

ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศของ SMEs ไทยในอุตสาหกรรม อาหารแปรรูป

Factors Influencing De-internationalization Strategies of Thai SMEs in the Processed Food Industry

สายทิพย์ บัวเมือง ^{1*} และ พิทวัส เอื้อสังคมเศรษฐ์ ²

Saithip Buamaung and Pittawat Ueasangkomsate

Email: saithip.bu@ku.th

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศของผู้ประกอบการ SMEs ไทยในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ใน 2 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับภาพรวม เพื่อทดสอบอิทธิพลของต้นทุนการผลิต แรงกดดันจากตลาดต่างประเทศ และตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอน ที่มีต่อกลยุทธ์การถอนตัวโดยรวม และ (2) ระดับรายมิติ เพื่อสำรวจบทบาทเฉพาะของแต่ละปัจจัยในมิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติด้านตลาด มิติการปฏิบัติการ และมิติระยะเวลา โดยมุ่งศึกษา 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ต้นทุนการผลิต แรงกดดันจากตลาดต่างประเทศ และตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการ ภายใต้ความไม่แน่นอน ตามแนวคิดของ Sarasvathy โดยระเบียบวิธีเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ออกแบบโดยอิงกรอบทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ประกอบการ SMEs ในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่มีประสบการณ์ด้านการส่งออก จำนวน 200 ราย ผลการวิจัยจากโมเดลถดถอยพหุคูณภาพรวม พบว่า ตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอนตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอน เป็นตัวแปรเดียวที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศ โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่ต้นทุนการผลิตและแรงกดดันจากตลาดต่างประเทศ ไม่มีนัยสำคัญในโมเดลรวม โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของกลยุทธ์การถอนตัวได้ร้อยละ 71.80 ($R^2 = 0.718$) นอกจากนี้ การวิเคราะห์เสริมรายมิติพบว่าแรงกดดันจากตลาดต่างประเทศมีบทบาทสำคัญในมิติด้านผลิตภัณฑ์และมิติด้านตลาด ในขณะที่ตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอน มีอิทธิพลสูงที่สุดในมิติการปฏิบัติการและมิติระยะเวลา ซึ่งมีนัยสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติต่อการวางแผนกลยุทธ์ธุรกิจระหว่างประเทศของ SMEs ไทยในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป

¹ นิสิตปริญญาโท โครงการปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจภาคค่ำ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

² รองศาสตราจารย์ ภาควิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

* ผู้ประสานงานนิพนธ์ e-mail : saithip.bu@ku.th

คำสำคัญ: การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศ, ตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอน, วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของไทย, อุตสาหกรรมอาหารแปรรูป

Abstract

This study aims to analyze the factors influencing the exit strategies from international markets of Thai SMEs in the processed food industry at two levels: 1) Overall level – to test the influence of production costs, pressures from international markets, and entrepreneurial decision-making logic under uncertainty on overall exit strategies. 2) Dimensional level – to explore the specific roles of each factor across product, market, operational, and temporal dimensions. The research focuses on three main factors: production costs, pressures from international markets, and entrepreneurial decision-making logic under uncertainty, based on Sarasvathy's concept. A quantitative methodology was employed, with data collected through questionnaires designed from relevant theoretical frameworks. The sample consisted of 200 SMEs in the processed food industry with export experience. Findings from the overall multiple regression model revealed that entrepreneurial decision-making logic under uncertainty was the only variable with a statistically significant influence on overall exit strategies from international markets. In contrast, production costs and international market pressures were not significant in the overall model. The model explained 71.80% of the variance in exit strategies ($R^2 = 0.718$). Additionally, supplementary dimensional analysis showed that international market pressures played an important role in the product and market dimensions, while entrepreneurial decision-making logic under uncertainty had the strongest influence in the operational and temporal dimensions. These findings carry both academic and practical implications for strategic planning in international business among Thai SMEs in the processed food industry.

Keywords: De-internationalization, Effectuation logic, Market exit strategy, Processed food industry, Thai SMEs

บทนำ

อาหารเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญต่อการดำรงชีวิตและความมั่นคงทางอาหารของประชากรโลก ความต้องการอาหารที่เพิ่มขึ้นตามการเติบโตของประชากรโลกส่งผลให้อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปมีบทบาทสำคัญใน

การยืดอายุการเก็บรักษา ลดการสูญเสียในห่วงโซ่อุปทาน และเพิ่มมูลค่าให้กับวัตถุดิบทางการเกษตร (Food Chemistry Advances Review, 2024) ในบริบทของประเทศไทย อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปถือเป็นกลไกสำคัญทางเศรษฐกิจ โดยอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มมีมูลค่าประมาณร้อยละ 12 ของ GDP และมีมูลค่าตลาดรวมกว่า 4.5 ล้านล้านบาทในปี 2566 (Zipdo, 2026) สินค้าอาหารแปรรูปของไทย เช่น อาหารทะเลกระป๋อง อาหารพร้อมบริโภค และผลิตภัณฑ์แปรรูปน้ำมันรำข้าว มีการเติบโตต่อเนื่องในตลาดโลก (Tanrattanaphong, 2021) อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการ SMEs ไทยยังเผชิญแรงกดดันจากการแข่งขันระหว่างประเทศ ต้นทุนการผลิตและโลจิสติกส์ที่เพิ่มสูงขึ้นหลังสถานการณ์ COVID-19 รวมถึงข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อมและมาตรฐานความปลอดภัยอาหารจากประเทศคู่ค้า เช่น CBAM ของสหภาพยุโรป และมาตรฐานสุขอนามัยของญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ ภายใต้ข้อจำกัดดังกล่าว ผู้ประกอบการ SMEs บางส่วนเลือกปรับลดขนาดการดำเนินงานหรือถอนตัวจากตลาดต่างประเทศเพื่อรักษาความอยู่รอดของธุรกิจ กระบวนการดังกล่าวเรียกว่า De-internationalization ซึ่งไม่ได้ถูกมองว่าเป็นเพียงความล้มเหลวทางธุรกิจอีกต่อไป แต่เป็นการปรับตัวเชิงกลยุทธ์เพื่อจัดสรรทรัพยากรใหม่และลดความเสี่ยงขององค์กร (Welch & Welch, 2009) การตัดสินใจถอนตัวไม่ได้ขึ้นอยู่กับแรงกดดันภายนอกเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับกระบวนการคิดและตรรกะการตัดสินใจของผู้ประกอบการ โดย Sarasvathy (2001) เสนอแนวคิดตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการ ภายใต้ความไม่แน่นอน (Effectuation Logic) ซึ่งเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน แนวคิดดังกล่าวจึงมีความเหมาะสมต่อบริบทของ SMEs ไทย ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและต้องเผชิญความผันผวนของตลาดระหว่างประเทศ

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ แต่การศึกษาที่มุ่งเน้นปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจถอนตัวออกจากตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะในบริบทของผู้ประกอบการ SMEs ในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของประเทศไทยยังมีอยู่อย่างจำกัด งานวิจัยส่วนมากเป็นงานจากต่างประเทศซึ่งมีความแตกต่างด้านพื้นฐานความคิด วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจากบริบทของผู้ประกอบการไทย ดังนั้น การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจดังกล่าวในบริบทไทยจึงมีความสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ เนื่องจากจะช่วยให้เข้าใจกลไกและปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนานโยบายหรือกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปของไทยในตลาดการค้าระหว่างประเทศต่อไป

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในระดับภาพรวม

2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศของผู้ประกอบการ SMEs ไทย ในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปในระดับรายมิติ ได้แก่ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านตลาด ด้านการปฏิบัติการ และด้านระยะเวลา

การทบทวนวรรณกรรมและกรอบแนวคิด

แนวคิดการถอนตัวจากตลาดต่างประเทศ

การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศ (De-internationalization) หมายถึงกระบวนการที่องค์กรลดระดับการมีส่วนร่วมทางธุรกิจในตลาดต่างประเทศ เช่น การลดการส่งออก การถอนตัวออกจากบางประเทศ การยกเลิกผลิตภัณฑ์ในตลาดต่างประเทศ หรือการลดทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ (Benito & Welch, 1997; Turcan, 2011) โดยในระยะแรกนักวิชาการมักมองว่าการถอนตัวเป็นผลจากความล้มเหลว แต่แต่งงานวิจัยร่วมสมัยเสนอว่าการถอนตัวอาจเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) ที่สะท้อนถึงการปรับตัวขององค์กรต่อข้อจำกัดและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Welch & Welch, 2009; Benito, 2005) แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาผ่านหลายกรอบทฤษฎี ได้แก่ (1) ทฤษฎีวงจรชีวิตของการเข้าสู่ตลาดระหว่างประเทศ (Internationalization Life Cycle Theory) ซึ่งมองการถอนตัวเป็นส่วนหนึ่งของวงจรธุรกิจตามธรรมชาติ (Benito & Welch, 1997) (2) ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร (Behavioral Theory of the Firm) ที่เสนอว่าองค์กรตัดสินใจบนพื้นฐานการเรียนรู้จากประสบการณ์และการลดความไม่แน่นอน (Surdu, Greve & Benito, 2021) และ (3) ทฤษฎีทรัพยากร (Resource-Based View: RBV) ที่อธิบายว่าการถอนตัวอาจเกิดจากการจัดสรรทรัพยากรใหม่เพื่อมุ่งเน้นตลาดที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า (Barney, 1991) โดย Benito (2005) ได้เสนอกรอบการวิเคราะห์การถอนตัวใน 4 มิติหลัก ได้แก่ มิติผลิตภัณฑ์ (Product Dimension) มิติตลาด (Market Dimension) มิติการปฏิบัติการ (Operational Dimension) และมิติระยะเวลา (Temporal Dimension) ซึ่งกรอบนี้จะถูกนำมาใช้เป็นตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้

การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของ SMEs และข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง

ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) มีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในด้านการสร้างมูลค่าเพิ่ม การจ้างงาน และการขยายตัวของการค้าระหว่างประเทศ อย่างไรก็ตาม การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของ SMEs มีลักษณะแตกต่างจากบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ ทั้งในด้านทรัพยากร ความสามารถในการรับความเสี่ยง และโครงสร้างการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Johanson & Oliveira, 2024) SMEs มักเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร อุปสรรคด้านกฎระเบียบ ความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความซับซ้อนด้านโลจิสติกส์ ซึ่งเป็นอุปสรรคโดยตรงต่อการตัดสินใจขยายตลาดและความสามารถในการแข่งขัน (Sreya, 2024) ขณะเดียวกัน Gamage et al. (2020) พบว่า SMEs มีความเปราะบางต่อแรงกดดันภายนอก เช่น ความผันผวนทางเศรษฐกิจ และการแข่งขันจากบริษัทขนาดใหญ่ ทำให้การตัดสินใจถอนตัวจากตลาดต่างประเทศเกิดขึ้นบ่อยกว่าธุรกิจใหญ่

สำหรับ SMEs ไทยในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปโดยเฉพาะ มักพึ่งพาทรัพยากรในท้องถิ่นและแรงงาน มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรสูง จึงต้องปรับตัวและสร้างโอกาสจากทรัพยากรที่มีอยู่

ต้นทุนการผลิตและการตัดสินใจถอนตัวจากตลาดต่างประเทศ

ต้นทุนการผลิตถือเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดของ SMEs ในตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่มีโครงสร้างต้นทุนซับซ้อนและอ่อนไหวต่อสภาพเศรษฐกิจทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทำให้ผู้บริหารต้องปรับกลยุทธ์การดำเนินงานเพื่อรักษาเสถียรภาพทางการเงิน โดยต้นทุนการผลิตในบริบทของการส่งออกสามารถจำแนกออกเป็น 3 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ประการแรก ต้นทุนวัตถุดิบ ซึ่งมีความผันผวนของราคาและส่งผลต่อกำไรและการลงทุนด้านเทคโนโลยี (Elghamry, 2023; Zhang, Li & Chen, 2021) ประการที่สอง ค่าขนส่งและโลจิสติกส์ SMEs มักแบกรับต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าธุรกิจใหญ่ โดยเฉพาะหลัง COVID-19 ที่ต้นทุนพลังงานและระบบโซ่ความเย็นเพิ่มขึ้นอย่างมาก (Christopher, 2016; Chen & Batool, 2022; SCB EIC, 2024) ประการที่สาม ค่าแรงงาน มีความเปราะบางจากการเติบโตทางเศรษฐกิจที่ต่ำและการฟื้นตัวของภาคการผลิตที่ล่าช้า (SCB EIC, 2568) เมื่อทั้งสามองค์ประกอบเพิ่มสูงขึ้นหรือไม่สามารถควบคุมได้ ผู้ประกอบการ SMEs อาจประเมินว่าการดำเนินธุรกิจในตลาดต่างประเทศไม่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงและทรัพยากรที่มีอยู่ (Benito, 2005)

แรงกดดันจากตลาดต่างประเทศและข้อจำกัดเชิงสถาบัน

แรงกดดันจากตลาดต่างประเทศและข้อจำกัดเชิงสถาบันเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของ SMEs โดยเฉพาะมาตรฐานความปลอดภัยอาหาร มาตรการกีดกันทางการค้า และข้อกำหนดสิ่งแวดล้อม เช่น Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) ของสหภาพยุโรป ซึ่งสร้างภาระต่อการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Vo et al., 2023) โดยรายงานจากกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ (DITP, 2567) ระบุว่าผู้ส่งออกอาหารทะเลแปรรูปกว่า 40% ประสบปัญหาด้านสุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ตลาดต่างประเทศยังมีการแข่งขันเข้มข้น SMEs ต้องเผชิญคู่แข่งรายใหญ่ที่ได้เปรียบด้านทรัพยากร เครือข่ายธุรกิจ และเทคโนโลยี (Kolarov, 2022) ขณะที่ความแตกต่างทางวัฒนธรรม พฤติกรรมผู้บริโภค และกฎระเบียบในแต่ละประเทศเพิ่มความซับซ้อนในการดำเนินธุรกิจ (ILO, 2020) สอดคล้องกับรายงาน SCB EIC (2567) ที่ชี้ว่าผู้ส่งออกอาหารแปรรูปไทยมีแนวโน้มลดการส่งออกไปยุโรปและหันมาสร้างพันธมิตรในตลาดเอเชียมากขึ้น

ตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอน (Effectuation Logic)

Sarasvathy (2001) พัฒนาแนวคิดตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอน (Effectuation Logic) ผ่านการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้ประกอบการผู้เชี่ยวชาญ โดยพบว่าผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักใช้วิธีคิดที่แตกต่างจากการวางแผนเชิงเป้าหมาย (Causation Logic) โดยสิ้นเชิง แทนที่จะเริ่มจากเป้าหมายแล้วหาทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้ประกอบการที่ใช้ตรรกะการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน จะเริ่มจากทรัพยากรที่มีอยู่และสร้างเป้าหมายใหม่จากโอกาสที่เกิดขึ้น ตรรกะการตัดสินใจ

เชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอน โดยหลักการทั้ง 5 ด้านของ Effectuation Logic มีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจถอนตัวจากตลาดต่างประเทศของ SMEs ไทยในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปดังนี้

- Bird-in-hand principle: ผู้ประกอบการที่ใช้หลักการนี้จะตัดสินใจถอนตัวโดยอิงทรัพยากร ความรู้ด้านตลาด และเครือข่ายที่มีอยู่แล้ว แทนการรอข้อมูลตลาดที่สมบูรณ์ก่อนตัดสินใจ (Read et al., 2009)
- Affordable Loss principle: แทนที่จะประเมิน ROI ในอนาคต ผู้ประกอบการจะกำหนดระดับความสูญเสียสูงสุดที่ยอมรับได้ก่อนตัดสินใจถอนตัว ทำให้ตัดสินใจได้เร็วและปกป้องทรัพยากรที่เหลืออยู่ (Fisher, 2012)
- Crazy Quilt principle: การตัดสินใจถอนตัวไม่ได้เกิดขึ้นโดยผู้ประกอบการคนเดียว แต่ผ่านการปรึกษาและสร้างข้อตกลงกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อร่วมรับผลกระทบและสร้างทิศทางใหม่ (Dew et al., 2009)
- Lemonade principle: ผู้ประกอบการมองการถอนตัวไม่ใช่ความล้มเหลว แต่เป็นโอกาสในการเรียนรู้จัดสรรทรัพยากรใหม่ และสร้างโอกาสทางธุรกิจในตลาดที่มีศักยภาพมากกว่า (Smolka et al., 2018)
- Pilot-in-the-plane principle: ผู้ประกอบการมุ่งควบคุมและกำหนดทิศทางธุรกิจด้วยตนเอง โดยไม่รอให้สภาพแวดล้อมภายนอกดีขึ้นก่อน แต่ลงมือตัดสินใจจากสิ่งที่ควบคุมได้ (Fisher, 2012)

Reymen et al. (2021) ในวารสาร Journal of Business Research พบว่าการเลือกใช้ การวางแผนอย่างมีเป้าหมาย หรือ การตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอน ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ SMEs และผลลัพธ์นั้นยังขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเชิงสถาบันในแต่ละประเทศ ขณะที่ Galkina & Chetty (2021) ในวารสาร Technological Forecasting & Social Change ชี้ว่า ธรรมชาติการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอน มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างเครือข่ายและการปรับตัวของ SMEs ในสถานะตลาดที่ไม่แน่นอน โดยเฉพาะธุรกิจที่มีทรัพยากรจำกัด งานวิจัยของ Boonchoo (2025) ซึ่งมุ่งศึกษากลยุทธ์การถอนตัวของผู้ส่งออก SMEs ไทยโดยตรง พบว่ามิติการทดลองจากทรัพยากรที่มีอยู่มีผลเชิงบวกต่อการถอนตัวทุกด้าน

สมมติฐานการวิจัย

1. ต้นทุนการผลิตและการถอนตัวจากตลาดต่างประเทศ

จากหลักฐานเชิงประจักษ์และงานวิจัยที่กล่าวมา ต้นทุนการผลิตเป็นตัวแปรเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดของ SMEs ไทยในตลาดต่างประเทศ Benito (2005) ชี้ว่าความผันผวนทางเศรษฐกิจโลก เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยน และราคาวัตถุดิบ ส่งผลโดยตรงต่อโครงสร้างต้นทุนการผลิตและการส่งออก อย่างไรก็ตาม SMEs มักมีข้อจำกัดด้านเงินทุนและขาดเครื่องมือบริหารความเสี่ยงทางการเงิน ทำให้ไม่สามารถรับมือกับความผันผวนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์คือความสามารถในการแข่งขันลดลง และอาจนำไปสู่การพิจารณาถอนตัวออกจากตลาดต่างประเทศ ดังนั้น จึงตั้งสมมติฐานที่ 1 ว่า

H1: ต้นทุนการผลิตส่งผลต่อความเป็นไปได้ของการถอนตัวจากตลาดต่างประเทศของ SMEs ไทย

2. แรงกดดันจากตลาดต่างประเทศและการถอนตัวจากตลาดต่างประเทศ

แรงกดดันจากตลาดต่างประเทศและข้อจำกัดเชิงสถาบันเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดัน SMEs ไทยให้พิจารณาถอนตัวจากบางตลาด มาตรการกีดกันทางการค้าและข้อกำหนดสิ่งแวดล้อม เช่น CBAM ของสหภาพยุโรป สร้างภาระต่อการปฏิบัติตามมาตรฐาน โดยมีผู้ส่งออกอาหารทะเลแปรรูปกว่า 40% ประสบปัญหา (Vo et al., 2023; DITP, 2567) นอกจากนี้ การแข่งขันรุนแรงจากประเทศคู่แข่งที่มีต้นทุนแรงงานต่ำและได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ เช่น เวียดนามและอินโดนีเซีย ทำให้ SMEs ไทยสูญเสียความสามารถในการรักษาส่วนแบ่งตลาด (Benito, 2005) เมื่อประเทศคู่ค้าเปลี่ยนนโยบายภาษี มาตรฐานสุขอนามัยหรือข้อกำหนดสิ่งแวดล้อม SMEs ที่ปรับตัวไม่ทันมักเผชิญต้นทุนสูงขึ้นและเลือกถอนตัวเชิงกลยุทธ์ออกจากตลาดนั้น ดังนั้นจึงตั้งสมมติฐานที่ 2

H2: แรงกดดันจากตลาดต่างประเทศส่งผลต่อกลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศของ SMEs ไทย

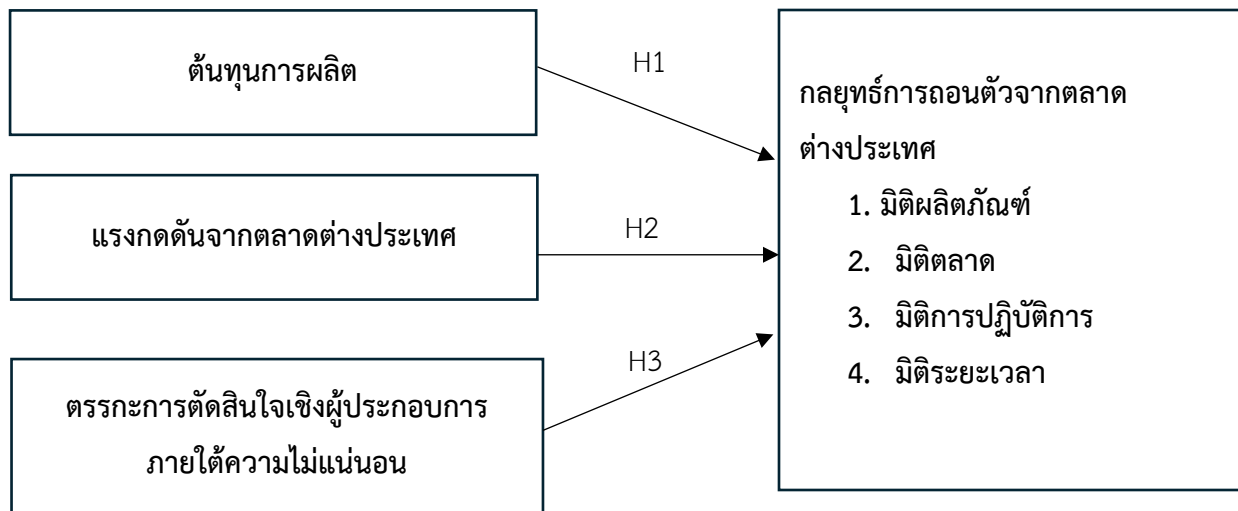
3. ตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอนและกลยุทธ์การถอนตัว

จากการทบทวนแนวคิดตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอน จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการ SMEs มิได้ตัดสินใจภายใต้ตรรกะการวางแผนเชิงเป้าหมายที่ตายตัว แต่ใช้แนวทางการตัดสินใจเชิงยืดหยุ่นที่เริ่มต้นจากทรัพยากรที่มีอยู่ การจำกัดความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ การสร้างเครือข่ายพันธมิตร การเรียนรู้จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด และการมุ่งควบคุมสิ่งที่อยู่ในอำนาจการตัดสินใจของตนเอง Reymen et al. (2021) พบว่าการใช้ Effectuation ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ SMEs และผลลัพธ์ยังขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเชิงสถาบัน ขณะที่ Galkina & Chetty (2021) ชี้ว่าตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอนมีบทบาทสำคัญในการปรับตัวของ SMEs ในสภาวะตลาดที่ไม่แน่นอน โดยเฉพาะธุรกิจที่มีทรัพยากรจำกัด สำหรับ SMEs ไทยโดยเฉพาะ งานวิจัยของ Boonchoo (2025) พบว่ามิติการทดลองจากทรัพยากรที่มีอยู่มีผลเชิงบวกต่อการถอนตัวทุกมิติ สะท้อนให้เห็นว่า SMEs ไทยจำนวนมากใช้ตรรกะนี้เป็นกลไกหลักในการปรับตัว ดังนั้นจึงตั้งสมมติฐานที่ 3 ว่า

H3: ตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอนส่งผลต่อกลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศของ SMEs ไทย

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยนี้จึงได้กำหนดกรอบแนวคิดโดยมีตัวแปรต้น 3 ตัว ได้แก่ ต้นทุนการผลิต แรงกดดันจากตลาดต่างประเทศ และ ตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอนของผู้ประกอบการ โดยมีตัวแปรตามคือกลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศ (4 มิติ) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประเภทและรูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) มุ่งเน้นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสถิติระหว่างตัวแปร ผ่านการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) โดยใช้แบบสอบถามเชิงโครงสร้าง (Structured Questionnaire) เป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยคือผู้ประกอบการ SMEs ไทยในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปที่มีการดำเนินธุรกิจส่งออกหรือเคยส่งออกสินค้าสู่ตลาดต่างประเทศ โดยไม่ทราบจำนวนประชากรทั้งหมดที่แน่นอน จากการอ้างอิงตามแนวทางของ Krejcie & Morgan (1970) และ Hair et al. (2010) ที่แนะนำว่าหากใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณควรมีกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 20 รายต่อตัวแปรอิสระหนึ่งตัว ($N \geq 20 \times k$) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรอิสระ 3 ตัว คำนวณได้ขนาดตัวอย่างขั้นต่ำ 60 ราย นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาจากจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 34 ข้อ ตามเกณฑ์ของ Hair et al. (2010) ที่แนะนำอัตราส่วน 5 รายต่อข้อคำถาม 1 ข้อ (5×34) คำนวณได้ขนาดตัวอย่างขั้นต่ำ 170 ราย อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 ราย เพื่อรองรับการสูญหายของข้อมูลและแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ โดยคัดเลือกด้วยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ร่วมกับการสุ่มแบบลูกโซ่ (Snowball Sampling) โดยกลุ่มตัวอย่างต้องมีคุณสมบัติ ได้แก่ (1) เป็นธุรกิจที่จดทะเบียนในประเทศไทยและจัดอยู่ในประเภท SMEs ตามเกณฑ์ของ สสว. (2) มีการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป และ (3) เคยมีประสบการณ์ในการส่งออกสินค้าไปยังตลาดต่างประเทศ

3. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านจากภาคอุตสาหกรรมส่งออก คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตามสูตรของ Rovinelli & Hambleton (1977) โดยกำหนดเกณฑ์ $IOC \geq 0.50$ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่าเกณฑ์ (จำนวน 6 ข้อ) ถูกตัดออก สำหรับความเชื่อมั่น (Reliability) ทดสอบด้วยค่า Cronbach's Alpha กับกลุ่มตัวอย่างนำร่อง 20 ราย พบว่าค่าอยู่ในช่วง 0.721–0.817 ซึ่งเกินเกณฑ์มาตรฐานที่ 0.70 ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Nunnally & Bernstein, 1994; Taber, 2018)

ตารางที่ 1 ค่า Cronbach's Alpha ของตัวแปร PC, FP, EL, MS

ตัวแปร	จำนวนข้อ	Cronbach's Alpha
ต้นทุนการผลิต (Production Cost : PC)	5	0.721
แรงกดดันจากตลาดต่างประเทศ (Foreign Market Pressure : FP)	5	0.791
ตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอน (Effectuation Logic: EL)	5	0.817
กลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศ (Market Exit Strategy : MS)	5	0.757

4. เครื่องมือวิจัยและการพัฒนาตัวชี้วัด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามเชิงโครงสร้าง (Structured Questionnaire) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยอิงกรอบแนวคิดการวิจัยและผลการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ใช้มาตราวัดลิเคิร์ต 5 ระดับ (Five-Point Likert Scale) ตั้งแต่ 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึง 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง แบ่งออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1–2 เป็นข้อมูลทั่วไปของกิจการและผู้ตอบ (ประเภทคำถามปลายปิดและปลายเปิด) และส่วนที่ 3–6 เป็นตัวแปรหลักของการวิจัย

ตัวชี้วัดของตัวแปรหลักแต่ละตัวพัฒนาจากงานวิจัยที่ผ่านมา ดังนี้

ตัวแปรที่ 1: ต้นทุนการผลิต (Production Cost: PC) มีจำนวนข้อคำถาม 5 ข้อ พัฒนาจากแนวคิดของ Peng (2009), Christopher (2016), Elghamry (2023) และรายงาน Krungsri Research (2024) โดยครอบคลุมต้นทุน 3 ด้าน ได้แก่ ต้นทุนวัตถุดิบ ค่าแรงงาน ค่าขนส่งและโลจิสติกส์ระหว่างประเทศ

ตัวแปรที่ 2: แรงกดดันจากตลาดต่างประเทศ (Foreign Market Pressure: FP) มีจำนวนข้อคำถาม 5 ข้อ พัฒนาจากแนวคิดของ Cavusgil et al. (2014), Benito (2005), Vo et al. (2023) และข้อมูล DITP (2567) โดยครอบคลุมแรงกดดันฯ 5 ด้าน ได้แก่ ความรุนแรงของการแข่งขัน ความได้เปรียบด้านราคาของคู่แข่ง กฎระเบียบการนำเข้า ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค

ตัวแปรที่ 3: ตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอน (Effectuation Logic: EL) มีจำนวนข้อคำถาม 5 ข้อ พัฒนาจาก Sarasvathy (2001) และ Boonchoo (2025) โดยดัดแปลงให้เหมาะกับบริบท SMEs ไทยในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป แมปกับหลักการ Effectuation 5 ด้าน ดังนี้

(1) Bird-in-hand — การตัดสินใจถอนตัวโดยอิงทรัพยากร ความรู้ด้านตลาด และเครือข่ายที่มีอยู่แล้ว แทนการรอข้อมูลตลาดที่สมบูรณ์

(2) Affordable Loss (1) — การกำหนดระดับความสูญเสียสูงสุดที่ยอมรับได้ในตลาดต่างประเทศก่อนตัดสินใจถอนตัว แทนการคาดการณ์ผลตอบแทนในอนาคต

(3) Affordable Loss (2) — การจำกัดการลงทุนและทรัพยากรในตลาดต่างประเทศในระดับที่สูญเสียได้โดยไม่กระทบการดำเนินธุรกิจหลัก

(4) Lemonade — การนำเหตุการณ์ไม่คาดคิดในตลาดต่างประเทศ เช่น การเปลี่ยนกฎระเบียบหรือการสูญเสียลูกค้า มาปรับเป็นโอกาสในการจัดสรรทรัพยากรใหม่

(5) Pilot-in-the-plane — การมุ่งควบคุมปัจจัยที่อยู่ในอำนาจตัดสินใจของตนเอง และกำหนดทิศทางการถอนตัวเอง แทนการรอให้สภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยน

หมายเหตุ: Crazy Quilt Principle ไม่ได้รวมอยู่ในตัวชี้วัด 5 ข้อ เนื่องจากในบริบทของการถอนตัวจากตลาด SMEs ไทยมักตัดสินใจภายในองค์กร จัดเป็นข้อจำกัดของการวิจัยนี้

ตัวแปรที่ 4: กลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศ (Market Exit Strategy: MS) มีจำนวนข้อคำถาม 5 ข้อ พัฒนาจากแนวคิดของ Benito (2005), Welch & Welch (2009) และ Turcan (2011) ครอบคลุม 4 มิติหลักของการถอนตัว ได้แก่ มิติผลิตภัณฑ์ มิติตลาด มิติการปฏิบัติการ และมิติระยะเวลา

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) และการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlational Research) โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสถิติระหว่างตัวแปร ผ่านการใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) และสถิติอนุมาน (Inferential Statistics) การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ดังนี้

ส่วนที่ 1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการในแต่ละตัวแปรที่ศึกษา โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) เพื่อแสดงลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เช่น เพศ อายุ ประสบการณ์ส่งออก และขนาดของกิจการ รวมถึงใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อปัจจัยต้นทุนการผลิต แรงกดดันจากตลาดต่างประเทศ ตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอน และกลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศ

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ใช้เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยทั้ง 3 ข้อ โดยวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรอิสระ ได้แก่ ต้นทุนการผลิต (PC) แรงกดดันจากตลาดต่างประเทศ (FP) และตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอน (EL) ที่มีต่อกลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศ (MS) ทั้ง 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติด้านตลาด มิติการปฏิบัติการ และมิติระยะเวลา การวิเคราะห์ทั้งหมดกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยหากค่า p-value น้อยกว่า 0.05 ถือว่าตัวแปรนั้นมี

อิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณในการศึกษาครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์โมเดลรวม (Overall Model) ซึ่งใช้คะแนนเฉลี่ยรวมของกลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศทั้ง 4 มิติเป็นตัวแปรตามเดียว เพื่อทดสอบสมมติฐานหลัก H1-H3 และ (2) การวิเคราะห์เสริมรายมิติ (Dimension-level Supplementary Analysis) ซึ่งวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรอิสระต่อกลยุทธ์การถอนตัวแยกตามมิติด้านผลิตภัณฑ์ มิติด้านตลาด มิติการปฏิบัติการ และมิติระยะเวลา โดยไม่ได้ทดสอบสมมติฐานใหม่ แต่มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจบทบาทของแต่ละปัจจัยในเชิงลึกและนำเสนอเป็นข้อค้นพบเพิ่มเติม

ผลการวิจัย

1. ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

จากการตอบกลับแบบสอบถามจำนวน 200 ราย พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นกิจการขนาดกลาง (ร้อยละ 47) ตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคกลาง (ร้อยละ 66.5) ดำเนินธุรกิจประเภทให้บริการ (ร้อยละ 43.5) และมุ่งเน้นลูกค้ากลุ่ม B2B (ร้อยละ 54) มีสัดส่วนรายได้จากการส่งออกระหว่างร้อยละ 25-50 (ร้อยละ 43.5) โดยมีประเทศคู่ค้าหลัก ได้แก่ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และจีน และเกือบทุกรายมีประสบการณ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศ (ร้อยละ 99.5) ในด้านผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 52.5) อายุ 31-40 ปี (ร้อยละ 41) ระดับการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 55.5) และมีประสบการณ์ด้านการส่งออกมากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 44)

2. ระดับความคิดเห็นของตัวแปรการวิจัย

ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับทุกตัวแปรในระดับมากที่สุด โดยต้นทุนการผลิตมีค่าเฉลี่ยรวม 4.57 ซึ่งอยู่ในระดับที่มาก โดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในกลุ่มนี้คือ ค่าใช้จ่ายด้านโลจิสติกส์สูงสุดที่สุด ($\bar{X} = 4.72$) สะท้อนว่าต้นทุนขนส่งเป็นภาระสำคัญ ขณะที่ต้นทุนวัตถุดิบแม้จะเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่ม ($\bar{X} = 4.47$) ส่วนแรงกดดันจากตลาดต่างประเทศมีค่าเฉลี่ยรวม 4.69 ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในกลุ่มนี้คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคสูงสุด ($\bar{X} = 4.75$) ขณะที่ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนแม้มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่ม ($\bar{X} = 4.64$) ด้านตรรกะการตัดสินใจของผู้ประกอบการมีค่าเฉลี่ยรวม 4.73 โดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในกลุ่มนี้คือ ความพร้อมในการปรับกลยุทธ์สูงสุด ($\bar{X} = 4.81$) ส่วนการประเมินความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจแม้ต่ำที่สุด แต่ยังคงอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.68$) สุดท้าย กลยุทธ์การถอนตัวมีค่าเฉลี่ยรวมสูงที่สุดที่ 4.83 โดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในกลุ่มนี้คือ การถอนตัวเพื่อลดความเสี่ยงระยะยาวโดดเด่นที่สุด ($\bar{X} = 4.91$) ขณะที่การมีแผนรองรับการยุติธุรกิจในต่างประเทศแม้ต่ำที่สุด แต่ยังคงอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.76$)

3. ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

การวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบอิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้ง 3 ตัว ดังกรอบแนวคิดในภาพที่ 1 ได้แก่ ต้นทุนการผลิต แรงกดดันจากตลาดต่างประเทศ และ

ตรรกะการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนที่มี ต่อตัวแปรตาม คือกลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศ โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ

(n = 200)

ตัวแปรอิสระ	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std.	β			Tolerance	VIF
(Constant)	1.882	0.213		8.834	0.000		
PC	-0.046	0.030	-0.059	-1.543	0.124	0.990	1.011
FP	-0.009	0.044	-0.011	-1.99	0.843	0.462	2.164
EF	0.676	0.044	0.851	15.309	0.000*	0.465	2.149
R = 0.848, R ² = 0.718, Adj. R ² = 0.714, F = 166.714, Sig. = 0.000*							

*นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตัวย่อ: PC = Production Cost, FP = Foreign Market Pressure, EL = Effectuation Logic, MS = Market Exit Strategy

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณพบว่า โมเดลโดยรวมมีความสามารถในการอธิบายความแปรปรวนของกลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศได้ร้อยละ 71.80 (R² = 0.718, Adjusted R² = 0.714) และโมเดลมีความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (F = 166.714, p < 0.05) นอกจากนี้ ผลการตรวจสอบภาวะความสัมพันธ์กันสูงระหว่างตัวแปรอิสระ (Multicollinearity) พบว่าค่า VIF ของตัวแปรทุกตัวอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (VIF < 10) แสดงว่าไม่เกิดปัญหาดังกล่าว จึงสามารถแปลผลการวิเคราะห์ได้อย่างน่าเชื่อถือ

นอกจากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณจะสามารถอธิบายความสามารถของแบบจำลองในการพยากรณ์กลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศได้ในภาพรวม ผู้วิจัยยังได้ดำเนินการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระแต่ละตัว เพื่อประเมินทั้งทิศทาง (Direction) และระดับความรุนแรงของอิทธิพลที่มีต่อกลยุทธ์การถอนตัว โดยผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์เสริมรายมิติ: ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การถอนตัวแยกตามมิติ (Supplementary Dimension-level Analysis)

n = 200)

กลยุทธ์การถอนตัว จากตลาด ต่างประเทศ	ต้นทุนการผลิต (PC)	แรงกดดันจากตลาด ต่างประเทศ (FP)	ตรรกะการตัดสินใจเชิง ผู้ประกอบการภายใต้ ความไม่แน่นอนของ ผู้ประกอบการ (EL)	Adjusted R ²
มิติด้านผลิตภัณฑ์		.723		0.375
มิติด้านตลาด		.458	.175	0.345
มิติการปฏิบัติการ	-.122		.813	0.609
มิติระยะเวลา		-.236	.750	0.374

ตัวย่อ: PC = Production Cost, FP = Foreign Market Pressure, EL = Effectuation Logic, MS = Market Exit Strategy
ตัวแปรตาม (MS): คะแนนเฉลี่ยรวมของกลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศทั้ง 4 มิติ (มิติผลิตภัณฑ์ มิติตลาด มิติการปฏิบัติการ และมิติระยะเวลา) ใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐาน H1-H3 ผลการวิเคราะห์รายมิติแสดงในตารางที่ 3 (การวิเคราะห์เสริม)

หมายเหตุสำคัญ: ผลในตารางที่ 3 เป็นการวิเคราะห์เสริมรายมิติซึ่งแยกจากการทดสอบสมมติฐานหลักในตารางที่ 2 ทั้งนี้ การที่ FP แสดงค่า β สูงในบางมิติน้อย (เช่น มิติผลิตภัณฑ์ $\beta = .723$) ในขณะที่ไม่มีนัยสำคัญในโมเดลรวม อาจเกิดจากการที่อิทธิพลของ FP มีทิศทางตรงข้ามกันในมิติต่าง ๆ (เช่น $\beta = .458$ ในมิติตลาด แต่ $\beta = -.236$ ในมิติระยะเวลา) ส่งผลให้อิทธิพลสุทธิในโมเดลรวมหักล้างกันจนไม่มีนัยสำคัญ

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านแรงกดดันจากตลาดต่างประเทศ ต้นทุนการผลิต และตรรกะการตัดสินใจของผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอน มีบทบาทแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในแต่ละมิติของการถอนตัว โดยในมิติด้านผลิตภัณฑ์ พบว่าแรงกดดันจากตลาดต่างประเทศมีอิทธิพลเชิงบวกในระดับสูง ($\beta = .723$) สะท้อนให้เห็นว่าความรุนแรงของแรงกดดันภายนอกมีส่วนผลักดันให้ผู้ประกอบการปรับลดหรือยกเลิกผลิตภัณฑ์บางรายการในตลาดต่างประเทศอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ในมิติด้านตลาด แรงกดดันจากตลาดต่างประเทศ ($\beta = .458$) และตรรกะการตัดสินใจของผู้ประกอบการ ($\beta = .175$) ต่างมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการตัดสินใจถอนตัว โดยแรงกดดันจากตลาดยังคงเป็นตัวแปรหลักที่กำหนดทิศทางของการตัดสินใจเชิงพื้นที่ของธุรกิจ สำหรับมิติการปฏิบัติการ พบว่าตรรกะการตัดสินใจของผู้ประกอบการมีอิทธิพลสูงสุด ($\beta = .813$) ซึ่งบ่งชี้ถึงบทบาทสำคัญของกระบวนการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานหรือการปรับโครงสร้างกิจกรรมทางธุรกิจ ในขณะที่ต้นทุนการผลิตมีอิทธิพลเชิงลบ ($\beta = -.122$) สะท้อนถึงการปรับลดกิจกรรมบางส่วนเพื่อลดภาระต้นทุน และในมิติระยะเวลา พบว่าตรรกะการตัดสินใจของผู้ประกอบการยังคงมีอิทธิพลเชิงบวกในระดับสูง ($\beta = .750$) ต่อจังหวะและความเร็ว

ในการถอนตัว ในขณะที่แรงกดดันจากตลาดต่างประเทศมีอิทธิพลเชิงลบ ($\beta = -.236$) ซึ่งตีความได้ว่าแรงกดดันภายนอกมีบทบาทในการเร่งหรือบีบให้เกิดการตัดสินใจภายในระยะเวลาที่สั้นลง นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาค่าความสามารถในการอธิบายของแบบจำลอง พบว่า มิติการปฏิบัติการมีค่า Adjusted R^2 สูงที่สุด (0.609) แสดงถึงความสามารถของตัวแปรอิสระในการอธิบายความแปรปรวนของกลยุทธ์การถอนตัวในมิตินี้ได้ อย่างมีนัยสำคัญรองลงมาคือมิติด้านผลิตภัณฑ์ (0.375) มิติระยะเวลา (0.374) และมิติด้านตลาด (0.345) ตามลำดับ โดยภาพรวมผลการวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศไม่ได้ถูกกำหนดโดยปัจจัยด้านต้นทุนเพียงปัจจัยเดียว แต่เป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอกและตรรกะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดทั้งขอบเขต รูปแบบ และจังหวะของการถอนตัวอย่างเป็นระบบ

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบสมมติฐานที่ละข้อ โดยอาศัยผลจากโมเดลถดถอยพหุคูณภาพรวม (Overall Model) ในตารางที่ 2 เป็นเกณฑ์หลัก พบว่า**สมมติฐานที่ 1** ซึ่งตั้งว่าต้นทุนการผลิต (PC) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การถอนตัวโดยรวมของ SMEs ไทยนั้น ไม่ได้รับการสนับสนุนจากข้อมูล โดยพบว่าต้นทุนการผลิตไม่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การถอนตัวโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = -0.059$, $p = 0.124$) จึง**ปฏิเสธสมมติฐานที่ 1** ในทำนองเดียวกัน **สมมติฐานที่ 2** ซึ่งตั้งว่าแรงกดดันจากตลาดต่างประเทศ (FP) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การถอนตัวโดยรวมนั้น ก็ไม่ได้รับการสนับสนุนเช่นกัน โดยพบว่า FP ไม่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การถอนตัวโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = -0.011$, $p = 0.843$) จึง**ปฏิเสธสมมติฐานที่ 2** อย่างไรก็ตาม **สมมติฐานที่ 3** ซึ่งตั้งว่าตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอน (EL) มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์การถอนตัวโดยรวมนั้น ได้รับการสนับสนุนจากข้อมูลอย่างชัดเจน ($\beta = 0.851$, $p < 0.05$) จึง**ยอมรับสมมติฐานที่ 3**

โดยรวมแล้ว ผลการวิเคราะห์ครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า จากปัจจัยทั้ง 3 ที่ศึกษา มีเพียงตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอนของผู้ประกอบการ เท่านั้นที่เป็นตัวทำนายสำคัญของกลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศของ SMEs ไทยในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการคิดและตรรกะในการตัดสินใจของผู้ประกอบการมีบทบาทสำคัญกว่าปัจจัยเชิงโครงสร้างภายนอก ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนการผลิตหรือแรงกดดันจากตลาดต่างประเทศก็ตาม

การอภิปรายผล

บทบาทของตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอนของผู้ประกอบการต่อกลยุทธ์การถอนตัว

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่าตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอนของผู้ประกอบการเป็นปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศของ SMEs ไทยในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.851$, $p < 0.05$) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Sarasvathy (2001) ที่เสนอว่า

ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักใช้วิธีคิดที่เริ่มต้นจากทรัพยากรที่มีอยู่และปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มากกว่าการยึดติดกับการวางแผนเชิงเป้าหมายที่ตายตัว

ค่า β ที่สูงถึง 0.851 สะท้อนให้เห็นว่ากระบวนการคิดและตรรกะในการตัดสินใจของผู้ประกอบการมีบทบาทเป็นตัวกำหนดหลักของกลยุทธ์การถอนตัว มากกว่าปัจจัยเชิงโครงสร้างภายนอกอย่างต้นทุนการผลิตหรือแรงกดดันจากตลาดต่างประเทศ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ Galkina & Chetty (2021) ที่พบว่าตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอนของผู้ประกอบการ มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างเครือข่ายและการปรับตัวของ SMEs ในสภาวะตลาดที่ไม่แน่นอน โดยเฉพาะธุรกิจที่มีทรัพยากรจำกัด เนื่องจากผู้ประกอบการที่ใช้ตรรกะนี้จะไม่รอให้สภาพแวดล้อมดีขึ้นก่อน แต่จะเลือกลงมือตัดสินใจโดยอิงจากสิ่งที่ตนเองควบคุมได้ เมื่อพิจารณาในเชิงลึก ผู้ประกอบการที่ใช้ตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอนของผู้ประกอบการ ในระดับสูงมักแสดงพฤติกรรมการตัดสินใจที่โดดเด่น 2 ประการในบริบทของการถอนตัว ประการแรกคือการประเมินความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ (Affordable Loss) กล่าวคือแทนที่จะรอคาดการณ์ผลตอบแทนในอนาคตว่าจะดีขึ้นหรือไม่ ผู้ประกอบการกลุ่มนี้จะตัดสินใจถอนตัวออกจากตลาดที่ไม่คุ้มค่าโดยพิจารณาจากระดับความสูญเสียที่ตนเองรับได้ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นกลไกที่ช่วยปกป้องทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สองคือการมองการถอนตัวเป็นโอกาสในการเรียนรู้และปรับโครงสร้าง (Lemonade Principle) กล่าวคือผู้ประกอบการที่ใช้ตรรกะนี้ไม่ได้มองการถอนตัวว่าเป็นความล้มเหลว แต่มองว่าเป็นจังหวะในการจัดสรรทรัพยากรใหม่ เพื่อเสริมความแข็งแกร่งในตลาดที่มีศักยภาพมากกว่า อีกทั้งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของ Reymen et al. (2021) ที่พบว่าการเลือกใช้ตรรกะการตัดสินใจส่งผลต่อผลการดำเนินงานของ SMEs และผลลัพธ์นั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเชิงสถาบันในแต่ละประเทศด้วย ในบริบทของ SMEs ไทยซึ่งมีลักษณะเฉพาะคือพึ่งพาทรัพยากรในท้องถิ่นและมีข้อจำกัดด้านเงินทุนสูง ตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอนของผู้ประกอบการ จึงมีความเหมาะสมกว่าตรรกะการวางแผนแบบมีเป้าหมาย เนื่องจากช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น โดยไม่ต้องอาศัยข้อมูลตลาดที่สมบูรณ์หรือทรัพยากรที่เพียงพอ นอกจากนี้ งานของ Boonchoo (2025) ซึ่งศึกษา SMEs ไทยโดยตรงยังพบในทิศทางเดียวกันว่า มิติการทดลองจากทรัพยากรที่มีอยู่ส่งผลเชิงบวกต่อการถอนตัวทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นการถอนสินค้า การลดพื้นที่ขาย หรือการปรับกรอบเวลาในการดำเนินธุรกิจ สะท้อนว่า SMEs ไทยจำนวนมากได้ใช้ตรรกะนี้เป็นกลไกหลักในการปรับตัวอยู่แล้ว แม้จะไม่ตระหนักถึงชื่อเรียกทางวิชาการก็ตาม

ในด้านความตรงของตัวชี้วัด Effectuation Logic (EL) ผู้วิจัยขอชี้แจงว่าตัวชี้วัดทั้ง 5 ข้อได้รับการพัฒนาโดยอิงกรอบทฤษฎีของ Sarasvathy (2001) และดัดแปลงสำหรับบริบท SMEs ไทยในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปตามแนวทางของ Boonchoo (2025) ซึ่งศึกษาผู้ส่งออก SMEs ไทยโดยตรง โดยตัวชี้วัดแต่ละข้อแมปกับหลักการ Effectuation ดังนี้: Bird-in-hand (ข้อ 1), Affordable Loss (ข้อ 2 และ 3), Lemonade (ข้อ 4) และ Pilot-in-the-plane (ข้อ 5) สำหรับประเด็นที่อาจดูว่าตัวชี้วัดบางข้อใกล้เคียงกับ Causation Logic นั้น ผู้วิจัยขอชี้แจงว่า

ความแตกต่างสำคัญอยู่ที่จุดมุ่งเน้นของการตัดสินใจ กล่าวคือ ใน Causation Logic การประเมินจะมุ่งไปที่การคาดการณ์ผลตอบแทนในอนาคต ในขณะที่ใน Effectuation Logic การประเมินจะมุ่งไปที่การกำหนดระดับความสูญเสียที่ยอมรับได้ในปัจจุบัน (Affordable Loss) ซึ่งเป็นกระบวนการคิดที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง สอดคล้องกับที่ Fisher (2012) อธิบายไว้ว่า Effectuation ไม่ได้ปฏิเสธการประเมิน แต่เปลี่ยนกรอบการประเมินจากคาดการณ์เป็นควบคุม

โดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันว่าตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอนของผู้ประกอบการไม่ได้เป็นเพียงกระบวนการคิดในการขยายธุรกิจเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทสำคัญในการกำหนดรูปแบบและความรุนแรงของกลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศด้วย การที่ผู้ประกอบการมีความพร้อมในการปรับกลยุทธ์ มีการตัดสินใจโดยอิงทั้งข้อมูลเชิงวิเคราะห์และประสบการณ์ส่วนตัว และให้ความสำคัญกับการประเมินความเสี่ยงก่อนตัดสินใจ ล้วนเป็นลักษณะของตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอนของผู้ประกอบการที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การถอนตัวอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

เหตุใดต้นทุนและแรงกดดันจึงไม่มีนัยสำคัญ

การที่ H1 และ H2 ถูกปฏิเสธในโมเดลรวมอาจเนื่องจากผู้ประกอบการรับรู้ถึงปัจจัยเหล่านี้ในระดับสูงมากจนเกือบเท่ากันทุกราย (ค่าเฉลี่ยสูงกว่า 4.5 ทุกข้อ) ทำให้ไม่มีความแปรปรวนเพียงพอในการอธิบายความแตกต่างในการตัดสินใจ ประกอบกับการตัดสินใจถอนตัวเป็นกระบวนการซับซ้อนที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยเชิงพฤติกรรมของผู้ประกอบการมากกว่าสภาพแวดล้อมที่ทุกคนเผชิญร่วมกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาจากผลการวิเคราะห์เสริมรายมิติในตารางที่ 3 พบว่า FP มีค่า β สูงในมิติด้านผลิตภัณฑ์ ($\beta = .723$) และมิติด้านตลาด ($\beta = .458$) ซึ่งดูเหมือนขัดแย้งกับผลโมเดลรวม ปรากฏการณ์นี้สามารถอธิบายได้ด้วยการที่อิทธิพลของ FP มีทิศทางตรงข้ามกันในมิติต่าง ๆ กล่าวคือ FP มีอิทธิพลเชิงบวกในมิติผลิตภัณฑ์และตลาด แต่มีอิทธิพลเชิงลบในมิติระยะเวลา ($\beta = -.236$) ส่งผลให้เมื่อรวมเป็นโมเดลรวมแล้ว อิทธิพลในทิศทางต่าง ๆ เหล่านี้หักล้างกันบางส่วน (Cancellation Effect) จนค่า β สุทธิในโมเดลรวมลดลงจนไม่มีนัยสำคัญ ผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า FP อาจมีบทบาทในฐานะปัจจัยที่กำหนด รูปแบบ (Form) ของการถอนตัวในแต่ละมิติ มากกว่าที่จะกำหนด ความรุนแรง (Magnitude) ของกลยุทธ์การถอนตัวโดยรวม ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรศึกษาเพิ่มเติมในงานวิจัยอนาคต ทั้งนี้ Peng (2009) อธิบายว่าการตัดสินใจของผู้ประกอบการ ไม่ได้ถูกกำหนดโดยปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงอย่างเดียว สิ่งที่ทำให้แต่ละผู้ประกอบการแตกต่างกันจริง ๆ คือความสามารถในการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์มากกว่า

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การถอนตัวจากตลาดต่างประเทศของ SMEs ไทยในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูปทั้ง 4 มิติ โดยเก็บข้อมูลจากผู้ประกอบการ 200 ราย และวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยจากโมเดลถดถอยพหุคูณภาพรวม พบว่า ตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการ

ภายใต้ความไม่แน่นอน (EL) เป็นปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การถอนตัวโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.851, p < 0.05$) ขณะที่ต้นทุนการผลิต (PC) และแรงกดดันจากตลาดต่างประเทศ (FP) ไม่มีนัยสำคัญในโมเดลรวม โมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 71.80 ($R^2 = 0.718$) นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์เสริมรายมิติ พบว่าแต่ละปัจจัยมีบทบาทแตกต่างกันในแต่ละมิติย่อย กล่าวคือ FP มีอิทธิพลสูงในมิติด้านผลิตภัณฑ์ ($\beta = .723$) และมิติด้านตลาด ($\beta = .458$) ขณะที่ EL มีอิทธิพลสูงสุดในมิติการปฏิบัติการ ($\beta = .813$) และมิติระยะเวลา ($\beta = .750$) ผลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าการถอนตัวจากตลาดต่างประเทศไม่ได้ถูกกำหนดโดยปัจจัยเดียว แต่เป็นผลลัพธ์ของปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกและตรรกะการตัดสินใจที่มีบทบาทแตกต่างกันในแต่ละมิติของการถอนตัว

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

สำหรับผู้ประกอบการ SMEs ควรพัฒนาทักษะการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนโดยนำหลักการตรรกะการตัดสินใจเชิงผู้ประกอบการภายใต้ความไม่แน่นอน มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม ได้แก่ การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละตลาดอย่างชัดเจน การสร้างและรักษาเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในและต่างประเทศ และการจัดทำบันทึกบทเรียนจากการถอนตัวเพื่อใช้ในการตัดสินใจในอนาคต สำหรับภาครัฐและหน่วยงานส่งเสริม เช่น สสว. และ DITP ควรออกแบบโปรแกรมพัฒนาผู้ประกอบการที่เน้นการเสริมสร้างความสามารถในการตัดสินใจและการจัดการความไม่แน่นอน ควบคู่กับการพัฒนากลไกสนับสนุนด้านโลจิสติกส์ระหว่างประเทศเพื่อลดภาระต้นทุน ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญของ SMEs ในอุตสาหกรรมอาหารแปรรูป

ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดด้านขนาดกลุ่มตัวอย่าง (200 ราย) และการใช้แบบสอบถามซึ่งอาจเกิดปรากฏการณ์ที่ผลการวัดหรือผลลัพธ์ระดับสูงสุด (Ceiling Effect) จากการที่ค่าเฉลี่ยของตัวแปรส่วนใหญ่สูงกว่า 4.5 ทำให้ความแปรปรวนในข้อมูลมีน้อย การวิจัยในอนาคตควรขยายขนาดกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมมากขึ้น ผสมผสานวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก และพิจารณาเพิ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้อง เช่น ประสบการณ์ระหว่างประเทศของผู้ประกอบการ ขนาดกิจการ และประเภทตลาดที่ถอนตัว รวมถึงการวิจัยเพื่อติดตามในระยะยาว เพื่อทำความเข้าใจกระบวนการถอนตัวและการกลับเข้าสู่ตลาดได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ. (2567). *แนวโน้มตลาดอาหารแปรรูปโลก*. กระทรวงพาณิชย์.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2566). *รายงานสถานการณ์เศรษฐกิจและอุตสาหกรรมอาหาร*. ธนาคารกสิกรไทย.
- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB EIC). (2567). *SCB EIC Consumer Survey 2024*. ธนาคารไทยพาณิชย์.
- ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB EIC). (2568). *รายงานการจ้างงานและผลตอบแทนประจำปี 2568*. ธนาคารไทยพาณิชย์.

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Benito, G. R. G. (2005). Divestment and international business strategy. *Journal of Economic Geography*, 5(2), 235–251. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbh041>
- Benito, G. R. G., & Welch, L. S. (1997). De-internationalization. *Management International Review*, 37(2), 7–25.
- Boonchoo, P. (2025). The impact of causation and effectuation decision-making logics on de-internationalization strategies of small- and medium-sized export firms. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), Article 123.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2014). *International business: The new realities* (3rd ed.). Pearson.
- Chen, J., & Batool, H. (2022). Logistics cost and export competitiveness: Evidence from SMEs. *Journal of International Trade and Logistics*, 5(2), 45–60.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson Education Limited.
- Elghamry, A. (2023). The impact of raw material price volatility on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 258, Article 108789. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108789>
- Food Chemistry Advances Review. (2024). Food spoilage and preservation mechanisms. *Food Chemistry Advances*, 3, Article 100123.
- Galkina, T., & Chetty, S. (2021). Effectuation and networking of internationalizing SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 172, Article 121017.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Johanson, J., & Oliveira, J. S. (2024). Internationalization process of SMEs. *Journal of World Business*, 59(1), Article 101458.
- Kolarov, V. (2022). Competitive dynamics in international markets. *International Marketing Review*, 39(4), 812–835.
- Krungsri Research. (2024). *Business trends in processed seafood industry 2023–2025*. Bank of Ayudhya.

- Peng, M. W. (2009). *Global strategy* (2nd ed.). South-Western Cengage Learning.
- Reymen, I., Andries, P., Berends, H., Mauer, R., Stephan, U., & van Burg, E. (2021). Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation. *Journal of Business Research*, 128, 759–771.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Sreya, S. (2024). Barriers to SME internationalization: A systematic review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(2), 345–367.
- Surdu, I., Greve, H. R., & Benito, G. R. G. (2021). Back to basics: Behavioral theory and internationalization. *Journal of International Business Studies*, 52, 1047–1068.
- Tanrattanaphong, K. (2021). Export competitiveness of Thai processed food industry. *Asian Journal of Business and Economics*, 11(2), 89–105.
- Turcan, R. V. (2011). De-internationalization and the firm: A conceptual framework. *AIB Insights*, 11(4), 12–16.
- Vo, Q. T., Nguyen, T. V., Ho, T. H., Bui, H. T. T., & Le, K. N. A. (2023). Supportive policies of government as the drivers of SMEs' export performance: A study in Ho Chi Minh City, Vietnam. *SAGE Open*, 13(4), 1–23. <https://doi.org/10.1177/21582440231210122>
- Welch, C., & Welch, L. S. (2009). Re-internationalization: Exploration and conceptualization. *International Business Review*, 18(6), 567–577. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.07.003>
- Zhang, Y., Li, X., & Chen, H. (2021). Cost pressure and innovation investment decisions. *Technovation*, 102, Article 102223.
- Zipdo. (2026). Thailand food industry statistics. สืบค้นจาก <https://zipdo.co/thailand-food-industry>