DOI: 10.14456/phdssj.2026.xx

Received:	April	25, 2026
Revised:	August	7, 2026
Accepted:	October	28, 2026

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมการจัดการ และการสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้าชั้นนำในประเทศไทย

ภูษณิศา ศิรภัทร์ธาดา[1] ญาณัญฎา ศิรภัทร์ธาดา[2]
พีรวีร์ เทพประเทืองทิพย์[3] ดวงกมล ฐิติเวส[4]

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมการจัดการ การสร้างประสบการณ์ลูกค้า และความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้าชั้นนำในประเทศไทย (2) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมการจัดการ และการสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้าชั้นนำในประเทศไทย และ (3) พัฒนาแบบจำลองความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้าชั้นนำในประเทศไทย เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี การวิจัยเชิงปริมาณ ตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรสายการจัดการศูนย์การค้าขนาดใหญ่ของกลุ่มเซ็นทรัลพัฒนา จำนวน 380 คน เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน คัดเลือกแบบเจาะจง และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมการจัดการ การสร้างประสบการณ์ลูกค้า และความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ อยู่ในระดับมากที่สุด (2) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรมการจัดการ และความคิดสร้างสรรค์ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างประสบการณ์ลูกค้าและความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้า โดยการสร้างประสบการณ์ลูกค้ามีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (3) การพัฒนาแบบจำลองความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้าชั้นนำในประเทศไทย มีชื่อว่า “SC-LEIC Model” เพื่ออธิบายกลไกความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้าในประเทศไทยที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้าอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์; ความคิดสร้างสรรค์; นวัตกรรมการจัดการ; การสร้างประสบการณ์ลูกค้า; ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้า

ประเภทบทความ: บทความวิจัย

[1] หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา เลขที่ 1 ถนนอู่ทองนอก แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300, ประเทศไทย
ผู้รับผิดชอบบทความ อีเมล: yananda.si@ssru.ac.th
[2,3] วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
[4] คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Strategic Leadership, Creativity, Management Innovation, and Customer Experience Influencing Success in Business Operations of Leading Shopping Centers in Thailand

Phusanisa Siraphatthada[1] Yananda Siraphatthada[2]
Peerawee Teppratuangtip[3] Duangkamol Thitivesa[4]

Abstract

This research article aims to (1) examine the levels of strategic leadership, creativity, management innovation, customer experience creation, and business success of leading shopping malls in Thailand. (2) study the influence of strategic leadership, creativity, management innovation, and customer experience creation on the business success of leading shopping malls in Thailand. and (3) develop a business success model for leading shopping malls in Thailand. This study employed a mixed-method research approach. In the quantitative phase, the sample consisted of 380 executives and management personnel from large shopping malls in Thailand under Central Pattana Public Company Limited. Data were collected using questionnaires and analyzed using structural equation modeling. In the qualitative phase, in-depth interviews were conducted with 15 key informants selected through purposive sampling, and the data were analyzed using content analysis.

Findings are as follows: (1) strategic leadership, creativity, management innovation, customer experience creation, and business success were found to be at the highest level; (2) Strategic leadership, management innovation, and creativity have significant positive direct effects on customer experience and business success of shopping malls, with customer experience also significantly influencing business success at the .05 level of statistical significance; and (3) a business success model for leading shopping malls in Thailand, namely the “SC-LEIC Model,” was developed to explain the mechanism of shopping mall business success in Thailand, leading to systematic and sustainable business success.

Keywords: Strategic Leadership; Creativity; Management Innovation; Customer Experience Creation; Shopping Center Business Performance

Type of Article: Research Article

[1] Doctor of Philosophy Program in Management Innovation, Suan Sunandha Rajabhat University
No. 1 Uthong Nok Road, Dusit Subdistrict, Dusit District, Bangkok 10300, Thailand
Corresponding Author Email: yananda.si@ssru.ac.th
[2,3] College of Innovation and Management, Suan Sunandha Rajabhat University
[4] Faculty of Education, Suan Sunandha Rajabhat University

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เศรษฐกิจไทยในช่วงปี 2567-2568 ฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไปภายหลังวิกฤตโควิด-19 โดยมีแรงขับเคลื่อนสำคัญจากภาคการบริโภคและการท่องเที่ยว แม้ว่าการส่งออกยังคงเผชิญแรงกดดันจากความผันผวนของเศรษฐกิจโลก แต่ภาคค้าปลีกและบริการยังคงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ โดยเฉพาะในพื้นที่เมืองหลักที่มีการขยายตัวของศูนย์การค้าและโครงการมิกซ์ยูสอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2567) ธุรกิจค้าปลีกมีมูลค่าจำนวน 4.4 ล้านล้านบาท และมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 2-4 ต่อปี โดยบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) (Central Pattana--CPN) ครองส่วนแบ่งตลาดประมาณร้อยละ 22 ของพื้นที่ค้าปลีกทั้งหมด และมีบทบาทเป็น “กลไกเศรษฐกิจเมือง” ที่ช่วยสร้างการจ้างงาน กระตุ้นการบริโภค และส่งเสริมกิจกรรมทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาค (บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน), 2567) อย่างไรก็ตาม การฟื้นตัวของธุรกิจค้าปลีกไม่ได้สะท้อนว่าธุรกิจศูนย์การค้าจะสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากศูนย์การค้ากำลังเผชิญความท้าทายจากการขยายตัวของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค และความคาดหวังต่อการได้รับประสบการณ์ที่สะดวกรวดเร็ว เฉพาะบุคคล และเชื่อมโยงระหว่างช่องทางออนไลน์และออฟไลน์มากขึ้น การแข่งขันจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการเพิ่มจำนวนร้านค้า การขยายพื้นที่เช่า หรือการพัฒนาโครงการใหม่ แต่ครอบคลุมถึงความสามารถในการดึงดูดให้ลูกค้าเข้ามาใช้พื้นที่ การสร้างการมีส่วนร่วม การเพิ่มระยะเวลาในการใช้บริการ และการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว ขณะเดียวกัน ต้นทุนการพัฒนาและบริหารพื้นที่ ต้นทุนด้านเทคโนโลยี ตลอดจนการแข่งขันระหว่างศูนย์การค้าและโครงการมิกซ์ยูสระดับพรีเมียมยังเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลให้รูปแบบการบริหารศูนย์การค้าแบบเดิมที่มุ่งเน้นการจัดการพื้นที่และการสร้างรายได้จากค่าเช่าเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการสร้างความสำเร็จทางธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

แนวโน้มดังกล่าวส่งผลให้อุตสาหกรรมค้าปลีกไทยเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ “เศรษฐกิจแห่งประสบการณ์” (experience economy) ซึ่งผู้บริโภคให้ความสำคัญกับคุณค่าที่ได้รับจากประสบการณ์มากกว่าการซื้อสินค้าเพียงอย่างเดียว (Deloitte, 2023) ศูนย์การค้าจึงต้องปรับบทบาทจากการเป็นพื้นที่จำหน่ายสินค้าไปสู่การเป็น “พื้นที่แห่งประสบการณ์” ที่ผสานการบริการ เทคโนโลยี กิจกรรม และบรรยากาศ เพื่อสร้างคุณค่าทั้งในเชิงประโยชน์ใช้สอยและเชิงอารมณ์ให้แก่ลูกค้า ควบคู่กับการพัฒนาโครงการมิกซ์ยูสและการดำเนินธุรกิจตามแนวคิดด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social and Governance--ESG) เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Knight Frank Thailand, 2024; World Green Building Council, 2016) ในบริบทดังกล่าว ผู้ประกอบการศูนย์การค้าชั้นนำ เช่น CPN The Mall Group และ Siam Piwat Group ต่างมุ่งพัฒนาโครงการระดับพรีเมียมและนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อยกระดับประสบการณ์ของลูกค้า ท่ามกลางแรงกดดันจากพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์และการแข่งขันที่มีความรุนแรงมากขึ้น ศูนย์การค้าจึงจำเป็นต้องสร้าง “คุณค่าใหม่” ผ่านการพัฒนานวัตกรรมการจัดการและการสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่แตกต่าง โดยมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ จัดสรรทรัพยากร และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Ireland & Hitt, 2005) ขณะที่ความคิดสร้างสรรค์เป็นพื้นฐานของการพัฒนาแนวคิด รูปแบบการบริการและวิธีการบริหารจัดการใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม (Anderson et al., 2014)

แม้ว่างานวิจัยที่ผ่านมาได้อธิบายความสำคัญของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของธุรกิจบริการและธุรกิจค้าปลีก แต่การศึกษาส่วนใหญ่มักพิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยดังกล่าวแยกส่วน เช่น อนุธิดา ประเสริฐศักดิ์ และคนอื่น ๆ (2565) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม และผลการดำเนินงานขององค์กรในบริบทมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย การศึกษาในลักษณะดังกล่าวยังมีข้อจำกัดในการอธิบายกระบวนการที่ปัจจัยระดับองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และความคิดสร้างสรรค์ สามารถนำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมการจัดการ การสร้างประสบการณ์ลูกค้า และความสำเร็จของธุรกิจได้อย่างเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจศูนย์การค้าขนาดใหญ่ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารที่ซับซ้อน ประกอบด้วยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย และต้องบูรณาการการบริหารพื้นที่ ผู้เช่า เทคโนโลยี การบริการ และประสบการณ์ของลูกค้าเข้าด้วยกัน ช่องว่างขององค์ความรู้จึงไม่ได้อยู่เพียงการที่ยังมีงานวิจัยในประเทศไทยจำนวนจำกัดที่ศึกษาตัวแปรดังกล่าวร่วมกัน แต่เป็นข้อจำกัดขององค์ความรู้เดิมที่ยังขาดกรอบการอธิบายเชิงบูรณาการเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนผ่านจากความสามารถภายในองค์กรไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ กล่าวคือ ยังขาดการเชื่อมโยงบทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดทิศทางและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ในการก่อให้เกิดแนวคิดและแนวทางใหม่ นวัตกรรมการจัดการในการนำแนวคิดดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ในระดับองค์กร และการสร้างประสบการณ์ลูกค้าในฐานะกลไกสำคัญที่ถ่ายทอดคุณค่าจากการบริหารจัดการไปสู่การรับรู้และการตอบสนองของลูกค้า ข้อจำกัดดังกล่าวทำให้แนวคิดหรือแบบจำลองที่ศึกษาปัจจัยแต่ละด้านแยกจากกันอาจไม่สามารถอธิบายความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้าภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อย่างครอบคลุม ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมการจัดการ และการสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้าชั้นนำในประเทศไทย โดยพัฒนาแนวทางการอธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยดังกล่าวภายใต้กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการเพื่อเติมเต็มช่องว่างทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ ตลอดจนสร้างองค์ความรู้ที่สะท้อนบริบทการบริหารธุรกิจศูนย์การค้าขนาดใหญ่ที่มีโครงสร้างและการดำเนินงานซับซ้อน ผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้ประกอบการในการกำหนดนโยบาย พัฒนากลยุทธ์ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ พัฒนานวัตกรรมการจัดการ และยกระดับประสบการณ์ของลูกค้า เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้าอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมการจัดการ การสร้างประสบการณ์ลูกค้า และความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้า ชั้นนำในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมการจัดการ และการสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้า ชั้นนำในประเทศไทย
3. เพื่อพัฒนาแบบจำลองความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้า ชั้นนำในประเทศไทย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาและตัวแปร ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (2) ความคิดสร้างสรรค์ (3) นวัตกรรมการจัดการ (4) การสร้างประสบการณ์ลูกค้า และ (5) ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ

2. ขอบเขตด้านประชากรและตัวอย่าง การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรสายการจัดการศูนย์การค้าขนาดใหญ่ของกลุ่มเซ็นทรัลพัฒนา ขนาดตัวอย่างจำนวน 380 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรสายการจัดการศูนย์การค้าขนาดใหญ่ของกลุ่มเซ็นทรัลพัฒนา จำนวน 15 คน

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษา การวิจัยนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษาเฉพาะธุรกิจศูนย์การค้าขนาดใหญ่ 40 แห่งในประเทศไทย ของกลุ่มเซ็นทรัลพัฒนา

4. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา ระหว่างเดือนมกราคม พ.ศ. 2568 - เดือน มีนาคม พ.ศ. 2569

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ด้านวิชาการ เป็นฐานข้อมูลทางวิชาการสำหรับผู้สนใจ นักวิจัย หรือผู้ที่จะศึกษาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้า ชั้นนำในประเทศไทย

2. ด้านการบริหารจัดการ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารในกลุ่มธุรกิจศูนย์การค้าในประเทศไทยนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เชิงบริหาร การพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมการจัดการ รวมถึงการสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่ตอบโจทย์พฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มประสิทธิผลทางธุรกิจในระยะยาว

3. ด้านการพัฒนาองค์กร สามารถเป็นแนวทางให้ผู้บริหารระดับสูงของธุรกิจศูนย์การค้าในประเทศไทยใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาองค์การ โดยเฉพาะในด้านการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการนำนวัตกรรมมาปรับใช้ในการบริหารงานศูนย์การค้าเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

4. ด้านนโยบาย สามารถใช้เป็นข้อมูลเชิงนโยบายสำหรับผู้บริหารในระดับองค์กรและภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอุตสาหกรรมค้าปลีกและศูนย์การค้า เพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และแนวทางการสนับสนุนให้ธุรกิจศูนย์การค้าไทยสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ

ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ (business performance) เป็นผลลัพธ์ของการบริหารองค์กรที่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สร้างคุณค่าแก่ลูกค้า และรักษาความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Oleinik et al., 2023) ในธุรกิจศูนย์การค้า ความสำเร็จไม่ได้พิจารณาเฉพาะผลประกอบการทางการเงิน แต่ครอบคลุมความพึงพอใจลูกค้า ประสิทธิภาพกระบวนการ การเติบโตองค์กร และความยั่งยืนในระยะยาว จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน มิติด้านการเรียนรู้และการเติบโต และมิติด้านความยั่งยืน

การสร้างประสบการณ์ลูกค้า

การสร้างประสบการณ์ลูกค้า (customer experience) เป็นกระบวนการออกแบบและจัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้าในทุกจุดสัมผัส เพื่อสร้างการรับรู้เชิงบวก ความพึงพอใจ และความผูกพันต่อแบรนด์ในระยะยาว (Becker & Jaakkola, 2020) ในบริบทธุรกิจศูนย์การค้า การสร้างประสบการณ์ลูกค้าไม่ได้จำกัดเฉพาะการซื้อสินค้า แต่ครอบคลุมปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน ความสะดวกในการใช้บริการ เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารความสัมพันธ์ และบรรยากาศของพื้นที่ค้าปลีก ซึ่งล้วนมีผลต่อความรู้สึกและพฤติกรรมของลูกค้า จากการทบทวนวรรณกรรมและบริบทศูนย์การค้า ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของการสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน ความสะดวกและเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และบรรยากาศของศูนย์การค้า

ความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) เป็นความสามารถในการสร้างแนวคิด วิธีการ หรือรูปแบบใหม่ที่มีคุณค่าและสามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบทองค์กรและตลาด ในบริบทธุรกิจบริการและค้าปลีก ความคิดสร้างสรรค์มีบทบาทสำคัญต่อการออกแบบประสบการณ์ การพัฒนาบริการ และการสร้างความแตกต่างเชิงการแข่งขัน (Larraz-Rábanos, 2021; Lescinskaite, 2020, May) องค์กรที่ส่งเสริมบรรยากาศแห่งความคิดสร้างสรรค์จะสามารถตอบสนองความต้องการลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น และสร้างคุณค่าเชิงประสบการณ์ได้อย่างต่อเนื่อง จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความยืดหยุ่น ด้านความริเริ่มใหม่ และด้านการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์

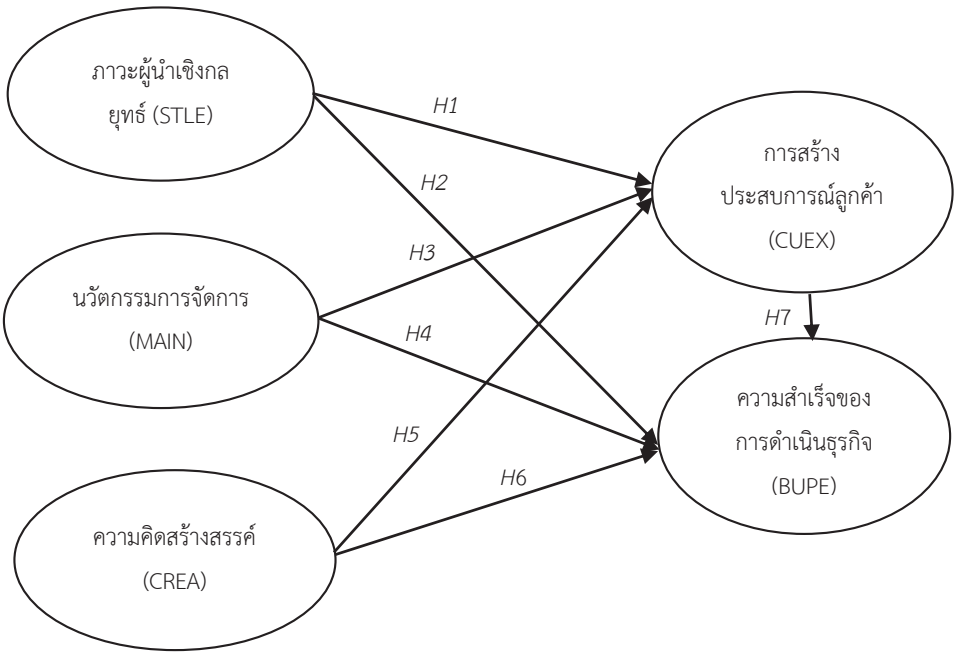
นวัตกรรมการจัดการ

นวัตกรรมการจัดการ (management innovation) เป็นการพัฒนาและปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการและกระบวนการบริหารขององค์กรในรูปแบบใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความยืดหยุ่น และความสามารถในการแข่งขัน (Anisimov et al., 2020; Santoso, 2023) นวัตกรรมการจัดการครอบคลุมทั้งการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ในการบริหารองค์กร (Smirnov et al., 2025) โดยเฉพาะในธุรกิจบริการและค้าปลีก นวัตกรรมการจัดการมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างคุณค่าใหม่และการยกระดับประสบการณ์ลูกค้า จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของนวัตกรรมการจัดการที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้จำนวน 3 องค์ประกอบ ได้แก่ นวัตกรรมด้านกระบวนการ นวัตกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leadership) เป็นแนวคิดการบริหารที่มุ่งเน้นความสามารถของผู้นำในการกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันสูง โดยผู้นำต้องสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์ สร้างความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์ และขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (Zhang & Chen, 2024) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างความสามารถในการปรับตัว นวัตกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว (Munga & Gakenia, 2022) จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ด้านการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวความคิดที่ใช้ในการวิจัย

สมมุติฐานของการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 (*H1*): ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างประสบการณ์ลูกค้า

สมมุติฐานที่ 2 (*H2*): ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ

สมมุติฐานที่ 3 (*H3*): นวัตกรรมการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างประสบการณ์ลูกค้า

สมมุติฐานที่ 4 (*H4*): นวัตกรรมการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ

สมมุติฐานที่ 5 (*H5*): ความคิดสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างประสบการณ์ลูกค้า

สมมุติฐานที่ 6 (*H6*): ความคิดสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ

สมมุติฐานที่ 7 (*H7*): การสร้างประสบการณ์ลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (mixed methods research) โดยใช้แบบแผนการวิจัยเชิงอธิบายตามลำดับ (explanatory sequential design) ตามแนวคิดของ Creswell and Plano Clark (2018) ซึ่งดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณเป็นระยะหลักเพื่อศึกษาระดับและวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรตามกรอบแนวคิดการวิจัย จากนั้นจึงนำผลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพต่อไป เพื่อสนับสนุนการอธิบายและขยายความผลการวิจัยเชิงปริมาณให้มีความชัดเจน และสอดคล้องกับบริบทของการดำเนินธุรกิจ

ศูนย์การค้าชั้นนำในประเทศไทย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ประชากรและตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรสายการจัดการของศูนย์การค้าขนาดใหญ่ในกลุ่มเซ็นทรัลพัฒนา จำนวน 40 แห่ง รวมทั้งสิ้นจำนวน 1,240 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง (GM/AGM) จำนวน 120 คน ผู้จัดการสายงาน (managers/directors) จำนวน 320 คน และหัวหน้างาน (supervisors) จำนวน 800 คน ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณจำนวน 380 คน โดยพิจารณาจากความเหมาะสมของขนาดตัวอย่างสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) ซึ่งต้องคำนึงถึงความซับซ้อนของแบบจำลอง จำนวนตัวแปรและพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่า รวมทั้งความเพียงพอของข้อมูลสำหรับการประมาณค่าทางสถิติ ทั้งนี้ Kline (2016) เสนอแนวทางการพิจารณาสัดส่วนระหว่างขนาดตัวอย่าง (N) กับจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่า (*q*) โดยสัดส่วน 20:1 ถือเป็นระดับที่เหมาะสม ซึ่งการกำหนดขนาดตัวอย่างไม่ควรพิจารณาจากจำนวนตัวแปรสังเกตเพียงอย่างเดียวสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดตัวอย่างจำนวน 380 คน เพื่อให้มีจำนวนข้อมูลเพียงพอต่อการวิเคราะห์ SEM และสอดคล้องกับขนาดและความซับซ้อนของแบบจำลองการวิจัย ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (proportionate stratified random sampling) ตามตำแหน่งงาน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 37 คน ผู้จัดการสายงาน จำนวน 98 คน และหัวหน้างาน จำนวน 245 คน จากนั้นกระจายตัวอย่างไปยังศูนย์การค้าตามสัดส่วนและใช้การสุ่มอย่างง่ายในการคัดเลือกตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรสายการจัดการของศูนย์การค้าขนาดใหญ่ในกลุ่มเซ็นทรัลพัฒนา จำนวน 15 คน ซึ่งมีประสบการณ์ในตำแหน่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานไม่น้อยกว่า 5 ปี โดยเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) และพิจารณาความอิ่มตัวของข้อมูล (data saturation) (Creswell & Poth, 2018)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ (1) การวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา โดยแบบสอบถามแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ตอน โดยตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับความเป็นจริงขององค์ประกอบความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้าชั้นนำในประเทศไทย ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ จำนวน 20 ข้อ ความคิดสร้างสรรค์ จำนวน 15 ข้อ นวัตกรรมการจัดการ จำนวน 15 ข้อ การสร้างประสบการณ์ลูกค้า จำนวน 20 ข้อ และความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ จำนวน 25 ข้อ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) และตอนที่ 3 แบบสอบถามข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิด เนื่องจากข้อมูลของตัวแปรทั้งหมดเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามชุดเดียวและผู้ตอบกลุ่มเดียว ผู้วิจัยจึงตรวจสอบความลำเอียงจากวิธีการวัดร่วม (Common Method Bias--CMB) ด้วยวิธี Harman’s Single-Factor Test โดยนำข้อคำถามทั้งหมดเข้าสู่การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจแบบไม่หมุนแกน และพิจารณาค่าร้อยละของความแปรปรวนที่อธิบายได้จากองค์ประกอบแรก ซึ่งต้องมีค่าไม่เกินร้อยละ 50 จึงแสดงว่าข้อมูลไม่มีปัญหาความลำเอียงจากวิธีการวัดร่วมในระดับที่ส่งผลกระทบต่อผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (instrument validation) โดยการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ผ่านการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน พบว่าแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence--IOC) ระหว่าง .60-1.0 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกข้อ จากนั้นนำไปทดลองใช้ (try-out) กับตัวอย่างที่ไม่ใช่ตัวอย่างจริงจำนวน 30 คน

เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นรวมของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .95 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ .70 แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นสูง (2) เครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview form) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามหลักที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น สร้างขึ้นจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและกรอบแนวคิดการวิจัย โดยเครื่องมือได้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและโครงสร้างคำถามจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปใช้สัมภาษณ์จริง

การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยเชิงปริมาณวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ วิเคราะห์ระดับความเป็นจริงของตัวแปรที่ศึกษาด้วยค่าเฉลี่ยเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์โมเดลตามกรอบแนวคิดการวิจัยด้วยโปรแกรม AMOS โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis--CFA) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัด และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและสมมุติฐานการวิจัย การพิจารณาความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ใช้เกณฑ์ ได้แก่ ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ (χ^2/df) น้อยกว่า 3.00 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index--GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index--AGFI) และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index--CFI) มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป ส่วนค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation--RMSEA) และค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual--SRMR) มีค่าน้อยกว่า .08 การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์มาจัดระเบียบข้อมูล จำแนกประเด็น ตีความ และสังเคราะห์สาระสำคัญ เพื่อสนับสนุนและขยายความผลการวิจัยเชิงปริมาณ (ชาย โพธิสิตา, 2556)

ผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์สามารถแบ่งผลการวิจัยได้ออกเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

1. ระดับของตัวแปรภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรมการจัดการ ความคิดสร้างสรรค์ การสร้างประสบการณ์ลูกค้า และความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ อยู่ในระดับมากที่สุด แสดงผลการวิจัยในตาราง 1

ตาราง 1

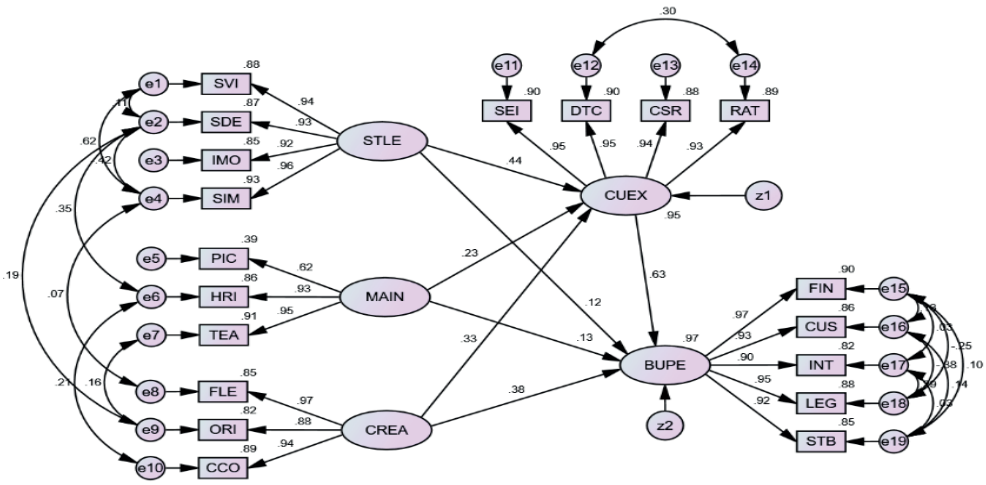
ค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการแปลผลระดับของตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปร	*M*	*SD*	การแปลผล
ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STLE)	4.35	.63	มากที่สุด
นวัตกรรมการจัดการ (MAIN)	4.31	.61	มากที่สุด
ความคิดสร้างสรรค์ (CREA)	4.44	.57	มากที่สุด
การสร้างประสบการณ์ลูกค้า (CUEX)	4.40	.60	มากที่สุด
ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ (BUPE)	4.42	.58	มากที่สุด

ตาราง 1 พบว่า ตัวแปรแฝงมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.31-4.44 โดยตัวแปรแฝง ความคิดสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ การสร้างประสบการณ์ลูกค้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และนวัตกรรมการจัดการ ตามลำดับ

การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) จะต้องทำการตรวจสอบว่าตัวแปรเชิงประจักษ์ (observation variable) ที่ทำการศึกษาในแบบจำลองทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันเพียงพอที่จะนำมาพัฒนาเป็นแบบจำลองสมการโครงสร้างเดียวกันได้หรือไม่ และจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันมากเกินไปจนกลายเป็นตัวแปรเดียวกัน (overlap variable) แสดงว่าตัวแปรทั้งหมดในแบบจำลองจะต้องมีความสัมพันธ์กันในระดับพอดี ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตทั้งหมดว่ามีเพียงพอที่จะทำการวิเคราะห์ในแบบจำลองเดียวกันหรือไม่ด้วยสถิติทดสอบ Bartlett's test และตรวจสอบค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) และตรวจสอบว่าตัวแปรที่ทำการศึกษามีความสัมพันธ์กันมากเกินไปหรือไม่จากการตรวจสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product-moment correlation) พบว่า ตัวแปรทุกคู่มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (p-value < .05) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .64-.94 แสดงถึงความสัมพันธ์ในระดับปานกลางถึงสูง คู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์สูง ได้แก่ ความสำเร็จด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล (LEG) กับความสำเร็จด้านความยั่งยืน (STB) และความสำเร็จด้านการบูรณาการ (INT) กับความสำเร็จด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล (LEG) มีค่าเท่ากับ .94 และความสำเร็จด้านลูกค้า (CUS) กับความสำเร็จด้านการบูรณาการ (INT) มีค่าเท่ากับ .90 แม้ว่าบางคู่มีค่าสหสัมพันธ์ค่อนข้างสูง (r > .85) ซึ่งอาจสะท้อนความสัมพันธ์พหุร่วมเส้นตรง (multicollinearity) ในระดับหนึ่ง แต่ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ เนื่องจากค่าที่ก่อให้เกิดปัญหามักสูงกว่า .90 (Hair et al., 2022) นอกจากนี้ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) เท่ากับ .977 อยู่ในระดับดีมาก และผลการทดสอบ Bartlett's test of Sphericity มีค่า χ^2 = 12313.422 df = 171 p-value < .001 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมสำหรับการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ต่อไป

2. อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมการจัดการ และการสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้า ชั้นนำในประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ พบว่า ยังไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพราะว่าค่าสถิติที่คำนวณได้ คือ χ^2= 1730.625 df =145 p-value < .001 Relative χ^2 = 11.935 GFI = .724 AGFI = .639 RMR = .210 SRMR = .095 RMSEA = .170 NFI = .85 IFI = .896 CFI = .86 และ CN = 39 ซึ่งยังไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินซึ่งก็ยังถือว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างตามสมมุติฐาน (hypothesis model) ยังไม่มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (model non fit) จึงส่งผลทำให้การประมาณค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลในแบบจำลองก็ยังไม่มีความน่าเชื่อถือเพียงพอที่จะนำไปใช้ได้จริง ผู้วิจัยจึงได้ทำการปรับโมเดลให้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังภาพ 2 และตาราง 2



Chi-square = 123.162, df = 103, P-value = .086, Chi-square/df = 1.196,
GFI = .966, AGFI = .938, NFI=.990, TLI=.997, CFI = .998,
RMSEA = .023, RMR=.004

ภาพ 2 แบบจำลองสมการโครงสร้างปรับแก้และพัฒนามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แสดงเป็นคะแนนมาตรฐาน (standardized solution)

ตาราง 2

ผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ของสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง (direct effect) อิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) และอิทธิพลโดยรวม (total effect) ของแบบจำลองสมการปรับแก้

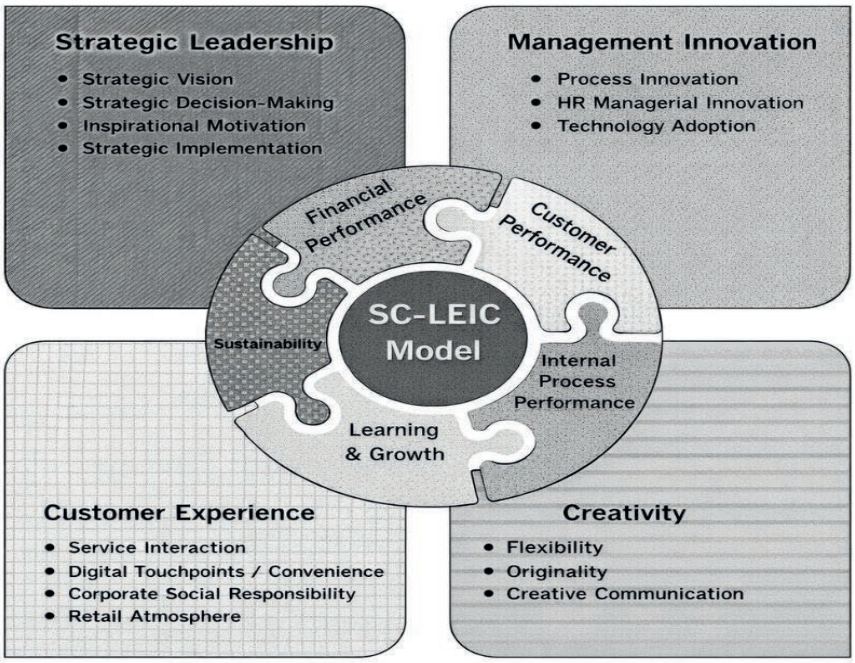
ตัวแปรตาม	R^2	อิทธิพล	ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (STLE)	นวัตกรรมการจัดการ (MAIN)	ความคิดสร้างสรรค์ (CREA)	การสร้างประสบการณ์ลูกค้า (CUEX)
การสร้างประสบการณ์ลูกค้า (CUEX)	.95	ทางตรง	.44* (8.54)	.23* (4.23)	.33* (7.34)	-
		ทางอ้อม	-	-	-	-
		โดยรวม	.44* (8.54)	.23* (4.23)	.33* (7.34)	-
ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ (BUPE)	.97	ทางตรง	.12* (2.24)	.13* (2.58)	.38* (6.51)	.63* (7.30)
		ทางอ้อม	.28* (5.17)	.14* (2.91)	.21* (3.65)	-
		โดยรวม	.40* (7.14)	.27* (2.80)	.59* (10.11)	.63* (7.30)

ตาราง 2 แบบจำลองสมการโครงสร้างที่ได้พัฒนาและปรับแก้แล้ว (adjust model) มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ทดสอบได้ คือ χ^2= 123.162 *df* = 103 *p*-value = .086 Relative χ^2 = 1.196 GFI = .966 AGFI = .938 RMR = .004 SRMR = .015 RMSEA = .023 NFI = .99 IFI= .99 CFI = .99 และ CN = 393 ซึ่งผ่านเกณฑ์ตามที่ได้กำหนดไว้ โดยภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก

ต่อการสร้างประสบการณ์ลูกค้า (β = .44 t = 8.54) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ นวัตกรรมการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างประสบการณ์ลูกค้า (β = .23 t = 4.23) และความคิดสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรงต่อการสร้างประสบการณ์ลูกค้า (β = .33 t = 7.34) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของการสร้างประสบการณ์ลูกค้าได้ร้อยละ 95 (R^2 = .95) ในส่วนของความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ พบว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวก (β = .12 t = 2.24) และทางอ้อม (β = .28 t = 5.17) ขณะที่นวัตกรรมการจัดการมีอิทธิพลทางตรง (β = .13 t = 2.58) และทางอ้อม (β = .14 t = 2.91) และความคิดสร้างสรรค์มีอิทธิพลทางตรง (β = .38 t = 6.51) และทางอ้อม (β = .21 t = 3.65) ต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ การสร้างประสบการณ์ลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจในระดับสูง (β = .63 t = 7.30) ทั้งนี้ ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจได้รับอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมจากภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรมการจัดการ และความคิดสร้างสรรค์ โดยตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจได้ร้อยละ 97 (R^2 = .97) ดังนั้นสรุปได้ว่า ผลการทดสอบสมมุติฐาน จากผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมุติฐานทุกข้อ

3. ผลการวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในธุรกิจศูนย์การค้าชั้นนำในประเทศไทย พบว่า ความสำเร็จของธุรกิจเกิดจากการบูรณาการร่วมกันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรมการจัดการ ความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างประสบการณ์ลูกค้า โดยภาวะผู้นำกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค นวัตกรรมการจัดการช่วยพัฒนากระบวนการและการใช้เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์สร้างความแตกต่าง และการสร้างประสบการณ์ลูกค้าครอบคลุมทุกจุดสัมผัส เมื่อทั้งสี่องค์ประกอบทำงานเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจ ความผูกพัน การใช้จ่าย และยกระดับความสามารถในการแข่งขัน นำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนของธุรกิจศูนย์การค้าในประเทศไทย

4. นำเสนอแบบจำลองความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้า ชั้นนำในประเทศไทย ผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่า ความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้าชั้นนำในประเทศไทยเกิดจากการบูรณาการของ 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรมการจัดการ และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งส่งผลต่อการสร้างประสบการณ์ลูกค้า และประสบการณ์ลูกค้าเป็นตัวกลางสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจ ผู้วิจัยจึงพัฒนาแบบจำลอง “SC-LEIC Model” เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ดังกล่าว โดยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทั้งสามร่วมกันขับเคลื่อนประสบการณ์ลูกค้า อันนำไปสู่ความพึงพอใจ ความผูกพัน การใช้บริการซ้ำ และการเติบโตของธุรกิจในทุกมิติอย่างยั่งยืน ดังภาพ 3



ภาพ 3 แบบจำลอง “SC-LEIC Model”

การอภิปรายผล

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมการจัดการ การสร้างประสบการณ์ลูกค้า และความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้ ความคิดสร้างสรรค์มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจ การสร้างประสบการณ์ลูกค้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และนวัตกรรมการจัดการตามลำดับ ผลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ธุรกิจศูนย์การค้าชั้นนำในประเทศไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาแนวคิด รูปแบบการบริการ กิจกรรม และพื้นที่ที่มีความแปลกใหม่ เพื่อสร้างความแตกต่างและตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากศูนย์การค้าไม่ได้ทำหน้าที่เป็นเพียงพื้นที่จำหน่ายสินค้า แต่เป็นพื้นที่ที่เชื่อมโยงการซื้อสินค้า การบริการ การพักผ่อน และกิจกรรมทางสังคมเข้าด้วยกัน ความยืดหยุ่น ความริเริ่มใหม่ และการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นความสามารถสำคัญที่ช่วยให้ศูนย์การค้าสามารถพัฒนาประสบการณ์ที่แตกต่างและสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าได้ สอดคล้องกับ Oleinik et al. (2023) ที่อธิบายว่า ความสามารถในการพัฒนาแนวคิดและปรับปรุงการดำเนินงานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความแตกต่างให้แก่องค์กร ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่อยู่ในระดับมากที่สุดสะท้อนถึงบทบาทของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ ตัดสินใจ และขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้ตอบสนองต่อการแข่งขันและความต้องการของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับ Zhang and Chen (2024) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนวัตกรรมและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้ การสร้างประสบการณ์ลูกค้าที่อยู่ในระดับมากที่สุดแสดงให้เห็นว่า ศูนย์การค้าให้ความสำคัญกับการบริหารประสบการณ์ในทุกจุดสัมผัส ทั้งการปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน ความสะดวกและเทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และบรรยากาศของศูนย์การค้า ซึ่งช่วยสร้างความพึงพอใจ ความผูกพัน และคุณค่าแก่ลูกค้า สอดคล้องกับ Becker and Jaakkola (2020) ที่อธิบายว่า ประสบการณ์ลูกค้าเกิดจากการตอบสนอง

ของลูกค้าต่อปฏิสัมพันธ์ในทุกจุดสัมผัสตลอดกระบวนการรับบริการ

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมการจัดการมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการสร้างประสบการณ์ลูกค้า อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการสร้างประสบการณ์ลูกค้าได้ร้อยละ 95 ผลดังกล่าวสะท้อนว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญในการกำหนดวิสัยทัศน์ จัดสรรทรัพยากร และเชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ให้มุ่งสู่การสร้างประสบการณ์ลูกค้าในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับ Becker and Jaakkola (2020); Mihardjo et al. (2019) ที่อธิบายว่า ทิศทางการบริหารและกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้ามีส่วนกำหนดคุณภาพของประสบการณ์ในทุกจุดสัมผัส ขณะที่ความคิดสร้างสรรค์ช่วยให้ศูนย์การค้าสามารถพัฒนากิจกรรม พื้นที่บรรยากาศ และรูปแบบการบริการที่มีความแปลกใหม่และตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้บริโภค สอดคล้องกับ Jardim (2021); Lo et al. (2022) ส่วนการพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการ บุคลากร และเทคโนโลยีช่วยเพิ่มความสะดวก ความรวดเร็ว และความต่อเนื่องของการบริการ สอดคล้องกับ Cacciatore (2023); Pandey et al. (2025) ทั้งนี้ ลักษณะเฉพาะของธุรกิจศูนย์การค้าไทย คือ การนำภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมการจัดการมาบูรณาการกับการบริหารพื้นที่ ผู้เช่า เทคโนโลยี และกิจกรรม เพื่อเปลี่ยนพื้นที่ค้าปลีกให้เป็นพื้นที่แห่งประสบการณ์ที่สร้างคุณค่าแก่ลูกค้า การสร้างประสบการณ์ลูกค้ามีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่า ประสบการณ์ลูกค้าเป็นกลไกสำคัญในการถ่ายทอดความสามารถภายในองค์กรไปสู่ผลลัพธ์ทางธุรกิจ เนื่องจากลูกค้าประเมินศูนย์การค้าจากประสบการณ์โดยรวม ทั้งการบริการ ความสะดวก เทคโนโลยี บรรยากาศ และปฏิสัมพันธ์ในทุกจุดสัมผัส ประสบการณ์เชิงบวกจึงช่วยเพิ่มความพึงพอใจ ความผูกพัน การกลับมาใช้บริการ และการใช้จ่าย ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ด้านลูกค้า การเงิน การเติบโต และความยั่งยืน สอดคล้องกับ Becker and Jaakkola (2020) ที่อธิบายว่า คุณค่าทางอารมณ์ของประสบการณ์ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า ทั้งนี้ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ นวัตกรรมการจัดการ และความคิดสร้างสรรค์ สามารถอธิบายความสำเร็จของธุรกิจได้ถึงร้อยละ 97 โดยมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านการสร้างประสบการณ์ลูกค้า โดยเฉพาะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลทางอ้อมสูงกว่า สะท้อนว่าวิสัยทัศน์จะสำเร็จเมื่อถ่ายทอดเป็นประสบการณ์ที่ลูกค้ารับรู้ได้ ผสานกับนวัตกรรมที่เพิ่มประสิทธิภาพ และความคิดสร้างสรรค์ที่สร้างความแตกต่าง ข้อค้นพบนี้ย้ำว่าความสำเร็จของศูนย์การค้าเกิดจากการบูรณาการปัจจัยภายในทั้งหมด แล้วถ่ายทอดคุณค่าผ่านประสบการณ์ลูกค้าอย่างเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะ

เพื่อให้ธุรกิจศูนย์การค้าชั้นนำในประเทศไทยสามารถยกระดับความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ผู้บริหารควรนำกรอบแนวคิด “SC-LEIC Model” ไปประยุกต์ใช้ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ด้านประสบการณ์ลูกค้าให้เป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์กร ใช้ข้อมูลพฤติกรรมและความคิดเห็นของลูกค้าประกอบการตัดสินใจ และกำหนดตัวชี้วัดด้านความพึงพอใจ ความผูกพัน และการกลับมาใช้บริการซ้ำ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับการพัฒนานวัตกรรมการจัดการ โดยปรับปรุงกระบวนการให้บริการให้เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน พัฒนาทักษะด้านการบริการและเทคโนโลยีของบุคลากร และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มความสะดวกและลดขั้นตอนการใช้บริการ นอกจากนี้ ควรส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ผ่านการเปิดโอกาสให้

บุคลากรและผู้เช่าร่วมเสนอแนวคิดในการออกแบบกิจกรรม พื้นที่ และรูปแบบการบริการใหม่ ตลอดจนพัฒนาประสบการณ์ลูกค้าให้ครอบคลุมทุกจุดสัมผัส ทั้งการปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ และบรรยากาศของศูนย์การค้า เพื่อสร้างความแตกต่าง เพิ่มความพึงพอใจ และส่งเสริมความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาว

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะผู้บริหารและบุคลากรสายการจัดการของศูนย์การค้าขนาดใหญ่ในกลุ่มเซ็นทรัลพัฒนา จึงอาจมีข้อจำกัดในการนำผลการวิจัยไปอธิบายธุรกิจศูนย์การค้าของผู้ประกอบการรายอื่นหรือศูนย์การค้าที่มีขนาดและรูปแบบการดำเนินงานแตกต่างกัน นอกจากนี้ ข้อมูลเชิงปริมาณเป็นการประเมินจากมุมมองของผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร จึงอาจยังไม่สะท้อนประสบการณ์และการรับรู้ของลูกค้าโดยตรง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

การวิจัยในอนาคตควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังศูนย์การค้าของผู้ประกอบการรายอื่น หรือเปรียบเทียบศูนย์การค้าที่มีขนาดและรูปแบบการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน เพื่อเพิ่มความสามารถในการอธิบายและการประยุกต์ใช้ผลการวิจัยในบริบทที่หลากหลาย รวมทั้งควรศึกษาข้อมูลจากมุมมองของลูกค้าร่วมกับข้อมูลจากผู้บริหารและบุคลากร เพื่อให้สามารถอธิบายการสร้างประสบการณ์ลูกค้าและความสำเร็จของธุรกิจได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

References

ชาย โพธิสิตา. (2556). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 6). อมรินทร์พริ้นติ้ง.

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน). (2567). *รายงานประจำปี 2567 (CPN One Report 2024)*. https://investor.centralpattana.co.th/th/document/viewer/161866/annual-report-2024-56-1-one-report

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2567). *รายงานภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสที่ 2 และแนวโน้มปี 2567*. https://www.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2025/04/article_20240820111257.pdf

อนุธิดา ประเสริฐศักดิ์, สุรีย์ กาญจนวงศ์ และไพศาล จันทรังษี. (2565). โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การจัดการนวัตกรรม กับผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. *วารสารหาดใหญ่วิชาการ, 20*(1), 183-200.

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of management*, *40*(5), 1297-1333.

Anisimov, Yu. P., Zhuravlev, Yu. V., Kuksova, I. V., & Balabanova, L. I. (2020). Management of innovative business processes of enterprises. *Advances in Economics, Business and Management Research, 148*(3), 376-378.

Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science, 48*(4), 630-648.

Cacciatore, S. (2023). Creativity and leadership: How the arts can improve business strategies. *Socio-Cultural Management Journal, 6*(1), 55-84.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). Sage.

Deloitte. (2023). *Global powers of retailing 2023: Revenue growth and continued focus on sustainability.* https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/analysis/2022/gx-global-powers-of-retailing-v9.pdf

Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive, 19*(4), 63-77.

Jardim, J. (2021). Entrepreneurial skills to be successful in the global and digital world: Proposal for a frame of reference for entrepreneurial education. *Education Sciences*, *11*(7), 356.

Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). The Guilford Press.

Knight Frank Thailand. (2024). *Bangkok retail market*. https://content.knightfrank.com/research/2759/documents/en/bangkok-retail-market-1h-2024-11782.pdf

Larraz-Rábanos, N. (2021). *Development of creative thinking skills in the teaching-learning process*. Teacher Education-New Perspectives.

Lescinskaite, I. (2020, May). Creation as a condition for personal expression and individuation. In *Society, Integration, Education' Proceedings of the International Scientific Conference* (Vol. 5, pp. 175-189).

Lo, P. S., Dwivedi, Y. K., Tan, G. W. H., Ooi, K. B., Aw, E. C. X., & Metri, B. (2022). Why do consumers buy impulsively during live streaming? A deep learning-based dual-stage SEM-ANN analysis. *Journal of Business Research*, *147*, 325-337.

Mihardjo, L. W., Sasmoko,, & Rukmana, R. A. (2019). Customer experience and organizational agility driven business model innovation to shape sustainable development. *Polish Journal of Management Studies*, *20*(1), 293-304.

Munga, J. K., & Gakenia, C. (2022). Strategic leadership, external environment, and performance of small and growing businesses in Nairobi County, Kenya. *Journal of Strategic Management*, *6*(2), 67-85.

Oleinik, D. A., Kalinina, O. V., Vilken, V. V., Zotova, E. A., Shaban, A. P., Skryabin, S. M., & Makarenko, E. A. (2023). The present stage of approaches development management of innovative activities in organizations. *Ekonomika i upravlenie problemy resheniya, 8/2*(139), 175-182.

Pandey, A., Yadav, M., & Hung, T. H. (2025). Enhancing customer experience through geomarketing and IoT. In *Digital Transformation Initiatives for Agile Marketing* (pp. 187-218). IGI Global Scientific.

Santoso, A. B., Irawan, A. P., & Suhartanto, E. (2023). Proposing innovation management model in large corporation. *International Journal of Application on Economics and Business*, *1*(3), 1565-1573.

Smirnov, A. B., Osmanov, M. Kh., Smolokurov, E. V., Parshin, V. N., & Parshina, T. V. (2025). Innovation management for sustainable enterprise development. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya, 9/1*(162), 35-45.

World Green Building Council. (2016). *Health, wellbeing and productivity in retail: The impact of green buildings on people and profit.*https://www.igbc.ie/wp-content/uploads/2016/02/HealthWellbeingProductivityRetailFINAL.pdf

Zhang, X., & Chen, T. (2024). Strategic leadership: Driving innovation and competitive advantage. *Strategic Management Insights*, *1*(6), 14-19.