

วิกฤตชื่อเสียง: การจัดการภาวะวิกฤตเพื่อปกป้องชื่อเสียงองค์กร อย่างยั่งยืน*

Reputation Crisis: Crisis Management for Sustainable Corporate Reputation Protection*

วันที่รับบทความ: 29 พ.ค. 64

วันที่แก้ไขบทความ: 22 ธ.ค. 64

วันที่ตอบรับ: 28 ธ.ค. 64

ศิโรช แท่นรัตนกุล**

Siroch Tanratanakul**

วนาวลัย์ ดาดี***

Wanawan Doherty***

พจน์ ใจชาญสุขกิจ****

Phot Jaichansukit****

*บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารงานสื่อสารเพื่อจัดการความเสี่ยงในภาวะวิกฤตด้านชื่อเสียงของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเพื่อส่งเสริมสุขภาพ (Wellness Tourism) ของประเทศไทย” เพื่อสำเร็จการศึกษาด้านหลักสูตรนิเทศศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร

*This article is part of the research on "Communication Management to Manage Risk in the Reputation Crisis of the Wellness Tourism Industry in Thailand", which is a doctoral thesis Doctor of Philosophy Program in Communication, Naresuan University.

** กำลังศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการสื่อสาร) คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

** Continuing to study at the Doctor of Philosophy Program in Communication, The Faculty of Business, Economics and Communication Naresuan University.

*** Ph.D. (Mass Communication). Communication and Information Sciences. The University of Alabama Tuscaloosa, USA (2003).

ปัจจุบันเป็น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำสาขาการสื่อสาร คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

***Ph.D. (Mass Communication). Communication and Information Sciences. The University of Alabama Tuscaloosa, USA. (2003).

Currently Assistant Professor at Communication, The Faculty of Business, Economics and Communication Naresuan University.

****ปร.ด. (สาขาการจัดการการสื่อสาร) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (2549) ปัจจุบันเป็น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ด้านนิเทศศาสตร์ และดำรงตำแหน่งนายกสมาคมประชาสัมพันธ์ไทย

**** Ph.D. (Communication Management). Suan Dusit Rajabhat University (2006). Currently Assistant Professor at Communication and also hold a position as President of the Thai Public Relations Association.

CRRU Journal of Communication Chiangrai Rajabhat University

Vol. 4 No. 2 (May – August 2021)

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยด้านวิกฤตชื่อเสียง และนำเสนอแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตชื่อเสียงขององค์กรธุรกิจในปัจจุบัน โดยอภิปรายปรากฏการณ์จากผลลัพธ์ของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นนิยามและผลกระทบจากวิกฤตด้านชื่อเสียง และ แนวทางในการจัดการภาวะวิกฤตชื่อเสียงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้บทความวิชาการนี้ขอนำเสนอานิยามและผลกระทบจากวิกฤตที่ส่งผลต่อชื่อเสียงองค์กร และแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตที่เชื่อมโยงกับชื่อเสียง 5 แนวทาง ได้แก่ 1) การคาดการณ์วิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง 2) การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง 3) การจัดการภาวะวิกฤตด้านชื่อเสียง 4) การสื่อสารความเสี่ยงและภาวะวิกฤตด้านชื่อเสียง และ 5) การสร้างชื่อเสียงที่แข็งแกร่ง โดยแนวทางจัดการวิกฤตชื่อเสียงดังกล่าวสามารถลดโอกาสการเกิดวิกฤตและจัดการกับวิกฤตชื่อเสียงได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสร้างชื่อเสียงที่แข็งแกร่งเพื่อความมั่นคงของชื่อเสียงองค์กรในระยะยาว

คำสำคัญ: วิกฤตชื่อเสียง, การจัดการภาวะวิกฤต, ชื่อเสียงองค์กร, ความยั่งยืน

Abstract

This article has two objectives. Firstly, to study basic knowledge of concepts, theories, and research on reputation crises. Secondly, to present the current business enterprise reputation crisis management guidelines. By discussing the phenomenon from the results of relevant research on the meaning, the impact of reputation crisis and corporate reputation crisis management guidelines, to lead to effective management of corporate reputation crisis. This paper presents five key ways to address crisis management related to reputation as follows; 1) predicting a reputation crisis 2) reputation risk management 3) reputation crisis management 4) reputation risks and crises communication and 5) building a strong reputation. This reputation crisis management approach can reduce the opportunity and deal with the reputation crisis more

effectively. Including building a strong reputation for the stability of the corporate reputation in the long term.

Keywords: Reputation Crisis, Crisis Management, Corporate Reputation, Sustainable

บทนำ

ชื่อเสียงเป็นส่วนสำคัญในการประเมินประสิทธิภาพในภาพรวมขององค์กร เปรียบเสมือนสินทรัพย์ที่มีคุณค่าและมีพลังดึงดูดทรัพยากรที่มีประโยชน์ต่อการเจริญเติบโต และเพิ่มความเข้มแข็งขององค์กรในระยะยาว ชื่อเสียงที่ดีเป็นเหมือนเกราะป้องกันภัยในยามเกิดภาวะวิกฤต เนื่องจากการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันอยู่ภายใต้บริบทที่สามารถเกิดวิกฤตการณ์ได้ทุกวินาที ทำให้การรักษาไว้ซึ่งชื่อเสียงขององค์กรมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง (Morley, 1998) โดย Deephouse (2000) กล่าวว่า ชื่อเสียงขององค์กรเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Asset) แต่ส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างผลการดำเนินงานได้ดียิ่งขึ้น หากองค์กรมีชื่อเสียงที่ดี ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมักเกิดความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือองค์กร สอดคล้องกับผลการวิจัย เรื่องปัจจัยสะท้อนความมีชื่อเสียงของธุรกิจโทรคมนาคมในประเทศไทย ของ รุ่งนภา พิตรปริษา (2552) พบว่า ความมีชื่อเสียงขององค์กรมีผลต่อการสร้างการยอมรับนับถือ ความชื่นชม ความไว้วางใจต่อองค์กร ชื่อเสียงขององค์กรที่ดีนั้นนอกจากจะช่วยทำให้ได้รับผลกำไรที่สูงขึ้น และนักลงทุนเกิดความเชื่อมั่นองค์กรมากขึ้น ยังทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงานกับองค์กร และแสดงให้เห็นว่าคุณค่าทางเศรษฐศาสตร์ของทุนทางชื่อเสียงขององค์กรสามารถเป็นเครื่องรันตรีผลตอบแทนทางการตลาดที่ดีขึ้นได้ (Fombrun, 1996) ในทางกลับกันถ้าชื่อเสียงขององค์กรไม่ดี ไม่ว่าองค์กรจะดำเนินงานในเรื่องใด มักถูกประเมินผลลัพธ์ในทางลบก่อนเสมอ ซึ่งการรับรู้ ความคิดเห็นและพฤติกรรมที่ฝังอยู่ในจิตสำนึกของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียมีอิทธิพลต่อมูลค่าของชื่อเสียงขององค์กร (Rayner, 2004) และชื่อเสียงขององค์กรที่ไม่ดี อาจนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กรได้ในที่สุด

เนื่องจากการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันอยู่ภายใต้บริบทที่สามารถเกิดวิกฤตการณ์ได้ทุกวินาที ทำให้การรักษาชื่อเสียงขององค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่ง (Morley, 1998) ซึ่งผู้บริหาร

องค์กร (ร้อยละ 66) เชื่อว่าการฟื้นฟูชื่อเสียงหลังวิกฤตทำได้ยากที่สุด รองลงมาคือ การชำระรักษาชื่อเสียง (ร้อยละ 24) และการสร้างชื่อเสียง (ร้อยละ 10) (นงลักษณ์ โชติวิทยธานินทร์, 2559) แสดงให้เห็นว่าการวางแผนป้องกันภัยคุกคามหรือปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อชื่อเสียงองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เพราะการฟื้นฟูชื่อเสียงหลังจากถูกทำลายจากวิกฤตชื่อเสียงนั้น ถือเป็นเรื่องยากและใช้เวลายาวนานในการแก้ไข ดังนั้นองค์กรต้องหมั่นตรวจสอบจุดที่ต้องพัฒนา พร้อมทั้งกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการจัดการชื่อเสียงโดยรวมขององค์กรอย่างชัดเจน เพราะองค์กรที่มีความพร้อมในการจัดการชื่อเสียงที่ดีมักสามารถจัดการกับภัยคุกคามหรือแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า รวมไปถึงเผชิญกับภาวะวิกฤตที่ส่งผลต่อชื่อเสียงได้เป็นอย่างดี

ปัจจุบันมีการพูดถึงความสำคัญของชื่อเสียงองค์กรในประเด็นมูลค่าและความคุ้มค่าในการบริหารจัดการชื่อเสียงมากขึ้น การปล่อยให้องค์กรเกิดวิกฤตชื่อเสียงจึงเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรและส่งผลในทางลบต่อมูลค่าขององค์กรเพราะวิกฤตชื่อเสียงมักทำลายความเชื่อมั่นที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีต่อองค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นใจ ความรู้สึกดีและความสัมพันธ์ทางบวกถูกทำลายลง และอาจส่งผลกระทบต่อด้านองค์กรของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคตได้ (Laurence Barton , 1993) วิกฤตชื่อเสียงถือเป็นวิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กร เพราะในทางธุรกิจสมัยใหม่ชื่อเสียงเป็นความเสียที่องค์กรจำเป็นต้องมีวิธีการ ระบบ กลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเนื่องด้วยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง วิกฤตหรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดมักส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร และการจัดการวิกฤตด้านชื่อเสียงถือเป็นส่วนสำคัญของการบริหารความเสี่ยงเพื่อความยั่งยืนขององค์กรปัจจุบัน (Ayse และ Ferziye, 2010) เห็นได้ว่าวิกฤตชื่อเสียงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงองค์กรที่สำคัญและเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ไม่ได้นำมาใช้เฉพาะตอนเกิดสถานการณ์วิกฤตชื่อเสียงเท่านั้น แต่การจัดการวิกฤตชื่อเสียงควรเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์สำคัญทางด้านการดำเนินธุรกิจและภาพลักษณ์ขององค์กร

ดังนั้น ผู้บริหารไม่ควรปล่อยให้องค์กรตกอยู่ในสถานการณ์วิกฤตชื่อเสียง องค์กรต้องประเมินความเสี่ยง และมีการเตรียมความพร้อม มีทักษะในการแก้ไขสถานการณ์ และ

พยายามจัดการวิกฤตอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กร เนื่องด้วยวิกฤตชื่อเสียงมักนำไปสู่ความสูญเสียชื่อเสียงและความล้มเหลวขององค์กรได้ในที่สุด การจัดการภาวะวิกฤตชื่อเสียงจึงจำเป็นต้องมีวิธีการระบบ กลยุทธ์การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงเฉกเช่นปัจจุบัน วิกฤตหรือสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดมักส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรโดยตรง จึงจำเป็นต้องได้รับการบริหารจัดการวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความยั่งยืนของชื่อเสียงองค์กรในระยะยาว

นิยามและผลกระทบจากวิกฤตด้านชื่อเสียง

ภาวะวิกฤตเป็นเหตุการณ์ที่เหนือการคาดการณ์และมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในหลายมิติ วิกฤตการณ์ต่าง ๆ สามารถนำไปสู่การรับรู้เชิงลบของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และทำให้เกิดผลเสียต่อชื่อเสียงองค์กร (Coombs, 2012) ซึ่งผลลัพธ์เชิงลบที่สำคัญของวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น นั่นคือ วิกฤตชื่อเสียง (Dutta และ Pullig, 2011) ซึ่งมักส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือภาพรวมของการบริหารจัดการองค์กร โดยมีนักวิชาการและนักวิชาชีพได้ให้นิยาม ความหมายของคำว่าวิกฤตชื่อเสียงไว้หลากหลายดังนี้

Stelios และ Nelson (1999) กล่าวว่า วิกฤตชื่อเสียงคือเหตุการณ์หรือข่าวสารองค์กรในเชิงลบที่เผยแพร่ไปสู่สาธารณชนในวงกว้าง และ Larkin (2003) ให้ความหมายว่า วิกฤตชื่อเสียง หมายถึง การถูกคุกคามของชื่อเสียง และการคุกคามนั้นนำไปสู่การสูญเสียทางการเงิน การลดลงของรายได้องค์กร การถูกกล่าวหาว่าผิดผลิตภัณฑ์ การลดมูลค่าสินทรัพย์องค์กร การล่มสลายของแบรนด์ การสูญเสียทรัพยากร ต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น ไปจนถึงการล้มละลายขององค์กร

Coombs (2007) กล่าวว่า วิกฤตชื่อเสียงเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทันทีและไม่คาดคิด เป็นภัยคุกคามการดำเนินงานขององค์กรทั้งด้านการเงินและชื่อเสียงองค์กรนำไปสู่การรับรู้เชิงลบและอาจเป็นอันตรายต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียทั้งทางร่างกายและทางอารมณ์ ทำให้เกิดผลเสียต่อองค์กร

Ayşe และ Ferziye (2010) ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า วิกฤตชื่อเสียงขององค์กรนั้น เชื่อมโยงกับผลการบริหารความเสี่ยง 3 ด้าน นั่นคือ ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ความเสี่ยงทางการเงิน และความเสี่ยงด้านสังคม ความเสี่ยงเหล่านี้มักส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรโดยตรง และเป็นเหตุผลสำคัญของการเกิดวิกฤตชื่อเสียงในที่สุด

สรุปได้ว่า วิกฤตชื่อเสียงนั้น คือ วิกฤตการณ์ที่ถูกคามและส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กร โดยส่วนใหญ่แล้ววิกฤตชื่อเสียงมักเกิดจากวิกฤตด้านผลการดำเนินงาน วิกฤตจากการทำลายสิ่งแวดล้อม และความไม่รับผิดชอบต่อชุมชนและสังคมขององค์กร ซึ่งเมื่อวิกฤตชื่อเสียงเกิดขึ้นแล้วอาจนำไปสู่การสูญเสียในหลายมิติ อาทิ ด้านการเงิน ด้านทรัพยากร ด้านภาพลักษณ์ แบนด์ ไปจนถึงการล่มสลายขององค์กร อย่างไรก็ตาม ไม่ใช่ทุกวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กร วิกฤตที่เกิดจากภัยธรรมชาตินั้นเป็นเหตุการณ์ที่ไม่ทำลายชื่อเสียงองค์กรโดยตรง เช่น พายุเฮอริเคน แผ่นดินไหว น้ำท่วมและโรคระบาด ด้วยภัยธรรมชาติมักถูกมองว่าเป็นเหตุการณ์เหนือความคาดหมายและควบคุมได้ยาก (E. L. Quarantelli, 1988) โดยทั่วไปมักมองว่าเป็นหน้าที่ของหน่วยงานรัฐบาลที่เกี่ยวข้องเป็นคนจัดการบริหารวิกฤตที่เกิดจากภัยธรรมชาติ

ในส่วนของผลกระทบจากวิกฤตชื่อเสียงนั้น Dowling (2001) ได้กล่าวว่า การมีชื่อเสียงองค์กรที่ดีเปรียบเสมือนเป็นส่วนช่วยในการสร้างโอกาสต่าง ๆ ให้องค์กรได้มากขึ้น รวมถึงการดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย หากชื่อเสียงองค์กรไม่ดีมักส่งผลในทางตรงกันข้าม เช่น ประชาชนมักไม่เชื่อถือในตัวองค์กร ไม่เชื่อถือในสินค้าหรือบริการ รวมไปถึงการคว่ำบาตรแบรนด์ผลิตภัณฑ์ขององค์กร สอดคล้องกับ Kasper Ulf Nielsen ผู้ร่วมก่อตั้งสถาบันชื่อเสียงทำการศึกษาวิจัยพบว่า “83% ของผู้บริโภคจะซื้อผลิตภัณฑ์ที่ขายโดยองค์กรที่มีชื่อเสียงดี ในขณะที่เพียง 9% เท่านั้นที่สามารถซื้อสินค้าจากองค์กรที่มีชื่อเสียงไม่ดี” (Nielsen, 2015: 10) วิกฤตชื่อเสียงมีความสำคัญกับการบริหารองค์กรสมัยใหม่เป็นอย่างมาก เพราะส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลายมิติ ถือเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและวิกฤตชื่อเสียงนั้นควรได้รับการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ เพื่อให้ชื่อเสียงองค์กรอยู่อย่างยั่งยืนและสามารถแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจโลกที่มีการแข่งขันสูง (Ayşe and Ferziye, 2010)

วิกฤตชื่อเสียงสามารถทำลายชื่อเสียงขององค์กรได้ในทันที องค์กรทุกประเภท และทุกขนาดควรให้ความสำคัญกับการจัดการวิกฤตอย่างจริงจังและควรมีความรู้พื้นฐาน เกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤตด้านชื่อเสียง เนื่องจากวิกฤตชื่อเสียงถือเป็น หนึ่งในภัยคุกคามที่ยิ่งใหญ่ที่สุดสำหรับองค์กร (Migle และ Petkevicieno', 2014) โดย Taylor (2001) ระบุว่าชื่อเสียงขององค์กรที่ไม่ดีส่งผลกระทบต่อคุณค่าด้านการเงินขององค์กร (Financial Value) ในประเด็นดังนี้ 1) ส่งผลต่อยอดขาย (Your reputation impacts sales) การที่ถูกคำไม่ยอมรับขององค์กร ไม่ไว้วางใจในการเลือกซื้อสินค้าหรือบริการจะส่งผลกระทบต่อ การลดลงของยอดขายและกำไรขององค์กร 2) ส่งผลผลกระทบต่อราคาหุ้น (Your reputation impacts your share price) ถ้าองค์กรเกิดวิกฤตชื่อเสียงจะส่งผลกระทบต่อราคาหุ้น โดยตรงและ นักวิเคราะห์ตลาดหุ้นมักประเมินมูลค่าหุ้นขององค์กรที่เกิดวิกฤตชื่อเสียงในระดับที่ต่ำลง แสดงให้เห็นว่าชื่อเสียงขององค์กรเป็นเครื่องแสดงถึงสถานะทางการเงินที่เข้มแข็งขององค์กร และในทางตรงกันข้ามถ้าชื่อเสียงขององค์กรไม่ดีมักส่งผลกระทบต่อความมั่นคงและเสถียรภาพทาง การเงิน รวมถึงสภาพคล่องทางการเงินขององค์กรอย่างมีนัยยะสำคัญ

นอกจากนี้ ชื่อเสียงขององค์กรที่ไม่ดียังส่งผลกระทบต่อองค์กรในหลายมิติ อาทิ ลดมูลค่าทางจิตวิทยาที่เชื่อมโยงกับสินค้าและบริการ เช่น ความไว้วางใจ การยอมรับ ความน่าเชื่อถือที่มีต่อตัวสินค้าหรือบริการ ลดประสิทธิภาพของการโฆษณาและ ประชาสัมพันธ์ที่ผลิตขึ้นจากองค์กร ลดอำนาจการต่อรองราคากับช่องทางการตลาด ลดความดึงดูดใจพนักงานหรือทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพเข้ามาสู่องค์กร อีกทั้งสื่อมวลชน มักให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อการขุดคุ้ยขององค์กรที่มีชื่อเสียงไม่ดี และไม่ว่าองค์กรจะพยายาม พยายามฟื้นฟูชื่อเสียงอย่างไร สื่อมวลชนมักคอยย้ำเตือนเสมอว่าองค์กรนี้เคยมีประวัติที่ไม่ดีมาก่อน (Dowling, 2001; รุ่งนภา พิศรปริษา, 2553) เห็นได้ว่า“ชื่อเสียงที่ไม่ดี” ส่งผลกระทบต่อมูลค่า ขององค์กรและความน่าเชื่อถือขององค์กรในหลายมิติ การปล่อยให้องค์กรเกิดวิกฤตชื่อเสียง องค์กรแม้เพียงครั้งเดียวอาจนำไปสู่ความล้มเหลวขององค์กรได้ในที่สุด

สรุปได้ว่า ชื่อเสียงถือเป็นหนึ่งในความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร แนวคิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กรและกลยุทธ์เกี่ยวกับวิกฤตชื่อเสียงจึงควรนำมาใช้อย่าง เป็นระบบ อีกทั้งการจัดการวิกฤตชื่อเสียงควรถูกฝังอยู่ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ

องค์กร เพื่อสร้างชื่อเสียงขององค์กรให้แข็งแกร่ง ซึ่งการจัดการวิกฤตชื่อเสียงด้วยกระบวนการเชิงรุกเพื่อลดความเสี่ยงและลดโอกาสการเกิดวิกฤตชื่อเสียงเป็นประเด็นสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤตขององค์กร ในปัจจุบัน

การจัดการภาวะวิกฤตชื่อเสียงเพื่อความยั่งยืนขององค์กร

วิกฤตชื่อเสียงกลายเป็นหนึ่งในแนวโน้มที่สำคัญของการบริหารองค์กร ด้วยชื่อเสียงขององค์กรนั้นมีคุณค่าและกลายเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร ชื่อเสียงสร้างโอกาสในการเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขันและรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด รวมถึงมีอิทธิพลต่อทัศนคติของกลุ่มลูกค้าและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ การรักษาและสร้างชื่อเสียงขององค์กรจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญและถือเป็นกระบวนการที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหารความเสี่ยงองค์กร ซึ่งปัจจุบันบริษัทชั้นนำทั่วโลกต่างยอมรับว่าการบริหารความเสี่ยงและวิกฤตชื่อเสียงนั้นควรถูกฝังอยู่ในแผนบริหารความเสี่ยงหลักของทุกองค์กร (Ayse และ Ferziye, 2010)

การจัดการวิกฤตชื่อเสียงนั้นต้องมีการจัดเตรียมความพร้อมและสามารถประยุกต์ใช้กลยุทธ์ กลวิธีที่สามารถป้องกันหรือปรับเปลี่ยนผลกระทบของวิกฤตการณ์ที่ส่งผลต่อชื่อเสียงองค์กรได้ ความสามารถในการจัดการวิกฤตขององค์กร จึงเปรียบเสมือนการยืนอยู่ในตำแหน่งระหว่างความเป็นกับความตายของแบรนด์ผลิตภัณฑ์หรือองค์กร (Caywood, 1997) องค์กรปัจจุบันจึงต้องมีความพร้อมและกลยุทธ์ที่สามารถป้องกันวิกฤตที่ส่งผลต่อชื่อเสียงได้อย่างทันท่วงที

ด้วยเหตุนี้ช่วงเวลาก่อนการเกิดวิกฤตชื่อเสียงจึงเป็นช่วงเวลาของการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงเพื่อจัดการสถานการณ์ที่ส่งผลต่อชื่อเสียงให้ทันก่อนจะถูกกลืนไปสู่ขั้นวิกฤต สิ่งที่องค์กรต้องตระหนักถึงคือชื่อเสียงองค์กรไม่สามารถทนต่อภัยคุกคามได้เป็นระยะเวลานาน ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องใส่ใจวิกฤตการณ์ที่ส่งผลเชิงลบและสร้างวิกฤตชื่อเสียงจนอาจกระทบต่อการลดลงของชื่อเสียงองค์กร ไปจนถึงการสูญเสียชื่อเสียงองค์กรในที่สุด จากการสังเคราะห์ความรู้ผ่านแนวคิด ทฤษฎี และผลลัพธ์งานวิจัยด้านวิกฤตชื่อเสียงสามารถนำเสนอแนวทางการจัดการภาวะวิกฤตชื่อเสียงขององค์กรธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ

โดยประกอบด้วย 5 แนวทาง ได้แก่ 1) การคาดการณ์วิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง 2) การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง 3) การจัดการภาวะวิกฤติด้านชื่อเสียง 4) การสื่อสารความเสี่ยงและภาวะวิกฤตด้านชื่อเสียง และ 5) การสร้างชื่อเสียงที่แข็งแกร่ง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การคาดการณ์วิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง

วิกฤตการณ์ที่ส่งผลกระทบเชิงลบต่อชื่อเสียงองค์กรนั้น บางเหตุการณ์สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า โดยองค์กรสามารถวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับป้องกันวิกฤตนั้นได้ก่อน ผู้บริหารความเสี่ยงและภาวะวิกฤตต้องสามารถคาดคะเนและสามารถวางแผนเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการจัดการป้องกันความเสี่ยงนั้น การที่องค์กรสามารถคาดการณ์ความเสี่ยงล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำทำให้องค์กรสามารถป้องกันไม่ให้องค์กรเกิดปัญหาและสามารถวางแผนการจัดการความเสี่ยงและวิกฤตชื่อเสียงได้อย่างทันทั่วทั้งที่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 การระบุปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กร เป็นสิ่งสำคัญ โดยต้องสามารถระบุปัญหาหรือการทำนายเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อประเด็นความความมั่นคงปลอดภัยของชื่อเสียงองค์กรอย่างแม่นยำและคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นอย่างครอบคลุม

1.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง องค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์ความเสี่ยงองค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากกระบวนการภายในและบริบทภายนอกองค์กร เพื่อทำความเข้าใจถึงนโยบายภายในองค์กรและปรากฏการณ์ทางสังคมภายนอก รวมไปถึงปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นและสามารถส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กรได้อย่างถูกต้อง

1.3 การประเมินความเสี่ยงด้านชื่อเสียง องค์กรต้องประเมินความเสี่ยงด้านชื่อเสียงเพื่อทำความเข้าใจกับปัญหาเชิงปริมาณและจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเหล่านั้น ทำให้สามารถดำเนินการแก้ไขปัญหามีความพร้อมสำหรับจัดการปัญหาได้ในทันที การประเมินความเสี่ยงด้านชื่อเสียงเป็นการประเมินเพื่อวัดความเป็นไปได้ของโอกาสเกิด (Likelihood Score) และผลกระทบ/ความรุนแรง (Impact Score) ของปัจจัยเสี่ยง โดยนำความ

เสี่ยงที่จะระบุและวิเคราะห์ไว้มาพิจารณาเพื่อจัดอันดับความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง โดยมักทำเป็นสองมิติ คือ การประเมิน โอกาส/ความถี่ที่จะเกิด (Probability) และ การประเมิน ระดับผลกระทบและความรุนแรง (Severity/Impact) ของความเสี่ยง

การคาดคะเนเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กร อย่างถูกต้องและแม่นยำ ถือเป็นเทคนิคที่ทำให้องค์กรสามารถวางแผนการดำเนินงานและ จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบริหารตัวบ่งชี้ความเสี่ยงในองค์กรที่อาจผลต่อ ชื่อเสียงได้อย่างเหมาะสม และเตรียมความพร้อมในการตอบสนองวิกฤตชื่อเสียงที่มีโอกาส เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที การคาดการณ์วิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงจึงเป็นแนวทาง สำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถวางแผนจัดการวิกฤตชื่อเสียงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง

การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของกลยุทธ์ การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ และผลกระทบ ของความเสี่ยงเหล่านั้นส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กรในภาพรวม องค์กรจึงควรจัด การบริหาร ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงเป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร (Yoon และ Suhwartz, 2006) ซึ่งปัจจุบันความเสี่ยงด้านชื่อเสียงเริ่มทวีความสำคัญมากขึ้น ด้วยชื่อเสียง ถูกจัดให้เป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่าสูงและมีความซับซ้อนสูง (Nicolas และคณะ, 2017) หาก องค์กรใดมีความเสี่ยงด้านชื่อเสียงในระดับสูง โอกาสที่องค์กรนั้นจะประสบความสำเร็จ เป็นไปได้ยาก เพราะความเสี่ยงด้านชื่อเสียงแม้เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียว แต่สามารถทำให้ องค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียงได้ในทันที ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงจึงถือเป็นความเสี่ยงประเภทที่มี โอกาสเกิดน้อย (ค่าเท่ากับ 1) แต่ส่งผลกระทบสูงสุด (ค่าเท่ากับ 5) ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรหรือ บริษัททุกประเภทมักมีความทนทานกับความเสี่ยงด้านชื่อเสียงน้อยมาก ทำให้ประสิทธิภาพ การจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียงนั้นอยู่ในระดับที่ต่ำถ้าเทียบกับความเสี่ยงประเภทอื่น ๆ (Sergio, 2011)

การจัดการความเสี่ยงชื่อเสียงเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการจัดการภายในของ องค์กร องค์กรควรกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์สำหรับการบริหารความเสี่ยงด้าน ชื่อเสียง รวมไปถึงกำหนดตัวชี้วัดระดับความเสียหายของชื่อเสียงองค์กร ที่สำคัญความเสี่ยง

ต่อชื่อเสียงควรถูกระบุ จัดลำดับความสำคัญ และได้รับการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง (Regan, 2008) โดย Nicolas และคณะ (2017) ระบุว่า ผลการวิจัยความเสียงด้านชื่อเสียงตลอดระยะเวลาหกเดือนในปี 2559 สถาบันชื่อเสียงทำการติดตามข้อมูลความเสียงด้านชื่อเสียง 154 บริษัท ประกอบไปด้วย 7 อุตสาหกรรม รวบรวมความเสียงด้านชื่อเสียงได้ 6 ความเสียงที่พบบ่อย นั่นคือ 1) ข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์ (ปัญหาคุณภาพ) 2) อัตราการเข้า-ออกของพนักงาน 3) ความโปร่งใสภายในองค์กร 4) การทำลายสภาพแวดล้อมหรือสร้างความเสียหายต่อสิ่งแวดล้อม 5) การทุจริตทางบัญชีของงบการเงิน และ 6) การตัดสินใจบนเจ้าหน้าที่รัฐ (ของขวัญและการบริจาคเงินให้กับนักการเมือง)

นอกจากนี้ ข่าวร้ายเพียงเรื่องเดียวสามารถผลักดันการสูญเสียชื่อเสียงองค์กรได้อย่างรวดเร็ว ดังกรณีศึกษาบริษัทน้ำมันและก๊าซ (BP) ที่มีชื่อเสียงแข็งแกร่งในกลุ่มนักลงทุนและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ชื่อเสียงที่แข็งแกร่งขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถผ่านพ้นวิกฤตมาได้หลายครั้งในช่วงต้นยุค 2000 อย่างไรก็ตามการเสียชีวิตของคนงาน 15 คน และบาดเจ็บอีก 500 คน ครั้งเกิดเหตุการณ์ระเบิดที่โรงกลั่นน้ำมันในรัฐเท็กซัส (Texas) ประเทศสหรัฐอเมริกา ส่งผลให้องค์กรสูญเสียความเชื่อมั่น ราคาหุ้นขององค์กรดิ่งลง และความผิดทางอาญาที่ผ่านมามีทั้งหมดเริ่มถูกขุดคุ้ยผ่านสื่อมวลชน ข่าวร้ายเล็กน้อยขององค์กรเริ่มสะสมกลายเป็นปัญหาใหญ่ ทำให้องค์กรเสื่อมเสียชื่อเสียงอย่างมาก จนต้องปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงและสร้างแนวทางกลยุทธ์การบริหารความเสียงด้านชื่อเสียงขึ้นใหม่อีกครั้ง (Sophie และคณะ, 2009) เห็นได้ว่าการประเมินผลกระทบเชิงลบและการทำความเข้าใจความเสียงที่ส่งผลต่อชื่อเสียงอย่างประมาท สามารถทำให้องค์กรกำลังเข้าใกล้จุดเปลี่ยนของความมีชื่อเสียงในอนาคตได้

Andrew Griffin (2014) นำเสนอการจัดการความเสียงด้านชื่อเสียงไว้ 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การคาดการณ์ความเสียงด้านชื่อเสียง 2) การป้องกันความเสียงด้านชื่อเสียง 3) การเตรียมพร้อมรับความเสียงด้านชื่อเสียง 4) การแก้ไขความเสียงด้านชื่อเสียง 5) การตอบสนองความเสียงด้านชื่อเสียง 6) การฟื้นฟูชื่อเสียง นอกจากนี้การบริหารความเสียงด้านชื่อเสียงที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีโครงสร้างการกำกับดูแลความเสียงด้านชื่อเสียงที่มีความชัดเจน นโยบายการจัดการความเสียงควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอ ผู้บริหารและ

พนักงานต้องเข้าใจ ขอมรับและน่านโยบายไปปฏิบัติ และควรระบุหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน พนักงานทุกคนต้องประเมิน ติดตามความเสี่ยงตามที่ได้รับมอบหมายนอกเหนือจากงานประจำของตนเอง และตระหนักว่าการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านชื่อเสียงองค์กรนั้นเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในองค์กร (Sergio, 2011)

เห็นได้ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงถือเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สำหรับบริษัทและควรบริหารจัดการอยู่ตลอดเวลา เพราะความเสี่ยงด้านชื่อเสียงถือเป็นภัยคุกคามองค์กรอย่างมีนัยยะสำคัญ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างมีระบบโดยผู้บริหารหรือผู้จัดการความเสี่ยงองค์กร เพื่อให้ชื่อเสียงองค์กรอยู่อย่างยั่งยืนและสามารถแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับชื่อเสียงอย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นการจัดการวิกฤตชื่อเสียงที่สำคัญเพื่อปกป้อง รักษา และคุ้มครองตราผลิตภัณฑ์หรือองค์กรได้ในระยะยาว

3. การจัดการภาวะวิกฤติด้านชื่อเสียง

เมื่อความเสี่ยงขององค์กรไม่ได้รับการจัดการที่เหมาะสม หรือสถานการณ์ของความเสียหายอยู่นอกเหนือที่องค์กรคาดการณ์ไว้ ทำให้สถานการณ์ขยายวงกว้างส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นขององค์กร และลดความไว้วางใจจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจนกลายเป็นวิกฤตชื่อเสียงในที่สุด ซึ่งภาวะวิกฤตชื่อเสียงเป็นภาวะที่องค์กรมีระดับความเสี่ยงที่สูงขึ้นจากเหตุการณ์ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมหรือจัดการความเสี่ยงได้ ภาวะนี้ส่งผลให้เกิดความเสียหายในการดำเนินงานขององค์กรและทำให้ชื่อเสียงขององค์กรเสียหายในที่สุด

การจัดการภาวะวิกฤติด้านชื่อเสียงนั้นองค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อภาวะวิกฤตด้านชื่อเสียงให้ได้ในทันทีไม่ว่าจะเกิดเหตุการณ์ฉับพลันหรือปัญหาขั้นรุนแรงระดับใดองค์กรต้องสามารถตอบสนองวิกฤติหรือการจัดการเหตุการณ์วิกฤติในระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างทันทั่วทั้ง โดย Coombs W. Timothy (2015) เสนอแนวทางในการจัดการกับภาวะวิกฤตเพื่อเป็นการปกป้องชื่อเสียงองค์กร และลดความเสียหายที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนการป้องกัน (Prevention) เป็นขั้นตอนในการจัดการกับประเด็นปัญหา ก่อนที่ประเด็นปัญหาจะลุกลามขยายกลายเป็นภาวะวิกฤตสร้างความเสียหายให้กับชื่อเสียง

องค์กร โดยสามารถใช้การวิเคราะห์และการประชุมหารือร่วมกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อค้นหาประเด็นที่มีความเสี่ยงที่อาจก่อภาวะวิกฤตและแก้ไขประเด็นปัญหาหรือวางแผนการดำเนินการรับมือไว้ล่วงหน้าต่อไป

2. ขั้นตอนการเตรียมความพร้อม (Preparation) เป็นขั้นตอนในการเตรียมทำแผนการจัดการกับภาวะวิกฤต (Crisis Management Plan: CMP) ที่ทุกคนรู้จักกันเป็นอย่างดี ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์สถานการณ์และคาดการณ์ถึงภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรไว้ล่วงหน้ามาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนเตรียมพร้อมรับมือกับภาวะวิกฤตและตรวจสอบแผนการที่ได้วางไว้ เพื่อให้องค์กรพร้อมทั้งสถานการณ์ภาวะวิกฤตจริง และเพื่อค้นหาข้อบกพร่องนำไปพัฒนาแผนการให้รัดกุมมากยิ่งขึ้น

3. ขั้นตอนการตอบสนอง (Response) เป็นขั้นตอนการลงมือปฏิบัติแก้ไขภาวะวิกฤตในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยการนำแผนงานที่เตรียมความพร้อมไว้มาปฏิบัติจริง หากมีการจัดเตรียมแผนงานไว้เป็นอย่างดี การแก้ไขสถานการณ์มักเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ให้เกิดการบานปลายและช่วยลดผลกระทบกับองค์กรในด้านฐานะการเงิน ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง หากองค์กรมีการจัดการภาวะวิกฤตอย่างมีประสิทธิภาพ ยังเป็นโอกาสให้ในการสร้างความมั่นใจและสร้างชื่อเสียงที่มากขึ้นให้กับองค์กร

4. ขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข (Revision) เป็นขั้นตอนการประเมินผลการจัดการกับภาวะวิกฤตหลังจากจบเหตุการณ์นั้นแล้วในทุกขั้นตอน เพราะทุกขั้นตอนมีความสำคัญและมีความเกี่ยวข้องกัน หากขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งเกิดความผิดพลาดอาจส่งผลกระทบต่อการจัดการแก้ไขภาวะวิกฤตได้ จากนั้นนำผลการประเมินมาพิจารณาถึงข้อดีข้อเสีย เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขในแต่ละขั้นตอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในการจัดการภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

นอกจากนี้ เทคนิคสำคัญในการจัดการภาวะวิกฤตด้านชื่อเสียงให้มีประสิทธิภาพ มี 2 ประการสำคัญดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการจัดการวิกฤตของผู้บริหารองค์กร ผู้บริหารองค์กรต้องสามารถตัดสินใจและมีทักษะในการจัดการภาวะวิกฤตเชิงกลยุทธ์เพื่อสามารถปกป้องชื่อเสียงได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารต้องประเมินสถานการณ์ ความผิดปกติ ความไม่แน่นอนและ

ความซับซ้อนของเหตุการณ์ได้อย่างมีชั้นเชิง เพื่อรักษาชื่อเสียงหรือการดำรงอยู่ขององค์กร โดยควรมุ่งเน้นไปที่ภาพรวมและผลกระทบในระยะยาว รวมไปถึงการฟื้นฟู และการแก้ไข ต้องตรงประเด็นหลักของวิกฤตที่เกิดขึ้นโดยเร็วที่สุด

2. การจัดการสื่อ เทคนิคในการจัดการภาวะวิกฤตที่สำคัญที่สุด คือ “การจัดการกับสื่อ” ด้วยสื่อเป็นสื่อกลางที่องค์กรต้องอาศัยในขณะเกิดภาวะวิกฤตและต้องสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยสื่อเป็นช่องทางหลักในการตอบสนองต่อวิกฤตที่เชื่อมโยงกับภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ซึ่งกลยุทธ์การจัดการสื่อเป็นพื้นฐานสำคัญของการจัดการวิกฤตต่าง ๆ โดยการจัดการกับสื่อในภาวะวิกฤตมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์สื่อ 2) กำหนดเนื้อหาและข้อความสื่อ 3) การกล่าวคำขอโทษ 4) การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบ และ 5) จัดการปริมาณของสื่อกระแสหลักและจัดการกับสื่อออนไลน์

โดยกรณีศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดการวิกฤตเพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหายต่อชื่อเสียงองค์กร: กรณีวิกฤตร้านค้าปลีกในประเทศแถบบอลติก พบว่า โศกนาฏกรรมการพังทลายของห้างคาซูเปอร์มาร์เก็ตในประเทศลิทัวเนีย ทำให้มีผู้เสียชีวิต 54 ราย ส่งผลกระทบล้างใหญ่ต่อบริษัท “Maxima” ซึ่งเป็นบริษัทที่มีชื่อเสียงและมีธุรกิจเครือข่ายขนาดใหญ่ในยุโรป ทำให้เกิดคำถามถึงความปลอดภัยของศูนย์การค้าอีก 500 แห่งในเครือข่าย ความน่าเชื่อถือ และการยอมรับในตัวบริษัท รวมไปถึงราคาหุ้นของบริษัทตกลงในเวลาอันรวดเร็ว ผู้บริหารระดับสูงของ “Maxima” จัดการวิกฤตด้วยกลยุทธ์การสื่อสารภาวะวิกฤตฉุกเฉิน โดยการลงพื้นที่ด้วยตัวเองและใช้กลยุทธ์การตอบสนองต่อวิกฤตอย่างเร่งด่วน การกล่าวคำขอโทษและออกมาขอโทษผู้ได้รับผลกระทบอย่างเหมาะสม ส่งผลกระทบบึงบวกและให้ผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร เป็นผลให้บริษัท “Maxima” สามารถจัดการภาวะวิกฤตและหลีกเลี่ยงความเสียหายต่อชื่อเสียงองค์กรได้ (Migle และ Petkeviciene, 2014) แสดงให้เห็นว่าความเข้าใจสถานการณ์วิกฤตของผู้บริหารและการมีทักษะการสื่อสารภาวะวิกฤตที่เหมาะสมมีส่วนสำคัญในการป้องกันไม่ให้องค์กรเกิดความเสียหายจากเหตุการณ์ฉุกเฉินและสามารถทำให้องค์กรผ่านวิกฤตไปได้โดยส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงองค์กรน้อยที่สุด

วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดและสามารถทำลายชื่อเสียงขององค์กรได้ทันที เป็นปัญหาทางธุรกิจที่คุกคามชื่อเสียงและความสามารถในการดำเนินธุรกิจของ

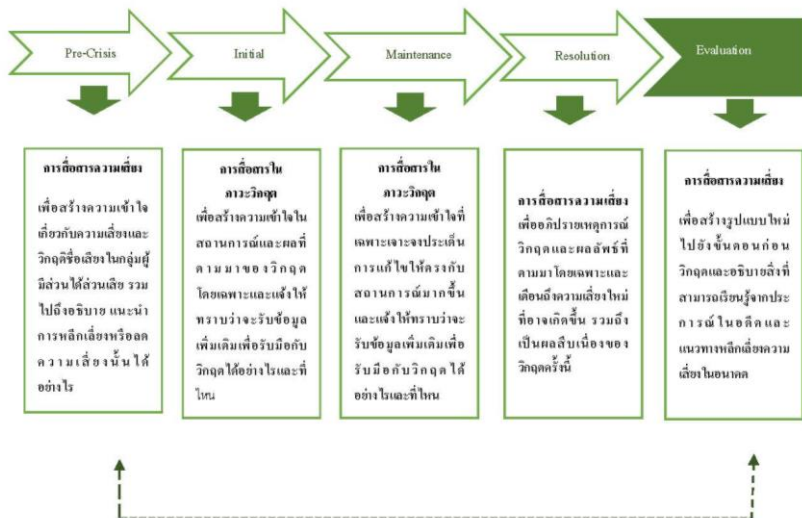
องค์กร ดังนั้นองค์กรทุกประเภทและทุกขนาดควรให้ความสำคัญกับการจัดการวิกฤตอย่างจริงจังและมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับประเด็นนี้เป็นอย่างดี เนื่องจากวิกฤตถือเป็นหนึ่งในภัยคุกคามที่ยิ่งใหญ่ที่สุดสำหรับชื่อเสียงขององค์กร องค์กรควรมีการสื่อสารที่ดี เพื่อทำความเข้าใจและจัดการกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรอย่างเหมาะสม และควรระบุผู้รับผิดชอบในส่วนงานต่าง ๆ ให้ชัดเจน รวมไปถึงผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจ และสามารถจัดการกับสื่อได้อย่างมีชั้นเชิง การจัดการวิกฤตที่มีประสิทธิภาพเป็นการหลีกเลี่ยงความเสียหายต่อชื่อเสียงองค์กร ถือเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการจัดการภาวะวิกฤตชื่อเสียง เพราะเปรียบเสมือนเป็นด่านทดสอบความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร

4. การสื่อสารความเสี่ยงและภาวะวิกฤตด้านชื่อเสียง

การจัดการวิกฤตชื่อนี้มนั้น ควรทำความเข้าใจแนวคิดการสื่อสารความเสี่ยงและการสื่อสารภาวะวิกฤตด้านชื่อเสียง ควบคู่กัน เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการวิกฤตชื่อเสียงให้ครอบคลุมวิกฤตการณ์ เพราะการสื่อสารความเสี่ยงไปจนถึงขั้นการสื่อสารภาวะวิกฤตที่เหมาะสมสามารถช่วยลดความรุนแรงของเหตุการณ์หรือวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะผู้บริหารต้องทำความเข้าใจวิวัฒนาการของความเสี่ยงไปจนถึงวิกฤตชื่อเสียงในทุกขั้นตอน รวมถึงควรมีทักษะการสื่อสารในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ของภาวะวิกฤตควบคู่กันไปกับทักษะการสื่อสารในขั้นตอนต่าง ๆ ด้วย (Reynolds และคณะ, 2002) การสื่อสารความเสี่ยงและภาวะวิกฤตเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการตอบสนองภาวะวิกฤตชื่อเสียง ถือเป็นเทคนิคที่สำคัญในการจัดการภาวะวิกฤตชื่อเสียงได้เป็นอย่างดี โดยองค์กรควรใช้การสื่อสารเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารไปยังกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อเผชิญเหตุการณ์หรือตกอยู่ในสถานการณ์วิกฤต โดยวัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่สำคัญมีอยู่ 3 ประการ คือ 1) เพื่อป้องกันชื่อเสียง 2) เพื่อฟื้นฟูชื่อเสียง และ 3) สร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินงาน (National Response Plan, 2005) ขององค์กร

แนวคิดการสื่อสารความเสี่ยงและภาวะวิกฤตฉุกเฉิน (Crisis and Emergency risk Communication) หรือที่เรียกย่อว่า (CECR) เป็นการจัดการกับวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นตั้งแต่ขั้นตอนก่อนการเกิดภาวะวิกฤตไปจนถึงขั้นตอนหลังจากการเกิดภาวะวิกฤต ถือเป็น การประยุกต์ใช้แนวคิดการสื่อสารความเสี่ยงและการสื่อสารวิกฤตฉุกเฉินเข้าด้วยกัน เพื่อให้

เกิดผลสัมฤทธิ์ในการจัดการภาวะวิกฤติที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมมากที่สุด โดยแบบจำลองการสื่อสารความเสี่ยงและภาวะวิกฤตฉุกเฉิน (CERC) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน โดยแต่ละขั้นตอนแสดงการประยุกต์ใช้การสื่อสารความเสี่ยงและการสื่อสารภาวะวิกฤตเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการวิกฤตข้อเสียได้ดังแบบจำลองต่อไปนี้



ที่มา: ปรับปรุงจาก Barbara Reynolds. (2002). Crisis and Emergency Risk Communication. และ Stefan Aerts. (2013). Applying the CERC model within the context of extreme weather: A study about the influence of the timing and efficacy beliefs on information seeking and self-protective behaviors.

แบบจำลองการสื่อสารความเสี่ยงและภาวะวิกฤตฉุกเฉิน (CERC) เป็นแบบจำลองที่แสดงให้เห็นความสำคัญในกระบวนการสื่อสารความเสี่ยงและการสื่อสารวิกฤตองค์กร และเป็นแบบจำลองที่ถูกใช้โดยผู้เชี่ยวชาญหลายพันคนสำหรับการจัดการกับสถานการณ์วิกฤตฉุกเฉินในองค์กร (Reynolds & Seeger, 2005) กล่าวได้ว่าแบบจำลอง (CERC) เป็น

แบบจำลองที่สามารถตอบสนองวิกฤตที่เหมาะสมที่สุดในการหลีกเลี่ยงความเสียหายต่อชื่อเสียงขององค์กร การใช้กลยุทธ์การสื่อสารความเสี่ยงและภาวะวิกฤตที่เหมาะสมให้ทุกช่วงระยะเวลาของวิกฤตมีส่วนสำคัญในการป้องกันไม่ให้องค์กรเกิดความเสียหายจากการสูญเสียชื่อเสียง รวมถึงสามารถรักษาและซ่อมแซมชื่อเสียงขององค์กรได้เป็นอย่างดี ข้อค้นพบ คือ การใช้การสื่อสารความเสี่ยงไม่เพียงแต่มีความสำคัญในขั้นตอนก่อนเกิดวิกฤต (Pre-Crisis) เท่านั้น แต่ยังรวมถึงขั้นตอนหลังจากเกิดวิกฤตนั้นด้วย กล่าวคือ ขั้นตอนการแก้ไข (Resolution) และ ขั้นตอนประเมินผล (Evaluation) ของวิกฤตนั้น องค์กรต้องพยายามใช้กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อนั่นการอภิปรายเหตุการณ์และอธิบายผลที่ตามมาของวิกฤตที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างความเข้าใจและคาดการณ์ความเสี่ยงใหม่ที่มีโอกาสเกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อนำไปสู่วิธีลดความเสี่ยงและลดโอกาสในการเกิดวิกฤตชื่อเสียงองค์กรในอนาคต โดยหลายองค์กรใช้แบบจำลองนี้ เพื่อปกป้อง ซ่อมแซมและรักษาภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงขององค์กร (Coombs, 2006)

5. การสร้างชื่อเสียงที่แข็งแกร่ง

การจัดการภาวะวิกฤตชื่อเสียงที่สำคัญอีกแนวทางหนึ่ง นั่นคือ การสร้างชื่อเสียงองค์กรให้แข็งแกร่งอยู่เสมอเพื่อสามารถรองรับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา การสร้างชื่อเสียงองค์กรที่ดีถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจในปัจจุบัน ทั้งยังสามารถทำหน้าที่เป็นเกราะป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากวิกฤตองค์กร (Coombs และ Holladay, 2006) ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการวิจัยเรื่องชื่อเสียงก่อนเกิดวิกฤตขององค์กรกับบทบาทในการปกป้ององค์กรในช่วงภาวะวิกฤต พบว่าชื่อเสียงที่ดีสามารถปกป้ององค์กรจากการสูญเสียชื่อเสียงหรือได้รับความเสียหายน้อยกว่าองค์กรที่ไม่มีชื่อเสียง ดังนั้นการสร้างชื่อเสียงองค์กรให้แข็งแกร่งถือเป็นเทคนิคที่สำคัญในการช่วยแก้ปัญหาวิกฤตชื่อเสียงในอนาคตได้เป็นอย่างดี ทั้งยังสร้างฐานความไว้วางใจและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรในระยะยาว (An-Sofie และ Verolien, 2015)

การสร้างชื่อเสียงองค์กรถือเป็นการจัดการชื่อเสียงเชิงกลยุทธ์ โดย Fombrun (1996) กล่าวว่า การสร้างชื่อเสียงและรักษาชื่อเสียงองค์กรต้องให้ความสำคัญกับคุณสมบัติ 4 ประการ ได้แก่ 1) ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Credibility) 2) ความเชื่อมั่นในองค์กร

(Reliability) 3) ความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness) และ 4) ความรับผิดชอบขององค์กร (Responsibility) ตรงกับผลการวิจัยเรื่องปัจจัยสะท้อนความมีชื่อเสียงของธุรกิจโทรคมนาคมในประเทศไทย ที่พบว่า ความมีชื่อเสียงขององค์กรมีผลต่อการสร้างการยอมรับ นับถือ ความชื่นชม ความไว้วางใจต่อองค์กร (รุ่งนภา พิตรปรีชา, 2552)

นอกจากนี้ Wilcox (2007) ระบุเพิ่มเติมว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) ถือเป็นกลไกสำคัญในการสร้างชื่อเสียงที่ดีและบำรุงรักษาชื่อเสียงที่ดีให้กับองค์กร ซึ่งการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรช่วยสร้างชื่อเสียงที่แข็งแกร่งต่อการรับรู้ของสาธารณชน (Eisenegger และ Schranz, 2011) อีกทั้งยังสามารถลดความเสี่ยงด้านชื่อเสียงเมื่อเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ขึ้นอีกด้วย (Minor และ Morgan, 2011) ดังนั้นองค์กรควรสร้างรูปแบบหรือกิจกรรมที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และหมั่นตรวจประเมินชื่อเสียงองค์กร รวมทั้งเปรียบเทียบตำแหน่งขององค์กรกับคู่แข่งในตลาด โดยการตรวจประเมินชื่อเสียงองค์กรนั้นเป็นตัวขับเคลื่อนที่สามารถทำให้องค์กรรู้สถานการณ์มีชื่อเสียงขององค์กรอยู่เสมอ รวมถึงสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความมีชื่อเสียง ทำให้องค์กรสามารถรักษาชื่อเสียงให้อยู่ในระดับที่ดีอยู่ตลอดเวลา

สรุปได้ว่า การสร้างชื่อเสียงองค์กรนั้นต้องให้ความสำคัญกับคุณสมบัติ 4 ประการ ได้แก่ 1) ความน่าเชื่อถือขององค์กร (Credibility) 2) ความเชื่อมั่นในองค์กร (Reliability) 3) ความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness) และ 4) ความรับผิดชอบต่อองค์กร (Responsibility) ต่อสังคม เพื่อสร้างมูลค่าองค์กรและเพิ่มความโดดเด่นให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่งในธุรกิจประเภทเดียวกัน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร อย่างไรก็ตาม การสร้างและการจัดการชื่อเสียงองค์กรที่ดีควรเป็นกิจกรรมพื้นฐานขององค์กร และองค์กรไม่ควรเริ่มตระหนักถึงการสร้างชื่อเสียงหลังจากเกิดวิกฤตชื่อเสียงขึ้นแล้ว ด้วยว่าองค์กรที่มีชื่อเสียงแข็งแกร่งจะสามารถผ่านพ้นและยังคงมีชื่อเสียงที่ดีภายหลังจากวิกฤตินั้นจบสิ้นลง เพราะต้นทุนชื่อเสียงเดิมมีมากกว่าองค์กรที่ไม่มีชื่อเสียงส่งผลให้องค์กรได้รับผลกระทบน้อยกว่าทั้งยังฟื้นตัวได้เร็วขึ้น ที่สำคัญการสร้างชื่อเสียงองค์กรนั้น ผู้บริหารและคณะผู้บริหารต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ และสามารถทำให้องค์กรทุกคนใน

องค์กรมีความรู้สึกลึกซึ้งมีส่วนร่วมในการสร้างชื่อเสียงองค์กรในฐานะของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

บทสรุป

วิกฤตชื่อเสียงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงองค์กรเชิงกลยุทธ์ ซึ่งองค์กรทุกประเภทและทุกขนาดควรให้ความสำคัญกับการจัดการวิกฤตอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่แค่นำมาใช้เฉพาะตอนเกิดสถานการณ์วิกฤตชื่อเสียงเท่านั้น ชื่อเสียงควรได้รับการบริหารจัดการอย่างจริงจังเพื่อให้ชื่อเสียงองค์กรสามารถแข่งขันในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงขึ้น ทั้งนี้องค์กรควรตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของชื่อเสียงตั้งแต่ก่อนเกิดวิกฤตเพราะองค์กรที่มีชื่อเสียงที่แข็งแกร่งอยู่แล้วนั้นสามารถผ่านพ้นวิกฤตไปได้ง่าย ด้วยต้นทุนทางชื่อเสียงที่มากกว่าทำให้องค์กรได้รับผลกระทบน้อยและฟื้นตัวได้เร็วกว่า ซึ่งการรักษาและเสริมสร้างชื่อเสียงขององค์กรอย่างสม่ำเสมอจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญ และบริษัทชั้นนำทั่วโลกยอมรับว่าการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่มีประสิทธิภาพนำไปสู่ชื่อเสียงที่ยั่งยืนขององค์กร

การจัดการวิกฤตชื่อเสียงควรถูกระบุหรือฝังอยู่ในกระบวนการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร และต้องจัดการชื่อเสียงองค์กรด้วยกระบวนการเชิงรุกเพื่อลดความเสี่ยงและลดโอกาสการเกิดวิกฤตชื่อเสียงองค์กรขึ้น โดยการจัดการภาวะวิกฤตชื่อเสียงต้องอาศัยกลวิธีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยแนวทางการบริหารจัดการภาวะวิกฤตชื่อเสียง 5 แนวทาง ประกอบด้วย 1) การคาดการณ์วิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง 2) การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง 3) การจัดการภาวะวิกฤตด้านชื่อเสียง 4) การสื่อสารความเสี่ยงและภาวะวิกฤตด้านชื่อเสียง 5) การสร้างชื่อเสียงที่แข็งแกร่ง การจัดการวิกฤตชื่อเสียงที่มีประสิทธิภาพเป็นการหลีกเลี่ยงความเสียหายต่อชื่อเสียงองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ สามารถปกป้อง รักษา และคุ้มครององค์กรได้ในระยะยาว

วิกฤตชื่อเสียงกลายเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรในภาพรวม ไม่ว่าจะเป็นการสูญเสียทางการเงิน การลดลงของรายได้องค์กร การถูกคว่ำบาตรผลิตภัณฑ์ การลดมูลค่าสินทรัพย์องค์กร การล่มสลายของแบรนด์ การเสียทรัพยากร ไปจนถึง

การล้มละลายขององค์กร เนื่องจากธุรกิจสมัยใหม่ชื่อเสียงเป็นความเสี่ยงขององค์กรที่สำคัญ และวิกฤตชื่อเสียงถือเป็นหนึ่งในภัยคุกคามองค์กรที่ยิ่งใหญ่ที่สุด องค์กรธุรกิจจึงจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ด้านการจัดการความเสี่ยงและวิกฤตชื่อเสียง สามารถสร้างรูปแบบการบริหารจัดการที่มีระบบ มีวิธีการ เทคนิคและกลยุทธ์การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงขึ้น การจัดการวิกฤตชื่อเสียงผ่านแนวทางหรือกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤตชื่อเสียง และสามารถยืนหยัดเป็นองค์กรที่มีชื่อเสียงแข็งแกร่งได้อย่างยั่งยืน

รายการอ้างอิง

- นงลักษณ์ โชติวิทยานันท์. (2559). กลยุทธ์การจัดการชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต, คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งนภา พิตรปรีชา. (2552). ปัจจัยสะท้อนความมีชื่อเสียงของธุรกิจโทรคมนาคมในประเทศไทย. (งานวิจัย). คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งนภา พิตรปรีชา. (2553). ตัวชี้วัดความมีชื่อเสียงของธุรกิจเอกชนในประเทศไทย. (งานวิจัย). คณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Ayşe Kucuk Yilmaz and Feriye Kucuk. (2010). The Reputation Crisis: Risk Management Based Logical Framework to the Corporate Sustainability, *Process Management*, Maria Pomfroya (Ed.), ISBN: 978-953-307-085-8, 223-244.
- An-Sofie Claeys and Verolien Cauberghe. (2015). The role of a favorable pre-crisis reputation in protecting organizations during crises. *Public Relations Review*. 41(1), 64-71.
- Barbara Reynolds. (2002). *Crisis and Emergency Risk Communication*. Centers for Disease Control and Prevention (CDC).
- Caywood, Clark L. (1997). *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. McGraw-Hill Companies, NY.

- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 12 (3/4), 241-260. doi:10.1300/J057v12n03_13
- Coombs, W. T. (2007a). *An occurrence of crisis communication: planning, managing, and responding* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123–137.
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication planning, managing, and responding* (4 ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of management*, 26(6), 1091-1112.
- Dowling, G. R. (2001). *Create Corporate Reputation: Identity, Image and Performance*. Oxford University Press. New York.
- Dutta, S., & Pullig, C. (2011). Effectiveness of corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies. *Journal of Business Research*, 64(12), 1281–1287.
- Eisenegger, M., & Schranz, M. (2011). *Reputation management and corporate social responsibility*. In Ø. Ihlen, J.
- Bartlett, & S. Mays (Eds.), *Handbook of communication and corporate social responsibility*. Oxford: Wiley Blackwell
- E. L. Quarantelli. (1988). Disaster Crisis Management: A Summary Of Research Findings. *Journal of Management Studies*, 25(4), 373-385.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston, USA: Havard Business School Press.
- Gaultier-Gaillard, S.; Louiset, J P. (2006). Risks to Reputation: A Global Approach. The Geneva Papers on Risk and Insurance. *Palgrave Macmillan Journals*, 31(3), 425–445.

- Griffin, A. (2014). *Crisis, issues and reputation management: A handbook for PR and communications professionals*. London: Kogan Page.
- Joosub, T.S. (2006). *Risk Management Strategies to Maintain Corporate Reputation*. Master Thesis. Master of Commerce. Business Management. University of South Africa.
- Kasper Ulf Nielsen. (2015). Reputation Risk in a Social Media Culture: How well is the insurance market responding, *New Generation Programme*. Broking Faculty.
- Larkin J. (2003). *Strategic Reputation*. Palgrave Macmillan, USA, 37-86.
- Laurence Barton, L. (1993). *Crisis in organizations: managing and communication in the heat of chaos*. Cincinnati, Ohio: SOUTH-WESTREN Publishing.
- Miglo' Šontaito'-Petkevipieno'. (2014). Crisis management to avoid damage for corporate reputation: The case of retail chain crisis in the Baltic countries. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 156, 452 – 457.
- Minor, D., & Morgan, J. (2011). CSR as reputation insurance: Primum non nocere. *California Management Review*, 53(3), 40–59.
- Morley, M. (1998). *How to Manage Your Global Reputation*. MacMillan. UK: Basingstoke.
- National Response Plan (2005). *Emergency Planning*: National Response Plan. Retrieved August 16, 2005, from http://www.dhs.gov/dhspublic/interapp/editorial/editorial_0566.xml.
- Nicolas Georges Trad, Michele Tesoro-Tess, Zachey Kliger. (2017). *Managing Reputation Risk*. Key Insights from the Reputation Risk Study, info@reputationinstitute.com, <https://www.reputationinstitute.com/research/managing-reputation-risk>.
- Rayner, (2004). *Managing Reputational Risk*, APM/IRM, Manchester, 5th February 2004, Abbey Consulting. Retrieved 10/30/2009 from http://www.theirm.org/events/documents/managing_reputational_risk_jrayner.pdf.

- Reynolds, B. & Seeger, M. W. (2005). Crisis and emergency risk communication as an integrativemodel. *Journal of Health Communication*, 10, 43-55.
doi:10.1080/10810730590904571
- Regan, L. (2008). A Framework for Integrating Reputation Risk into the Enterprise Risk Management Process. *Journal of Financial Transformation*, 22, 187-194.
- Reynolds, B. (2002). *Crisis and emergency risk communication*. Atlanta, GA: Centers for Disease Control and Prevention.
- Sergio Scandizzo. (2011). A framework for the analysis of reputation risk. *The Journal of Operational Risk*, 6(3), 41–63.
- Sophie Gaultier-Gaillard, Jean-Paul Louisot, Jenny Rayner. (2009). *Managing reputational risk – From theory to practice*. Reputation Capital. Building and Maintaining Trust in the 21st Century.
- Stefan Aerts. (2013). *Applying the CERC model within the context of extreme weather: A study about the influence ofThe timing and efficacy beliefs on information seeking and self-protective behaviors*. Master Thesis. University of Twente.
- Stelios Zyglidopoulos, Nelson Phillips. (1999). Responding to Reputational Crises: A Stakeholder Perspective. *Corporate Reputation Review*, 2(4), 322-350.
- Taylor, K. E. (2001). Summarize multiple aspects of model performance in a single diagram. *Journal Geophys Research*, 106, (June 2001), 7183-7192.
- Weiner, D. (2006). Crisis Communications: Managing Corporate Reputation in the Court of Public opinion. *Ivey Business Journal*, 3(4), 1-6.
- Wilcox D. (1994). Community participation and empowerment: putting theory into practice.
- Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwartz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377–390.