

การศึกษาพหุกรณี (Multiple Case Study) ว่าด้วย "การตลาดเชิงอุดมการณ์"

A Multiple Case Study of Ideological Marketing

อิทธิกร ตั้งดวงทิพย์

Ittikorn Tangdounghip

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Faculty of business administration, Bangkokthonburi University, Thailand.

Corresponding Author. E-mail: Ittikorntangdounghip@gmail.com

Received November 13,2025; Revised December 3, 2025; Accepted December 23,2025

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการจัดการความขัดแย้งเชิงอุดมการณ์จากมุมมองขององค์กร โดยมุ่งสำรวจกระบวนการตัดสินใจภายใน กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อจัดการความแตกแยก และกระบวนการจัดการความสัมพันธ์กับผู้บริโภคที่ขัดแย้งเชิงอุดมการณ์ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในรูปแบบการศึกษาพหุกรณี โดยคัดเลือกกรณีศึกษา 5 แบรินด์สินค้าจาก 3 อุตสาหกรรม ที่มีประวัติการใช้ Brand Activism ที่ชัดเจน ใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบสามเส้า ผลการวิจัยพบว่า 1) กระบวนการตัดสินใจเชิงรุกไม่ได้ขับเคลื่อนด้วยผลตอบแทนทางการตลาด แต่เป็นกระบวนการจากบนลงล่าง ที่ยึด "คุณค่าหลักขององค์กร" หรือ "DNA ของผู้ก่อตั้ง" เป็นแกนหลัก โดยให้ความสำคัญกับ "ความเสี่ยงต่อความจริงใจ" มากกว่าความเสี่ยงทางการตลาด 2) กลยุทธ์การสื่อสารเชิงรับองค์กรไม่ใช้ทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤตแบบดั้งเดิม แต่ใช้ "กลยุทธ์การจัดการความแตกแยกแบบแบ่งส่วน" ได้แก่ การตอกย้ำ และขยายผลต่อกลุ่มผู้สนับสนุน ควบคู่กับการไม่ตอบกร และการปรับกรอบคุณค่า" ต่อกลุ่มผู้ต่อต้าน 3) การจัดการความสัมพันธ์ระยะยาวองค์กรไม่พยายามฟื้นฟูความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้บริโภคที่ขัดแย้งเชิงอุดมการณ์อย่างรุนแรง แต่เลือกใช้การยอมสูญเสียเชิงกลยุทธ์เพื่อรักษาความภักดีที่เหนียวแน่นของกลุ่มผู้สนับสนุนหลัก ผลการวิจัยเหล่านี้นำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดเชิงกระบวนการจัดการความขัดแย้งเชิงอุดมการณ์ ซึ่งท้าทายทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤต และการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้าแบบดั้งเดิม โดยชี้ว่ากลยุทธ์การยอมสูญเสียเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือสำคัญในการปกป้องความจริงใจของแบรนด์สินค้า และ 4) กรอบแนวคิดเชิงกระบวนการจัดการความขัดแย้งเชิงอุดมการณ์

คำสำคัญ : การศึกษาพหุกรณี; การตลาดเชิงอุดมการณ์; การจัดการความขัดแย้ง

Abstract

The purpose of this research article to develop a theoretical framework for the organizational process of managing ideological conflict. It focuses on examining internal decision-making processes, communication strategies for handling polarization, and relationship-management approaches for ideologically opposed consumers. A qualitative multi-case study design was employed, selecting five brands from three industries with clear histories of engaging in brand activism. Data were collected using methodological triangulation. The findings indicate that: Proactive decision-making processes are not driven by marketing returns, but rather follow a top-down structure grounded in the organization's "core values" or the "founder's DNA." These processes prioritize "authenticity risk" over market-related risks. Defensive communication strategies do not follow traditional crisis-communication theories. Instead, organizations employ "segmented polarization-management strategies," which include reinforcing and amplifying messages to supporters, while simultaneously adopting non-confrontation and "value reframing" toward opposing groups. In long-term relationship management, organizations do not attempt to restore relationships with consumers who hold strong ideological opposition. Rather, they adopt strategic loss acceptance to preserve the deep loyalty of their core supporters. These findings lead to the development of a process-based conceptual framework for managing ideological conflict, which challenges traditional crisis-communication and customer-relationship-management theories by demonstrating that strategic loss acceptance is a crucial mechanism for safeguarding brand authenticity. The proposed process-based framework for ideological-conflict management

Keywords: Multiple Case Study; Ideological Marketing; Conflict Management

บทนำ

ในยุคปัจจุบันการตลาดร่วมสมัยมีพลวัตและความซับซ้อนสูง ความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์และผู้บริโภคได้เปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง ผู้บริโภคในกลุ่ม Millennials และ Generation Z ไม่ได้ประเมินคุณค่าของแบรนด์เพียงจากคุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์หรือบริการ แต่ให้ความสำคัญกับการแสดงจุดยืนด้านศีลธรรม จริยธรรม และค่านิยมทางสังคมหรือการเมืองที่สอดคล้องกับอุดมการณ์ส่วนบุคคลของตน (Manfredi-Sánchez, 2019; Edelman, 2020) การเปลี่ยนแปลงนี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริโภคในยุคดิจิทัลให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อสังคม และความสามารถของแบรนด์ในการมีส่วนร่วมกับประเด็นที่ตนเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นคือแบรนด์จำนวนมากยังขาดความเข้าใจในการสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อการสื่อสารอุดมการณ์ ทำให้บางครั้งเกิดผลกระทบทางลบ เช่น การโจมตีแบรนด์หรือการคว่ำบาตรจากผู้บริโภคกลุ่มตรงข้าม

ในเชิงทฤษฎี การตลาดเชิงอุดมการณ์ (Brand Activism) แตกต่างจากแนวคิดความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Corporate Social Responsibility: CSR) อย่างชัดเจน CSR มักเน้นประเด็นที่

สังคมเห็นพ้องต้องกัน เช่น การปลูกป่า การบริจาคเพื่อสังคม หรือกิจกรรมเพื่อสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย ในขณะที่ Brand Activism คือการที่แบรนด์แสดงจุดยืนต่อประเด็นสังคม การเมือง หรือสิ่งแวดล้อมที่มีความขัดแย้งสูง (Highly Polarizing) เช่น การสนับสนุนความเท่าเทียมทางเชื้อชาติ (BLM) สิทธิ LGBTQ+ หรือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Vredenburg et al., 2020) กลยุทธ์นี้สามารถสร้างความรักในแบรนด์และความภักดีในกลุ่มผู้บริโภคที่มีอุดมการณ์สอดคล้องกัน แต่ในทางกลับกันก็สามารถสร้างความแตกแยกและการโจมตีแบรนด์จากผู้บริโภคกลุ่มขัดแย้งได้ (Mukherjee & Althuizen, 2020) ทฤษฎีทางการตลาด การบริหารแบรนด์ และพฤติกรรมผู้บริโภคจึงเป็นกรอบแนวคิดสำคัญในการทำความเข้าใจผลกระทบของ Brand Activism และแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

แรงจูงใจในการศึกษาการตลาดเชิงอุดมการณ์เกิดจากความจำเป็นในการทำความเข้าใจกลยุทธ์ที่แบรนด์ใช้ในการแสดงจุดยืนต่อประเด็นสังคมและการเมือง การศึกษานี้เน้นการวิเคราะห์หลายกรณี (Multiple Case Study) เพื่อให้เห็นภาพเชิงลึกเกี่ยวกับวิธีการนำกลยุทธ์ไปใช้ ผลลัพธ์ต่อผู้บริโภค และปัจจัยที่ทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จหรือเกิดผลลบ การวิจัยถือได้ว่ามีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้ผู้บริโภคสามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีหลักการ ลดความเสี่ยง และเพิ่มความสามารถในการสื่อสารกับผู้บริโภคอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังเป็นแนวทางในการสร้างความสมดุลระหว่างการส่งเสริมค่านิยมแบรนด์และการรักษากฎเกณฑ์ผู้บริโภค

การศึกษาเรื่องการตลาดเชิงอุดมการณ์คาดหวังว่าจะให้ข้อมูลเชิงลึกและแนวทางปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ได้จริง โดยแบรนด์สามารถพัฒนาให้เกิดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับค่านิยมของผู้บริโภคและสร้างความภักดีอย่างยั่งยืน อีกทั้งมีคุณค่าทางวิชาการในการขยายความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์และผู้บริโภคในบริบทปัจจุบันที่เน้นอุดมการณ์ส่วนบุคคล การวิจัยยังสามารถส่งผลต่อการสร้างนโยบายหรือแนวทางการสื่อสารการตลาดที่รับผิดชอบต่อสังคมก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมโดยรวม (Edelman, 2020; Manfredi-Sánchez, 2019; Vredenburg et al., 2020; Mukherjee & Althuizen, 2020)

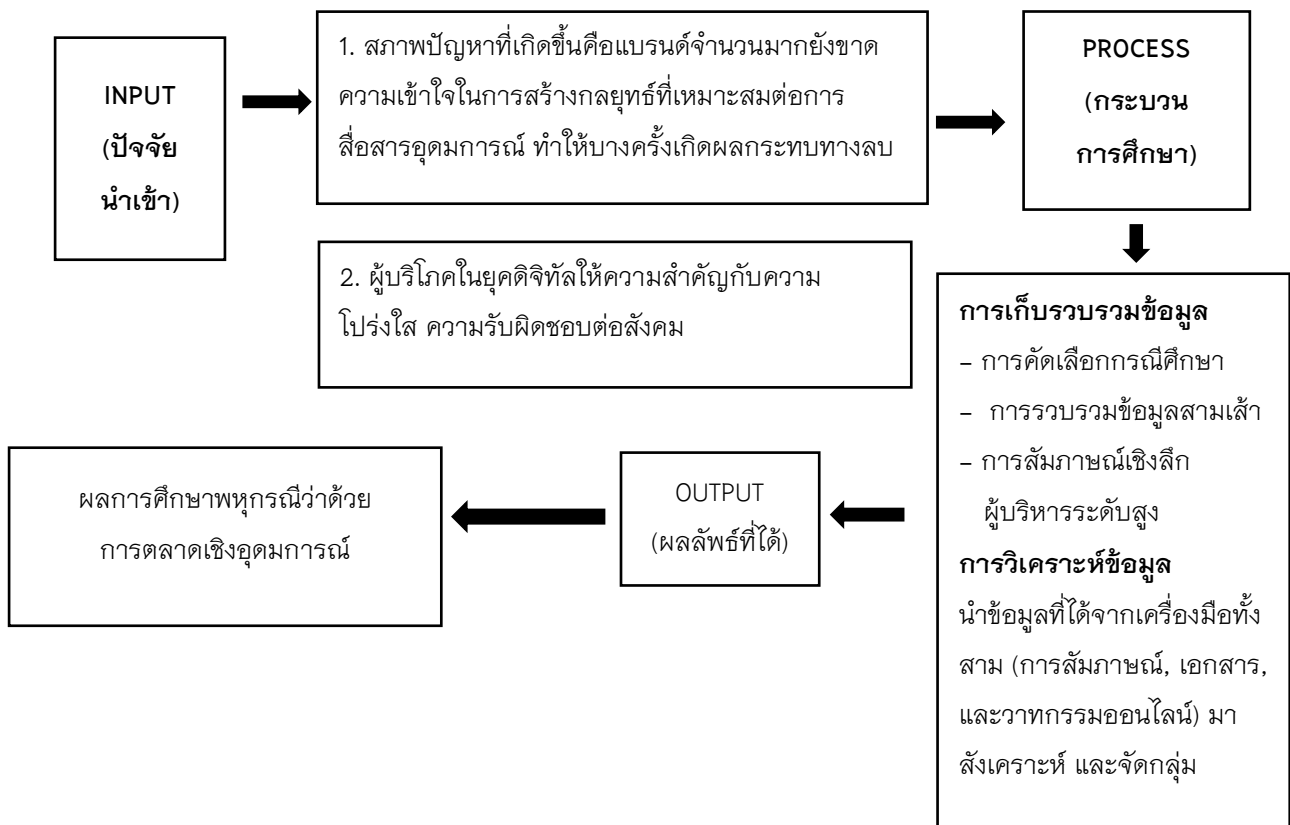
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) เพื่อสำรวจกระบวนการตัดสินใจภายใน (Internal Decision-Making Process) และการประเมินความเสี่ยงขององค์กรในการเลือกใช้การตลาดเชิงอุดมการณ์
- 2) เพื่อสืบค้นและจัดหมวดหมู่กลยุทธ์การสื่อสาร (Communication Strategies) ที่องค์กรใช้ในการจัดการภาวะความแตกแยกของผู้บริโภคที่เกิดขึ้น
- 3) เพื่อทำความเข้าใจกระบวนการจัดการความสัมพันธ์ (Relationship Management) และ/หรือ การฟื้นฟูความสัมพันธ์ (Recovery) กับกลุ่มผู้บริโภคที่มีอุดมการณ์ขัดแย้ง

4) เพื่อพัฒนาและสร้างกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ว่าด้วย "กระบวนการจัดการความขัดแย้งเชิงอุดมการณ์" (Ideological Conflict Management Process) จากมุมมองขององค์กร

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามวัตถุประสงค์หลักของงานวิจัย ซึ่งมุ่งเน้นการศึกษาพหุกรณีว่าด้วย "การตลาดเชิงอุดมการณ์ โดยมีประเด็นที่ศึกษาและผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการศึกษาพหุกรณี (Multiple Case Study) ซึ่งเป็นแนวทางที่มุ่งทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนโดยการศึกษาและเปรียบเทียบหลายกรณีศึกษา เป้าหมายหลักของระเบียบวิธีนี้คือ การสร้างทฤษฎี (Theory Building) หรือ "กรอบแนวคิดเชิงกระบวนการ" (Process Model) จากมุมมองขององค์กร (Firm–Centric Perspective)

ขอบเขตการวิจัย

1) ขอบเขตด้านระเบียบวิธีวิจัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการศึกษาพหุกรณี (Multiple Case Study)

2) ขอบเขตด้านทฤษฎี มุ่งเน้นมุมมองจากองค์กร (Firm-Centric Perspective) โดยอาศัยองค์ความรู้ด้านการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Communication), การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) และการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)

3) ขอบเขตด้านบริบท (กรณีศึกษา) คัดเลือกกรณีศึกษา (Cases) จำนวน 5 แบรินด์จากอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน (เช่น สินค้าอุปโภคบริโภค, แฟชั่น, เทคโนโลยี) ซึ่งมีประวัติการดำเนิน Brand Activism ที่สร้างความแตกแยกอย่างชัดเจนในบริบทสังคมร่วมสมัย

4) ขอบเขตด้านข้อมูล: ใช้การเก็บข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ประกอบด้วย

(1) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง (Elite Interviewing)

(2) การวิเคราะห์เอกสารสาธารณะขององค์กร (Document Analysis) เช่น แถลงการณ์ โฆษณา รายงานประจำปี

(3) การวิเคราะห์วาทกรรมออนไลน์ (Online Discourse Analysis) เพื่อทำความเข้าใจบริบทของความขัดแย้งที่องค์กรต้องเผชิญ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (Research Instruments)

ผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เป็นกรอบหลักในการรวบรวมข้อมูล โดยมีเครื่องมือหรือเทคนิคที่ใช้ในการเก็บข้อมูล 3 ประเภท ได้แก่

1) การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง (Elite Interviewing)

2) การวิเคราะห์เอกสารสาธารณะขององค์กร (Document Analysis)

3) การวิเคราะห์วาทกรรมออนไลน์ (Online Discourse Analysis)

การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection)

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการจากกลุ่มเป้าหมายหลัก 2 ส่วน คือ

1) การคัดเลือกกรณีศึกษา (Case Selection) ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาจากกรณีศึกษา (Cases) ทั้งหมด 5 แบรินด์สินค้า จาก 3 อุตสาหกรรม โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกคือ ต้องเป็นแบรนด์ที่มีประวัติการดำเนินกลยุทธ์การตลาดเชิงอุดมการณ์ (Brand Activism) ที่สร้างให้เกิดความแตกแยกในสังคมอย่างชัดเจน

2) การรวบรวมข้อมูลสามเส้า (Triangulation Data) ดังนี้

(1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการ สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง

(2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากเอกสารสาธารณะขององค์กร เช่น แถลงการณ์ โฆษณา และรายงานประจำปี

(3) ข้อมูลบริบท (Contextual Data) ได้จากการวิเคราะห์วาทกรรมออนไลน์ เพื่อทำความเข้าใจบริบทของความขัดแย้งที่องค์กรต้องเผชิญ

การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือทั้งสาม (การสัมภาษณ์ เอกสาร และวาทกรรมออนไลน์) มาสังเคราะห์ (Synthesize) และจัดกลุ่ม (Group) เพื่อให้สามารถตอบคำถามการวิจัยหลักทั้ง 3 ข้อ ได้อย่างเป็นระบบ จากนั้น จึงนำผลการสังเคราะห์ข้อมูลทั้ง 3 ส่วน มาพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างเป็น "กรอบแนวคิดเชิงกระบวนการจัดการความขัดแย้งเชิงอุดมการณ์" (Ideological Conflict Management Process) หรือ ICM Process Model ซึ่งถือเป็นผลการวิจัยหลัก

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้ได้ทำการศึกษากฎการศึกษา 5 แบรินด์ (จาก 3 อุตสาหกรรม) ที่มีประวัติการใช้ Brand Activism อย่างชัดเจน ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร, การวิเคราะห์เอกสารองค์กร และการวิเคราะห์วาทกรรมออนไลน์ ผลการวิจัยสามารถสังเคราะห์และจัดกลุ่มเพื่อตอบคำถามการวิจัยทั้ง 4 ข้อ ดังนี้

ส่วนที่ 1: กระบวนการตัดสินใจเชิงรุก (Proactive Decision-Making)

ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการตัดสินใจไม่ได้เริ่มต้นจากฝ่ายการตลาด แต่เป็นกระบวนการที่ขับเคลื่อนจากระดับบน (Top-Down) โดยมี 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

1. การทดสอบความสอดคล้องเชิงอุดมการณ์ (The Ideological Litmus Test)

ผู้บริหารที่สัมภาษณ์ (Elite Interviewing) ทุกกรณีศึกษาระบุตรงกันว่า การตัดสินใจเลือกประเด็น ไม่ได้คำนึงถึงผลตอบแทนทางการตลาด (ROI) เป็นอันดับแรก แต่คำนึงถึง "ความสอดคล้องกับ DNA ของผู้ก่อตั้ง" (Founder's DNA) หรือ "คุณค่าหลักขององค์กร" (Core Corporate Values)

องค์กรจะ "ไม่" เลือกประเด็นที่แม้จะอยู่ในกระแส แต่ขัดแย้งกับคุณค่าภายในองค์กร โดยเด็ดขาด การประเมินความเสี่ยงจึงเน้นไปที่ "ความเสี่ยงต่อความจริงใจ" (Authenticity Risk) มากกว่าความเสี่ยงด้านการตลาด

2. กรอบการประเมิน "วงจรชีวิตของประเด็น" (Issue Lifecycle Framework)

องค์กรไม่ได้เลือกทุกประเด็น แต่จะประเมินว่าประเด็นนั้นอยู่ในระยะใด หากเป็นประเด็นที่ "สุกงอม" (เช่น ความเท่าเทียมทางเพศ) องค์กรจะเข้าร่วมอย่างเต็มที่ แต่หากเป็นประเด็น

ที่ยัง "ดิบ" (เช่น ความขัดแย้งทางการเมืองที่แหลมคม) องค์การจะใช้ "การสื่อสารเชิงสัญลักษณ์" (Symbolic Activism) แทนการลงมือปฏิบัติโดยตรง

ส่วนที่ 2: กลยุทธ์การสื่อสารเชิงรับ (Reactive Communication Strategies)

ผลการวิจัยพบว่า องค์การไม่ได้ใช้ทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication) แบบดั้งเดิม แต่ใช้ "กลยุทธ์การจัดการความแตกแยกแบบแบ่งส่วน" (Segmented Polarization Management) ซึ่งแบ่งการสื่อสารตามกลุ่มเป้าหมาย ดังนี้

1. ต่อกลุ่มผู้สนับสนุน (Ideologically Aligned)

กลยุทธ์ "การตอกย้ำและขยายผล" (Amplify & Endorse): องค์การจะใช้การสื่อสารเพื่อ "ยืนยัน" จุดยืนเดิมซ้ำๆ และนำเสียงสนับสนุนจากผู้บริโภค (User-Generated Content) มาขยายผลเพื่อสร้าง "เกราะป้องกันทางสังคม" (Social Shield)

2. ต่อกลุ่มผู้ต่อต้าน (Ideologically Conflicted)

กลยุทธ์ "การไม่ตอบ" (Strategic Silence / Non-Engagement) องค์การจะ "หลีกเลี่ยง" การโต้ตอบโดยตรงกับกลุ่มผู้บริโภคที่ขัดแย้งเชิงอุดมการณ์ ที่ใช้ถ้อยคำรุนแรง (Brand Attacks) การวิเคราะห์หาพฤติกรรมออนไลน์ ยืนยันว่า การโต้ตอบจะยิ่งเพิ่มเชื้อไฟ

กลยุทธ์ "การปรับกรอบคุณค่า" (Value Reframing) หากจำเป็นต้องออกแถลงการณ์ องค์การจะไม่ขอโทษต่อจุดยืน แต่จะ "ปรับกรอบ" ประเด็นที่แตกแยก ให้กลับไปสู่ประเด็นที่เป็นสากล (Universal Values) เช่น "เราไม่ได้พูดถึงการเมือง แต่เราพูดถึงสิทธิมนุษยชน"

ส่วนที่ 3 การจัดการความสัมพันธ์ระยะยาว (Long-term Relationship Management)

ผลการวิจัยพบว่า

1. การยอมรับ "การสูญเสียเชิงกลยุทธ์" (Strategic Disengagement)

ทุกกรณีศึกษายอมรับว่า การใช้ Brand Activism คือการ "เลือกข้าง" องค์การมีมติชัดเจนว่า "ไม่พยายามฟื้นฟูความสัมพันธ์" กับกลุ่มผู้บริโภคที่ขัดแย้งเชิงอุดมการณ์อย่างรุนแรง (Brand Hate)

ผู้บริหารท่านหนึ่งระบุว่า "เรายอมสูญเสียลูกค้ากลุ่มนี้ เพื่อรักษาความภักดีที่เหนียวแน่น (Brand Love) ของลูกค้าอีกกลุ่มที่มีอุดมการณ์เดียวกัน"

2. การกลับสู่สภาวะปกติด้วย "ผลิตภัณฑ์" (Product-Centric Normalization)

สำหรับกลุ่มที่ "ไม่เห็นด้วย" แต่ไม่ถึงขั้น "เกลียดชัง" องค์การจะไม่ใช้การสื่อสารเชิงอุดมการณ์เพื่อฟื้นฟู แต่จะใช้กลยุทธ์ "การเปลี่ยนผ่านความสนใจ" (Attention Shift) โดยกลับไปเน้นการสื่อสารด้าน "ประโยชน์ใช้สอย" (Functional Benefits) ของผลิตภัณฑ์ตามปกติ เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มนี้กลับมาซื้อโดย "ลืม" ความขัดแย้งเชิงอุดมการณ์ไปชั่วคราว

ส่วนที่ 4: การพัฒนากรอบแนวคิด (Theoretical Framework)

จากผลการวิจัยทั้ง 3 ส่วน ผู้วิจัยได้พัฒนา "กรอบแนวคิดเชิงกระบวนการจัดการความขัดแย้งเชิงอุดมการณ์" (Ideological Conflict Management Process) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (4A Model)

- 1) Assess (การประเมินภายใน) การทดสอบความสอดคล้องของประเด็นกับ DNA ขององค์กร
- 2) Activate (การประกาศจุดยืน) การเลือกใช้การสื่อสารเชิงสัญลักษณ์หรือการปฏิบัติจริง
- 3) Address (การจัดการความแตกแยก) การใช้กลยุทธ์แบบแบ่งส่วน (Amplify ต่อผู้สนับสนุน, Silence/Reframe ต่อผู้ต่อต้าน)
- 4) Accept (การยอมรับผลลัพธ์) การยอมรับการสูญเสียเชิงกลยุทธ์ และการกลับสู่สภาวะปกติด้วยผลิตภัณฑ์

การวิจัยเรื่องการศึกษาพหุกรณี (Multiple Case Study) ว่าด้วย "การตลาดเชิงอุดมการณ์" มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการจัดการการตลาดเชิงอุดมการณ์ (Brand Activism) จากมุมมองขององค์กร ผลการวิจัย ได้นำไปสู่การสร้าง "กรอบแนวคิดเชิงกระบวนการจัดการความขัดแย้งเชิงอุดมการณ์" (ICM Process Model) 4 ขั้นตอน (Assess, Activate, Address, Accept) ผลการวิจัยชี้ชัดว่า องค์กรชั้นนำที่ใช้กลยุทธ์นี้ ไม่ได้ตัดสินใจบนพื้นฐานการตลาด แต่บนพื้นฐาน "คุณค่า" ภายใน (Assess) พวกเขาจัดการความแตกแยก โดยการ "ตอกย้ำ" กลุ่มสนับสนุน และ "เพิกเฉย" หรือ "ปรับกรอบ" ต่อกลุ่มต่อต้าน (Address) และสุดท้ายองค์กรเหล่านี้ "ยอมรับ" การสูญเสียลูกค้ากลุ่มที่อุดมการณ์ขัดแย้ง (Accept) เพื่อแลกกับความภักดีที่ลึกซึ้งกว่าจากกลุ่มที่อุดมการณ์ตรงกัน

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า กระบวนการตัดสินใจไม่ได้เริ่มต้นจากฝ่ายการตลาด แต่เป็นกระบวนการที่ขับเคลื่อนจากระดับบน (Top-Down) โดยมี 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ (1) การทดสอบความสอดคล้องเชิงอุดมการณ์ (The Ideological Litmus Test) (2) กรอบการประเมิน "วงจรชีวิตของประเด็น" (Issue Lifecycle Framework) ทั้งนี้เป็นเพราะกระบวนการตัดสินใจไม่ได้เริ่มจากฝ่ายการตลาด แต่เกิดจากผู้บริหารระดับสูง สอดคล้องกับแนวคิด Values-Driven Organization ซึ่งเชื่อว่าองค์กรสมัยใหม่ โดยเฉพาะแบรนด์ที่มีอัตลักษณ์ชัดเจน มักให้ความสำคัญกับความสอดคล้องเชิงอุดมการณ์ (ideological alignment) มากกว่าผลลัพธ์เชิงธุรกิจในระยะสั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของเพ็ญประภา ทาใจ (2556) ศึกษาเรื่องปัจจัยการตลาดเชิงบูรณาการที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อบ้านเดี่ยวของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑล พบว่า ปัจจัยการตลาดเชิงบูรณาการ

ประกอบด้วย การโฆษณาประชาสัมพันธ์ โปรโมชั่น และกระบวนการขาย ที่แตกต่างกันมีผลต่อการตัดสินใจซื้อบ้านเดี่ยวที่แตกต่างกันของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร และเขตปริมณฑล

2. ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า องค์การไม่ได้ใช้ทฤษฎีการสื่อสารในภาวะวิกฤต (Crisis Communication) แบบดั้งเดิม แต่ใช้ "กลยุทธ์การจัดการความแตกแยกแบบแบ่งส่วน" (Segmented Polarization Management) ซึ่งแบ่งการสื่อสารตามกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ (1) ต่อกลุ่มผู้สนับสนุน (Ideologically Aligned) กลยุทธ์ "การตอกย้ำและขยายผล" (Amplify & Endorse): องค์การจะการใช้การสื่อสารเพื่อ "ยืนยัน" จุดยืนเดิมซ้ำ ๆ และนำเสียงสนับสนุนจากผู้บริโภค (User-Generated Content) มาขยายผล เพื่อสร้าง "เกราะป้องกันทางสังคม" (Social Shield) และ (2) ต่อกลุ่มผู้ต่อต้าน (Ideologically Conflicted) โดยกลยุทธ์ "การไม่ตอบ" (Strategic Silence / Non-Engagement) องค์การจะหลีกเลี่ยงการโต้ตอบโดยตรงกับกลุ่มผู้บริโภคที่ขัดแย้งเชิงอุดมการณ์ ที่ใช้ถ้อยคำรุนแรง (Brand Attacks) การวิเคราะห์วาทกรรมออนไลน์ ยืนยันว่า การโต้ตอบจะยิ่งเพิ่มเชื้อไฟ และ กลยุทธ์การปรับกรอบคุณค่า (Value Reframing) หากจำเป็นต้องออกแถลงการณ์ องค์การจะไม่ขอโทษต่อจุดยืน แต่จะ "ปรับกรอบ" ประเด็นที่แตกแยก ให้กลับไปสู่ประเด็นที่เป็นสากล (Universal Values) เช่น "เราไม่ได้พูดเรื่องการเมือง แต่เราพูดถึงสิทธิมนุษยชน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสิริมาศ แสงแก้ว (2562) เรื่องการจัดการความขัดแย้งในความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่าพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีการใช้วิธีการจัดการความขัดแย้งในภาพรวมในระดับปานกลางโดยวิธีการจัดการความขัดแย้งแบบร่วมมือและการประนีประนอมมีการใช้ในระดับมาก ส่วนวิธีการจัดการความขัดแย้งในรูปแบบอื่น มีการใช้ในระดับปานกลาง โดยเรียงตามลำดับ คือ การยอมรับการหลีกเลี่ยงและการแข่งขันหรือเอาชนะ

3. ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 3 การจัดการความสัมพันธ์ระยะยาว (Long-term Relationship Management) ผลการวิจัย พบว่า (1) การยอมรับ "การสูญเสียเชิงกลยุทธ์" (Strategic Disengagement) โดยทุกกรณีศึกษายอมรับว่า การใช้ Brand Activism คือการ "เลือกข้าง" องค์การมีมติชัดเจนว่า "ไม่พยายามฟื้นฟูความสัมพันธ์" กับกลุ่มผู้บริโภคที่ขัดแย้งเชิงอุดมการณ์อย่างรุนแรง (Brand Hate) และผู้บริหารท่านหนึ่งระบุว่า เราอมสูญเสียลูกค้ากลุ่มนี้ เพื่อรักษาความภักดีที่เหนียวแน่น (Brand Love) ของลูกค้าอีกกลุ่มที่มีอุดมการณ์เดียวกัน (2) การกลับสู่สภาวะปกติด้วยผลิตภัณฑ์ (Product-Centric Normalization) สำหรับกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยแต่ไม่ถึงขั้นเกลียดชังองค์การจะไม่ใช้การสื่อสารเชิงอุดมการณ์เพื่อฟื้นฟู แต่จะใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนผ่านความสนใจ (Attention Shift) โดยกลับไปเน้นการสื่อสารด้านประโยชน์ใช้สอย (Functional Benefits) ของผลิตภัณฑ์ตามปกติ เพื่อให้ลูกค้ากลุ่มนี้กลับมาซื้อโดยลืมความขัดแย้งเชิงอุดมการณ์ไปชั่วคราว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของธวัชรัตน์ วงศ์พฤกษ์ (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาศึกษาปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

(CRM) ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษาธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ภายในองค์กร โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.08) และปัจจัยด้านผลการดำเนินงานที่ได้จากการนำระบบการบริหารลูกค้าสัมพันธ์มาใช้ภายในองค์กร โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 4.18) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเรียนรู้และพัฒนา รองลงมา ด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านลูกค้า, ด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านกระบวนการภายใน และด้านผลการปฏิบัติงานขององค์กรด้านการเงิน ตามลำดับ

4. ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 4 การพัฒนารอบแนวคิด (Theoretical Framework) ผลการวิจัยพบว่า "กรอบแนวคิดเชิงกระบวนการจัดการความขัดแย้งเชิงอุดมการณ์" (Ideological Conflict Management Process) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (4A Model) ได้แก่ (1) Assess (การประเมินภายใน) การทดสอบความสอดคล้องของประเด็นกับ DNA ขององค์กร (2) Activate (การประกาศจุดยืน) การเลือกใช้การสื่อสารเชิงสัญลักษณ์หรือการปฏิบัติจริง (3) Address (การจัดการความแตกแยก) การใช้กลยุทธ์แบบแบ่งส่วน (Amplify ต่อผู้สนับสนุน, Silence/Reframe ต่อผู้ต่อต้าน) (4) Accept (การยอมรับผลลัพธ์) การยอมรับการสูญเสียเชิงกลยุทธ์ และการกลับสู่สภาวะปกติด้วยผลิตภัณฑ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สัญญา เคนาภูมิ (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่องการจำแนกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี : ทฤษฎีสู่ระเบียบวิธีวิจัย ผลการวิจัยพบว่า ประเภทของกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ได้แก่ (1) กรอบแนวคิดแบบทฤษฎีผนวก (2) กรอบแนวคิดแบบแยกตัวแปร (3) กรอบแนวคิดแบบแนวคิดหลัก (4) กรอบแนวคิดแบบแบ่งประเภท (5) กรอบแนวคิดแบบเชิงอุตสาหกรรม (6) กรอบแนวคิดแบบเชิงคุณลักษณะ (7) กรอบแนวคิดแบบสถานการณ์ (8) กรอบแนวคิดแบบนำเสนอ (9) กรอบแนวคิดแบบโมเดล (10) กรอบแนวคิดแบบสายการวิจัย และ (11) กรอบแนวคิดแบบพฤติกรรม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1) การสื่อสารอุดมการณ์อย่างชัดเจน โดยแนะนำให้ผู้ประกอบการหรือแบรนด์กำหนดอุดมการณ์หรือค่านิยมหลัก ของแบรนด์ให้ชัดเจน และสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้บริโภคเข้าใจ และเชื่อมโยงกับแบรนด์ได้ง่าย

2) การเลือกกลุ่มเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ ควรเลือกกลุ่มเป้าหมายที่มีความเชื่อและค่านิยมสอดคล้องกับอุดมการณ์ของแบรนด์ เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างภาพลักษณ์แบรนด์และผู้บริโภค

3) การปรับตัวตามบริบทสังคม โดยแนะนำให้แบรนด์ติดตาม แนวโน้มสังคม วัฒนธรรม และประเด็นสาธารณะ อย่างใกล้ชิด เพื่อปรับกลยุทธ์การตลาดเชิงอุดมการณ์ให้สอดคล้องกับบริบทปัจจุบัน

4) สร้างความร่วมมือกับพันธมิตรที่มีอุดมการณ์ร่วมกัน ซึ่งการทำงานร่วมกับองค์กรหรือชุมชนที่มีแนวคิดใกล้เคียงสามารถ เพิ่มความน่าเชื่อถือและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผลลัพธ์ที่ได้คือความเข้าใจเชิงลึก (In-depth) แต่ไม่สามารถนำไปการสรุปอ้างอิงในเชิงสถิติได้ จึงควรมีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) เพื่อทดสอบ "ICM Process Model" ในการพัฒนาวิจัยนี้ และศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลของกลยุทธ์การสื่อสารในอุตสาหกรรมและบริบทวัฒนธรรมที่แตกต่างกันต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ธวัชรรัตน์ วงศ์พฤกษ์. (2562). การศึกษาปัจจัยด้านการบริหารลูกค้าสัมพันธ์(CRM) ที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร กรณีศึกษาร้านอาหารพานิชย์ในประเทศไทย. ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เพ็ญประภา ทาใจ. (2556). ปัจจัยการตลาดเชิงบูรณาการที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อบ้านเดี่ยวของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานครและเขตปริมณฑล. วารสารการเงินการลงทุนการตลาดและการบริหารธุรกิจ, 3(4), 508-524.
- สิริมาศ แสงแก้ว. (2562). การจัดการความขัดแย้งในความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. การศึกษาค้นคว้าอิสระวิทยาการจัดการมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2566). การจำแนกรูปแบบแนวคิดเชิงทฤษฎี : ทฤษฎีสู่ระเบียบวิธีวิจัย. การจำแนกรูปแบบแนวคิดเชิงทฤษฎี : ทฤษฎีสู่ระเบียบวิธีวิจัย. วารสารการบริหารการปกครองและนวัตกรรมท้องถิ่น, 8(1), 223-256.
- Edelman. (2020). 2020 Edelman Trust Barometer. Retrieved September 10, from <https://www.edelman.com/trust/2020-trust-barometer>.
- Mukherjee, S., & Althuisen, N. (2020). Brand activism: Does courting controversy help or hurt a brand? *International Journal of Research in Marketing*, 37(4), 772-788.

- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444–460.
- Manfredi-Sánchez, J. L. (2019). Brand activism. *Communication & Society*, 32(4), 343–359.