

นวัตกรรมการจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทย *

Shopping Center Management Innovation in Thailand

ธนรินทร์ ทองบุญดำรง, ชัยฤทธิ์ ทองรอด, ฐิติมา โห้ลายอง

Thananarin Thongboondamrong, Chairit Thongrawd, and Thitima Holomyong

วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

College of Innovation Management,

Rajamangala University of Technology Rattanakosin

Corresponding Author. E-mail: Thananarin.tho@rmutr.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทย ระบุปัญหาและเสนอแนะนวัตกรรมการจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทย เพื่อรับมือกับความท้าทายในปัจจุบันและอนาคต การวิจัยนี้ใช้วิธีดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 30 คน ประกอบด้วยผู้บริหารศูนย์การค้า ร้านค้าผู้เช่า และลูกค้าจากศูนย์การค้าในภาคต่างๆ ทั่วประเทศ ด้วยเครื่องมือสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และใช้หลักการวิเคราะห์เนื้อหาแบบเกนสาระ

ผลการวิจัยพบว่า ศูนย์การค้ามีโครงสร้างองค์กร และกระบวนการทำงานที่ค่อนข้างชัดเจนเป็นระบบ เริ่มมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพลูกค้า และความพลอดภัยอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ปัญหาสำคัญที่ยังพบอยู่คือ การสื่อสารภายในองค์กรที่ยังไม่สามารถปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ได้เต็มที่ และมีข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีที่ยังไม่สมบูรณ์ รวมถึงปัญหาการจราจรติดขัด ที่จอดรถไม่เพียงพอ การจัดพื้นที่ร้านค้าที่ยังสับสน และการขาดแบรนด์สินค้าบางประเภทในศูนย์การค้าต่างจังหวัด ซึ่งจากการวิจัยสามารถนำเสนอ

* ได้รับความเห็นชอบ: 11 มิถุนายน 2568; แก้ไขบทความ: 7 สิงหาคม 2568; ตอปรับตีพิมพ์: 9 สิงหาคม 2568



นวัตกรรมการจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทย ได้แก่ การนำปัญญาประดิษฐ์มาขับเคลื่อน ประสิทธิภาพลูกค้า การสร้างสรรค์พื้นที่ให้เป็นจุดหมายปลายทางแห่งประสบการณ์ การเชื่อมโยงทุกช่องทางแบบไร้รอยต่อ รวมถึงการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่มีความอัจฉริยะ ทันสมัยและมีความปลอดภัย อีกทั้งยังมีข้อเสนอแนะงานวิจัย คือ ศูนย์การค้าควรลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง การสร้างประสบการณ์ที่น่าจดจำที่เชื่อมโยงอารมณ์ความรู้สึกของลูกค้ากับศูนย์การค้าอย่างลึกซึ้ง การเสริมสร้างความปลอดภัยทางไซเบอร์และข้อมูล ปรับเปลี่ยนการผสมผสานผู้เช่าอย่างสม่ำเสมอ และการมองหาโอกาสในการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรภายนอก ทั้งหมดนี้สามารถนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างการเติบโตที่ยั่งยืนในธุรกิจศูนย์การค้าของไทยต่อไปได้

คำสำคัญ: ศูนย์การค้า; การจัดการศูนย์การค้า; นวัตกรรมจัดการศูนย์การค้า

Abstract

This research aims to analyze the management of shopping malls in Thailand, identify existing challenges, and propose innovative management strategies to address current and future demands. Employing a qualitative research approach, data were collected from 30 key informants, including shopping mall executives, tenant store managers, and customers from malls across various regions of the country. Semi-structured interviews were used as the primary data collection tool, and thematic content analysis was applied for data interpretation.

The findings reveal that shopping malls possess relatively clear and systematic organizational structures and operational processes. There is a progressive adoption of technology to enhance customer experience and security continuously. However, critical issues remain, such as internal communication barriers hindering full adaptation to new technologies, technological limitations, traffic congestion, insufficient parking spaces, confusing store layouts, and a lack



of certain brand categories, particularly in provincial malls. The study proposes management innovations including the integration of artificial intelligence to drive customer experience, the creation of experiential destination spaces, seamless omnichannel connectivity, and investment in smart, secure infrastructure. Furthermore, the research recommends continuous employee training and skill development, crafting memorable customer experiences that emotionally connect patrons to the mall, strengthening cybersecurity and data protection, regularly adjusting tenant mixes, and exploring strategic partnerships with external stakeholders. These recommendations can guide strategic planning to enhance competitiveness and foster sustainable growth in Thailand's shopping mall industry.

Keywords: shopping center; shopping center management; shopping center management innovation

1. บทนำ

ในปี พ.ศ. 2567 การขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทยเผชิญกับความท้าทายที่ต้องการการจัดการอย่างใกล้ชิดจากภาครัฐ โดยเฉพาะการรับมือกับสถานการณ์เศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัว ปัญหาภัยแล้ง ภาระหนี้สินของภาคครัวเรือน และความไม่แน่นอนทางภูมิรัฐศาสตร์ อย่างไรก็ตาม การฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวกลับกลายเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลเชิงบวกต่อเศรษฐกิจไทย คาดว่าปีนี้จะมีย่านท่องเที่ยวต่างชาตินักท่องเที่ยวต่างชาตินักเดินทางเข้ามาในประเทศไทยมากถึง 35.7 ล้านคน เพิ่มขึ้นกว่า 26.7 เปอร์เซ็นต์ เมื่อเทียบกับปีก่อน ซึ่งนำไปสู่การจ้างงาน การกระจายรายได้ และการฟื้นตัวของภาคบริการอย่างชัดเจน ภาครัฐจึงได้ออกนโยบายเพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยวต่างๆ เพื่อให้รายได้กระจายไปทั่วประเทศ ขณะเดียวกัน ภาคธุรกิจศูนย์การค้าก็มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนเศรษฐกิจในมิติต่างๆ โดยเฉพาะการลงทุน การจ้างงาน และการบริหารจัดการพื้นที่เชิงสร้างสรรค์ โดยสมาคมศูนย์การค้าไทยได้ผลักดันนโยบาย 3 ด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างระบบนิเวศธุรกิจที่ยั่งยืน และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของผู้บริโภค นอกจากนี้ นวัตกรรมจัดการธุรกิจศูนย์การค้า



กลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรง ไม่ว่าจะเป็นการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล การออกแบบประสบการณ์ลูกค้าให้แปลกใหม่ และการพัฒนาแนวทางดำเนินธุรกิจให้มีความยั่งยืน อาทิ การประหยัดพลังงาน การจัดการขยะ และการสนับสนุนสินค้าไทยสู่ตลาดโลก ศูนย์การค้ายังกลายเป็นพื้นที่สำคัญในการสร้างโอกาสให้ผู้ประกอบการรายย่อยและชุมชนท้องถิ่น มีเวทีแสดงศักยภาพและเชื่อมโยงกับผู้บริโภคอย่างทั่วถึง ด้วยความหลากหลายของภูมิภาคและบริบทของผู้บริโภค ศูนย์การค้าในแต่ละภาคของประเทศไทยมีลักษณะเฉพาะตัวที่น่าสนใจ ทั้งในด้านการออกแบบ การบริหารจัดการ และกลยุทธ์ทางการตลาด ที่เชื่อมโยงวิถีชีวิตได้อย่างลงตัว การศึกษานวัตกรรมการจัดการศูนย์การค้าในบริบทที่แตกต่างเหล่านี้จึงมีความสำคัญยิ่ง จากบริบททางเศรษฐกิจ และความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคในปัจจุบัน ศูนย์การค้าจึงไม่ใช่เพียงสถานที่จับจ่ายสินค้าอีกต่อไป แต่เป็นศูนย์กลางของประสบการณ์ที่หลากหลาย เชื่อมโยงเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมเข้าด้วยกัน ดังนั้น การศึกษานวัตกรรมการจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทยจึงมีเป้าหมายเพื่อค้นหาแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ตอบโจทย์ผู้บริโภค และสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจศูนย์การค้าในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมทุกมิติ

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 2.1 เพื่อวิเคราะห์การจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทย
- 2.2 เพื่อระบุปัญหาการจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทย
- 2.3 เพื่อเสนอแนะนวัตกรรมการจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทย

3. วิธีดำเนินการวิจัย

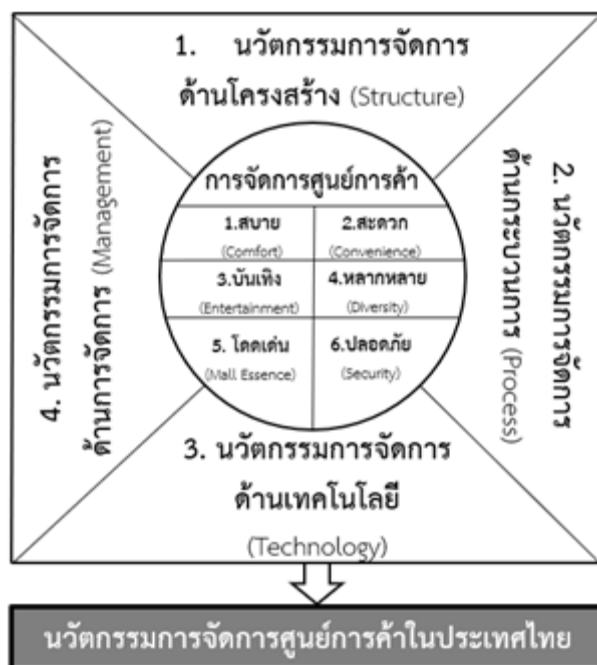
การศึกษาวิจัยของนวัตกรรมการจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทย ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามการวิจัยครั้งนี้ คือ 1) การจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทยเป็นอย่างไร 2) ปัญหาการจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทยมีปัญหาอะไรบ้าง 3) นวัตกรรมการจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทยควรเป็นอย่างไร โดยมีรายละเอียด วิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) การศึกษาวิจัยเรื่อง นวัตกรรมการจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทย ผู้วิจัยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยจะต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้อง มีประสบการณ์ และความชำนาญในหัวข้อที่ทำการศึกษาในการจัดการศูนย์การค้าในประเทศ



ไทย ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม รวม 30 คน ดังนี้ กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารศูนย์การค้า จำนวน 9 คน กลุ่มที่ 2 ร้านค้าผู้เช่าพื้นที่ในศูนย์การค้า จำนวน 3 คน กลุ่มที่ 3 กลุ่มลูกค้า (ช่วงอายุ ระหว่าง 25 - 60 ปี เป็น ช่วงวัยทำงานที่มีส่วนร่วมในกำลังแรงงานมากกว่าร้อยละ 80 จาก ข้อมูลสำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ปี พ.ศ.2567 จำนวน 18 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย งานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured) รวมถึงตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยมีกระบวนการในการสร้างแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย การวางแผนโครงสร้างของแบบสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ การวิจัย และสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัยในภาพที่ 1



ภาพที่ 1. กรอบแนวคิดในการวิจัย

โดยจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับประเภทของนวัตกรรมจัดการจำนวน 7 วรรณกรรมของ Whittington, Pettigrew, Peck, Fenton, & Conyon (1999); Davenport (1993); Wischnevsky and Damanpour (2008); Damanpour (2014); Wang (2010); Walker, Damanpour, & Devece (2011) และ Drucker (1985) ซึ่งสามารถสังเคราะห์



ประเภทของนวัตกรรมจัดการได้ว่า ประเภทของนวัตกรรมจัดการมีทั้งหมด 4 ประเภท คือ 1) โครงสร้าง 2) กระบวนการ 3) เทคโนโลยี และ 4) การจัดการ ซึ่งงานวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทำการบูรณาการผลงานวิจัยของ Abutaleb, McDougall, Mahmood, & Basson (2019) ที่รวบรวมปัจจัยความน่าดึงดูดใจของศูนย์การค้าจาก 16 วรรณกรรม ใน 15 ประเทศ โดยเลือกปัจจัยสำคัญทั้งหมด 6 ปัจจัย จากการบูรณาการงานวิจัย ที่ส่งผลให้ลูกค้าเกิดความสนใจหรือดึงดูดใจในการเข้ามาใช้บริการในศูนย์การค้า ซึ่งผู้วิจัยเรียกว่าเป็นตัวแปรการจัดการศูนย์การค้า คือ 1) ความสบาย 2) ความสะดวก 3) ความบันเทิง 4) ความหลากหลาย 5) ลักษณะเด่น และ 6) ความปลอดภัย (Abutaleb, McDougall, Mahmood, & Basson, 2019, p.228) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วย 4 ตอน คือ 1) ข้อมูลของผู้ให้สัมภาษณ์ 2) การจัดการศูนย์การค้า 3) ปัญหาของการจัดการศูนย์การค้า และ 4) นวัตกรรมจัดการศูนย์การค้า ซึ่งคำถามสะท้อนตัวแปรจากกรอบแนวคิด และเป็นไปตามทฤษฎีของตัวแปรนั้น มีการนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ การปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาและเสนอผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์เชิงเนื้อหา และการนำแบบสัมภาษณ์ ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วมาใช้เป็นเครื่องมือวิจัยในการเก็บข้อมูล ซึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth-interview) โดยการใช้การสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal Interview) ใช้การพูดคุยในบรรยากาศ ที่เป็นกันเอง การซักถามของข้อมูล และแสดงความคิดเห็นด้านการจัดการศูนย์การค้า

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้หลักการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ร่วมกันกับการวิเคราะห์แบบแก่นสาระ (Thematic Analysis) เพื่อได้มาซึ่งผลการวิจัยเรื่องนวัตกรรมจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทยนี้

4. สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในกลุ่มที่ 1 ผู้บริหารศูนย์การค้า ทำงานอยู่ในกรุงเทพมหานคร และในกลุ่มที่ 2 ร้านค้าผู้เช่า มีทั้งร้านค้าในอยู่ในศูนย์การค้าทั้งในกรุงเทพมหานครและจังหวัดชลบุรี และในกลุ่มที่ 3 ลูกค้า มีครบทุกภูมิภาค เช่น กรุงเทพมหานคร เชียงใหม่ ขอนแก่น นครราชสีมา ปทุมธานี ชลบุรี ระยอง และภูเก็ต โดยมีผู้ให้



ข้อมูลสำคัญทั้ง 3 กลุ่ม จำนวน 30 ท่าน ซึ่งมีอายุระหว่าง 25 – 60 ปี โดยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้ดังต่อไปนี้

4.1 การจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทย

4.1.1 ด้านโครงสร้าง ศูนย์การค้ามีโครงสร้างองค์กรที่เป็นระบบและชัดเจน โดยแบ่งหน้าที่ตามสายงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ หน่วยงานด้านหน้า (เช่น ฝ่ายขาย) หน่วยงานสนับสนุน (เช่น วางแผนและบุคลากร) และหน่วยงานปฏิบัติการ (ดูแลการดำเนินงานประจำวัน) มีการแยกสายงานดูแลลูกค้า เช่น ฝ่ายบริการลูกค้าและศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ (Call Center) รวมถึงฝ่ายการตลาดและแบรนด์ เพื่อเน้นการสร้างภาพลักษณ์และดึงดูดลูกค้า แม้โครงสร้างจะมีความเป็นระบบ แต่ก็สามารถปรับให้กะทัดรัดได้ โดยมีผู้จัดการศูนย์ดูแลทุกฝ่าย โครงสร้างนี้ไม่เพียงรองรับการบริหารภายในเท่านั้น แต่ยังเอื้อต่อการให้บริการร้านค้าผู้เช่าและอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว

4.1.2 ด้านกระบวนการ ศูนย์การค้ามีระบบการจัดการกระบวนการทำงานที่ชัดเจน แบ่งเป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่ การบริการลูกค้า การประสานงานกับผู้เช่าและคู่ค้า และการบริหารจัดการภายใน โดยออกแบบเป็นห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่มุ่งเน้นความรวดเร็ว ลดจุดติดขัด และสร้างคุณค่าให้ลูกค้า การบริหารงานครอบคลุมทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยจัดทีมเฉพาะด้าน เช่น ด้านความเป็นเลิศด้านการดำเนินงาน (Operation Excellence) เพื่อผลักดันคุณภาพการดำเนินงาน การทำงานแบ่งชัดเจนเป็นส่วนหน้า ส่วนหลัง และส่วนสนับสนุน พร้อมขั้นตอนปฏิบัติที่ครอบคลุม แม้บางส่วนยังมีความท้าทายในการอัปเดตระบบ ศูนย์การค้ายังมีหน่วยงานพัฒนากระบวนการทำงาน ถ่ายถอดความรู้ กำหนดระยะเวลา และมีระบบตรวจสอบคุณภาพอย่างเป็นระบบ มีการใช้ระบบบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (CRM) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและเสนอโปรโมชั่นที่ตอบโจทย์ และมีการประชุมกับผู้เช่าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาระบบงานร่วมกัน สะท้อนถึงกระบวนการที่เป็นระบบและสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ทุกฝ่าย

4.1.3 ด้านเทคโนโลยี ศูนย์การค้ามีการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับประสบการณ์ลูกค้าและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการใช้แอปพลิเคชันบนมือถือเพื่อแจ้งโปรโมชั่นและบริการ รวมถึงการใช้ปัญญาประดิษฐ์ วิเคราะห์ข้อมูล เช่น กล้องวงจรปิดอัจฉริยะ ระบบจดจำใบหน้า และแชทบอตตอบกลับอัตโนมัติ แม้ปัญญาประดิษฐ์ยังพัฒนาไม่เต็มที่ แต่ก็เริ่มจุดเริ่มต้นของการแข่งขันในยุคดิจิทัล ในด้าน



การจัดการ ศูนย์การค้าระบบที่จอดรถอัจฉริยะ ตู้บริการตนเอง (Kiosk) ระบบจ่ายเงินอัตโนมัติ และหุ่นยนต์ทำความสะอาดมาใช้งาน เพื่อเพิ่มความสะดวกและลดภาระงานของพนักงาน นอกจากนี้ ยังมีการติดตั้งป้ายโฆษณาอิเล็กทรอนิกส์และจอแสดงผลแอปเดตแบบเรียลไทม์ รวมถึงระบบสื่อสารแบบสองทางกับลูกค้า ด้านความยั่งยืน เทคโนโลยีถูกนำมาใช้เพื่อลดการใช้พลังงาน เช่น ระบบจอดรถไร้เงินสด (Cashless Parking) และยังให้ความสำคัญกับมาตรฐานความปลอดภัย เช่น การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและระบบความปลอดภัยดิจิทัลโดยรวม เทคโนโลยีเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความสะดวก ปลอดภัย และพัฒนาองค์กรให้ทันสมัยอย่างยั่งยืน

4.1.4 ด้านการจัดการ ศูนย์การค้ามุ่งเน้นการบริหารจัดการทั้งลูกค้า (B2C) และคู่ค้า (B2B) ซึ่งมีลักษณะเฉพาะต่างจากธุรกิจทั่วไป โดยยังคงเผชิญความท้าทายจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนเร็วและการแข่งขันจากอีคอมเมิร์ซ แม้ว่าการดำเนินงานปัจจุบันจะครอบคลุมได้ประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์ การจัดการพื้นที่เข้ายังคงเป็นแกนหลัก โดยเน้นการจัดวางพื้นที่ที่เหมาะสม และเสริมด้วยมาตรการด้านการสื่อสารและความปลอดภัยที่มีประสิทธิภาพ ศูนย์การค้าหลายแห่งเริ่มให้ความสำคัญกับแนวคิดความยั่งยืน เช่น การจัดการขยะ และการออกแบบพื้นที่ให้เปิดกว้าง เข้าถึงง่าย พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก ในด้านการจัดการองค์กร มีการกำหนดมาตรฐานชัดเจน พร้อมการฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์การดำเนินงานครอบคลุมทั้งการตลาด บริการลูกค้า การบริหารผู้เช่า และการใช้เทคโนโลยี เช่น ระบบคิวอาร์โค้ด (QR Code) สำหรับจัดการข้อมูลร้านค้า รวมถึงการออกกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนสำหรับผู้เช่า ด้านความปลอดภัย มีการซ้อมหนีไฟ ติดตั้งกล้องวงจรปิด และประสานงานอย่างเป็นระบบ พร้อมบริการพื้นที่สำหรับรถยนต์ไฟฟ้าและระบบจอดรถอัจฉริยะ การจัดโซนพื้นที่บริการ เช่น โซนครอบครัว โซนบันเทิง และฟู้ดคอร์ท มีการวางแผนกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ และติดตามผลตอบรับเพื่อพัฒนาความยั่งยืนในระยะยาว

4.1.5 ด้านความสบาย ศูนย์การค้าให้ความสำคัญกับความสบายของลูกค้า โดยเริ่มจากทำเลที่ตั้งซึ่งเดินทางสะดวก ใกล้ทางด่วน และมีที่จอดรถเพียงพอ พร้อมระบบแจ้งตำแหน่งและพื้นที่จอดเฉพาะ เช่น สำหรับครอบครัวและผู้พิการ พื้นที่ภายในออกแบบให้กว้างขวาง เพดานสูง มีโซนนั่งสินค้าชัดเจน พร้อมพื้นที่พักผ่อน มุมเด็ก และบริการรถเข็นเด็ก สภาพแวดล้อมภายในมีการควบคุมอุณหภูมิ ระบบกรองอากาศ แสงสว่างเพียงพอ และการตกแต่งที่สดชื่น เช่น พื้นที่จอดรถที่มีสีสดใส สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องน้ำสะอาด กว้างขวาง



มีระบบอัตโนมัติ และบริการลูกค้าครบถ้วนทั้งออนไลน์และออฟไลน์ นอกจากนี้ ศูนย์การค้ายังดูแลผู้เช่าและพนักงานอย่างต่อเนื่อง ผ่านการประชุม ฝึกอบรม และจัดสวัสดิการ รวมถึงที่จอดรถเฉพาะพนักงาน ระบบรักษาความปลอดภัย เช่น กล้องวงจรปิด (CCTV) และ รปภ. มีความเข้มงวด พร้อมเพิ่มบรรยากาศผ่อนคลายด้วยต้นไม้และน้ำตก โดยรวมช่วยให้ลูกค้ารู้สึกสบายใจและได้รับประสบการณ์ที่ดีในการใช้บริการ

4.1.6 ด้านความสะดวก ศูนย์การค้าให้ความสำคัญกับการจัดการด้านความสะดวกอย่างครอบคลุม เพื่อยกระดับประสบการณ์ของลูกค้า ผู้เช่า และพนักงาน โดยเฉพาะการจัดการที่จอดรถที่เพียงพอและหลากหลาย เช่น โซนสำหรับผู้พิการ รถจักรยานยนต์ไฟฟ้า (EV) รถซูเปอร์คาร์ และที่จอดรถสุภาพสตรี พร้อมจุดชาร์จไฟและพื้นที่ที่รองรับรถเข็น ด้านบริการลูกค้า มีศูนย์บริการแบบครบวงจร (One Stop Service) สื่อสารได้หลายภาษา พร้อมจัดแสดงข้อมูลร้านค้าแบบตอบโต้ได้ และแอปพลิเคชันที่ช่วยค้นหาร้านค้าและสั่งซื้อออนไลน์ได้สะดวก พื้นที่ในศูนย์มีการจัดโซนชัดเจน เช่น โซนอาหาร โรงหนัง และโซนสินค้าหรู (Luxury Zone) ที่ช่วยให้ลูกค้าเข้าถึงบริการต่างๆ ได้ง่ายขึ้น สิ่งอำนวยความสะดวกมีมาตรฐานสูง เช่น ห้องน้ำ ระบบเซ็นเซอร์ ห้องสำหรับผู้พิการ ห้องให้นมบุตร และลานสำหรับลูกค้าพิเศษ พร้อมพื้นที่พักผ่อนที่เพียงพอ นอกจากนี้ยังดูแลผู้เช่าและพนักงานด้วยระบบรับส่งสินค้า งบประมาณส่งเสริมการขาย สวัสดิการ เช่น ห้องอาหารและประกันสุขภาพ รวมถึงบริการเสริมอย่างระบบสะสมคะแนนและรถเข็นสำหรับกลุ่มเฉพาะ โดยรวม ศูนย์การค้ามีการออกแบบและจัดการที่เน้นความสะดวกครบทุกมิติ พร้อมใช้เทคโนโลยีเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ

4.1.7 ด้านความบันเทิง ศูนย์การค้าให้ความสำคัญกับความบันเทิง เพื่อดึงดูดลูกค้าและสร้างประสบการณ์ที่หลากหลาย โดยมีโรงภาพยนตร์เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกหลัก เสริมด้วยโซนกิจกรรมยอดนิยม เช่น โบว์ลิง คาราโอเกะ และอีสปอร์ต (E-Sport) ที่ตอบโจทย์กลุ่มวัยรุ่นและผู้ใหญ่ ศูนย์การค้ายังจัดกิจกรรมการตลาด (Event) อย่างต่อเนื่อง เช่น คอนเสิร์ต เทศกาล และกิจกรรมพิเศษกับศิลปินระดับโลก ซึ่งช่วยเพิ่มจำนวนผู้เข้าชมและกระตุ้นยอดขายของร้านค้า แม้บางกิจกรรมจะเน้นกลุ่มเฉพาะ แต่ก็ยังครอบคลุมความสนใจของลูกค้าทุกเจเนอเรชัน กิจกรรมภายใน เช่น การแสดงน้ำพุ ดนตรี และนิทรรศการศิลปะ ช่วยสร้างบรรยากาศที่มีชีวิตชีวา โดยมีพื้นที่จัดงานที่เหมาะสม เช่น ลานน้ำพุ พารากอนฮอลล์ หรือริมแม่น้ำเจ้าพระยา ซึ่งรองรับกิจกรรมขนาดใหญ่ได้ดี นอกจากนี้ ศูนย์การค้ายังดูแลพนักงานด้วยกิจกรรมสร้างความสามัคคีและการอบรมต่างๆ เพื่อพัฒนาองค์กรควบคู่กับการสร้างความ



สนุกให้ลูกค้า โดยรวมแล้ว การจัดการด้านความบันเทิงในศูนย์การค้า มีความหลากหลายครอบคลุม และใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความน่าสนใจ ทำให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ประทับใจ ทุกครั้งที่มาเยือน

4.1.8 ด้านความหลากหลาย ศูนย์การค้าให้ความสำคัญกับการจัดการความหลากหลายทั้งด้านสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าหลากหลาย ตั้งแต่ความงาม สุขภาพ แฟชั่น จนถึงรถยนต์ โดยมีการแบ่งโซนอย่างชัดเจนในแต่ละชั้น เช่น โซนสุขสยามที่ ไอคอนสยาม รวมถึงอาคารที่มีสไตล์และกลุ่มเป้าหมายแตกต่างกัน เช่น สยามพารากอน เน้นสินค้าหรูหรา สยามเซ็นเตอร์สำหรับวัยรุ่น และสยามดิสคัฟเวอรีสำหรับผู้ใหญ่ ครอบคลุมตั้งแต่ Gen Y ถึง Gen X บริการก็มีความหลากหลาย เช่น บริการส่งสินค้าหรรษา คลินิกเสริมความงาม ร้านนวด และอควาเรียมขนาดใหญ่ที่เป็นจุดดึงดูดสำคัญ นอกจากนี้ยังสนับสนุนร้านค้าและแบรนด์ใหม่ พร้อมจัดกิจกรรมส่งเสริมแบรนด์อย่างต่อเนื่อง ศูนย์การค้าให้ความสำคัญกับการจ้างงานที่หลากหลาย รวมถึงคนพิการ และดูแลลูกค้าทุกเพศทุกวัย แม้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางท่านเห็นว่าแบรนด์ชั้นนำอาจยังไม่ครบถ้วนหรือเน้นลูกค้ากำลังซื้อระดับกลาง แต่โดยรวมศูนย์การค้ามีการจัดการความหลากหลายอย่างเป็นระบบ ตอบสนองความต้องการลูกค้าหลากหลายกลุ่ม และพัฒนาแบรนด์ใหม่เพื่อรักษาความน่าสนใจในตลาดแข่งขันสูง

4.1.9 ด้านความโดดเด่น ศูนย์การค้าแห่งนี้มีความโดดเด่นหลากหลาย มุ่งตอบสนองทุกความต้องการของลูกค้าทั้งสินค้าและบริการ โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ๆ และไม่น่าเบื่อ ด้วยการออกแบบตามหลักอารยสถาปัตย์ ทำให้เข้าถึงได้ง่ายสำหรับทุกคน รวมถึงผู้พิการ มีเวลาทำการที่ยาวนาน ซึ่งครอบคลุมทุกเจเนอเรชัน ทำให้ที่ตั้งติดแม่น้ำเจ้าพระยาพร้อมลานริเวอร์พาร์ค (River Park) และน้ำพุแบบมัลติมีเดีย ช่วยเสริมสร้างความเป็นแลนด์มาร์กสำคัญของประเทศ ที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวได้อย่างดี สถาปัตยกรรมที่โดดเด่น เช่น หอไอเฟลจำลอง และห้องน้ำแต่ละประเทศที่สวยงามก็สร้างความประทับใจ นอกจากนี้การจัดกิจกรรมระดับโลก สวนสัตว์น้ำ และตลาดน้ำจำลองเช่น ที่โซนร้านสุขสยาม ยังเพิ่มความน่าสนใจ ทำให้ศูนย์การค้าแห่งนี้เป็นจุดเช็คอินที่สำคัญและเป็นแหล่งรวมสินค้าตามเทรนด์ที่ตอบโจทย์ลูกค้าทุกกลุ่มอย่างครบวงจรและมีประสิทธิภาพ

4.1.10 ด้านความปลอดภัย ศูนย์การค้าให้ความสำคัญกับความปลอดภัยอย่างสูง เนื่องจากมีผู้ใช้บริการจำนวนมากและอาจเกิดเหตุไม่คาดฝัน จึงพัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยมาตรฐานสูง ครอบคลุมทุกพื้นที่ โดยใช้พนักงานรักษาความปลอดภัยประจำจุดสำคัญ เช่น



ทางเข้า ลานจอดรถ และภายในศูนย์ มีการนำเทคโนโลยีเข้าช่วย เช่น กล้องวงจรปิดครอบคลุมทุกจุด เครื่องสแกนตรวจวัตถุต้องสงสัย ระบบแจ้งเตือนเหตุฉุกเฉิน และป้ายบอกทางหนีไฟ พร้อมซ่อมแผนหนีไฟเป็นประจำ ด้านการป้องกันอัคคีภัยมีอุปกรณ์ครบครัน เช่น ถังดับเพลิง ระบบตรวจจับควัน และระบบน้ำดับเพลิง รวมถึงประสานงานกับหน่วยงานดับเพลิงและตำรวจ ในงานอีเวนต์นอกจากนี้ ยังมีทีมดูแลสุขภาพและพยาบาล พร้อมมาตรการป้องกันข้อมูลส่วนบุคคลตามกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) อีกทั้ง ศูนย์การค้าจัดให้มีพื้นที่จอดรถเฉพาะสำหรับครอบครัว ผู้สูงอายุ และเด็ก พร้อมเจ้าหน้าที่ดูแลโดยเฉพาะ โดยรวมศูนย์การค้าพัฒนาระบบความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความมั่นใจและความอุ่นใจแก่ลูกค้า พร้อมรับมือเหตุการณ์ฉุกเฉินทุกรูปแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 ปัญหาการจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทย

ศูนย์การค้าในประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหาหลายด้านที่ซับซ้อน โดยเฉพาะด้านบุคลากรและการสื่อสารภายใน ซึ่งยังมีการทำงานแบบแยกส่วน (Silo) และขาดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ขณะที่พนักงานบางส่วนยังไม่สามารถปรับตัวเข้ากับระบบใหม่ได้เต็มที่ อีกทั้งการสื่อสารภายในยังไม่ชัดเจน ส่งผลต่อเป้าหมายร่วมขององค์กร ด้านเทคโนโลยี แม้จะเริ่มนำระบบอัตโนมัติมาใช้ เช่น หุ่นยนต์ หรือระบบ RPA แต่ยังพบปัญหาความแม่นยำไม่เต็มที่ และลูกค้าหลายกลุ่มยังต้องการการบริการจากมนุษย์ นอกจากนี้ สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐาน เช่น ห้องน้ำและที่จอดรถ ยังไม่เพียงพอในช่วงเทศกาล ในด้านบรรยากาศและประสบการณ์การใช้บริการ ความแออัดในช่วงเวลาเร่งด่วนส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า ขณะที่ปัญหาจราจรและป้ายบอกทางภายในศูนย์ไม่ชัดเจน ทำให้การเข้าถึงร้านค้าทำได้ยาก ในด้านสินค้าและบริการ ศูนย์การค้าบางแห่งยังขาดแบรนด์ดังหรือสินค้ากลุ่มหรู และมีปัญหาสต็อกไม่เพียงพอ การจัดโซนนิ่งไม่เป็นระบบส่งผลให้ลูกค้าหาของลำบาก ตำแหน่งทางการตลาดยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะกลุ่มรายได้น้อย สุดท้าย ปัญหาด้านความปลอดภัยยังน่าเป็นห่วง ทั้งจำนวนเจ้าหน้าที่ที่ไม่เพียงพอ และการตรวจจับอาชญากรรมที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างจริงจังในอนาคต.

4.3 นวัตกรรมจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทย

4.3.1 ปัญญาประดิษฐ์ขับเคลื่อนประสบการณ์ลูกค้า (AI-Powered Personalized Customer Experience) นวัตกรรมนี้มุ่งเน้นการนำปัญญาประดิษฐ์มาใช้ในการทุกมิติเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ไร้รอยต่อและปรับแต่งให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า



แต่ละราย (Seamless Customer Experience) โดยปัญญาประดิษฐ์จะทำหน้าที่วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าอย่างลึกซึ้ง (Big Data Analytics) เพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรม ความชอบ และความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าแต่ละกลุ่ม

4.3.2 นวัตกรรมความยั่งยืนอัจฉริยะ และการริเริ่มสีเขียว (Smart Sustainability & Green Initiatives) เป็นการประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม มุ่งสู่เป้าหมายลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Net Zero Emissions) และสอดคล้องกับหลัก ESG (Environmental, Social, Governance) โดยจะครอบคลุมถึงการใช้พลังงานทดแทน เช่น โซลาร์เซลล์ ระบบการจัดการน้ำแบบรีไซเคิล และนวัตกรรมการจัดการขยะแบบครบวงจร ตั้งแต่การคัดแยกขยะเศษอาหาร ไปจนถึงการกำจัดขยะอิเล็กทรอนิกส์อย่างถูกวิธี เพื่อลดมลพิษ การสร้างพื้นที่สีเขียวภายในศูนย์การค้าเพื่อเพิ่มออกซิเจน และการลดค่าฝุ่น

4.3.3 ระบบจัดการที่จอดรถอัจฉริยะขั้นสูง (Advanced Smart Parking System) พัฒนาระบบที่จอดรถให้มีความชาญฉลาดและอำนวยความสะดวกสูงสุดแก่ลูกค้า ตั้งแต่การจองพื้นที่จอดรถล่วงหน้า (Booking Parking Slot) ระบบนำทางอัตโนมัติภายในลานจอดรถที่บอกตำแหน่งว่างและนำทางไปยังจุดจอด ป้ายบอกสถานะที่จอดแบบทันเวลาทันที (Real-time) ไปจนถึงการมีที่จอดรถสำหรับสุขภาพสตรีพร้อมระบบขอความช่วยเหลือจากปัญญาประดิษฐ์ และ รถป. รวมถึงจุดชาร์จรถยนต์ไฟฟ้าที่เพียงพอ

4.3.4 การสร้างสรรค์ปลายทางที่ดื่มด่ำ และมีประสบการณ์ (Immersive & Experiential Destination) ศูนย์การค้าจะก้าวข้ามบทบาทของการเป็นเพียงสถานที่ซื้อขายสินค้า ไปสู่การเป็น "จุดหมายปลายทางแห่งประสบการณ์ (Experience Destination)" ที่นำเสนอประสบการณ์เหนือความคาดหมายและหาที่อื่นไม่ได้ โดยจะมีการนำเทคโนโลยี VR/AR มาใช้ในการทดลองสินค้าเสมือนจริง การสร้างพื้นที่ Digital Art ที่มีแสงสีเสียงและสามารถถ่ายภาพได้ การจัดกิจกรรมและอีเวนต์ระดับโลกให้เป็น Signature ของประเทศ และการสร้างสรรค์พื้นที่ที่เปิดโอกาสให้ลูกค้าเข้ามาสร้างประสบการณ์ร่วมกัน เช่น สวนธรรมชาติ โซนเครื่องเล่นสำหรับเด็ก หรือพื้นที่ผ่อนคลายที่มีบริการนวด รวมถึงการนำเสนอวัฒนธรรมไทย เช่น อาหารไทย ตลาดน้ำในรูปแบบที่น่าสนใจ เป็นต้น



4.3.5 การเชื่อมโยงทุกช่องทางแบบไร้รอยต่อ (Omni-Channel & Seamless Integration) นวัตกรรมนี้มุ่งเน้นการเชื่อมโยงประสบการณ์การช้อปปิ้งทั้งแบบ Offline และ Online ให้เป็นหนึ่งเดียวกันอย่างไร้รอยต่อ (Seamless Customer Experience) ลูกค้าสามารถค้นหาข้อมูลสินค้าและบริการผ่านแอปพลิเคชันในโทรศัพท์ (Mobile Application) ใช้จอแสดงรายการร้านค้าแบบสัมผัส (Touch Screen) หรือตู้บริการตนเอง (Kiosk) แชทบอท (Chatbot) เพื่อนำทางไปยังร้านค้าที่ต้องการ และอาจมีนวัตกรรมรูปแบบการให้บริการที่ลูกค้าสามารถรับสินค้าโดยไม่ต้องลงจากรถ (Shopping Mall DriveThru) หรือการนำศูนย์การค้าไปอยู่ในโลกเสมือนจริงที่เชื่อมต่อกัน (Metaverse) เพื่อให้ลูกค้าสามารถสัมผัสประสบการณ์เสมือนจริงได้โดยไม่ต้องเดินทางมาที่ศูนย์ นอกจากนี้ยังรวมถึงการพัฒนาแอปพลิเคชันสำหรับร้านค้า (Tenant Application) เพื่อให้ศูนย์การค้าและร้านค้าผู้เช่าสามารถเชื่อมต่อและสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4.3.6 หุ่นยนต์ผู้ช่วย และระบบอัตโนมัติ (Robotic Assistance & Automation) การนำหุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติมาช่วยในการดำเนินงานต่างๆ ภายในศูนย์การค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดภาระงานประจำของพนักงาน และยกระดับบริการ ตัวอย่างเช่น Navigator Robot ที่ช่วยนำทางลูกค้า Robot Cleaner สำหรับทำความสะอาด และ Robot Customer Service ที่สามารถตอบโต้กับลูกค้าได้ นอกจากนี้ยังอาจรวมถึงระบบชำระเงินอัตโนมัติหรือ "Shop ไร้คน" ที่ลูกค้าสามารถหยิบสินค้าและชำระเงินได้ด้วยตนเอง และระบบ Auto Flushing ในห้องน้ำ

4.3.7 การขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงลึก และการปรับให้เป็นส่วนบุคคล (Data-Driven Insights & Personalization) เน้นการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากหลากหลายช่องทาง เช่น โด้ตอบ ผ่านตู้บริการตนเอง (Kiosk) หรือบน Mobile Application และพฤติกรรมการใช้งานต่างๆ เพื่อทำความเข้าใจความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ข้อมูลเชิงลึกที่ได้จะถูกนำมาใช้ในการปรับปรุงการบริการ ออกแบบแคมเปญการตลาดที่ตรงกลุ่มเป้าหมาย และนำเสนอสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะบุคคลของลูกค้าแต่ละรายอย่างแม่นยำ

4.3.8 การผสมผสานชุมชน และท้องถิ่น (Community & Local Integration) นอกจากการดึงดูดลูกค้าต่างชาติแล้ว ศูนย์การค้าจะหันมาให้ความสำคัญกับการเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนท้องถิ่นมากขึ้น โดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีเอกลักษณ์ของไทยหรือของ



ท้องถิ่น เช่น สินค้า OTOP อาหารไทย ตลาดน้ำ เพื่อดึงดูดทั้งลูกค้าชาวไทยและชาวต่างชาติที่ต้องการสัมผัสประสบการณ์ท้องถิ่น นอกจากนี้ยังรวมถึงการสร้างพื้นที่สำหรับกิจกรรมที่ส่งเสริมวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย และการนำ AI มาใช้ควบคู่กับการจ้างแรงงานคนในพื้นที่เพื่อส่งเสริมอาชีพและรายได้ของคนในชุมชน

4.3.9 การจัดร้านค้าที่ยืดหยุ่นและตอบรับเทรนด์ (Adaptable & Trend-Responsive Retail Mix) แนวคิดนี้เกี่ยวข้องกับการจัดการผสมผสานผู้เช่า (Tenant Mixed) หรือโซนนิ่ง (Zoning) แบบกลุ่ม เพื่อให้การจัดร้านค้ามีความน่าสนใจและตอบโจทย์ลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยมีการปรับเปลี่ยนร้านค้าให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีร้านใหม่ๆ เข้ามาหมุนเวียน เช่น ร้านค้าตั้งชั่วคราว (Pop up store) ที่สับเปลี่ยนเวียนมาขายสินค้าได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ ยังมีการนำเสนอสินค้าใหม่ๆ ที่หลากหลายและน่าตื่นเต้น รวมถึงการเสริมความงามและบริการที่กำลังเป็นเทรนด์ เพื่อให้ศูนย์การค้ามีความสดใหม่และไม่น่าเบื่อ

4.3.10 โครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะและความปลอดภัยที่เพิ่มขึ้น (Enhanced Safety & Smart Infrastructure) การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานอัจฉริยะที่ช่วยเพิ่มความปลอดภัยและประสิทธิภาพในการดำเนินงานของศูนย์การค้า ครอบคลุมถึงระบบรักษาความปลอดภัยอัจฉริยะ เช่น การใช้สแกนใบหน้าในพื้นที่ที่ต้องได้รับการอนุญาต ระบบเฝ้าระวังและแจ้งเตือนภัยอัตโนมัติ แนวคิดการจัดการความปลอดภัยของบันไดเลื่อนเพื่อลดอุบัติเหตุ และการจัดการจราจรรอบศูนย์การค้าโดยเฉพาะในช่วง Prime Time นอกจากนี้ยังรวมถึงระบบสื่อสารส่วนกลางที่ช่วยให้พนักงานสามารถสื่อสารและได้รับข้อมูลที่สำคัญแบบทันที (Real-time)

ซึ่งนวัตกรรมทั้ง 10 ด้านจากผลงานวิจัยนี้จะช่วยให้ศูนย์การค้าในประเทศไทยสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลง ตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่ และเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคตต่อไป

5. อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบผลของการวิจัยเปรียบเทียบกับวรรณกรรมหรืองานวิจัยอื่นๆ ดังนี้ Ameen, Tarhini, Shah & Madichie (2020) ได้ศึกษาแนวโน้มของศูนย์การค้าอัจฉริยะ (Smart Shopping Malls) และพบว่า การผสมผสานเทคโนโลยีกับประสบการณ์การช้อปปิ้งกลายเป็นสิ่งจำเป็นในการตอบสนองพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้า ผลการวิจัยของผู้วิจัย



สะท้อนแนวคิดเดียวกัน โดยศูนย์การค้าในไทยได้นำเทคโนโลยี เช่น AI Directory Chatbot และ Face Recognition มาใช้เพื่อเสริมประสบการณ์และความสะดวกของผู้บริโภค Daeho & Yongmin (2023) ใช้เทคโนโลยี Deep Learning และ RNN เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าแบบเรียลไทม์ และส่งคุปองเฉพาะบุคคลในระบบออนไลน์ ซึ่งช่วยเพิ่มยอดขายและลดอัตราการเลิกใช้งานของลูกค้า แม้บริบทการศึกษาอยู่ในโลกออนไลน์ แต่ผู้วิจัยในไทยพบว่า ศูนย์การค้าเริ่มนำแนวคิดคล้ายคลึงกันมาใช้ เช่น Mobile Application ที่แนะนำโปรโมชั่นตามกลุ่มเป้าหมาย และการเก็บข้อมูลลูกค้าเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมการซื้อ งานวิจัยของ Adanlawo & Rugbeer (2019) ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของศูนย์การค้าขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างเจ้าของห้าง ผู้เช่า และผู้บริโภคในท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของผู้วิจัยที่ระบุว่า ศูนย์การค้าในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการจัดการทั้ง B2B และ B2C ผ่านการสื่อสารระบบรักษาความปลอดภัย และการให้บริการลูกค้า นอกจากนี้ Levy, Weitz, & Grewal (2019) เน้นว่าความสำเร็จของผู้เช่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จโดยรวมของศูนย์การค้า และต้องมีการวางแผนด้านการตลาด การผสมผสานประเภทผู้เช่า และการให้ประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้า เช่นเดียวกัน ผลการวิจัยของผู้วิจัยสะท้อนถึงแนวปฏิบัติเหล่านี้ เช่น การแบ่งโซนสินค้า (Zoning) การจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่ม Foot Traffic และการวางแผนกลยุทธ์การตลาดตามกลุ่มเป้าหมาย Navarro, Jerónimo & López (2022) ยังเสนอว่าการควบคุมภายใน เช่น การบริหารงบประมาณ การบำรุงรักษา และการจัดการภาพลักษณ์ของศูนย์ เป็นกุญแจสำคัญในการสร้างความยั่งยืนของศูนย์การค้า ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของผู้วิจัยที่พบว่าศูนย์การค้าในไทยมีการตรวจสอบคุณภาพภายในอย่างสม่ำเสมอ เช่น การซ่อมหนีไฟ การดูแลความสะอาด และการอบรมเจ้าหน้าที่ การวิจัยของ De Juan (2004) ที่ศึกษาพฤติกรรมการเลือกศูนย์การค้าของผู้บริโภคตามทฤษฎีแรงดึงดูด (Attraction Theory) ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านความสะดวกสบายมีบทบาทสำคัญในการดึงดูดลูกค้าเข้าสู่ศูนย์การค้า โดยเฉพาะในแง่ของ ที่จอดรถที่เพียงพอ เวลาเปิดทำการ และความสะดวกในการเดินภายในพื้นที่ ซึ่งสะท้อนถึงความต้องการพื้นฐานที่ศูนย์การค้าควรตอบสนอง ในทำนองเดียวกัน ผลการวิจัยของผู้วิจัยพบว่า ด้านความสบายเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทย โดยมุ่งเน้นความครบถ้วนของ สิ่งอำนวยความสะดวก การออกแบบสถาปัตยกรรม บรรยากาศภายใน และระบบความปลอดภัย ทั้งสำหรับลูกค้า และผู้เช่า เช่น การใช้ระบบที่จอดรถอัจฉริยะ พร้อมทั้ง จอดรถพิเศษสำหรับกลุ่มเปราะบาง การควบคุมอุณหภูมิและคุณภาพอากาศภายในอาคาร



การจัดสรรพื้นที่พักผ่อน และการบริการลูกค้าผ่านทั้งช่องทางออฟไลน์ และออนไลน์ Andersen & Brewitz (2014) ได้เสนอแนวทางจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาศูนย์การค้า โดยใช้กรอบ IPA (Importance-Performance Analysis) ซึ่งเน้นความสมดุลระหว่างพื้นที่ใช้สอย จำนวนห้องน้ำ และจำนวนพนักงาน กับระดับประสิทธิภาพบริการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของผู้วิจัยว่า การดำเนินงานของศูนย์การค้าในประเทศไทยมีการออกแบบพื้นที่ห้องน้ำแบบแยกกลุ่มใช้งาน เช่น ห้องน้ำผู้สูงอายุ ห้องน้ำเด็ก และห้องสำหรับให้นมบุตร พร้อมระบบเซ็นเซอร์ และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับผู้พิการ อีกทั้งยังมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในลานจอดรถให้สว่างและเข้าถึงง่าย เพิ่มความปลอดภัยและประสิทธิภาพการใช้งาน Tannor, Amaniampong & Appau (2020) ศึกษาความพึงพอใจของผู้ใช้บริการด้านการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก (Facility Management: FM) ในศูนย์การค้าแบบหลายผู้เช่าในประเทศไทย โดยพบว่า คุณภาพของบริการ FM ทั้งในด้านทัศนคติ ความสามารถในการตอบสนอง และความน่าเชื่อถือ มีผลต่อความพึงพอใจโดยรวมของผู้ใช้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับศูนย์การค้าในประเทศไทยที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของบุคลากร หน่วยบริการลูกค้าแบบรวมจุดให้บริการ (One Stop Service) มีระบบหลายภาษา รวมถึงการใช้ปัญญาประดิษฐ์ และแอปพลิเคชันเพื่ออำนวยความสะดวกในการค้นหาร้านค้าและโปรโมชั่น Hor & Ng (2019) พบว่า การผสมผสานผู้เช่า (Tenant mixed) และบรรยากาศ มีผลเชิงบวกต่อการเลือกศูนย์การค้า ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของผู้วิจัยว่า มีการดำเนินนโยบาย แบ่งโซนชัดเจน เพิ่มกิจกรรมการตลาด และสร้างบรรยากาศเชิงประสบการณ์ เช่น ดนตรี ต้นไม้ ฯลฯ

6. องค์ความรู้จากการวิจัย

จากผลการวิจัย พบว่าองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทย มีพัฒนาการที่สอดคล้องกับบริบททางสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยศูนย์การค้าไม่ได้เป็นเพียงพื้นที่จับจ่ายสินค้าอีกต่อไป แต่กลายเป็น "ศูนย์กลางการใช้ชีวิต" ที่ตอบโจทย์ผู้บริโภคทุกช่วงวัยและไลฟ์สไตล์ องค์ความรู้สำคัญที่พบ คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในบริบทท้องถิ่น เช่น การใช้แอปพลิเคชันไลน์ (LINE Application) เป็นช่องทางหลักในการสื่อสาร การใช้ที่จอดรถอัจฉริยะ (Smart Parking) และระบบชำระเงินแบบไร้เงินสด ที่เชื่อมโยงกับพฤติกรรมของผู้บริโภคไทย นอกจากนี้ การปฏิบัติตาม พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) ยังแสดงถึงความใส่ใจด้านความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือของศูนย์การค้า



ไทย องค์ความรู้อีกด้านคือ การจัดการอย่างยั่งยืน เช่น การรีไซเคิลเศษอาหารเป็นปุ๋ย การใช้ ปัญญาประดิษฐ์ และระบบรักษาความปลอดภัยอัจฉริยะ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในทุกมิติ พร้อมทั้งมีแนวคิดศูนย์การค้าหลายมิติ (Multifunctional Shopping Centre) ที่ออกแบบพื้นที่ให้หลากหลาย รองรับทั้งครอบครัว เด็ก และลูกค้าระดับพรีเมียม ศูนย์การค้ายังให้ความสำคัญกับความสะดวกและความสบาย เช่น การจัดโซนที่จอดรถเฉพาะกลุ่ม บริการผู้สูงอายุ ระบบข้อมูลแบบออนไลน์ ออฟไลน์ และเทคโนโลยีที่ตอบโต้กันได้ (Interactive) ที่ช่วยเสริมประสบการณ์การใช้งานให้สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น ทั้งหมดนี้สะท้อนบทบาทใหม่ของศูนย์การค้าไทยในฐานะพื้นที่ชีวิตที่ครบวงจรและตอบสนองความต้องการยุคใหม่อย่างแท้จริง ดังแสดงในภาพที่ 2 นี้



ภาพที่ 2. นวัตกรรมจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทย

7. ข้อเสนอแนะ

7.1 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยควรขยายฐานข้อมูลทั้งในเชิงพื้นที่และแหล่งข้อมูลเชิงลึก รวมถึงใช้ประโยชน์จากงานวิจัยที่มีอยู่ เพื่อสร้างความสมบูรณ์และความน่าเชื่อถือในการศึกษานวัตกรรมจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทยอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้



7.1.1 ควรขยายการเก็บข้อมูลไปยังศูนย์การค้าและบริษัทบริหารศูนย์การค้าในภูมิภาคต่าง ๆ เพื่อให้ได้ภาพรวมที่หลากหลายและครบถ้วนมากขึ้น ทั้งในแง่ของบริบททางธุรกิจและนวัตกรรมที่แตกต่างตามพื้นที่ นอกจากนี้ การเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างเขตกรุงเทพฯ กับจังหวัดอื่นจะช่วยเพิ่มความลึกในการวิเคราะห์และความถูกต้องของผลวิจัย

7.1.2 ควรติดต่อและขอคสามร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการศูนย์การค้าในประเทศไทยรวมถึงสมาคมหรือองค์กรที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาคมศูนย์การค้าไทย เพื่อเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกและความคิดเห็นจากผู้มีประสบการณ์ตรง การสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการจัดกลุ่มสนทนา (Focus Group) กับกลุ่มเหล่านี้จะช่วยเพิ่มมิติความรู้และความน่าเชื่อถือของงานวิจัย

7.1.3 ควรทบทวนและรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่าง ๆ ในประเทศไทยอย่างครอบคลุม เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้และแนวโน้มที่เกิดขึ้นในวงการศูนย์การค้า การเชื่อมโยงข้อมูลจากหลายงานวิจัยจะช่วยสร้างกรอบแนวคิดที่มั่นคงและช่วยระบุช่องว่างการวิจัยที่ควรได้รับการเติมเต็ม

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2567). อัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงาน จำแนกตามหมวดอายุ และเพศ เป็นรายไตรมาส พ.ศ. 2558 - 2567. สืบค้นจาก <https://www.nso.go.th/>

Abutaleb, A., McDougall, K., Mahmood, M. & Basson, M. (2019). Towards a Conceptual Framework for Understanding the Attractiveness of Rail Transit-Oriented Shopping Mall Developments (TOSMDs), *Urban Rail Transit*, 5(4), 225–239.

Adanlawo, E., & Rugbeer, H. (2019). The role of communication in the viability of shopping centre/mall business. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(4), 60–69.

Ameen, N., Tarhini, A., Shah, M. H., & Madichie, N. O. (2021). Going with the flow: Smart shopping malls and omnichannel retailing. *Journal of Business Research*, 35(3), 325–348.



- Andersen, A., & Brewitz, L. (2014). *Prioritizing improvements at a shopping mall using an IPA framework approach* (Master's Thesis). Jönköping University, Jönköping.
- Daeho, S., & Yongmin, Y. (2023). Improving shopping mall revenue by real-time customized digital coupon issuance. *IEEE Access*, 11, 7924-7932.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265-1285.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- De Juan, M. D., & Juan, A. (2004). Why do people choose the shopping malls? The attraction theory revisited: A Spanish case. *Journal of International Consumer Marketing*, 17(1), 71-96.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York, NY: Harper & Row.
- Levy, M., Weitz, B. A., & Grewal, D. (2019). *Retailing management* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Navarro, S., Jerónimo, M. A., & López, C. (2022). Management control systems in shopping centres: Analysis of the managing director. *MDPI open access journals*, 6(1), 2-22.
- Tannor, O., Attakora-Amaniampong, E., & Appau, W. M. (2020). User satisfaction with outsourced facility management (FM) services in multi-tenanted shopping malls in Ghana. *Facilities*, 40(3-4), 198-213.
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management innovation and organizational performance: Mediating role of planning and control. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367-386.
- Wang, P. (2010). Chasing the hottest IT: Effects of information technology fashion on organizations. *MIS Quarterly*, 34(1), 63-85.



- Whittington, R., Pettigrew, A., Peck, S., Fenton, F., & Conyon, M. (1999). Change and complementarities in the new competitive landscape: A European Panel Study, 1992–1996. *Organization Science*, 10(5), 583–600.
- Wischnevsky, D. J., & Damanpour, F. (2008). Radical strategic and structural change: Occurrence, antecedents and consequences. *International Journal of technology Management*, 44(1-2), 53–80.
- Hor, C. Y., & Ng, B. A. (2019). Examining factors influencing consumer choice of shopping mall: A case study of shopping mall in Klang Valley, Malaysia. *BERJAYA Journal of Services & Management*, 11, 82–102.