

ปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ที่ส่งผลต่อ
กระบวนการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชนของวิสาหกิจชุมชน
THE MAIN FACTORS IN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
ON SOCIAL MEDIA THAT AFFECT THE DECISION-MAKING PROCESS
OF COMMUNITY ENTERPRISE TO BUY COMMUNITY PRODUCTS

สกุล จรียาแจ่มสิทธิ์

Sakul Jariyachamsit

E-mail: sakul.ja@ssru.ac.th

อาจารย์,วิทยาลัยการจัดการอุตสาหกรรมบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Lecturer, College of Hospitality Industry Management,

Suan Sunandha Rajabhat University

(Receipt of the manuscript: April 10, 2026; Receipt of the revised manuscript:
June 5, 2026; Acceptance of the final manuscript: June 15, 2026)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ (Social CRM) ใน 3 มิติเชิงกลยุทธ์ตามวงจรชีวิตของลูกค้า (Customer Lifecycle) ตามกรอบของKotler &Keller (2016) ต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชนในจังหวัดอุดรธานี โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่าง 400 คน ซึ่งคัดเลือกด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) ผ่านการแบ่งชั้นภูมิตามพื้นที่อำเภอและประเภทผลิตภัณฑ์ชุมชนแล้วใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) เฉพาะสมาชิกที่ใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการดำเนินกิจการ การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) เพื่อระบุปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงสัมพันธ์ของแต่ละมิติ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัย Social CRM และกระบวนการตัดสินใจซื้อโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (ค่าเฉลี่ย 3.41-3.48 ตามมาตราวัดลิเคิร์ต 5 ระดับ) โดยตัวแปรที่ส่งผลในระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ได้แก่ การรักษาฐานลูกค้าเดิม ($\beta = 0.383$) การเรียกลูกค้าเก่ากลับมา ($\beta = 0.251$) และการขยายฐานลูกค้าใหม่ ($\beta = 0.206$) ตามลำดับ โดยร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ร้อยละ 16.3 (Adjusted $R^2 = 0.163$) ซึ่ง

สะท้อนว่ายังมีปัจจัยภายนอกกรอบ 3 มิติ เช่นความไว้วางใจในแบรนด์ คุณภาพผลิตภัณฑ์ ภาพลักษณ์ชุมชนและทุนทางสังคมที่ควรนำมาศึกษา เพิ่มเติม ผลการวิจัยนี้ให้ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ในการลำดับความสำคัญของมิติ Social CRM ภายใต้บริบทเศรษฐกิจฐานราก และอัตลักษณ์เชิงวัฒนธรรมของชุมชน

คำสำคัญ: การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ / กระบวนการตัดสินใจซื้อ / ผลิตภัณฑ์ชุมชน / วิสาหกิจชุมชน / ทุนทางสังคม

Abstract

This study aimed to investigate the influence of Social Customer Relationship Management (Social CRM) across three strategic dimensions of customer lifecycle, based on the framework of Kotler and Keller (2016), on the purchase decision process for community enterprise products in Udon Thani Province. Adopting a quantitative cross-sectional design, data were obtained from 400 participants selected through a multi-stage sampling procedure. The sampling process involved stratifying the population by district and community product category, followed by the purposive selection of members who actively use social media in their business operations. Data were analyzed using descriptive statistics and stepwise multiple regression to identify the relative contribution of each predictor. The findings indicated that Social CRM factors and purchase decision processes were perceived at a moderately high level (with means ranging from 3.41 to 3.48 on a 5-point Likert scale). Customer retention ($\beta = 0.383$), customer win-back ($\beta = 0.251$), and customer acquisition ($\beta = 0.206$) significantly predicted the purchase decision process ($p < 0.01$), jointly accounting for 16.3% of the variance (Adjusted $R^2 = 0.163$).

This reflected that external factors beyond the three-dimension framework—such as brand trust, product quality, community image, and

social capital—should be investigated in future studies. Furthermore, the findings provided strategic recommendations for prioritizing Social CRM dimensions within the context of a grassroots economy and the cultural identity of the community.

Keywords: Social CRM / Purchase Decision Process / Community Products / Community Enterprise / Social Capital

บทนำ

วิสาหกิจชุมชน (Community Enterprise) ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก (Grassroots Economy) ของประเทศไทยที่ทำหน้าที่สร้างงาน สร้างรายได้ และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในระดับท้องถิ่น ตลอดจนเป็นกลไกในการธำรงรักษาภูมิปัญญาท้องถิ่น (Local Wisdom) และอัตลักษณ์ของชุมชน (Community Identity) และทุนทางสังคม (Social Capital) ซึ่งเป็นทรัพยากรของคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยตัวเงิน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2563; Putnam, 2000) จากสถิติของสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน (2565) ปัจจุบันประเทศไทยมีวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนแล้วจำนวน 71,190 แห่ง ครอบคลุมสมาชิกมากกว่า 1.2 ล้านราย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ ที่มุ่งเน้นการส่งเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ครอบคลุมและการจ้างงานที่มีคุณค่า (United Nations, 2020)

แม้วิสาหกิจชุมชนจะมีบทบาทสำคัญในเชิงนโยบาย แต่ในเชิงปฏิบัติยังคงเผชิญกับปัญหาและข้อจำกัดหลายประการ ได้แก่ ทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) ที่ยังมีอยู่อย่างจำกัด ผลกระทบจากการพัฒนาอุตสาหกรรม และไม่สามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล (งามนิจ แสนนำพล, 2564; Priyono et al., 2020) ปัญหาเหล่านี้ทวีความรุนแรงในยุคหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งเร่งให้การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) กลายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับธุรกิจทุกระดับ รวมถึงวิสาหกิจชุมชน อย่างไรก็ตามผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตเชิงวิพากษ์ว่าการปรับใช้สื่อสังคมออนไลน์ในบริบทเศรษฐกิจฐานรากอาจสร้างภาระต้นทุนทั้งเวลา ทรัพยากรและทักษะแก่ชุมชนซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องพิจารณาควบคู่กับโอกาส

สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ได้กลายเป็นช่องทางสำคัญในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งนำไปสู่แนวคิด “การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์” (Social Customer Relationship Management: Social CRM) ที่ Greenberg (2010) นิยามไว้ว่าเป็นปรัชญาและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่สนับสนุนด้วยเทคโนโลยี กระบวนการ และกฎเกณฑ์ทางสังคม โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างการสนทนาที่สร้างคุณค่าร่วมกัน (Collaborative Conversation) ในสภาพแวดล้อมที่โปร่งใสและไว้วางใจได้ Trainor et al. (2014) และ Marolt et al. (2020) ได้ยืนยันว่า Social CRM มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสามารถด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า และผลการดำเนินงาน ในขณะที่ (Lemon & Verhoef 2016) เน้นกระบวนการตัดสินใจซื้อในยุคดิจิทัลมีลักษณะของ Customer Journey ที่ไม่เป็นเส้นตรงและมีปฏิสัมพันธ์หลายจุดสัมผัส (multi-touchpoint) สอดคล้องกับ Brodie et al. (2013) ที่เสนอแนวคิด Customer Engagement Theory เพื่ออธิบายการมีส่วนร่วมเชิงปฏิสัมพันธ์ของผู้บริโภคบนแพลตฟอร์มออนไลน์

แม้ว่า Social CRM จะได้รับการศึกษาอย่างกว้างขวางในบริบทของธุรกิจขนาดใหญ่และ SMEs ในประเทศพัฒนาแล้ว (Harrigan et al., 2020; Dewnarain et al., 2019) แต่จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยพบว่ยังมี “ช่องว่างทางการวิจัย” (Research Gap) ที่สำคัญ 3 ประการ ที่งานวิจัยชิ้นนี้มุ่งเติมเต็ม ดังนี้

ประการแรก ช่องว่างเชิงบริบท (Contextual Gap): งานวิจัยส่วนใหญ่ที่ศึกษา Social CRM มักดำเนินการในบริบทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) หรือธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศพัฒนาแล้ว (Marolt et al., 2020; Foltean et al., 2019) ในขณะที่การศึกษาในบริบทของ “วิสาหกิจชุมชน” ซึ่งมีลักษณะเฉพาะที่ผูกพันกับภูมิปัญญาท้องถิ่น (Local Wisdom) ความเป็นจริงแท้เชิงวัฒนธรรม (Cultural Authenticity) และทุนทางสังคม (Social Capital) ยังมีอยู่อย่างจำกัดมาก โดยเฉพาะในบริบทของประเทศกำลังพัฒนาในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ประการที่สอง ช่องว่างเชิงทฤษฎี (Theoretical Gap): งานวิจัยก่อนหน้านี้ส่วนใหญ่มุ่งเน้นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง Social CRM กับผลการดำเนินงาน หรือความภักดีของลูกค้า (Wang & Kim, 2017; Kamboj et al., 2018) ในขณะที่การเชื่อมโยง Social CRM กับ “กระบวนการตัดสินใจซื้อ” โดยอาศัยการบูรณาการระหว่างกรอบ AIDA ของ Strong (1925) กับแนวคิดร่ว่งสมัยอย่าง Customer Journey (Lemon & Verhoe, 2016) และ Consumer Engagement Theory (Brodie et al., 2013) ยังมีการศึกษา

ไม่มาก โดยเฉพาะในมิติของ 3 กลยุทธ์หลักของ CRM ของ Kotler & Keller (2016) ได้แก่ การขยายฐานลูกค้าใหม่ การรักษาฐานลูกค้าเดิม และการเรียกลูกค้าเก่ากลับมา

ประการที่สาม ช่องว่างเชิงประจักษ์ (Empirical Gap): การศึกษาในบริบทจังหวัดอุดรธานี ซึ่งเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจของภูมิภาคอีสานตอนบนและมีวิสาหกิจชุมชนที่จดทะเบียนจำนวนมากถึง 3,965 แห่ง ยังไม่มีการศึกษาเชิงประจักษ์ที่ใช้เทคนิคทางสถิติขั้นสูงในการวิเคราะห์อิทธิพลของแต่ละมิติของ Social CRM ต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อในผลิตภัณฑ์ชุมชน

ด้วยเหตุผลดังกล่าว การวิจัยครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชนของวิสาหกิจชุมชน โดยคาดหวังว่าผลการวิจัยจะให้ข้อมูลการ (Contribution) ทั้งในเชิงทฤษฎีผ่านการขยายกรอบ Social CRM สู่บริบทของเศรษฐกิจฐานราก และในเชิงปฏิบัติ โดยการให้แนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและออกแบบกลยุทธ์ทางการตลาดดิจิทัลที่เหมาะสมกับวิสาหกิจชุมชน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ และระดับของกระบวนการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชนของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดอุดรธานี
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชนของวิสาหกิจชุมชน

การทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎีฐาน แนวคิดการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า: Social Customer Relationship Management (Social CRM)

แนวคิด Social CRM พัฒนาต่อยอดมาจากแนวคิดการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าแบบดั้งเดิม (Traditional CRM) โดย Greenberg (2010) ได้นิยาม Social CRM ว่าเป็น “ปรัชญาและกลยุทธ์ทางธุรกิจ ซึ่งได้รับการสนับสนุนด้วยแพลตฟอร์มเทคโนโลยี กฎเกณฑ์ทางธุรกิจ กระบวนการ และคุณลักษณะทางสังคม เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างลูกค้าและธุรกิจในการสนทนาที่สร้างคุณค่าร่วมกัน” (Collaborative Conversation) ความแตกต่างหลักระหว่าง CRM แบบดั้งเดิมและ Social CRM คือ

การเปลี่ยนจากการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication) ไปสู่การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) และการให้ความสำคัญกับ “ลูกค้า” ในฐานะผู้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Active Participant) ในการสร้างคุณค่าของแบรนด์ (Malthouse et al., 2013)

ในงานเชิงทฤษฎีร่วมสมัย Social CRM ได้รับการขยายขอบเขตให้ครอบคลุมหลายมิติได้แก่ การมีส่วนร่วมของลูกค้า (Customer Engagement) การสร้างคุณค่าร่วม (Value Co-creation) การฟังเสียงทางสังคม (Social Listening) ชุมชนออนไลน์ (Online Community) การปรับให้เป็นส่วนบุคคล (Personalization) และการบูรณาการช่องทางหลายช่อง (Omni-channel Integration) (Harrigan et al., 2020 Dewnarain et al., 2019 Kannan & Li, 2017) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้กรอบของ Kotler & Keller (2016) ที่แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 3 มิติเชิงปฏิบัติการ (Operational Dimensions) ตามวงจรชีวิตของลูกค้า ได้แก่ การขยายฐานลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) การรักษาฐานลูกค้าเดิม (Customer Retention) และการเรียกลูกค้าเก่ากลับมา (Customer Win-back) ด้วยเหตุผลที่กรอบดังกล่าวเหมาะสมกับลักษณะของวิสาหกิจชุมชนที่มีทรัพยากรจำกัดและต้องการเครื่องมือที่ปฏิบัติการได้อย่างเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยตระหนักว่าการวัด Social CRM ใน 3 มิติดังกล่าวเพียงบางส่วนของแนวคิด Social CRM แบบสมบูรณ์ (Full-scope Social CRM) และเสนอให้การวิจัยอนาคตขยายขอบเขตการวัดให้ครอบคลุมมิติเชิงความสัมพันธ์อื่นๆ เพิ่มเติม

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้อาศัยทฤษฎีร่วมสมัยเป็นกรอบเสริมในการอธิบายปรากฏการณ์ ได้แก่ Customer Journey Theory (Lemon & Verhoef, 2016) ที่อธิบายเส้นทางการตัดสินใจของผู้บริโภคในยุคดิจิทัลซึ่งไม่เป็นเส้นตรง Consumer Engagement Theory (Brodie et al., 2013) การมีส่วนร่วมเชิงปฏิสัมพันธ์ที่อธิบายเส้นทางการตัดสินใจของผู้บริโภค ในยุคดิจิทัลซึ่งไม่เป็นเส้นตรง Consumer Engagement Theory การมีส่วนร่วมเชิงปฏิสัมพันธ์ Uses and Gratifications Theory ของผู้ใช้สื่อสังคมออนไลน์ (Dolan et al., 2016) และ Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) ของ Venkatesh et al. (2003) ที่อธิบายการยอมรับเทคโนโลยี ทฤษฎีเหล่านี้นำมาเสริมกรอบ AIDA แบบดั้งเดิม ซึ่งมีลักษณะเชิงเส้นตรง (Linear) อาจไม่สะท้อน Interactive Decision Journey และพลวัตของ eWOM รวมถึง Community Influence ในยุคปัจจุบันได้อย่างครบถ้วน

Trainor et al. (2014) ได้เสนอกรอบความคิดเชิงทฤษฎีที่สำคัญว่า Social CRM เป็นความสามารถพลวัต (Dynamic Capability) ที่เกิดจากการผสมผสานระหว่าง

เทคโนโลยีสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Technology) และความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นผ่านการสร้างความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งและการเรียนรู้จากลูกค้าอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยเชิงประจักษ์ของ Wang & Kim (2017) ที่ศึกษากับบริษัทจำนวน 301 บริษัท ยืนยันว่าความสามารถของ Social CRM มีอิทธิพลเชิงบวกต่อมูลค่าของลูกค้า (Customer Value) และความสำเร็จของธุรกิจ

การขยายฐานลูกค้าใหม่และกระบวนการตัดสินใจซื้อ

การขยายฐานลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) หมายถึง กระบวนการในการดึงดูดและชักชวนผู้บริโภคที่ยังไม่เคยเป็นลูกค้าให้เข้ามาสู่วงจรของธุรกิจ ในบริบทของ Social CRM การขยายฐานลูกค้าใหม่ผ่านสื่อสังคมออนไลน์มีความได้เปรียบจากการใช้อัลกอริธึมและข้อมูลพฤติกรรม (Kumar et al., 2016) งานวิจัยของ Itani et al. (2017) ซึ่งตีพิมพ์ในวารสาร Industrial Marketing Management (Q1) พบว่าการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการขยายฐานลูกค้าใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความไว้วางใจของลูกค้า (Customer Trust) ซึ่งเป็นขั้นเริ่มต้นของกระบวนการตัดสินใจซื้อ

เมื่อพิจารณาผ่านโมเดล AIDA (Attention-Interest-Desire-Action) ของ Strong (1925) การขยายฐานลูกค้าใหม่ผ่านสื่อสังคมออนไลน์จะช่วยสร้าง “ความสนใจ” (Attention) และ “ความตั้งใจ” (Interest) ในตัวผลิตภัณฑ์ ก่อนที่จะนำไปสู่ “ความต้องการ” (Desire) และ “การตัดสินใจซื้อ” (Action) อย่างไรก็ตาม Lemon & Verhoef (2016) เสนอว่ากระบวนการดังกล่าวในยุคดิจิทัลมิได้เป็นเส้นตรง ผู้บริโภคเคลื่อนไหวระหว่างจุดสัมผัสหลายช่องทางและรับอิทธิพลจาก eWOM และ Influencer ทำให้การขยายฐานลูกค้าใหม่ต้องคำนึงถึงปฏิสัมพันธ์เชิงเครือข่าย มากกว่าการประชาสัมพันธ์เพียงด้านเดียว การศึกษาของ Juwitasary et al. (2022) ยืนยันว่าการใช้กลยุทธ์การตลาดบนสื่อสังคมออนไลน์มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการสร้างโอกาสทางการขาย (Sales Opportunity) จากผู้ที่สนใจในการเป็นลูกค้า จากการสังเคราะห์วรรณกรรมข้างต้น จึงนำไปสู่สมมติฐานดังนี้

H1: การขยายฐานลูกค้าใหม่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชนของวิสาหกิจชุมชน

การรักษาฐานลูกค้าเดิมและกระบวนการตัดสินใจซื้อ

การรักษาฐานลูกค้าเดิม (Customer Retention) เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน เนื่องจากต้นทุนในการรักษาลูกค้าเดิมต่ำกว่าการแสวงหาลูกค้าใหม่ประมาณ 5-7 เท่า (Reichheld, 2003) งานของ Kumar et al. (2019) ที่ตีพิมพ์ใน

วารสาร Journal of the Academy of Marketing Science (Q1) พบว่าการใช้ Social CRM ในการรักษาลูกค้าเดิมช่วยเพิ่มคุณค่าตลอดช่วงชีวิตของลูกค้า (Customer Lifetime Value) อย่างมีนัยสำคัญ โดยผ่านการสร้างการมีส่วนร่วม (Engagement) และการสื่อสารส่วนบุคคล (Personalized Communication)

ในบริบทของวิสาหกิจชุมชน การรักษาลูกค้าเดิมมีความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากลูกค้าเดิมที่พึงพอใจมักจะทำหน้าที่เป็น “แบรนด์แอมบาสเดอร์” (Brand Ambassador) ผ่านการบอกต่อแบบปากต่อปากทางอิเล็กทรอนิกส์ (eWOM) ซึ่งมีประสิทธิภาพสูงในสื่อสังคมออนไลน์ (Chu & Kim, 2018) นอกจากนี้ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของ Arshad, F. N. (2023). ยังอธิบายว่าความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างลูกค้ากับแบรนด์จะเกิดขึ้นเมื่อทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ส่วน Brodie et al., (2013) อธิบายผ่าน Consumer Engagement Theory ว่าการมีส่วนร่วมเชิงอารมณ์ ความรู้และพฤติกรรมของลูกค้าจะมีความสัมพันธ์เชิงบูรณาการให้กลายเป็นพันธสัญญาเชิงคุณค่า งานวิจัยของ Chatterjee et al. (2021) ในวารสาร International Journal of Information Management (Q1) ยืนยันว่าการรักษาลูกค้าเดิมผ่าน Social CRM มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตัดสินใจซื้อซ้ำ (Repurchase Intention) ดังนั้น

H2: การรักษาลูกค้าเดิมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชนของวิสาหกิจชุมชน

การเรียกลูกค้าเก่ากลับมาและกระบวนการตัดสินใจซื้อ

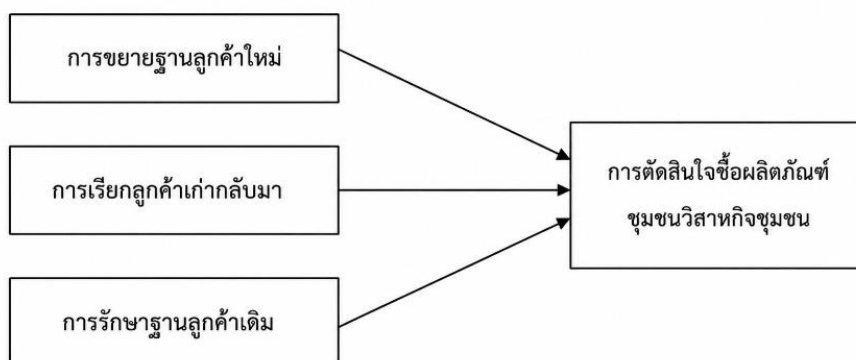
การเรียกลูกค้าเก่ากลับมา (Customer Win-back) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการกลับมาสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เคยซื้อสินค้าแต่หยุดไป ซึ่งถือเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพสูงเนื่องจากมีประสบการณ์กับแบรนด์มาแล้ว Kumar et al. (2015) ที่ตีพิมพ์ในวารสาร Journal of Marketing (Q1) ระบุว่า ลูกค้าที่ถูกดึงกลับมาได้สำเร็จมีแนวโน้มที่จะมีคุณค่าตลอดช่วงชีวิตสูงกว่าลูกค้าใหม่ทั่วไป ในบริบทของสื่อสังคมออนไลน์ เทคนิคการทำตลาดซ้ำ (Re-marketing) ผ่าน Facebook Ads หรือ Google Ads ได้กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการเรียกลูกค้าเก่ากลับมา (Bleier & Eisenbeiss, 2015)

จากมุมมองของทฤษฎีการลงทุน (Investment Model) ของ Rusbult (1980) การที่ลูกค้าเก่ามี “การลงทุน” (Investment) กับแบรนด์ในรูปของเวลา ความรู้ และประสบการณ์ ทำให้มีแนวโน้มที่จะกลับมาใช้บริการอีกครั้งเมื่อได้รับการสื่อสารที่เหมาะสม แม้ว่าทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาในยุคก่อนดิจิทัลแต่หลักการของการลงทุนเชิงสัมพันธ์ยังคง

เกี่ยวข้องในยุคปัจจุบัน เพียงแต่รูปแบบของการ “การลงทุน” ได้เปลี่ยนเป็นข้อมูลส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมเชิงดิจิทัล และเครือข่ายเชิงสังคมออนไลน์ งานวิจัยล่าสุดของ Pick & Eisend (2014) และ Ahn et al. (2022) พบว่ากลยุทธ์การเรียกลูกค้าเก่ากลับมาผ่านการส่ง E-Newsletter และการนำเสนอข้อเสนอพิเศษ (Exclusive Offers) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตัดสินใจซื้อซ้ำอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น

H3: การเรียกลูกค้าเก่ากลับมา มีอิทธิพลเชิงบวกต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชนของวิสาหกิจชุมชน

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการสังเคราะห์วรรณกรรมและการพัฒนาสมมติฐานข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ 3 ด้าน (การขยายฐานลูกค้าใหม่ การรักษาฐานลูกค้าเดิม และการเรียกลูกค้าเก่ากลับมา) กับตัวแปรตาม คือ กระบวนการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชนของวิสาหกิจชุมชน (ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ ด้านความตั้งใจ ด้านความสนใจ ด้านความต้องการอยากได้ และด้านการตัดสินใจซื้อ) ทั้งนี้ ผู้วิจัยตระหนักว่ายังมีตัวแปรเพิ่มเติม เช่น ความไว้วางใจในแบรนด์ คุณภาพผลิตภัณฑ์ ภาพลักษณ์ชุมชนและทุนทางสังคม ที่อาจมีบทบาทเป็นตัวแปรร่วม (Covariates) ตัวแปรกำกับ (Moderators) หรือตัวแปรส่งผ่าน (Mediators) ในกรอบการวิจัยที่ขยายขอบเขตในอนาคต

ระเบียบวิธีวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้วิธีการสำรวจ (Survey Research) เพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในช่วงเวลาหนึ่ง (Cross-sectional Study) การเลือกใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณมีความเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่มุ่งทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร และสามารถสรุปผลไปยังประชากรเป้าหมายได้ด้วยความเชื่อมั่นทางสถิติ (Creswell & Creswell, 2018)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ สมาชิกของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดอุดรธานี จำนวน 3,965 วิสาหกิจชุมชน (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2565) การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรของ Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% และค่าความคลาดเคลื่อน 5% ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ 363 คน อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้เพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็น 400 คน เพื่อเพิ่มพลังทางสถิติ (Statistical Power) และลดความคลาดเคลื่อนจากการไม่ตอบกลับ (Non-response Error) ตามคำแนะนำของ Hair et al. (2019) ที่เสนอว่าขนาดกลุ่มตัวอย่าง 400 คนขึ้นไปถือว่าเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่มีตัวแปรอิสระไม่เกิน 10 ตัว

ในการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) เพื่อเพิ่มความเป็นตัวแทนของประชากร โดยขั้นที่หนึ่ง แบ่งชั้นภูมิตามอำเภอใน 20 อำเภอของจังหวัดอุดรธานี (Stratification by District) ขั้นที่สอง จัดสรรจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละอำเภอตามสัดส่วนจำนวน วิสาหกิจชุมชนในพื้นที่ (Proportional Allocation) ขั้นที่สาม จำแนกตามประเภทผลิตภัณฑ์ (อาหารแปรรูป สิ่งทอ หัตถกรรมสมุนไพรและการบริการ) และขั้นสุดท้าย ใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) สำหรับสมาชิกที่ใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการดำเนินกิจการ ซึ่งสอดคล้องกับเงื่อนไขของการศึกษา Social CRM ผู้วิจัยรับทราบว่าวิธีการนี้ยังไม่ใช่ การสุ่มเชิงความน่าจะเป็น (Probability Sampling) อย่างสมบูรณ์ในทุกขั้นตอน ซึ่งอาจมีผลต่อการอ้างอิงเชิงทั่วไป (Generalizability) จึงได้รายงานเป็นข้อจำกัดของงานวิจัย และเสนอให้การวิจัยอนาคตใช้ Stratified Random Sampling หรือ Probability Sampling อย่างเต็มรูปแบบ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (5 ข้อ) ใช้มาตรวัดแบบ Nominal และ Ordinal Scale ตอนที่ 2 ปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ (15 ข้อ) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ การขยายฐานลูกค้าใหม่ การรักษาฐานลูกค้าเดิม และการเรียกลูกค้าเก่ากลับมา (ด้านละ 5 ข้อ) ตอนที่ 3 กระบวนการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชน (20 ข้อ) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ความตั้งใจ ความสนใจ ความต้องการอยากได้ และการตัดสินใจซื้อ (ด้านละ 5 ข้อ) โดยตอนที่ 2 และ 3 ใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale 5 ระดับ และตอนที่ 4 เป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือทั้งในด้านความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้ (1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบและประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.60 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่ Rovinelli & Hambleton (1977) กำหนด (2) การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ผลการวิเคราะห์พบว่าค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ 0.944 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.70 ที่ Nunnally & Bernstein (1994) กำหนด แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นในระดับสูงมาก

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสมาชิกวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดอุดรธานี โดยขอความร่วมมือจากสมาชิกของวิสาหกิจชุมชนในการตอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยและให้คำชี้แจงในประเด็นที่ผู้ตอบมีข้อสงสัย หลังจากได้รับแบบสอบถามที่ตอบครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์และลงรหัสเพื่อนำไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ การวิจัยครั้งนี้ได้พิจารณาหลักจริยธรรมในการวิจัยโดยผู้ตอบแบบสอบถามได้รับการชี้แจงเรื่องการรักษาความลับของข้อมูลและการเข้าร่วมวิจัยด้วยความสมัครใจ

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ 2 ประเภท ได้แก่ (1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูล และ (2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและปัญหาความสัมพันธ์เชิงพหุร่วมเชิงเส้น (Multicollinearity) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การเลือกใช้ Stepwise Multiple Regression ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เชิงสำรวจ (Exploratory Purpose) เพื่อระบุน้ำหนักอิทธิพลเชิงสัมพัทธ์ของแต่ละมิติของ Social CRM ในบริบทที่งานวิจัยเชิงประจักษ์ ในวิสาหกิจชุมชนของไทยยังมีจำกัด ผู้วิจัยตระหนักถึงข้อจำกัดของเทคนิคนี้อาจขึ้นอยู่กับ ลักษณะของข้อมูลชุดเดียว (Data-driven) ตามที่ Tabachnick & Fidell (2019) ได้อธิบายไว้ และ จึงเสนอแนะให้การวิจัยในอนาคตใช้เทคนิคขั้นสูง เช่น Hierarchical Regression, Structural Equation Modeling (SEM) หรือ Partial Least Squares SEM (PLS-SEM) ซึ่งเหมาะสมกับการทดสอบโมเดลเชิงทฤษฎี ที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์การถดถอย ได้แก่ ค่า VIF (Variance Inflation Factor) ต้องไม่เกิน 5 และค่า Tolerance ไม่ต่ำกว่า 0.2 เพื่อป้องกันปัญหา Multicollinearity (Hair et al., 2019)

ผลการวิจัย

ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 52.20) อายุระหว่าง 25-35 ปี (ร้อยละ 56.00) มีสถานภาพสมรส (ร้อยละ 45.00) สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 60.00) และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 1-10 ปี (ร้อยละ 32.50) รายละเอียดแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 400)

ลักษณะประชากรศาสตร์	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	209	52.20
หญิง	191	47.80
อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	57	14.20
25-35 ปี	224	56.00
36-45 ปี	109	27.30
46 ปีขึ้นไป	10	2.50
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	112	28.00
ปริญญาตรี	240	60.00
สูงกว่าปริญญาตรี	48	12.00

ระดับของปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์

ผลการวิเคราะห์ระดับของปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ใน 3 ด้าน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการเรียกลูกค้าเก่ากลับมามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 3.48, SD = 0.322) รองลงมา คือ ด้านการขยายฐานลูกค้าใหม่ ($\bar{X}$ = 3.44, SD = 0.368) และด้านการรักษฐานลูกค้าเดิม ($\bar{X}$ = 3.41, SD = 0.296) ตามลำดับ อนึ่ง ค่าเฉลี่ยที่อยู่ในช่วง 3.41–3.48 ตกในบริเวณรอยต่อระหว่าง "ระดับปานกลาง" และ "ระดับมาก" ของมาตรลิเคิร์ต 5 ระดับ ผู้วิจัยจึงตีความผลในเชิงระมัดระวัง โดยอภิปรายรายการว่า การรับรู้ของผู้ตอบยังมิได้อยู่ในระดับสูงอย่างเด็ดขาดแต่สะท้อนการรับรู้ที่อยู่ในกลุ่มเริ่มเห็นด้วยอย่างมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติการ (Practical Significance) (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์

ปัจจัยหลักใน Social CRM	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. การขยายฐานลูกค้าใหม่	3.44	0.368	ค่อนข้างสูง
2. การรักษาฐานลูกค้าเดิม	3.41	0.296	ค่อนข้างสูง
3. การเรียกลูกค้าเก่ากลับมา	3.48	0.322	ค่อนข้างสูง
รวม	3.44	0.329	ค่อนข้างสูง

ระดับของกระบวนการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชน

ผลการวิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.41, SD = 0.586) โดยด้านการตัดสินใจซื้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}$ = 3.49, SD = 0.298) รองลงมา คือ ด้านความต้องการอยากได้ ($\bar{X}$ = 3.41, SD = 0.263) ด้านความตั้งใจ ($\bar{X}$ = 3.36, SD = 0.367) และด้านความสนใจ ($\bar{X}$ = 3.36, SD = 0.201) ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกระบวนการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชน

กระบวนการตัดสินใจซื้อ	$\bar{X}$	SD	แปลผล
1. ด้านความตั้งใจ	3.36	0.367	ปานกลาง
2. ด้านความสนใจ	3.36	0.201	ปานกลาง
3. ด้านความต้องการอยากได้	3.41	0.263	ค่อนข้างสูง
4. ด้านการตัดสินใจซื้อ	3.49	0.298	ค่อนข้างสูง
รวม	3.41	0.586	ค่อนข้างสูง

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ก่อนการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน พบว่าทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกค่ามีค่าต่ำกว่า 0.80 ซึ่งตามเกณฑ์ของ Stevens (2016) แสดงว่าไม่เกิดปัญหา Multicollinearity ระหว่างตัวแปรอิสระ รายละเอียดแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

ตัวแปร	Y	X ₁	X ₂	X ₃
Y: กระบวนการตัดสินใจซื้อ	1.000			
X ₁ : การขยายฐานลูกค้าใหม่	0.636**	1.000		
X ₂ : การรักษาฐานลูกค้าเดิม	0.395**	0.720**	1.000	
X ₃ : การเรียกลูกค้าเก่ากลับมา	0.668**	0.492**	0.528**	1.000

หมายเหตุ: ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อทดสอบอิทธิพลของปัจจัยหลักใน Social CRM ต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชนของวิสาหกิจชุมชน พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การรักษาฐานลูกค้าเดิม (X₂) การเรียกลูกค้าเก่ากลับมา (X₃) และการขยายฐานลูกค้าใหม่ (X₁) ส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่า Tolerance ทุกค่ามีค่ามากกว่า 0.20 และค่า VIF ทุกค่ามีค่าน้อยกว่า 5 ซึ่งแสดงว่าไม่เกิดปัญหา Multicollinearity (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ตัวแปรพยากรณ์	B	S.E.	t	p-value	Tolerance	VIF
ค่าคงที่ (Constant)	1.918	0.195	9.840	0.000**	-	-
การรักษาฐานลูกค้าเดิม (X ₂)	0.383	0.078	4.903	0.000**	0.312	3.200
การเรียกลูกค้าเก่ากลับมา (X ₃)	0.251	0.055	4.548	0.000**	0.765	1.308
การขยายฐานลูกค้าใหม่ (X ₁)	0.206	0.081	2.535	0.002**	0.317	3.152

หมายเหตุ: R = 0.412, R² = 0.169, Adjusted R² = 0.163, SE = 0.793, F = 26.913,

** p < 0.01

ผลการวิเคราะห์แสดงว่าตัวแปรอิสระทั้ง 3 ด้านสามารถร่วมกันพยากรณ์กระบวนการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชนของวิสาหกิจชุมชนได้ร้อยละ 16.3 (Adjusted R² = 0.163) โดยการรักษาฐานลูกค้าเดิมมีอิทธิพลสูงสุด (B = 0.383) รองลงมา คือ การเรียกลูกค้าเก่ากลับมา (B=0.251) และการขยายฐานลูกค้าใหม่ (B= 0.206) ตามลำดับ สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$Y = 1.918 + 0.383 (X_2) + 0.251 (X_3) + 0.206 (X_1)$$

แม้ผลการทดสอบจะสนับสนุนสมมติฐาน H1, H2 และ H3 ในระดับนัยสำคัญทางสถิติ แต่ค่า Adjusted R² ที่ระดับ 0.163 บ่งชี้ว่ายังมีตัวแปรอื่นอีกประมาณร้อยละ 83.7 ของความแปรปรวนที่ไม่ได้รับการอธิบายโดยกรอบนี้ ผู้วิจัยจึงตีความผลในเชิงระมัดระวังว่า Social CRM 3 มิติเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นแต่ยังไม่เพียงพอ (Necessary but not Sufficient) ในการอธิบายพฤติกรรมการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชน

การอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ให้ข้อค้นพบที่น่าสนใจซึ่งสามารถนำไปวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ในหลายมิติ ผู้วิจัยจะอภิปรายโดยเชื่อมโยงกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องบริบทเฉพาะของจังหวัดอุดรธานี และข้อพิจารณาเชิงวิจารณ์ที่งานวิจัยก่อนหน้านี้อาจละเลย

อิทธิพลของการรักษาลูกค้าเดิมต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อ

ผลการวิจัยพบว่าการรักษาลูกค้าเดิมมีอิทธิพลสูงสุดต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชน ($B = 0.383, p < 0.01$) ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kumar et al. (2019) และ Chatterjee et al. (2021) อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่งานเหล่านี้ยังไม่ได้อธิบายในเชิงลึก คือ "เหตุใด" Retention จึงมีน้ำหนักสูงที่สุดในบริบทเฉพาะของจังหวัดอุดรธานี ผู้วิจัยขอเสนอคำอธิบาย 3 ประการ

ประการแรก จากมุมมองของทฤษฎีทุนทางสังคม (Social Capital Theory) ของ Putnam (2000) ชุมชนในภาคอีสานมีโครงข่ายความสัมพันธ์เชิงเครือญาติและความเชื่อมั่นในชุมชน (Bonding Social Capital) ในระดับสูง ลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์ครั้งแรกมักได้รับการแนะนำผ่านเครือข่ายเชิงสังคม ทำให้ความสัมพันธ์ระยะยาวมีฐานเชิงวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งกว่าตลาดทั่วไป ประการที่สอง วัฒนธรรมอีสานเน้นคุณค่า “ความไว้ใจระยะยาว” และ “การไม่ผิดสัญญา” ซึ่งเอื้อต่อกลยุทธ์การรักษาลูกค้าเดิมมากกว่ากลยุทธ์การหาลูกค้าใหม่ที่ต้องการสร้างความไว้วางใจจากศูนย์ ประการที่สาม ในบริบทเศรษฐกิจฐานรากทรัพยากรการตลาด ของวิสาหกิจชุมชนมีอยู่อย่างจำกัดการลงทุนในลูกค้าเดิมจึงให้อัตราผลตอบแทนเชิงสัมพันธ์สูงกว่า การลงทุนในการแสวงหาลูกค้าใหม่

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ในงานของ Arshad (2023) อธิบายเสริมว่า ความสัมพันธ์ระยะยาวเกิดขึ้นเมื่อทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน อย่างไรก็ตาม ในบริบทของวิสาหกิจชุมชน ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าการแลกเปลี่ยนไม่ได้จำกัดอยู่ที่คุณค่าทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่รวมถึงคุณค่าเชิงวัฒนธรรมและความผูกพันกับชุมชน (Community Belongingness) ซึ่งเป็นมิติที่กรอบ Social CRM แบบสากลยังไม่ได้สะท้อนอย่างชัดเจน

อิทธิพลของการเรียกลูกค้าเก่ากลับมาต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อ

ผลการวิจัยพบว่าการเรียกลูกค้าเก่ากลับมาซื้อผลิตภัณฑ์เป็นอันดับสอง ($B = 0.251, p < 0.01$) สอดคล้องกับงานของ Kumar et al. (2015) และ Bleier & Eisenbeiss (2015) อย่างไรก็ตาม ข้อค้นพบนี้แตกต่างจากผลผล Pick & Eisend (2014) ที่พบว่าการเรียกลูกค้าเก่ากลับมาซื้อผลิตภัณฑ์มีอิทธิพลสูงกว่ากลยุทธ์อื่น คำอธิบายเชิงทฤษฎีเป็นไปได้คือบริบทของ

Pick & Eisend อยู่ในประเทศพัฒนาแล้วที่มีโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่แข็งแกร่งและฐานข้อมูลลูกค้าที่ครอบคลุมในขณะที่วิสาหกิจชุมชนในอุตรธานียังขาดระบบ CRM เชิงเทคนิคที่จะติดตามลูกค้าได้อย่างเป็นระบบ จึงทำให้ประสิทธิภาพของกลยุทธ์ Win-back ถูกจำกัดด้วยข้อจำกัดของเครื่องมือ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยพิจารณาผ่าน Investment Model ของ Rusbult (1980) ซึ่งแม้จะเป็นทฤษฎีที่พัฒนาในยุคก่อนดิจิทัล แต่หลักการพื้นฐานของ "การลงทุนเชิงสัมพันธ์" ยังคงมีความเกี่ยวข้องในรูปแบบใหม่ ในยุคดิจิทัล "การลงทุน" ของลูกค้าได้ขยายไปครอบคลุมข้อมูลส่วนบุคคลโปรไฟล์ในชุมชนออนไลน์ และการสะสมประสบการณ์ดิจิทัล (Digital Embeddedness) ซึ่ง Ahn et al. (2022) ระบุว่า เป็นปัจจัยสำคัญในการเรียกลูกค้ากลับการประยุกต์ทฤษฎีเก่าในรูปแบบใหม่นี้ผู้วิจัยเห็นว่าควร ได้รับการศึกษาเพิ่มเติมร่วมกับ Customer Journey Theory (Lemon & Verhoef, 2016) ในงานวิจัยอนาคต

อิทธิพลของการขยายฐานลูกค้าใหม่ต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อ

ผลการวิจัยพบว่าการขยายฐานลูกค้าใหม่มีอิทธิพลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้ออย่างมีนัยสำคัญแต่อยู่ในอันดับท้าย ($B = 0.206, p < 0.01$) ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับหลักการของ Reichheld (2003) เกี่ยวกับความท้าทายในการสร้างความไว้วางใจของลูกค้าใหม่

อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายเชิงวิพากษ์ว่าค่าน้ำหนักอิทธิพลที่ค่อนข้างต่ำของการขยายฐานลูกค้าใหม่สะท้อน "ผลที่ไม่คาดหมาย" (Unexpected Finding) ของบริบทวิสาหกิจชุมชนได้อย่างน่าสนใจตามโมเดล AIDA แบบดั้งเดิม (Strong, 1925) ชั้น Attention และ Interest ความเป็นจุดเริ่มต้นที่มีอิทธิพลสูงแต่ในบริบทออนไลน์ของวิสาหกิจชุมชนผู้บริโภคใหม่อาจติดอยู่ในชั้น Attention โดยไม่ก้าวไปสู่ Action เนื่องจากข้อจำกัดของ Cultural Authenticity ที่ผลิตภัณฑ์ชุมชนยังไม่สามารถถ่ายทอดผ่านสื่อดิจิทัลได้ครบถ้วน Lemon & Verhoef (2016) เน้นกระบวนการตัดสินใจซื้อในยุคดิจิทัลมีปฏิสัมพันธ์หลายจุดสัมผัส ผู้บริโภคใหม่จึงต้องการ Touchpoint หลายช่องทางก่อนการตัดสินใจซื้อซึ่งวิสาหกิจชุมชน ยังขาดทรัพยากรในการบริหาร Multi-touchpoint อย่างเป็นระบบ

การวิพากษ์เชิงระบบและการตีความผลในเชิงลึก

นอกจากการอภิปรายตามสมมติฐาน ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นวิพากษ์เพิ่มเติม 3 ประการ ที่งานวิจัยก่อนหน้านี้มักไม่ได้กล่าวถึงประการแรก ภาระต้นทุนของ Social CRM ต่อวิสาหกิจชุมชน: แม้ Social CRM จะเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ แต่การปรับใช้ในระดับวิสาหกิจชุมชนต้องอาศัยทักษะดิจิทัล เวลาและเครื่องมือ ซึ่งอาจกลายเป็นภาระเพิ่มเติมแก่ชุมชนที่มีทรัพยากรจำกัด ประการที่สองความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide): สมาชิกวิสาหกิจชุมชนบางกลุ่ม โดยเฉพาะผู้สูงอายุอาจขาดทักษะดิจิทัลในการใช้ Social CRM อย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงประโยชน์ของกลยุทธ์ประการที่สามการมีอยู่ของลูกค้านำมาใช้สื่อสังคมออนไลน์ ลูกค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนบางกลุ่มโดยเฉพาะลูกค้าท้องถิ่นและกลุ่มผู้สูงอายุ อาจไม่ใช้สื่อสังคมออนไลน์ การพึ่งพา Social CRM เพียงอย่างเดียวจึงไม่ครอบคลุมตลาดทั้งหมดผู้วิจัยจึงเสนอว่า Social CRM สำหรับค่า Adjusted R² ที่ 0.163 บ่งชี้ว่าโมเดลของการวิจัยอธิบายความแปรปรวนได้เพียงร้อยละ 16.3 ซึ่งเปิดประเด็นว่ายังมีตัวแปรอื่นอีกประมาณร้อยละ 83.7 ที่ไม่ได้รวมในโมเดล เช่น ความไว้วางใจในแบรนด์ คุณภาพผลิตภัณฑ์ ราคา รีวิวออนไลน์ คุณภาพเนื้อหา ภาพลักษณ์ของชุมชน Influencer Marketing ประสบการณ์ลูกค้า และอิทธิพลของชุมชนออนไลน์ ของผลการวิจัย หากแต่บ่งชี้ว่าโมเดลโมเดล Social CRM 3 มิติเป็น “ฐานเริ่มต้น” (Baseline Model) ที่ควรขยายในการวิจัยอนาคตด้วยตัวแปรกำกับ (Moderator) ตัวแปรส่งผ่าน (Mediator) และตัวแปรควบคุม (Control Variables) เพื่อเพิ่มพลังเชิงอธิบาย

นัยเชิงทฤษฎี

การวิจัยครั้งนี้ให้นัยเชิงทฤษฎีที่สำคัญ 3 ประการ ประการแรก การวิจัยได้ขยายกรอบการศึกษา Social CRM ของ Greenberg (2010) และ Trainor et al. (2014) สู่บริบทของเศรษฐกิจฐานรากในประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งเป็นการเติมเต็มช่องว่างทางการวิจัยที่ Marolt et al. (2020) และ Harrigan et al. (2020) ได้เสนอให้มีการศึกษาต่อยอดประการที่สอง การวิจัยได้เชื่อมโยงแนวคิด Social CRM 3 มิติตามกรอบของ Kotler & Keller (2016) กับโมเดล AIDA ของ Strong และทฤษฎีร่วมสมัย ได้แก่ Customer Journey Theory (Lemon & Verhoef, 2016) และ Consumer Engagement Theory (Brodie et al., 2013) ซึ่งเป็นการบูรณาการเชิงทฤษฎีที่ยังไม่มีการศึกษามากนัก และประการที่สาม ผลการวิจัยยืนยันว่าทฤษฎีคลาสสิกอย่าง Social Exchange Theory (Arshad, 2023) และ Investment Model (Rusbult, 1980) ยังคงมีความเกี่ยวข้อง

ในยุคดิจิทัลแต่ต้องการการตีความใหม่ภายใต้บริบทของทุนทางสังคม (Social Capital) และอัตลักษณ์ชุมชน (Community Identity)

นัยเชิงปฏิบัติ

ผลการวิจัยครั้งนี้ให้นัยเชิงปฏิบัติที่สำคัญสำหรับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประการแรก ผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชนควรให้ความสำคัญกับการรักษาฐานลูกค้าเดิมเป็นอันดับแรก โดยการสร้างโปรแกรมสมาชิก (Loyalty Program) บนสื่อสังคมออนไลน์ การจัดโปรโมชั่นพิเศษสำหรับลูกค้าเดิม และการสื่อสารส่วนบุคคลผ่านช่องทางดิจิทัล เช่น Line Official Account หรือ Facebook Messenger พร้อมทั้งใช้ประโยชน์จากทุนทางสังคมของชุมชนในการเสริมความสัมพันธ์

ประการที่สอง ผู้ประกอบการควรใช้กลยุทธ์การเรียกลูกค้าเก่ากลับมาผ่านเทคนิค Re-marketing ด้วย Facebook Ads และ Google Ads รวมถึงการส่ง E-Newsletter ที่มีเนื้อหาเฉพาะบุคคลและสะท้อนเรื่องราวของชุมชน ประการที่สาม สำหรับการขยายฐานลูกค้าใหม่ ผู้ประกอบการควรเน้นการสร้างเนื้อหา (Content Marketing) ที่สื่อสาร Cultural Authenticity และเรื่องราว (Story) ของผลิตภัณฑ์ชุมชนเพื่อสร้างความแตกต่าง และ เชื่อมโยงกับคุณค่าเชิงวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

ประการสุดท้าย หน่วยงานภาครัฐ เช่น กรมส่งเสริมการเกษตร กรมการพัฒนาชุมชน และสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ควรจัดฝึกอบรมและพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) ให้กับสมาชิกวิสาหกิจชุมชน โดยเฉพาะในเรื่องของการใช้สื่อสังคมออนไลน์ในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งสนับสนุนเครื่องมือและแพลตฟอร์มที่เหมาะสมกับศักยภาพของวิสาหกิจชุมชน

สรุปผลการวิจัย ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยหลักในการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ที่ส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อผลิตภัณฑ์ชุมชนของวิสาหกิจชุมชนในจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับของปัจจัยหลักใน Social CRM ทั้ง 3 ด้าน และกระบวนการตัดสินใจซื้อโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูงต่อระดับสูง (2) ปัจจัยหลักใน Social CRM ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ การรักษาฐานลูกค้าเดิม การเรียกลูกค้าเก่ากลับมา และการขยายฐานลูกค้าใหม่ ส่งผลต่อกระบวนการตัดสินใจซื้ออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 16.3 ข้อค้นพบที่สำคัญ

คือ การรักษาฐานลูกค้าเดิมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุด ซึ่งสะท้อนบทบาทของทุนทางสังคม และอัตลักษณ์ชุมชนในบริบทเศรษฐกิจฐานราก งานวิจัยให้คุณูปการเชิงปฏิบัติในการจัดสรรทรัพยากรของวิสาหกิจชุมชน

ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดบางประการที่ควรพิจารณา ประการแรก การวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลเฉพาะในจังหวัดอุดรธานี ทำให้การสรุปผลไปยังบริบทอื่นต้องพิจารณาเพิ่มเติม ประการที่สอง แม้ใช้ Multi-stage Sampling เพื่อเพิ่มความเป็นตัวแทน แต่ในขั้นสุดท้ายยังใช้การเลือกแบบเจาะจง ซึ่งไม่ใช่ Probability Sampling อย่างสมบูรณ์ ประการที่สาม ค่า Adjusted R^2 ที่ระดับร้อยละ 16.3 บ่งชี้ว่ายังมีตัวแปรอื่นอีกมากที่ อธิบายกระบวนการตัดสินใจซื้อได้ ซึ่งงานวิจัยนี้ยังไม่ได้ครอบคลุม ประการที่สี่ การใช้ Stepwise Multiple Regression ในการวิเคราะห์เป็นเทคนิคเชิงสำรวจที่ขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อมูลชุดเดียว ประการที่ห้า การวิจัยเป็น Cross-sectional Study จึงไม่สามารถสะท้อนการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมตามเวลาและประการสุดท้าย การใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเดียวอาจมีปัญหา Common Method Bias (Podsakoff et al., 2003)

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

จากข้อจำกัดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยเสนอแนะทิศทางการวิจัยในอนาคต 5 ประการ ประการแรก ในด้านระเบียบวิธี ควรใช้ Stratified Random Sampling, Cluster Sampling หรือ Probability Sampling อย่างเต็มรูปแบบ และใช้เทคนิคขั้นสูง เช่น Hierarchical Regression, Structural Equation Modeling (SEM) หรือ Partial Least Squares SEM (PLS-SEM) เพื่อทดสอบโมเดลเชิงทฤษฎีที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น ประการที่สอง ในด้านขอบเขตเชิงพื้นที่ ควรขยายไปยังจังหวัดอื่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภูมิภาคอื่นของประเทศไทย เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบและสรุปผลได้อย่างกว้างขวาง ประการที่สาม ในด้านตัวแปร ควรเพิ่มตัวแปรร่วม (Covariates) เช่น ความไว้วางใจในแบรนด์ คุณภาพผลิตภัณฑ์ ราคา รีวิวออนไลน์ ภาพลักษณ์ของชุมชน Influencer Marketing Perceived Value Customer Experience และทุนทางสังคม รวมทั้งศึกษาตัวแปรกำกับ (Moderator) เช่น Digital Literacy และตัวแปรส่ง (Mediator) เช่น Customer Engagement และ Brand Trust ประการที่สี่ ควรใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) โดยเพิ่มการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ประกอบการวิสาหกิจชุมชน เพื่อได้ข้อมูลเชิงลึกในมิติทางวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ การวิจัยเชิงปริมาณยังไม่สามารถเข้าถึงได้ ปลายประการที่ห้า ควรใช้การวิจัยแบบระยะยาว

(Longitudinal Study) เพื่อติดตามพลวัตของพฤติกรรม ผู้บริโภคในยุคดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งบูรณาการแนวคิดร่วมสมัย เช่น Customer Journey Theory และ Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) ในกรอบการวิจัย

เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการเกษตร. (2565). รายงานสถิติวิสาหกิจชุมชนประจำปี 2565. กรมส่งเสริมการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์.
- งามนิจ แสนน้าพล. (2564). การพัฒนาศักยภาพของวิสาหกิจชุมชนสู่ความยั่งยืน. *วารสารการจัดการและพัฒนา*, 8(2), 45–62.
- สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน. (2565). สถิติวิสาหกิจชุมชนทั่วประเทศ ประจำปี 2565. กรมส่งเสริมการเกษตร.
- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2563). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 2563. สสว.
- Ahn, J., Shamim, A., & Park, J. (2022). Impacts of cruise industry corporate social responsibility reputation on customers' loyalty: Mediating role of trust and identification. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103-116. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103081>
- Arshad, F. N. (2023). Building Lasting Connections: Cultivating Brand loyalty through Relationship and Commitment. *IRASD Journal of Management*, 5(3), 116–135.
- Bleier, A., & Eisenbeiss, M. (2015). The importance of trust for personalized online advertising. *Journal of Retailing*, 91(3), 390–409. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.04.001>
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105–114.
- Chaimongkonrojna, T., & Steane, P. (2015). Effectiveness of full range leadership development among middle managers. *Journal of Management Development*, 34(9), 1161–1180.

- <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2014-0002>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2021). SMEs and family business performance in small island developing states: The mediating role of social CRM use. *International Journal of Information Management*, 58, 102309. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102309>
- Chu, S. C., & Kim, J. (2018). The current state of knowledge on electronic word-of-mouth in advertising research. *International Journal of Advertising*, 37(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1407061>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.)*. Sage.
- Dewnarain, S., Ramkissoon, H., & Mavondo, F. (2019). Social customer relationship management: An integrated conceptual framework. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(2), 172–188. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1516588>
- Dolan, R., Conduit, J., Fahy, J., & Goodman, S. (2016). Social media engagement behavior: A uses and gratifications perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3–4), 261–277. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1095222>
- Foltean, F. S., Trif, S. M., & Tuleu, D. L. (2019). Customer relationship management capabilities and social media technology use: Consequences on firm performance. *Journal of Business Research*, 104, 563–575. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.047>
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410–419. <https://doi.org/10.1108/08858621011066008>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (8th ed.)*. Cengage Learning.
- Harrigan, P., Miles, M. P., Fang, Y., & Roy, S. K. (2020). The role of social media in the engagement and information processes of social CRM. *International Journal of Information Management*, 54, 102151.

- <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102151>
- Itani, O. S., Agnihotri, R., & Dingus, R. (2017). Social media use in B2B sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: Examining the role of learning orientation as an enabler. *Industrial Marketing Management*, 66, 64–79.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.012>
- Juwitasary, H., Marek, M. N., Anwar, N., Ismail, M. N., & Kurniawan, Y. (2022). Social Media in Social CRM: Systematic literature review. *Environment-Behavior Proceedings Journal*, 7(SI10), 59–65.
- Kamboj, S., Sarmah, B., Gupta, S., & Dwivedi, Y. (2018). Examining branding co-creation in brand communities on social media: Applying the paradigm of stimulus-organism-response. *International Journal of Information Management*, 39, 169–185.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.12.001>
- Kannan, P. K., & Li, H. A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Kumar, V., Bhagwat, Y., & Zhang, X. (2015). Regaining “lost” customers: The predictive power of first-lifetime behavior, the reason for defection, and the nature of the win-back offer. *Journal of Marketing*, 79(4), 34–55.
<https://doi.org/10.1509/jm.14.0107>
- Kumar, V., Choi, J. B., & Greene, M. (2016). Synergistic effects of social media and traditional marketing on brand sales: Capturing the time-varying effects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), 268–288.
<https://doi.org/10.1007/s11747-016-0484-7>

- Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., & Pozza, I. D. (2019). Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 138–160. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0565-2>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270–280. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.008>
- Marolt, M., Zimmermann, H. D., Žnidaršič, A., & Pucihar, A. (2020). Exploring social customer relationship management adoption in micro, small and medium-sized enterprises. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 15(2), 38–58. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762020000200104>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory (3rd ed.)*. McGraw-Hill.
- Pick, D., & Eisend, M. (2014). Buyers' perceived switching costs and switching: A meta-analytic assessment of their antecedents. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(2), 186–204. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0349-2>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 104. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>

- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–55.
- Rovinelli, R. J., & Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49–60.
- Rusbult, C. E. (1980). Commitment and satisfaction in romantic associations: A test of the investment model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16(2), 172–186. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(80\)90007-4](https://doi.org/10.1016/0022-1031(80)90007-4)
- Stevens, J. P. (2016). *Applied multivariate statistics for the social sciences (6th ed.)*. Taylor & Francis Group. New York
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics (7th ed.)*. Pearson.
- Trainor, K. J., Andzulis, J., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–1208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.002>
- United Nations. (2020). *The sustainable development goals report 2020*. United Nations Publications.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: *Toward a unified view*. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Wang, Z., & Kim, H. G. (2017). Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective. *Journal of Interactive Marketing*, 39, 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.02.004>
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis (3rd ed.)*. Harper & Row.