporate social responsibility', *Journal of Marketing Research*, May 2001, vol. 38, no. 2, pp. 225-244.
- Siomkos, G.J. 1999, "On achieving exoneration after a product safety industrial crisis", *Journal of Business and Industrial*

*Marketing*, Vol. 14 No. 1,  
pp.17– 29.

Vidaver-Cohen, D. and Altman, B.  
W. (2000), 'Corporate  
citizenship in the new  
millennium: foundation for  
architecture of

excellence', *Business &  
Society Review*, Spring,  
vol. 105, no. 1, pp. 145-68.

Welch J. and Welch S. 2005,  
*Winning, International  
edition*, HarperCollins,  
New York.

Zeithaml, V., Bitner, M. and  
Gremler D. 2006, *Services  
Marketing: Integrating  
Customer Focus Across  
the Firm*, International  
edition, McGraw-Hill,  
Singapore.

