

## Dari Adopsi Teknologi ke Pembangunan Kapabilitas: Tinjauan Literatur Sistematis tentang CRM pada UKM Ritel

<sup>1</sup> Hery Maulana Arif  
<sup>2</sup> Wiwin Riski Windarsari

<sup>1,2</sup> Universitas Negeri Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia

<sup>1</sup> herymaulana@unm.ac.id; <sup>2</sup> wiwin.riski.windarsari@unm.ac.id

### **Abstract**

*This study aims to identify and synthesize the barriers and enablers of Customer Relationship Management (CRM) adoption in the retail and small and medium-sized enterprises (SMEs) sector. A Systematic Literature Review (SLR) approach was employed following the PRISMA 2020 framework, analyzing peer-reviewed journal articles published between 2015 and 2025 from Scopus, Web of Science, and ScienceDirect. A total of 32 articles were selected and examined using thematic synthesis and conceptual mapping based on the Technology–Organization–Environment (TOE) framework extended with a capability-based perspective. The findings reveal that CRM adoption is influenced by complex interactions among technological, organizational, and environmental factors. Key barriers include financial constraints, technological complexity, inadequate infrastructure, low digital literacy, and organizational resistance. Meanwhile, major enablers consist of top management support, employee training, cloud-based solutions, phased implementation strategies, competitive pressure, and external support. The study also highlights the critical mediating role of digital readiness and dynamic capabilities in linking determinants to successful CRM adoption. The findings imply that effective CRM implementation depends not only on technological factors but also on organizational readiness and adaptive strategic capabilities.*

**Keywords:** CRM; SMEs; Retail; Technology Adoption; Systematic Literature Review.

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mensintesis faktor penghambat (barriers) dan pendorong (enablers) dalam adopsi Customer Relationship Management (CRM) pada sektor ritel dan usaha kecil menengah (UKM). Pendekatan yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) dengan mengikuti kerangka PRISMA 2020 terhadap artikel jurnal bereputasi periode 2015–2025 yang diperoleh dari Scopus, Web of Science, dan ScienceDirect. Dari proses seleksi, sebanyak 32 artikel dianalisis menggunakan teknik thematic synthesis dan conceptual mapping berbasis kerangka Technology–Organization–Environment (TOE) yang diperluas dengan perspektif kapabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adopsi CRM dipengaruhi oleh interaksi multidimensional antara faktor teknologi, organisasi, dan lingkungan. Hambatan utama meliputi keterbatasan finansial, kompleksitas teknologi, infrastruktur yang tidak memadai, rendahnya literasi digital, serta resistensi organisasi. Sementara itu, faktor pendorong mencakup dukungan manajemen, pelatihan sumber daya manusia, solusi berbasis cloud, pendekatan implementasi bertahap, serta tekanan kompetitif dan dukungan eksternal. Studi ini juga menegaskan peran penting digital readiness dan dynamic capabilities sebagai mediator dalam menghubungkan determinan dengan keberhasilan adopsi CRM. Implikasi penelitian ini menekankan bahwa keberhasilan implementasi CRM tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga kesiapan organisasi dan kemampuan adaptasi strategis.

**Kata Kunci:** CRM; UKM; Ritel; Adopsi Teknologi; Systematic Literature Review.

### **PENDAHULUAN**

Transformasi digital telah mengubah secara fundamental cara perusahaan membangun, mengelola, dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan, khususnya melalui implementasi

Customer Relationship Management (CRM). Dalam konteks industri ritel dan usaha kecil menengah (UKM), CRM tidak hanya berfungsi sebagai alat operasional, tetapi juga sebagai kapabilitas strategis untuk meningkatkan retensi pelanggan, personalisasi layanan, serta profitabilitas jangka panjang (Kumar & Reinartz, 2018; Payne & Frow, 2017). Namun demikian, meskipun potensi manfaatnya signifikan, tingkat adopsi CRM pada sektor ini masih menunjukkan variabilitas yang tinggi, terutama di negara berkembang, yang mengindikasikan adanya kompleksitas faktor pendorong dan penghambat yang belum sepenuhnya dipahami secara komprehensif.

Literatur yang ada telah secara ekstensif meneliti determinan adopsi teknologi dalam organisasi, termasuk CRM, dengan menekankan pada kerangka seperti Technology-Organization-Environment (TOE) dan Resource-Based View (RBV). Studi empiris menunjukkan bahwa faktor teknologi (kemudahan penggunaan, kompatibilitas), organisasi (dukungan manajemen, kesiapan sumber daya), serta lingkungan (tekanan kompetitif, dukungan vendor) memainkan peran penting dalam mendorong adopsi CRM (Harrigan et al., 2021; Trainor et al., 2014). Selain itu, penelitian terbaru juga menyoroti pentingnya kapabilitas analitik dan integrasi data dalam meningkatkan efektivitas implementasi CRM di era digital (Chatterjee et al., 2021).

Penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa keberhasilan adopsi CRM merupakan hasil interaksi multidimensional antara faktor teknologi, organisasi, dan lingkungan, yang dimediasi oleh kesiapan digital serta kapabilitas dinamis perusahaan. Oleh karena itu, sintesis yang dilakukan dalam studi ini diarahkan untuk mengidentifikasi pola hubungan tersebut serta implikasinya terhadap efektivitas implementasi CRM dalam meningkatkan kinerja hubungan pelanggan.

Sebagian besar studi sebelumnya cenderung mengkaji faktor-faktor tersebut secara terfragmentasi dan kontekstual, dengan fokus pada sektor atau wilayah tertentu, sehingga menghasilkan temuan yang belum terintegrasi secara sistematis. Selain itu, penelitian terdahulu lebih banyak berorientasi pada faktor pendorong (enablers) dibandingkan hambatan (barriers), padahal kegagalan implementasi CRM seringkali disebabkan oleh resistensi organisasi, keterbatasan kapabilitas teknologi, serta isu budaya dan perubahan manajemen (Nguyen et al., 2015; Osei-Frimpong & McLean, 2018). Keterbatasan lain terletak pada kurangnya sintesis literatur berbasis systematic literature review (SLR) yang mampu memetakan secara holistik hubungan antara berbagai determinan tersebut, khususnya dalam konteks UKM ritel yang memiliki karakteristik unik seperti keterbatasan sumber daya dan fleksibilitas operasional yang tinggi.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat kesenjangan penelitian yang signifikan. Pertama, dari sisi urgensi, belum adanya pemetaan komprehensif mengenai faktor penghambat dan pendorong adopsi CRM menghambat pengembangan strategi implementasi yang efektif, terutama bagi UKM yang rentan terhadap kegagalan transformasi digital. Kedua, dari sisi kebaruan, studi ini menawarkan sintesis terintegrasi berbasis SLR yang tidak hanya mengidentifikasi faktor-faktor kunci, tetapi juga mengelompokkan, membandingkan, dan mengkonstruksi kerangka konseptual yang lebih holistik terkait dinamika adopsi CRM dalam sektor ritel dan UKM.

Kebaruan studi ini terletak pada tiga kontribusi utama. Pertama, studi ini memberikan konsolidasi sistematis tentang hambatan dan pendorong adopsi CRM khususnya dalam konteks UKM ritel yang kurang dieksplorasi, yang secara struktural berbeda karena keterbatasan sumber daya dan kelincahan. Kedua, studi ini merekonseptualisasi adopsi CRM sebagai proses pembangunan kapabilitas, bukan keputusan teknologi sekali waktu, sehingga menjembatani kesenjangan antara adopsi dan hasil kinerja. Ketiga, studi ini mengembangkan kerangka jalur kausal yang menjelaskan tidak hanya apakah CRM diadopsi, tetapi juga bagaimana dan dalam kondisi apa hal itu diterjemahkan ke dalam retensi pelanggan dan kinerja perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

Semua teknik/prosedur dijelaskan, hindari bentuk kalimat perintah dalam menguraikan prosedur; metode yang sudah umum tidak perlu dituliskan secara detil, tetapi cukup merujuk ke buku acuan. Tuliskan secara lengkap lokasi penelitian, jumlah responden, cara mengolah hasil pengamatan atau wawancara atau kuesioner, cara mengukur variabel dan/atau alat analisis yang digunakan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mensintesis temuan empiris mengenai faktor penghambat (barriers) dan pendorong (enablers) dalam adopsi Customer Relationship Management (CRM) pada sektor ritel dan usaha kecil menengah (UKM). Pendekatan SLR dipilih karena memungkinkan proses tinjauan yang sistematis, transparan, dan dapat direplikasi dalam mengidentifikasi pola, inkonsistensi, serta kesenjangan penelitian dalam literatur yang ada. Prosedur tinjauan mengikuti kerangka PRISMA 2020 yang mencakup empat tahap utama, yaitu identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan inklusi.

Pencarian literatur dilakukan secara sistematis melalui beberapa basis data ilmiah bereputasi, yaitu Scopus, Web of Science, dan ScienceDirect. Kata kunci dikembangkan menggunakan pendekatan Boolean search untuk meningkatkan presisi pencarian, dengan struktur sebagai berikut:

“CRM adoption” OR “customer relationship management” AND  
 (“barriers” OR “challenges” OR “enablers” OR “drivers”) AND  
 (“retail” OR “SMEs” OR “small business”).

Untuk menjaga kebaruan dan relevansi, pencarian dibatasi pada artikel jurnal peer-reviewed yang dipublikasikan dalam rentang tahun 2015 hingga 2025 serta menggunakan bahasa Inggris.

Seleksi studi dilakukan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan untuk memastikan konsistensi dan relevansi. Studi dimasukkan apabila: (1) membahas adopsi CRM berbasis digital, (2) mengidentifikasi faktor penghambat dan/atau pendorong, (3) berfokus pada sektor ritel atau UKM, dan (4) merupakan studi empiris yang menggunakan metode kuantitatif atau kualitatif yang dapat diverifikasi. Sebaliknya, studi dikecualikan jika tidak relevan dengan konteks CRM, tidak membahas faktor determinan adopsi, tidak berbasis penelitian empiris, atau tidak tersedia dalam teks lengkap.

Mengikuti prosedur PRISMA, proses seleksi dilakukan secara bertahap. Pada tahap identifikasi, sebanyak 1.000 artikel berhasil dikumpulkan dari basis data. Pada tahap penyaringan (screening), judul dan abstrak dievaluasi berdasarkan kriteria inklusi, sehingga menghasilkan 62 artikel yang memenuhi syarat untuk ditinjau lebih lanjut. Sebanyak 938 artikel dieliminasi, dengan alasan utama meliputi ketidaksesuaian konteks penelitian dan tidak relevan dengan topik adopsi CRM. Selanjutnya, pada tahap penilaian kelayakan (eligibility), dilakukan peninjauan teks lengkap terhadap 62 artikel tersebut. Dari proses ini, 30 artikel dieliminasi karena tidak tersedianya teks lengkap atau tidak memenuhi kriteria konseptual, sehingga tersisa 32 artikel yang dimasukkan dalam analisis akhir.

Ekstraksi data dilakukan menggunakan protokol terstruktur yang mencakup informasi bibliografis, konteks penelitian, metodologi, variabel yang dianalisis, serta temuan utama terkait barriers dan enablers. Proses ini didukung oleh pendekatan berbantuan model bahasa (large language model) untuk meningkatkan konsistensi pengkodean dan meminimalkan bias subjektif. Setiap studi dikodekan berdasarkan dimensi utama seperti faktor teknologi, organisasi, dan lingkungan, serta variabel tambahan seperti digital readiness dan dynamic capabilities.

Analisis dilakukan menggunakan pendekatan thematic synthesis yang dikombinasikan dengan conceptual mapping. Tahapan analisis meliputi open coding untuk mengidentifikasi faktor awal, axial coding untuk mengelompokkan faktor ke dalam kategori utama, dan selective coding untuk membangun hubungan antar kategori dalam bentuk model konseptual. Faktor-faktor yang diidentifikasi kemudian dipetakan ke dalam kerangka Technology–Organization–Environment (TOE) yang diperluas dengan perspektif berbasis kapabilitas. Pendekatan ini memungkinkan identifikasi pola hubungan yang tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga menjelaskan mekanisme kausal dalam adopsi CRM.

Karakteristik studi yang disertakan menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian menggunakan desain survei kuantitatif dengan pendekatan cross-sectional, dengan ukuran sampel yang bervariasi dan dominasi konteks negara berkembang. Selain itu, studi yang dianalisis mencakup berbagai subsektor ritel, sehingga memberikan gambaran yang komprehensif mengenai dinamika adopsi CRM dalam lingkungan bisnis yang beragam.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Systematic Literature Review ini mengidentifikasi pola yang konsisten terkait faktor penghambat (barriers) dan pendorong (enablers) dalam adopsi Customer Relationship Management (CRM) pada sektor ritel dan usaha kecil menengah (UKM). Berdasarkan proses seleksi menggunakan kerangka PRISMA, sejumlah artikel terpilih dianalisis secara tematik dan diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi utama, yaitu teknologi, organisasi, dan lingkungan (Technology–Organization–Environment/TOE), yang kemudian diperluas dengan dimensi kapabilitas sebagai hasil sintesis konseptual.

### Karakteristik Studi yang Disertakan

Ke-32 sumber yang disertakan mencakup beragam wilayah geografis, metodologi, dan subsektor ritel. Mayoritas menggunakan desain kualitatif atau metode campuran, dengan studi kasus dan wawancara sebagai pendekatan pengumpulan data yang paling umum. Cakupan geografis meliputi Asia Selatan dan Tenggara, Afrika Sub-Sahara, Eropa, Australia, dan Amerika, memberikan perspektif luas tentang transformasi digital CRM dalam konteks ritel UKM.

**Tabel 1. Karakteristik Studi yang Disertakan**

Studi	Jenis Studi	Metodologi	Geografi	Subsektor Ritel	Sampel
<b>Dr. Anjna Dubey &amp; R. Ranjan, 2024</b>	Studi primer	Studi kasus kualitatif dengan wawancara semi-terstruktur	India	Ritel lingerie online	1 UKM (Zivame)
<b>Silpany Manurung dkk., 2025</b>	Studi primer	Kualitatif dengan observasi, wawancara, dan pengujian black-box	Indonesia	Ritel barang rumah tangga	1 UKM
<b>Atik Febriani dkk., 2025</b>	Tinjauan literatur sistematis	SLR menggunakan artikel Scopus	Indonesia (fokus)	UKM Umum	Tidak disebutkan
<b>Rolando Agustin Lau Guevara dkk., 2025</b>	Tinjauan sistematis	Kerangka PRISMA, 21 studi	Global	Elektronik, fashion, makanan dan minuman	Tidak disebutkan
<b>N. Kim dkk., 2023</b>	Studi primer	Wawancara mendalam	Amerika Serikat	Ritel fashion	7 peserta
<b>Gültekin Cakir dkk., 2021</b>	Studi primer	Studi kasus	Irlandia	Produk desain Irlandia (fashion, rajutan, aksesoris)	1 perusahaan, 350+ karyawan
<b>Gaurav Nagpal dkk., 2023</b>	Studi primer	Metode campuran (survei dan wawancara)	India (Delhi-NCR)	Berbagai subsektor (FMCG, barang tahan lama konsumen, elektronik)	200 peritel UKM
<b>Michael Baldivia &amp; Soumitra Chowdhury, 2024</b>	Studi primer	Wawancara kualitatif	Australia	Fashion, penerbitan, kosmetik	3 peritel kecil
<b>J. Porfirio dkk., 2024</b>	Studi primer	fsQCA	Portugal	Ritel otomotif	30 bisnis keluarga
<b>L. Donnell dkk., 2012</b>	Studi primer	Studi kasus tunggal, multimethod	UK	Ritel fashion	1 UKM, 20 toko, 500+ karyawan
<b>Yanxin Zhu, 2025</b>	Studi primer	Perbandingan multi-kasus dan	China	FMCG, katering, ritel	8 perusahaan (50–200 karyawan)

		wawancara mendalam			
<b>M. Harris dkk., 2026</b>	Tinjauan sistematis	PRISMA 2020, 37 studi	Afrika Selatan (Cape Town)	Ritel umum, perhotelan, fashion	Fokus pada bisnis ritel kecil
<b>Chimezie Victor Onyenezide, 2025</b>	Studi primer	Desain korelasional deskriptif	Nigeria (Onitsha)	Tekstil, elektronik, makanan, barang rumah tangga	240 pemilik bisnis + 240 pelanggan
<b>Petrus Loo, 2025</b>	Studi primer	Deskriptif eksploratif kualitatif dengan wawancara	Tidak disebutkan	Ritel umum	20 peritel
<b>Mihaela Gologan dkk., 2025</b>	Studi primer	Studi kasus dengan triangulasi	Berbagai negara (3 anak perusahaan)	Penjualan dan distribusi	3 anak perusahaan, masing-masing 5–10 pengguna CRM
<b>Arbaz Rehman dkk., 2025</b>	Tinjauan	Konseptualisasi dan analisis formal	Tidak disebutkan	Ritel umum	Tidak disebutkan
<b>Nicola Cobelli &amp; A. Chiarini, 2020</b>	Studi primer	Narasi penyelidikan dengan analisis peristiwa kritis	Italia	Ritel farmasi	82 apoteker
<b>Roziana Baharin &amp; Chen Qi, 2024</b>	Studi primer	Metode campuran dengan survei	Malaysia	Ritel fisik umum	106 subjek
<b>A. Ovodenko dkk., 2020</b>	Studi primer	Analisis data statistik dan survei	Rusia	UKM Umum	Tidak disebutkan
<b>Johannes A. Wiid &amp; B. Senooane, 2025</b>	Studi primer	Survei cross-sectional dengan SEM	Afrika Selatan	Ritel	267 pemilik/manajer
<b>Z. Worku, 2025</b>	Studi primer	Pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif	Afrika Selatan (Gauteng)	Ritel umum	432 UKM
<b>Chetan Sharma &amp; Adarsh Vaid, 2020</b>	Studi primer	Metode campuran dengan studi kasus	Global (selama COVID-19)	Pakaian kerja dan perlengkapan pengolahan makanan	2 perusahaan (1 besar, 1 kecil)
<b>Phadke Nandkishor Dattatraya, 2025</b>	Studi primer	Studi kasus dengan analisis biaya-manfaat	Oman	Perbankan ritel	5 bank ritel
<b>Hery Gunawan &amp; Paulina Mego Listiyani, 2025</b>	Studi primer	Kuantitatif (PLS-SEM)	Indonesia	Industri mode	201 pemilik UMKM
<b>Bhattacharyya Sharmistha &amp; Kumar Sarma Mrinmoy, 2025</b>	Studi primer	Wawancara	India (Assam)	Toko kelontong, toko roti, toko obat, toko serba ada	30 pengecer kecil
<b>Phiet, 2024</b>	Studi primer	Survei dengan pengambilan sampel acak bertingkat	Vietnam	UKM Umum	380 UKM
<b>Francesco Castagna dkk., 2020</b>	Studi primer	Survei dengan pengambilan sampel berdasarkan penilaian	Italia (Campania)	Perhiasan mewah	73 UMKM
<b>Roin Tateshvili, 2025</b>	Studi primer	Metode campuran	Georgia	UKM Umum	150 perwakilan UMKM

<b>Vaida Mardosaite et al., 2024</b>	Tinjauan literatur sistematis	SLR menggunakan PRISMA	Global	Perdagangan eceran	Tidak disebutkan
<b>Wissanuphong Wongwas dkk., 2024</b>	Studi primer	SEM dengan pengambilan sampel purposif	Thailand	Ritel tradisional	389 responden
<b>Jean-Paul Van Belle &amp; R. Dyk, 2019</b>	Studi primer	Studi kasus	Afrika Selatan	Ritel umum	12 pewawancara
<b>Nurhidayati, 2020</b>	Tinjauan	Tidak disebutkan	Tidak disebutkan	UKM Umum	Tidak disebutkan

Studi-studi tersebut mencakup periode 2012 hingga 2026, dengan konsentrasi yang signifikan setelah tahun 2020, yang mencerminkan lonjakan minat pada transformasi digital UKM yang dipicu oleh pandemi COVID-19. Dari 32 sumber, 27 merupakan studi empiris primer dan 4 merupakan ulasan atau analisis literatur. Representasi geografis sangat condong ke negara-negara berkembang dan negara-negara dengan ekonomi yang sedang tumbuh yaitu India (4 studi), Afrika Selatan (4), Indonesia (3), dan cakupan tambahan di Nigeria, Vietnam, Georgia, Ukraina, Oman, Cina, Thailand, Malaysia, dan Rusia, dengan jumlah studi yang relatif lebih sedikit dari pasar negara maju (Irlandia, Australia, Inggris, Italia, Portugal, AS). Sebagian besar studi meneliti ritel umum atau multi-subsektor, meskipun ritel fesyen dan barang rumah tangga muncul berulang kali. Ukuran sampel berkisar dari desain studi kasus tunggal hingga survei terhadap lebih dari 400 UKM.

## Analisis Tematik

### Tema 1: Hambatan Keuangan

Kendala keuangan merupakan kategori hambatan yang paling sering disebutkan di seluruh studi yang disertakan. Biaya investasi awal yang tinggi untuk perangkat lunak CRM, infrastruktur, dan layanan implementasi dilaporkan sebagai penghalang bagi UKM yang memiliki keterbatasan sumber daya. Di Zivame, 83% responden mengidentifikasi biaya investasi awal yang tinggi sebagai hambatan utama (Dr. Anjna Dubey & Rakesh Ranjan, 2024). Usaha kecil di Onitsha, Nigeria menilai biaya perangkat lunak dan pemeliharaan yang tinggi sebagai hambatan sebesar 20,8% (Onyenezide, 2025), sementara UKM di Cape Town menghadapi biaya awal yang tinggi untuk alat AI, langganan perangkat lunak, dan layanan implementasi (Harris et al., 2026). Anggaran yang terbatas membatasi adopsi teknologi CRM secara luas di India (Nagpal et al., 2023), Vietnam (Phiet, 2024), Georgia (Tateshvili, 2025), dan Afrika Selatan (Zelege Worku, 2025), dengan UKM Indonesia juga terhambat oleh keterbatasan anggaran dan biaya teknologi canggih yang tinggi (Febriani et al., 2025).

Selain biaya akuisisi, kekhawatiran tentang pengembalian investasi menambah keraguan lebih lanjut. UKM Vietnam melaporkan ketidakpastian tentang ROI (Phiet, 2024), dan UKM perbankan ritel di Oman mencatat ketegangan antara biaya langsung (lisensi, peningkatan infrastruktur) dan biaya tidak langsung (pelatihan, manajemen perubahan) (Nandkishor Dattatraya, 2025). UKM Rusia menghadapi biaya akuisisi bank yang berlebihan yang mengikis margin pada transaksi digital (Ovodenko et al., 2020). Bahkan di tempat di mana alat digital secara nominal terjangkau, biaya operasional yang berkelanjutan seperti langganan cloud, telekomunikasi, dan listrik, memperparah tantangan, terutama dalam konteks dengan broadband yang tidak merata dan pasokan listrik yang tidak stabil (Harris et al., 2026; Zelege Worku, 2025).

Namun, beberapa studi mengidentifikasi faktor pendukung keuangan yang dapat mengimbangi hambatan-hambatan ini. Kerangka kerja sumber terbuka (seperti PHP CodeIgniter dan MariaDB) menyediakan alternatif yang hemat biaya (Manurung et al., 2025). Strategi implementasi bertahap memungkinkan UKM untuk menyebar biaya dari waktu ke waktu (Baldivia & Chowdhury, 2025; Febriani et al., 2025). Platform CRM gratis atau berbiaya rendah seperti Bitrix24 dan HubSpot Starter menawarkan titik masuk bagi perusahaan dengan anggaran minimal (Onyenezide, 2025). Subsidi pemerintah dan insentif fiskal direkomendasikan dalam berbagai konteks termasuk Malaysia (Baharin & Qi, 2024), Cape Town (Harris et al., 2026), Oman (Nandkishor Dattatraya, 2025), dan Georgia (Tateshvili, 2025). Studi kasus multi-kasus di Tiongkok secara khusus menganjurkan

pengendalian investasi tahunan per alat hingga tidak lebih dari 50.000 yuan (~USD 7.000) sebagai bagian dari strategi "adaptasi ringan" (Zhu, 2025).

## **Tema 2: Hambatan Teknis dan Infrastruktur**

Hambatan teknis yang meliputi kompleksitas sistem, tantangan integrasi, dan keterbatasan infrastruktur, disebutkan di hampir semua konteks geografis. Infrastruktur digital yang tidak memadai merupakan masalah utama di negara berkembang: UKM Afrika Selatan menghadapi akses internet yang buruk dan ketidakmampuan untuk menjaga agar situs web tetap berfungsi (Zelege Worku, 2025); pengecer di Cape Town bergulat dengan koneksi broadband yang tidak stabil, pasokan listrik yang tidak menentu, dan komputasi awan yang mahal (Harris et al., 2026); dan UKM Georgia mengalami kendala infrastruktur yang membatasi adopsi teknologi (Tateshvili, 2025). Pengecer fisik di Malaysia juga melaporkan keterbatasan infrastruktur teknologi dan masalah kompatibilitas sistem, dengan 34% menyebutkan masalah kompatibilitas sistem (Baharin & Qi, 2024).

Kompleksitas sistem dan tantangan integrasi menghadirkan hambatan teknis tambahan. Peritel kecil di India kekurangan sumber daya TI yang terampil dan menganggap perangkat lunak analitik rumit (Nagpal et al., 2023). Peritel omnichannel Irlandia mengalami masalah operasional selama transisi platform Magento dan kekurangan fitur online yang memberikan pengalaman (Cakir et al., 2021). UKM perhiasan mewah Italia sebagian besar bergantung pada teknologi tradisional daripada teknologi digital inovatif, yang mencerminkan kesulitan dalam menanggapi perubahan teknologi yang cepat (Castagna et al., 2020). UKM Tiongkok menghadapi ketidaksesuaian antara alat yang tersedia dan kebutuhan bisnis aktual, diperparah oleh kurangnya personel TI khusus (Zhu, 2025).

Dari sisi pendukung, sistem CRM berbasis cloud muncul sebagai fasilitator teknis utama, menawarkan skalabilitas tanpa investasi infrastruktur awal yang besar (Febriani et al., 2025; Nandkishor Dattatraya, 2025). Platform seperti Shopify menyediakan kemampuan e-commerce dan analitik terintegrasi yang dapat diakses oleh pengecer kecil (Baldivia & Chowdhury, 2025; Kim et al., 2023). Integrasi alat AI termasuk ChatGPT, analitik prediktif, dan chatbot berbasis WhatsApp menawarkan titik masuk yang mudah untuk keterlibatan pelanggan (Harris et al., 2026). Sistem E-CRM berbasis web yang ringan dan dirancang khusus untuk usaha mikro menunjukkan bahwa solusi yang dibuat sesuai tujuan dapat mengatasi masalah kompleksitas (Manurung et al., 2025).

## **Tema 3: Hambatan Organisasi — Keterampilan, Resistensi, dan Kepemimpinan**

Faktor organisasi merupakan kategori hambatan yang paling bernuansa, meliputi defisit literasi digital, resistensi karyawan terhadap perubahan, dan kurangnya keterlibatan kepemimpinan. Literasi digital yang rendah tersebar luas: UKM Nigeria melaporkan keterampilan teknis yang terbatas sebagai hambatan paling menonjol sebesar 24,2% (Onyenezide, 2025); UKM Indonesia menderita kurangnya keterampilan digital di kalangan staf (Febriani et al., 2025); dan pengecer kecil di Assam, India, mengandalkan praktik informal dengan kenyamanan terbatas dalam menggunakan alat komunikasi modern (Sharmistha & Mrinmoy, 2025). Pemilik apotek di Italia mengalami kebingungan yang signifikan (70%) ketika pertama kali berhadapan dengan alat digital (Cobelli & Chiarini, 2020).

Resistensi karyawan terhadap perubahan dilaporkan terjadi di berbagai konteks, baik negara maju maupun negara berkembang. Di Zivame (India), 67% responden mencatat adanya resistensi karyawan (Dr. Anjna Dubey & Rakesh Ranjan, 2024). Manajer toko ritel Irlandia menunjukkan ketidakpedulian terhadap kinerja toko daring (Cakir et al., 2021). Bisnis keluarga ritel otomotif Portugis menunjukkan keterikatan emosional terhadap proses lama dan model mental yang kaku (Porfirio et al., 2024). Di anak perusahaan penjualan dan distribusi yang diteliti oleh Gologan et al. (2025) kurangnya rencana komunikasi dan aktivitas keterlibatan pengguna yang tidak memadai menghambat adopsi CRM (Gologan et al., 2025). UKM Rusia menunjukkan keengganan untuk memperkenalkan teknologi digital karena kekhawatiran tentang keamanan data dan sikap negatif terhadap transparansi keuangan (Ovodenko et al., 2020).

Dukungan kepemimpinan memainkan peran ganda sebagai penghalang dan sebagai pendorong. Dukungan manajemen puncak diidentifikasi sebagai hal yang krusial untuk adopsi di kalangan pengecer kecil AS (Kim et al., 2023), bisnis ritel Thailand (Wongwas et al., 2024), dan UKM ritel

Afrika Selatan (Wiid & Senooane, 2025). Survei di Vietnam menemukan bahwa usia pemimpin dan pengalaman kewirausahaan memoderasi hubungan antara faktor organisasi dan hasil transformasi digital (Phiet, 2024). Penelitian di Afrika Selatan menggunakan pemodelan persamaan struktural mengkonfirmasi bahwa nilai pemasaran hubungan yang dirasakan dan hubungan pemangku kepentingan, keduanya dibentuk oleh persepsi manajemen yang secara signifikan mempengaruhi implementasi CRM (Wiid & Senooane, 2025).

Program pelatihan karyawan muncul sebagai penggerak organisasi yang dominan. Pelatihan yang ditargetkan mengurangi resistensi di Zivame (Dr. Anjna Dubey & Rakesh Ranjan, 2024). Model manajemen perubahan ADKAR memandu pelatihan dan dukungan terstruktur dalam kasus perusahaan distribusi (Gologan et al., 2025). Beberapa studi merekomendasikan lokakarya keterampilan digital, program pendampingan, dan modul pelatihan online sebagai intervensi praktis (Harris et al., 2026; Loo, 2025; Onyenezide, 2025; Zeleke Worku, 2025).

#### **Tema 4: Pendukung Strategis — Kerangka Kerja, Pendekatan Bertahap, dan Penargetan Titik Masalah.**

Beberapa studi mengidentifikasi perencanaan strategis dan kerangka kerja terstruktur sebagai pendorong penting. Studi kasus multi-kasus Tiongkok mengusulkan kerangka kerja universal "tiga tahap, sembilan langkah" untuk transformasi digital UKM, menekankan penentuan titik permasalahan yang tepat, pemilihan alat yang sesuai, dan pemantauan data loop tertutup (Zhu, 2025). Studi ini menemukan tingkat keberhasilan 32% di antara UKM yang bertransformasi, dengan kegagalan disebabkan oleh ketidaksesuaian antara alat dan kebutuhan bisnis serta tidak adanya loop umpan balik berbasis data (Zhu, 2025). Model ADKAR (Kesadaran, Keinginan, Pengetahuan, Kemampuan, Penguatan) memberikan pendekatan terstruktur untuk implementasi CRM di perusahaan distribusi, dengan kepatuhan parsial masih menghasilkan peningkatan KPI positif selama periode tiga tahun (Gologan et al., 2025).

Implementasi bertahap direkomendasikan berulang kali. Peritel kecil Australia mendapat manfaat dari proses perubahan bertahap yang berulang yang memungkinkan adaptasi tanpa membebani sumber daya yang terbatas (Baldivia & Chowdhury, 2025). SLR omnichannel merekomendasikan untuk memulai dengan alat yang lebih sederhana dan terukur sebelum beralih ke sistem yang lebih kompleks (Febriani et al., 2025). Penelitian analitik India juga menyarankan untuk memulai dengan produk analitik yang hemat biaya dan mudah diimplementasikan sebelum melakukan penskalaan (Nagpal et al., 2023).

Keselaran yang jelas antara alat digital dan tujuan bisnis tertentu sangat penting. Studi yang menemukan hasil yang sukses secara konsisten menekankan bahwa adopsi CRM harus mengatasi titik permasalahan yang teridentifikasi daripada mengejar teknologi demi teknologi itu sendiri. Strategi spesifik industri penting: perusahaan FMCG fokus pada penargetan pelanggan dan operasi keanggotaan, sementara perusahaan ritel memprioritaskan optimasi inventaris dan pembelian kembali domain pribadi (Zhu, 2025). Tinjauan sistematis transformasi digital ritel menegaskan bahwa penerapan sinergis dari berbagai teknologi (misalnya, AI yang dikombinasikan dengan big data dan platform omnichannel) menghasilkan keuntungan terbesar (Lau Guevara et al., 2025).

#### **Tema 5: Faktor Eksternal dan Lingkungan**

Faktor lingkungan eksternal membentuk urgensi dan kelayakan adopsi CRM. Pandemi COVID-19 berperan sebagai katalis yang kuat, memaksa UKM untuk mendigitalisasi interaksi pelanggan dengan cepat. Peritel pakaian kecil AS mengalihkan operasinya ke online selama pandemi (Kim et al., 2023). Peritel kecil Australia mengalami peninjauan dan adaptasi paksa terhadap proposisi nilai mereka karena gangguan pasar (Baldivia & Chowdhury, 2025). Pandemi mempercepat digitalisasi di ritel Irlandia (Cakir et al., 2021) dan mendorong pertumbuhan yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam ritel online secara global (Mardosaité et al., 2024). Data Rusia menunjukkan bahwa digitalisasi paksa selama pandemi meningkatkan kehadiran online di kalangan UKM (Ovodenko et al., 2020).

Tekanan kompetitif dari peritel besar dan pasar digital merupakan pendorong eksternal yang terus-menerus. UKM Nigeria menghadapi persaingan yang semakin ketat dari rantai ritel besar dan pasar digital. Peritel fisik Malaysia menghadapi keunggulan kompetitif dari platform seperti Amazon

(Baharin & Qi, 2024). Peritel kecil India menghadapi persaingan dari rantai ritel yang lebih besar dengan model bisnis yang terdigitalisasi (Nagpal et al., 2023). Tekanan ini menciptakan urgensi tetapi juga memperburuk kesenjangan sumber daya antara perusahaan kecil dan besar.

Dukungan pemerintah dan institusi merupakan faktor eksternal yang signifikan. Peneliti Malaysia merekomendasikan insentif fiskal dan peningkatan infrastruktur internet (Baharin & Qi, 2024). Ekosistem Cape Town akan mendapat manfaat dari subsidi AI “sandbox” dan kemitraan publik-swasta (Harris et al., 2026). Studi di Georgia dan Vietnam sama-sama menekankan peran regulasi dan kebijakan pemerintah dalam memfasilitasi transformasi digital (Phiet, 2024; Tateshvili, 2025). Asosiasi industri dan jaringan pembelajaran antar rekan menyediakan struktur pendukung tambahan, seperti yang ditunjukkan dalam konteks farmasi di mana validasi asosiasi profesional meningkatkan penerimaan teknologi (Cobelli & Chiarini, 2020).

### **Tema 6: Faktor Kontekstual Spesifik Ritel**

Beberapa dinamika khusus ritel memengaruhi adopsi CRM. Ekspektasi pelanggan terhadap pengalaman yang dipersonalisasi dan interaksi omnichannel yang lancar dilaporkan dalam berbagai studi (Cakir et al., 2021; Lau Guevara et al., 2025; Loo, 2025; Wiid & Senoane, 2025). Integrasi rantai pasokan dan manajemen inventaris merupakan persyaratan penting: sistem CRM harus terhubung dengan data inventaris dan titik penjualan untuk memberikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti (Febriani et al., 2025; Rehman et al., 2025; Zhu, 2025). Studi kasus Irlandia menggambarkan bagaimana kegagalan untuk menangkap data pelanggan di titik penjualan dan tidak adanya program loyalitas melemahkan proposisi nilai CRM meskipun investasi pemasaran yang signifikan (Cakir et al., 2021).

Pola musiman dan promosi mempengaruhi waktu dan strategi implementasi. Peritel Irlandia menggunakan strategi diskon aktif selama hari libur seperti Natal dan Black Friday (Cakir et al., 2021), dan kerangka kerja Tiongkok menggabungkan data penjualan historis bersama faktor eksternal seperti cuaca dan hari libur untuk peramalan permintaan (Zhu, 2025). Kekhawatiran privasi dan keamanan data dicatat sebagai persyaratan kepatuhan khusus ritel dalam beberapa studi (Gologan et al., 2025; Harris et al., 2026; Mardosaitė et al., 2024).

### **Pembahasan**

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa adopsi Customer Relationship Management (CRM) pada sektor ritel dan usaha kecil menengah (UKM) merupakan fenomena multidimensional yang tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu perspektif deterministik. Sintesis hasil SLR menunjukkan bahwa faktor teknologi, organisasi, dan lingkungan berinteraksi secara kompleks dalam mempengaruhi adopsi CRM, yang selanjutnya memperkuat relevansi kerangka Technology–Organization–Environment (TOE) sebagai fondasi konseptual. Namun demikian, penelitian ini memperluas kerangka tersebut dengan menunjukkan bahwa hubungan antara determinan dan adopsi tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh digital readiness dan dynamic capabilities. Dengan demikian, hasil ini mendukung sekaligus memperkaya hipotesis yang diajukan, khususnya terkait peran mediasi dalam proses adopsi teknologi.

Dari perspektif teknologi, temuan menunjukkan bahwa kemudahan penggunaan, kompatibilitas, dan kemampuan integrasi data merupakan faktor kunci yang mendorong adopsi CRM. Hasil ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya karakteristik teknologi dalam meningkatkan penerimaan sistem. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi tambahan dengan mengidentifikasi bahwa kompleksitas sistem dan keterbatasan infrastruktur tidak hanya berfungsi sebagai hambatan langsung, tetapi juga menurunkan tingkat digital readiness organisasi. Dengan kata lain, faktor teknologi tidak bekerja secara independen, melainkan mempengaruhi kesiapan organisasi dalam menginternalisasi teknologi tersebut. Hal ini memperkuat hipotesis bahwa digital readiness berperan sebagai mediator penting antara faktor teknologi dan adopsi CRM.

Pada dimensi organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan manajemen puncak, kesiapan sumber daya manusia, dan budaya organisasi yang adaptif merupakan determinan utama keberhasilan adopsi CRM. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menempatkan organisasi sebagai aktor kunci dalam transformasi digital. Namun, kontribusi utama penelitian ini terletak pada penegasan bahwa faktor organisasi memiliki pengaruh paling kuat dalam membentuk digital

readiness. Resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan kompetensi digital terbukti menjadi hambatan yang lebih kritis dibandingkan keterbatasan teknologi itu sendiri. Dengan demikian, hipotesis terkait pengaruh faktor organisasi terhadap adopsi CRM tidak hanya terkonfirmasi secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui mekanisme kesiapan digital.

Selanjutnya, faktor lingkungan seperti tekanan kompetitif dan ekspektasi pelanggan terbukti berperan sebagai katalis dalam mendorong organisasi untuk mengadopsi CRM. Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa dinamika pasar menjadi pendorong utama inovasi teknologi. Namun, penelitian ini juga mengungkap bahwa pengaruh faktor lingkungan bersifat ambivalen. Di satu sisi, tekanan eksternal mempercepat adopsi; di sisi lain, ketergantungan pada vendor dan ketidakpastian regulasi justru dapat memperlambat implementasi. Oleh karena itu, hipotesis mengenai pengaruh faktor lingkungan terhadap adopsi CRM perlu dipahami dalam konteks yang lebih dinamis dan tidak linear.

Kontribusi paling signifikan dari penelitian ini adalah identifikasi peran digital readiness dan dynamic capabilities sebagai mekanisme kunci dalam menjelaskan keberhasilan adopsi CRM. Berbeda dengan pendekatan sebelumnya yang cenderung menekankan hubungan langsung antara determinan dan adopsi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi harus terlebih dahulu mencapai tingkat kesiapan digital tertentu sebelum dapat mengimplementasikan CRM secara efektif. Selain itu, dynamic capabilities memungkinkan organisasi untuk mengkonversi adopsi CRM menjadi nilai strategis melalui kemampuan adaptasi, integrasi, dan inovasi berkelanjutan. Temuan ini memperkuat perspektif capability-based view, yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya ditentukan oleh sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelolanya secara dinamis.

Dalam kaitannya dengan outcome, hasil penelitian menunjukkan bahwa adopsi CRM yang efektif berkontribusi positif terhadap loyalitas pelanggan dan kinerja perusahaan. Namun, hubungan ini bersifat kondisional, di mana efektivitas CRM menjadi variabel kunci yang menjembatani antara adopsi dan hasil akhir. Hal ini mengindikasikan bahwa investasi dalam CRM tidak secara otomatis menghasilkan manfaat, melainkan bergantung pada bagaimana sistem tersebut diintegrasikan ke dalam strategi bisnis dan proses operasional. Dengan demikian, hipotesis yang mengaitkan adopsi CRM dengan kinerja organisasi hanya terkonfirmasi ketika dimediasi oleh efektivitas implementasi.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan mengintegrasikan kerangka TOE dengan perspektif dynamic capabilities, sehingga menghasilkan model konseptual yang lebih komprehensif dalam menjelaskan adopsi CRM. Pendekatan ini menggeser fokus dari sekadar identifikasi faktor menuju pemahaman mekanisme kausal yang mendasari hubungan antar variabel. Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi bagi pelaku usaha, khususnya UKM, bahwa keberhasilan adopsi CRM tidak hanya bergantung pada pemilihan teknologi yang tepat, tetapi juga pada kesiapan organisasi dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Oleh karena itu, strategi implementasi CRM harus mencakup penguatan kompetensi digital, perubahan budaya organisasi, serta pengelolaan hubungan dengan vendor secara strategis.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, sebagai studi berbasis SLR, temuan yang dihasilkan sangat bergantung pada kualitas dan cakupan literatur yang dianalisis. Kedua, adanya variasi konteks geografis dan sektor dalam studi yang direview dapat mempengaruhi generalisasi hasil. Ketiga, penelitian ini belum menguji model konseptual secara empiris, sehingga hubungan antar variabel yang diusulkan masih bersifat teoritis. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan pengujian empiris menggunakan pendekatan kuantitatif, seperti SEM, guna memvalidasi model yang diusulkan serta mengeksplorasi peran variabel moderasi dalam konteks yang lebih spesifik.

## **SIMPULAN**

Penelitian ini menegaskan bahwa adopsi Customer Relationship Management (CRM) pada sektor ritel dan usaha kecil menengah (UKM) tidak dapat dipahami sebagai keputusan teknologi yang bersifat linear, melainkan sebagai proses transformasi berbasis kapabilitas yang dibentuk oleh interaksi dinamis antara faktor teknologi, organisasi, dan lingkungan. Dengan mengintegrasikan

kerangka Technology–Organization–Environment (TOE) dengan perspektif dynamic capabilities, studi ini menunjukkan bahwa hubungan antara determinan dan adopsi CRM dimediasi secara krusial oleh tingkat digital readiness, yang berfungsi sebagai prasyarat bagi organisasi dalam menginternalisasi dan mengeksplorasi teknologi secara efektif.

Lebih lanjut, temuan ini mengungkap bahwa faktor organisasi khususnya dukungan manajemen, kesiapan sumber daya manusia, dan budaya adaptif, memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan faktor teknologi dalam menentukan keberhasilan adopsi. Sementara itu, tekanan lingkungan bertindak sebagai katalis yang bersifat ambivalen, mempercepat adopsi sekaligus memperbesar risiko kegagalan ketika tidak diimbangi dengan kesiapan internal yang memadai. Dalam konteks ini, dynamic capabilities menjadi mekanisme kunci yang memungkinkan organisasi mengkonversi adopsi CRM menjadi nilai strategis, khususnya dalam meningkatkan loyalitas pelanggan dan kinerja bisnis.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dengan merekonseptualisasi adopsi CRM sebagai proses capability-building yang bersifat kondisional dan berjenjang, sekaligus memperluas kerangka TOE melalui integrasi mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana dan dalam kondisi apa adopsi menghasilkan outcome yang diharapkan. Namun demikian, generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati mengingat heterogenitas konteks studi yang dianalisis, sehingga penelitian selanjutnya perlu menguji model konseptual ini secara empiris untuk memvalidasi hubungan kausal yang diusulkan serta mengeksplorasi peran variabel moderasi dalam konteks yang lebih spesifik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Baharin, R., & Qi, C. (2024). Digital Transformation in Malaysias Physical Retail Sector: Strategies, Challenges, and Opportunities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(11). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i11/23926>
- Baldivia, M., & Chowdhury, S. (2025). Adapting Business Models in the Age of Omnichannel Transformation: Evidence from the Small Retail Businesses in Australia. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 20(1). <https://doi.org/10.3390/jtaer20010001>
- Cakir, G., Iftikhar, R., Biellozorov, A., Pourzolfaghar, Z., & Helfert, M. (2021). Omnichannel retailing: Digital transformation of a medium-sized retailer. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/2043886920959803>
- Castagna, F., Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E., Oropallo, E., & Passaro, R. (2020). Customer knowledge management in SMEs facing digital transformation. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9). <https://doi.org/10.3390/su12093899>
- Chatterjee, S., Rana, N. P., Tamilmani, K., & Sharma, A. (2021). The effect of AI-based CRM on organization performance and competitive advantage: An empirical analysis in the B2B context. *Industrial Marketing Management*, 97. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.07.013>
- Cobelli, N., & Chiarini, A. (2020). Improving customer satisfaction and loyalty through mHealth service digitalization. *The TQM Journal*, 32(6). <https://doi.org/10.1108/tqm-10-2019-0252>
- Dr. Anjna Dubey, & Rakesh Ranjan. (2024). Assessing the Impact of Digital Transformation on Business Operations: A Case Study Analysis. *Economic Sciences*, 20(2). <https://doi.org/10.69889/dxqj8d83>
- Febriani, A., Sopha, B. M., & Wibisono, M. A. (2025). Unlocking Omnichannel Success for Small and Medium-sized Enterprises: A Systematic Review of Technologies, Barriers, and Enablers. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 18(3). <https://doi.org/10.3926/jiem.8661>
- Gologan, M., Mircioiu, C.-E., & Mojiu, T.-D. (2025). Beyond Digital: Organizational Barriers in CRM Implementation in Sales Companies. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 19(1). <https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0315>
- Harrigan, P., Daly, T. M., Coussement, K., Lee, J. A., Soutar, G. N., & Evers, U. (2021). Identifying influencers on social media. *International Journal of Information Management*, 56. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102246>
- Harris, M., Twum-Darko, M., & Lububu, S. (2026). Adoption of Artificial Intelligence (AI) in digital marketing to improve the performance of small retail businesses in Cape Town. *International*

- Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 7(6).  
<https://doi.org/10.36096/ijbes.v7i6.990>
- Kim, N. L., Kim, T. H., & Park, J. (2023). Can data save small businesses? Benefits and challenges of data analytics adoption among small-sized retailers. *Applied Marketing Analytics*, 9(3).  
<https://doi.org/10.69554/qjuv6884>
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). Customer Management Relationship Concept, Strategy, and Tools. In *Fokus Ekonomi (FE)* (Vol. 10, Number 3).
- Lau Guevara, R. A., Rodriguez Alvarez, S. R., & Roca Becerra, J. L. (2025). Digital Transformation and Its Impact on the Competitiveness of SMEs in the Retail Sector: A Systematic Review. *Proceedings of the LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology*, (2025). <https://doi.org/10.18687/LACCEI2025.1.1.550>
- Loo, P. (2025). Transformation of Traditional Marketing Strategy to Digital; Challenges and Opportunities for Retailers. *Oikonomia : Journal of Management Economics and Accounting*, 2(2). <https://doi.org/10.61942/oikonomia.v2i2.301>
- Manurung, S., Sembiring, M. A., & Azmi, S. R. M. (2025). Penerapan E-CRM Dalam Strategi Pemasaran Online Barang Retail Rumah Tangga. *Jurnal Algoritma*, 22(2).  
<https://doi.org/10.33364/algoritma/v.22-2.2651>
- Mardosaitė, V., Jasinskis, E., & Romeika, Š. G. (2024). The Transformation of Digital Innovative Services in Retail Trade Due to the COVID-19 Pandemic: A Systematic Review. *Amfiteatru Economic*, 26(67). <https://doi.org/10.24818/EA/2024/67/885>
- Nagpal, G., Ray, A. K., Kharkwal, N., Jasti, N. V. K., & Nagpal, A. (2023). Challenges in Adoption of Business Analytics by Small Retailers: An Empirical Study in the Indian Context. *International Journal of E-Adoption*, 15(2).
- Nandkishor Dattatraya, P. (2025). Evaluating The Cost-Benefit Analysis of Crm Automation In Small-Scale Enterprises: A Case Study Approach. *Journal of Integrated Engineering Sciences*, 1(3). <https://doi.org/10.63686/jies.v1i3017>
- Nguyen, T. H., Newby, M., & Macaulay, M. J. (2015). Information technology adoption in small business: Confirmation of a proposed framework. *Journal of Small Business Management*, 53(1). <https://doi.org/10.1111/jsbm.12058>
- Onyenezide, C. V. (2025). CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT ADOPTION AS A DRIVER OF LOYALTY: A STUDY OF SMALL-SCALE BUSINESSES IN ONITSHA, NIGERIA. *European Journal of Management and Marketing Studies*, 10(2).  
<https://doi.org/10.46827/ejmms.v10i2.2010>
- Osei-Frimpong, K., & McLean, G. (2018). Examining online social brand engagement: A social presence theory perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 128. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.10.010>
- Ovodenko, A. A., Peshkova, G. Yu., & Zlobina, O. V. (2020). *Digital Evolution of Consumer Behavior and its Impact on Digital Transformation of Small and Medium Business Sustained Development Strategy*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201205.071>
- Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: looking backwards towards the future. In *Journal of Services Marketing* (Vol. 31, Number 1). <https://doi.org/10.1108/JSM-11-2016-0380>
- Phiet, L. T. (2024). Factors Influencing SMEs' Digital Transformation: The case study in Central Highlands in Vietnam. *Journal of System and Management Sciences*, 14(1).  
<https://doi.org/10.33168/JSMS.2024.0111>
- Porfírio, J. A. F., Santos, P., & Rodrigues, R. M. (2024). Digital Transformation in Family Businesses: An Analysis of Drivers with fsQCA. *Sustainability (Switzerland)*, 16(23).  
<https://doi.org/10.3390/su162310326>
- Rehman, A. U., Javaid, S., & Jasuni, A. Y. (2025). Online Shopping Patterns and Retail Performance †. *Engineering Proceedings*, 107(1). <https://doi.org/10.3390/engproc2025107127>
- Sharmistha, B., & Mrinmoy, K. S. (2025). Understanding Adoption of Customer Relationship Management in Small Businesses. *Multidisciplinary Research Journal*.  
<https://doi.org/10.63635/mrj.v1i3.106>

- Tateshvili, R. (2025). Digital transformation is one of the most critical challenges and opportunities for modern businesses. *Economic Profile*, 20(1(29)). <https://doi.org/10.52244/ep.2025.29.04>
- 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). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.002>
- Wiid, J. A., & Senooane, B. C. (2025). Drivers of SME customer relationship management: Perspectives from owners/managers. *Small Business International Review*, 9(2). <https://doi.org/10.26784/sbir.v9i2.734>
- Wongwas, W., Wongsim, M., & Satchawatee, N. (2024). The Role of Digital Transformation in Enhancing Business Performance and Smart Economy Integration: A Case Study of Thailand's Retail Industry. *International Journal of Analysis and Applications*, 22. <https://doi.org/10.28924/2291-8639-22-2024-173>
- Zelege Worku. (2025). Barriers To The Efficient Utilisation And Delivery Of Online Retail Services In Gauteng-Based Emerging Business Enterprises. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(30s). <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i30s.4866>
- Zhu, Y. (2025). Case Analysis of Digital Transformation in Brand Marketing for Small and Medium-Sized Enterprises. *Frontiers in Management Science*, 4(6). <https://doi.org/10.63593/fms.2788-8592.2025.11.005>