

โมเดลสมการโครงสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการตลาด
ของผู้ประกอบการ SME ไทยภายใต้นโยบายภาษีทรัมป์
Structural Equation Model of Factors Affecting Marketing Performance of
Thai SME Entrepreneurs under the Trump Tariff Policy

ธนิดา กิจจาร์ักษ์^{1*} และ สุตที่รัก นุชนาถ²
(Thanida Kitjarak^{1*} and Sudtirak Nutchanat²)

¹อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์, กรุงเทพมหานคร
¹Lecturer, Business Administration, Management, Southeast Asia University, Bangkok, Thailand

²นักวิจัยอิสระ, กรุงเทพมหานคร
²Independent Researcher, Bangkok, Thailand

*Corresponding author: aj.pupay@gmail.com

Article history:

Received 13 October 2025

Revised 25 February 2026

Accepted 27 February 2026

SIMILARITY INDEX = 11.03 %

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้ประกอบการ SME ไทยต่อแรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร นวัตกรรมทางการตลาด และประสิทธิภาพทางการตลาด ภายใต้นโยบายภาษีทรัมป์ และ (2) วิเคราะห์อิทธิพลของแรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และนวัตกรรมทางการตลาด ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการตลาดของผู้ประกอบการ SME ไทย เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือผู้ประกอบการ SME ไทยที่ดำเนินธุรกิจส่งออกไปยังสหรัฐอเมริกา จำนวน 500 ราย เก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนมิถุนายน-สิงหาคม พ.ศ. 2568 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการ SME ไทยมีระดับความคิดเห็นต่อแรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร นวัตกรรมทางการตลาด และประสิทธิภาพทางการตลาดโดยรวมอยู่ในระดับมาก สะท้อนให้เห็นถึงการรับรู้แรงกดดันจากนโยบายภาษีของสหรัฐอเมริกาอย่างชัดเจน และการตอบสนองเชิงรุกผ่านการปรับกลยุทธ์และการสร้างนวัตกรรมทางการตลาด ผลการทดสอบสมมติฐานเชิงโครงสร้างพบว่า แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และนวัตกรรมทางการตลาด มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพทางการตลาดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยแรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษีส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการตลาดทั้งทางตรงและทางอ้อม ผ่านการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและนวัตกรรมทางการตลาด ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า นวัตกรรมทางการตลาดและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้ผู้ประกอบการ SME ไทยสามารถรักษาและยกระดับประสิทธิภาพทางการตลาดภายใต้แรงกดดันจากนโยบายภาษีระหว่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร นวัตกรรมทางการตลาด
ประสิทธิภาพทางการตลาด ผู้ประกอบการ SME ไทย

Abstract

This research aimed to (1) examine the levels of Thai SME entrepreneurs' perceptions toward external pressures from tax policy, organizational strategic adaptation, marketing innovation, and marketing performance under the US Trade Policy under the Trump Administration, and (2) analyze the effects of external pressures from tax policy, organizational strategic adaptation, and marketing innovation on the marketing performance of Thai SME entrepreneurs. This study employed a quantitative research design. The sample consisted of 500 Thai SME entrepreneurs engaged in exporting goods to the United States. Data were collected between June and August 2025 using a structured questionnaire. The data were analyzed using descriptive statistics and Structural Equation Modeling (SEM).

The results revealed that Thai SME entrepreneurs perceived external pressures from tax policy, organizational strategic adaptation, marketing innovation, and marketing performance at a high level overall, reflecting a clear awareness of the pressures arising from U.S. tax policies and a proactive response through strategic adjustment and the development of marketing innovation. The structural hypothesis testing indicated that external pressures from tax policy, organizational strategic adaptation, and marketing innovation exerted significant positive effects on marketing performance. Moreover, external pressures from tax policy influenced marketing performance both directly and indirectly through organizational strategic adaptation and marketing innovation. These findings suggest that marketing innovation and strategic adaptation serve as key mechanisms enabling Thai SME entrepreneurs to maintain and enhance marketing performance effectively under international tax policy pressures.

Keywords: External Pressures from Tax Policy, Strategic Adaptation of the Organization, Marketing Innovation, Marketing Performance, Entrepreneur Thai SMEs

1. บทนำ

สถานการณ์ตลาดโลกภายใต้การกลับมาดำรงอำนาจของพรรครีพับลิกัน ภายใต้การนำของ โดนัลด์ ทรัมป์ ได้ก่อให้เกิดผลกระทบด้านนโยบายการค้าระหว่างประเทศ โดยเฉพาะมาตรการภาษีนำเข้าสินค้าสู่ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งการกำหนดนโยบายดังกล่าวส่งผลกระทบในวงกว้างต่อหลายประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้รวมถึงประเทศไทย โดยนโยบายที่พรรครีพับลิกัน ภายใต้การนำของ โดนัลด์ ทรัมป์ ประกาศออกมาส่งผลให้ต้นทุนสินค้านำเข้าไปในประเทศสหรัฐอเมริกาขึ้นราคาความสามารถในการแข่งขันของผู้ส่งออกลดลง เกิดความไม่แน่นอนในห่วงโซ่อุปทานระหว่างประเทศ (Reuters, 2025) โดยจากการสืบค้นข้อมูลผ่านธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า การส่งออกของไทยได้รับผลกระทบต่อแรงกดดันด้านภาษีที่เกิดขึ้นจากนโยบายการค้าของสหรัฐฯ และยังส่งผลทางอ้อมต่อการขยายตัวของเศรษฐกิจภายในประเทศในลำดับถัดมาเช่นกัน (Bank of Thailand, 2025) รวมไปถึงข้อมูลจากสภาผู้ส่งสินค้าทางเรือแห่งประเทศไทยที่ได้แสดงข้อมูลไปในทิศทางเดียวกัน คือ แม้การส่งออกภายในปี 2568 (2025) มีแนวโน้มเติบโตประมาณร้อยละ 5 แต่การชะลอตัวในช่วงไตรมาสที่สี่มาจากผลของมาตรการภาษีดังกล่าว (The Nation Thailand, 2025)

ในเชิงพฤติกรรมตลาด สื่อเศรษฐกิจไทยรายงานว่า ผู้ประกอบการส่งออกจำนวนมากเร่งคำสั่งซื้อก่อนการประกาศใช้นโยบายทางภาษีที่กำลังจะมีผลเต็มรูปแบบ ทำให้มูลค่าการส่งออกในช่วงกลางปีเพิ่มขึ้น ก่อนจะมีการชะลอตัวลงเมื่ออัตราภาษีเริ่มมีผลใช้บังคับต่อราคาสินค้า (Bangkok Post, 2025) ภายใต้แรงกดดันดังกล่าวที่กำลังเกิดขึ้น องค์กรไทยโดยเฉพาะผู้ประกอบการ SME ซึ่งมีข้อจำกัดด้านต้นทุนและขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องเร่งปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นในด้านโครงสร้างราคา การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และการพัฒนาแนวทางนวัตกรรมทางการตลาด เพื่อรักษาศักยภาพทางการแข่งขันในตลาดนำเข้าของประเทศสหรัฐอเมริกา ขณะเดียวกัน ผู้ประกอบการบางรายจากต่างประเทศมีการย้ายฐานการผลิตจากประเทศจีนที่บุกเข้ามาภายในอาเซียนมากขึ้นเพื่อลดผลกระทบจากภาษี ส่งผลให้การแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการ SME ภายในประเทศกับผู้ประกอบการจากต่างประเทศที่เข้ามาตั้งฐานการผลิตในอุตสาหกรรมสินค้าประเภทเดียวกัน เกิดสภาวะแรงกดดันเชิงโครงสร้างจากปัจจัยแวดล้อมรอบด้าน ซึ่งส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ส่งผลให้ประเทศไทยจำเป็นต้องเร่งเสริมสร้างสมรรถนะของผู้ประกอบการภายในประเทศให้สามารถรับมือได้อย่างยั่งยืน (Krungsri Research, 2025; Reuters, 2024)

เมื่อแรงกดดันจากนโยบายภาษีของรัฐบาลทรัมป์กำลังมีอิทธิพลขยายเพิ่มขึ้น ผู้ประกอบการไทยยังต้องเผชิญกับผู้ประกอบการต่างประเทศที่ย้ายฐานการผลิตเข้ามาตั้งถิ่นฐานเพิ่มขึ้น ส่งผลให้อุตสาหกรรม SME ส่งออกของไทยมีการปรับตัวผ่านการคิดกลยุทธ์เพื่อลดผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งตัวอย่างที่เห็นได้อย่างชัดเจนในช่วงที่ผ่านมา คือ สภา SME ไทยได้เสนอแนวทางให้ภาครัฐช่วยเหลือผู้ประกอบการ SME ส่งออกในระบบอีคอมเมิร์ซที่ได้รับผลกระทบจากอัตราภาษีร้อยละ 19 (SME Council of Thailand, 2025) และเมื่อข้อมูลจากสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (OSMEP) ให้ความคิดเห็นไปในทิศทางตรงกันข้ามว่า มาตรการภาษีทรัมป์อาจทำให้มูลค่าการส่งออกของอุตสาหกรรม SME ไทยลดลงกว่า 1.1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐภายในปีเดียว (Khaosod English, 2025) รวมไปถึงการสืบค้นข้อมูลเศรษฐกิจจากรายงานของ Reuters ที่ระบุว่า การส่งออกของไทยในเดือนสิงหาคมเติบโตเพียงร้อยละ 5.8 เมื่อเทียบกับปี 2567 ยังเป็นการสะท้อนการชะลอตัวจากเดือนก่อนหน้าและสะท้อนถึงแรงกดดันโดยตรงจากการขึ้นภาษีของสหรัฐฯ ที่กำหนดไว้ถึงร้อยละ 19 สำหรับสินค้าที่มาจากประเทศไทย

ในขณะเดียวกัน อุตสาหกรรมยานยนต์ไทยก็ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกัน โดยกระทรวงการคลัง รายงานว่านโยบายภาษีใหม่ของสหรัฐฯ ในหมวดชิ้นส่วนรถยนต์อาจกระทบมูลค่าการส่งออกกว่าร้อยละ 25 ของตลาดรวม (Ministry of Finance, 2025) เหตุการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าแรงกดดันภายนอกจากภาษี (External Pressure) เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อการปรับตัวเชิงโครงสร้างในทุก ๆ มิติขององค์กรที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการส่งออกจากนโยบายภาษีที่ปรับเปลี่ยน (Strategic Adaptation) สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมทางการตลาด (Marketing Innovation) เพื่อหาวิธีการในการลดค่าใช้จ่ายต่อการขนส่งต่อครั้ง หรือเป็นการลดต้นทุนเพื่อยังคงให้สามารถส่งออกสินค้าไปยังสหรัฐฯ ได้โดยได้รับผลกระทบน้อยที่สุด และยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการตลาด (Marketing Performance) ให้ SME ไทยสามารถแข่งขันและดำรงอยู่ในตลาดโลกได้ภายใต้นโยบายภาษีที่ปรับเปลี่ยน

ในการแก้ไขปัญหาเพื่อหาวิธีลดกระทบด้านภาษี จากการศึกษาด้านทฤษฎีที่สนับสนุนความสัมพันธ์อย่างทฤษฎีแรงกดดันเชิงสถาบัน (Institutional Pressure Theory) จากงานวิจัยของ Kauppi (2022) และ Moser et al., (2020) ที่ศึกษางานวิจัยอย่าง การตอบสนองที่มีความรู้ขององค์กรต่อแรงกดดันขององค์กร ที่ระบุว่า องค์กรสมัยใหม่ต้องเผชิญแรงกดดันหลากหลายมิติ ทั้งเชิงบังคับ (Coercive) จากรัฐและนโยบายภาษีเชิงแบบอย่าง (Mimetic) จากคู่แข่ง และเชิงบรรทัดฐาน (Normative) จากสังคม ซึ่งผลักดันให้ต้องปรับกลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงและรักษาความสามารถทางการตลาดไว้ได้ รวมไปถึงทฤษฎีความสามารถพลวัตเชิงดิจิทัล (Digital Dynamic Capabilities Theory) ของ de la Torre et al., (2025) และ Chesbrough et al., (2021) ที่เสนอว่าองค์กรที่มีความสามารถในการตรวจจับการเปลี่ยนแปลง (Sensing) จัดการโอกาสใหม่ (Seizing) และปรับโครงสร้าง (Transforming) ผ่านเทคโนโลยีและนวัตกรรม จะตอบสนองต่อแรงกดดันภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน แนวคิด Dynamic Marketing Capabilities (DMCs) ของ Stefia et al., (2024) อธิบายว่าความสามารถในการสร้างและปรับนวัตกรรมทางการตลาดช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์และนำไปสู่ประสิทธิภาพทางการตลาด (Marketing Performance) ที่ดีขึ้น ดังนั้น ภายใต้ นโยบายภาษีที่ปรับเปลี่ยน แรงกดดันภายนอก การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ และนวัตกรรมทางการตลาดจึงเป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงกันและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการตลาดของผู้ประกอบการ SME ไทย

จากข้อความข้างต้น แม้จะมีบทวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจจำนวนมากเกี่ยวกับผลกระทบจากนโยบายภาษีที่ปรับเปลี่ยนต่อการส่งออกของไทย แต่เมื่อทำการศึกษางานวิจัยในอดีตจำนวนมากจะศึกษาผลกระทบของนโยบายภาษีและมาตรการกีดกันทางการค้าต่อการส่งออกและผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยเฉพาะในบริบทสงครามการค้าระหว่างประเทศ แต่งานวิจัยส่วนใหญ่ยังคงมุ่งเน้นการวิเคราะห์ผลกระทบเชิงเส้นตรง (Direct Effects) ระหว่างนโยบายภาษีกับผลการดำเนินงานขององค์กรเป็นหลัก และมักศึกษาในระดับมหภาคหรือในบริบทของบริษัทขนาดใหญ่ ในขณะที่บริบทของผู้ประกอบการ SME ไทย ซึ่งมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ความยืดหยุ่น และขีดความสามารถในการบริหารความเสี่ยง ยังขาดการศึกษาเชิงประจักษ์ที่อธิบายกลไกการปรับตัวขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการเชื่อมโยงบทบาทของการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และนวัตกรรมทางการตลาดในฐานะตัวแปรส่งผ่านที่อธิบายว่าแรงกดดันจากนโยบายภาษีถูกแปรเปลี่ยนไปสู่ประสิทธิภาพทางการตลาดได้อย่างไร

นอกจากนี้ งานวิจัยที่ผ่านมาในบริบทประเทศไทยยังขาดการใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เพื่ออธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุทั้งทางตรงและทางอ้อมระหว่างแรงกดดันภายนอก การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรมทางการตลาด และประสิทธิภาพทางการตลาดอย่างเป็นองค์รวม งานวิจัยนี้จึงมุ่งเติมเต็มช่องว่างดังกล่าวด้วยการพัฒนาโมเดลสมการโครงสร้าง เพื่ออธิบายกลไกการ

ปรับตัวของผู้ประกอบการ SME ไทยภายใต้นโยบายภาษีที่ปรับเปลี่ยนอย่างเป็นระบบและมีหลักฐานเชิงประจักษ์รองรับ โดยมุ่งหวังว่าสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินศักยภาพการปรับตัวของอุตสาหกรรมส่งออกไปยังสหรัฐฯ เพื่อเสริมสร้างความยืดหยุ่นทางเศรษฐกิจของประเทศในระยะยาว

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับแรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร นวัตกรรมทางการตลาด และประสิทธิภาพทางการตลาดของผู้ประกอบการ SME ไทยภายใต้นโยบายภาษีที่ปรับเปลี่ยน
2. เพื่อศึกษาแรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร นวัตกรรมทางการตลาด ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการตลาดของผู้ประกอบการ SME ไทยภายใต้นโยบายภาษีที่ปรับเปลี่ยน

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี (External Pressures from Tax Policy: ETP)

แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี เป็นปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ และมีความสำคัญมากขึ้นเมื่อรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงทางนโยบายภาษี ศุลกากร หรือการจัดเก็บรายได้ที่เกี่ยวข้องกับการค้าระหว่างประเทศที่ส่งผลต่อแรงกดดันในมิติต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติตามกฎหมาย ภาระต้นทุน ความไม่แน่นอน รวมไปถึงการแข่งขันเชิงระบบ (Hoppe et al., 2023) เมื่อทำการศึกษาในแนวคิด Hoppe et al., (2023) ได้เสนอแนวคิด “Tax Complexity Index (TCI)” ซึ่งเป็นการวัดความซับซ้อนของระบบภาษีสองด้าน ได้แก่ ความซับซ้อนของตัวบทกฎหมาย (Tax Code Complexity) และความซับซ้อนด้านกระบวนการบริหารจัดการเก็บ (Framework Complexity) ซึ่งความซับซ้อนทั้งสองด้านก่อให้เกิดแรงกดดันต่อธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เพราะทำให้ต้นทุนของผู้ประกอบการสูงขึ้น และเพิ่มความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

ในมิติของภาระการปฏิบัติทางภาษี ดังงานวิจัยของ Lazos et al., (2022) ได้ให้สาเหตุด้านต้นทุนมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความซับซ้อนของกฎหมายและคุณภาพของบริการอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ของภาครัฐ และเอกชน ยิ่งระบบมีความซับซ้อนมากเท่าไร ภาระของผู้เสียภาษีจะยิ่งสูงตาม โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) นอกจากนี้ Ernest et al., (2022) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า ขนาดกิจการ อายุกิจการ และต้นทุนเทคโนโลยีเป็นตัวกำหนดต้นทุนภาษีที่สำคัญสำหรับประเทศที่กำลังพัฒนา ซึ่งการปรับนโยบายหนึ่งครั้งจะส่งผลต่อแรงกดดันสำหรับธุรกิจเหล่านี้อย่างมาก หากโครงสร้างระบบไม่เอื้อต่อ SME และในด้านความไม่แน่นอนของนโยบายภาษี Heise et al., (2024) ยังได้อธิบายว่า ในการปรับเปลี่ยนอัตราภาษีแต่ละรอบจะส่งผลต่อความไม่แน่นอนและเป็นแรงกดดันเชิงโครงสร้างที่กระทบต่อห่วงโซ่อุปทานและการส่งออกนำเข้าของสินค้าต่างประเทศ (Supply Chain) ส่งผลให้ธุรกิจจำเป็นต้องปรับตัวในการดำเนินการนำเข้าส่งออกเพื่อลดผลกระทบจากความผันผวนเชิงนโยบาย ในทำนองเดียวกัน Cavallo et al., (2021) ยังให้ข้อคิดว่า ภาษีนำเข้ามีการส่งผ่าน (Pass-through) ไปยังราคาสินค้าและผู้บริโภคภายในประเทศของตนเองเช่นกัน ซึ่งการสร้างแรงกดดันจะส่งผลท้ายที่สุดจะเป็นการลดขีดความสามารถทางการแข่งขันของตนเองลง และส่งผลเป็นวงกว้างต่อภาคธุรกิจและประชาชนที่จะได้รับอิทธิพลทางอ้อม อย่างไรก็ตามในการวัดแรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี จำเป็นต้องมีมาตรวัด 6 ประการ คือ ความถี่และความคลุมเครือของการเปลี่ยนนโยบายภาษี ต้นทุนและความยุ่งยากในการปฏิบัติภาษี ความซับซ้อนของระบบภาษี ความไม่แน่นอน

ของนโยบายภาษีและภาษีศุลกากร ผลกระทบจากมาตรการภาษีทางการค้า และแรงกดดันจากกรอบภาษีข้ามพรมแดนระดับโลก (Cui, 2024; Hoppe et al., 2023)

2.2. การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Adaptation of the Organization: SAO)

การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เป็นความสามารถขององค์กรต่อการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผ่านการปรับโครงสร้าง กลยุทธ์ และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ณ ปัจจุบัน เพื่อคงไว้ซึ่งความสามารถในการแข่งขันระยะยาว โดย Bechtel et al., (2023) และ Awais et al., (2023) ได้เสนอว่า การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร จะต้องประกอบไปด้วย การตรวจจับโอกาส (Sensing) การคว้าโอกาส (Seizing) และการปรับโครงสร้างทรัพยากร (Reconfiguring) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างการปรับตัวและผลการดำเนินงานขององค์กร

Al Dhaheri et al., (2024) กล่าวว่า ความคล่องตัวเชิงกลยุทธ์ (Strategic Agility) และการปรับตัวผ่านการเรียนรู้เชิงองค์กร เป็นกลไกหลักที่ช่วยให้ SME สามารถสร้างนวัตกรรมและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้ในสภาวะความไม่แน่นอนจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์จะสามารถปรับแผนธุรกิจได้อย่างยืดหยุ่นและทันท่วงที ส่งผลให้อยู่รอดในทุก ๆ สถานการณ์ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ Mueller-Saegebrecht and Walter (2025) เสริมว่า ความคล่องตัวหรือการปรับตัวช่วยให้องค์กรสามารถปรับทิศทางดำเนินธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว ลดความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างไร้ก็ตามในการดำเนินธุรกิจ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร จะต้องประกอบไปด้วย โอกาสทางกลยุทธ์ ความเร็วในการตัดสินใจและการเปลี่ยนทิศทาง ความยืดหยุ่นของโครงสร้าง การจัดสรรทรัพยากรใหม่ และความสามารถฟื้นตัวและสร้างนวัตกรรมภายใต้ความผันผวน (Mueller-Saegebrecht & Walter, (2025; Heikinheimo et al., 2025; Wang et al., 2024)

2.3. นวัตกรรมทางการตลาด (Marketing Innovation: MKI)

นวัตกรรมทางการตลาด หรือ วิธีการพัฒนาตลาดในรูปแบบใหม่ คือ การนำผลิตภัณฑ์หรือบรรจุภัณฑ์นำมาออกแบบหรือใส่กรรมวิธีต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ประหยัดต้นทุนขึ้น แต่ยังคงหรือเพิ่มขึ้นในคุณค่า ในการกระทำดังกล่าวยังจะต้องรวมถึงช่องทางการจัดจำหน่าย การสื่อสารหรือส่งเสริมการตลาดในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม และในท้ายที่สุด คือ เรื่องของราคา (Purchase & Volery, 2020; Alhamami et al., 2023) อย่างไรก็ตามในการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่ปีช่วงปี 2020 เป็นต้นมาพบว่า นวัตกรรมทางการตลาดได้เริ่มมีการผูกติดกับอิเล็กทรอนิกส์มากยิ่งขึ้น ความสามารถทางด้านการตลาดได้ยกระดับผลการดำเนินงานและความได้เปรียบทางการแข่งขันไปสอดคล้องกับระบบดิจิทัล (Marketing Capabilities) (Sipos et al., 2025; Khasanah & Sukresna, 2023) อย่างไรก็ตามในแง่มิติของการปฏิบัติจริง สำหรับธุรกิจด้าน SME พบว่า แรงผลักดันด้านนวัตกรรมทางการตลาด มาจากสถาบันทางการเงินของกิจการต่าง ๆ ที่พร้อมต่อการพัฒนา ปรับปรุง ปรับเปลี่ยนมากหรือน้อยเพียงใด และท้ายที่สุดนวัตกรรมทางการตลาดจะส่งผลต่อองค์กรมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับว่าเมื่อวัดผลประสิทธิภาพของตลาดแล้ว ส่งผลทางบวกต่อองค์กรมากขึ้น หรือลดลง (Dwivedi & Pawsey, 2023) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าองค์ประกอบของนวัตกรรมทางการตลาดในปัจจุบันจะประกอบไปด้วย การออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบรรจุภัณฑ์ใหม่ ช่องทางการจัดจำหน่าย การสื่อสารหรือส่งเสริมการตลาดแบบใหม่ และโครงสร้างราคา

2.4. ประสิทธิภาพทางการตลาด (Marketing Performance: MKP)

ประสิทธิภาพทางการตลาด ถือเป็นตัวแปรที่เป็นการสะท้อนเรื่องของกลยุทธ์การปฏิบัติงานและการวางแผนตลาดขององค์กรทั้งหมด ทั้งนี้สำหรับประสิทธิภาพทางการตลาดยังเป็นการทำให้เห็นมูลค่าและผลตอบแทนเชิงการเงินและไม่ใช้การเงินต่อธุรกิจกับลูกค้า โดยประสิทธิภาพจะต้องทำการประเมินแบบพหุมิติครอบคลุมผลลัพธ์ด้านลูกค้า ด้านตลาด และด้านการเงิน เพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมการตลาดกับกลยุทธ์ และผลลัพธ์ปลายทาง (Homburg et al., 2020; Liang & Gao, 2020) ดังในงานวิจัยของ Liang and Gao (2020) ที่กล่าวว่า การมีระบบวัดผลการตลาดที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่องค์กรได้ทำขึ้น ช่วยยกระดับขีดความสามารถทางการตลาด และพัฒนาต่อยอดต่อไปได้ในอนาคต ขณะที่ Homburg and Wielgos (2022) กล่าวเสริมว่า ความสามารถด้านการตลาดเชิงดิจิทัลมีความเชื่อมโยงเชิงบวกกับกำไร และผลประโยชน์ขององค์กร ดังนั้นการวัดประสิทธิภาพการทำตลาดมักจะอยู่ในรูปแบบของตัวเงิน ลูกค้า และตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ งานในบริบท SME พบว่า ประสิทธิภาพทางการตลาด เป็นผลมาจากการจัดสรรและบูรณาการขีดความสามารถทางการตลาดที่องค์กรวางแผนไว้ตั้งแต่แรก และสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อผลการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ (Duah et al., 2024) ดังสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพทางการตลาดจะต้องประกอบไปด้วย ด้านลูกค้า ด้านตลาด และด้านการเงิน

2.5 การเชื่อมโยงทฤษฎีกับสมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องข้างต้น พบว่า แรงกดดันจากนโยบายภาษี การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร นวัตกรรมทางการตลาด และประสิทธิภาพทางการตลาด มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบผ่านกลไกทางทฤษฎี โดยเฉพาะแนวคิดทฤษฎีแรงกดดันเชิงสถาบัน (Institutional Pressure Theory) องค์กรต้องเผชิญแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมเชิงสถาบัน โดยเฉพาะแรงกดดันเชิงบังคับที่เกิดจากกฎหมาย ระเบียบ และนโยบายของรัฐ ซึ่งบังคับให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานเพื่อคงไว้ซึ่งความอยู่รอดและความชอบธรรมทางสถาบัน (Kauppi, 2022; Moser et al., 2020) ในบริบทของนโยบายภาษีที่ปรับเปลี่ยน การปรับขึ้นภาษีนำเข้าส่งผลให้ต้นทุนของผู้ประกอบการ SME ไทยเพิ่มสูงขึ้นและลดความสามารถในการแข่งขันในตลาดสหรัฐอเมริกา องค์กรจึงไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์ในรูปแบบเดิมได้อีกต่อไป ส่งผลให้ต้องปรับตัวเชิงกลยุทธ์ในด้านโครงสร้างราคา พอร์ตสินค้า การบริหารห่วงโซ่อุปทาน และการจัดสรรทรัพยากรใหม่ การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กรจึงเป็นผลลัพธ์โดยตรงของแรงกดดันจากนโยบายภาษี

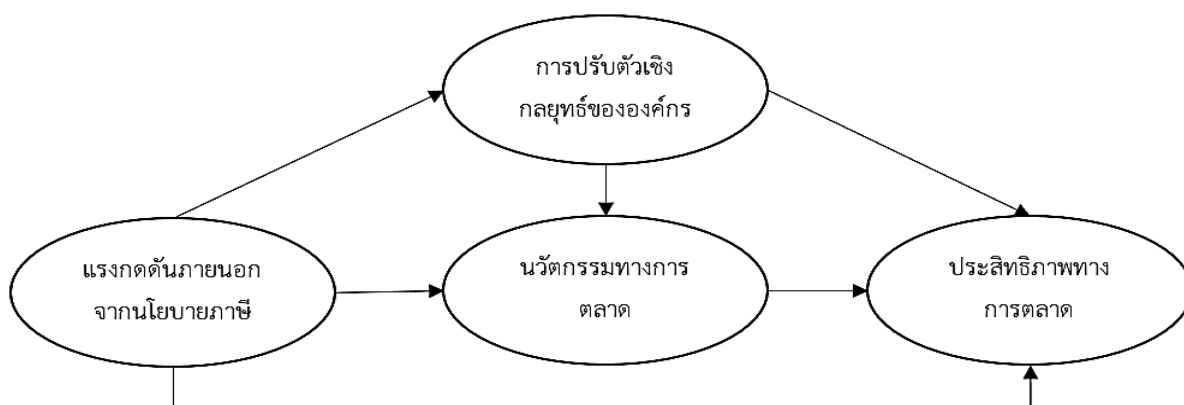
แม้แรงกดดันด้านภาษีมักถูกมองว่าส่งผลเชิงลบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร แต่ในเชิงทฤษฎีแรงกดดันดังกล่าวสามารถกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมได้ โดยเฉพาะในบริบทของ SME ที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร แนวคิดนวัตกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยความจำเป็น (Necessity-based Innovation) อธิบายว่าเมื่อองค์กรเผชิญข้อจำกัดหรือแรงกดดันรุนแรง จะถูกบีบให้แสวงหาแนวทางใหม่ในการดำเนินธุรกิจ ขณะเดียวกัน ทฤษฎีความสามารถพลวัตขององค์กร (Dynamic Capabilities Theory) ชี้ว่าองค์กรที่สามารถรับรู้การเปลี่ยนแปลงคว้าโอกาส และปรับโครงสร้างทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถเปลี่ยนแรงกดดันจากภายนอกให้กลายเป็นโอกาสเชิงนวัตกรรม (Ledesma-Chaves & Arenas-Gaitán, 2023; Mueller-Saegebrecht & Walter, 2025) ดังนั้น ในบริบทของ SME ไทย แรงกดดันจากนโยบายภาษีที่ปรับเปลี่ยนจึงกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมทางการตลาด เช่น การปรับบรรจุภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย และการสื่อสารคุณค่าใหม่ของสินค้า

นอกจากนี้ ทฤษฎีความสามารถพลวัตขององค์กร (Dynamic Capabilities Theory) ยังอธิบายว่าการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเป็นฐานสำคัญของการสร้างนวัตกรรมทางการตลาด และนวัตกรรมดังกล่าวเป็นกลไกหลักที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ประสิทธิภาพทางการตลาด ทั้งในมิติลูกค้า ตลาด และการเงิน (Mueller-Saegebrecht & Walter, 2025) เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม แรงกดดันจากนโยบายภาษีจึงไม่ได้ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการตลาดโดยตรงเพียงอย่างเดียว แต่ส่งผลผ่านการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมทางการตลาดในฐานะตัวแปรส่งผ่าน

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยได้พัฒนารอบแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับ “โมเดลสมการโครงสร้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการตลาดของผู้ประกอบการ SME ไทยภายใต้นโยบายภาษีที่ปรับเปลี่ยน” โดยผู้วิจัยได้ทำการพัฒนารอบแนวความคิดได้ดังแสดงในแผนภาพที่ 1

กรอบแนวคิดของงานวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดได้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

3. วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการตลาดของผู้ประกอบการ SME ไทยภายใต้นโยบายภาษีที่ปรับเปลี่ยน โดยตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร นวัตกรรมทางการตลาด และประสิทธิภาพทางการตลาด ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้ประกอบการ SME ในอุตสาหกรรมส่งออกสินค้าไปยังสหรัฐอเมริกา จำนวน 3,700 ราย (วิจัยธุรกิจ ธนากรแลนด์ แอนด์ เฮ้าส์, 2568) โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้ประกอบการ SME ในอุตสาหกรรมส่งออกสินค้าไปยังสหรัฐอเมริกา จำนวน 500 คน โดยผู้วิจัยได้มีการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างอ้างอิงตามเกณฑ์การประเมินความเหมาะสมของขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์โครงสร้างพหุตัวแปรของ Comrey and Lee (1992) ซึ่งเสนอว่าขนาดตัวอย่างตั้งแต่ 500 ตัวอย่างขึ้นไปจัดอยู่ในระดับดีมาก (Very Good) สำหรับการวิเคราะห์โครงสร้างสมการ (SEM) และได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็น (Probability Sampling) ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และเก็บแบบตัวต่อตัว โดยผู้วิจัยทำการขออนุญาตและนัดวันเข้าเก็บแบบสอบถาม

3.1. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการในช่วงเดือนมิถุนายน-สิงหาคม พ.ศ. 2568 โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลแบบตัวต่อตัว (face-to-face) กับผู้ประกอบการ SME ในอุตสาหกรรมส่งออกสินค้าไปยังสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการติดต่อและนัดหมายผู้ให้ข้อมูลล่วงหน้า โดยอาศัยเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการ SME และการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามคุณสมบัติที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน (purposive access) เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ให้ข้อมูลมีประสบการณ์ตรงกับบริบทของการวิจัย

ในกระบวนการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยและทีมงานแบ่งกันออกไปเก็บข้อมูลกับผู้ประกอบการพร้อมกับอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย แนวทางการใช้ข้อมูล และการรักษาความลับของผู้ตอบแบบสอบถามอย่างครบถ้วนก่อนการตอบแบบสอบถาม

ภายหลังการเก็บข้อมูล ได้มีการตรวจสอบความครบถ้วนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ (data screening) โดยพิจารณาความสมบูรณ์ของการตอบคำถามและความสอดคล้องของข้อมูล ผลการตรวจสอบพบว่าแบบสอบถามจำนวน 500 ฉบับอยู่ในเกณฑ์สมบูรณ์และสามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติได้ทั้งหมด ดังนั้น จำนวนแบบสอบถามที่นำมาวิเคราะห์ (valid responses) จึงเท่ากับ 500 ฉบับ ด้วยกระบวนการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างและการนัดหมายล่วงหน้า รวมถึงการตรวจสอบคุณภาพข้อมูลก่อนการวิเคราะห์ จึงช่วยลดปัญหา non-response bias และเพิ่มความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างในงานวิจัยครั้งนี้

2. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามลงรหัส และวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีทางสถิติต่อไป

3.2. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ประกอบการ SME ในอุตสาหกรรมส่งออกสินค้าไปยังสหรัฐอเมริกา ด้วยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับแรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี การปรับตัวเชิงกลยุทธ์องค์กร นวัตกรรมทางการตลาด และประสิทธิภาพทางการตลาด ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (Coefficient of Variation) ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลต่าง ๆ เพื่อสรุปและอธิบายลักษณะของตัวแปร โดยสำหรับการแปลผลระดับความคิดเห็นของตัวแปรแรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร นวัตกรรมทางการตลาด และประสิทธิภาพทางการตลาด ใช้เกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ Best (1977) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่นิยมใช้ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยกำหนดช่วงคะแนนดังนี้ ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง ระดับมาก ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง ระดับน้อย และค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

3. สถิติอนุมานหรือสถิติอ้างอิง (Inferential Statistics) เป็นการนำวิธีทางสถิติมาใช้สำหรับทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) เพื่อหาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุและหาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรทั้งทางตรงและทางอ้อม ด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ADANCO 2.7 (Henseler, 2017)

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 55.2 อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 33.4 ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศกับสหรัฐอเมริกา ระหว่าง 8-10 ปี จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 38.2 และมีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง 500,001-1,000,000 บาท จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 34.8

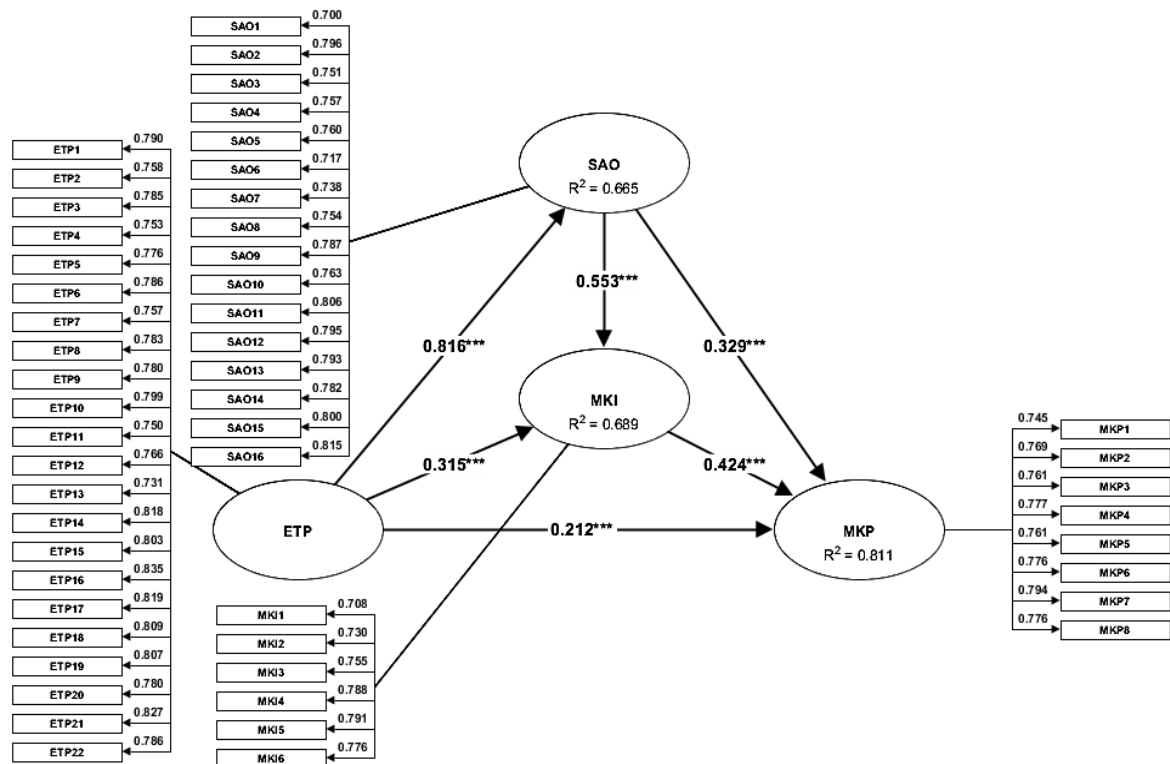
ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับแรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร นวัตกรรมทางการตลาด และประสิทธิภาพทางการตลาดของผู้ประกอบการ SME ไทยภายใต้นโยบายภาษีที่ปรับปรุง สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์การกระจาย และระดับของแรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร นวัตกรรมทางการตลาด และประสิทธิภาพทางการตลาด โดยรวม

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	ระดับ
แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี	4.05	.577	.14	มาก
การปรับตัวเชิงกลยุทธ์องค์กร	4.00	.542	.13	มาก
นวัตกรรมทางการตลาด	4.09	.560	.13	มาก
ประสิทธิภาพทางการตลาด	4.06	.553	.13	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับนวัตกรรมทางการตลาด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.09$, S.D.=.560, C.V.=.13) รองลงมา คือ ประสิทธิภาพทางการตลาดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.06$, S.D.=.553, C.V.=.13) รองลงมา คือ แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษีอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.05$, S.D.=.577, C.V.=.14) และการปรับตัวเชิงกลยุทธ์องค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.00$, S.D.=.542, C.V.=.13) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาแรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร นวัตกรรมทางการตลาด ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการตลาดของผู้ประกอบการ SME ไทยภายใต้นโยบายภาษีที่ปรับปรุง เป็นการวิเคราะห์ระดับตัวแบบสมการโครงสร้างในภาพรวม ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยสัมประสิทธิ์ถดถอยอิทธิพลทางตรงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการตลาด และผลการทดสอบสมมติฐาน สามารถแสดงได้ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 เส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแบบสมการโครงสร้างแรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร นวัตกรรมทางการตลาด ส่งผลต่อประสิทธิภาพทางการตลาดของผู้ประกอบการ SME ไทยภายใต้นโยบายภาษีที่ปรับเปลี่ยน

ตารางที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างอิทธิพลของตัวแปรที่มีต่อประสิทธิภาพทางการตลาด

ตัวแปร (LV)	ค่าความผันแปร	อิทธิพล (EFFECT)	ETP	SAO	MKI
ประสิทธิภาพทางการตลาด (MKP)	0.811	DE	0.212***	0.329***	0.424***
		IE	0.593***	0.234***	0.000
		TE	0.805***	0.563***	0.424***
นวัตกรรมทางการตลาด (MKI)	0.689	DE	0.315***	0.553***	N/A
		IE	0.451***	0.000	N/A
		TE	0.766***	0.553***	N/A
การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (SAO)	0.665	DE	0.816***	N/A	0.000
		IE	0.000	N/A	0.000
		TE	0.816***	N/A	0.000

หมายเหตุ: DE; Direct Effect, IE; Indirect Effect, TE; Total Effect, N/A; Not Applicable

หมายเหตุ: * หมายถึง p-value ≤ 0.10 หรือ ค่า t ≥ 1.65

** หมายถึง p-value ≤ 0.05 หรือ ค่า t ≥ 1.96

*** หมายถึง p-value ≤ 0.01 หรือ ค่า t ≥ 2.58

1. ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพทางการตลาด (MKP) พบว่า แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี (ETP) การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (SAO) และนวัตกรรมทางการตลาด (MKI) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพทางการตลาด (MKP) มีค่าเท่ากับ 0.212***, 0.329*** และ 0.424*** ตามลำดับ และแรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี (ETP) การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (SAO) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพทางการตลาด (MKP) มีค่าเท่ากับ 0.593*** และ 0.234*** ตามลำดับ

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมทางการตลาด (MKI) พบว่า แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี (ETP) และการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (SAO) มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมทางการตลาด (MKI) มีค่าเท่ากับ 0.315*** และ 0.553*** และแรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี (ETP) มีอิทธิพลทางอ้อมต่อนวัตกรรมทางการตลาด (MKI) มีค่าเท่ากับ 0.451***

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (SAO) พบว่า แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี (ETP) มีอิทธิพลทางตรงต่อการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (SAO) มีค่าเท่ากับ 0.816***

ผลการทดสอบอิทธิพลส่งผ่านที่เป็นตัวแปรคั่นกลางเข้ามาเปลี่ยนความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยใช้ตัวแปรคั่นกลางนำมาอธิบายอิทธิพลทางอ้อม สามารถอธิบายได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบอิทธิพลคั่นกลาง (Mediation Effect)

สมมติฐานการวิจัย (Hypothesis)	Effect	Boot SE	Boot LLCI	Boot ULCI
H7 แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพทางการตลาด ผ่านการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และนวัตกรรมทางการตลาด	.4964	.0387	.4205	.5721
H8 แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมทางการตลาด ผ่านการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	.2633	.0402	.1873	.3438
H9 การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพทางการตลาด ผ่านนวัตกรรมทางการตลาด	.2331	.0404	.1549	.3131

จากตารางที่ 3 ผลการทดสอบอิทธิพลคั่นกลาง พบว่า

1. แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพทางการตลาด ผ่านการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และนวัตกรรมทางการตลาด โดยช่วงของความเชื่อมั่นไม่คลุม 0 มีสัมประสิทธิ์ขอบล่าง (Boot LLCI) และขอบเขตบน (Boot ULCI) อยู่ที่ .4205 และ .5721 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานการวิจัย

2. แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมทางการตลาด ผ่านการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยช่วงของความเชื่อมั่นไม่คลุม 0 มีสัมประสิทธิ์ขอบล่าง (Boot LLCI) และขอบเขตบน (Boot ULCI) อยู่ที่ .1873 และ .3438 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานการวิจัย

3. การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพทางการตลาด ผ่านนวัตกรรมทางการตลาด โดยช่วงของความเชื่อมั่นไม่คลุม 0 มีสัมประสิทธิ์ขอบล่าง (Boot LLCI) และขอบเขตบน (Boot ULCI) อยู่ที่ .1549 และ .3131 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานการวิจัย

ตารางที่ 4 สรุปผลการศึกษาตามสมมติฐาน

	สมมติฐาน	Coef	(T-test)	แปรผล
H1	แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี มีอิทธิพลทางตรงต่อการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	0.816***	38.550	สนับสนุน
H2	แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมทางการตลาด	0.314***	4.772	สนับสนุน
H3	แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพทางการตลาด	0.212***	3.650	สนับสนุน
H4	การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมทางการตลาด	0.553***	8.398	สนับสนุน
H5	การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพทางการตลาด	0.329***	4.726	สนับสนุน
H6	นวัตกรรมทางการตลาด มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพทางการตลาด	0.423***	5.368	สนับสนุน
H7	แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพทางการตลาด ผ่านการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และนวัตกรรมทางการตลาด	0.593***	12.149	สนับสนุน
H8	แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมทางการตลาด ผ่านการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	0.451***	8.115	สนับสนุน
H9	การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพทางการตลาด ผ่านนวัตกรรมทางการตลาด	0.234***	4.444	สนับสนุน

5. สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปและอภิปรายผลวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี (ETP) การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (SAO) นวัตกรรมทางการตลาด (MKI) และประสิทธิภาพทางการตลาด (MKP) ถูกประเมินอยู่ในระดับมากทั้งหมด สะท้อนว่าผู้ประกอบการ SME ไทยในห่วงโซ่ออกไปสหรัฐฯ รู้สึกถึงแรงกดดันภาษีอย่างชัดเจน ขณะเดียวกันก็ตอบสนองด้วยการทำของใหม่ทางการตลาดมากเป็นพิเศษ ในมิติแรงกดดันภายนอกจากภาษี ระดับความคิดเห็นที่สูงตอกย้ำสมมติฐานตามแนวคิดแรงกดดันเชิงสถาบันว่าแรงกดดันเชิงบังคับ (Coercive) จากรัฐต่างประเทศและความไม่แน่นอนด้านภาษีศุลกากร ส่งผลให้ผู้ประกอบการรับรู้ภาระต้นทุนและความผันผวนมากขึ้น จึงต้องเร่งตอบสนองเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อคงความสามารถในการแข่งขัน ข้อมูลค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย ($\approx 13-14$) ยังบ่งชี้ว่าความเห็นของกลุ่มตัวอย่างมีเสถียรภาพพอสมควร มิได้กระจุกอยู่เพียงบางอุตสาหกรรม แต่กระจายไปในหลายสาขาที่ส่งออกไปตลาดสหรัฐฯ อีกทั้งการที่นวัตกรรมทางการตลาดได้คะแนนสูงสุด สอดคล้องกับกรอบความสามารถพลวัตด้านการตลาด (Dynamic Marketing Capabilities) ซึ่งชี้ว่าการยกระดับช่องทาง การสื่อสาร และการออกแบบ/

บรรจุภัณฑ์ใหม่ ๆ เป็นเครื่องมือหน้าด่านที่องค์กรใช้รับมือภาษีได้ทันทีและต้นทุนปรับเปลี่ยนต่ำกว่าการย้ายฐานการผลิต ส่งผลให้ประสิทธิภาพทางการตลาดถูกประเมินสูงตามไปด้วย ทั้งในมิติลูกค้า ตลาด และการเงิน (MKP = 4.06) แสดงให้เห็นว่าการลงทุนเชิงการตลาดในสถานการณ์กีดตันสามารถแปรสภาพเป็นผลลัพธ์ธุรกิจได้จริงในระยะสั้นถึงกลาง ส่วนการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร แม้ค่าเฉลี่ยต่ำสุดในสี่ตัวแปร (4.00) แต่ยังอยู่ระดับมาก ชี้ว่าบริษัทได้ขยับทั้งการรับรู้โอกาส การคว้าโอกาส และการจัดสรรทรัพยากรใหม่ เพียงแต่อาจต้องใช้เวลาานานกว่านวัตกรรมเชิงการตลาดในการส่งผลกระทบต่อ (เช่น ปรับโครงสร้างราคา/พอร์ตสินค้า สร้างพันธมิตร หรือรีคอนฟิกทรัพยากร) ภาพรวมจึงตีความได้ว่าภายใต้แรงกดดันจากภาษี ทิศทางการปรับตัวของ SME ไทยเริ่มด้วยนวัตกรรมตลาดนำหน้า กลยุทธ์องค์กรมาตาม และสะท้อนเป็นผลการตลาดที่จับต้องได้ ซึ่งสอดคล้องกับบริบทการแข่งขันข้ามพรมแดนภายใต้นโยบายภาษีที่ปรับเปลี่ยนในปัจจุบัน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhang et al., (2025) ได้ศึกษาเรื่อง ความไม่แน่นอนด้านนโยบายการค้ากับนวัตกรรมขององค์กร (Trade policy uncertainty and corporate innovation) เมื่อความไม่แน่นอนด้านภาษีสูงขึ้น บริษัทปรับแรงกดดันเชิงบังคับและตอบสนองด้วยการปรับกลยุทธ์นวัตกรรมในลักษณะคัดสรรและระมัดระวังมากขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบ คือ แรงกดดันภายนอกจากภาษีสูง และการตอบสนองผ่านนวัตกรรมทางการตลาดเพื่อคงสมรรถนะการตลาดภายใต้ความผันผวนจากนโยบายภาษี และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ledesma-Chaves & Arenas-Gaitán (2023) ได้ศึกษาเรื่อง ชีตความสามารถเชิงพลวัตในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ: มุมมองด้านการตลาด นวัตกรรม และการเรียนรู้ต่อผลการดำเนินงานระหว่างประเทศ (Dynamic capabilities in times of economic crisis. A vision of marketing, innovation and learning capabilities on international performance) พบว่า ความสามารถเชิงพลวัตด้านการตลาดและนวัตกรรมทำหน้าที่เชื่อมและยกระดับผลการดำเนินงานทางการตลาด กล่าวคือ อิทธิพลนวัตกรรมทางการตลาดสัมพันธ์กับประสิทธิภาพทางการตลาด สะท้อนว่าบริษัทใช้เครื่องมือหน้าด่านทางการตลาดเพื่อแปลงแรงกดดันจากภาษีให้เป็นผลลัพธ์ธุรกิจได้จริง นอกจากนี้ Singh et al., (2024) ได้ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การส่งออกสีเขียวและผลการส่งออกของเอสเอ็มอี (Green export strategies and SMEs' export performance) พบว่า นวัตกรรม/กลยุทธ์ด้านการตลาดเชิงสีเขียวและการสนับสนุนเชิงสถาบันสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการส่งออกของ SME โดยเฉพาะเมื่อองค์กรยกระดับความพร้อมและเครื่องมือการสื่อสารทางการตลาด และ Dejardin et al., (2023) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของขีดความสามารถเชิงพลวัตต่อผลการดำเนินงานของเอสเอ็มอีในช่วงโควิด-19 (The impact of dynamic capabilities on SME performance during the pandemic) พบว่า ความสามารถในการรับรู้โอกาส คว้าโอกาส จัดสรรทรัพยากรใหม่ มีผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของ SME ผ่านตัวแปรแรงกดดันจากภายนอก ผลนี้สอดคล้องกับข้อค้นพบของเรา ที่แม้การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดในสี่มิติ แต่ยังอยู่ระดับมาก และทำงานร่วมกับนวัตกรรมทางการตลาดในการยกระดับประสิทธิภาพทางการตลาดภายใต้แรงกดดันจากภาษี

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า แรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี (ETP) การปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (SAO) และนวัตกรรมทางการตลาด (MKI) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพทางการตลาด (MKP) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีค่าอิทธิพลรวม (Total Effect) เท่ากับ 0.805, 0.563 และ 0.424 ตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่าผู้ประกอบการ SME ไทยที่ได้รับผลกระทบจากนโยบายภาษีของสหรัฐฯ ได้ตอบสนองด้วยการพัฒนาแนวทางเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด ผลลัพธ์ดังกล่าวยืนยันแนวคิดของ Ledesma-Chaves et al., (2023) ที่ระบุว่าความสามารถเชิงพลวัตทางการตลาดเป็นกลไกสำคัญในการรักษาผลลัพธ์ทางธุรกิจให้คงที่ท่ามกลางภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน

ในมิติของแรงกดดันภายนอกจากภาษี ซึ่งมีอิทธิพลสูงสุด แสดงให้เห็นถึงพลังของปัจจัยภายนอกที่บีบให้ผู้ประกอบการต้องเร่งปรับตัว ทั้งด้านต้นทุน การบริหารห่วงโซ่อุปทาน และการสร้างภาพลักษณ์ใหม่ของสินค้าในตลาดต่างประเทศ การตอบสนองเชิงกลยุทธ์ ในลักษณะนี้สะท้อนถึงการใช้แนวคิดการบริหารจัดการเชิงรุก โดยผู้ประกอบการต้องเรียนรู้ วิเคราะห์สถานการณ์ และปรับโครงสร้างการตลาดให้ยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Dejardin et al. (2023) ที่พบว่าขีดความสามารถในการรับรู้และจัดการการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ธุรกิจ SMEs อยู่รอดได้ภายใต้แรงกดดันจากภายนอก

ขณะเดียวกัน ค่าอิทธิพลของนวัตกรรมทางการตลาดที่มีผลต่อประสิทธิภาพทางการตลาดในลำดับถัดมา แสดงให้เห็นว่าผู้ประกอบการได้ใช้นวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการรับมือกับภาษี เช่น การปรับเปลี่ยนบรรจุภัณฑ์ การใช้ช่องทางออนไลน์ การสื่อสารแบรนด์ใหม่ และการสร้างคุณค่าทางการตลาด ซึ่งสอดคล้องกับ Singh et al. (2024) ที่ยืนยันว่าการสร้างกลยุทธ์ทางการตลาดเชิงนวัตกรรมช่วยเพิ่มผลการส่งออกของ SMEs ได้จริง โดยเฉพาะเมื่อเผชิญข้อจำกัดจากนโยบายภายนอก จึงสามารถสรุปได้ว่าแรงกดดันภายนอกไม่ใช่ข้อจำกัด หากองค์กรมีการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ตลาด ก็สามารถเปลี่ยนความท้าทายให้เป็นโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพทางการตลาดและความยั่งยืนทางธุรกิจได้อย่างแท้จริง

นอกจากนี้ในมิติของแรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี (ETP) มีอิทธิพลต่อการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (SAO) โดยมีค่าอิทธิพลที่สูงถึง 0.816 สะท้อนให้เห็นว่าเมื่อผู้ประกอบการ SME ไทยเผชิญกับแรงกดดันจากนโยบายภาษีระหว่างประเทศ ผู้ประกอบการต่างเร่งปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างเข้มข้นเพื่อรักษาสิทธิและประโยชน์ที่อาจจะสูญเสีย รวมไปถึงความอยู่รอดและความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งผลการวิจัยที่ได้สอดคล้องกับ Kauppi (2022) ที่ได้แต่งหนังสือเรื่อง ทฤษฎีสถาบัน (Institutional theory) ที่ชี้ว่า แรงกดดันเชิงบังคับจากกฎระเบียบและนโยบายภาครัฐสามารถผลักดันให้องค์กรต้องปรับตัวเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Moser et al., (2020) ที่ศึกษาเรื่อง การตอบสนองทางความรู้ขององค์กรต่อแรงกดดันของสถาบัน ผ่านการทบทวน การสังเคราะห์ และการขยาย (Organizational knowledgeable responses to institutional pressures—a review, synthesis and extension) พบว่าองค์กรมีแนวโน้มตอบสนองต่อแรงกดดันภายนอกผ่านการปรับโครงสร้างการดำเนินงานและกลยุทธ์ทั้งหมดภายในองค์กรที่อาจจะเสี่ยงถูกแทนที่ (Disrupt) และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานของ Ledesma-Chaves and Arenas-Gaitán (2023) ได้ศึกษาเรื่อง ความสามารถของพลังแห่งการเคลื่อนไหวในวิกฤตเศรษฐกิจ วิสัยทัศน์แห่งความสำเร็จในตลาดต่างประเทศ (Dynamic capabilities in times of economic crisis. A vision of success in international markets) กล่าวว่า ภายใต้บริบทความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและการค้า ผู้ประกอบการองค์กรทุก ๆ องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์เพื่อรองรับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถกล่าวได้ว่า ค่าอิทธิพลที่อยู่ในระดับสูงถึง 0.816 เป็นการสะท้อนความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างที่สอดคล้องกับกรอบแนวคิดและหลักฐานเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญ

5.2 ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1. จากผลการศึกษาข้อมูลตัวชี้วัดแรงกดดันภายนอกจากนโยบายภาษี ผู้ประกอบการ SME ไทยควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ภายใต้แรงกดดันจากนโยบายภาษีระหว่างประเทศ ประการแรก ควรบริหารความเสี่ยงด้านต้นทุนและอัตราแลกเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ ประการที่สอง ควรดำเนินกลยุทธ์การกระจายความเสี่ยงด้านผลิตภัณฑ์และตลาด พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มและขยาย

ตลาดส่งออกไปยังประเทศอื่นควบคู่กับตลาดสหรัฐอเมริกา ประการสุดท้าย ควรเสริมสร้างนวัตกรรมทางการตลาดและการใช้ช่องทางดิจิทัล เพื่อรักษาและยกระดับประสิทธิภาพทางการตลาดอย่างยั่งยืน

2. จากผลการศึกษาข้อมูลตัวชี้วัดการปรับตัวเชิงกลยุทธ์องค์กร ควรส่งเสริมให้ SME มีการฝึกอบรมด้านการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และการบริหารความเสี่ยงระหว่างประเทศ โดยร่วมมือกับหน่วยงานรัฐและเอกชน เช่น สสว. และกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ เพื่อยกระดับทักษะด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ตลาด การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการบริหารห่วงโซ่อุปทานในภาวะที่มีแรงกดดันจากภาษีต่างประเทศ

3. จากผลการศึกษาข้อมูลตัวชี้วัดนวัตกรรมทางการตลาด รัฐบาลควรออกมาตรการสนับสนุนด้านเงินทุนและเทคโนโลยี เพื่อส่งเสริมให้องค์กร SME พัฒนานวัตกรรมทางการตลาด ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการในตลาดโลกภายใต้นโยบายภาษีทรัพย์สิน

4. จากผลการศึกษาข้อมูลตัวชี้วัดประสิทธิภาพทางการตลาด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดตั้งโครงการพัฒนาประสิทธิภาพทางการตลาดของ SME ไทย โดยเน้นการติดตามและประเมินผลด้านลูกค้า ตลาด และการเงินอย่างต่อเนื่อง พร้อมพัฒนาเครื่องมือวัดผลทางการตลาดที่เชื่อมโยงกับข้อมูลเศรษฐกิจมหภาค เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถปรับกลยุทธ์ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาษีโลก

5. ภาครัฐควรมุ่งเน้นบทบาทเชิงสนับสนุนในระดับปฏิบัติการมากกว่าการจัดตั้งกลไกขนาดใหญ่ โดยควรพัฒนาระบบข้อมูลและแนวทางให้คำปรึกษาด้านนโยบายภาษีและการค้าระหว่างประเทศที่ผู้ประกอบการ SME สามารถเข้าถึงและนำไปใช้ได้จริง การสนับสนุนการฝึกอบรมด้านการบริหารความเสี่ยงและการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมทางการตลาดผ่านหน่วยงานที่มีอยู่เดิมให้สามารถรับมือกับความผันผวนของนโยบายการค้าโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาในอุตสาหกรรมเฉพาะด้านที่ได้รับผลกระทบจากนโยบายภาษี เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์และอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการปรับตัวเชิงกลยุทธ์และนวัตกรรมทางการตลาดในแต่ละภาคธุรกิจได้อย่างครอบคลุมยิ่งขึ้น

2. ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงลึกด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้ประกอบการ SME ควบคู่กับการวิเคราะห์เชิงปริมาณ เพื่อเพิ่มความสมบูรณ์และความเข้าใจเชิงลึกของตัวแปรในโมเดลวิจัย

เอกสารอ้างอิง

- วิจัยธุรกิจ ธนาकरแลนด์ แอนด์ เอ้าส์. (2568). สถานการณ์การส่งออกและนำเข้าของ SME ไตรมาส 1 ปี 2568. [ออนไลน์]. ค้นเมื่อ 10 กรกฎาคม 2568, จาก <https://www.lhbank.co.th/getattachment/4dc496f1-96b6-46f8-b1b3-834866f4f3c7/economic-analysis-SME-Industry-Outlook-2025-SME-Export-Import-1Q2568>.
- Al Dhaheri, M. H., Ahmad, S. Z., & Papastathopoulos, A. (2024). Do environmental turbulence, dynamic capabilities, and artificial intelligence force SMEs to be innovative? *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100528. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100528>

- Alhamami, A. A., Hashim, N. A., Hamid, R. A., & Hamid, S. N. A. (2023). The mediating role of marketing innovation between internal social media utilization and business performance of SMEs in Saudi Arabia. **International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.**, 8(5), 72.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1811>
- Awais, M., Ali, A., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Chaudhary, M. A. I., & Syed, A. (2023). Strategic flexibility and organizational performance: Mediating role of innovation. **Sage Open**, 13(2), 21582440231181432. <https://doi.org/10.1177/21582440231181432>
- Bangkok Post. (2025). **All hands-on deck**. [Online]. Retrieved August 13, 2025, from <https://www.bangkokpost.com/business/general/3072760/all-hands-on-deck>.
- Bank of Thailand. (2025). **Monetary Policy Committee's Decision 5/2025**. Bangkok: Bank of Thailand.
- Bechtel, J., Kaufmann, C., & Kock, A. (2023). The interplay between dynamic capabilities' dimensions and their relationship to project portfolio agility and success. **International Journal of Project Management**, 41(4), 102469.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102469>
- Best, J. W. (1977). **Research in education** (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Cavallo, A., Gopinath, G., Neiman, B., & Tang, J. (2021). Tariff pass-through at the border and at the store: Evidence from us trade policy. **American Economic Review: Insights**, 3(1), 19-34. <https://doi.org/10.1257/aeri.20190536>
- Chesbrough, H., Heaton, S., & Mei, L. (2021). Open innovation with Chinese characteristics: a dynamic capabilities perspective. **R&D Management**, 51(3), 247-259.
- Comrey, A., & Lee, H. (1992). **A first course in factor analysis** Lawrence Earlbaum Associates. NJ: Hillsdale.
- Cui, W. (2024). Strategic Incentives for Adopting the Global Minimum Tax. **Journal of Legal Analysis**, 16(1), 211-234.
- de la Torre, F., López, A., & Ruiz, P. (2025). Digital Dynamic Capabilities and organizational transformation in turbulent environments. **Technological Forecasting and Social Change**, 210, 122615. <https://doi.org/10.1080/23299460.2025.2500154>.
- Dejardin, M., Raposo, M. L., Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Veiga, P. M., & Farinha, L. (2023). The impact of dynamic capabilities on SME performance during COVID-19. **Review of Managerial Science**, 17(5), 1703-1729.
- Duah, F. A., Abeeku Bamfo, B., & Serbe Marfo, J. (2024). Marketing capability and firm performance: the mediating role of resource orchestration capability. **Cogent Social Sciences**, 10(1), 2318880.
- Dwivedi, A., & Pawsey, N. (2023). Examining the drivers of marketing innovation in SMEs. **Journal of Business Research**, 155, 113409.

- Ernest, B. T., Danie, S., & Nicholas, A. (2022). Determinants of tax compliance costs of small and medium enterprises in emerging economies: Evidence from Ghana. **Social Sciences & Humanities Open**, 6(1), 100343.
- Heikinheimo, M., Hautamäki, P., Julkunen, S., & Koponen, J. (2025). Dynamic capabilities and multi-sided platforms: Fostering organizational agility, flexibility, and resilience in B2B service ecosystems. **Industrial Marketing Management**, 125, 179-194.
- Heise, S., Pierce, J. R., Schaur, G., & Schott, P. K. (2024). Tariff rate uncertainty and the structure of supply chains. **National Bureau of Economic Research**, 32(138), 1-25.
- Henseler, J. (2017). **ADANCO 2.7: user manual**. Kleve: Composite Modeling GmbH & Co.
- Homburg, C., & Wielgos, D. M. (2022). The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 50(4), 666-688.
- Homburg, C., Theel, M., & Hohenberg, S. (2020). Marketing excellence: Nature, measurement, and investor valuations. **Journal of Marketing**, 84(4), 1-22.
- Hoppe, T., Schanz, D., Sturm, S., & Sureth-Sloane, C. (2023). The tax complexity index—a survey-based country measure of tax code and framework complexity. **European Accounting Review**, 32(2), 239-273.
- Kauppi, K. (2022). Institutional theory. In **Handbook of Theories for Purchasing, Supply Chain and Management Research** (pp. 320-334). Edward Elgar Publishing.
- Khaosod English. (2025). **Trump tariffs could cut Thai SME exports by \$1.1 billion**. [Online]. Retrieved August 13, 2025, from <https://www.khaosodenglish.com/news/business/2025/04/05/trump-tariffs-could-cut-thai-sme-exports-1-1-billion>.
- Khasanah, I., & Sukresna, I. M. (2023). The roles of product innovation capability in marketing performance. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, 28(03), 2350021.
- Krungsri Research. (2025). **Supply Chain Sustainability Laws: Are Thai businesses up to the task?**. [Online]. Retrieved August,13 2025, from <https://www.krungsri.com/en/research/research-intelligence/csddd-2025>.
- Lazos, G., Pazarskis, M., Karagiorgos, A., & Koutoupis, A. (2022). the Tax Compliance Cost for Businesses and Its Key Determinants: Evidence from Greek Businesses. **Journal of Tax Administration**, 7(1), 39-56.
- Ledesma-Chaves, P., & Arenas-Gaitán, J. (2023). Dynamic capabilities in times of economic crisis. A vision of success in international markets. **Heliyon**, 9(12), 113689.
- Liang, X., & Gao, Y. (2020). Marketing performance measurement systems and firm performance. **European Journal of Marketing**, 54(1), 30–60.
- Ministry of Finance (Thailand). (2025). **US auto tariffs impact Thai auto parts exports**. [Online]. Retrieved August 3, 2025, from <https://www.reuters.com/markets/asia/thai-finmin-says-us-auto-tariffs-impact-thai-auto-parts-exports-2025-03-27/>

- Moser, R., Winkler, J., Narayanamurthy, G., & Pereira, V. (2020). Organizational knowledgeable responses to institutional pressures—a review, synthesis and extension. **Journal of Knowledge Management**, 24(9), 2243-2271.
- Mueller-Saegebrecht, S., & Walter, A. T. (2025). Strategic Agility—An Urgent Capability for Successful Business Model Innovation? A Conceptual Process Model and Theoretical Framework. **Strategic Change**, 34(3), 407-428.
- Purchase, S., & Volery, T. (2020). Marketing innovation: a systematic review. **Journal of Marketing Management**, 36(9-10), 763-793.
- Reuters. (2024). **Southeast Asia prepares for factories fleeing Trump tariffs**. [Online]. Retrieved August 3, 2025, from <https://www.reuters.com/world/asia-pacific/southeast-asia-prepares-factories-fleeing-trump-tariffs-china-2024-11-08>.
- Reuters. (2025). **Relief in Southeast Asia as Trump's tariffs level playing field**. [Online]. Retrieved August, 3 2025, from <https://www.reuters.com/world/asia-pacific/relief-southeast-asia-trumps-tariffs-level-playing-field-2025-08-01>.
- Singh, V. K., Keshari, A., Singh, D., Singh, P. C., & Gautam, A. (2024). Green export strategies and SMEs export performance: mediating roles of innovation, readiness, and activities. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 13(1), 87.
- Sipos, N., Rideg, A., Al Najjar, A. S., & Lukovszki, L. (2025). Resource-based view of marketing innovation in SMEs: a multi-country empirical analysis based on the global competitiveness project. **Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 14(1), 94.
- SME Council of Thailand. (2025). **Thai SMEs urge government to address 19% US tariff impact on e-commerce exports**. [Online]. Retrieved August 10, 2025, from <https://www.nationthailand.com/business/economy/40053445>.
- Stefia, L., Ahmed, N., & Mason, R. (2024). Dynamic Marketing Capabilities and firm performance under environmental turbulence. **Industrial Marketing Management**, 118, 12–24. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40541>.
- The Nation Thailand. (2025). **TNSC confident exports to grow 5% in 2025 despite Q4 slowdown**. [Online]. Retrieved August 13, 2025, from <https://www.nationthailand.com/business/economy/40056616?>
- Wang, C., Zhang, M., & Ma, H. (2024). The more ambidexterity the better? The moderating effect of organizational learning between high-performance HR practices and organizational performance. **Frontiers in Psychology**, 14, 1283637.
- Zhang, J., Wu, W., Yang, J., & Xiao, Y. (2025). Trade policy uncertainty and corporate innovation—Evidence from the US-China trade war. **Pacific-Basin Finance Journal**, 89, 102590.