

การคาดการณ์อนาคตของอุตสาหกรรมกีฬาในประเทศไทยต่อโอกาสและ  
ความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจกีฬา  
ในกรุงเทพมหานคร



วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การคาดการณ์อนาคตของอุตสาหกรรมกัญชา :โอกาส และความได้เปรียบทางการแข่งขัน  
ของผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานคร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 9 เมษายน พ.ศ. 2566



นาย พระนาย นาคะนกร

ผู้วิจัย



รองศาสตราจารย์กัญญาภัคส์ ปันยัสสีห์,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์



ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสายน,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ณัฐพันธุ์ กองบัวใหม่,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การคาดการณ์อนาคตของอุตสาหกรรมกัญชาในประเทศไทยต่อโอกาสและความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานคร เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี ได้รับความช่วยเหลือจาก รศ.ดร. สุเทพ นิมสาय อาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ ซึ่งเป็นหัวหน้า สาขาการจัดการธุรกิจอาหาร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลที่ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางการทำวิทยานิพนธ์ที่ถูกต้อง รวมถึงให้การสนับสนุนทางด้านจิตใจเพื่อให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ได้อย่างลุล่วง นอกจากนี้ยังให้การสนับสนุนในด้านการวางกรอบการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์ที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ ทั้งนี้ยังได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อน ๆ ร่วมรุ่นในด้านของแหล่งข้อมูลงานวิจัย ทำให้ผลการวิจัยมีข้อมูลอ้างอิงที่เหมาะสมและน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบคุณ นายมันคิด อเล็กซานเดอร์ ลี, นายไท เชีย ทวีพาณิชย์พันธุ์, นายอาเทอร์ คูบัวส์ และนางสาวลักษณพร ประกอบดี จากบริษัท โฟร์ ทเวนตี จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ผู้วิจัยสังกัดอยู่ โดยบุคคลข้างต้นที่ผู้วิจัยกล่าวถึง คือผู้ให้ข้อมูลสำคัญในฐานะผู้ให้สัมภาษณ์ อีกทั้งยังขอขอบคุณบุคลากรจาก บริษัท ชาราเธรา คอร์ปอเรชั่น, บริษัท ดร. ซิปิดี จำกัด และนายสกลชพัทธ์ รัชยามาศรัตน์ ประธานเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ฟาร์มเกษตรมั่งมี อ.ประจันตคาม จ.ปราจีนบุรี ผู้ซึ่งให้ข้อมูลที่สำคัญจากแบบสัมภาษณ์รายบุคคล ทำให้ผู้วิจัยสามารถรวบรวมและนำมาวิเคราะห์ต่อการนำมาวางกลยุทธ์ทางการแข่งขันและการสร้างความยั่งยืนในธุรกิจกัญชาได้อย่างสมบูรณ์

สุดท้ายนี้ผู้จัดทำพึงระลึกเสมอว่า ความรักและกำลังใจที่ยิ่งใหญ่จากคนรอบตัวไม่ว่าจะเป็น เพื่อน ครอบครัว แฟน รวมถึงผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ที่มีได้กล่าวมา ทำยที่สุดขอขอบคุณความพยายามอย่างไม่ย่อท้อต่อความสำเร็จของตัวผู้จัดทำ และหากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขออภัยและน้อมรับไว้ ณ ที่นี้

พระนาย นาคะนกร

การคาดการณ์อนาคตของอุตสาหกรรมกัญชาในประเทศไทยต่อโอกาส และความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานคร

Thailand Cannabis Industry Foresight: Opportunities and Competitive Advantages of Cannabis Entrepreneurs in Bangkok Metropolis

พระนาย นาคะนกร 6450235

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิ่มสาย, Ph.D., รองศาสตราจารย์กัญญาภัคส์ ปันจยสิทธิ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณัฐพันธุ์ กองบัวใหม่, Ph.D.

#### บทคัดย่อ

พืชกัญชาเคยหมุนเวียนอยู่ในตลาดใต้ดิน (Black market) เมื่อ 20 ปีก่อน และมักจะถูกนำเข้ามาจากประเทศใกล้เคียงเส้นศูนย์สูตร ที่เป็นการปลูกและลักลอบขายเป็นขบวนการใหญ่ อย่างเช่นประเทศโคลัมเบีย เม็กซิโก อินโดนีเซีย แอฟริกา และเช่นเดียวกับในประเทศไทย หลังจากวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2565 เมื่อกระทรวงสาธารณสุขประกาศออกกัญชาและกัญชงจากบัญชียาเสพติดให้โทษประเภท 5 ส่งผลให้ประชาชนสามารถซื้อ-ขาย ปลูกหรือครอบครองกัญชาได้ไม่ผิดกฎหมาย “เสรีกัญชา” ในห้วงเวลาดังกล่าว จึงเปิดน่านน้ำตลาดการแข่งขันของธุรกิจกัญชาในประเทศไทย ซึ่งส่งผลให้เกิดการลงทุนจากฝั่งภาครัฐและเอกชน ทั้งในด้านของธุรกิจสินค้าอุปโภค บริโภค หรือ FMCG ธุรกิจการแพทย์รวมถึงธุรกิจกัญชาเพื่อเชิงสันตินาการ ท่ามกลางความคลุมเครือในแง่ของข้อจำกัดด้านกฎหมายหรือสิ่งไม่พึงประสงค์ในสภาวะที่สังคมบางส่วนยังไม่ยินยอมให้กัญชาปลดล็อกเสรีอย่างในปัจจุบัน เนื่องจากมีความกังวลในด้านผลกระทบเชิงสังคมต่อความเสียหายจากพฤติกรรมที่ขาดความรู้ในการใช้งาน ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในมวลรวมของอุตสาหกรรมกัญชาในประเทศไทย โดยเจาะจงไปที่พื้นที่กรุงเทพมหานครที่เป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจเพื่อ ตรวจสอบและคาดการณ์กระแสการลงทุนและเม็ดเงินที่ไหลเวียนในระบบธุรกิจกัญชา นำมาคลี่เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขันและการสร้างความเติบโตของธุรกิจกัญชาทั้งในประเทศและต่างประเทศต่อไป

คำสำคัญ : เสรีกัญชา

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ซ
<b>บทที่ 1</b>	<b>1</b>
บทนำ	
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	4
1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	8
<b>บทที่ 2</b>	<b>9</b>
<b>แนวคิด ทฤษฎี และงานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง</b>	
2.1 ภาพรวมของอุตสาหกรรมกัญชาทั่วโลก	10
2.1.1 ข้อมูลเชิงลึกของสภาพตลาดและการแข่งขันของธุรกิจกัญชาถูกกฎหมาย	10
2.2 แนวคิดการคาดการณ์อนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight)	11
2.2.1 ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพพื้นภายนอก (STEEP Analysis)	12
2.2.2 ทฤษฎีการวิเคราะห์ด้วยสัญญาณแนวราบ (Horizontal Scanning)	13
2.2.3 ทฤษฎีการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค เดลฟาย (Delphi technique)	14
2.2.4 แนวคิดการบริหารพันธมิตรในโซ่อุปทาน	15
2.3 ทฤษฎีการขับเคลื่อนกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ	16
2.3.1 ความสามารถในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Capability)	17
2.3.2 การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น (Outstanding Competency Integration)	19
2.3.3 ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Cooperation)	20
2.3.4 ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ (Trust in Benefit Sharing)	21

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
2.4	บทวิเคราะห์คาดการณ์อนาคตอุตสาหกรรมกัญชาในอเมริกาเหนือและยุโรป	22
2.5	STEEP Analysis ของบริษัท Canopy Growth	26
2.5.1	ปัจจัยทางการเมือง	26
2.5.2	ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ	26
2.5.3	ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม	26
2.5.4	ปัจจัยทางเทคโนโลยี	27
2.5.5	ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม	27
2.6	การวิเคราะห์ โอกาส และศักยภาพทางการแข่งขันของผู้ประกอบการ กัญชาในประเทศไทย	28
<b>บทที่ 3</b>	<b>ระเบียบวิธีการวิจัย</b>	<b>30</b>
3.1	การกำหนดกลุ่มประชากร	30
3.2	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยและเก็บข้อมูล	32
3.3	คำถามสำหรับการสัมภาษณ์	32
3.3.1	ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	33
3.3.2	ส่วนที่ 2 : สถานการณ์และความท้าทายต่อการดำเนินธุรกิจกัญชา ตั้งแต่เริ่มต้น ถึง ปัจจุบัน	33
3.3.3	ส่วนที่ 3 : การคาดการณ์อนาคตต่อโอกาส อุปสรรค และความ ท้าทายต่อธุรกิจกัญชาในช่วงเวลาอีก 3 ปี และ 5 ปี ข้างหน้า	33
3.3.4	ส่วนที่ 4 : กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจกัญชา ในกรุงเทพมหานคร	33
3.4	การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล	34
3.5	การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล	34
3.5.1	ความเที่ยงตรง (Validity)	35
3.5.2	ความเชื่อมั่น (Reliability)	35
<b>บทที่ 4</b>	<b>ผลวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>36</b>
4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	36

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 สถานการณ์และความท้าทายต่อการดำเนินธุรกิจกัญชานับตั้งแต่ก่อนและ หลังการประกาศกฎกระทรวงว่าด้วยการถอดถอนกัญชาทุกส่วนออกจาก บัญชียาเสพติด	37
4.3 การคาดการณ์อนาคตต่อโอกาส อุปสรรค และความท้าทายต่อธุรกิจกัญชา ในช่วงเวลาอีก 3 ปี และ 5 ปี ข้างหน้า	46
4.4 กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานคร	52
4.5 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม	57
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>59</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>61</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
4.1 ผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	37
4.2 การคาดการณ์อนาคตของธุรกิจกัญชาใน 3 ปี และ 5 ปี ข้างหน้า	51





## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	4
2.1	Size of global cannabis industry	25
4.1	External and Internal of challenge factors	45
4.2	กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจกัญชา	57



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ก่อนที่อัมสเตอร์ดัมจะกลายเป็นจุดศูนย์กลางของโลกสันตนาการกัญชา กัญชาที่หมุนเวียนอยู่ในตลาดใต้ดิน (Black market) เมื่อ 20 ปีก่อน มักจะถูกนำเข้ามาจากประเทศโกสต์แลนด์ ศูนย์สูตร ที่เป็นการปลูกและลักลอบขายเป็นขบวนการใหญ่ อย่างเช่น ประเทศโคลัมเบีย เม็กซิโก อินโดนีเซีย แอฟริกา และเช่นเดียวกับในประเทศไทย ตลอดระยะเวลาที่กัญชาถูกบัญญัติเป็นยาเสพติดให้โทษประเภทที่ 5 ตามพระราชบัญญัติยาเสพติดให้โทษ พ.ศ. 2522 ในมาตราที่ 26 ระบุว่าห้ามมิให้ผู้ใดผลิต จำหน่าย นำเข้า ส่งออก หรือมีไว้ในครอบครองซึ่งพืชกัญชา ดังนั้นการซื้อขายกัญชา จึงหมุนเวียนเพียงภายในตลาดใต้ดิน และผลผลิตจะลักลอบส่งออกไปยังต่างประเทศ โดยมีประเทศส่งออกหลักคือ สหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นช่วงเวลาเกี่ยวกับสงครามเวียดนาม (ค.ศ. 1955 – 1975) และส่งผลทำให้กัญชาไทยกลายเป็นทางเลือกใหม่ของตลาดกัญชาทั้งในเชิงการแพทย์และเชิงสันตนาการ โดยเอกลักษณ์กัญชาพันธุ์พื้นเมืองของไทย (Thai landrace) จะเป็นสายพันธุ์สติวา (Sativa) บริสุทธิ์ มีกลิ่นหอมเปรี้ยวคล้ายมะม่วง ออกฤทธิ์กระปรี้กระเปร่า และมีส่วนสำคัญในการช่วยบรรเทาอาการปวดเมื่อยกล้ามเนื้อและลดอาการอักเสบ แม้อาจจะเรียกได้ว่า กัญชาพันธุ์พื้นเมืองของไทยคือองค์ความรู้ใหม่ของการพัฒนาสายพันธุ์กัญชาทั่วโลกสำหรับขยายตลาดกัญชาเชิงสันตนาการที่มีคุณประโยชน์ทางการแพทย์สูงแต่ในขณะเดียวกัน กัญชายังคงเป็นพืชต้องห้ามภายใต้กฎหมายในช่วงเวลาดังกล่าว

หลังจากวันที่ 9 มิถุนายน พ.ศ. 2565 เมื่อกระทรวงสาธารณสุขประกาศถอดกัญชาและกัญชงจากบัญชียาเสพติดให้ โทษประเภท 5 ส่งผลให้ประชาชนสามารถซื้อ-ขาย ปลูกหรือครอบครองกัญชาได้ไม่ผิดกฎหมาย “เสรีกัญชา” ในห้วงเวลาดังกล่าว จึงเปิดน่านน้ำตลาดการแข่งขันของธุรกิจกัญชาในประเทศไทย ซึ่งส่งผลให้เกิดการลงทุนจากฝั่งภาครัฐและเอกชน ทั้งในด้านของธุรกิจสินค้าอุปโภค บริโภค หรือ FMCG ธุรกิจการแพทย์รวมถึงธุรกิจกัญชาเพื่อเชิงสันตนาการ ท่ามกลางความคลุมเครือในแง่ของข้อจำกัดด้านกฎหมายหรือสิ่งไม่พึงประสงค์ในสภาวะที่สังคมบางส่วนยังไม่ยินยอมให้กัญชาปลดล็อกเสรีอย่างในปัจจุบัน เนื่องจากมีความกังวลในด้านผลกระทบเชิงสังคมต่อความเสี่ยงจากพฤติกรรมที่ขาดความรู้ในการใช้งาน แต่ทว่าก็ต้องยอมรับว่ามูลค่าการซื้อขายในตลาดกัญชา นับตั้งแต่ล่าสุดเมื่อเดือนเมษายน 2565 โดยมีพื้นที่เพาะปลูก 7,500

ไร่ มีมูลค่าตลาดอุตสาหกรรม 28,000 ล้านบาท แบ่งเป็นผลิตภัณฑ์ต้นน้ำมูลค่า 9,615 ล้านบาท มาจากมูลค่าช่อดอกแห้งกว่า 8,123 ล้านบาท ผลิตภัณฑ์กลางน้ำจากสารสกัดเข้มข้น มูลค่า 12,410 ล้านบาท ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ปลายน้ำอย่างยา เวชภัณฑ์ อาหารเสริม มีมูลค่า 1,500 ล้านบาท อาหารและเครื่องดื่ม มูลค่า 1,200 ล้านบาท ทั้งนี้ยังมีการคาดการณ์จากสภาหอการค้าไทยว่า มูลค่าตลาดกัญชาจะเติบโตอีก 10-15 % ในช่วงปี 2566 – 2568 โดยถ้าหากเทียบกับข้อมูลอุตสาหกรรมกัญชาของโลกนั้นถือเป็นตลาดขนาดใหญ่ ปี 2564 มีมูลค่า 28,266 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (ประมาณ 981,197 ล้านบาท) และคาดว่าจะเติบโตเป็น 197,740 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (ประมาณ 6,864,144 ล้านบาท) ในปี 2571 โดยมีอัตราการเติบโตต่อปีแบบทบต้น (CAGR) ปีละ 32.04 เปอร์เซ็นต์ ในช่วงปี 2564-2571 ดังนั้นในมุมมองของนักลงทุน จึงเห็นมูลค่าที่สูงที่สุดของกัญชาคือ ช่อดอกแห้ง หากเราขยายความตามวัตถุประสงค์การใช้งานของช่อดอกแห้ง จะเห็นได้ว่าส่วนแบ่งทางการตลาด ที่แยกเป็นกัญชาเพื่อการแพทย์ครองส่วนแบ่งทางการตลาดร้อยละ 49 มีมูลค่าตลาด 5,090 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในขณะที่เพื่อการสันทนาการมีมูลค่าตลาด 5,215 ล้านดอลลาร์สหรัฐ คิดเป็นร้อยละ 51 นับตั้งแต่ปี 2561 เป็นต้นมา ทำให้เห็นว่า กัญชาเพื่อการสันทนาการมีอัตราการเติบโตที่สูงกว่าซึ่งคิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 38.7 จากการคาดการณ์อัตราการเติบโตระหว่างปี 2561-2566

หากประมาณการจากข้อมูลตัวเลขมูลค่าตลาดในอุตสาหกรรมกัญชาไทยที่คาดการณ์ว่าจะเติบโตขึ้นอีกร้อยละ 10-15 ซึ่งก่อให้เกิดการเพิ่มสัดส่วนของ มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 1 จะเห็นได้ว่า ภายในระยะเวลา 2 เดือน หลังจากวันที่พืชกัญชาถูกปลดล็อกออกจากบัญชียาเสพติด มีผู้ผลิตที่ยื่นขอใบอนุญาตเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยและทางการแพทย์กว่า 217 แห่ง ในกรุงเทพมหานคร คิดเป็นร้อยละ 6.3 จากผู้จดทะเบียนทั่วประเทศ ไทย ในขณะที่มีจำนวนการเกิดขึ้นของร้านขายกัญชาเชิงสันทนาการประเภท คาเฟ่ ( Cannabis café) และ ดิสเพนซารี (Cannabis Dispensary) ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 87 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 30 จากจำนวนร้านค้าทั้งหมด 288 แห่งทั่วประเทศ จึงทำให้เห็นว่าสัดส่วนร้านกัญชาเชิงสันทนาการในกรุงเทพมหานครมีปริมาณการขยายตัวที่มากกว่าจังหวัดอื่น ๆ อย่างมีนัยยะสำคัญ เนื่องจากกรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจของประเทศ และเป็นตลาดที่มีมูลค่าสูงหากวัดจากจำนวนประชากรในพื้นที่และผู้อยู่อาศัยชาวต่างชาติ อีกทั้งบริษัทกัญชาและร้านค้ารายย่อย มักใช้กรุงเทพมหานครเป็นจุดยุทธศาสตร์ในการสร้างรับรู้ทางการตลาดต่อตัวแบรนด์ และเป็นจุดชี้วัดศักยภาพด้านการแข่งขันในระยะยาวให้สอดคล้องกับการวางตำแหน่งทางการตลาดของแบรนด์ตนเอง

ด้วยสภาวะการแข่งขันที่สูงของธุรกิจกัญชา บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายกัญชาที่ถูกต้องตามกฎหมายรวมถึงผู้ประกอบการรายย่อย ต่างมองหาความได้เปรียบทางการแข่งขันและการสร้างความยั่งยืนทางธุรกิจ ผ่านการจัดการห่วงโซ่อุปทานตั้งแต่เครือข่ายของกลุ่มผู้ผลิตต้นน้ำ ตั้งแต่ระดับ

บริษัท หรือวิสาหกิจชุมชน ไปจนถึงกลุ่มพัฒนาและวิจัยผลิตภัณฑ์ กลุ่มที่ปรึกษาทางการตลาด และกลุ่มบริษัทที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของโครงสร้างธุรกิจกัญชา ด้วยการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในธุรกิจกัญชา ผู้วิจัยจึงสังเกตเห็นศักยภาพทางพันธมิตรของผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาในพื้นที่กรุงเทพมหานคร และด้วยการเป็นจุดยุทธศาสตร์หลักของการยกระดับสินค้าและบริการของธุรกิจกัญชาให้กลายเป็น Hub of Herb เพื่อขับเคลื่อนประเทศสู่ศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพและการแพทย์โลก แต่ด้วยเนื่องจาก ความท้าทายและความเสี่ยงในของผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ความไม่ชัดเจนของข้อจำกัดทางด้านจำกัดด้านกฎหมาย ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีกรอบกฎหมายลูกเกี่ยวกับการปลูกและการจัดจำหน่ายโดยเฉพาะ ส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนของตลาด และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในการบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานของธุรกิจกัญชาที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งความต้องการที่หลากหลายของผู้บริโภคทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของทั้งอุปสงค์และอุปทาน การแก้ไขกฎหมาย และการปรับเปลี่ยนข้อกำหนดต่าง ๆ ทำให้การทำธุรกิจมีรูปแบบเปลี่ยนไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเหล่านี้กลายเป็นปัญหาที่สำคัญของผู้บริหารในทศวรรษนี้ การบริหารจัดการห่วงโซ่อุปทานที่มุ่งเน้นไปที่การจัดหา การผลิต การจัดส่ง และการบริการ ที่มีประสิทธิภาพและประหยัดต้นทุนมากที่สุดคงไม่เพียงพออีกต่อไป เนื่องจากการมุ่งเน้นที่การลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแต่เพียงอย่างเดียว ไม่สามารถจะรับประกันได้ว่าองค์กรนั้นจะสามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว องค์กรธุรกิจกัญชาปัจจุบันจำเป็นต้องพัฒนาตัวเองให้สามารถสร้างความแตกต่างโดยการเพิ่มศักยภาพในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การคาดการณ์อนาคตด้วยเทคนิค การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนตัวของห่วงโซ่อุปทาน เพื่อนำมาปรับวางกระบวนการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจแบบครบวงจรตั้งแต่กลุ่มต้นน้ำ จนถึงปลายน้ำ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์สำคัญของการดำเนินธุรกิจกัญชาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 ศึกษาคาดการณ์การอนาคตในอุตสาหกรรมกัญชาต่อการจัดการความคล่องตัวและความยั่งยืนตัวของห่วงโซ่อุปทาน

1.2.2 ศึกษาองค์ประกอบของการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจกัญชากับประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานคร

### 1.3 ขอบเขตงานวิจัย

งานวิจัยฉบับนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีขอบเขตด้านเนื้อหาเป็นการศึกษารูปแบบแนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันผ่านกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจของผู้ประกอบการกัญชา และมีขอบเขตด้านประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 ราย แบ่งออกเป็น ผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานคร, บุคลากรผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยงานด้านสาธารณสุข, ประธานกลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนผู้ปลูกกัญชาในจังหวัด ปราจีนบุรี, แกนนำเครือข่ายผู้สนับสนุนกัญชาในประเทศไทย, ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจของบริษัท โฟร์ ทเวนตี้ จำกัด และ ผู้จัดการฝ่ายดำเนินงานของบริษัท โฟร์ ทเวนตี้ จำกัด

### 1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการสืบค้นกรอบแนวคิดการวิจัยในช่วงเวลาที่ผ่านมา พบว่างานวิจัยในหัวข้อของการมองเห็นโอกาสและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มักให้ความสนใจในการคาดการณ์อนาคต (Strategic Foresight) โดยนำมาใช้ในการวางกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งในระดับองค์กร (Corporate Strategy) ไปจนถึงระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เพื่อช่วยเสริมให้องค์กรมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันรวมถึงการเติบโตอย่างยั่งยืน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกหยิบเครื่องมือในการคาดการณ์อนาคตผ่าน STEEPV Analysis เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของอุตสาหกรรมกัญชา และความคล่องตัวและหยุ่นตัวของห่วงโซ่อุปทานกัญชาผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาเพื่อกำหนดกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจในระดับองค์กร

Gartner (1985) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดสำหรับการลงทุนในธุรกิจกัญชา ผ่านองค์ประกอบ 4 ด้านในการเป็นผู้ประกอบการ เพื่ออธิบายลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เริ่มต้นการลงทุน วิสัยทัศน์ที่ประกอบสร้างองค์กร สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน กิจการใหม่และกระบวนการเริ่มต้นการลงทุนใหม่” (1985, p. 696) ประการแรก ความแตกต่างของแต่ละบุคคล หมายถึง ความแตกต่างของทุนมนุษย์ เช่น ความรู้ การศึกษา และทักษะ (Deakins and Whittam, 2000) และในด้านจิตวิทยา เช่น พฤติกรรมขององค์กร แนวทางการรับรู้ ความชัดเจนของการสื่อสาร และแรงขับภายในที่แสดงผ่านวิสัยทัศน์ขององค์กร (van Gelderen, Thurik, Bosma, 2005). ประการที่สอง วิธีการที่ทำให้สตาร์ทอัพไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ได้เสร็จสิ้น (van Gelderen, Thurik, Bosma, 2005, p. 368) โดยไม่มีกรอบเวลาการทำงานที่จำกัด และไม่คำนึงว่าจะทำงานบนแผนธุรกิจหรือไม่ก็ตาม ประการที่สาม องค์กร หมายถึง โครงสร้างหลักในการจัดตั้งธุรกิจ และประการสุดท้าย ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อสตาร์ทอัพ ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็นเครือข่าย (Network), แหล่งเงินทุน

(Financial) และระบบนิเวศ (Ecological) โดย Gartner's (1985) ใช้คำว่าสภาพแวดล้อมหมายถึง "เงื่อนไขคงที่ที่กำหนดไว้สำหรับการร่วมทุนจากภายนอกกิจการ" (หน้า 700) โดยเครือข่าย หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (van Gelderen, et. al., 2005) ผู้ประกอบการที่ประสบความสำเร็จมักมี เครือข่ายความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งที่หลากหลายกับผู้คนมากมายที่สามารถช่วยให้พวกเขาเข้าถึง ทรัพยากรได้ ซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์พันธมิตร (Aldrich, 1999; van Gelderen, et. al., 2548) ในขณะที่ การเงินหมายถึงแหล่งที่มาและขนาดของเงินทุนของการเริ่มต้น (van Gelderen, et. al., 2005) ตัวอย่างเช่น การที่สตาร์ทอัพอาจเข้าถึงเงินทุนจากธนาคารได้ แต่อาจมีความเสี่ยงมากเกินไปจาก ผู้ให้กู้ที่อาจจำกัดในแง่ของการขยายธุรกิจ (Scale up) และระบบนิเวศ หมายถึง เงื่อนไขแวดล้อมที่ ส่งผลกระทบต่อธุรกิจสตาร์ทอัพ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นที่ การวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมภายในกรอบ แนวคิดของ Gartner (1985) ที่ส่งผลต่อการทำธุรกิจกัญชา ด้วยการทำ STEEPV Analysis สำหรับ กรอบการทำงานที่วิเคราะห์การเมือง เศรษฐกิจ สังคมเทคโนโลยี กฎหมาย และสิ่งแวดล้อม ที่มี ผลกระทบโดยตรงและโดยอ้อมต่อการกำหนดความคล่องตัวและหยุ่นตัวของห่วงโซ่อุปทาน

กลยุทธ์พันธมิตร (Alliance Strategy) เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีความสำคัญใน การดำเนินธุรกิจในยุคปัจจุบันที่มีความซับซ้อนในหลายมิติ ทั้งในเรื่องของความก้าวหน้าของ เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า การเพิ่มขึ้นของกลุ่มคู่แข่งทางธุรกิจ ทรัพยากรที่มีจำกัด ขององค์กร วิสัยทัศน์ของผู้นำ การแข่งขันที่รุนแรง และอื่น ๆ องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จ ในการดำเนินธุรกิจจะต้องมีทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพด้านความคล่องตัวของห่วงโซ่อุปทานและ ความสามารถในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน กลยุทธ์พันธมิตรซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นในเรื่องของ ความสัมพันธ์ขององค์กรตั้งแต่สององค์กรขึ้นไปในมิติต่าง ๆ เช่น การแลกเปลี่ยน การแบ่งปัน การ ร่วมมือ การร่วมลงทุนโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดต้นทุน ลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ เพิ่มกำไร เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Plan, 2000; Porter, 1990; Gulati, 1998; Kale, Dyer & Singh, 2002) จึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในกรณีที่ องค์กรนั้น ๆ มีทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจไม่เพียงพอ ซึ่งหากองค์กรต้องการพัฒนาทรัพยากรหรือ ปรับปรุงขั้นตอนการทำงานเองทั้งหมดก็จะทำให้เกิดการลงทุนเพิ่มและยังต้องใช้เวลาในการ ดำเนินการปรับปรุงอีกด้วย ดังนั้นการใช้กลยุทธ์พันธมิตรจึงเป็นทางเลือกที่ดีสำหรับองค์กรเพราะ เป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างคู่พันธมิตรที่ส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งและ ประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน (Anand & Khanna, 2000; Kale, Dyer & Singh, 2002) ทั้งนี้ องค์กรชั้นนำในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ของโลกต่างตระหนักดีการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงทำให้ องค์กรจำเป็นต้องมีพันธมิตร ต้องอาศัยความร่วมมือจากองค์กรอื่นเพราะทรัพยากรที่องค์กรมีไม่

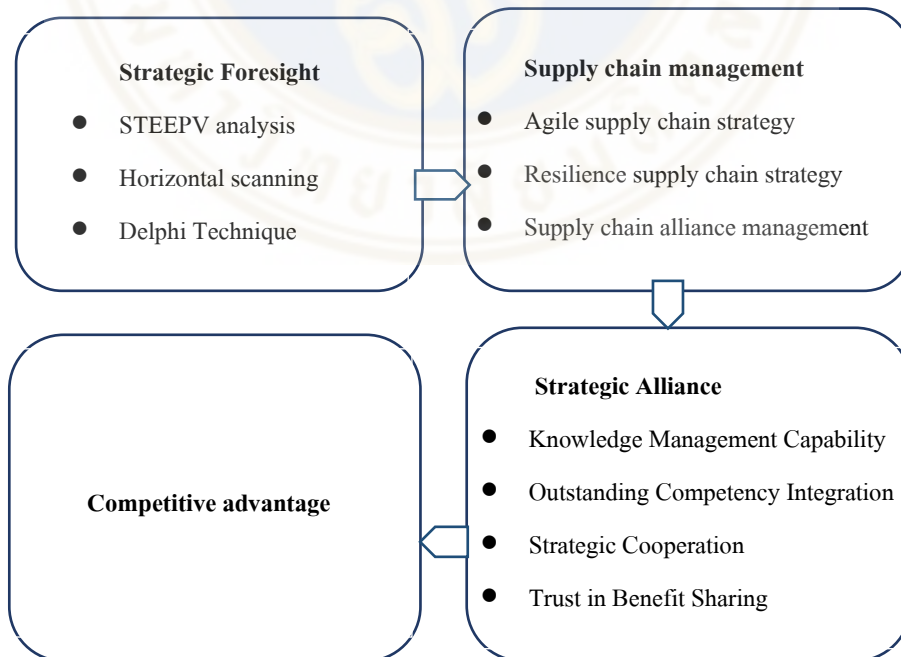
เพียงพอที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ แต่กลยุทธ์พันธมิตรสามารถทำให้องค์กรไปถึงเป้าหมายหลักที่วางไว้ได้ (Crotts, Buhalis & March 2000)

ในยุคที่สิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงและท้าทายความสามารถในการบริหารจัดการของผู้ประกอบการนั้น กลยุทธ์ที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จจึงไม่ใช่กลยุทธ์ที่เน้นในเรื่องของการแข่งขัน แต่ควรเป็นกลยุทธ์ที่เน้นความร่วมมือเพื่อนำไปสู่การสร้างสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างซึ่งจะส่งผลต่อความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว (ศิริ โยธิน, 2560) และหนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญในการอยู่รอดขององค์กร คือความสามารถในการได้มาและรักษาทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์กรซึ่ง ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependence Theory) ได้อธิบายถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องพึ่งพาทรัพยากรจากภายนอก โดยเฉพาะหากทรัพยากรนั้นมีความจำเป็นและองค์กรเข้าถึงทรัพยากรนั้นยาก หรือหา ทรัพยากรอื่นมาทดแทนได้ยาก และโดยทั่วไปแล้วทรัพยากรภายในจะมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน องค์กรจึงต้องใช้กลยุทธ์หลากหลายรูปแบบเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยกลยุทธ์ที่สำคัญคือการเป็นพันธมิตร สอดคล้อง กับที่ Deutsch (1973) อธิบายว่าความสำเร็จในการดำเนินงานของแต่ละองค์กรเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ความร่วมมือ ทั้งนี้มีนักวิชาการที่ได้ระบุว่าควรเลือกใช้กลยุทธ์ใดในการดำเนินธุรกิจในอนาคตนั้น จะมีสิ่งสำคัญ ที่ต้องคำนึงถึงอยู่ 2 ประการ คือ 1) การจัดการความรู้ และ 2) ความร่วมมือระหว่างองค์กร นอกจากนี้ ชิริโน วาณิชเสนี (2559) ยังได้อธิบายว่าความสามารถในการเป็นพันธมิตรของภาคธุรกิจในประเทศไทยจะเป็นสิ่งที่ นำไปสู่ความสำเร็จทางการแข่งขันได้ ดังนั้นกลยุทธ์พันธมิตรซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เน้นความร่วมมือระหว่างองค์กร การผสมผสานทักษะที่เป็นจุดเด่นของแต่ละองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการลดความเสี่ยงในการลงทุนใหม่ ๆ จึงเป็นทางเลือกที่น่าสนใจสำหรับการบริหารจัดการธุรกิจในยุคปัจจุบันให้สามารถอยู่รอดและมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Kale & Singh, 2009)

ด้วยปัจจัยที่ช่วยเพิ่มศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรนั้นมีอยู่ ค่อนข้างหลากหลาย และในบริบทของธุรกิจนำเที่ยว นั้น Ariya (2015), Sanchez et al., (2013), Zorlu & Umit (2012) และ Sorensen, Hasle, & Pejtersen (2011) ได้สรุปปัจจัยเกี่ยวข้องที่สำคัญเอาไว้ 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการจัดการความรู้ เป็นการบริหารจัดการองค์ความรู้ของแต่ละองค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน 2) การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น เป็นการกำหนดแนวทาง ในการสรรหาศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละองค์กร และพัฒนาศักยภาพนั้นเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการและความพึงพอใจของลูกค้า 3) ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบการทำงานร่วมกันขององค์กร เพื่อส่งเสริมซึ่งกันและกัน และ 4) ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นการเรียนรู้และสร้าง ความสำเร็จร่วมกันซึ่งเป็นที่สำคัญมาก

ในการดำเนินงานร่วมกัน ปัจจัยข้างต้นช่วยเพิ่มศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตรอันส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งในด้านความสามารถในการลดต้นทุน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และความเป็นเลิศในการบริการ ทำให้ องค์กรมียอดขาย มีกำไรที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งยังมีชื่อเสียง และภาพลักษณ์ที่ดีอีกด้วย ซึ่งถือเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจที่คู่แข่งชั้นลอกเลียนแบบได้ยาก และด้วยเหตุผลที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งไม่สามารถทุ่มเทกับการดำเนินงานในทุก ๆ มิติได้ ดังนั้นการสร้างศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรเพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทางธุรกิจจะส่งผลให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาพการแข่งขัน และมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (Cobbs, 2011) อย่างไรก็ตาม การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์พันธมิตรในประเทศไทยในรอบ 10 ปีที่ผ่านมาจะเป็นไปในทิศทางของปัญหาและอุปสรรคในการเป็นพันธมิตร แต่ยังคงขาดการศึกษาถึงองค์ประกอบของกลยุทธ์พันธมิตร ปัจจัยสาเหตุที่ส่งผล กระทบต่อศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร และผลลัพธ์จากการดำเนินกลยุทธ์ จึงมีความน่าสนใจที่จะศึกษาต่อไป ด้วยเหตุนี้ผู้ศึกษาจึงต้องการนำเสนอแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับองค์ประกอบของกลยุทธ์พันธมิตร รวมทั้งการสังเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ และเพื่อศึกษาเชิงประจักษ์ในอนาคต

จากประเด็นศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปออกมาเป็นภาพจำลองกรอบแนวคิดได้ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 เพื่อศึกษาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจของบริษัท โฟร์ทเวนตี้ จำกัด

1.5.2 เพื่อศึกษาเป็นแนวทางในการดำเนินการขยายธุรกิจเพื่อสร้างความยั่งยืนในอนาคตของ เครือข่ายวิสาหกิจชุมชน ฟาร์มเกษตรมั่งมี

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

Foresight: การมองอนาคต หมายถึง การวิเคราะห์ คาดการณ์ และอธิบายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต หรือเพื่อออกแบบอนาคต ที่พึงประสงค์ ซึ่งเป็นศาสตร์ที่ต้องใช้ความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) ประกอบกับความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และจินตนาการ (Imagination)

Dispensary: คิสเพนซารี หมายถึง สถานที่จัดเตรียมและขายกัญชาตามใบสั่งของแพทย์ เพื่อรักษาภาวะหรืออาการทางการแพทย์ โดยในภาษาไทย เรียกว่า ร้านขายกัญชา

Agile Supply Chain: ความคล่องตัว โซ่อุปทาน เป็นกลยุทธ์ที่ใช้จัดการการเปลี่ยนแปลง ความคลุมเครือและตอบสนองอย่างรวดเร็วต่ออุปสงค์ของ ลูกค้าในภาวะที่ตลาดเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุความ ได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้องค์ความรู้ทาง การตลาดและบริษัทเสมือน แสวงหาโอกาส ในการทำกำไรในสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวนเพื่อให้อยู่รอด เติบโตและประสบความสำเร็จ จาก คำยาดังกล่าว แนวคิดความคล่องตัว ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลาย เป็นแนวคิดที่เน้น ประสิทธิภาพ คือ ความพึงพอใจของ ลูกค้า และเหมาะที่จะประยุกต์ใช้กับการบริการ คล่องตัว การ ออกแบบคล่องตัว หรือกับผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมที่มีวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้น มีความหลากหลายสูง และอุปสงค์ผันผวน เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอในธุรกิจแฟชั่น

Resilience Supply Chain : ความหยุ่นตัว โซ่อุปทาน เป็นกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนอง ต่อการ หยุดชะงักที่ไม่คาดคิด กู้คืนพื้นที่ตัวกลับคืนสู่สถานะ เดิมหลังจากถูกรบกวน โดยสามารถเรียก คืนการดำเนินงานให้เป็นปกติ สามารถอยู่รอดปรับตัวและ เติบโตได้ในการเผชิญกับการ เปลี่ยนแปลงที่รุนแรง หรือเปลี่ยนสถานะใหม่หลังจากถูกรบกวน ตลอดจน ก้าวไปข้างหน้าอย่าง แข็งแกร่งมากกว่าที่เคยเป็น และ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ : โอกาส และ ความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานคร” โดยผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 ภาพรวมของอุตสาหกรรมกัญชาทั่วโลก
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎีการมองภาพอนาคต( Foresight)
  - 2.2.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย STEEP Analysis
  - 2.2.2 การวิเคราะห์ด้วยสัญญาณแนวนอน (Horizontal Scanning)
  - 2.2.3 การวิเคราะห์ด้วยเทคนิค เดลฟาย (Delphi Technique)
- 2.3 แนวคิดที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ของโซ่อุปทาน
  - 2.3.1 กลยุทธ์ความคล่องตัวและความยืดหยุ่นตัวโซ่อุปทาน (Agile and Resilience Supply Chain Strategy)
  - 2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารพันธมิตรของโซ่อุปทาน (Supply chain alliance management)
- 2.4 แนวคิดพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance)
  - 2.4.1 ความสามารถในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Capability)
  - 2.4.2 การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น (Outstanding Competency Integration)
  - 2.4.3 ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Cooperation)
  - 2.4.4 ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน (Trust in Benefit Sharing)
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2.1 ภาพรวมของอุตสาหกรรมกัญชาทั่วโลก

ตลาดกัญชาที่ถูกกฎหมายทั่วโลกมีมูลค่า 17.7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2019 และคาดว่าจะขยายตัวที่ CAGR ที่สำคัญที่ 18.1% ตลอดระยะเวลาคาดการณ์ ด้วยการเพิ่มขึ้นของการทำให้ถูกกฎหมายของกัญชาในหลายประเทศเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ขับเคลื่อนการเติบโตของตลาด ซึ่งเป็นผลพวงมาจากการผลักดันการใช้กัญชาทางการแพทย์ เพื่อใช้สำหรับการรักษาภาวะเรื้อรัง เช่น มะเร็ง โรคข้ออักเสบ และภาวะทางระบบประสาท เช่น ความวิตกกังวล ซึมเศร้า โรคลมบ้าหมู โรควาร์กินสัน และ โรคอัลไซเมอร์ ด้วยประสิทธิภาพกว้างขวางของกัญชาส่งผลให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์จำนวนมาก ในขณะที่ความชุกตัวของโรคมะเร็งที่สูงนั้นคาดว่าจะเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ผลักดันความต้องการที่ทำให้กัญชาถูกกฎหมาย ตามรายงานขององค์การอนามัยโลก (WHO) มะเร็งเป็นสาเหตุการตายอันดับสองของโลกและมีผู้เสียชีวิตประมาณ 8.8 ล้านคนในปี 2015 นอกจากนี้ ภาระโรคที่เพิ่มขึ้นของอาการปวดเรื้อรังและผลข้างเคียงที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการใช้ opioid คาดว่าจะผลักดันความต้องการกัญชาทางการแพทย์ ซึ่งได้พิสูจน์แล้วว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีศักยภาพสำหรับการรักษาความเจ็บปวดเรื้อรัง สอดคล้องตามรายงานของ Cannabiz Media (2020) ผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาเข้าจดทะเบียนในอนุญาตประมาณ 9,397 ใบในสหรัฐอเมริกา รวมถึงเกษตรกรผู้ปลูก ผู้ผลิตร้านขายยา ผู้ส่งมอบ และห้องปฏิบัติการ ด้วยปัจจัยเหล่านี้ การทำให้ถูกกฎหมายของกัญชาได้นำไปสู่ความต้องการที่เพิ่มขึ้นในสิ่งเหล่านี้ประเทศต่าง ๆ และสร้างความสั่นคลอนให้กับกัญชาในตลาดมืดท้ายที่สุด

### 2.1.1 ข้อมูลเชิงลึกของสภาพตลาดและการแข่งขันของธุรกิจกัญชาถูกกฎหมาย

การแข่งขันระหว่างผู้เล่นที่มีอยู่ในตลาดกัญชานั้นมีความรุนแรงสูงมาก เนื่องจากมีบริษัทเพียงไม่กี่แห่งที่มีเทคโนโลยี ทรัพยากรทางการเงิน และการรับรองทางกฎหมายที่จะเข้าร่วมการผลิตกัญชาทางการแพทย์ขนาดใหญ่ นอกจากนี้ เงินทุนสนับสนุนการวิจัยสำหรับอุตสาหกรรมยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้สตาร์ทอัพเพิ่มขึ้นและเปิดตัวผลิตภัณฑ์นวัตกรรมกัญชาจากผู้เล่นในตลาดที่โดดเด่นบางราย ได้แก่ Canopy Growth Corporation.; Aphria. Inc.; Aurora Cannabis. Inc.; .Maricann Group. Inc.; Tilray. Inc.; Organigram Holding, Inc.; ABcann Medicinals, Inc.; GW Pharmaceuticals, plc.; และ Lexaria Corp. เป็นต้น จากข้อมูลโดย Grand View Research (2021) สอดคล้องกับ Mordor Intelligence (2020) ที่กล่าวว่า มีผู้เล่นใหม่สามารถเข้าร่วมเล่นในตลาดกัญชาได้ง่าย แต่ต้องเป็นผู้เล่นที่พร้อมด้วยทรัพยากร และเครือข่ายการผลิต ด้วยเหตุนี้การแข่งขันจึงสูง ผู้เล่นในตลาดจึงต้องนำกลยุทธ์มาใช้ เช่น การสร้างผลิตภัณฑ์เชิงนวัตกรรมใหม่และการเข้าซื้อ

กิจการ เพื่อยึดครองส่วนแบ่งตลาดที่ใหญ่ขึ้น การใช้กลยุทธ์ที่เพิ่มขึ้นผลิตภัณฑ์ได้สร้างความเข้มแข็ง การแข่งขันในอุตสาหกรรม

Mordor Intelligence (2020) กล่าวว่าตลาดกัญชาทั่วโลกแบ่งออกเป็นผู้เล่นภาครัฐและเอกชนรายใหญ่ที่ครอบครองสัดส่วน 38% และ 27% ของส่วนแบ่งการตลาดในขณะที่ภาครัฐและเอกชนรายอื่น ๆ ครอบครองสัดส่วน 11% และ 24% ของส่วนแบ่งการตลาดตามลำดับ บริษัทต่าง ๆ เช่น GW Pharmaceuticals, Aurora Cannabis Inc, Canopy Growth Corp, Tilray เป็นบริษัทมหาชนที่มีชื่อเสียงในตลาด โดยบริษัทในตลาดกัญชาเหล่านี้ได้พัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการเป็นหุ้นส่วนเพื่อขยายการเข้าถึงตลาดและฐานลูกค้าในตลาด ตัวอย่างเช่น ในเดือนมกราคม 2021 CV sciences Inc. เปิดตัว ProCBD ซึ่งเป็นกลุ่มผลิตภัณฑ์ CBD ที่มีความประสิทธิภาพสูง ซึ่งมีจำหน่ายผ่านหน่วยงานด้านสุขภาพเท่านั้น ผลิตภัณฑ์เหล่านี้ถูกสร้างขึ้นด้วยคณะกรรมการที่ปรึกษาทางการแพทย์ของ CV Sciences โดยเฉพาะเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยและสอดคล้องกับแผนการดูแลรักษาที่มีอยู่อย่างราบรื่น ซึ่งเป็น CBD ตัวเดียวที่ได้รับการรองรับ การเผยแพร่ การตรวจสอบ การทดลองแบบสุ่มควบคุม และการตรวจสอบความปลอดภัยหลังการขายผู้ท้องตลาด นอกจากนี้ บริษัทบางแห่งได้นำการควมรวมและเข้าซื้อกิจการมาใช้เพื่อเสริมความแข็งแกร่งให้กับตำแหน่งทางการตลาด ยกตัวอย่างเช่น ในเดือนตุลาคม 2020 บริษัท Delta 9 Cannabis ได้เข้าซื้อกิจการร้าน Saskatchewan ที่เป็นร้านค้าปลีกกัญชาที่ใหญ่ที่สุดในแคนาดา เพื่อมารองรับแผนธุรกิจค้าปลีกในเครือของบริษัท Delta 9 Cannabis Store โดยบริษัทมหาชนในตลาดคาดว่าจะควมรวมกิจการในปีต่อ ๆ ไป โดยมีผู้เล่นหลักกำลังพัฒนากลยุทธ์เพื่อเข้าซื้อกิจการในประเทศหรือ ผู้เล่นระดับภูมิภาคทั่วโลกเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดที่สูงขึ้น

## 2.2 แนวคิดการคาดการณ์อนาคตเชิงกลยุทธ์ (Strategic Foresight)

Coates (1985) ได้กล่าวไว้ว่า การคาดการณ์อนาคตเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนในการผลักดัน ไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์ในระยะยาว ซึ่งควรมีการวางแผนรายละเอียดต่าง ๆ ก่อนเข้าสู่กระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผนและการตัดสินใจ ในระดับสูงต่อไป ด้วยแนวคิดนี้ จึงเป็นวิธีการที่แสดงให้เห็นถึงทางที่สามารถชี้วัดแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นและ เพื่อการพัฒนา รวมถึงการนำไปประยุกต์ใช้ประโยชน์ที่ก่อให้เกิดประสิทธิ ภาพมากที่สุด การเชื่อมโยงเพื่อวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันนโยบาย อีกทั้งเป็นเรื่องของการเตรียมความพร้อมไปสู่ความต้องการและโอกาสในอนาคต การมองอนาคตในหน่วยงานภาครัฐไม่ใช่เพียงเรื่อง การกำหนดนโยบาย แต่จะช่วยให้เมื่อเวลาและสถานการณ์เกิดการเปลี่ยนแปลงสามารถกา

หนดเงื่อนไขต่าง ๆ ได้ชัดเจน ยืดหยุ่น และใช้ปฏิบัติงานได้จริง แม้ว่าจะมีสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับการวางแผน แต่ก็ไม่ใช่การวางแผน โดยที่การมองอนาคตเป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการวางแผนเท่านั้น” ซึ่งสอดคล้องกับ กระทรวงวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของนิวซีแลนด์ (Ministry of Research, Science & Technology) ที่ได้มีการให้ความหมายการมองภาพอนาคตไว้ว่าการมองภาพอนาคตนั้นเป็นกระบวนการที่นำไปสู่หนทางแห่งอนาคตที่ปรารถนาและรวมจินตนาการพร้อมกลยุทธ์เข้าด้วยกันเพื่อการรังสรรค์อนาคตนั้น ๆ แต่อีกความหมายที่ได้รับการยอมรับตามศูนย์คาดการณ์เทคโนโลยีเอเปค ได้กล่าวไว้เป็น “กระบวนการที่มีการดำเนินไปอย่างเป็นระบบในการมองอนาคตของวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และมีปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน เพื่อส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม”

### 2.2.1 ทฤษฎีการวิเคราะห์สภาพพื้นภายนอก (STEEP Analysis)

Hadrien และคณะ (2011) กล่าวว่าที่ปรึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในองค์กรได้นิยาม STEEP Analysis ว่า เป็นการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบอิทธิพลสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ในการใช้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เหตุผลที่ STEEP Analysis ได้ถูกพิจารณาว่าเป็นเครื่องมือที่ทรงพลัง เพราะช่วยในการรับมุมมองที่ครอบคลุมขององค์กรในปัจจุบัน โดยที่สภาพแวดล้อมและภัยคุกคามในอนาคตนั้นมีข้อสันนิษฐานว่า หากองค์กรนั้นสามารถระบุข้อบกพร่องและประเมินปัจจัยทั้งหมดที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจได้ จะช่วยเสริมให้องค์กรนั้นอยู่เหนือคู่แข่ง และเตรียมรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งผลลัพธ์ของ STEEP Analysis เป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถจัดการการตัดสินใจเกี่ยวกับการคาดการณ์ของการเติบโต การขยายตลาด และ โอกาสสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่ง STEEP จะสอดคล้องกับปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลกับองค์กรดังนี้

1) Social Factors: S ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม - ทักษะและความคิดเห็นของผู้บริโภค รวมถึงรูปแบบของการเลือกซื้อ - ข้อมูลประชากรศาสตร์ (อายุ เพศ เชื้อชาติ และขนาดครอบครัว) - ระดับการศึกษา

2) Technological Factors: T ปัจจัยด้านเทคโนโลยี - การเข้าถึงนวัตกรรมต่าง ๆ เช่น อินเทอร์เน็ต การขนส่ง เทคโนโลยีด้านชีวภาพและพันธุศาสตร์ - วิธีการในการเรียนรู้ การทำงานร่วมกัน และการเข้าถึงสังคม - ปัญหาทางด้านทรัพย์สินทางปัญญา

3) Economical Factors: E ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ - ทั้งในประเทศและเศรษฐกิจต่างประเทศ รวมถึงทิศทางของประเทศ - การเปลี่ยนแปลงภาษี - การเติบโตของงาน และการว่างงาน

4) Ecological/Environmental Factors: E ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม - ปัญหาเชิงระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อม - วัฒนธรรมองค์กร หรือรูปแบบการจัดการทัศนคติของพนักงานและ ความผูกพันต่อสิ่งแวดล้อม - ตลาดเป้าหมายและคุณค่าของลูกค้าที่มีต่อสิ่งแวดล้อม

5) Political and Legal Factors: P ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย - เงินทุน - นโยบายการซื้อขาย - ความเป็นผู้นำของรัฐบาล - กฎหมายการค้า หรือหน่วยงานที่กำกับดูแลด้านกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### 2.2.2 ทฤษฎีการวิเคราะห์ด้วยสัญญาณแนวราบ (Horizontal Scanning)

แนวคิดการกวาดสัญญาณแนวราบ (Horizontal Scanning) Horizontal Scanning เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการตรวจจับสัญญาณ (Signal) ที่อาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาที่สำคัญที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งสัญญาณเหล่านั้นอาจเป็นสัญญาณอ่อน 10 (Weak Signal) เทรนด์ (Trend) ปัจจัยพลิกโฉม (Wild Card) รวมถึงในเรื่องของความเสถียรและภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้น สัญญาณอ่อน (Weak Signal) : สิ่งที่เกิดขึ้นหรือเริ่มมีการพูดถึงในอดีตหรือปัจจุบัน แต่ยังไม่แน่นอนจะเป็นเทรนด์หรือเมกะเทรนด์ในอนาคตหรือไม่ เทรนด์ (Trends) : ทิศทางของสิ่งที่เกิดขึ้นอาจมีการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจมีผลมาจากปัจจัยขับเคลื่อน (Driver) ปัจจัยพลิกโฉม (Wild Card) : ปัจจัยที่มีโอกาสในการเกิดขึ้นต่ำ แต่หากเกิดขึ้นแล้วจะ ส่งผลกระทบสูง การทำ Horizontal Scanning จึงเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนในอนาคต หรือแม้แต่การทำ Foresight ซึ่งการทำ Horizontal Scanning นี้ จะช่วยให้เห็นปัญหาที่อาจเกิดขึ้น และมองเป็นสัญญาณที่สำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ การทำ Horizontal Scanning จะช่วยในการกำหนดนโยบาย ความต้องการ และข้อที่ควรระวังต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับโอกาสใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้น หรือสภาพแวดล้อม พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการทำ Horizontal Scanning นี้สามารถทำได้ทั้งระยะสั้น (5ปี) ระยะกลาง (10-15 ปี) และ ระยะยาว (15-20 ปี) ซึ่ง ขั้นตอนในการท่านั้นจะอยู่บนพื้นฐานของงานวิจัยหรือข้อมูลต่าง ๆ โดยดำเนินการโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีการแลกเปลี่ยนมุมมองที่แตกต่างกันออกไปเพื่อดูว่าปัจจัยอะไรบ้างที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจในอนาคต

ขั้นตอนการทำ Horizontal Scanning ตาม Cuhls, Giessen & Toivanen (2015) มีทั้งหมด 10 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) มองภาพรวม (Search for gaining an Overview)
- 2) กำหนดขอบเขตในการศึกษา (Define specific scan field)
- 3) กำหนดลักษณะการศึกษา (Characterize scan field)
- 4) เลือกแหล่งที่มาและประยุกต์ใช้ (Select sources and methods, apply them)

- 5) ค้นหาธีมการสแกนในรายละเอียดเพิ่มเติม (Search scan theme in more detail)
- 6) ควบบริบทการค้นหา (Search context)
- 7) ศึกษาบทสนทนา หรือ สิ่งที่เกี่ยวข้องวิชาชีพศึกษาไว้(Expert dialogue)
- 8) ทำความเข้าใจ (Sense-making(transfer and adaptation of what is learned))
- 9) เตรียมรายงานผล (Preparation of scan product/report + design)
- 10) สื่อสารการใช้งาน (Communication and use of scan product/report)

### 2.2.3 ทฤษฎีการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค เดลฟาย (Delphi technique)

Jensen. 1996 : 857 ได้ให้คำนิยามของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นโครงการจัดทำรายละเอียดรอบคอบ ในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่าง ๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต ในขณะที่ Johnson. 1993 : 982 ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ หรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุมเทคนิคเดลฟาย คือ กระบวนการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจหรือลงข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบที่ปราศจากการเผชิญหน้าโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยรวบรวมและสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ส่วนในนิยามอื่น ๆ เช่น

1. เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่มุ่งแสวงหาข้อมูลจากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยการตอบแบบสอบถาม ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการตอบหรือการตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญจะมีความถูกต้องและความตรงสูง เมื่อผู้เชี่ยวชาญนั้นเป็นผู้ที่มีความรู้และมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ศึกษา
2. เป็นเทคนิคที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ร่วมในการวิจัยจะไม่ทราบว่าใครเป็นใครบ้าง ที่มีส่วนออกความเห็นและไม่ทราบว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นในแต่ละข้ออย่างไร ซึ่งนับว่าเป็นการขจัดอิทธิพลของกลุ่มที่ส่งผลต่อความคิดเห็นของตน
3. เทคนิคเดลฟายนี้ได้ข้อมูลมาจากแบบสอบถาม หรือรูปแบบอย่างอื่นที่ไม่ต้องให้ผู้เชี่ยวชาญมาพบกัน โดยผู้เชี่ยวชาญจะต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอน เพื่อให้ได้ความเห็นที่ถูกต้อง เชื่อถือได้จึงต้องมีการใช้แบบสอบถามหลาย ๆ รอบ ซึ่งโดยทั่วไปแบบสอบถามในรอบที่ 1 มักเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดและในรอบต่อ ๆ ไป จะเป็นแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)
4. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ตอบแบบสอบถามโดยกลั่นกรองอย่างละเอียด รอบคอบและให้คำตอบได้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น ผู้ทำวิจัยจะแสดงความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสอดคล้องกันในคำตอบแต่ละข้อของแบบสอบถามที่ตอบลงไป

ในครั้งก่อนแสดงในรูปสถิติ คือ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ แล้วส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาว่าจะคงค่าตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงใหม่ 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะเป็นสถิติเบื้องต้น คือ การวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ฐานนิยม(Mode) มัธยฐาน (Median) ค่าเฉลี่ย (Mean) และการวัดการกระจายของข้อมูล คือ ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (InterquartileRange)

#### 2.2.4 แนวคิดการบริหารพันธมิตรในโซ่อุปทาน

รูธรี พนมยงค์ (2547) ได้อธิบายถึง โซ่อุปทานว่าเป็นแนวความคิดหรือปรัชญาในการบริหาร (Management Philosophy) ซึ่งมีความแตกต่างจากการบริหารในแบบอื่น ๆ เนื่องจากไม่ใช่เป็นแค่การบริหารภายในองค์กรเพียงอย่างเดียวแต่เป็นการบริหารขององค์กรทั้งหมดที่เป็นสมาชิกของโซ่อุปทานเดียวกันในองค์กรรวมหรือที่เรียกว่าการบริหารทั้งระบบ (System Approach) ซึ่งสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพในการตอบสนองผู้บริโภคคนสุดท้าย (End User) ภายใต้งานใจของ ต้นทุนที่ต่ำที่สุด ดังนั้นการบริหาร โซ่อุปทานจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากปราศจากความเห็นหุ้นส่วน หรือความเป็นพันธมิตรระหว่างองค์กรที่อยู่รวมในโซ่อุปทานเดียวกัน เนื่องจากองค์กรทุกองค์กรจะต้องวางแผนและปรับลักษณะการปฏิบัติงานภายในองค์กรของตนให้สอดคล้องกับแผนและลักษณะการปฏิบัติงานขององค์กรอื่น ๆ เพื่อให้การทำงานโดยรวมของทั้งระบบเป็นไปได้อย่างราบรื่นและสอดคล้องเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งกระบวนการทำงานของแต่ละและจะสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่องได้ นอกจากนี้มีนักวิชาการบางท่านได้กล่าวไว้ว่าลักษณะการบริหารโซ่อุปทาน คือการที่มีสมาชิกคนใดคนหนึ่งของโซ่อุปทานเป็นศูนย์กลางของการบริหารนั้น โดยที่สมาชิกคนอื่น ๆ เป็น ส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น ๆ (Extended Enterprise Concept) และจำเป็นต้องทำความเข้าใจในเรื่องบทบาทของการบริหารโซ่อุปทานในมุมมองของการบริหารร่วมกันขององค์กรในโซ่อุปทาน โดยพิจารณาว่า มีกิจกรรมใดบ้างที่สมาชิกจะสามารถบริหารงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนให้การบริหารโซ่อุปทานโดยรวมประสบความสำเร็จ ดังนั้น การนำแนวความคิดการบริหารพันธมิตรในโซ่อุปทานไปปฏิบัติสามารถแบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ ระดับแรกเมื่อสมาชิกทุกคนในโซ่อุปทานมีแนวโน้มหรือมีความเอนเอียงในระดับหนึ่งที่ยากจะบริหารโซ่อุปทานร่วมกัน โดยมีความเชื่อว่าจะเป็นผลดีต่อองค์กรของตนในที่สุด (Supply Chain Orientation) ซึ่งแสดงว่าสมาชิกแต่ละคนมีแนวโน้มของความต้องการที่จะทำงานร่วมกันในรูปแบบที่เป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร (Partnership) เพื่อให้การบริหารโซ่อุปทานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้นในภาพรวมหรือที่เรียกว่า การบริหารทั้งระบบให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลโดยเริ่มจาก

1) ความไว้วางใจกัน (Trust) ระหว่างสมาชิกในโซ่อุปทานในระดับหนึ่ง ซึ่งมาจากความต้องการที่ตรงกันและได้ผลประโยชน์ร่วมกันตามที่สมาชิกหรือองค์กรแต่ละองค์กรคาดหวัง



ไว้ว่า องค์กรของตนจะได้รับ เพราะถ้าหากไม่มีความไว้วางใจกันแล้วความเป็น พันธมิตรหรือ หุ้นส่วนก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้

2) มีพันธสัญญา (Commitment) ต่อกันว่าจะทำงานร่วมกัน ทั้งในทางวาจาและในทาง ปฏิบัติโดยองค์กรจะต้องมีความพร้อมที่จะมีพันธสัญญาระหว่างกันในระดับหนึ่ง

3) ความพึ่งพาอาศัยกันและกันระหว่างองค์กร (Interdependent) ก็เป็นองค์ประกอบ หนึ่งในการบริหารพันธมิตรใน โซ่อุปทาน โดยที่องค์กรทุกองค์กรจะต้องเห็นความสำคัญของ องค์กรอื่น ๆ และต้องตระหนักว่าองค์กรของตนมีความสำคัญต่อองค์กรอื่น ๆ

4) การประสานงานสอดคล้องกัน (Organizational Compatibility) ขององค์กรใน โซ่อุปทานทั้งในระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรต่าง ๆ เป็นต้น แต่ในทาง ปฏิบัติจะต้องมีองค์ประกอบ อีกประการหนึ่งคือระหว่างองค์กรในโซ่อุปทานนั้นจะต้องมีผู้นำ เนื่องจากถึงแม้ความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะหุ้นส่วน แต่ระดับความเปราะบางของหุ้นส่วนของแต่ละ องค์กรไม่จำเป็นต้องอยู่ในระดับที่เท่าเทียมกัน โดยผู้นำจะมีอำนาจระดับหนึ่งในการเข้าไปมีบทบาท ในการบริหารการจัดการให้โซ่อุปทานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น และถึงแม้จะถือหุ้นเท่าเทียม กันก็ต้องมีบริษัทหรือองค์กรหนึ่ง เข้ามามีบทบาทเป็นศูนย์กลางในการบริหารจัดการโซ่อุปทาน โดยรวม โดยต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่เหลือในโซ่อุปทานนั้น ๆ ทุกองค์กรเพื่อให้โซ่อุปทานโดยรวมสามารถ แข่งขันได้ดีขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ทั้งนี้ในระดับปฏิบัติงานยังต้องมีการประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลกันเพื่อที่การเข้าไปเป็น หุ้นส่วนในโซ่อุปทานของทุกองค์กรจะเป็น โอกาสในการเสริมศักยภาพทางการแข่งขันให้แก่ ธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)

### 2.3 ทฤษฎีการขับเคลื่อนกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ

พันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่มีความสำคัญและได้รับความ นิยมเพิ่มมากขึ้นในการดำเนินธุรกิจปัจจุบัน เนื่องจากการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเป็นการ แลกเปลี่ยน การแบ่งปันทรัพยากร และความสามารถระหว่างธุรกิจเพื่อที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการ ร่วมกันก่อให้เกิดความเข้มแข็ง และมีศักยภาพทางการแข่งขันเพิ่มขึ้น นักวิชาการหลายท่านที่สนใจ ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ พบว่า การใช้กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจนั้นเป็นการสร้าง คุณค่าจากความร่วมมือระหว่างพันธมิตร มีผลทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และเกิดความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เหนือคู่แข่งจากการใช้กลยุทธ์นี้ (Anand & Khanna, 2000; Dyer & Singh, 1998; Gulati, 1999; Kale, Dyer & Singh, 2002) ซึ่งสอดคล้องกับผล

จากการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาความสัมพันธ์ในการสร้างกลยุทธ์การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของ Wong, Tjosvold & Zhang (2005) ได้พบว่า องค์การใช้ประโยชน์ในการสร้างกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านคุณภาพ ด้านนวัตกรรม และด้านต้นทุน โดยมีสิ่งที้องการยึดถือปฏิบัติกันมาตลอด คือ การเรียกร้องในด้านความต้องการที่จะเข้าเป็นหุ้นส่วนที่จะทำให้มีการพัฒนาความสัมพันธ์ในระยะยาว และเป็นการเรียนรู้ด้านการพัฒนาและรูปแบบของกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ยังคงความเป็นพันธมิตรที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดการร่วมแรงร่วมใจและการแข่งขันไปสู่เป้าหมายที่ใช้ลักษณะของการพึ่งพาอาศัยกัน การมุ่งเน้นด้านความสัมพันธ์ระหว่างคู่พันธมิตรนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งมิตรภาพที่ยาวนานระหว่างคู่พันธมิตร (Kingshott, 2006) และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายในการทำงานที่กำหนดไว้ได้

อย่างไรก็ตาม ยังมีมุมมองของนักวิชาการที่มองว่า การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จจากการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจนั้น ยังมีปัจจัยหรือองค์ประกอบอีกหลายประการที่ต้องสร้างความเข้าใจเพื่อทำให้การดำเนินกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจนั้นประสบความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ได้ ในเนื้อหาของบทความนี้จะทบทวนวรรณกรรมและนำมาอธิบายสรุปถึงลักษณะพื้นฐานของพันธมิตรทางธุรกิจ องค์ประกอบสำคัญของการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ กระบวนการเรียนรู้จากพันธมิตรทางธุรกิจ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านพันธมิตร และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของการสร้างพันธมิตร กระบวนการเรียนรู้ และประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านพันธมิตร โดยหวังว่าบทความนี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถแสดงให้เห็นถึงแนวทางในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการ และเป็นหลักฐานเชิงวิชาการสำหรับนักวิชาการและผู้สนใจศึกษาการจัดการพันธมิตรทางธุรกิจ

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาให้ความหมายเกี่ยวกับศักยภาพกลยุทธ์พันธมิตร ว่าหมายถึงการรวมตัวกันของ องค์การเพื่อเพิ่ม โอกาสให้กับ การดำเนินธุรกิจในเรื่องของความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลประโยชน์ร่วมกัน ประกอบไปด้วย ความสามารถในการจัดการความรู้ การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ และความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.3.1 ความสามารถในการจัดการความรู้ (Knowledge Management Capability)

การจัดการความรู้เป็นกระบวนการในการนำความรู้ไปใช้อย่างเป็นระบบและเหมาะสม อีกทั้งยังเป็น การรวบรวมวิธีการทำงานขององค์กรทั้งที่เกี่ยวกับการสร้างความรู้ การนำความรู้ไปใช้และการเผยแพร่ความรู้ นั้น ๆ (Sallis & Jones, 2002) นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการรวบรวมความรู้จากตัวบุคคลและจัดให้เกิดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อทำให้เกิดความรู้ใหม่ที่องค์กร

จะสามารถนำไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ (กัตติกา ศรีมหาวโร, 2555) ส่วนความสามารถ (Capability) หมายถึง ความสามารถของแต่ละองค์กรในการนำความรู้ในตัวบุคลากรขององค์กรมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้กลายเป็นความรู้ที่สามารถจับต้องถ่ายทอดได้ระหว่างองค์กรและเกิดเป็นวงจรการเรียนรู้ที่ไม่สิ้นสุด ดังนั้นความสามารถในการจัดการความรู้จึงหมายถึงความสามารถขององค์กรในการนำความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลและความรู้ที่อยู่ในองค์กรมารวบรวมและจัดอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินงานและผลการดำเนินงานที่ดี ในปัจจุบันมีความรู้และข้อมูลมากมายทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่ต้องการการจัดเก็บและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สิ่งสำคัญคือทำอย่างไรที่องค์กรจะสามารถเปลี่ยนความรู้และข้อมูลที่มีให้เป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้กับหน่วยงานต่าง ๆ หรือกับบุคลากรขององค์กรได้อย่างเหมาะสมกับทั้งบุคลากรและ ช่วงเวลา จึงจะทำให้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญขององค์กรในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขัน จากความสำคัญในข้อนี้ทำให้ความรู้กลายมาเป็นทรัพยากรองค์กรซึ่งมีความสำคัญกว่าทรัพยากรอื่น ๆ เนื่องจากความรู้ถือเป็นโอกาสแห่งความสำเร็จขององค์กร (Stewart, 1997) องค์กรทางธุรกิจหลายแห่งจึงเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อนำเอาความรู้อันเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรมาใช้ประโยชน์ให้เต็มที่เพราะหนึ่งในเครื่องมือที่สามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ก็คือการจัดการความรู้ (Nada, Alexander & Andrew, 2001) ถึงแม้ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้จะประกอบไปด้วยหลายปัจจัย แต่ปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากคือ การถ่ายโอนและการแบ่งปันความรู้เพื่อให้ทุกในองค์กรสามารถเข้าถึง ความรู้นั้น ๆ นอกจากนี้ผู้นำองค์กรยังต้องมีการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งระหว่างบุคคลและระหว่างองค์กรเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร เพราะในการดำเนินงานนั้นต้องใช้องค์ความรู้ที่มีความแตกต่าง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในการสร้างความโดดเด่นให้กับผลิตภัณฑ์และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Liebowitz & Yan, 2004)

ทั้งนี้ Teece, Pisano & Shuen (1997) ยังได้อธิบายว่าการมีพันธมิตร ในการแบ่งปันความรู้ทำให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้อีกด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ Gravier, Randall & Strutton (2008) ที่ระบุว่าการจัดการความรู้นั้นมีบทบาทต่อ ความสำเร็จในการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรเพราะการจัดการความรู้มีความสำคัญมากกว่าปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ และไม่ว่าความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจจะเพิ่มขึ้นอย่างไรก็ไม่สามารถลดบทบาทของการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อศักยภาพของกลยุทธ์พันธมิตรได้ โดยปกติแล้วองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้เป็นอย่างมากเพราะต้องพัฒนาสินค้าและบริการของตัวเองให้ทันกับการ

เปลี่ยนแปลงนั้น ๆ การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ที่เหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งนี้ การจัดการความรู้ในลักษณะนี้ต้องเป็นไปในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ร่วมกันระหว่างคู่พันธมิตร เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการขั้นสูง ซึ่งการแลกเปลี่ยนความรู้นี้ส่งผลให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ (Lin & Lee, 2005)

### 2.3.2 การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่น (Outstanding Competency Integration)

Brown & Tannock (2009) ได้กล่าวถึงศักยภาพที่โดดเด่นขององค์กรเอาไว้ใน 2 ลักษณะคือ 1) ศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละองค์กรโดยพิจารณาจากผลงานและผลการดำเนินงาน 2) ศักยภาพที่นอกเหนือจากงานประจำทั่วไป ซึ่งศักยภาพทั้ง 2 รูปแบบนี้เป็นศักยภาพที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มากขึ้น สอดคล้องกับที่ Walker & Larocco (2002) กล่าวว่าศักยภาพที่โดดเด่นขององค์กรเป็นเสมือนสินทรัพย์ที่มีค่าสำหรับองค์กร การบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่นนั้น จะมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากร มนุษย์ และการบริหารสินทรัพย์ขององค์กรเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะศักยภาพที่โดดเด่นขององค์กร เช่น บุคลากร ที่มีความโดดเด่นในเรื่องของทักษะความสามารถ ทักษะคิดและพฤติกรรมจะสนับสนุนความสำเร็จขององค์กรได้ เป็นอย่างดินนอกจากนี้ บุคลากรที่มีศักยภาพยังพร้อมที่จะพัฒนาตัวเองเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย อย่างไรก็ตามแต่ละองค์กรอาจมีบุคลากรที่มีทักษะความสามารถที่แตกต่างกันหรือมีศักยภาพอันโดดเด่นที่ แตกต่างกัน ดังนั้นการเป็นพันธมิตรและการใช้เทคนิคในการสรรหาคนหรือศักยภาพที่โดดเด่นแบบบูรณาการ ระหว่างองค์กรจึงเป็นเรื่องจำเป็น นอกเหนือจากการสรรหาบุคลากรหรือศักยภาพที่โดดเด่นแล้ว ขั้นตอนในการ พัฒนาและการรักษาศักยภาพนั้น ๆ ให้อยู่กับองค์กรหรือคู่พันธมิตรต่อไปยังเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นหากมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการสรรหา สนับสนุนและรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพที่โดดเด่นไว้ ได้ก็จะก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจต่อไป (Adler, 1991) ทั้งนี้ Das & Teng (2003) ได้อธิบายว่า ลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นของกลุ่มพันธมิตรนั้นเป็นสิ่งที่มียุทธพลอย่างมากต่อความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์พันธมิตร ดังนั้นการวิเคราะห์เพื่อหาศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละองค์กรเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมกันจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นพันธมิตร อย่างไรก็ตามการบูรณาการศักยภาพที่โดดเด่นระหว่างองค์กรอาจไม่ประสบความสำเร็จนักเพราะคู่ พันธมิตรต่างก็มีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ คือ 1) โครงสร้างของแต่ละองค์กรที่มีความแตกต่างกัน 2) ระบบ การพัฒนาศักยภาพที่โดดเด่นของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน 3) การขาดประสบการณ์การทำงานร่วมกับ องค์กรอื่น ๆ ทำให้ไม่สามารถเห็นภาพรวมของปัญหาและไม่สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของปัญหากับ

ศักยภาพที่องค์กรมีได้ (Millen & Wintzeus, 2007) ดังนั้นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องทำก่อนที่จะเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกัน คือ 1) แต่ละองค์กรต้องค้นหาว่าสิ่งใดที่เป็นศักยภาพที่โดดเด่นขององค์กร 2) องค์กรมีขั้นตอนการ พัฒนาศักยภาพนั้น ๆ ให้มีความเข้มแข็งอย่างไร และ 3) เพิ่มทักษะในการปรับตัวขององค์กรเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงทางการแข่งขันในธุรกิจ ถึงแม้ว่าขั้นตอนต่าง ๆ จะต้องมีการลงทุนทั้งในเรื่องงบประมาณและเวลาแต่ผลลัพธ์ที่ได้ถือว่าคุ้มค่า เพราะองค์กรสามารถเพิ่มผลิตภัณ์ที่มีความแตกต่าง ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในสินค้า และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ (Tarique & Schuler, 2010; Ariya, 2015)

### 2.3.3 ความร่วมมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Cooperation)

Porter (1996) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่ากลยุทธ์ว่าเป็นหลักพื้นฐานสำหรับองค์กรในการแข่งขันทางธุรกิจ ในขณะที่ Wheelan and Hunger (2010) ได้อธิบายว่า กลยุทธ์นั้นเป็นเสมือนแผนแม่บทในการดำเนินงานขององค์กรที่ครอบคลุมการดำเนินงานในทุกภาคส่วน เพื่อทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ สำหรับคำว่า “ความร่วมมือ” (Cooperation) นั้น ได้มีผู้ให้แนวคิดไว้แตกต่างกันหลากหลาย แต่ Anderson & Narus (1990) ได้สรุปว่าความร่วมมือคือการที่บุคคลทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายร่วมกัน จากคำอธิบาย ความหมายของคำว่าความร่วมมือดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าความร่วมมือเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน ตั้งแต่สองคนหรือสององค์กรเป็นต้นไป โดยต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจด้วยความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมาย ของแต่ละฝ่ายที่มีร่วมกัน ดังนั้นความร่วมมือเชิงกลยุทธ์จึงหมายถึง แผนในการดำเนินงานหรือแนวทางในการ กำหนดความสัมพันธ์และรูปแบบการทำงานร่วมกันขององค์กรเพื่อใช้ทรัพยากรของแต่ละองค์กรมีไปในการส่งเสริมความสามารถซึ่งกันและกันเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ Zorlu & Hacıoglu (2012) ได้อธิบายว่า การทำงานร่วมกันขององค์กรจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย สอดคล้องกับที่ รัตนา ลีลิต (2559) ได้สรุปว่าความร่วมมือในการเป็นพันธมิตรนั้นคือการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ระหว่างองค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายทั้งในส่วนขององค์กรเอง และเป้าหมายที่มีร่วมกันของกลุ่มพันธมิตรในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการแข่งขันและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การที่องค์กรจะประสบ ความสำเร็จในการเป็นพันธมิตรกันได้นั้น จะต้องมีความร่วมมือที่ดีระหว่างกัน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและประสิทธิผลของงาน ความร่วมมือมิได้เป็นเพียงการแลกเปลี่ยนทรัพยากรต่าง ๆ ระหว่างกันเท่านั้น แต่ยังเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อเข้าใจลักษณะงานของกันและกัน เข้าใจสถานการณ์และพร้อมที่จะช่วยเหลือกันมากกว่ามุ่งหวังเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากกันและกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Mohr & Spekman (1994) ที่พบว่า หนึ่งในปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเป็นหุ้นส่วนกันคือความร่วมมือ

ดังนั้นเมื่อมีการนำกลยุทธ์พันธมิตรมาใช้ในการดำเนินธุรกิจก็ควรต้องมีการสร้างความร่วมมือเชิงกลยุทธ์เพื่อตอบโจทย์ในเรื่องของการแก้ปัญหาในด้านต่าง ๆ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น ทั้งนี้ Ireland, Hoskinsson & Hitt (2013) ได้อธิบายรูปแบบ ของความร่วมมือของกลยุทธ์พันธมิตรเอาไว้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1) แบบเซ็นสัญญา (Contractual Agreement) เป็นการทำสัญญาร่วมกันในการแบ่งปันทรัพยากร ความรู้ ศักยภาพต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งจะมีความผูกพันระหว่างองค์กรน้อย เพราะเป็นความร่วมมือเฉพาะประเด็นที่ได้ทำสัญญาเอาไว้เท่านั้น

2) แบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน (Equity) เป็นความร่วมมือในรูปแบบของการร่วมลงทุนทำให้แต่ละองค์กรมีสิทธิในการเป็นเจ้าขององค์กรใหม่หรือธุรกิจใหม่ที่ตั้งขึ้นจากการรวมสินทรัพย์ทั้งที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้เข้าไว้ด้วยกัน ความร่วมมือในลักษณะนี้จะมีความผูกพันระหว่างองค์กรมากกว่าแบบแรกแต่ก็มีเรื่องของเงินทุนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยค่อนข้างมาก

3) แบบธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture) เป็นการที่แต่ละองค์กรตกลงร่วมลงทุนในการจัดตั้งองค์กรใหม่ที่แยกการดำเนินงานจากองค์กรเดิม โดยมีการกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นของผู้ร่วมทุนอย่างชัดเจน และเน้นการบริหารและดำเนินงานร่วมกันเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันหรือการเข้าสู่ตลาดใหม่ อย่งไรก็ดี Wahyudi (2015) ได้อธิบายว่านอกจากความสัมพันธ์อันดีของกลุ่มพันธมิตรแล้ว การมีกรอบความร่วมมือในการทำงานอย่างชัดเจนยังเป็นความสำเร็จอย่างยั่งยืนของกลยุทธ์พันธมิตร เพราะความร่วมมือหรือการประสานงานที่ดีในการทำงานร่วมกันจะส่งผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความสำเร็จของกลุ่มพันธมิตร

#### 2.3.4 ความไว้วางใจในการแบ่งปันผลประโยชน์ (Trust in Benefit Sharing)

Davis, Schoorman, Mayer & Tan (2000) ได้ให้นิยามของคำว่า ความไว้วางใจ ว่าเป็นความตั้งใจที่จะกระทบต่อผู้อื่นโดยมีความคาดหวังเชิงบวกต่อพฤติกรรมภายใต้เงื่อนไขของการพึ่งพาอาศัยกันและความเสี่ยงต่าง ๆ นั้น ๆ และเมื่อมีความไว้วางใจเกิดขึ้นแล้วก็จะทำให้เกิดความปรารถนาที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมหรือมีความร่วมมือในการทำงาน (Nahapiet & Ghoshal, 1998) นอกจากนี้ Nonaka (1994) ยังได้เพิ่มเติมว่า ความไว้วางใจทำให้คู่พันธมิตรกล้าที่จะเปิดเผยข้อมูลและช่วยสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างความแข็งแกร่งให้กับคู่พันธมิตรได้มากขึ้น ประเด็นเรื่องความไว้วางใจเป็นประเด็นที่มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในการดำเนินธุรกิจระหว่างองค์กรและจัดเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการร่วมมือของกลุ่มพันธมิตร เพราะความไว้วางใจมาจาก พื้นฐานของความเชื่อมั่นและความตั้งใจและหากพันธมิตรปราศจากความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้วย่อมประสบ ความสำเร็จได้ยาก (Mehta, Larsen,

Rosenbloom & Ganitsky, 2006) ) ทั้งนี้ พงศ์สฎา เฉลิมกลีน วิโรจน์ เจษฎาถักษณ์ และนันทนา อุ่นเจริญ (2559) ได้อธิบายเกี่ยวกับการรักษาประโยชน์ขององค์กรบนพื้นฐานของ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ไว้ว่า คือ การที่องค์กรมีความเชื่อถือกัน เปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อกันอย่างเที่ยงตรง ชัดเจน และรับรู้ผลประโยชน์ที่จะเกิดต่อกันอย่างซื่อสัตย์ สอดคล้องกับที่ผลการวิจัยของ Suseno & Ratten (2007) ที่พบว่าความไว้วางใจมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้อง ปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ดังนั้นคู่พันธมิตรจึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจ ระหว่างองค์กรเพื่อน ๆ ไปสู่การปรับปรุงประสิทธิภาพของพันธมิตรเมื่อต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง นอกจากนี้ Moeller (2010) พบว่าถึงแม้จะมีการแข่งขันอย่างรุนแรงในการค าเนิน ธุรกิจแต่ความไว้วางใจระหว่างองค์กรก็ถือเป็นการสร้างบรรทัดฐานของความร่วมมือและการ ได้ประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลในทางบวกต่อองค์กรมากกว่าการที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งจะค ำเนินงาน โดยล าพังได้ ทั้งนี้ความวางใจ อาจแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบด้วยกัน คือ

1) ความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Interpersonal Trust) เป็นความ ไว้วางใจระหว่างพนักงานกับพนักงาน และระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา

2) ความไว้วางใจในระบบ (System Trust) ซึ่ง Wahyudi (2015) ได้อธิบายว่าความไว้วางใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความสำเร็จของคู่พันธมิตร และความไว้วางใจระหว่างคู่พันธมิตรเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกันและยังส่งผลกระทบเชิง บวกต่อความสำเร็จทั้งทางด้านการประสานงานและด้านการเงินอีกด้วย

## 2.4 บทวิเคราะห์คาดการณ์อนาคตอุตสาหกรรมกัญชาในอเมริกาเหนือและยุโรป

อุตสาหกรรมกัญชาทั่วโลกกำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในอเมริกาเหนือและยุโรป เมื่อการทำให้กัญชาถูกกฎหมายมีผลดีอย่างมากต่อทั้งผู้ใช้กัญชาและนักลงทุนทั่วโลก โดยคาดการณ์มูลค่าตลาด 66.3 พันล้านดอลลาร์ภายในสิ้นปี 2025 ในสหรัฐอเมริกา ด้วยขนาดตลาดของกัญชามีมูลค่าเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากในปี 2019 มีมูลค่าอยู่ที่ 12 พันล้านดอลลาร์ จากนั้นขยับมูลค่าอยู่ที่ 13.2 พันล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2021 และคาดว่าจะขยายตัวที่อัตราการเติบโตต่อปี (CAGR) ที่ 25.5% จากปี 2022 ไปจนถึงปี 2030 โดยการวิจัยของ Grand View Research (2021)

เนื่องจากจำนวนประเทศที่ออกกฎหมายกัญชาทางการแพทย์และการใช้งานมีเพิ่มมากขึ้น ตลาดจึง คาดว่าจะเติบโตอย่างแข็งแกร่งในปีหน้าภายในปี 2027 การใช้งานสำหรับผู้ใหญ่คาดว่าจะกลายเป็นกลุ่มที่เติบโตเร็วที่สุด กัญชาสำหรับผู้ใหญ่หรือเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจหมายถึงการใช้

กัญชานอกเหนือจากวัตถุประสงค์ทางการแพทย์ การใช้ยาในผู้ใหญ่อาจมีตั้งแต่ยาออกฤทธิ์ต่อจิตประสาทไปจนถึงส่วนผสมในอาหาร ในหลายประเทศที่ออกกฎหมายกัญชาทางการแพทย์การใช้งานสำหรับผู้ใหญ่ยังคงผิดกฎหมาย มีเพียงไม่กี่ประเทศ เช่น แคนาดา อูรุกวัย โคลอมเบีย และบางรัฐในสหรัฐฯ ที่ออกกฎหมายให้ผู้ใหญ่ใช้กัญชา ผ่านการทำให้กัญชาเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจถูกกฎหมาย รัฐบาลกำลังพยายามจัดตลาดมีดและมุ้งหารายได้จากภาษีจำนวนมากเรียกเก็บจากการขายผลิตภัณฑ์เหล่านี้ การทำให้ถูกกฎหมายได้ผลักดันความต้องการจากผู้ใช้ทั้งด้านสันตนาการและทางการแพทย์ ประเทศอย่างแคนาดาและสหรัฐอเมริกา ที่ซึ่งผู้ใหญ่ใช้กัญชาได้รับการรับรอง ได้เห็นการเปลี่ยนแปลงแบบไดนามิกจากผู้ป่วยที่เลือกใช้กัญชาเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจแทนการแพทย์ นี้สามารถนำมาประกอบกับ easy มีจำหน่ายหลากหลายและราคาต่ำ ในประเทศที่การชำระเงินคืนสำหรับกัญชาทางการแพทย์มีไม่มาก แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงนี้มีหลักฐานชัดเจนมากอย่างไรก็ตาม กฎระเบียบและข้อจำกัดที่เข้มงวดเกี่ยวกับการใช้กัญชาเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจสำหรับผู้ใหญ่กำลังจำกัดการเติบโตของตลาด อย่างไรก็ตาม การเปิดตัวของโครงการกัญชาทางการแพทย์และการเพาะปลูกและการจำหน่ายผลิตภัณฑ์โดยรัฐบาลของประเทศเศรษฐกิจต่าง ๆ คาดว่าจะช่วยกระตุ้นการเติบโตในอนาคตอันใกล้

แม้ว่าด้วยกระแสความต้องการบริโภคกัญชาเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเป็นผลพวงมาจากการออกกฎหมายอนุญาตให้มีการผลิต และจำหน่ายกัญชาอย่างถูกต้อง อย่างในหลาย ๆ ประเทศในสหภาพยุโรป ที่ให้การรับรองในการอนุญาตผลิต ผลิตภัณฑ์กัญชาทางการแพทย์ที่มีส่วนประสมของสาร CBD หรือ cannabidiol เป็นหลัก ซึ่งไม่ออกฤทธิ์ต่อจิตประสาท แต่ในขณะเดียวกัน การผลักดันแนวคิดที่ต้องการอนุญาตให้ใช้กัญชาทางสันตนาการ และได้รับการรับรองโดยรัฐบาลหลายประเทศในสหภาพยุโรป และอเมริกาเหนือ กลับทำให้เกิดปัญหาด้านกฎหมาย และระบบการเงิน ซึ่งส่งผลต่อระบบห่วงโซ่อุปทานตามมา ยกตัวอย่างเช่น การบังคับใช้กฎหมายกัญชาในสหรัฐอเมริกา แม้ว่าจะกลายเป็นตลาดกัญชาที่ใหญ่ที่สุดในโลก แต่ใน 11 มลรัฐ ที่อนุญาตให้มีการบริโภคกัญชาเชิงสันตนาการ และอีก 33 มลรัฐ ที่อนุญาตให้บริโภคกัญชาทางการแพทย์เท่านั้น ธุรกิจกัญชากลับไม่สามารถส่งออกส่วนประสมที่มีฤทธิ์ต่อจิตประสาทและผลิตภัณฑ์แปรรูปข้ามมลรัฐได้ เนื่องด้วยการค้าระหว่างรัฐอยู่ภายใต้เขตอำนาจศาลของรัฐบาลกลาง ขณะที่แต่ละรัฐได้ติดตั้งกรอบการกำกับดูแลของตนเอง ทำให้เกิดกฎเกณฑ์ที่ขัดแย้งกันเอง และขัดต่อกฎหมายของรัฐบาลกลาง ถึงแม้ว่าทั้งสองรัฐจะอนุญาตให้ใช้เพื่อการสันตนาการที่ถูกกฎหมายก็ตาม ทำทนายยิ่งกว่านั้น ธนาคารที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลกลางมักปฏิเสธที่จะรับบัญชีจากธุรกิจกัญชาเนื่องจากกลัวการตรวจสอบจากรัฐบาลกลาง จุดนี้ส่งผลให้ ผู้ประกอบการกัญชา เริ่มหันมาจัดการห่วงโซ่อุปทานของตนเองผ่านการบูรณาการแนวตั้ง (Vertical Integrated) ตั้งแต่ในระดับต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ เช่น การมีพื้นที่

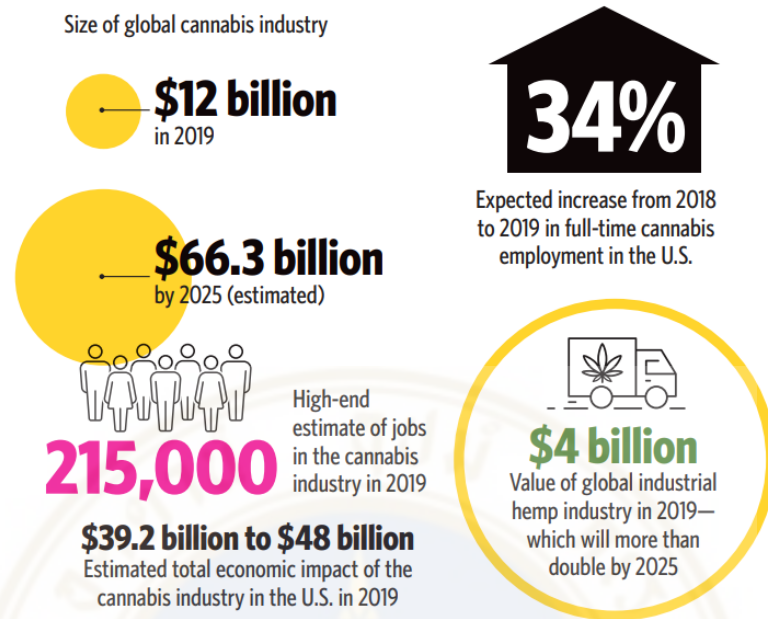


เพาะปลูก, ห้องปฏิบัติการทดสอบและวิจัย, การดำเนินการเก็บเกี่ยว, สกัด, สร้างบรรจุภัณฑ์ จนนำไปขายปลีกและขายส่งด้วยตนเอง Sarah Fister Gale (2020)

เช่นเดียวกับ William MacLean ซีอีโอของ Wildflower Brands ซึ่งเป็นเจ้าของธุรกิจค้าปลีกกัญชาในแคนาดาที่ได้รับอนุญาตและบริษัทผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพจาก CBD ในแคนาดา ได้กล่าวว่าธุรกิจกัญชาในแคนาดาซึ่งกัญชากลายเป็นสิ่งถูกกฎหมายเพื่อการสันติภาพในปลายปี 2018 ซึ่งต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง แต่มีความท้าทายเท่าเทียมกับในสหรัฐอเมริกา แม้ว่าในแคนาดามีร้านค้ากัญชาทั้งภาครัฐและเอกชน เปิดร้านค้า 100 แห่งภายในไม่กี่วันหลังจากถูกกฎหมาย อย่างไรก็ตาม รัฐบาลในมณฑลของแคนาดาบางแห่งได้จำกัดสิทธิ์สำหรับการอนุญาตจัดจำหน่ายในร้านค้าปลีก ซึ่งส่งผลกระทบต่อกรขยายสาขาของ Wildflower ในการเปิดร้านค้าเพิ่มเติม จนในเวลาถัดมาหน่วยงานด้านสุขภาพของแคนาดา ได้ออกกฎหมายที่กำหนดให้ผู้ค้าปลีกกัญชารายใหม่สร้างร้านค้าของตนให้สมบูรณ์ก่อนจึงจะสามารถยื่นขอใบอนุญาตได้ ซึ่งเป็นกฎที่อ้างว่าเพื่อประโยชน์แก่ผู้ประกอบการในการสร้างความเติบโตให้กับร้านค้า แต่หลายเสียงกลับมองว่าเป็นการขัดขวางศักยภาพในการเติบโตของธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีกฎเกณฑ์ที่จำกัดการเติบโตและขนาดของธุรกิจยกตัวอย่างเช่น ในรัฐออนแทรีโอ ผู้ผลิตกัญชาที่ได้รับอนุญาตสามารถดำเนินการร้านค้าปลีกได้เพียงร้านเดียวเท่านั้น แต่ขณะที่ ในรัฐบริติชโคลัมเบีย ผู้ผลิตไม่ได้รับอนุญาตให้ดำเนินการร้านค้าปลีกใดๆ เลย Wildflower จึงต้องพึ่งพาหุ้นส่วน เพื่อดูแลกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงและกำหนดแนวทางแก้ไขเมื่อถูกระเบียบขัดแย้งกัน ซึ่งเป็นหนึ่งในเหตุผลที่ Wildflower เลือกที่จะเปลี่ยนไปใช้สหรัฐอเมริกา ที่บริษัทสามารถเพิ่มฐานการผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ในขนาดที่ใหญ่ขึ้น

ในขณะที่ ยุโรป ตลาด CBD ยังคงเติบโต และคาดการณ์ว่าจะเติบโตอย่างมากในอนาคต โดย Brightfield Group คาดการณ์ว่ามูลค่าตลาด 318 ล้านดอลลาร์ในปีที่แล้วจะเติบโตมากกว่า 400% ภายในปี 2023 ซึ่ง CBD เพิ่งเริ่มเข้ายึดครองในยุโรป เนื่องด้วยการที่ผลิตภัณฑ์คู่แข่งยังไม่เป็นที่รับรู้ของผู้บริโภคมากนัก และการแข่งขันไม่รุนแรงเท่าในสหรัฐอเมริกา จึงเป็นโอกาสที่ดีสำหรับแบรนด์ที่พร้อมพัฒนาเข้าสู่ตลาด CBD และขยายไปทั่วยุโรป

## CANNABIS BY THE NUMBERS



ภาพที่ 2.1 Size of global cannabis industry

ที่มา : Sarah Fister Gale (2020), Cannabis High Risks, High Reward : The gold rush is on. But industry trailblazers face a tricky path to success.

### บทสรุปวิเคราะห์คาดการณ์อนาคตอุตสาหกรรมกัญชาในอเมริกาเหนือและยุโรป

การพยากรณ์และการควบคุมที่เฉียบแหลมเป็นสิ่งสำคัญในธุรกิจกัญชา การมองหาสถานที่ใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์เชิงธุรกิจให้การทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อขยายการดำเนินงาน ขยายขนาดของธุรกิจ และค้นหาโอกาสจากแหล่งเงินทุนเพื่อสร้างห่วงโซ่อุปทานที่เพียงพอเพื่อให้แน่ใจว่ามีการส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่สมบูรณ์ออกสู่ตลาด และสำหรับธุรกิจที่ต้องการจะเติบโต ผู้ประกอบการควรหันไปให้ความสำคัญกับ คุณภาพการผลิตที่สัมพันธ์กับเป้าหมายทางการตลาด เพื่อให้แบรนด์อยู่ในจุด product market fit ที่สามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีเหนือผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่ง ในสถานะที่ซบเซาใช้ทางกฎหมายยังคงเป็นอุปสรรค McMillan (2020)

## 2.5 STEEP Analysis ของบริษัท Canopy Growth

### 2.5.1 ปัจจัยทางการเมือง

- รัฐบาลสามารถจัดวางบริษัทกัญชาที่กำลังเติบโตได้

- มีแนวโน้มเพิ่มอัตราภาษีสูงขึ้นอย่างมาก

- ในการเลือกตั้งครั้งหน้า พรรคการเมืองที่สามารถทำให้กัญชากลับมาผิดกฎหมายได้อีกครั้งจะได้รับความนิยมสูง

- อาจอนุญาตให้จำหน่ายกัญชาโดยเครือข่ายค้าปลีกที่ลงทุนของรัฐบาลเช่น LCBO

- หากธุรกิจกัญชาเติบโตในต่างประเทศ จะทำให้เกิดการเพิ่มอัตราภาษีศุลกากรและอาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนได้

- สร้างรายได้จากภาษีได้หลายพันล้านเหรียญสหรัฐ

### 2.5.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ

- ตลาดมีศักยภาพยังสามารถดำรงอยู่ได้เพื่อทดแทนสายพันธุ์กัญชาในระดับราคาที่ต่ำกว่า

- อัตราเงินเฟ้อสามารถผลักดันต้นทุนการผลิตทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้น

- ในช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำ / ถดถอย อาจต้องเสนอราคาส่วนลดซึ่งอาจส่งผลให้ขาดทุน

- สามารถสร้างรายได้จากภาษีให้กับเศรษฐกิจได้หลายพันล้าน

- อัตราการเติบโตของประชากรผู้ใช้ 1.2% ต่อปี ซึ่งอาจส่งผลให้มีผู้ใช้เพิ่มขึ้นในอนาคต

### 2.5.3 ปัจจัยด้านสังคม วัฒนธรรม

- มีการแจ้งข้อมูลให้กับผู้บริโภค เพื่อส่งเสริมการใช้ทางการแพทย์/นันทนาการอย่างถูกต้อง

- เกิดความเสี่ยงสูงในการใช้งานในระยะยาว

- แคนาดามีความหลากหลายทางวัฒนธรรม จึงเป็นเรื่องยากเพราะกัญชาขัดต่อความเชื่อทางศาสนา บางอย่าง

- ขึ้นอยู่กับผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรมที่ทำงานอยู่ อาจจำเป็นต้องมีการทดสอบยา ดังนั้น จึงจำกัดการใช้งานสำหรับบุคคลเหล่านั้น

- อัตราการเติบโตของประชากร 1.2% ต่อปี ซึ่งอาจส่งผลให้มีผู้ใช้เพิ่มขึ้นในอนาคต

- ประโยชน์ต่อสุขภาพมากมาย เช่น อาการปวดเรื้อรัง และกล้ามเนื้อกระตุก

#### 2.5.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี

- ความก้าวหน้าทางพันธุกรรมของกัญชาสามารถเพิ่มประสิทธิภาพเทคนิคการเจริญเติบโตได้
- การทดสอบผลิตภัณฑ์กับผู้ป่วยในห้องปฏิบัติการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อความปลอดภัย
- การตลาดในยุคดิจิทัลสามารถเป็นประโยชน์ต่อบริษัทต่าง ๆ แต่ก็ยังคงส่งผลด้านภาพลบต่อผู้โฆษณาที่พยายามสะท้อนถึงอุตสาหกรรมกัญชา
- บริการด้านเทคโนโลยี เช่น การจำหน่ายเมล็ดพันธุ์ออนไลน์
- มีช่องทางการเข้าถึงผลิตภัณฑ์ผ่าน อี-คอมเมิร์ซ และการสั่งซื้อออนไลน์

#### 2.5.5 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม

- การปลูกกัญชาในร่มส่งผลเสียต่อสิ่งแวดล้อมด้วยการใช้ไฟฟ้าที่เพิ่มสูงขึ้น
  - พื้นที่ปลูกกลางแจ้งอาจทำให้สูญเสียทรัพยากรน้ำในปริมาณมาก
  - การเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศสามารถส่งผลกระทบต่อพื้นที่ปลูกกลางแจ้ง (การเปลี่ยนแปลงตามฤดูกาล)
  - การศึกษาแสดงให้เห็นว่าการผลิตเชิงพาณิชย์สามารถทำให้เกิดการแตกตัวของป่าไม้และการพังทลายของหน้าดิน
  - ไม่มีนโยบายการใช้ที่ดินที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อจำกัดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- ปัจจัยทางกฎหมาย/ข้อบังคับ:
- ข้อกังวลด้านกฎหมาย พรรคการเมืองที่ชนะในการเลือกตั้งรอบหน้า สามารถคว่ำกัญชาที่ถูกกฎหมายได้
  - กฎหมายว่าด้วยการใช้ไฟฟ้าอย่างจำกัด
  - ร่างพระราชบัญญัติ C-45 ได้บังคับใช้ตามพื้นที่ต่างจังหวัดและเขตแดนที่เกี่ยวข้องเพื่อจำกัดการใช้และการซื้อขาย จึงทำให้ยากต่อการขายและผลิตในพื้นที่ต่าง ๆ
  - บางจังหวัดจะเลือกใช้ร้านค้าที่เป็นของสาธารณะ ตัดรายได้จากการขายปลีกให้กับบริษัทต่าง ๆ
  - ผู้ใช้งานทั่วไปถูกจำกัดการปลูก และใช้กัญชาในบางจังหวัด

## 2.6 การวิเคราะห์ โอกาส และศักยภาพทางการแข่งขันของผู้ประกอบการกัญชาในประเทศไทย

จากข้อมูลของ grandviewresearch ในปี 2021 ภาคอุตสาหกรรมเพิ่มส่วนแบ่งสูงสุดที่ 81.9% จากการใช้กัญชาที่เพิ่มขึ้นในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ช่วยเพิ่มการเติบโต การรวมตัวกันของบริษัท CBD ที่เพิ่มขึ้นในภาคอาหารและเครื่องดื่มช่วยกระตุ้นการเติบโตของตลาด ยกตัวอย่างเช่นในเดือนพฤษภาคม 2022 บริษัท เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จำกัด (มหาชน) บริษัท เจริญโภคภัณฑ์โปรดิเวซ จำกัด และ บริษัท กันกุลเอ็นจิเนียริ่ง จำกัด (มหาชน) ได้ร่วมมือกันพัฒนาอาหารและเครื่องดื่มผสมกัญชา เพื่อมุ่งเน้นที่การเพิ่มขึ้นของบริษัทเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ที่มีส่วนประกอบของ CBD และกิจกรรม R&D ที่เพิ่มขึ้นสำหรับการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่และการเติบโตของกลุ่มผลิตภัณฑ์ CBD เป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมสุขภาพและเครื่องสำอางเป็นส่วนใหญ่เนื่องจากมีคุณสมบัติด้านการอักเสบและต่อต้านอนุมูลอิสระ CBD ยังถูกใช้ในอุตสาหกรรมต่าง ๆ เช่น เกษตรกรรม กระดาษ บรรจุภัณฑ์ และอุตสาหกรรมอื่น ๆ

ส่วนทางการแพทย์คาดว่าจะเติบโตในอัตราที่สูง จากการศึกษาต่าง ๆ พบว่า CBD ทางการแพทย์นั้นปลอดภัยสำหรับการรักษาผู้ป่วยที่มีอาการปวดเรื้อรังและอาการปวดตามเส้นประสาทเปอร์ดเซนต์ที่เพิ่มขึ้นของการทดลองทางคลินิกกับกัญชาเพื่อรักษาอาการปวดเรื้อรังและโรคเกี่ยวกับระบบประสาทเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญ ซึ่งนำไปสู่การใช้กัญชาในการรักษาความเจ็บปวดที่เพิ่มขึ้นและส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมในทางบวก นอกจากนี้ การยอมรับกัญชาในสังคมที่เพิ่มขึ้น การรับรู้ของผู้บริโภคที่เพิ่มขึ้นเกี่ยวกับประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ และความนิยมที่เพิ่มขึ้นของคุณสมบัติการรักษาของกัญชาภายในประเทศช่วยเร่งการเติบโตของอุตสาหกรรม

ด้วยการทำให้ถูกต้องตามกฎหมายของการผลิตกัญชา บริษัทในประเทศต่าง ๆ ได้วางแผนที่จะเข้าสู่ตลาด CBD ตัวอย่างเช่น ในเดือนตุลาคม 2021 อุตสาหกรรมเกษตรศรีตรังประกาศว่า บริษัท ศรีตรังรับเบอร์แอนด์แพลนเทชัน ได้รับใบอนุญาตให้ปลูกกัญชาในประเทศไทย โดยบริษัทนี้จะขยายพอร์ตไปยังตลาด CBD ผู้เข้าร่วมหลักในตลาดกัญชาที่ถูกกฎหมายของประเทศไทยกำลังคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อขยายรอยเท้าทางธุรกิจและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาด ผู้เล่นหลักกำลังมุ่งเน้นไปที่ความคิดริเริ่มเชิงกลยุทธ์ เช่น การควบรวมและเข้าซื้อกิจการ ความร่วมมือ หุ้นส่วน การระดมทุนและการลงทุน และการพัฒนาและเปิดตัวผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ เพื่อขยายความเชี่ยวชาญและกลุ่มผลิตภัณฑ์ของตน ดังเช่น สหพัฒนา อินเตอร์ โฮลดิ้ง บริษัทในเครือสหกรุปักษ์ใหญ่ของธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค (FMCG) เตรียมร่วมลงทุน 370 ล้านบาทกับ ยูไนเต็ด เพาเวอร์ ออฟ เอเชีย และ โกลเด้น ไทโรเองเกิด กรุ๊ป เพื่อปลูกกัญชา เมืองเชียงราย ภาคเหนือ บริษัทต่าง ๆ มองหาการสกัดสาระสำคัญของพืชและขายให้กับลูกค้าที่ทำยา อาหาร และ

เครื่องดื่ม โดยสมาคมการค้ากัญชงอุตสาหกรรมไทยระบุว่ามูลค่าตลาดของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกัญชาอยู่ที่ประมาณ 4 หมื่นล้านบาท และคาดว่าจะเติบโตเป็น 70 พันล้านบาทภายในปี 2567 Global Cannabis Report ซึ่งเป็นสิ่งพิมพ์ทางการค้ากล่าวไว้ว่าตลาดกัญชาที่ถูกกฎหมายในปัจจุบันมีมูลค่าถึง 100 พันล้านดอลลาร์ทั่วโลก



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ : โอกาส และ ความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานคร กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยและกระบวนการวิจัย (Methodology) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อให้การวิจัยมีประสิทธิภาพ 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การกำหนดกลุ่มประชากร
- 2) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยและเก็บข้อมูล
- 3) คำถามสำหรับสัมภาษณ์
- 4) เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์
- 5) การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล
- 6) การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 7) การจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อศึกษาถึงแนวทางการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานครผ่านกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ โดยการสัมภาษณ์ได้มีการออกแบบคำถามเชิงบรรยาย มีข้อความที่มีลักษณะปลายเปิด ลักษณะของคำถามมีความยืดหยุ่นเพื่อให้สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

#### 3.1 การกำหนดกลุ่มประชากร

ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากร ตั้งแต่ในระดับต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยระดับต้นน้ำได้แก่ 1. ประธานเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนฟาร์มเกษตรมั่งมี อำเภอ ประจันตคามจังหวัดปราจีนบุรี จำนวน 1 ราย 2. ผู้จัดการฝ่ายผลิต บริษัท คัลติเวท จำกัด จำนวน 1 ราย เนื่องจากเป็นผู้ปลูกที่มีบทบาทในการผลิต ผลิตภัณฑ์ช่อดอกกัญชาที่มีกลุ่มเครือข่ายรวมเกษตรกรรวมตัวและเป็นผู้จัดตั้งวิสาหกิจชุมชน อีกทั้งในส่วนองภาคเอกชนที่เป็น

บริษัทผู้ปลี๊กและส่งออกช่อดอกกล้วยา และที่ปรึกษาการปลู๊กกล้วยา เพื่อส่งออกผลผลิตไปยังบริษัทรับซื้อหรือกระจายไปยังพ่อค้าคนกลางที่นำไปขายส่งให้กับร้านขายกล้วยาในกรุงเทพมหานคร ข้อมูลจากผู้สัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้เลือกมาจึงมีนัยยะสำคัญต่อการนำมาวิเคราะห์การวางกลยุทธ์การผลิตต่อความต้องการขายให้สอดคล้องกับแนวโน้มตลาดตามการวิเคราะห์คาดการณ์ต่อความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในห่วงโซ่อุปทาน

ระดับกลางน้ำได้แก่ 1. ประธานกรรมการบริหารและเจ้าของกิจการ บริษัท แคนนา โกรว์ เทคโนโลยี จำกัด จำนวน 1 ราย 2. รองกรรมการฝ่ายบริหาร บริษัท ชาราเธรา คอร์ปอเรชั่น จำกัด จำนวน 1 ราย และ 3. กรรมการผู้จัดการ บริษัท บริลเลียนท์ แคนนาบิช จำกัด จำนวน 1 ราย เนื่องจากเป็นผู้ประกอบธุรกิจกล้วยาทั้งในระดับต้นน้ำ และ กลางน้ำ ที่มีความสำคัญในห่วงโซ่อุปทานในสถานะของผู้ผลิต ผู้แปรรูปและจัดจำหน่าย รวมถึงเป็นผู้ค้าส่งให้กับกลุ่มธุรกิจปลายน้ำ ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างนี้จึงมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อการนำมาวิเคราะห์การดำเนินกลยุทธ์พันธมิตรในระดับองค์กรที่สัมพันธ์กับมิติความคล่องตัวและหยุ่นตัวในห่วงโซ่อุปทาน

ระดับปลายน้ำได้แก่ ประธานกรรมการบริหารและเจ้าของกิจการ จำนวน 1 ราย, กรรมการผู้จัดการ จำนวน 1 ราย, ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจอาวุโส จำนวน 1 ราย, ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้าและปฏิบัติการ จำนวน 1 ราย จากบริษัท โฟร์ทเวนต์ จำกัด เนื่องจากเป็นผู้ค้าปลีกที่มีลักษณะการดำเนินงานในรูปแบบร้านขายกล้วยา หรือดิสเพนซารี ในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนั้น ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างนี้ทำให้ทราบถึงวิธีคิดต่อการบริหารพันธมิตรระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจปลายน้ำ ซึ่งนำไปกำหนดรูปแบบการดำเนินงานในระดับธุรกิจและปฏิบัติการ ซึ่งการจะวิเคราะห์กลยุทธ์พันธมิตรในระดับองค์กรของผู้ประกอบการกล้วยาในธุรกิจปลายน้ำจึงเรียกร่องความเข้าใจต่อมุมมองจากระดับองค์กรไปจนถึงระดับปฏิบัติการ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอาทิเช่น คณบดีสถาบันแพทยแผนบูรณาการและเวชศาสตร์ชะลอวัยจำนวน 1 ราย เนื่องจากเป็นเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ข้องเกี่ยวกับกฎหมายและข้อบังคับเกี่ยวกับการอนุญาตการจัดจำหน่ายและข้อบังคับการใช้พืชกล้วยาตาม พรบ กระทรวงสาธารณสุข โดยมีข้อมูลจากหน่วยงานสภากาการแพทยแผนไทยเป็นข้อมูลต้นทางในการนำมาวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการกล้วยา



## 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยและเก็บข้อมูล

3.2.1 ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางการสร้าง แนวคิดในการศึกษาวิจัย เพื่อกำหนดขอบเขตและหัวข้อการวิจัย อีกทั้งยังเป็นข้อมูลที่ใช้ในการประกอบการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก

3.2.2 สร้างแบบสอบถามในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ และพบว่ากรณีปฏิบัติสัมพันธ์รูปปัจจัย ด้านต่าง ๆ จากการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เนื้อหาครอบคลุมตามขอบเขตการวิจัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการศึกษาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ มีการเรียงลำดับคำถาม โครงสร้างคำถามการ สัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

3.2.2.1 ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

3.2.2.2 ส่วนที่ 2 : คำถามเกี่ยวกับสถานการณ์และความท้าทายต่อการดำเนินธุรกิจกัญชาในปัจจุบัน

3.2.2.3 ส่วนที่ 3 : คำถามเกี่ยวกับการคาดการณ์อนาคตต่อโอกาสอุปสรรค และความท้าทายต่อธุรกิจกัญชาในช่วงเวลา 3 ปี และ 5 ปี

3.2.2.4 ส่วนที่ 4 : คำถามเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจกัญชา

3.2.3 ปรีกษาอาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการและโครงสร้างคำถาม เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและเพื่อให้ได้ถึงข้อมูลที่ตรงตามกรอบงานวิจัยที่ต้องการ

3.2.4 นำแบบฟอร์มคำถามที่ผ่านการปรับปรุงมาใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

## 3.3 คำถามสำหรับการสัมภาษณ์

การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและมีความรู้ ความเชี่ยวชาญภายในวงจรธุรกิจของอุตสาหกรรมกัญชาในประเทศไทย โดยแบ่งรูปแบบการสอบถามข้อมูลเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับสถานการณ์และความท้าทายต่อการดำเนินธุรกิจกัญชาตั้งแต่เริ่มต้น ถึง ปัจจุบัน ส่วนที่ 3 : คำถามเกี่ยวกับการจัดการความคล่องตัวและความหยุ่นตัวโซ่อุปทานของธุรกิจกัญชา และ ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานคร โดยคำถามทั้ง 4 ส่วน ผู้วิจัยจะเป็นผู้สัมภาษณ์โดยตรง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ในการสอบถามกบกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ดังนี้

### 3.3.1 ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

เป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับ ประชากรศาสตร์

3.3.1.1 เพศ

3.3.1.2 อายุ

3.3.1.3 หน่วยงานที่สังกัด / ตำแหน่ง

3.3.1.4 ประสบการณ์การทำงานในธุรกิจกัญชา

### 3.3.2 ส่วนที่ 2 : สถานการณ์และความท้าทายต่อการดำเนินธุรกิจกัญชาตั้งแต่เริ่มต้นถึง ปัจจุบัน

3.3.2.1 จากประสบการณ์การดำเนินงานในธุรกิจกัญชาที่ผ่านมา ท่านมีความคิดเห็นต่อสถานการณ์ดังกล่าวอย่างไร โปรดบรรยาย

3.3.2.2 จากประสบการณ์การดำเนินงานในธุรกิจกัญชาที่ผ่านมา ท่านคิดว่าปัจจัยใดเป็นอุปสรรค และความท้าทายที่สำคัญต่อการดำเนินงานในธุรกิจกัญชามากที่สุด เพราะเหตุใด

3.3.2.3 ท่านคิดว่าสถานการณ์ปัจจุบันของการแข่งขันของธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานครเป็นอย่างไร

### 3.3.3 ส่วนที่ 3 : การคาดการณ์อนาคตต่อโอกาส อุปสรรค และความท้าทายต่อธุรกิจกัญชาในช่วงเวลาอีก 3 ปี และ 5 ปี ข้างหน้า

3.3.3.1 ท่านมองภาพอนาคตของธุรกิจกัญชาในอีก 3 ปี ข้างหน้าจะเป็นอย่างไร

3.3.3.2 ท่านมองภาพอนาคตของธุรกิจกัญชาในอีก 5 ปี ข้างหน้าจะเป็นอย่างไร

3.3.3.3 ท่านคิดว่าจากอิทธิพลของปัจจัยที่ท่านเลือกในข้อ 2.2 จะส่งผลต่อการจัดการห่วงโซ่อุปทานในธุรกิจกัญชาอย่างไร เพราะเหตุใด

### 3.3.4 ส่วนที่ 4 : กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานคร

3.3.4.1 ท่านคิดว่ากลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจจะส่งเสริมโอกาสและความได้เปรียบทางธุรกิจกัญชาอย่างไร เพราะเหตุใด

3.3.4.2 ท่านคิดว่าความร่วมมือทางพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร รูปแบบใด ที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจกัญชามากที่สุด ณ เวลาใด เพราะเหตุใด

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์รายบุคคล (Interview) จากกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ของข้อความที่ถูกจดบันทึกและอัดเสียงไว้ โดยทำการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างตัวข้อมูล และบริบท โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

3.4.1 วางแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาแนวทางในการหาคำตอบ วัตถุประสงค์ของการวิจัยและคำถาม

3.4.2 นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Interview) มาจดบันทึกให้อยู่ในรูปแบบเอกสาร จัดเรียงข้อมูลและเปรียบเทียบข้อมูลเพื่อวิเคราะห์

3.4.3 นำข้อมูลที่ได้จากการจัดเรียงและเปรียบเทียบมาจับประเด็นสำคัญสำหรับการตอบคำถามวิจัยหรือประเด็นอื่นเพิ่มเติมที่พบจากการสัมภาษณ์

3.4.4 จัดกลุ่มของคำตอบที่มีประเด็นไปในทิศทางเดียวกัน และกำหนดประเด็นหลัก (Theme) เพื่อค้นหาแบบแผน (Pattern) ของข้อมูลในแต่ละประเด็นหรือระหว่างประเด็น โดยการใส่รหัสคำ (Coding) ในข้อความที่มีลักษณะเหมือนกันและเกี่ยวข้องกับงานวิจัย

3.4.5 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้แบ่งกลุ่มไว้ เพื่อหาความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกันระหว่างข้อมูล บริบทและความหมาย โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มีทั้งการบันทึกเสียงหรือกรณีให้ผู้ให้ สัมภาษณ์ไม่สะดวกให้เข้าพบเพื่อให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์ และจด บันทึกขณะสัมภาษณ์ หรือกรณีให้ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สะดวกให้บันทึกเสียงผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์และจดบันทึกขณะสัมภาษณ์

### 3.5 การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างชุดคำถามเพื่อใช้ในการวิจัยนี้ โดยศึกษาวิธีการสร้างชุดคำถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้เคยมีผู้ศึกษาไว้แล้วจึงนำมาประยุกต์ให้เข้ากับงานวิจัยที่ต้องการศึกษา ทั้งนี้

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ดังต่อไปนี้

### 3.5.1 ความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้นำชุดคำถามในการสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแก้ไขปรับปรุง เพื่อความเหมาะสมตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ปรับปรุงแก้ไขภาษาและคำถามให้กระชับ ชัดเจน เข้าใจง่ายสำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ และสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการหาคำตอบสำหรับการวิจัยครั้งนี้

### 3.5.2 ความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยนำชุดคำถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบก่อน (Pre-Test) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 ชุด การทดสอบก่อนการวิจัยนี้เพื่อหาความน่าเชื่อถือของชุดคำถามว่า กลุ่มตัวอย่างนี้มีความเข้าใจในชุดคำถามหรือไม่ และได้คำตอบตามที่คาดหวังหรือไม่ หากทดสอบแล้วพบว่าชุดคำถามนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจและได้คำตอบตามที่คาดหวัง จึงนำชุดคำถามไปเก็บจริง

## บทที่ 4

### ผลวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง การคาดการณ์อนาคต ต่อ โอกาส และความได้เปรียบทางการแข่งขันของผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานคร ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ Qualitative Research ใช้วิธีการวิจัยโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก In-depth Interview แบบกึ่งโครงสร้าง Semi-structured Interview จากกลุ่มตัวอย่างจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในกระบวนการพัฒนาธุรกิจของอุตสาหกรรมกัญชาทั้งภาคเอกชนและรัฐบาล รวมทั้งสิ้น 10 ท่าน นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้ทำการศึกษาค้นคว้า จากเอกสารงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องกับการมองภาพอนาคตเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาธุรกิจกัญชาในเขตกรุงเทพมหานคร แล้วนำมาข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยผู้วิจัยแบ่งประเด็นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ส่วนที่ 2 : สถานการณ์และความท้าทายต่อการดำเนินธุรกิจกัญชาตั้งแต่เริ่มต้น ถึง ปัจจุบัน ส่วนที่ 3 : การคาดการณ์อนาคตต่อโอกาส อุปสรรค และความท้าทายต่อธุรกิจกัญชาในช่วงเวลาอีก 3 ปี และ 5 ปี ข้างหน้า ส่วนที่ 4 : กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานคร

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ผู้ทำวิจัยได้สัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่ระดับต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ ในอุตสาหกรรมกัญชาในประเทศไทยที่สัมพันธ์ต่อการดำเนินธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานครจากหน่วยงานภาครัฐบาล ภาคเอกชน กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 10 ท่าน ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ผู้ให้ สัมภาษณ์	ตำแหน่ง	ประสบการณ์ ในอุตสาหกรรม กัญชา (ปี)
คนที่ 1	ประธานเครือข่ายวิสาหกิจชุมชน	1
คนที่ 2	ผู้จัดการฝ่ายผลิต	3
คนที่ 3	รองกรรมการฝ่ายบริหาร	1
คนที่ 4	ประธานกรรมการบริหารและเจ้าของกิจการ	3
คนที่ 5	กรรมการผู้จัดการ	1
คนที่ 6	ประธานกรรมการบริหารและเจ้าของกิจการ	3
คนที่ 7	กรรมการผู้จัดการ	1
คนที่ 8	ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาธุรกิจอาวุโส	1
คนที่ 9	ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้าและปฏิบัติการ	1
คนที่ 10	คณบดีสถาบันแพทย์แผนบูรณาการและเวช ศาสตร์ชะลอวัย	3

ธุรกิจ  
ต้นน้ำ

ธุรกิจกลางน้ำ  
และปลายน้ำ

#### 4.2 สถานการณ์และความท้าทายต่อการดำเนินธุรกิจกัญชานับตั้งแต่ก่อนและหลังการประกาศกฎกระทรวงว่าด้วยการถอดถอนกัญชาทุกส่วนออกจากบัญชียาเสพติด

จากคำถามเกี่ยวกับสถานการณ์และความท้าทายต่อการดำเนินธุรกิจกัญชาตั้งแต่เริ่มต้นถึง ปัจจุบัน นำมาสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในหน่วยงานภาครัฐ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญในหน่วยงานภาคเอกชน กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนจังหวัดปราจีนบุรี รวมถึงผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานคร โดยบรรยายถึงความคิดเห็นต่าง ๆ สามารถสรุปได้ดังนี้ 4.2.1 สถานการณ์ของธุรกิจกัญชา รายละเอียด : นับตั้งแต่มีการประกาศถอดถอนกัญชาออกจากบัญชียาเสพติดให้โทษ ประเภท 5 โดยกระทรวงสาธารณสุข เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2565 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภาครัฐ เอกชน และผู้ประกอบการธุรกิจกัญชา มีการเตรียมตัว และจัดการกับแผนการดำเนินธุรกิจกัญชาอย่างไร เกิดเหตุการณ์ที่สำคัญและความท้าทายใดบ้างที่ต้องจัดการความเสี่ยงต่อสถานการณ์ดังกล่าวภายใต้สภาพการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานคร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“ก่อนหน้าที่จะมีการประกาศลดดอกเบี้ยจากบัญชียาเสพติด เราในฐานะของวิสาหกิจชุมชนฟาร์มเกษตรมั่งมี อ.ประจันตคาม จ. ปราจีนบุรี ได้มีการเซ็นสัญญาความร่วมมือ หรือการทำ MOU ร่วมกับ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา โดยกำหนดเงื่อนไขของการปลูกเพื่อนำส่งช่อดอกพันธุ์หางกระรอกให้มหาวิทยาลัยนำไปสกัด แปรรูป สำหรับการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามแนวทางของกัญชาทางการแพทย์ แต่ส่วนประกอบอื่น ๆ ของกัญชา เช่น ราก ใบ ลำต้น สามารถนำไปขายสู่ท้องตลาดได้ เนื่องจาก ยังคงผิดกฎหมายเฉพาะส่วนของช่อดอกเท่านั้นในเวลาดังกล่าว แต่พอภายหลังจากกัญชาถูกกฎหมาย พบว่า ความต้องการซื้อในตลาดกัญชาทางการแพทย์กลับไม่เป็นที่ไปตามที่คาดการณ์ไว้ ทำให้เกิด Over supply และสินค้าไม่สามารถขายได้ อีกทั้งช่อดอกที่ผลิตได้ตามมาตรฐานถูกรับซื้อเพียง 20% จากการลงทุนปลูกทั้งหมด ทางฟาร์มวิสาหกิจชุมชนจึงต้องเร่งแผนเตรียมทำห้องบ่มช่อดอก ให้เป็นห้องปลูกกัญชาแบบระบบปิด (Indoor system) เพื่อเตรียมเพาะกัญชาสายพันธุ์ต่างประเทศที่มีมูลค่าในตลาดสูงกว่าพันธุ์หางกระรอก และเริ่มขายหลังจากที่มีการประกาศกฎกระทรวงเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2565 ซึ่งต้องยอมรับว่า คนถือเป็นผู้ปลูกหน้าใหม่ที่ยังไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มตลาดกัญชาสายพันธุ์ต่างประเทศได้มากเท่ากัญชาสายพันธุ์ไทย ทำให้ต้องเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อออนไลน์ รวมถึงการขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญด้านการปลูกกัญชาพันธุ์ต่างประเทศในท้องถิ่น ซึ่งศัพท์บ้าน ๆ เรียกว่า ไม่ทันกิน เนื่องจาก มีช่อดอกคุณภาพสูงขายกันเกลื่อนตลาดเรียบร้อยแล้ว ในขณะที่ตนเพิ่งกำลังศึกษาและเรียนรู้การปลูกได้ไม่นาน ทำให้ผู้เข้าร่วมในเครือข่ายต่างทยอยออกจากเครือข่ายไป เนื่องจากสูญเสียเม็ดเงินในการลงทุน และไม่อาจสู้ตลาดแข่งขันกัญชาที่มีในปัจจุบันได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“เริ่มปลูกกัญชามาตั้งแต่สมัยตนเองเรียนป.ตรี ในหอพัก เมื่อ 5 ปีก่อน เพราะตนเองเป็นคนชอบสูบกัญชา ผนวกกับความสนใจใคร่รู้ในการปลูกกัญชาพันธุ์ต่างประเทศ เพราะเนื่องจาก 1. สามารถขายได้ในราคาที่สูงกว่าเพราะมี supply น้อยกว่า และมี Demand สูงมากกว่ากัญชาพันธุ์ไทย การปลูกเพื่อขายในตลาดได้ดินผ่านช่องทางออนไลน์ และการขายแบบปากต่อปาก จึงเป็นการผลิตแบบ Made to order และมีฐานลูกค้าที่แน่นแฟ้น โดยเฉพาะชาวต่างชาติที่มีกำลังซื้อ แต่พอเมื่อรู้ข่าวว่าการลงมติลดดอกเบี้ยจากยาเสพติดนั้นมีแนวโน้มที่จะสำเร็จสูง จึงได้มีการเตรียมปลูกและรอจัดจำหน่ายกัญชาแบบขายส่งให้กับร้านกัญชาหรือ Dispensary ในเมืองเชียงใหม่ และในกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะส่งให้กับบริษัทที่จดทะเบียนใหม่ไว้สำหรับการขายปลีกโดยเฉพาะที่ชื่อ บริษัท โฟร์ทเวนตี จำกัด ซึ่งผมในฐานะผู้ปลูกที่มีความเชี่ยวชาญในสายพันธุ์ต่างประเทศ จึง

ค่อนข้างมั่นใจว่าช็อคอกที่นำมาขายเป็นช็อคอกเกรดคุณภาพสูงเทียบเท่าช็อคอกที่ไว้ใช้ในทาง การแพทย์ จึงค่อนข้างมั่นใจว่าตัวเองมีศักยภาพพอที่จะแข่งขันในตลาด”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“ตนเองไม่เคยมีประสบการณ์ในธุรกิจกัญชามาก่อน แต่เป็นผู้ชื่นชอบการสูบกัญชา ก่อนช่วงเวลาที่จะถูกกฎหมายเพียง 4 เดือน ได้รับคำเชิญชวนจากเพื่อนสมัยมหาวิทยาลัย มาร่วม ลงทุนทำธุรกิจกัญชา และ ตนเชื่อมั่นว่า กัญชาจะเป็นโอกาสทางธุรกิจที่มีมูลค่ามหาศาล จึงตัดสินใจ เข้ามาร่วมวางแผนธุรกิจกับเพื่อนคนดังกล่าว และก่อตั้งบริษัทในนามของ บริษัท ชาราธรา คอร์ ปอเรชั่น จำกัด โดยก่อนหน้านั้น ตนมีประสบการณ์ในการทำธุรกิจด้านการเกษตร คือพัฒนาธุรกิจ สวนทุเรียน มาเป็นเวลา 10 ปี และเข้าใจในธรรมชาติของธุรกิจการเกษตร แต่เมื่อตนได้เริ่มต้นธุรกิจ กัญชา พบว่า กลไกของธุรกิจกัญชา เชื่อมโยงกับความเป็นสหวิทยาการในแง่ของการขยายขีด ความสามารถของสินค้าและบริการได้มากกว่าธุรกิจเกษตรอื่น ๆ แต่ในขณะที่เดียวกัน ความคลุมเครือ ของข้อบังคับใช้ด้านกฎหมาย ทำให้สูญเสียเม็ดเงินจากการลงทุนที่อาจขัดต่อหลักกฎหมาย”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“เมื่อ 6 ปีที่แล้ว ตนได้ปลุกกัญชาเพื่อขายในตลาดใต้ดินผ่านช่องทาง Telegram ซึ่งเป็น คอมมูนิตี้ แอปพลิเคชันจากรัสเซียที่เป็นช่องทางซื้อขายหลัก ตนมีฐานลูกค้าราว ๆ 3000-5000 คน ในคอมมูนิตี้ดังกล่าว เมื่อหลังวันปลดล็อกกัญชาออกจากยาเสพติด ตนได้นำชื่อแบรนด์ที่ชื่อว่า White Lotus มาจดทะเบียนธุรกิจกัญชา และดำเนินธุรกิจค้าส่ง ให้กับฐานลูกค้าทั้ง B2B และ B2C ซึ่งได้รับผลตอบรับที่ดีในช่วงเริ่มแรกของธุรกิจในระยะเวลา 3 เดือน จนสามารถสร้างแบรนด์ร้าน กัญชาเพื่อเน้นขายปลีกเป็นหลักและขยายสาขา 3 สาขาในระยะเวลา 5 เดือนสำเร็จ แต่เนื่องด้วยการ ขยายสาขาอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบต่อความเปราะบางระหว่างทีมบริหาร และลูกจ้าง ทำให้เกิด ปัญหาขาดแคลนพนักงานที่เป็นพื้นเพที่สำคัญในการทำธุรกิจ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“เริ่มต้นจากคนในครอบครัวมองเห็น โอกาสทางธุรกิจของกัญชาในนิยามของพืช เศรษฐกิจที่สามารถนำมาต่อยอดธุรกิจด้านอาหารและเวชภัณฑ์ จึงจัดตั้งเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนเพื่อ ร่วมพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์กัญชาจากภูมิปัญญาของคนในท้องถิ่นและการสนับสนุนจาก ภาครัฐ แต่ทว่า ณ เวลานี้ หลังจากกัญชาเสรีในตลาดมาร่วม 10 เดือน กระแสสังคมที่ต่อต้านกัญชาจาก ภาคเอกชนและผู้เกี่ยวข้อง ทำให้วิสาหกิจกลับมาพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของตลาดผลิตภัณฑ์ที่มี



ส่วนผสมของกัญชานั้น เนื่องจากถูกโจมตีอย่างรุนแรง ด้วยองค์ความรู้และทัศนคติเกี่ยวกับกัญชาที่ยังไม่เข้มแข็ง การทำลายด้วยผลิตภัณฑ์เชิงภูมิปัญญาจึงต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับบริบทที่เชื่อมโยงถึงทัศนคติและวิถีชีวิตของผู้บริโภคมากกว่าเดิม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“ช่วงเวลาก่อนกัญชาถูกกฎหมาย ได้มีประสบการณ์ทำธุรกิจขายอุปกรณ์เพาะปลูกกัญชาและผลิตช่อดอกกัญชงแบบถูกกฎหมายมาเป็นเวลา 4ปี ในขณะที่เดียวกันก็ได้ศึกษาการปลูกกัญชาโดยนำส่งช่อดอกเพื่องานวิจัยกัญชาทางการแพทย์ ตนเผยว่า ตนเปิดเผยว่า เมื่อ4-5ปีก่อน เป็นช่วงเวลาที่กัญชาในตลาดมีคของประเทศไทยเติบโตอย่างรวดเร็ว นำมาพร้อมซึ่งองค์ความรู้เกี่ยวกับการปลูกสายพันธ์ต่างประเทศให้กับกลุ่มนักปลูกใต้ดินในไทย แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว ในเชิงการตลาด เมื่อองค์ความรู้เกี่ยวกับกัญชาถูกประชาสัมพันธ์ในวงกว้าง ทำให้ธุรกิจกัญชาใต้ดินประสบความสำเร็จในการสร้างคิมานด์ของช่อดอกกัญชาสายพันธ์ต่างประเทศที่มีคุณภาพสูงให้กับตลาดกัญชาในไทย และผลักดันให้ราคาช่อดอกดังกล่าวมีระดับราคาที่สูงแตกต่างจากช่อดอกสายพันธ์ไทยถึง 2000-3000% จนในเวลาถัดมา เมื่อกัญชาได้ประกาศถูกกฎหมาย ตนซึ่งมีความรู้เกี่ยวกับกัญชาสายพันธ์ต่างประเทศ พร้อมมีฐานลูกค้าที่เป็นชาวต่างชาติในประเทศไทยมากพอสมควร จึงตอบสนองความต้องการในผลิตภัณฑ์ช่อดอกกัญชาอย่างรวดเร็ว โดยอาศัยช่วงเวลาที่เป็นช่องว่างทางกฎหมาย เร่งขยายพื้นที่การจัดจำหน่าย เพื่อมุ่งหวังจะเป็นผู้นำตลาดกัญชาเชิงสันทนการได้อย่างทันท่วงที ในขณะที่คู่แข่งจำนวนมากที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับกัญชาในตลาดใต้ดิน ก็ทยอยเปิดกิจการเพื่อช่วงชิงโอกาสที่จะเป็นผู้นำตลาดในช่วงเวลาเดียวกัน อีกทั้ง ยังทำให้ดอกกัญชานำเข้าจากต่างประเทศ หรือที่เรียกกันว่า ดอก Import ซึ่งเป็นช่อดอกคุณภาพสูง ถูกนำมาเป็นเครื่องมือซึ่งความได้เปรียบในด้านราคา เนื่องจากมีคุณภาพสูง ในขณะที่มีราคาต่ำกว่า ช่อดอกกัญชาสายพันธ์ต่างประเทศที่ปลูกในไทย เนื่องด้วย 1. มี Supply ช่อดอกจากต่างประเทศจำนวนมากที่พร้อมส่งออก 2. ต้นทุนการปลูกในไทยสูงกว่าและไม่สามารถผลิตกัญชาให้เพียงพอต่อความต้องการในช่วงเวลานั้น ๆ จึงดันราคาให้ช่อดอกที่ปลูกในไทยมีราคาสูงกว่าช่อดอก Import กว่า 60% ซึ่งจุดนี้ชี้ให้เห็นว่าการประกาศให้กัญชาถูกกฎหมายเป็นทั้งโอกาสทางธุรกิจ ในขณะที่เดียวกันก็ได้สร้างภัยคุกคามคือช่อดอก Import ที่เข้ามาทำลายจุดดุลยภาพในตลาดที่ส่งผลต่อค่าความยืดหยุ่นของอุปสงค์ต่อราคากัญชา

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“ไม่เคยมีประสบการณ์ในธุรกิจกัญชามาก่อน และเป็นความใฝ่ฝันส่วนตัวที่จะได้มีผลิตภัณฑ์กัญชาภายใต้แบรนด์ของตนเอง เมื่อ 3 ปีก่อน ได้เคยสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ CBD จากต่างประเทศที่ช่วยรักษาเกี่ยวกับภาวะวิตกกังวล และการเบื่ออาหารของตนเอง พบว่าผลิตภัณฑ์ดังกล่าวมีคุณสมบัติที่รักษาภาวะวิตกกังวลและการเบื่ออาหารเห็นผลอย่างรวดเร็ว เมื่อสุขภาพจิตและกายกลับมาเป็นปกติอีกครั้ง ทำให้ทัศนคติของกัญชาเปลี่ยนไปในเชิงบวก ส่วนตัวมีประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจกัญชงและมองเห็นว่าคุณสมบัติของกัญชงได้ทำให้เกิดไอเดียในการทำผลิตภัณฑ์ด้านการบำรุงผิวพรรณ ประกอบกับมีแหล่งที่รับกัญชงในราคาต่ำจากคนสนิท และมีองค์ความรู้เกี่ยวกับการทำเวชภัณฑ์ด้านการดูแลบำรุงผิว จึงได้ทยอยวางแผนการตลาด skin care ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ ในนาม Dr.CBD และเรียกได้ว่าผลิตภัณฑ์ CBD ทำैयाอดขายตามแผนธุรกิจที่ตั้งไว้ได้ประสบความสำเร็จ แม้ว่ากระแสสังคมและกฎหมายอยู่ในช่วงรอยคอคบความชัดเจน แต่ก็ไม่ได้กระทบต่อพันธกิจขององค์กร เนื่องจากไม่ได้ดำเนินธุรกิจในตลาดกัญชาเชิงสันทนาการ “

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“กัญชาเป็นธุรกิจใหม่ที่มีความท้าทายในการดำเนินงาน และการออกแบบกลยุทธ์ทางการแข่งขันของตลาดเสรีที่เพิ่งถูกกฎหมายอย่างในประเทศไทย ตนเป็นชาวฝรั่งเศสที่เข้ามาลงทุนทำกิจการร้านอาหารในกรุงเทพมหานครมาเป็นเวลา 4 ปี โดยเข้ามาอยู่อาศัยกับภรรยาชาวไทย แม้ไม่มีประสบการณ์โดยตรงกับธุรกิจกัญชามาก่อน แต่เป็นผู้ที่ชื่นชอบกัญชาเป็นชีวิตจิตใจ ตนคิดเห็นว่า ช่วงเวลาหลังกัญชาถูกกฎหมาย คือ ช่วงเวลาเร่งสร้างองค์กรของ Start up กัญชา จำนวนมากในตลาด ที่เข้ามาสู่ระบบการแข่งขัน และการเร่งสร้างต้องอาศัยประสบการณ์และการเข้าใจในธรรมชาติของธุรกิจกัญชามาพอสมควร โดยเฉพาะในช่วงเวลาดังกล่าว เป็นช่วงเวลาแห่งการลองผิดลองถูก ซึ่งจุดนี้คือความท้าทายภายในองค์กรที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่เข้ามามีผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์กร เช่นข้อบังคับใช้ของกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาต่าง ๆ โดยไม่สามารถคาดเดาได้ล่วงหน้า ดังนั้นฝ่ายบริหารระดับบนจำเป็นต้องเร่งสร้างกฎระเบียบ และมาตรฐานในองค์กรให้แก่พนักงานระดับล่างปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการตรวจสอบจากหน่วยงานภาครัฐอยู่เสมอ โดยไม่ให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรในอนาคต

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“ความคลุมเครือของกฎหมาย ทำให้ธุรกิจกัญชายังคงอยู่ในพื้นที่สีเทา และด้วยการยังคงอยู่ในพื้นที่ดังกล่าว ทำให้ธุรกิจต้องเร่งช่วงชิงพื้นที่ และโอกาสทางธุรกิจอย่างรวดเร็ว ตามวงจรของธุรกิจช่วงเริ่มต้น แต่ในขณะเดียวกัน องค์กรที่ต้องการจังหวะในการปรับตัวเข้าหากันเพื่อทำให้มั่นใจว่าการดำเนินงานจะสอดคล้องกับการบริหารงานได้อย่างราบรื่น ภายใต้อาณัติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ ความไม่แน่นอนของการบังคับใช้กฎหมาย และปัญหาทางการเมืองที่เข้ามาบีบบังคับในการดำเนินงาน เช่น การไม่อนุญาตให้ขายพรีโรล จอยต์ (Pre-roll Joint) และ ของกิน (Edibles) ในทางกฎหมาย แต่ยังคงเกิดขึ้นในทางปฏิบัติ เพื่อให้ธุรกิจเอาตัวรอด อีกทั้งปัญหาความถดถอยของข้อบังคับใช้เหล่านี้ ทำให้ไม่สามารถคาดเดาถึงขอบเขตเวลาที่แน่นอน ธุรกิจจึงต้องเผชิญกับค่าความเสี่ยงที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ปัจจัยภายในอีกประการหนึ่ง เป็นองค์ความรู้และประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจกัญชาที่มีไม่มากพอ ทำให้องค์กรเรียกรูปร่างบุคคลที่สาม เข้ามาร่วมมือและแก้ไขปัญหามีร่วมกัน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“ในฐานะของผู้เคลื่อนไหว เสรีกัญชาทางการแพทย์ก่อนการเลือกตั้งปี 2562 ที่ผลักดันการนำกัญชามาใช้รักษาทางการแพทย์ เป็นที่มาของการเริ่มต้นนโยบายเสรีกัญชา โดยพรรคภูมิใจไทย จากการชูจุดที่โดดเด่นด้านสรรพคุณ ส่งเสริมให้เกิดจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นภูมิปัญญาของการรักษาตามตำรับยาของยาแผนไทย เมื่อผลตอบรับของการรับร่างมติพิจารณาการปลูกกัญชาในทางการแพทย์เกิดขึ้นจริง เป็นการกระตุ้นให้เกษตรกรสามารถสร้างรายได้จากกัญชาในฐานะพืชเศรษฐกิจ ไม่ว่าจะในเชิงการแพทย์ หรือในเชิงสันตนาการ เพียงแต่ปัญหาจากข้อถกเถียง หรือพยายามคัดค้านเสรีกัญชาในเวลาปัจจุบัน เกิดจากความไม่จริงจังทั้งระหว่างผู้ออกกฎหมาย และผู้บังคับใช้กฎหมาย เมื่อช่วงเวลาสุญญากาศ ทำให้เกิดกระแสที่ต่อต้านกัญชาในด้านลบด้วยเหตุผลนี้ ดังนั้นหากมีการบังคับใช้กฎหมายที่เข้มงวด และเป็นไปในทิศทางที่ปราศจากการเมืองมาข้องเกี่ยว เสรีกัญชาในประเทศไทยนั้นอาจทำให้ภาพลักษณ์ของการท่องเที่ยวและเทคโนโลยีการแพทย์ในประเทศไทยมีความแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจต้นน้ำ 2 กลุ่ม ซึ่งให้เห็นถึงการเผชิญปัญหาทางธุรกิจที่แตกต่างกันในช่วงเวลาทั้งก่อนและหลังการประกาศกฎกระทรวง ช่วงเวลาก่อนประกาศกระทรวง กลุ่มเครือข่ายวิสาหกิจชุมชนหรือเกษตรกรกลุ่มผู้ปลูกต้องเผชิญกับความสูญเสียเงินลงทุนจากการทำสัญญา MOU ระหว่างหน่วยงานรัฐ เมื่อได้พบว่า 1. การรับซื้อช่อดอกกัญชาทางการแพทย์ไม่เป็นที่ตกลงไว้ในสัญญา เนื่องจากตลาดกัญชาทางการแพทย์ยังคงเป็นตลาด

เฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ที่มีกำลังซื้อสูง 2. ยังไม่มีศักยภาพเพียงพอในการผลิตช่อดอกให้ได้ตามมาตรฐานทางการแพทย์ ทำให้ต้องนำส่วนช่อดอกที่ตกคุณภาพไปขายในราคาถูกลงกว่าต้นทุนเพื่อระบายสินค้า สวนทางกับตลาดกัญชาเชิงสันตนาการที่กำลังเติบโต เมื่อภายหลังการประกาศกฎกระทรวง กลุ่มเกษตรกรผู้ปลูกกัญชาจึงต้องเร่งผลิตช่อดอกกัญชาสายพันธ์ต่างประเทศไปแข่งขันกับกลุ่มนักปลูกใต้ดินที่มีความเชี่ยวชาญอีกทั้งยังต้องเผชิญภัยคุกคามจากช่อดอกนำเข้าที่ลักลอบนำมาขายในราคาที่ต่ำ ขณะที่บริษัทผู้ปลูกภาคเอกชน ได้รับผลกระทบจากการลักลอบนำช่อดอกนำเข้าราคาต่ำมาขายที่ก่อให้เกิดความแปรปรวนของระดับราคาณจุดดุลยภาพของช่อดอกเช่นเดียวกัน อีกทั้งยังพบว่า ผู้ผลิตไม่สามารถกระจายสินค้าไปยังร้านขายปลีกได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากร้านค้าปลีกส่วนใหญ่มักมีหุ้นส่วนผูกขาดส่วนตัวจากบริษัทผู้ปลูกภาคเอกชนหรือกลุ่มนักปลูกใต้ดินที่เข้ามาจดทะเบียนร้านค้าเพื่อขายผลิตภัณฑ์ของตนเอง ปัญหาของทั้ง 2 กลุ่มธุรกิจนี้ จึงมีจุดร่วมเดียวกันจากผลกระทบจากการประกาศใช้กฎหมายโดยไม่ได้คำนึงถึงศักยภาพตลาดกัญชาทางการแพทย์ของกลุ่มวิสาหกิจชุมชน จนทำให้วิสาหกิจชุมชนจำเป็นต้องแข่งขันในตลาดกัญชาเชิงสันตนาการที่ตนมีความเสียเปรียบด้านความสามารถในการผลิต ในขณะที่กลุ่มนักปลูกใต้ดินก็ได้รับผลกระทบจากการประกาศใช้ทางกฎหมายที่ไม่ได้ควบคุมการขายกัญชาพันธ์ต่างประเทศที่นำเข้ามาขายถูกกว่าราคาผลิตภัณฑ์ท้องถิ่นในตลาดในประเทศเช่นเดียวกัน

ในขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจปลายน้ำ ในกรุงเทพมหานคร 4 ราย แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและความท้าทายต่อการดำเนินงานในธุรกิจ โดยมีข้อเห็นพ้องร่วมกัน ได้แก่

1) การไม่มีกรณีศึกษาการดำเนินธุรกิจกัญชาในประเทศไทยมากพอให้เรียนรู้ในการบริหารทั้งระบบจัดการสินค้า ระบบการขายหน้าร้าน และการบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้เกิดข้อผิดพลาดจากการลองผิดลองถูก ในการดำเนินงานโดยรวม โดยเฉพาะที่สำคัญคือการที่บุคลากร 100% ไม่มีประสบการณ์ในธุรกิจกัญชามาก่อน

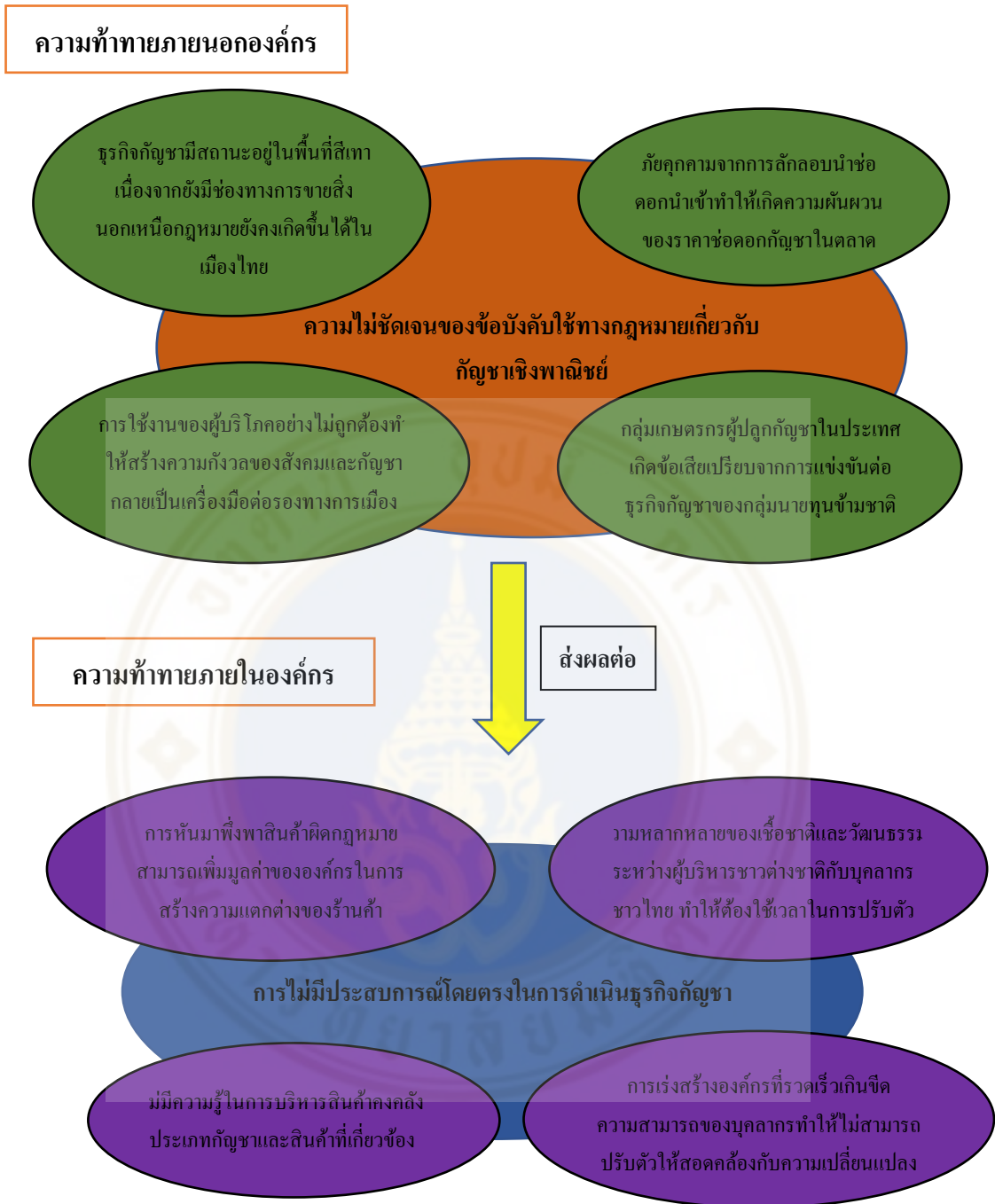
2) การไม่มีกัญชาไม่มีกฎหมายรองรับ และผลกระทบจากข้อพิพาททางการเมืองเกี่ยวกับกฎหมายกัญชาที่ส่งผลกระทบให้กลายเป็นประเด็นอ่อนไหวทางสังคม ภาคประชาชนที่เสียงแตกออกเป็น 2 ฝ่ายระหว่าง ฝ่ายสนับสนุน และฝ่ายต่อต้าน จุดนี้ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของกัญชาซึ่งส่งผลโดยตรงกับภาพลักษณ์ของแบรนด์ธุรกิจ

3) ราคาที่กัญชาที่ปลูกในไทยเกิดความผันผวนเนื่องจากการนำเข้าจากต่างประเทศ ทำให้เกิดทั้งความไม่ยุติธรรมทางการแข่งขัน และผู้บริโภคทั่วไปสามารถเข้าถึงกัญชาที่ไม่ได้ผ่านการควบคุมคุณภาพและวิธีการใช้งานอย่างถูกต้อง จนทำให้เกิดผลกระทบที่กลายเป็นประเด็นอ่อนไหวต่อทัศนคติของสังคม

4) ข้อกฎหมายที่จำกัดทางเลือกในห่วงโซ่อุปทาน ทำให้ผู้ประกอบการถูกบีบให้บูรณาการแต่ละห่วงโซ่ให้มีศักยภาพสูงสุด ในขณะที่ยังต้องคงความยืดหยุ่นเพื่อให้การบริหารห่วงโซ่คุณค่าดำเนินต่อได้อย่างราบรื่น ทำให้การเอาตัวรอดของผู้ประกอบการจึงมุ่งเน้นการลดต้นทุน และการขยายขีดความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์การดำเนินงานในซัพพลายเชนให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะเห็นได้ว่าธุรกิจกัญชากำลังตกอยู่ในสภาพที่บีบรัดด้วยความไม่แน่นอนและการแข่งขันที่สูงทำให้ผู้ประกอบการต้องมีความพร้อมต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ของห่วงโซ่อุปทานอย่างดีที่สุดในทุก ๆ องค์ประกอบของการดำเนินงาน

จากผลการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ในหัวข้อ “สถานการณ์และความท้าทายต่อการดำเนินธุรกิจกัญชานับตั้งแต่ก่อนและหลังการประกาศกฎกระทรวงว่าด้วยการถอดถอนกัญชาทุกส่วนออกจากบัญชียาเสพติด” สามารถอธิบายโดยแผนภาพ ได้ดังนี้





ภาพที่ 4.1 External and Internal of challenge factors

### 4.3 การคาดการณ์อนาคตต่อโอกาส อุปสรรค และความท้าทายต่อธุรกิจกัญชาในช่วงเวลาอีก 3 ปี และ 5 ปี ข้างหน้า

จากคำถามเกี่ยวกับการคาดการณ์อนาคตต่อโอกาส อุปสรรค และความท้าทายต่อธุรกิจกัญชาในช่วงเวลา 3 ปี และ 5 ปี ข้างหน้า และคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการห่วงโซ่อุปทานที่สอดคล้องในบริบทปัจจุบันเป็นอย่างไร เพื่อทราบถึงแนวทางการวางแผนและออกแบบห่วงโซ่อุปทานที่ยืดหยุ่นและคล่องตัวกับสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสรุปได้ดังนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“ในช่วงแรกของการปลูกกัญชาสายพันธุ์ต่างประเทศมีต้นทุนที่สูงทั้งอุปกรณ์ ค่าทดลองเมล็ดพันธุ์ และระยะเวลาที่ใช้ในการผลิตต่อรอบสูงกว่าคุณภาพของผลผลิตช่อดอก แต่หลังจากที่ได้มีการเรียนรู้จากการทดลอง และที่ปรึกษา ทำให้มีความรู้มวลรวมทั้งในด้านการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการในตลาด เกิดความเข้าใจในด้านการบริหารต้นทุนการผลิต และการขยายเครือข่ายที่ร่วมบูรณาการกับทรัพยากรของแต่ละวิสาหกิจชุมชน เพื่อลดเวลาที่ใช้ และค่าใช้จ่ายในด้านการผลิตที่บานปลาย วงจรธุรกิจกัญชาช่วง 1-3 ปี จะยังเป็นช่วงขาขึ้น สอดคล้องกับนโยบายด้านการท่องเที่ยวและการเปิดประเทศหลังโควิด-19 ที่แสดงให้เห็นว่าความต้องการซื้อที่มีกำลังสูงจากนักท่องเที่ยว รวมถึงนักสูบที่เป็นกำลังซื้อสำคัญเป็นไปในทางที่ดี ในขณะที่ปัญหาจากความต้องการที่รวดเร็วของสินค้า ซึ่งกัญชามีระยะเวลาผลิตที่ยาวนาน จึงเกิดช่วงที่ผลิตกันไม่พอในตลาด ในขณะที่เดียวกันการรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ช่อดอกจึงเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการวัดจุดแข็งของธุรกิจกัญชาในอนาคต ดังนั้นจึงไม่กังวลว่าในช่วงเวลา 3-5 ปี ข้างหน้า จะเกิด Over Supply ของตลาดช่อดอกที่มีคุณภาพสูง เนื่องจากกลุ่มเป้าหมายมีส่วนข้องเกี่ยวกับการกำหนดราคาที่สอดคล้องกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์เพราะมีเรื่องของรักษาทางการแพทย์มาเกี่ยวข้องด้วยนั่นเอง”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“กลุ่มนักปลูกกัญชาตั้งแต่สมัยใต้ดิน เป็นผู้ครอบครองความได้เปรียบด้านอำนาจการต่อรองจากซัพพลายเออร์ที่มีสูงกว่าเกษตรกรนักปลูกที่เพิ่งเริ่มต้น เป็นข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นที่ทำให้นักปลูกหันมาเปิดร้านขายกัญชาและแข่งขันกันเองในวงการ ราคาและคุณภาพที่สัมพันธ์กันเป็นเพียง 1 ในปัจจัยหลัก ของการทำธุรกิจกัญชา ในขณะที่ความท้าทายในระยะ 3-5 ปี ถัดมาอยู่นอกเหนือจากความสัมพันธ์ดังกล่าวในรูปแบบที่ว่า ผู้ใดจะสามารถรังสรรค์ หรือเพิ่มมูลค่าในผลผลิตได้มากกว่ากัน”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“ผู้เข้าร่วมใหม่ที่มีทรัพยากรด้านการผลิตและการบริหารเครือข่ายที่เข้มแข็งจะทำให้ธุรกิจกัญชามีความมั่นคง และทำให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสำหรับธุรกิจกัญชาเกิดขึ้นมาได้ ภายใต้อาณัติของหลายของธุรกิจเดียวกัน ใน 1 ปีแรกเป็นช่วงเวลาของการเก็บเกี่ยวประสบการณ์จากการทดลองต่าง ๆ ในขณะที่ 3-5 ปีข้างหน้า จะเป็นช่วงมาเวลาที่ตลาดกัญชาถึงจุดอิ่มตัวในการเข้ามาเป็นผู้เล่นใหม่ในตลาด แต่ในขณะที่ความท้าทายเดียวกันของการจัดการห่วงโซ่อุปทานในอนาคตเป็นเรื่องของการเคลื่อนไหว ไม่หยุดนิ่งไปพร้อมกับสภาวะความอิ่มตัวในตลาด “

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“การแข่งขันในธุรกิจกัญชา จะลดความรุนแรงลง เนื่องจากความต้องการซื้อถูกปรับให้เข้ากับกลไกทางการเมือง และทางการแพทย์ มากยิ่งขึ้น ในอนาคต คาดว่าการบังคับใช้กฎหมายจะสามารถคัดกรองผลผลิตที่เข้ามาสู่ท้องตลาด และเข้ามาควบคุมระดับราคาและการแข่งขันที่มีเงื่อนไขที่สูงกว่าเดิม ทำให้ธุรกิจกัญชาที่ปรับตัวไม่ทันเกิดภาวะล้มหายออกไปจากตลาด อีกทั้งการดิ้นรนของเทคโนโลยีการผลิต อาจทำให้เกษตรกรนักปลูกจำนวนมากอาจไม่มีความจำเป็นในห่วงโซ่อุปทานอีกต่อไป”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“วิสาหกิจชุมชนอาจลดขนาดของการผลิตลง หากต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนของทิศทางกฎหมาย ที่อาจไม่สอดคล้องกับโมเดลธุรกิจ และอาจทำให้วิสาหกิจที่ไม่สามารถปรับตัวได้ ถอนตัวออกจากตลาดกัญชาเชิงสันตนาการและเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์ที่ได้รับการยอมรับในตลาดที่สูง เพื่อสร้างความมั่นคงและความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจกัญชาต่อไปในอนาคต”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“ตลาดกัญชาในไทยจะถูกผลักดันให้กลายเป็น Hub of herb ในอนาคต จากที่เห็นความพยายามพัฒนาทั้งระบบของอุตสาหกรรมกัญชา เช่น การกระจายข้อมูลและความรู้ของกัญชาที่ถูกต้องสู่วงกว้าง, การสร้างระบบที่เป็นธรรมต่อการแข่งขันในธุรกิจกัญชาที่เลี้ยงไม่ให้นายทุนมาผูกขาดธุรกิจได้ และการพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมกัญชาที่สามารถส่งเสริมภาพลักษณ์ที่มีอาชีพในฝั่งผู้ขายได้ ก็จะสามารถทำให้กัญชาเป็นพืชเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาระบบการเกษตรในประเทศ อีกทั้งยังมีศักยภาพเป็นแหล่งอุดมความรู้ด้านกัญชาให้กับประเทศที่กำลังจะทำให้กัญชาถูกกฎหมายในเอเชียได้ในอนาคต แต่ในขณะที่เดียวกัน การคาดการณ์ความกังวลใน



อนาคตจึงเป็นเรื่องของการเก็บภาษี Special Tax ที่สูงเพื่อกีดกันผู้เล่นหน้าใหม่ไม่ให้เข้ามาในธุรกิจได้อย่างเท่าเทียม ทำให้ยังคงเกิดช่องทางให้ผู้ประกอบการยังคงต้องพึ่งพาดลาดมิดในการขายสินค้า เพื่อสร้างการเติบโตของกำไรในธุรกิจได้ต่อไป”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“ตลาดสกินแคร์ที่มีส่วนผสมของกัญชา อาจเป็นเรื่องท้าทายต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้กลายเป็น Top of mind ของตลาดกัญชาสกินแคร์ และแน่นอนว่าการมีเครือข่ายที่สามารถบูรณาการความต้องการที่หลากหลายและมีคุณภาพสูง จะเป็นจุดแข็งต่อการทำธุรกิจกัญชาสกินแคร์ในอนาคต และทำให้แบรนด์เล็ก ๆ ที่สายป่านด้านการผลิตไม่สามารถตอบ โจทย์ตลาดได้จะค่อย ๆ ถอนตัวไปภายในระยะเวลา 1-3 ปี”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนในการสร้างความเข้าใจและหล่อหลอมทัศนคติเกี่ยวกับกัญชาในสังคมไทย ให้ค่อย ๆ เจือจางความเป็นผู้ร้ายในสังคม และช่วยเพิ่มโอกาสในการสร้างความต้องการซื้อในกลุ่มลูกค้าชาวไทยที่คุ้นชินและเข้าใจในวิธีการบริโภคที่ถูกต้อง ร้านขายกัญชาต้องปรับตัวให้เป็นส่วนหนึ่งของท้องถิ่นได้อย่างกลมกลืนเปรียบเสมือนร้านขายยาประจำหมู่บ้านที่ให้ความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม ธุรกิจกัญชาจึงกำลังขยับตัวให้อยู่ในพื้นที่สีขาวที่ไม่ขัดกับหลักกฎหมายและวิถีชีวิตของประชาชนได้ในอีก 3-5 ปีข้างหน้า”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“เส้นแบ่งที่พลาเลือดของพื้นที่สีดำนับสีขาวจะถูกตีเส้นให้ชัดเจน กฎเกณฑ์ของการผลิตและการบริโภคจะสามารถทำให้ธุรกิจประเมินผลกระทบของการดำเนินงาน เมื่อข้อบังคับถูกแถลงอย่างชัดเจน ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจกัญชากับสังคมไทยจะค่อย ๆ เรียนรู้และสามารถแยกแยะวัตถุประสงค์ของธุรกิจและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับกัญชาได้ดียิ่งขึ้น 3-5 ปี ข้างหน้าจึงเป็นช่วงเวลาที่อุตสาหกรรมอาหารและเวชภัณฑ์มีความเข้าใจลึกซึ้งมากขึ้น ซึ่งส่งผลดีในแง่ของการเกิดความหลากหลายในด้านนวัตกรรมเพื่อสุขภาพ และการเป็นตัวเลือกให้แก่ผู้บริโภคนั้นได้รับรู้ และมีเสรีภาพในการเลือกบริโภคอย่างเท่าเทียม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“การต่อสู้และผลักดันการนำัญญาจากใต้ดิน มาจัดระเบียบบนดินเพื่อให้ผู้ใช้ัญญาทางการแพทย์สามารถเข้าถึงได้อย่างถูกกฎหมายจะยังคงดำเนินต่อไป จนกว่ารัฐบาลจะเร่งให้มีการนำหน่วยงานกำกับดูแลที่เข้ามาตรวจสอบตั้งแต่กระบวนการต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ มีมาตรการที่เข้มงวดอย่างจริงจัง เพื่อผลประโยชน์แก่ผู้ใช้ัญญาทางการแพทย์ ในขณะที่ภาครักษาัญญาเชิงสันตนาการก็มีหน้าที่ในการสร้างความเข้าใจแก่ประชาชนต่อการใช้งานที่ถูกต้อง ผู้บริโภคมีสิทธิโดยชอบธรรมในการเลือกบริโภคสิ่งที่เหมาะสมกับตนเอง อีกทั้งร้านค้าควรร่วมมือกันงดใช้สินค้านำเข้า และสนับสนุนเกษตรกรผู้ปลูกในประเทศ ให้สามารถแข่งขันในระบนิเวศทางธุรกิจได้อย่างเท่าเทียม”

จากการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจัญญามีความเห็นตรงกันเกี่ยวกับการคาดการณ์อนาคตของธุรกิจัญญาในอีก 3ปีและ5ปีข้างหน้า ผู้ประกอบการธุรกิจต้นน้ำ 2ใน5รายให้ความคิดเห็นร่วมกันว่า ประเทศไทยมีความได้เปรียบทั้งปัจจัยภูมิอากาศ ความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรที่อำนวยความสะดวกการผลิตและการขาย อีกทั้งยังมีภาพลักษณ์ที่ดีแก่นักท่องเที่ยวชาวต่างชาติและชาวต่างชาติที่เข้ามาอยู่อาศัยในประเทศ อยู่เดิมทีแล้ว ดังนั้นหากภาครัฐสามารถหาจุดลงตัวให้กับผู้ผลิตภาคเอกชนและภาคประชาชน ได้รับผลประโยชน์จากกฎหมายัญญาได้อย่างที่สมควรจะเป็นก็อาจทำให้พันธกิจของการเป็น Hub of hubb จะสามารถเป็นจริงได้ในที่สุดซึ่งส่งผลดีต่อผู้ประกอบการธุรกิจัญญา และประชาชน รวมถึงภาครัฐได้อย่างมหาศาล ความคิดเห็นดังกล่าวเป็นไปในทิศทางเดียวกับ ผู้ประกอบการธุรกิจต้นน้ำ 3ใน5ราย ได้คาดการณ์ในช่วงเวลา 3 ปี ว่าเป็นช่วงเวลาที่ความเชื่อมั่นต่อผู้บริโภคที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับัญญา มีทัศนคติเชิงบวกที่สัมพันธ์กับการวิสัยทัศน์การคาดการณ์เชิงกลยุทธ์ในตลาดัญญาหลังผ่านพ้นสภาวะสูญญากาศ ส่งผลให้เพียงส่วนแบ่งจากผู้บริโภคชาวต่างชาติมาเป็นชาวไทยได้มากขึ้น และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องจนกระทั่งในแบรนต์ที่ประสบความสำเร็จในผู้นำเชิงนวัตกรรมอาจสร้างพื้นที่ Top of mind ของผู้บริโภคได้ในช่วงเวลาดังกล่าว และช่วงเวลา 3ปีนี้อาจจะได้เห็นถึงความชัดเจนจากการเปลี่ยนแปลงของข้อบังคับใช้ทางกฎหมายเพื่อควบคุมการค้าให้มีเสถียรภาพในตลาดอย่างเหมาะสม

ในขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจกลางน้ำและปลายน้ำ แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการคาดการณ์อนาคตของธุรกิจัญญาในอีก 3ปี ข้างหน้าสอดคล้องกันอย่างเห็นได้ชัดว่า

1) นโยบายกำแพงทางภาษีที่กีดกันสินค้านำเข้าที่มีราคาถูกกว่าท้องตลาด จะช่วยลดความยืดหยุ่นของอุปสงค์ ต่อราคา และทำให้เกิดจุดดุลยภาพระหว่าง Demand กับ Supply ได้นั้น เป็นเรื่องที่สำคัญจำเป็นต่อการเพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP)

2) สถานการณ์ทางกฎหมายเป็นตัวเร่งสร้างความแข็งแกร่งในศักยภาพทางธุรกิจ กัญชา ผู้ประกอบการธุรกิจกัญชามีประสบการณ์ที่สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในเวลาที่เกิด ความไม่แน่นอนของกฎหมาย และเร่งสร้างนวัตกรรมของสินค้าและบริการใหม่ ๆ ออกมาแข่งขัน ในตลาดอยู่เสมอ ซึ่งจุดนี้เป็นผลดีต่อความพยายามของตลาดเสรีที่สามารถลดสิ่งไม่จำเป็น หรือเป็น อันตรายออกจากตลาด และยกระดับให้อุตสาหกรรมกัญชาออกจากพื้นที่สีเทาได้ในอนาคต

อย่างไรก็ตาม การคาดการณ์ช่วงเวลา 5 ปี จาก 7 ใน 10 ราย ของผู้ประกอบการทั้งต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ มองว่า ผู้ประกอบการภาคเอกชน ภาคประชาชน จะได้รับความร่วมมือ และ ส่งเสริมการค้าในสินค้าประเภทกัญชาที่ผ่านการรับรองจากหน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐบาล การจัด ระเบียบร้านค้าเฉพาะร้านที่จดทะเบียนสถานประกอบการ และนำส่งภาษีให้กับสินค้าควบคุมใน อัตราที่เป็นธรรม เพื่อให้ผู้บริโภคหันมาใช้กัญชาทดแทนยาสามัญได้มากขึ้น อีกทั้งความสามารถใน การผลิตที่มีสูงขึ้นและความผันผวนในตลาดจะทรงตัว ผู้ประสบความสำเร็จในตลาดจะสามารถ ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างสม่ำเสมอ และสามารถนำเสนอต่อยอดคุณค่าของ ผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมอาหาร เวชภัณฑ์และอื่น ๆ อีกทั้งยังสามารถขยายตลาดในภูมิภาคอื่น ๆ ในเอเชียด้วยศักยภาพผู้นำด้านกัญชาในทวีปเอเชีย

อีกทั้งผู้ประกอบการ 3 ใน 10 ราย กล่าวเสริมถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์ทาง กฎหมายไว้ว่า จากความไม่ชัดเจนทางกฎหมาย ได้กลายเป็นเครื่องมือเร่งสร้างความแข็งแกร่งใน ศักยภาพทางธุรกิจกัญชา ผู้ประกอบการธุรกิจกัญชามีประสบการณ์ที่สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะ หน้าในเวลาที่เกิดความไม่แน่นอนของกฎหมาย และเร่งสร้างนวัตกรรมของสินค้าและบริการ ใหม่ ๆ ออกมาแข่งขันในตลาดอยู่เสมอ ซึ่งจุดนี้เป็นผลดีต่อความพยายามของตลาดเสรีที่สามารถลด สิ่งไม่จำเป็น หรือเป็นอันตรายออกจากตลาด และยกระดับให้อุตสาหกรรมกัญชาออกจากพื้นที่สีเทา ได้ในอนาคต

จากผลการวิเคราะห์สัมพันธภาพในหัวข้อการคาดการณ์อนาคตของธุรกิจกัญชาในอีก 3 ปี และ 5 ปีข้างหน้า โดยสรุปเป็นแผนภูมิแสดงการคาดการณ์แนวโน้มของทิศทางในอุตสาหกรรม กัญชาในประเทศไทยไว้ดังนี้

## ตารางที่ 4.2 การคาดการณ์อนาคตของธุรกิจกัญชาใน 3 ปี และ 5 ปี ข้างหน้า

ช่วงเวลาก่อนกัญชาถูกกฎหมาย

ช่วงเวลาปัจจุบัน

การคาดการณ์ใน 3 ปี ข้างหน้า

การคาดการณ์ใน 5 ปี ข้างหน้า

ช่วงเวลาก่อนกัญชาถูกกฎหมาย	ช่วงเวลาปัจจุบัน	การคาดการณ์ อุตสาหกรรมกัญชา อีก 3 ปีข้างหน้า	การคาดการณ์ อุตสาหกรรมกัญชา อีก 5 ปีข้างหน้า
กัญชาทั้งในไทยและต่างประเทศมีราคาแพง เข้าถึงได้ยาก	กัญชาในไทยมีราคาแพง ส่วนกัญชานำเข้ามีราคาถูก	เกิดจุดดุลยภาพด้านราคาและกัญชานำเข้ามีปริมาณลดลง	อุปทานมีแนวโน้มลดลงจากอัตราภาษีสรรพสามิตรที่กำหนดไว้สูง
ผู้บริโภคมีความรู้้น้อยมากเกี่ยวกับ การบริโภคกัญชาที่ถูกต้อง	ผู้บริโภคมีความรู้้น้อยเกี่ยวกับการบริโภคกัญชาที่ถูกต้อง	ผู้บริโภคเริ่มมีความรู้เกี่ยวกับ การบริโภคกัญชาที่ถูกต้อง	ผู้บริโภคมีความรู้และเข้าใจอย่างดีเกี่ยวกับการบริโภคกัญชาทั้งการแพทย์และสันทนาการ
กัญชา เป็น สิ่ง ผิดกฎหมาย	ช่วงสุญญากาศ ช่องว่างทางกฎหมาย หลังเสรีกัญชา	ช่วงบังคับใช้กฎหมายย่อยที่ควบคุมกัญชา	ช่วงปรับปรุงและพัฒนา กฎหมายควบคุมกัญชาให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจสังคม
ธุรกิจกัญชาทางการแพทย์และสันทนาการ มีการแข่งขันต่ำ และแยกตลาดการแข่งขันตามวัตถุประสงค์การผลิตอย่างชัดเจน โดยมีธุรกิจกัญชาทางการแพทย์เฉพาะทางครอบครองส่วนแบ่งมากกว่า	ธุรกิจกัญชาทางการแพทย์และสันทนาการมีการแข่งขันสูง การแบ่งแยกตลาดการแข่งขันในธุรกิจเริ่มลดลงอย่างชัดเจน เนื่องจากร้านค้ากัญชาเชิงสันทนาการหันมาจำหน่ายกัญชาทางการแพทย์มากขึ้น	ตลาดกัญชาทางการแพทย์อาจรวมอยู่ในตลาดกัญชาเชิงสันทนาการ เพราะผลิตภัณฑ์กัญชาที่ได้รับ การรับรองเพื่อรักษาโรค และการพักผ่อนหย่อนใจเป็นสินค้าที่มาจากต้นทางเดียวกัน	สินค้าและบริการภายในตลาดกัญชาเชิงสันทนาการ จะอยู่ในรูปของการแพทย์ และการสันทนาการโดยจำกัดด้วยวิธีการใช้งานแยกตามวัตถุประสงค์

#### 4.4 กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานคร

จากคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาในกรุงเทพมหานคร เพื่อแสดงให้เห็นถึงแนวทางการดำเนินกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจที่มีจุดมุ่งหมายสำหรับเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขันในการเป็นพันธมิตรรูปแบบต่าง ๆ ภายในองค์กรเช่น 2. พันธมิตรแบบเซ็นสัญญาเพื่อร่วมมือในกิจกรรมทางธุรกิจ เช่น ความร่วมมือด้านการตลาด, ความร่วมมือด้านการผลิตและการดำเนินงาน, ความร่วมมือด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์, ความร่วมมือด้านการจัดหา หรือ ความร่วมมือด้านทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ที่ร่วมมือกันในการจัดหาเงินทุน (Joint fund-raising program) หรือการถ่ายโอนความช่วยเหลือทางการเงิน เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองในการจัดหาเงินทุน 2. Minority Equity Agreement พันธมิตรที่มีความเกี่ยวข้องกันในด้านทุนหรือ Equity เช่น Cross Holding 3. Joint Venture สำหรับการร่วมทุนในการจัดตั้งองค์กรใหม่โดยแต่ละบริษัทพันธมิตรเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงานของบริษัทร่วมทุนนี้ โดยมีการกำหนดสัดส่วนการถือหุ้นของแต่ละบริษัทพันธมิตรอย่างชัดเจน ส่วนในด้านความร่วมมือภายนอกองค์กร เช่น ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (Strategic Alliance with Customer) เช่น การ Co-defining (กำหนดนิยามร่วมกัน), Co-designing (ออกแบบร่วมกัน), Co-developing (พัฒนาร่วมกัน), Co-delivering (ส่งมอบร่วมกัน)

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“เครือข่ายวิสาหกิจชุมชนโดยส่วนใหญ่มักแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และให้ความร่วมมือในหลายด้านทั้งทุน ความรู้ การจัดหา และการตลาด เพื่อพัฒนากลุ่มเครือข่ายให้มีศักยภาพทัดเทียมกับคู่แข่งระหว่างวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ หรืออาจมีการร่วมทุนเพื่อดึงเอาจุดแข็งของแต่ละวิสาหกิจมาพัฒนาร่วมกัน ให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขันกับกลุ่มผู้ปลูกนอกเหนือวิสาหกิจชุมชน แต่ในขณะเดียวกัน ความท้าทายที่เกิดจากความร่วมมือในบางด้านเช่น การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์นั้นเป็นเรื่องที่กลิ่นไม่เข้ากายไม่ออกในแง่ของการทำธุรกิจ เนื่องจาก วิสาหกิจชุมชนเองต่างก็ต้องการสิทธิบัตรการครอบครองผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาด ความไวเนื้อเชื่อใจกันในระยะยาวอาจมีข้อต่อรองและเงื่อนไขที่ค่อนข้างสูง หากเทียบกับพืชเกษตรชนิดอื่น ๆ ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“การร่วมมือระหว่างกลุ่มผู้ผลิต ผลิตภัณฑ์ตั้งต้นและแปรรูป จะเพิ่มอำนาจต่อรองจากซัพพลายเออร์ส่งผลให้ได้รับต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ในขณะเดียวกันก็สามารถลดต้นทุนค่าความสูญเปล่าต่อรอบการผลิตทำให้เกิดกำไรต่อหน่วยที่สูงขึ้น และสามารถเป็นรากฐานต่อกล

ยุทธ์สร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคที่มาก และมีความหลากหลายในวิธีการบริโภคยิ่งขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“กลยุทธ์การพัฒนาพันธมิตรทางธุรกิจกัญชา อาจไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัวตามทฤษฎีอย่างชัดเจน เหตุด้วยในช่วงสุญญากาศของการบังคับใช้กฎหมาย ทำให้เกิดความไม่แน่นอนของทิศทางการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน องค์กรมักไม่กล้านำตัวเองเข้าไปเสี่ยงกับข้อผูกมัดทางสัญญาด้วยเงื่อนไขในระยะยาวเพราะด้วยบริบทดังกล่าว แต่มักใช้ในลักษณะการร่วมมือระหว่างโปรเจกต์ระยะสั้นไม่เกิด 3 เดือน เพื่อให้องค์กรลดความเสี่ยงด้านการดำเนินงานหากมีเหตุการณ์ที่นำพาความเปลี่ยนแปลงต่อธุรกิจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“บริษัท ชาราเรอามีสัมพันธระหว่างความร่วมมือกับซัพพลายเออร์ที่แข็งแกร่ง นอกเหนือจากการมีแหล่งผลิต ผลิตภัณฑ์ช็อคโกแลตเป็นของตนเองแล้ว การมีสัมพันธที่แน่นแฟ้นแก่ซัพพลายเออร์ที่บูรณาการร่วมมือ สอดคล้องกันในทุก ๆ ซัพพลายเชน ย่อมสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถนำหน้าอยู่ในตลาดที่พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป หรืออีกนัยยะที่สำคัญคือการต่อต้านสินค้านำเข้า ไม่ให้เข้ามาทำให้เกิดความผันผวนในตลาดได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นความร่วมมือเพื่อการต่อรองด้านทุน การจัดหา และการวิจัยและพัฒนาต้องดำเนินบูรณาการห่วงโซ่ทั้งในแนวดิ่งและแนวราบเพื่อเป็น Benchmark ทางธุรกิจที่สำคัญ”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“การดำเนินรูปแบบพันธมิตรระหว่างกลุ่มนายทุนจากภาคเอกชนและวิสาหกิจชุมชน เป็นกลยุทธ์ที่วิสาหกิจชุมชนพยายามลดแรงเสียดทาน และสามารถเป็นรากฐานการผลิตที่แข็งแกร่งให้กับผู้ค้าปลีก สอดคล้องกับกลยุทธ์ของผู้ค้าปลีกและกลุ่มทุนจากหน่วยธุรกิจอื่น ๆ และผลักดันแบรนด์ของวิสาหกิจชุมชนให้มีกำลังต่อรองมากพอที่จะแข่งขันในตลาดผู้ผลิตกลุ่มอื่น ๆ ได้”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“จังหวะเวลาที่เหมาะสมในการสร้างความร่วมมือทางพันธมิตรเป็นสิ่งที่ประเมินได้ยากในแง่ของธุรกิจกัญชาในประเทศไทย เนื่องจากเป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นใหม่ แต่ในขณะที่เดียวกันการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมแก่การเป็นพันธมิตรนั้นสามารถประเมินได้จากความร่วมมือในระยะสั้น ช่วงที่

กัญชาอยู่ในสถานะเติบโตสูงสุด มีผู้การร่วมมือเป็นพันธมิตรจำนวนมาก ซึ่งต้องทำความเข้าใจให้ได้ว่าความคุ้มค่าที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรคุ้มค่ามากพอต่อการสร้างข้อได้เปรียบหรือเสียเปรียบทางการแข่งขันหรือไม่”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“ผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาต้องมีวิสัยทัศน์ในการขยายขอบเขตการต่อรองอำนาจเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดผ่านการบริหารพันธมิตรที่เข้มแข็ง ตัวแปรอีกประการหนึ่ง คือการที่ลูกค้ามีส่วนร่วมในการพัฒนาและออกแบบประสบการณ์ของผลิตภัณฑ์ให้ก้าวหน้า ทำให้ผู้ประกอบการเกิดความเชื่อมั่นในการรักษาคุณภาพระหว่างมูลค่าและคุณค่าของสินค้าและบริการได้มั่นคงกว่าเดิม”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

“โมเดลธุรกิจกัญชาให้ความสำคัญกับการส่งมอบคุณค่าในระดับวิถีชีวิตของผู้บริโภค และแวดล้อมทางธุรกิจ ผู้ประกอบการต่างริบสร้างคุณค่าที่แตกต่างเหนือคู่แข่งผ่านการขยายนิยามร้านกัญชาของตนเองให้ตอบโจทย์ทั้งสภาพสังคม ความเชื่อ วิถีชีวิต และเทรนด์ผู้บริโภคอยู่เสมอ ดังนั้น โมเดลความร่วมมือระหว่างองค์กรในแง่ของกลางทุนร่วม หรือสัญญาระยะสั้น เพื่อได้มาซึ่งแหล่งข้อมูลที่สำคัญจากฝากผู้ผลิตและผู้บริโภค โดยเฉพาะอำนาจของการเข้าถึงแหล่งเงินทุนที่ไม่เคยปรากฏบนแผนที่ทางธุรกิจกัญชา ก็อาจตอบสนององกลไกของการพัฒนาธุรกิจโมเดลที่ต้องการขยายการลงทุนในอนาคต”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“ความสำคัญของการเรียนรู้ระหว่างพันธมิตร กลายเป็นสิ่งที่จับต้องได้และถูกแปลงออกมาในรูปแบบของตัวเลขด้านยอดขาย รวมถึงคุณค่าที่เพิ่มขึ้นร่วมกันระหว่างแบรนด์ ในองค์กรเองมีการร่วมมือระหว่างซัพพลายเออร์หลากหลายเจ้าทั้งในตัวช่อดอกเอง Edibles Joint สกินแคร์ รวมถึงอุปกรณ์สำหรับการสูบ ก็เป็นเงื่อนไขที่สำคัญของการทำให้ร้านกัญชาต้องสามารถนำเสนอความครบวงจร และความเป็นมืออาชีพของร้านค้า เพื่อรองรับความคาดหวังของนักสูบมืออาชีพ หรือนักท่องเที่ยวผู้สนใจในผลิตภัณฑ์กัญชาในประเทศไทย “

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“กลุ่มเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจกัญชา เป็นธรรมชาติของการทำธุรกิจที่เรียกร้อยทรัพย์ากรที่เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน และความมั่นคงของแบรนด์ธุรกิจกัญชาในระยะยาว ในขณะที่ธุรกิจกัญชาทางการแพทย์ในภาคเอกชน ก็ต้องการมีส่วนร่วมระหว่างผู้ประกอบการกัญชาเชิงสันตนาการ เราจึงเห็นว่าการจับมือร่วมกันระหว่างแบรนด์กัญชาทางการแพทย์ที่พัฒนาผลิตภัณฑ์ร่วมกันกับแบรนด์กัญชาเชิงสันตนาการ และในอนาคตเราอาจเห็นความร่วมมือที่สำคัญจากภาครัฐที่เข้ามาสนับสนุนเป็นส่วนหนึ่งในการนำกัญชามาพัฒนาสังคมได้ในอีกมิติ”

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการทั้งห่วงโซ่อุปทานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจที่สอดคล้องดังนี้

1) ธุรกิจกัญชาต้องการสมาคม หรือเครือข่ายระหว่างผู้ประกอบการและซัพพลายเออร์ เพื่อเป็นอำนาจต่อรองสำหรับการขยายกิจการทั้งในด้านของการมีศักยภาพในการจัดหาทรัพยากรเงินทุน เครื่องจักร วัตถุดิบ สิ่งปลูกสร้าง และฐานข้อมูลลูกค้า ที่เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันระหว่างเครือข่ายต่อเครือข่าย ทั้งนี้ผู้ประกอบการธุรกิจกัญชาจึงไม่สามารถพึ่งพาตนเองได้โดยลำพัง เพราะการพัฒนาธุรกิจต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ เพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนของอุตสาหกรรมกัญชาภายใต้การรับรองที่ถูกต้องทางกฎหมาย ลดความเสี่ยงในการขายตัดราคา และการนำความได้เปรียบจากทรัพยากรภายนอกประเทศมาทำให้ผู้ผลิตในประเทศเกิดความเสียหาย

2) การรวมกลุ่มระหว่างองค์กรต่อองค์กร มีจุดประสงค์ที่ไม่ได้มีเพียงแต่เพิ่มพื้นที่ได้เปรียบของการเติบโตจากกำไรทางธุรกิจ แต่ควรมีจุดประสงค์เพื่อให้ภาครัฐเข้ามาสนับสนุนทั้งในเชิงการท่องเที่ยว การเกษตร ในระดับชุมชน ระดับจังหวัด ไปจนถึงภูมิภาค ทำให้ความร่วมมือระหว่างองค์กรเป็นผู้ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกัญชาที่ถูกต้อง จึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่ต้องอาศัยความร่วมมือของชุมชนและท้องถิ่นให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

กลยุทธ์พันธมิตรของผู้ประกอบการธุรกิจกัญชานั้นคือการมองหาความร่วมมือในลักษณะของการแบ่งทรัพยากรทางด้านความรู้ และประสบการณ์ในการออกแบบโมเดลธุรกิจกัญชาที่แตกแขนงไปตามพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อให้สามารถคงดำเนินกิจการได้ภายใต้ความไม่แน่นอนจากข้อบังคับใช้ทางกฎหมาย ทุก ๆ พันธมิตรจึงมีแรงขับเคลื่อนและเล็งเห็นถึงจุดมุ่งหมายปลายทางในการร่วมกันสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริโภค และผู้ที่ไม่ได้บริโภค ให้สามารถส่งเสริมธุรกิจบนทิศทางที่พันธมิตรต่างมองหาร่วมกันได้ การร่วมทุนและความร่วมมือแบบสัญญาระยะสั้นจึงเป็นการลดความเสี่ยงและเตรียมพร้อมต่อแรงต้านหากการดำเนินกลยุทธ์พันธมิตรไม่เป็นไปตามแผนการที่คาดไว้ ผู้ประกอบการที่ได้รับความร่วมมือด้านทรัพยากรความรู้ที่พร้อมสำหรับการลงทุน



ในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และขั้นตอนการผลิต หลายองค์กรมีการก่อตั้งหน่วยงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์เป็นของตนเอง โดยปัจจุบันการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ในแต่ละองค์กรนั้นมีขั้นตอนและวิธีการศึกษาวิจัย ที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์กรในประเทศไทยส่วนใหญ่ไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญเรื่องการทำวิจัยมาก เทียบเท่าต่างประเทศ ดังนั้นแต่ละองค์กรควรสนับสนุนให้มีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ รวมถึงขั้นตอนกระบวนการผลิตที่เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรเข้าใจปัญหาและความต้องการของผู้บริโภคอย่างแท้จริงผ่านคุณค่า 4 ประการได้แก่

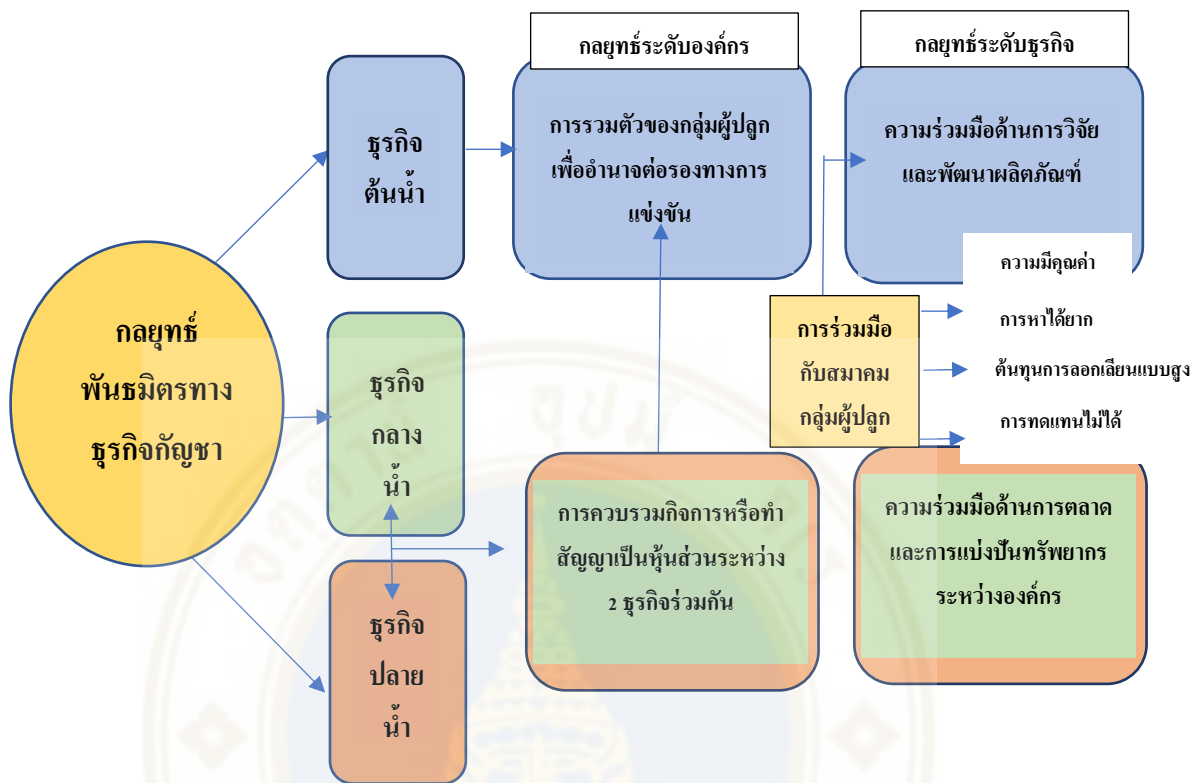
1) ความมีคุณค่า (Valuable Resource) คือ สิ่งที่องค์กรต้องใช้จุดอ่อนและจุดแข็ง เพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสและลบสิ่งอุปสรรค ถึงแม้ว่าทรัพยากรสามารถเข้าถึงปัจจัยแวดล้อมได้หลายทางแต่ถ้าไม่สามารถสร้างคุณค่าได้ ศักยภาพทางการได้เปรียบก็ไม่เกิดขึ้น

2) การหาได้ยาก (Rare Resource) คือ ความสามารถที่หาได้ยากที่เกิดขึ้นจากคู่แข่งชั้นน้อยราย ทรัพยากรภายในองค์กรที่มีคุณค่าจะถูกทำให้คุณค่าลดน้อยลงเมื่อคู่แข่ง ส่วนใหญ่มีทรัพยากรเหมือนกันและสามารถใช้ประโยชน์เช่นเดียวกัน สุดท้ายก็เป็นเพียงแค่สร้าง ความเท่าเทียมในการแข่งขัน (competitive parity) ไม่ใช่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

3) ต้นทุนลอกเลียนแบบสูง (Imperfectly Imitable resources) คือ ต้นทุนการลอกเลียนแบบที่สูงเป็นผลทำให้บริษัทอื่นไม่สามารถพัฒนาขึ้นได้โดยง่าย ถึงแม้ว่าองค์กรจะเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก ๆ พร้อมด้วยทรัพยากรที่หาได้ยากแต่ถ้าคู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายความได้เปรียบในการแข่งขันจะเกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น

4) การทดแทนไม่ได้ (Non-substitutable) คือ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะต้องไม่มีความสามารถเทียบเคียงหรือทดแทนทางกลยุทธ์ได้ ความสามารถที่ทดแทนไม่ได้จะเป็นแหล่งที่มาของความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน นอกจากนี้การจัดการองค์กร (Organization) ที่ดีและจำเป็นสำหรับการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมจากการสร้าง โครงสร้างการทำงานที่อาศัยความร่วมมือที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการคิด และการกระทำซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กร (sustainable competitive advantage)

กล่าวโดยสรุปจากผลวิเคราะห์การสัมภาษณ์สามารถแสดงให้เห็นผ่านแผนภาพดังนี้



ภาพที่ 4.2 กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจกัญชา

#### 4.5 ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมได้ว่า

1. ภาครัฐจำเป็นต้องมีการจัดการในเรื่องของกำแพงทางภาษีที่กีดกันสินค้านำเข้า โดยเฉพาะช่อดอกกัญชา ไม่ให้เข้ามาสร้างความผันผวนของราคาช่อดอกที่ผลิตในประเทศสูญเสียคุณค่าจากองค์ความรู้และต้นทุนการผลิตที่สูงไปโดยเปล่าประโยชน์
2. ภาครัฐต้องมีหน่วยงานที่เข้ามากำกับดูแลสินค้าประเภทกัญชาอย่างเข้มงวด เพื่อให้เกิดมาตรฐานของสินค้าและบริการที่ดีและเป็นประโยชน์แก่ผู้บริโภคได้อย่างแท้จริง อีกทั้งยังช่วยลดปัญหาของกัญชาในตลาดได้ดินได้ ทำให้เกิดความบริสุทธิ์ใจแก่ผู้ซื้อและผู้ขาย
3. ภาครัฐต้องระมัดระวังเรื่องนโยบายการเก็บภาษีของผู้ผลิตและผู้จัดจำหน่าย ในแนวทางที่จะก่อให้เกิดปัญหาการผูกขาดตลาดในระยะยาวและหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดการที่ผู้ประกอบการกลับไปพึ่งพาดตลาดได้ดินแบบเมื่อสมัยก่อน เพราะไม่เช่นนั้นการประกาศเสรีกัญชาจะไม่เกิดประโยชน์ใดเลย
4. ผู้ประกอบการที่เพิ่งเริ่มต้นและไม่มีประสบการณ์จำเป็นต้องใช้เวลาในการศึกษา เรียนรู้ ในทุก ๆ หน่วยธุรกิจที่ดำเนินเกิดขึ้น เนื่องจากธุรกิจกัญชาเป็นธุรกิจที่ใหม่ การ

ออกแบบห่วงโซ่อุปทานที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสำหรับการมีพื้นที่ให้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง จึงเป็นสิ่งที่เหมาะสมสำหรับการทำธุรกิจกัญชาในช่วงเวลาปัจจุบันและอนาคต

5. ธุรกิจกัญชาต้องการส่งเสริมให้แต่ละองค์กรทำการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยตนเอง รวมถึง Market Research เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้ตรงกับสิ่งที่องค์กรต้องการ และเปิดรับทำความเข้าใจศึกษาพฤติกรรมความต้องการที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภค นำไปสู่การทำ Foresight เพื่อคาดการณ์อนาคตถึงสิ่งที่ผู้บริโภคต้องการเพื่อให้เป็นผู้นำตลาดได้ ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร เพื่อเตรียมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นใน อนาคต อีกทั้งควรมีการให้ความรู้ด้านกัญชากับผู้บริโภค ซึ่งปัจจุบันผู้บริโภคที่เข้าใจรายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อย่างแท้จริงนั้นเป็นเพียงแค่ว่าเฉพาะกลุ่มเท่านั้น ควรทำให้ผู้บริโภคตระหนักถึง ส่วนประกอบ คุณประโยชน์ และขั้นตอนกระบวนการผลิตของผลิตภัณฑ์มากขึ้น



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- ปวรพล รุ่งรจนา. (2022). ‘เสรีกัญชา’ โอกาสหรือกัณฑ์ทางธุรกิจของคนไทยในมุมมองของ Alex Haze เจ้าของเพจ High Thailand เข้าถึงเมื่อ กันยายน 2565. เข้าถึงจาก <https://capitalread.co/canabusiness/>
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2021). การประกอบธุรกิจกัญชาเพื่อสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในภาวะวิกฤติทางการเงินในประเทศไทย เข้าถึงเมื่อ ตุลาคม 2565. เข้าถึงจาก <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jar/article/view/251805/171913>
- พุดิสสา บุญตระกูล. (2020). การคาดการณ์อนาคตของอุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทย เข้าถึงเมื่อ 24 ตุลาคม 2565. เข้าถึงจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3643/1/TP%20MS.013%202563.pdf>
- สุวิจักษ์ ธารทอง. (2021). รวมภาคธุรกิจลุยปลูก - นำเข้า - สกัด - แปรรูป กัญชง กัญชา พืชเศรษฐกิจตัวใหม่ เข้าถึงเมื่อ กันยายน 2565. เข้าถึงจาก <https://techsauce.co/tech-and-biz/thai-corporate-play-cannabis>

### ภาษาต่างประเทศ

- Anderson, J. C. & Narus, J. a. (1990). “A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership.” *Journal of Marketing* 54, 1: 42 – 58.
- Jeffrey E. Anderson (2018). “THE HIGHS AND LOWS OF STARTUPS IN THE CANNABIS INDUSTRY: A PESTLE ANALYSIS OF THE CURRENT ISSUES.” *Calstatela Institution* : 3-11.
- Kale, P., & Singh, H. (2007). “Building firm capabilities though learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success.” *Strategic Management Journal* 28: 981-1000. Mehta, R., Larsen, T., Rosenbloom, B., & Ganitsky, J. (2006). “The impact of cultural differences in U.S. business-to-business export marketing channel strategic alliances.” *Industrial marketing Management* 35: 156 – 165

- Key to Cannabis (n.d.) Weed Guide: A Visual Glossary of Cannabis Terminology. Retrieved from <https://keytocannabis.com/blogs/cannabis/photos-weed-glossary-common-cannabisterminology>
- Wang, I. J., Brenner, J. C., and Butsic, V. (2017). “Cannabis, an emerging agricultural crop, leads to deforestation and fragmentation,” *Frontiers in Ecology and the Environment*, 15 (9): 495. DOI: 10.1002/fee.1634

