



การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จของศูนย์การค้าไทย

โดย  
ปิยธิดา โสพันธ์

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง  
วิทยาลัยผู้นำและนวัตกรรมสังคม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2567



**THE MANAGEMENT OF MARKETING CHANGES AND THE IMPACT ON  
THE SUCCESS OF THAILAND SHOPPING CENTERS**

**BY**

**PIYATIDA SOPHAN**

**A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR  
THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY IN LEADERSHIP  
IN SOCIETY, BUSINESS AND POLITICS  
COLLEGE OF LEADERSHIP AND SOCIAL INNOVATION**

**GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY**

**ACADEMIC YEAR 2024**

คุษฎีนิพนธ์เรื่อง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จของศูนย์การค้าไทย

โดย

ปิยธิดา โสพันธ์

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง

มหาวิทยาลัยรังสิต

ปีการศึกษา 2567

ผศ.ดร. ชญานันท์ สุกชลาศัย  
ประธานกรรมการสอบ

ผศ.ดร.สุริยະโต กตะศิลา  
กรรมการ

ผศ.ดร.นิตรวรรณ องค์กรกิจ  
กรรมการ

ผศ.ดร.กรณ กังสดารพร  
กรรมการ

ดร.รัชกร ชิตลักษณ์  
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ศ.ดร.เสด็จ ทรัพย์ประสาน)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

30 กันยายน 2567

Dissertation entitled

**THE MANAGEMENT OF MARKETING CHANGES AND THE IMPACT ON  
THE SUCCESS OF THAILAND SHOPPING CENTERS**

by

PIYATIDA SOPHAN

was submitted in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of Doctor of Philosophy in Leadership in Society, Business and Politics

Rangsit University

Academic Year 2024

---

Asst. Prof. Dr. Chyatat Supachalasai, Ph.D.

Examination Committee Chairperson

Asst. Prof. Suriyasai Katasila, Ph.D.

Member

---

Asst. Prof. Chatwarun Angasinha, Ed.D.

Member

Asst. Prof. Korn Kangsadanporn, Ph.D.

Member

---

Dhachakorn Thitiluck, Ph.D.

Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Prof. Suejit Pechprasarn, Ph.D.)

Dean of Graduate School

September 30, 2024

## กิตติกรรมประกาศ

ดุขฤุณิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้เป็นอย่างดี เนื่องมาจากได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผศ.ดร.สุริยะใส กตะศิลา คณบดีวิทยาลัยผู้นำและนวัตกรรมสังคม ผศ.ดร.ฉัตรวรรษัญ อดคสิงห์ ผู้อำนวยการหลักสูตรปริญญาเอก และ ดร.รัชกร ธิติลักษณ์ ที่ปรึกษา และคณาจารย์ทั้งหลาย ที่ให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือ และคอยให้คำปรึกษาแนะนำเป็นอย่างดีมาโดยตลอด ให้ความคิดเห็น และข้อสังเกตอันเป็นประโยชน์จนทำให้การจัดทำดุขฤุณิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้โดยสมบูรณ์

ขอบพระคุณมหาวิทยาลัยรังสิต ขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ให้ความรู้ทางวิชาการ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ประสานงานต่าง ๆ ให้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และสมาชิกทุกคนในครอบครัว ที่กรุณาให้การอบรม สั่งสอน และสนับสนุนในทุกกิจกรรมมาโดยตลอด รวมทั้งผู้บังคับบัญชา และมิตรสหาย ที่เป็นกำลังใจสนับสนุน และช่วยเหลือในทุกด้านจนกระทั่งประสบความสำเร็จได้ในทุกวันนี้

ปิยธิดา โสพันธ์  
ผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

6507683 : ปิยธิดา โสพันธ์  
 ชื่อคุณิพนธ์ : การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ที่มีต่อความสำเร็จของ  
 ศูนย์การค้าไทย  
 หลักสูตร : ปรัชญาคุณิพนธ์ สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง  
 อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.รัชกร ชิตลัทธ์

**บทคัดย่อ**

คุณิพนธ์นี้มุ่งวิเคราะห์ปัญหาและผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดต่อธุรกิจศูนย์การค้าไทย เป็นการ ศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขในบริบทของยุคดิจิทัล โดยพิจารณาถึงผลกระทบจากปัจจัยสำคัญ ได้แก่ พฤติกรรมผู้บริโภค เทคโนโลยี ต้นทุนพลังงาน และโครงสร้างองค์กร ซึ่งการศึกษานี้ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดย การสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มเป้าหมาย ที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของศูนย์การค้า ผู้ประกอบธุรกิจ นักวิชาการ แล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อสรุปประเด็นสำคัญและบททวน วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การตลาด การบริหารองค์กร และการเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ในการศึกษาพบว่ากลยุทธ์การตลาด 4P ยังคงเป็นกรอบการคิดที่สำคัญบนพื้นฐานของแนวคิดทางการตลาดและการบริหารจัดการ แต่จำเป็นต้องปรับให้สอดคล้อง กับผลกระทบต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดส่งผลกระทบต่อธุรกิจศูนย์การค้าไทย นอกจากกระตุ้นให้ศูนย์ การค้าต้องปรับตัวแล้ว การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างตลาดยังกระตุ้นให้ศูนย์การค้ากลับมาพัฒนากลยุทธ์ นำเทคโนโลยีมาใช้ พัฒนารูปแบบการให้บริการ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า เป็นการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ สร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ เพิ่มรายได้ และขยายฐานลูกค้า ซึ่งแนวทางการปรับกลยุทธ์นำไปสู่การพัฒนาศักยภาพพนักงาน และบทบาทของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ ทั้งนี้ การปรับตัวและปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับความต้องการของตลาดและสังคมในปัจจุบันและอนาคต จำเป็น ต้องใช้วิธีการทรานส์ฟอร์มแบบองค์รวม หรือ Systematic Transformation อันประกอบไปด้วย Market Transformation, Leadership Transformation, Organization Transformation และ Ecosystem Transformation ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน อันนำไปสู่บทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน Digital Transformation ขององค์กร และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัลได้

(คุณิพนธ์มีจำนวนทั้งสิ้น 188 หน้า)

คำสำคัญ: : ศูนย์การค้า, การเปลี่ยนแปลงทางการตลาด, กลยุทธ์ทางการตลาด, โครงสร้างองค์กร, Digital Transformation

ลายมือชื่อนักศึกษา ..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

6507683 : Piyatida Sophan  
 Dissertation Title : The Management of Marketing Changes and the Impact on  
 the Success of Thailand Shopping Centers  
 Program : Doctor of Philosophy in Leadership in Society, Business and Politics  
 Dissertation Advisor : Dhachakorn Thitiluck, Ph.D.

### **Abstract**

This research aimed to analyzes the problems and impacts of market changes on Thai shopping mall businesses. The research examined issues and solutions in the context of the digital age, considering the impacts of key factors such as consumer behavior, technology, energy costs, and organizational structure. With the implementation of qualitative research methods, the study utilized in-depth interviews. The findings were then meticulously analyzed to identify key themes and conduct a thorough review of relevant literature on marketing strategies, organizational management, and transformational leadership. The study revealed that the 4Ps marketing strategy remains a valuable framework grounded in established marketing and management principles. However, the study emphasized the need to adapt this framework to accommodate the evolving landscape of market impacts.

The findings illustrated that market changes had a significant impact on shopping mall businesses. Beyond simply stimulating the need for adaptation, these market structural changes also drive shopping malls to redevelop their strategies, adopt new technologies, and enhance their service models. Strategic adjustments are not only necessary for employee development but also highlight the crucial role of leadership in organizational transformation. This transformation empowers shopping malls to meet evolving market demands and gain a competitive edge, ultimately achieving their business goals. Adapting and restructuring organizations to effectively align with current and future market and societal needs require a comprehensive transformation approach. The successful implementation of Systematic Transformation (four elements: Market Transformation, Leadership Transformation, Organization Transformation, and Ecosystem Transformation) plays a vital role in driving the organization's Digital Transformation, ultimately fostering sustainable growth in the digital age.

(Total 188 pages)

Keywords: Shopping Malls, Market Changes, Marketing Strategies, Organizational Structure,  
 Digital Transformation

Student's Signature ..... Dissertation Advisor's Signature .....

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูป	ซ
<b>บทที่ 1</b>	
<b>บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	7
1.3 คำถามการวิจัย	8
1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย	8
1.5 ขอบเขตในการวิจัย	9
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
1.7 นิยามศัพท์	10
<b>บทที่ 2</b>	
<b>แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>16</b>
2.1 ทฤษฎีการบริหารจัดการทางการตลาด	16
2.2 ทฤษฎีการตลาดแบบ Five Forces Model	21
2.3 ทฤษฎีการบริหารองค์กร	25
2.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป หรือ Transformational Leadership Theory	29
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับ VUCA World	32
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	35

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 3</b>	<b>ระเบียบวิธีการวิจัย 36</b>
3.1	รูปแบบของการวิจัย 36
3.2	กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก 37
3.3	ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย 39
3.4	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 39
3.5	การเก็บรวบรวมข้อมูล 40
3.6	การวิเคราะห์ข้อมูล 41
3.7	การนำเสนอผลการวิเคราะห์ 42
<b>บทที่ 4</b>	<b>บริบทของศูนย์การค้าและผู้บริหารศูนย์การค้า 43</b>
4.1	ภาพรวมของธุรกิจศูนย์การค้า 43
4.2	บริบททางการบริหารศูนย์การค้า 55
4.3	บริบทของการเปลี่ยนแปลงของปัญหาของศูนย์การค้าและผู้บริหาร ศูนย์การค้า 59
4.4	สิ่งที่องค์กรต้องให้ความสำคัญและต้องปรับตัวเพื่อความยั่งยืนของ ธุรกิจค้าปลีก 73
4.5	แนวทางการปรับเปลี่ยนของธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบัน 74
<b>บทที่ 5</b>	<b>แนวทางการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กร 81</b>
5.1	แนวทางการเปลี่ยนแปลงด้านการตลาด 84
5.2	แนวทางการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำ 88
5.3	แนวทางการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กร 95
5.4	แนวทางการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม 99
<b>บทที่ 6</b>	<b>ผลการวิจัย 103</b>
6.1	ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ที่มีต่อธุรกิจศูนย์การค้า 104
6.2	ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ที่มีต่อธุรกิจศูนย์การค้า 114

**สารบัญ (ต่อ)**

	<b>หน้า</b>
6.3 วิเคราะห์สังเคราะห์ ถึงรูปแบบในการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างทางการตลาด ของธุรกิจศูนย์การค้า	116
6.4 แนวทาง การแก้ปัญหาทางการตลาด เพื่อความสำเร็จของธุรกิจ ศูนย์การค้า	127
<b>บทที่ 7</b> สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	<b>136</b>
7.1 Market Transformation	142
7.2 Leadership Transformation	145
7.3 Organization Transformation	148
7.4 Ecosystem Transformation	150
7.5 การสร้าง Digital Transformation Model ภายใต้กระบวนการบริหาร องค์กร	157
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>181</b>
<b>ภาคผนวก</b> เอกสารรับรองจริยธรรมการวิจัย	<b>185</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>188</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	ลักษณะของศูนย์การค้า Asia-Pacific Shopping Center Classification from ICSC (1-4)	46
4.2	ลักษณะของศูนย์การค้า Asia-Pacific Shopping Center Classification from ICSC (5-8)	48
4.3	ลักษณะของศูนย์การค้า Asia-Pacific Shopping Center Classification from ICSC (9-12)	51



## สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
1.1	มูลค่า E-Commerce ปี 2560-2564	2
1.2	Table 2: Key Players in Thailand's Retail Market (2021)	3
1.3	กรอบการศึกษางานวิจัย	9
2.1	Philip Kotler	20
2.2	ทฤษฎีการบริหารจัดการของ Peter Drucker (Process of Management)	27
4.1	Reframe & Reform	58
4.2	Digital Technologies and Structural Change	64
5.1	New Marketing Model for the future	83
5.2	Reframe & Reform	91
5.3	Leadership Transformation	93
6.1	ตารางผลกระทบทางการตลาดที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ	115
6.2	The future of Retailer and CPG collaboration Report 2021	121
6.3	รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบัน	124
6.4	วิธีการทรานส์ฟอร์มแบบองค์รวม	127
6.5	3 แนวทางการแก้ปัญหาทางการตลาด เพื่อความสำเร็จของธุรกิจ ศูนย์การค้า	127
6.6	ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาทางการตลาด	130
6.7	องค์ประกอบของการทรานส์ฟอร์มแบบองค์รวม	133
7.1	การปรับใช้ Digital Transformation ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายใน องค์กร	139
7.2	องค์ประกอบของการทรานส์ฟอร์มอย่างเป็นระบบ	142
7.3	หลักสำคัญในการ Organization Transformation แบบองค์รวม	149
7.4	แนวทางการวางกลยุทธ์ทางการตลาด ที่เชื่อมโยงหลักสำคัญของการทำ Transformation	156
7.5	กรอบแนวคิดและรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด	157
7.6	แผนภาพ โครงสร้างองค์กร (Company Organization Chart)	161

## สารบัญรูป (ต่อ)

รูปที่		หน้า
7.7	Business flow Overview	162
7.8	แผนภาพความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategic)	163
7.9	แผนผังภาพการจัดทำกระบวนการ Digital Transformation และ โครงสร้าง Project Diagram	165
7.10	Digital Transformation Roadmap ขององค์กร	165
7.11	Developing a Big Data Strategy ขององค์กร	168
7.12	Digital Technology Mapping ขององค์กร	169
7.13	System Flow Overview ขององค์กร	170
7.14	แผนงานโครงการ Digital Firm ขององค์กร	172
7.15	การตรวจสอบและวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจภาพรวมขององค์กร	173
7.16	กระบวนการทางธุรกิจ (Business Flow Overview) ขององค์กร	174
7.17	Cross-Function (Revenue) #1 ขององค์กร	175
7.18	Cross-Function (Revenue) #2	176
7.19	Cross-Function (Revenue) #3	176
7.20	Cross-Function (Expense) #4	177



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ช่วงหลังปี ค.ศ 1990 เป็นต้นมา นับว่าเป็นช่วงเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม และธุรกิจของโลกอย่างต่อเนื่อง ในด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของวิวัฒนาการอุตสาหกรรมต่างๆ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมได้ก่อให้เกิดการบูรณาการและการหลอมรวมกันของเทคโนโลยี อาทิเช่น เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร หรือการพัฒนานวัตกรรมของอุตสาหกรรมการผลิตด้วยการใช้เทคโนโลยีอัตโนมัติ เป็นต้น

ทั้งนี้ผลของการเปลี่ยนแปลงได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจการค้าที่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบงานใหม่และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่นรูปแบบ โครงสร้างที่หลากหลาย และยืดหยุ่น ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เช่นการทำงานแบบระยะไกลและการทำงานแบบออนไลน์ การผลิตแบบดิจิทัลที่ใช้เทคโนโลยีในการผลิต การแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เชื่อมต่อกันแบบไร้ขอบเขต การเกิดธุรกิจออนไลน์ เป็นต้น โดยอาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จของธุรกิจในปัจจุบันนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาและเสริมสร้างธุรกิจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีและการเชื่อมต่อกับโลกอย่างรวดเร็ว นั้นในมุมมองด้านวิถีทางสังคม ก่อให้เกิดพฤติกรรมของการบริโภคสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ ที่ต้องการความสะดวกสบายในการซื้อในสินค้านี้ระบบออนไลน์ ต้องการบริการที่รวดเร็ว ความพึงพอใจและความคาดหวังในคุณภาพของสินค้าและบริการสูงขึ้น เห็นได้จาก สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือ Electronic Transactions Development Agency (ETDA) (เอ็ตด้า) กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เผยผลสำรวจมูลค่าพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในประเทศไทย ปี 2564 หรือ Value of E-Commerce Survey in Thailand 2021 พบว่า ในปี 2563 ธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์หรืออีคอมเมิร์ซในประเทศไทยมีมูลค่าเท่ากับ 3.78 ล้านล้านบาท โดยมีสัดส่วนของมูลค่าอีคอมเมิร์ซในรูปแบบ B2C มากที่สุด คิดเป็นมูลค่ากว่า 2.17 ล้านล้านบาท B2B มีมูลค่ากว่า 0.84 ล้านล้านบาท และ B2G มี

มูลค่า 0.77 ล้านล้านบาท โดยคาดการณ์ว่ามูลค่าอีคอมเมิร์ซในประเทศไทยในปี 2564 เติบโตอยู่ที่ 4.01 ล้านล้านบาท



รูปที่ 1.1 มูลค่า E-Commerce ปี 2560-2564 ข้อมูลเมื่อ ต.ค.2564

ที่มา : กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2564

นอกจากนี้การพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของอุตสาหกรรมและธุรกิจของโลก มีอิทธิพลต่อรูปแบบการดำเนินงานของธุรกิจการค้า ทั้งในส่วนของผู้ผลิต ผู้ค้าส่ง และผู้ค้าปลีก นอกจากนี้ยังส่งผลให้กลุ่มลูกค้ามีความต้องการซื้อสินค้าในรูปแบบปรับเปลี่ยนไปตามเทรนด์การซื้อขายตามความต้องการและสภาพแวดล้อมในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้การเติบโตของอุตสาหกรรมและธุรกิจการค้าในอนาคตยังคงมีทิศทางการพัฒนาใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง และสร้างโอกาสแก่ธุรกิจการค้าให้สามารถปรับตัวตามเทรนด์และนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ ซึ่งการพัฒนานี้เองก่อให้เกิดผลกระทบต่อแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงในตลาดอุตสาหกรรมการค้าปลีกทั้งห่วงโซ่อุปทาน ให้เข้าสู่สภาวะการแข่งขันทางการค้าที่สูงขึ้น โดยกิจกรรมค้าส่งค้าปลีกซึ่งมีมูลค่า 2.7 ล้านล้านบาทในปี 2564 เพิ่มขึ้น 1.9% จากปี 2563 คิดเป็นสัดส่วน 16.7% ของ GDP ทั้งนี้สะท้อนได้จากการที่ร้านค้าปลีกสมัยใหม่ในไทยเติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพฯ และเมืองหลักที่มีความเป็นสังคมเมืองสูง โดยมีปัจจัยหนุนจาก 1) นโยบายรัฐเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการต่างชาติซึ่งมีเทคโนโลยีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาลงทุนธุรกิจค้าปลีกได้ 2) ลักษณะร้านค้าตอบสนองพฤติกรรมผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกสบาย อาทิ ผู้บริโภคสามารถซื้อสินค้าหลายประเภทในที่

แห่งเดียวตั้งแต่อาหาร ของใช้ส่วนบุคคล และของใช้ในครัวเรือน และ 3) การลงทุนขยายสาขา ต่อเนื่องเพื่อขยายฐานลูกค้า ทั้งนี้มีผู้เล่นในตลาด (ดังภาพ)

Table 2: Key Players in Thailand's Retail Market (2021)

Group	Key property	Store format	Number	Group	Key property	Store format	Number
<b>Central Group</b>				<b>Siam Piwat</b>			
	Central+Central World	Department store	25		Siam Discovery	Shopping mall	1
	Robinson	Department store	49		Siam Center	Shopping mall	1
	B2S	Specialty store	143	<b>MBK</b>			
	Supersports	Specialty store	247		MBK Center	Shopping mall	1
	OfficeMate	Category killer	77		Paradise Park	Shopping mall	1
	Power Buy	Category killer	122		The Nine	Community mall	1
	Thai Wassadu/BNB Home	Category killer	65	<b>Siam Future Development</b>			
	Tops Supermarket	Supermarket	121		Mega Bangna	Shopping mall	1
	Central Food Hall	Supermarket	12		The Market Place	Hypermarket	7
	Tops Supercenter/Plaza	Hypermarket	9		Esplanade	Shopping mall	1
	Tops Daily	Convenience store	100		Siam Future Center	Hypermarket	2
	FamilyMart	Convenience Store	805		La Villa	Community mall	1
<b>CP Group</b>					J Avenue	Community mall	1
	7-Eleven	Convenience store	13,134		Power Center	Hypermarket	3
	CP Freshmart	Convenience store	331		Nawamin City Avenue	Community mall	1
	Lotus's	Hypermarket	227		The Avenue Ratchayothin	Community mall	1
	Lotus's go fresh	Supermarket	186		The Avenue Changwattana	Community mall	1
	Lotus's go fresh	Convenience store	1,433		Pattaya Avenue	Community mall	1
<b>Thai Charoen Corporation (TCC) Group</b>				<b>Land &amp; House</b>			
	Asiatique	Shopping mall	1		HomePro	Category killer	96
	Gateway Ekamai	Shopping mall	1		Maga Home	Category killer	14
	Gateway at Bangsue	Shopping mall	1	<b>Seacon Development</b>			
	Big C/Big C extra	Hypermarket	155		Seacon Square	Shopping mall	1
	Big C market	Supermarket	61		Seacon Bangkai	Shopping mall	1
	Mini Big C	Convenience store	1,171	<b>Siam Retail Development</b>			
<b>The Mall Group</b>					Fashion Island	Shopping mall	1
	The Mall	Department store	6		Terminal 21	Shopping mall	1
	Siam Paragon	Department store	1		Life Center	Shopping mall	1
	The Emporium	Department store/	1		The Promenade	Shopping mall	1
	The EmQuartier	Shopping mall	1	<b>Other Groups</b>			
	Gourmet Market	Supermarket	18		Villa Market	Supermarket	28
	Home Fresh Mart	Supermarket	2		Foodland	Supermarket	23
	BeTrend	Specialty store	9		CJ Express	Convenience store	600
<b>Saha Pathanapibul</b>					K-Village	Community mall	1
	Lawson 108	Convenience store	150		Gaysorn	Shopping mall	1
<b>AEON Group</b>					Icon Siam (2018)	Shopping mall	1
	MaxValu	Supermarket	29		Daiso	Specialty store	107
	MaxValu Tanjai	Supermarket	28				

Source: Euromonitor, Company data, Newspaper, Compiled by Krungsri Research

รูปที่ 1.2 Table 2: Key Players in Thailand's Retail Market (2021)

ที่มา: นรินทร์ ต้นไพบูลย์, 2564

และการแข่งขันรวมถึงการขายตัวของคู่แข่งในในตลาดอุตสาหกรรมค้าปลีกนี้มีผลกับประเด็นทางการตลาดว่าด้วยพฤติกรรมการจับจ่ายใช้สอยเพื่อบริโภคสินค้าหรือบริการของคนในแต่ละยุคกลุ่มคนที่เกิดในระหว่างช่วงปีที่แตกต่างกัน (ในแต่ละ Generation) ที่อุตสาหกรรมค้าปลีกต้องปรับเปลี่ยนการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของธุรกิจอุตสาหกรรมการค้าปลีกโดยเฉพาะศูนย์การค้า เช่น กลุ่มคนในกลุ่ม Baby Boomers (ที่เกิดระหว่างปี 1946-1964) มักมีการจับจ่ายที่เน้นความสะดวกสบายและความเชื่อถือในสินค้าแบรนด์เนม โดยในรุ่นนี้เป็นคนที่โตกับการจับจ่ายในรูปแบบที่ต้องไปยังร้านค้าโดยตรง กลุ่มคนในกลุ่ม Generation X (ที่เกิดระหว่างปี 1965-1980) เป็นรุ่นที่เห็นการเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีและมีความเป็นกลาง กลุ่มนี้อาจเป็นคนที่มีประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีในการซื้อสินค้าออนไลน์และการเปรียบเทียบราคา กลุ่มคนในกลุ่ม Millennials หรือ Generation Y (ที่เกิดระหว่างปี 1981-1996) เป็นกลุ่มคนที่เต็มไปด้วยการใช้เทคโนโลยี กลุ่มนี้มักมีนิสัยชอบปิ้งออนไลน์และสนใจในการซื้อสินค้าที่มีคุณค่าเพื่อสุขภาพ การรีวิวลผลิตภัณฑ์และแชร์ประสบการณ์การซื้อสินค้ากับบนโซเชียลมีเดีย กลุ่มคนในกลุ่ม Generation Z (ที่เกิดระหว่างปี 1997 เป็นต้นมา) เกิดในยุคที่มีเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ตเป็นส่วนสำคัญในชีวิตประจำวัน จึงมีความชำนาญในการใช้แพลตฟอร์ม และตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการด้วยความรวดเร็ว จึงเห็นได้ว่าพฤติกรรมการจับจ่ายของแต่ละ Generation ในทางที่แตกต่างกันทำให้การตลาดในอุตสาหกรรมค้าปลีกจะต้องแตกต่างกัน ดังนั้นธุรกิจศูนย์การค้าจะต้องปรับวิถีทางการตลาดให้เหมาะสมกับพฤติกรรมของแต่ละ Generation ทั้งนี้อาจมีการใช้เทคโนโลยี เข้ามาพัฒนาการขายสินค้าและบริการ และต้องมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้พร้อมรับการเติบโตและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในตลาดด้วย เป็นต้น

อุตสาหกรรมการค้าปลีกโดยเฉพาะศูนย์การค้า มีบทบาทสำคัญในเศรษฐกิจไทย เพราะประเทศไทยเป็นประเทศที่มีศูนย์การค้ามากเป็นอันดับต้นๆของโลก โดยพฤติกรรมเชิงสังคมของคนไทยมักนิยมไปเดินเที่ยว พักผ่อนสมอง ไปซื้อของ หาอาหารอร่อยทาน ดูภาพยนตร์ ไปปรับแอร์เย็นๆ เพื่อหนีอากาศร้อนอบอ้าวภายนอก หรือแม้การพัฒนาพื้นที่ในศูนย์การค้าสำหรับกิจกรรมพิเศษ เพื่อดึงดูดความสนใจ หรือการจัดกิจกรรมตามเทศกาลและเหตุการณ์ต่างๆ เช่น การทำตลาดนัด การแข่งขันเล่นเกม หรือการจัดงานสัมมนา เป็นต้น ล้วนเป็นบทบาทเชิงสังคมของศูนย์การค้าต่อปฏิสัมพันธ์เชิงสังคมของไทยแทบทั้งสิ้น

นอกจากนี้ศูนย์การค้ายังมีบทบาทเชิงเศรษฐกิจไทย ที่มาจากห่วงโซ่กิจกรรมของธุรกรรมการค้าในศูนย์ฯ อาทิ การขายสินค้าของผู้ค้าในพื้นที่ศูนย์ฯ ที่มีความหลากหลายในรูปแบบการขาย

ตามความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้า กิจกรรมการสื่อสารและโฆษณา ธุรกิจร้านค้าปลีกขาย  
 ย่อย ในโซนต่างๆ ฯลฯ ตลอดจนการสร้างสรรค์กิจกรรมเพื่อดึงลูกค้าเข้าสู่ศูนย์การค้า การจัดการ  
 อำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ เช่น พื้นที่จอดรถ จัดสรรส่วนผสมของร้านค้าให้เหมาะสมกับความ  
 ต้องการของลูกค้าที่มาเดินในศูนย์การค้าของผู้บริหารศูนย์การค้า เป็นต้น ล้วนเป็นกิจกรรมเชิง  
 เศรษฐกิจที่ทำให้ศูนย์การค้าเป็นพื้นที่รวมของแหล่งงาน แหล่งเงิน แหล่งรายได้ของธุรกิจหรือ  
 กิจการของคนในทุกชนชั้นที่มีความเกี่ยวข้องกับพื้นที่ค้าปลีกนั้นทั้งสิ้น พื้นที่ศูนย์การค้าจึงอาจ  
 กล่าวได้ว่าเป็นพื้นที่ที่เป็นแหล่งสร้างงานใหม่ๆ และทำให้เกิดการสร้างงานเพิ่มมากขึ้นในภาค  
 เศรษฐกิจโดยรวม ศูนย์การค้าจึงกลายเป็นสิ่งที่อยู่คู่กับวิถีชีวิตของคนไทย และดำรงอยู่อย่างยาวนาน  
 มากกว่า 2 ทศวรรษ

อย่างไรก็ตาม ก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 อุตสาหกรรมค้าปลีกและ  
 ศูนย์การค้า ต่างเดินทางไปสู่รูปแบบธุรกิจดิจิทัลด้วยความเร็วที่แตกต่างกัน แต่ความรุนแรงของการ  
 แพร่ระบาดได้บังคับให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงเร่งขึ้นอย่างมาก ทั้งในด้านความเร็วของการ  
 เปลี่ยนแปลง และการลงทุนที่จำเป็นในการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ อีกทั้งการเพิ่มระยะห่างทางสังคม  
 และการทำงานที่บ้าน ล้วนเป็นบททดสอบความสามารถผู้บริหารของธุรกิจค้าปลีกที่ต้องปรับตัว  
 อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น และหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 อุตสาหกรรมค้าปลีกและ  
 ศูนย์การค้า รวมถึงร้านค้าที่เช่าอยู่ในพื้นที่ศูนย์การค้าได้รับความเสียหายจากการเปลี่ยนแปลงของ  
 พฤติกรรมผู้บริโภค วิถีชีวิตของผู้บริโภค และการปรับตัวเพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ  
 ทำให้มีผู้คนเดินศูนย์การค้าและใช้จ่ายลดลง ส่งผลต่อยอดขายที่ลดลง ในขณะที่ธุรกิจศูนย์การค้าใด  
 ที่ต้องการความได้เปรียบในการแข่งขัน ธุรกิจศูนย์การค้านั้นจำเป็นต้องสามารถเชื่อมต่อออนไลน์  
 กับลูกค้า ซัพพลายเออร์ และพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความสะดวกสบายและกลมกลืน  
 รวมถึงสามารถจัดการกับความท้าทายและความผันผวนทางธุรกิจให้ทัน รวมถึงตลอดถึงปรับตัวให้ทัน  
 ต่อสิ่งที่เข้ามา Disrupt ทางธุรกิจ และเมื่อโควิด-19 เป็นตัวเร่งและกดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการ  
 ทำงาน ที่นำ Digital Technology เข้ามาปรับใช้กับทุกภาคส่วนของธุรกิจศูนย์การค้า เทคโนโลยีจึง  
 ได้เข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้นในแต่ละวัน ไม่ว่าจะเป็นการซื้อของจับจ่ายใช้สอยต่างๆ หรือการทำ  
 ธุรกิจทางการเงิน ณ ปัจจุบัน ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็สามารถสั่งซื้อสินค้าและบริการผ่านโมบายแอป  
 พลิกชันหรือเว็บไซต์ และสามารถชำระเงินผ่านช่องทางออนไลน์ต่างๆ ได้ ดังนั้น ศูนย์การค้าจึง  
 ต้องปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอยู่เสมอ เพราะอาจจะมีคู่แข่งเข้ามามีบทบาท  
 แทนที่ธุรกิจศูนย์การค้าของเราก็เป็นไปได้ ศูนย์การค้าจึงต้องมีการสร้างโครงสร้างพื้นฐานทาง  
 เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างรวดเร็ว เพื่อเชื่อมต่อสำนักงานส่วนหน้า กลาง และหลัง ซึ่งครอบคลุมทั้งฝ่าย

ทรัพยากรบุคคล ไอที การเงิน การดำเนินงาน การจัดซื้อ การตลาด การขาย และการบริการลูกค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนของธุรกิจ การหาพันธมิตรทางธุรกิจที่มีแพลตฟอร์มและ Ecosystem ที่ดี จะทำให้ศูนย์การค้าเข้าถึงการบริการด้านเทคโนโลยีและสามารถลดค่าใช้จ่ายได้มากขึ้น ไปพร้อมๆกับศูนย์การค้าต้องคัดสรรวิธีการและรูปแบบที่จะช่วยจัดการร้านค้าได้อย่างง่ายดาย และมีประสิทธิภาพมากขึ้น จากการเชื่อมต่อทุกระบบเข้าด้วยกัน ทั้งระบบการตั้งสินค้า การวิเคราะห์ข้อมูลสินค้า การบริหารสต็อก รวมถึงระบบบัญชีออนไลน์ และระบบชำระเงินบนโครงข่ายอินเทอร์เน็ต เพราะศูนย์การค้าต้องเผชิญกับผลกระทบจากการค้าขายในรูปแบบออนไลน์ที่เริ่มรุกเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งทางตลาดมากขึ้น รวมถึงการแข่งขันและการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมการค้าปลีกองค์กรวม ซึ่งทั้งหมดล้วนมีผลกระทบต่อเนื่องไปถึงรายได้ของธุรกิจ

การดำเนินงานเพื่อให้ทันกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว การขับเคลื่อนเพื่อให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลางจึงมีความสำคัญไม่น้อย เนื่องจากพฤติกรรมลูกค้าในยุคปัจจุบันมีความใจร้อน ทนรออะไรนานไม่ได้ ชอบหาข้อมูลข่าวสารและเปรียบเทียบสินค้าและบริการ เพื่อเลือกสินค้าหรือบริการที่ถูกที่สุด มีความภักดีต่อแบรนด์น้อยลงและพร้อมจะเปลี่ยนทุกเมื่อ ดังนั้น ลูกค้าจึงเปรียบเสมือนสินทรัพย์สำคัญที่ศูนย์การค้าต้องปกป้องรักษา และต้องลงทุน ความจงรักภักดีต่อแบรนด์สินค้าของลูกค้าเปรียบเสมือนส่วนหนึ่งของศูนย์การค้าที่จะทำให้ศูนย์การค้าเติบโตขึ้นอย่างมั่นคง ดังนั้น การจะได้ลูกค้าเพิ่มขึ้น ศูนย์การค้าต้องสร้างรูปแบบธุรกิจที่เน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ปัจจุบันลูกค้าชอบที่จะซื้อและมีส่วนร่วมผ่านช่องทางดิจิทัลแบบบูรณาการมากขึ้น การติดต่อลูกค้าผ่านช่องทางดิจิทัลก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่สำคัญ ที่ทำให้ศูนย์การค้าได้รับข้อมูล เพื่อนำไปวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของลูกค้าซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในปัจจุบันการทำ Digital Transformation จึงเข้ามามีบทบาท เช่นการใช้โปรแกรมที่ช่วยนำข้อมูลจากช่องทางต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นจากเว็บไซต์ ระบบบัญชี ระบบขาย เป็นต้น เพื่อนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบแบบ Data & Analytic และแสดงผลแบบ Visualize ซึ่งสามารถทำงานร่วมกับข้อมูลได้หลายรูปแบบ ช่วยให้ผู้บริหารและแผนกต่างๆที่เกี่ยวข้อง ได้รับข้อมูลที่เป็นปัจจุบันเพื่อเข้าถึงรายงานผลการวิเคราะห์ต่างๆได้แม้กระทั่งผ่านทางโทรศัพท์มือถือ ในการนำข้อมูลภายในและภายนอกที่มีอยู่แบบเรียลไทม์มาใช้วิเคราะห์เพื่อประเมินทั้งอุปสงค์และต้นทุนในการขายสินค้าและให้บริการ การพยากรณ์และรับสัญญาณเตือนล่วงหน้าจากตลาดจะทำให้เกิดการดำเนินการอย่างรวดเร็วและเด็ดขาด ข้อมูลการวิเคราะห์นี้จะช่วยประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร และถูกพัฒนาผ่านโปรแกรมและเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งจะเพิ่มความแม่นยำในการรับรู้ผลลัพธ์และความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ศูนย์การค้าจึงมีความจำเป็นที่ต้องพิจารณา

ปรับปรุงฐานข้อมูล รวมถึงเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้แน่ใจว่า ศูนย์การค้าจะสามารถเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า ร้านค้า และบริการได้อย่างต่อเนื่อง

ในการวางแผนกลยุทธ์โดยผู้บริหารที่นำ Digital Transformation มาใช้นั้น ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และพัฒนา ต้องไม่ใช่อยู่ที่ผู้บริหารหรือพนักงานเพียงไม่กี่คน แต่ควรให้พนักงานหรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องรับทราบถึงกลยุทธ์ของบริษัทด้วย ไม่ว่าจะเป็นแผนการตลาด การขาย การบริการที่ควรมาประสานงานกัน เพื่อให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ศูนย์การค้าสามารถนำข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้าจากผู้ให้บริการแพลตฟอร์มออนไลน์ มาประกอบการพัฒนากลยุทธ์ของบริษัทได้ เพิ่มช่องทางขายผ่านทางโซเชียลมีเดีย รวมถึงการใช้ช่องทางดังกล่าวไว้ติดต่อสื่อสาร คอยแจ้งข่าวสาร โปรโมชันให้กับลูกค้าเพื่อให้บริษัทสามารถรับรู้ถึงพฤติกรรมของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและเป็นบริการแบบเรียลไทม์อีกเช่นกัน

ในขณะเดียวกันกับที่ศูนย์การค้ายังต้องมีการจัดการและควบคุมเรื่องคุณภาพการให้บริการหรือสินค้าเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานและเกณฑ์ที่กำหนดไว้ไปพร้อมๆกับการจัดการและควบคุมต้นทุนการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นศูนย์การค้า จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดในรูปแบบใหม่เพื่อความสำเร็จใหม่ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน จากที่กล่าวมาข้างต้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้าจึงมีความสำคัญและทำให้ผู้วิจัยเลือกศึกษาโดยผลที่ได้จากการศึกษาจะนำไปสู่รูปแบบ (Model) ในการบริหารจัดการทางการตลาดแบบใหม่ และนำผลการศึกษาไปแก้ปัญหาทางการตลาดเพื่อความสำเร็จของศูนย์การค้าต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.2.1 ศึกษาปัญหาและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ที่มีต่อธุรกิจศูนย์การค้า

1.2.2 วิเคราะห์สังเคราะห์ ถึงรูปแบบในการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการตลาด ของธุรกิจศูนย์การค้า

1.2.3 นำเสนอแนวทาง การแก้ปัญหาทางการตลาด เพื่อความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้า

### 1.3 คำถามของการวิจัย

ทำไมการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการตลาด จึงมีผลต่อธุรกิจและการพัฒนาศูนย์การค้า และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างทางการตลาดหรือรูปแบบทางการตลาดในการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้าที่เหมาะสมในอนาคตควรเป็นอย่างไร

### 1.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ ศูนย์การค้า ในประเทศไทย เป็นการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งมิติทางสังคม ธุรกิจ เศรษฐกิจ และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง เพื่อแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในการนำไปใช้ สำหรับเป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างทางการตลาด ซึ่งเป็นลักษณะ โครงสร้างหรือรูปแบบทางการตลาดในการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้า การศึกษาวิจัยนี้ อยู่ในขอบเขตของ 3 แนวคิด คือ แนวคิดการบริหารการตลาด แนวคิดการบริหารองค์กรเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ และแนวคิดความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปเพื่อความสำเร็จของธุรกิจ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด เปรียบเทียบกับบริบทที่เกิดขึ้นในประเทศไทย และด้านการบริหารธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย ที่สัมพันธ์กับแนวทางและทฤษฎีการสร้างจกระบบทางการตลาด โครงสร้างทางกลยุทธ์ในการแข่งขัน แผนการลงทุน โครงสร้างองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ กฎข้อบังคับสากลที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้กำหนดขอบเขตของการวิจัย จากการศึกษาบทความ เอกสารงานวิจัย ข่าวจาก แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ และเก็บรวบรวมเอกสารทางเครือข่ายสังคมออนไลน์ ประกอบกับการเก็บ รวบรวมการสัมภาษณ์เชิงลึก กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและผู้นำธุรกิจค้าปลีกต่างๆ จำนวน 10 คน เพื่อ ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเชื่อถือได้ในการกำหนดขอบเขตและข้อมูลที่นำไปใช้ในงานวิจัย เพื่อ เข้าใจความรู้ที่มีอยู่แล้วและความรู้ที่ต้องการขยายเติมจากมุมมองเชิงเนื้อหาแนวคิดและทฤษฎี และ นำไปวิเคราะห์ระบุประเด็นและกำหนดทิศทางการดำเนินงานวิจัยให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมี เป้าหมายในการสร้างองค์ความรู้ใหม่และการแก้ไขปัญหาตามวัตถุประสงค์การวิจัย



รูปที่ 1.3 กรอบการศึกษางานวิจัย  
 ที่มา: ผู้วิจัย

## 1.5 ขอบเขตในการวิจัย

ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา มี 3 ช่วง ได้แก่

1.5.1 ช่วงก่อนการสัมภาษณ์ วันที่ 1-31 สิงหาคม 2566 ศึกษาบทความ เอกสารงานวิจัย ข่าวจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อให้ได้มุมมองเชิงเนื้อหาและทฤษฎี หรือองค์ประกอบโครงสร้างของงานวิจัย เพื่อนำไปสู่การเตรียมพร้อม กำหนดกรอบมุมมองเนื้อหาและทฤษฎี หรือองค์ประกอบโครงสร้างของงานวิจัย

1.5.2 ช่วงการสัมภาษณ์กลุ่มภายใน วันที่ 1-30 กันยายน 2566 ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจในเครือ ศูนย์การค้ากรณีศึกษา

1.5.3 ช่วงการสัมภาษณ์กลุ่มภายนอก วันที่ 1-31 ตุลาคม 2566 ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก ในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ของธุรกิจ ศูนย์การค้าคู่แข่ง คู่ค้าทางธุรกิจ และผู้นำที่มีอิทธิพลทางด้าน การบริหารธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 มีผลการศึกษาที่เป็นผลงานทางวิชาการ ซึ่งมีข้อมูลรอบด้านการบริหารธุรกิจ ด้านการตลาด ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี รวมถึงด้านการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจ ตลอดจนแผนการลงทุน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการในการพิจารณาทางเลือกสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหาร รูปแบบในการพัฒนาองค์กร หรือวิธีการรับมือกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ ศูนย์การค้า

1.6.2 มีผลการศึกษาถึงปัญหาในสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด เพื่อเข้าสู่การแข่งขันด้านธุรกิจการค้าปลีก และการเข้ามาแทนที่ของเทคโนโลยีซึ่งส่งผลถึงบุคคลากรในองค์กร และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่อธุรกิจ ศูนย์การค้า

1.6.3 มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการออกแบบและวางกรอบการบริหารจัดการธุรกิจ ศูนย์การค้า และรูปแบบโครงสร้างทางการตลาด ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในยุคการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี

1.6.4 มีข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบธุรกิจ (Business Model) ของธุรกิจศูนย์การค้าในประเทศไทย

1.6.5 มีข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบและวิธีการจัดการในภาวะความเสี่ยงของธุรกิจ ทั้งทางตรงและทางอ้อม และแนวคิดของผู้บริโภคคนไทย ในบริบทและสถานการณ์ปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงที่ความว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

## 1.7 นิยามคำศัพท์

**ธุรกิจศูนย์การค้า (Shopping Center/Shopping Mall)** หมายถึง อาคารที่ขายสินค้าแบบขายปลีก ของที่ขายจะไม่ได้ถูกจัดเป็นแผนกๆ แต่จะเป็นการเช่าพื้นที่เป็นล็อตตามทีศูนย์การค้าจัดสรรไว้ให้ และศูนย์การค้ามักมีขนาดใหญ่พอที่จะมีสินค้าและบริการครบวงจร เช่น โรงภาพยนตร์ , ศูนย์อาหาร ศูนย์รวมของอุปกรณ์กีฬา ร้านขายหนังสือ สวนสนุก สถานออกกำลังกาย

ลานกิจกรรม และอื่นๆ เป็นต้น สำหรับกระบวนการนำสินค้ามาขายนั้น ศูนย์การค้าจะไม่ได้เป็นผู้ไปหาสินค้ามาวางขาย แต่ศูนย์การค้าจะเป็นผู้ติดต่อ “ผู้เช่า” ให้มาเช่าพื้นที่ขายแทน โดยการทำสัญญาและเก็บค่าเช่าตามระยะเวลาที่กำหนด

**ห้างสรรพสินค้า (Department Store)** หมายถึง ห้างค้าปลีกขนาดใหญ่ที่มีการจำหน่ายสินค้าไว้หลากหลายประเภท โดยแยกเป็นแผนกและหมวดหมู่อย่างชัดเจน เช่น แผนกเสื้อผ้า, แผนกของใช้ภายในบ้าน, แผนกเครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น การนำสินค้ามาขายนั้น ห้างสรรพสินค้าจะเป็นผู้ติดต่อไปยังผู้ผลิตหรือพ่อค้าคนกลาง เพื่อนำสินค้ามาขายเอง ซึ่งสินค้าเหล่านี้จะไม่มีขายผ่านตัวแทน ดังนั้นการชำระเงินก็จะชำระที่ส่วนกลาง หรือ บางที่อาจจะชำระเป็นแผนกๆ ไป แต่ความพิเศษของห้างสรรพสินค้า คือจะให้เห็นห้างสรรพสินค้าเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของศูนย์การค้า เช่น โรบินสันที่อยู่ในเซ็นทรัล นั่นก็แปลว่าห้างสรรพสินค้าเป็นผู้เช่าหลักของศูนย์การค้านั่นเอง หรือ เราอาจจะได้เห็นศูนย์การค้าแยกพื้นที่ออกเป็น 2 ส่วน เช่น เซ็นทรัลที่จะมีพื้นที่ที่เป็นห้างสรรพสินค้า และมีพื้นที่สำหรับให้ร้านค้าเช่าก็คือพื้นที่ศูนย์การค้า

**กลุ่มศูนย์การค้าในประเทศไทย** หมายถึง ศูนย์การค้าในประเทศไทย ที่อยู่ในการบริหารของกลุ่มธุรกิจหลายกลุ่ม ซึ่งกลุ่มธุรกิจเหล่านี้ส่วนใหญ่จะทำธุรกิจด้านการพัฒนาพื้นที่สำหรับกิจการค้าปลีกเป็นหลัก รวมทั้งธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เช่น โรงแรม อาคารชุด และศูนย์การค้า ดังนั้นแต่ละกลุ่มธุรกิจก็จะมีศูนย์การค้าที่อยู่ในเครือของตนเอง ซึ่งกลุ่มธุรกิจรายใหญ่ๆ ในประเทศไทย ที่มีศูนย์การค้าที่เป็นที่รู้จักกันดีอยู่ในการดูแลและบริหารจัดการ ได้แก่ กลุ่มเซ็นทรัลพัฒนา กลุ่มเดอะมอลล์ กลุ่มสยามพาราดิสน์ กลุ่มสยามรีเทลดีเวลลอปเม้นท์ กลุ่มคิงส์เพาเวอร์ กลุ่มซีคอน กลุ่มเอ็มบีเค กลุ่มสยามฟิวเจอร์ดีเวลลอปเม้นท์ กลุ่มทีซีซี กลุ่มอื่นๆ ในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

**อุตสาหกรรมการค้าปลีก (Retail Industry)** หมายถึง กลุ่มธุรกิจหรือธุรกิจค้าปลีกที่มุ่งเน้นในการขายสินค้าและบริการต่อผู้บริโภค โดยสุดท้าย และเกี่ยวข้องกับการขายสินค้าหรือบริการให้แก่ผู้บริโภคโดยตรง เกิดขึ้นจากการที่สินค้าถูกนำเสนอและขายในปริมาณตั้งแต่อย่างน้อยจนถึงมากขึ้น อุตสาหกรรมการค้าปลีกมีบทบาทสำคัญในการพิสูจน์ความต้องการของผู้บริโภค เมื่อคนพูดถึงอุตสาหกรรมการค้าปลีก จะนึกถึงร้านค้าที่เราได้เห็นและเข้ามาสัมผัสในชีวิตประจำวัน ซึ่งรวมถึงร้านค้าทั้งแบบพื้นที่กว้างขนาดใหญ่และร้านค้าขนาดเล็ก รวมถึงศูนย์การค้า (Shopping Mall) ห้างสรรพสินค้า (Department Store) ร้านสะดวกซื้อ (Convenience Store) ตลาด (Market) ร้านค้า

ออนไลน์ (Online Store) และร้านค้าในตัวเมือง (Retail Shops) ซึ่งเป็นที่นิยมในการซื้อขายสินค้าของบุคคลทั่วไป

**กลุ่มผู้บริหารระดับสูง** หมายถึง คนที่อยู่ในตำแหน่งสำคัญและมีอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจในองค์กรหรือธุรกิจ บุคคลในกลุ่มนี้มักเป็นผู้มีประสบการณ์การทำงานอย่างยาวนาน มีความเชี่ยวชาญในงานและมีผลงานที่โดดเด่น รวมถึงมีความสัมพันธ์และเครือข่ายที่แน่นหนาในวงกว้าง ในบริบทขององค์กรใหญ่ อาจแตกต่างกันไปตามธุรกิจ เช่น ในบริษัทมหาชน กลุ่มผู้บริหารระดับสูงอาจเป็นกรรมการบริษัท กรรมการผู้จัดการ หรือธุรกิจเล็ก ๆ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงอาจรวมถึงผู้ใช้งานที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจและบริหารงานด้วย เช่น ผู้บริหารชั้นกลางที่มีส่วนร่วมในการบริหารงานตามกำหนดของผู้บริหารระดับสูง แต่ส่วนใหญ่กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะเป็น Leadership หรือ ผู้นำองค์กรที่มีอำนาจในการตัดสินใจสำคัญในการบริหารองค์กรและมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์กร

**Generation** หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกัน โดยมักเรียกกลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันตามช่วงเวลาการเกิดของพวกเขาว่า “Generation” ซึ่งคำนี้ อาจมีความหมายทางสังคม วัฒนธรรม และเทคโนโลยีที่แตกต่างกันไปได้ ได้แก่

1) กลุ่ม Baby Boomers คือกลุ่มคนที่เกิดในช่วงหลังจากสงครามโลกครั้งที่สอง (ประมาณ 1946-1964) มักจะมีความเชื่อถือและค่านิยมทางสังคมที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ ที่มีอายุมากกว่า

2) กลุ่ม Generation X (เจนเนอเรชันเอ็กซ์) คือกลุ่มคนที่เกิดในช่วงประมาณ 1965-1980 มักมีลักษณะที่เน้นความอิสระและความยืดหยุ่น นับถือความสัมพันธ์และครอบครัว และเตรียมพร้อมทางเทคโนโลยีในช่วงที่เทคโนโลยีเริ่มเจริญกันอย่างรวดเร็ว

3) กลุ่ม Millennials (มิลเลนเนียลส์) คือกลุ่มคนที่เกิดในช่วงประมาณ 1981-1996 มักเรียกว่า "Gen Y" นับถือความหลากหลาย และเน้นความเชื่อมั่น มีการใช้เทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์มาก

4) กลุ่ม Generation Z (เจนเนอเรชัน แซด) คือกลุ่มคนที่เกิดหลังปี 1997 เป็นต้นมา มักเรียกว่า “Gen Z” หรือ “iGen” เป็นคนที่เติบโตกับเทคโนโลยีและสื่อสังคมออนไลน์ มักมีความคิดสร้างสรรค์และเป็นนักเรียนที่รักการแบ่งปันข้อมูล

**พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป** หมายถึง พฤติกรรมการบริโภค (Consumer Behavior) ความเชื่อ การตัดสินใจและการกระทำของผู้บริโภคในกระบวนการการเลือกซื้อและการบริโภคสินค้าและบริการต่างๆ ซึ่งมีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริโภค ทั้งปัจจัยทางส่วนบุคคล ปัจจัยทางสังคม และปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมและเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่งๆ พฤติกรรมการบริโภคมีการเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง สภาพเศรษฐกิจ แนวโน้มสังคมและวัฒนธรรม และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิธีการตัดสินใจและการเลือกซื้อเป็นไปตามสถานการณ์และเวลา ซึ่งส่งผลต่อการตลาดและกลยุทธ์ทางการตลาดที่ธุรกิจต้องพัฒนาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคและสภาพแวดล้อม

**การแข่งขันทางการค้า** หมายถึง กระบวนการที่องค์กรหรือธุรกิจต่างๆ มาแข่งขันกัน เพื่อที่จะได้ส่วนแบ่งของตลาดหรือลูกค้า โดยมักเกี่ยวข้องกับการแข่งขันในเรื่องของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะเข้าสู่ตลาด เพื่อที่จะได้รับความไว้วางใจของลูกค้าและสร้างผลกำไรให้กับธุรกิจ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการแข่งขันในเรื่องราคาและความคุ้มค่าสำหรับผู้บริโภค การแข่งขันในคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ การแข่งขันในการสร้างการรับรู้และการจดจำเกี่ยวกับแบรนด์ การใช้กลยุทธ์การตลาดและโฆษณาที่ดีเพื่อดึงดูดลูกค้า หรือการแข่งขันในการให้บริการที่ดี ซึ่งการแข่งขันทางการค้าเป็นส่วนสำคัญของธุรกิจ เนื่องจากมีผลต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร การที่องค์กรสามารถแข่งขันได้ดี จะสร้างศักยภาพในการเจริญเติบโตและเพิ่มกำไรได้มากขึ้น จึงเป็นสิ่งสำคัญในการวางแผนธุรกิจและการดำเนินการทางธุรกิจในยุคปัจจุบัน

**การเปลี่ยนแปลงทางการตลาด (Marketing Management)** หมายถึง กระบวนการวางแผนดำเนินการ และควบคุมกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า โดยมุ่งหวังให้บริษัทหรือองค์กรสามารถสร้างมูลค่าให้กับลูกค้าและส่งเสริมการขายในตลาดได้อย่างเหมาะสม กระบวนการการจัดการจัดการทางการตลาดมีหลายขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วย การวางแผนการตลาด (Marketing Planning) การวิเคราะห์ทางการตลาด (Marketing Analysis) การกำหนดกลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) การดำเนินการทางการตลาด (Marketing Implementation) และการวิจัยและการประเมินผลทางการตลาด (Marketing Research and Evaluation) ดังนั้นการบริหารจัดการทางการตลาดเป็นกระบวนการที่ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อให้สามารถปรับกลยุทธ์และแผนการตลาดให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการสร้างความสำเร็จและสร้างมูลค่าให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่

**รูปแบบธุรกิจ (Business Model)** หมายถึง แนวทางและโครงสร้างของวิธีที่องค์กรหรือธุรกิจดำเนินกิจกรรมเพื่อสร้างมูลค่าและกำไร โดยพิจารณาถึงวิธีที่องค์กรสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มเป้าหมาย เป็นแนวคิดหรือแบบแผนธุรกิจที่มองเป็นทั้งโครงสร้างและกระบวนการของธุรกิจ อธิบายถึงหลักการทำงานของธุรกิจว่าจะสร้างมูลค่าและกำไรอย่างไร โดยรูปแบบธุรกิจมีหลายรูปแบบได้ เช่น รูปแบบธุรกิจแบบแพลตฟอร์ม (Platform Business Model) รูปแบบธุรกิจแบบตัวกลาง (Middleman Business Model) คือทำหน้าที่เป็นตัวกลางในกระบวนการซื้อขาย หรือการเชื่อมโยงผู้ผลิตและผู้บริโภค นั่นคือธุรกิจแบบการค้าปลีก รูปแบบธุรกิจแบบสมาชิก (Subscription Business Model) รูปแบบธุรกิจแบบผลิตขาย (Manufacturing Business Model) และรูปแบบธุรกิจแบบส่วนบุคคล (Personal Branding Business Model) ซึ่งแต่ละรูปแบบธุรกิจเป็นการกำหนดแนวทางกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อสร้างมูลค่าและรักษาความยั่งยืนในตลาด

**การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Technology Changes)** หมายถึง กระบวนการและการพัฒนาทางเทคโนโลยี ที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวัน และมีผลกระทบต่อองค์กร สังคม วัฒนธรรม และการดำเนินชีวิตทั่วไปของมนุษย์ เกิดขึ้นด้วยการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นหรือสามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้นสร้างความสะดวกสบายในการใช้ชีวิต การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีผลกระทบหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงในธุรกิจ ซึ่งมีบทบาทในการสร้างแบบจำลองธุรกิจใหม่ การเปลี่ยนแปลงในการสื่อสารการเปลี่ยนแปลงในการศึกษาและการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงในสังคมที่ส่งผลต่อการดำเนินชีวิต ดังนั้น การวางแผนและการปรับตัวตามเทคโนโลยีใหม่ เพื่อให้องค์กรก้าวข้ามขีดจำกัดของเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์และผลด้านบวกในระยะยาว

**เทคโนโลยีอัตโนมัติ (Automation Technology)** หมายถึง การใช้เทคโนโลยีในการทำงานหรือกระบวนการต่างๆ โดยไม่ต้องมีความสัมพันธ์หรือความเข้าใจในระหว่างมนุษย์ มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์และเครื่องจักรในการควบคุมและดำเนินงาน ทำให้งานเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความแม่นยำ และลดการผิดพลาดที่เกิดจากปัจจัยมนุษย์ เทคโนโลยีอัตโนมัติสามารถใช้ในอุตสาหกรรมบริการและธุรกิจ ในรูปแบบระบบอัตโนมัติสามารถใช้ในการบริหารจัดการการบริการลูกค้า เช่น บริการลูกค้าออนไลน์และการจัดการโครงสร้างพื้นที่ร้านค้า เป็นต้น การใช้เทคโนโลยีอัตโนมัติสามารถช่วยลดความผันผวนที่เกิดจากความผิดพลาดมนุษย์ และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

**Digital Transformation** หมายถึง กระบวนการและการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการปรับปรุงกระบวนการทางธุรกิจ การให้บริการ และการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Cloud Computing, IoT, การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย Data Analytics ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) รวมตลอดถึงการใช้แพลตฟอร์มและแอปพลิเคชันดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความคล่องตัว และตอบสนองในการทำธุรกิจ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการธุรกิจ เช่น การจัดการโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงในบริการและสร้างประสบการณ์ให้ลูกค้า การใช้ข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจในธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมใหม่ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว Digital Transformation มีเป้าหมายที่จะทำให้องค์กรเป็นผู้นำในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในตลาด และสร้างความคล่องตัวในการปรับปรุงกระบวนการและบริการให้เป็นที่น่าสนใจสำหรับลูกค้า จึงเป็นกระบวนการในยุคที่เทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญของธุรกิจและการดำเนินชีวิตประจำวัน มุ่งเน้นการเชื่อมโยงทุกส่วนของธุรกิจ และการปรับตัวเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสังคมและตลาด

**Digital Technology** หมายถึง การใช้เทคโนโลยี เพื่อจัดเก็บ, ประมวลผล, และส่งสัญญาณข้อมูล โดยใช้การทำงานของอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ คอมพิวเตอร์, เซนเซอร์, และอุปกรณ์ที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอื่นๆ รวมถึงการสื่อสาร, การบันทึกข้อมูล, การจัดการธุรกิจ โดยเทคโนโลยีดิจิทัลมีความสามารถที่จะแปลงข้อมูล ทำให้ข้อมูลนั้นสามารถถูกแบ่งปันและเข้าถึงได้ง่ายขึ้น เทคโนโลยีดิจิทัลมีความสามารถที่จะแก้ปัญหาทางเทคนิคและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถเป็นส่วนหนึ่งของ Digital Transformation ในทางเทคนิคใช้เทคโนโลยี เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบหรือกระบวนการภายในองค์กร เช่น การใช้ระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) เพื่อทำการบริหารจัดการทรัพยากรของบริษัท หรือการใช้งาน Cloud Computing เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงาน

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามขอบเขตงานวิจัยนี้ เพื่อเป็นการทบทวนวรรณกรรมอันเป็นประโยชน์ต่อการสังเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาในแนวทางแบบสหวิทยาการ และเป็นการสืบค้นข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางกรอบชุดความคิดใหม่ที่เหมาะสม และทบทวนแนวคิดในการกำหนดรูปแบบธุรกิจ ที่สร้างการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆและเชื่อมโยงกับ โครงสร้างและรูปแบบทางการตลาด ที่ส่งผลให้เกิดการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจในทิศทางการปรับปรุงนวัตกรรมเทคโนโลยีขององค์กร และเป็นแนวทางในการพิจารณาโอกาสความสำเร็จในการบริหารความเปลี่ยนแปลงทางการตลาด และสร้างแบบแผนที่เหมาะสมต่อองค์กร ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำข้อเสนอแนะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของศูนย์การค้า

เนื่องจากหัวข้องานวิจัยนี้ มีความหลากหลายทั้งในมิติของ โครงสร้างองค์กร การแข่งขัน การพัฒนาเทคโนโลยี และเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ ทำให้ไม่มีทฤษฎีที่ตายตัวและไม่สามารถนำแนวคิดหรือทฤษฎีใดมาวิเคราะห์เพียงแนวทางเดียวได้ จึงใช้แนวคิดทฤษฎีหลายทฤษฎีมาเป็นฐานคิดและมองการศึกษาาร่วมกัน โดยใช้ทฤษฎีและงานศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีการบริหารจัดการทางการตลาด ของ Philip Kotler
- 2.2 ทฤษฎีการตลาดแบบ Five Forces Model ของ Michael Porter
- 2.3 ทฤษฎีการบริหารองค์กร ของ Peter F. Drucker
- 2.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป หรือ Transformational Leadership Theory ของ James

MacGregor Burn

- 2.5 แนวคิด VUCA World
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 2.1 ทฤษฎีการบริหารจัดการทางการตลาด

ทฤษฎีการบริหารจัดการทางการตลาด มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้าในการบริหารการตลาด วางแผนและดำเนินกิจกรรมตลาดโดยให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการสร้างความพึงพอใจกับลูกค้าให้เหมาะสมกับเป้าหมายและความต้องการ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า จึงเป็นทฤษฎีทางการตลาดมีผลกระทบสำคัญในการทำความเข้าใจและวิเคราะห์การพัฒนาศูนย์การค้าหรือธุรกิจค้าปลีกทุกประเภท ซึ่งการสร้างและจัดการกลยุทธ์การตลาด และเน้นความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า เป็นแนวคิดสำคัญของ Kotler (2004, p.11) ซึ่งมีความเชื่อขั้นพื้นฐานว่างานทางการตลาดนั้น ไม่ควรจะมุ่งไปที่แนวคิดการขายมากเกินไป แต่ควรจะเป็นการสร้างสรรคผลิภัณฑ์ใหม่ ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีการขายกล่าวคือบทบาททางการตลาดที่แท้จริงก็คือ การผลักดันกลยุทธ์ธุรกิจ จึงนำเสนอมุมมองโครงสร้างตลาดแบบดั้งเดิม แบ่งประเภทตลาดตามจำนวนผู้ขายและผู้ซื้อ ลักษณะของสินค้า อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด (ชีวรรณ เจริญสุข, 2557)

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด Kotler (1984) ได้มีการแบ่งระดับของแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับตลาดออกเป็น ระดับแรก การตลาดแบบดั้งเดิม (Traditional Marketing) โดยการตลาดแบบนี้มีจุดมุ่งหมายหลักคือ การสร้างความตระหนักในตราสินค้า (Brands) แบบที่เคยมุ่งเน้นกันมา โดยการตลาดที่อยู่ในระดับขั้นนี้จะมุ่งให้ความสำคัญกับส่วนประสมการตลาด การตลาดที่แท้จริงนั้นไม่ใช่ศาสตร์แห่งการขายสินค้าหรือบริการ แต่คือการได้รู้ว่าควรสร้างสินค้าหรือบริการอะไรสำหรับตลาดที่มุ่งหวัง การตลาดคือศาสตร์แห่งการศึกษาและเข้าใจความต้องการของลูกค้าแล้วจึงค่อยสร้างวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งในที่สุดก็จะทำให้เจ้าของธุรกิจนั้นๆ สร้างผลกำไรที่ยั่งยืนให้กับองค์กรและผู้ถือหุ้น (Kotler, 1999) และสะท้อนให้เห็นว่าวิถีทางการตลาดไม่มี “สูตรสำเร็จตายตัว” ทางออกของแต่ละบริษัทอาจไม่ใช่คำตอบเดียวกัน ดังนั้นนักการตลาดต้องพยายามเข้าใจถึงความจำเป็น และความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ผลิภัณฑ์ที่นำเสนอสู่ตลาดจึงจะประสบความสำเร็จ หากมีการสร้างคุณค่าและสร้างความพอใจให้ผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย การคิดนอกกรอบ เป็นอีกส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญ กล่าวคือ Kotler อธิบายว่า ปัญหาส่วนใหญ่คือรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไร แต่ไม่รู้วิธีในการสร้างสินค้าให้ได้ตรงกับสิ่งที่ลูกค้าต้องการ จึงไม่เข้าใจว่าทำไมลูกค้าจึงไม่สนใจสินค้า ในกรณีเช่นนี้ Kotler เสนอว่าควรทำการตลาดแบบคิดนอกกรอบ ในขณะที่การตลาดดั้งเดิมนั้นต้องการ ค้นหาความต้องการของลูกค้าให้เจอและตอบสนองให้ได้ แต่ในอีกแง่มุมหนึ่งก็สามารถตอบสนองต่อ “สังคมที่ยังไม่มีความ

ต้องการให้เกิดขึ้นได้” นั่นคือ การสร้างความต้องการใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นมา หรือไม่ได้ตอบสนองต่อตลาดแต่เราสร้างตลาดขึ้นมา (Kotler, 2003b, p.58) ฉะนั้น หลักทางการตลาดควรมองไปข้างหน้า เพื่อค้นหาความต้องการที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยที่ไม่ยึดติดอยู่เพียงที่ความต้องการในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังมีองค์ประกอบอื่นๆ อยู่ด้วยเสมอ แนวคิดทางการตลาดของ Kotler จึงมีผลมากในวงการธุรกิจและการตลาดทั่วโลก เพราะเป็นการเน้นกลยุทธ์ทางการตลาดและการสร้างความพึงพอใจของลูกค้าช่วยให้องค์กรหรือภาคธุรกิจสร้างคุณค่าความเป็นที่ยอมรับของตลาด (ชีวรรณ เจริญสุข, 2557)

โดยแนวคิดหลักที่สำคัญของ Kotler คือ

2.1.1 การตลาดที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Orientation) เน้นความสำคัญของการเอาใจใส่ลูกค้าและการเข้าใจความต้องการของลูกค้า การวางแผนและดำเนินกิจกรรมตลาดจะต้องจัดทำขึ้นโดยให้เป็นไปตามความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า

2.1.2 การวางกลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) เน้นการวางแผนกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ทางธุรกิจขององค์กร ซึ่งรวมถึงการเลือกกลุ่มเป้าหมาย, การพัฒนาผลิตภัณฑ์, การกำหนดราคา, และกิจกรรมส่งเสริมการขาย เน้นความสมดุลและความสอดคล้องระหว่างส่วนประกอบ Marketing Mix (Product, Price, Place, Promotion) เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

2.1.3 Segmentation, Targeting, and Positioning (STP) แนวคิดที่เน้นการแบ่งกลุ่มลูกค้า (Segmenting) เพื่อเลือกกลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสม (Targeting) และวางตำแหน่ง (Positioning) ให้ธุรกิจ สินค้าหรือบริการขององค์กรมีความแตกต่างและมีค่าในตลาด

2.1.4 การสร้างและบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) เน้นความสำคัญของการสร้างและบริหารความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า สร้างความภักดีและความไว้วางใจให้กับลูกค้าสามารถสร้างความภาคภูมิใจและความพึงพอใจในองค์กรได้ เป็นแนวคิดเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดในระยะยาวและสร้างความเป็นที่ยอมรับในตลาด หรือในรูปแบบปัจจุบันเป็นการสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์กับลูกค้า ที่ใช้คำว่า Sustainable Marketing เน้นการตลาด

ที่ยั่งยืนและรักษาสีสิ่งแวดล้อม ตลอดจนใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อสร้างความมีส่วนร่วมทางสังคมและส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีต่อสังคม

2.1.5 การวัดและปรับปรุงผลการตลาด (Marketing Performance Measurement and Improvement) เน้นความสำคัญของการวัดและปรับปรุงผลการตลาด เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและปรับกลยุทธ์การตลาดให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงในตลาดได้

การวางแผนการตลาดเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพัฒนา และการรักษาความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ที่ทักษะความสามารถ และทรัพยากรขององค์กรกับโอกาสทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมาย เพื่อปรับการดำเนินงาน และการผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายในการทำกำไรและการเติบโตของธุรกิจ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ จึงมีอยู่ 4 ระดับ ได้แก่ ระดับบริษัท (Corporate), ระดับส่วน (Division), ระดับหน่วยธุรกิจ (SBU), ระดับผลิตภัณฑ์ (Product)

โดยผู้นำหรือผู้บริหารของบริษัท จะต้องนำทีมที่รับผิดชอบในการกำหนดกระบวนการ เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์ซึ่งกลยุทธ์ในระดับบริษัทจะวางกรอบเพื่อให้ระดับส่วน (Division) และหน่วยธุรกิจ (Business Unit) วางแผนกลยุทธ์ของตนเองการวางแผนกลยุทธ์ในระดับบริษัทมีกิจกรรมสำคัญ 4 ประการ คือ

- 1) ระบุพันธกิจ (Mission)
- 2) สร้างหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์
- 3) จัดสรรทรัพยากรสำหรับแต่ละหน่วยธุรกิจ เชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit)
- 4) วางแผนธุรกิจใหม่และลดขนาดธุรกิจเดิม

นักบริหารและนักการตลาดจะต้องวางตลาดที่สอดคล้องกับค่านิยมหลัก และค่านิยมรองของสังคม รวมทั้งใส่ใจกับความต้องการของวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันภายในสังคมนั้น นั่นคือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค (Kotler, 2003a) พฤติกรรมผู้บริโภคมักได้รับอิทธิพลจากปัจจัย 4 ด้าน

- 1) ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรม (วัฒนธรรมย่อยและชนชั้นทางสังคม)
- 2) ปัจจัยทางสังคม (กลุ่มอ้างอิงครอบครัว บทบาท และสถานภาพ)

3) ปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ วัฏจักรชีวิต ครอบครัว อาชีพการงาน สถานะทางเศรษฐกิจ รูปแบบการดำเนินชีวิต บุคลิกภาพ และแนวคิดของตนเอง) และ

4) ปัจจัยทางจิตวิทยา (แรงจูงใจการรับรู้การเรียนรู้ ความเชื่อและทัศนคติ)

ซึ่งปัจจัยต่างๆเหล่านี้สามารถให้แนวทางในการหาวิธีเข้าถึงและตอบสนองต่อผู้บริโภคให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

สืบเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน Kotler ยังยืนยันในกลยุทธ์ทางการตลาด ที่ยังคงใช้กลยุทธ์แบบ 4P (Product, Price, Place, Promotion) โดย Kotler (2019) กล่าวถึงข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวกับอนาคตของการตลาด รวมถึงความสำคัญของความต้องการของลูกค้า การเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ และการทำตามสัญชาตญาณของตนในใจความสำคัญ ดังนี้

1) อนาคตของการตลาดเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนจากการตลาดแบบ Mass Marketing ไปเป็นการตลาดแบบกำหนดเป้าหมายและเฉพาะบุคคลซึ่งขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

2) การตลาดผ่าน โซเชียลมีเดียและ Internet of Things (IOT) เป็นรากฐานของอนาคตของการตลาด โดยต้องให้ความสำคัญกับความสามารถด้านเทคโนโลยีเป็นอย่างมาก

3) การทำตามสัญชาตญาณและการตอบสนองสังคม เป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับความสำเร็จในอุตสาหกรรมการตลาดไทยและทั่วโลก

4) การมอบอำนาจให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาองค์กร และการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการก้าวหน้าในภูมิทัศน์การตลาดที่กำลังพัฒนา

5) การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่ดีที่สุดเกิดขึ้นได้จากลูกค้าที่มีความพึงพอใจสูงซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแทนของแบรนด์



รูปที่ 2.1 Philip Kotler

ที่มา: World Marketing Summit Asia 2019, 2019

## 2.2 ทฤษฎีการตลาดแบบ Five Forces Model

ทฤษฎีการตลาดแบบ Five Forces Model เป็นทฤษฎีที่วิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 5 อย่าง ที่ผลักดันในการแข่งขันทางธุรกิจประกอบไปด้วย การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ อำนาจต่อรองของลูกค้า อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ และภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ซึ่งช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจเข้าใจภาพรวมของตลาด และลักษณะธุรกิจ รวมทั้งคู่แข่งมากขึ้น และเป็นเครื่องมือในการวางกลยุทธ์ธุรกิจ ผู้นำและผู้บริหารองค์กรวางแผนเป้าหมายนำพาธุรกิจไปสู่สถานการณ์ที่ปัจจัยทั้ง 5 อย่างอยู่ในเกณฑ์ระดับต่ำ และทบทวนธุรกิจผ่าน Five Forces Model อย่างต่อเนื่อง เพราะสถานการณ์ทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อเป็นแนวคิดในการกำหนดทิศทางของธุรกิจศูนย์การค้าและค้าปลีกในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

ทฤษฎีของ Five Forces Model ถือกำเนิดขึ้นจากนักทฤษฎีทางด้านกลยุทธ์ธุรกิจ Michael Eugene Porter เป็นนักคิด นักบริหาร และนักเศรษฐศาสตร์ มีชื่อเสียงในส่วนของการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยเป็นผู้พัฒนาทฤษฎีในเรื่องกลยุทธ์การแข่งขัน จึงถูกเรียกเป็นบิดาแห่ง Five Forces Model ซึ่งการพัฒนากรอบการวิเคราะห์ Five Forces เป็นการวิเคราะห์ โครงสร้างตลาดโดยพิจารณาจาก 5 องค์ประกอบ ได้แก่ อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจการต่อรองของผู้ขาย ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ภัยคุกคามจากผู้เข้าสู่ตลาดใหม่ และการต่อรองของคู่แข่งในตลาด

แนวคิดของ Porter (1980) ได้รับอิทธิพลจาก Colin Clark นักเศรษฐศาสตร์ชาวออสเตรเลีย และ Joan Robinson นักเศรษฐศาสตร์ชาวอังกฤษ ที่มีความเชื่อว่าการแข่งขันในตลาดส่งผลต่อการเติบโตและส่งผลในการแบ่งแยกระหว่างส่วนแบ่งรายได้ขององค์กรต่างๆ ที่ Porter พัฒนารูปแบบ Five Forces Model และความสำคัญกับกลยุทธ์การแข่งขัน เพื่อพัฒนาและส่งเสริมแนวคิดในการวิเคราะห์และสร้างกลยุทธ์ธุรกิจ จึงได้นำเสนอเพื่อวิเคราะห์และแสดงให้เห็นความสำคัญของการแข่งขันในอุตสาหกรรมและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับผลกระทบต่อความสำเร็จของทุกประเภทธุรกิจ โดยเฉพาะธุรกิจค้าปลีก ซึ่งหัวใจสำคัญของหลักการกลยุทธ์ตลาดของ Porter นั่นคือ การโฟกัสกลุ่มลูกค้าโดยกลยุทธ์หลัก 2 ประการ คือ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง เริ่มจากการรู้จักจุดแข็งหรือความสามารถหลัก (Core Competency) ของบริษัทก่อน และนำไปสู่การตัดสินใจว่าจะใช้ความสามารถนี้ไปตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างไร แล้วจึงวิเคราะห์ปัจจัยผลักดันทั้ง 5 หรือ Porter's Five Forces Model (Porter, 1990 อ้างถึงใน เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ, 2561)

แนวคิดและทฤษฎีของ Porter Competitive Strategy การวิเคราะห์แรงบังคับ 5 ด้าน (Five Force Analysis) อันประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

### 2.2.1 การแข่งขันกันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Industry Rivalry)

จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม หากมีจำนวนมากหรือมีขีดความสามารถที่พอ ๆ กัน ย่อมส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรง และเกิดการแย่งลูกค้า จนเป็นตลาดที่เรียกว่า Red Ocean สิ่งที่มีักเกิดขึ้นคือการทำสงครามตัดราคา (Price War) ดังเช่นร้านค้าออนไลน์ใน Shopee หรือ Lazada ที่ขายของเหมือน ๆ กัน และการรีวิวไม่ต่างกัน ลูกค้าก็จะเลือกร้านที่ตั้งราคาถูกกว่า และในบางกรณีแม้จำนวนผู้ประกอบการธุรกิจที่แข่งไม่มาก และแต่ละธุรกิจมีส่วนการครองตลาดใกล้เคียงกัน หากทุกธุรกิจนำเสนอผลิตภัณฑ์เดียวกันและมีลูกค้ากลุ่มเดียวกัน ก็สามารถเกิดการแข่งขันที่รุนแรงได้ ตัวอย่างเช่นบริการเรียกรถรับส่งและเดลิเวอรี่ต่าง ๆ ที่ทุกบริษัทแข่งกันทุ่มเงินออกโปรโมชั่นตัดราคาเพื่อดึงลูกค้ามาจากคู่แข่งให้ได้ แต่ในฐานะเจ้าของธุรกิจ การต้องแข่งกันตัดราคาอย่างเดียวไม่เกิดผลดี สิ่งที่จะรักษาลูกค้าเอาไว้คือการสร้าง Brand Loyalty หรือความจงรักภักดีต่อแบรนด์ ซึ่งทำได้โดยการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า การทำ Loyalty Program ให้สิทธิพิเศษสำหรับลูกค้า หรือการแจกคูปองส่วนลดพิเศษสำหรับลูกค้าที่มีความถี่ในการใช้บริการ รวมทั้งการมีโปรโมชั่นสะสมแต้มเพื่อดึงลูกค้าให้ใช้บริการธุรกิจการค่านั่นอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมมีข้อดี การที่มีธุรกิจครองตลาดรายเดียวทำให้เกิดการผูกขาด (Monopoly) จนสามารถกำหนดความเป็นไปของตลาดได้ จะขึ้นราคาเอาเปรียบผู้บริโภคโดยไม่พัฒนาผลิตภัณฑ์ก็สามารถเกิดขึ้นได้ เพราะรู้ว่าผู้บริโภคไม่มีตัวเลือกที่ดีกว่า ดังนั้น การมีคู่แข่งในธุรกิจจึงเป็นเรื่องดี เพราะคู่แข่งจะช่วยผลักดันให้ตลาดพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น เกิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ไม่เพียงส่งผลดีต่อผู้บริโภค แต่เจ้าของธุรกิจก็ได้พัฒนากิจการขึ้นไปเรื่อย ๆ ส่งผลดีต่อธุรกิจในระยะยาว (Porter, 1990 อ้างถึงใน เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ, 2561)

### 2.2.2 ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ (Threat of New Entrants)

การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) มีมากขึ้นทำให้บริษัทที่อยู่ในตลาดอยู่แล้วมีกำไรลดลงถ้าการเข้าสู่ตลาดทำได้ง่าย ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ที่สูงขึ้นตามไปด้วย สิ่งที่ทำให้คู่แข่งเข้ามาง่ายหรือยาก เรียกว่า “อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด (Barrier to Entry)” อุปสรรคยิ่งมาก การเข้ามาเริ่มทำธุรกิจแบบเดียวกันยากขึ้น อุปสรรคเหล่านี้ ได้แก่

1) เงินลงทุน (Investment) กรณีเริ่มต้นธุรกิจใช้เงินลงทุนสูง เป็นปัจจัยทำให้ผู้เข้ามาแข่งขันรายใหม่ ไม่กล้าตัดสินใจเข้ามาลงทุน เพราะต้องเสี่ยงต่อการดำเนินงานที่ไม่คุ้มทุนหรือขาดทุน

2) การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economies of Scale) การผลิตจำนวนมาก ทำให้ต้นทุนการผลิตต่อชิ้นลดลง ดังนั้นผู้แข่งขันรายใหม่ที่ยังไม่ได้มีกิจการใหญ่หรือมีฐานลูกค้าใหญ่ ย่อมเสียเปรียบในด้านราคาเพราะผลิตจำนวนน้อยกว่า จึงไม่สามารถประหยัดต้นทุนได้เท่าธุรกิจขนาดใหญ่

3) ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าอื่น (Switching Cost) เมื่อคนชินกับการใช้สินค้าอย่างหนึ่งจะไม่อยากเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่นที่ไม่คุ้นชิน เพราะต้องลองผิดลองถูกใหม่ และการตัดสินใจเปลี่ยนบางอย่างอาจหมายถึงการต้องเสียเงินและเวลาเพื่อปรับกระบวนการทำงานใหม่ เช่น การเปลี่ยนไปใช้โทรศัพท์มือถือระบบปฏิบัติการอีกแบบ (ระหว่างแอปเปิลกับแอนดรอยด์) ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ธุรกิจรายใหม่ต้องใช้งเงินลงทุนมากกว่าเดิมในการชักจูงให้ลูกค้ามาซื้อสินค้าของตน

4) การเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย คู่แข่งรายใหม่ต้องใช้ความพยายามเข้าไปแย่งส่วนแบ่งช่องทางการจัดจำหน่าย มาจากธุรกิจขนาดใหญ่เดิม

5) นโยบายของรัฐบาล อุตสาหกรรมใหม่ ๆ โดยเฉพาะรายย่อย ไม่มีโอกาสในการเข้าไปหรือเข้าถึงส่วนแบ่งในตลาดเพราะนโยบายของรัฐบาลที่ไม่ส่งเสริมในประเทศไทย อุตสาหกรรมที่ถกเถียงและเห็นได้ชัดคือธุรกิจการผลิตเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ เป็นต้น

ภัยคุกคามหลักสำหรับธุรกิจ เกิดจากอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดที่ทำให้คู่แข่งรายใหม่ไม่สามารถเข้ามาแข่งขันได้ง่าย ซึ่งช่วยให้ธุรกิจที่มีอยู่แล้ว สามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดและกำไรได้ในระยะยาว

### 2.2.3 อำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)

การทำธุรกิจ คือการต่อรองระหว่างผู้ประกอบการและลูกค้าว่าธุรกิจจะสามารถมอบสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้ในราคาที่ลูกค้ายินยอมหรือไม่ ถ้าลูกค้ามีอำนาจต่อรองมากเท่าไร ผู้ประกอบธุรกิจก็มีอิสระน้อยลงในการตั้งราคาและเงื่อนไขในการขาย ดังนั้นในมุมผู้ประกอบการธุรกิจ ควรทำให้ Bargaining Power of Customers หรือ อำนาจต่อรองของลูกค้าอยู่ในระดับต่ำ ปัจจัยที่มีผลต่ออำนาจต่อรองของลูกค้า คือ

1) จำนวนลูกค้าในธุรกิจ มีจำนวนลูกค้ามาก อำนาจต่อรองของลูกค้าแต่ละคนก็น้อยลง

2) ความสำคัญของลูกค้าแต่ละคน ลูกค้ารายใหญ่ที่ทำเงินให้ธุรกิจมาก ย่อมมีอำนาจต่อรองมาก

3) ความยากง่ายหรือค่าใช้จ่ายในการหาลูกค้าใหม่ การหาลูกค้าใหม่เป็นไปได้ยาก ยิ่งทำให้ธุรกิจต้องรักษารฐานลูกค้าเดิม

4) หากธุรกิจต้องพึ่งลูกค้ารายใหญ่เพียงไม่กี่รายจะเพิ่มความเสี่ยงที่ลูกค้าสามารถต่อรองราคาสินค้าและบริการได้ ทำให้กำไรของกิจการลดลง ผู้ประกอบธุรกิจจึงต้องกำหนดกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน และกระจายฐานลูกค้าออกไปให้ได้มากที่สุด นอกจากนี้ผู้ประกอบการจะต้องสร้างแบรนด์สินค้าให้แข็งแกร่ง

5) ลูกค้ามีน้อยแต่ผู้ขายมีมากกว่า (Supply มากกว่า Demand) ลูกค้าสามารถหาผู้ขายรายอื่นที่ขอมลดราคาให้ หรือไปหาที่ราคาถูกลงกว่า

#### 2.2.4 อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)

การมีซัพพลายเออร์จำเป็นต่อการทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้ ถ้าซัพพลายเออร์ที่ดีลอยู่ มีอำนาจต่อรองมากเกินไป ย่อมทำให้ต่อรองราคาได้ยากและจะทำให้ต้นทุนในการผลิตสูงขึ้น ส่งผลให้กำไรของการค้าน้อยลง ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ต้องการ อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ ก็คือการวิเคราะห์มุมกลับกับอำนาจต่อรองของลูกค้า ธุรกิจที่ซัพพลายเออร์มีอำนาจต่อรองต่ำ คือ ธุรกิจค้าปลีก เช่น ห้างสรรพสินค้า ศูนย์การค้า หรือ ร้านสะดวกซื้อ ซึ่งมีผู้ประกอบการรายใหญ่เพียงไม่กี่รายในท้องตลาด ทำให้ผู้ผลิตสินค้าหรือซัพพลายเออร์มีอำนาจต่อรองน้อย สินค้าที่มีอัตรากำไรน้อยก็ไม่ได้รับสิทธิ์ให้วางขาย เป็นต้น และกรณีซัพพลายเออร์นั้นมีน้อยรายและมีผู้ซื้อเยอะ ทำให้สามารถขายสินค้านั้นในราคาแพงได้ หรือกรณีซัพพลายเออร์ที่รวมกลุ่มกันตั้งราคากลาง ก็ทำให้การต่อรองราคาได้ยากหรือไม่ได้เลย

#### 2.2.5 ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products or Services)

ผู้ประกอบการต้องพิจารณาว่าลูกค้าสามารถหาสินค้าทดแทนได้ยากง่ายเพียงใด การเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทนมีความยากง่ายเพียงใด ระดับราคาและคุณภาพของสินค้าทดแทนเป็นอย่างไร เช่น ธุรกิจหนังสือพิมพ์ แต่ละหัวแข่งขันกันเอง แต่เมื่อเวลาผ่านไปสำนักข่าวออนไลน์เกิดขึ้น ประกอบกับเทคโนโลยีที่ทำให้คนติดตามข่าวผ่านโทรศัพท์มือถือได้ตลอดเวลา เท่ากับว่าการเปลี่ยนไปใช้ “สินค้าทดแทน” ทำได้โดยง่าย และราคาถูก เรียกได้ว่าเป็นภัยคุกคามต่ออุตสาหกรรมหนังสือพิมพ์

จนทำให้ธุรกิจต้องปิดตัวลงถ้าไม่ปรับตัว ดังนั้นสิ่งที่ต้องพิจารณาเกี่ยวกับสินค้าทดแทน ได้แก่ระดับ การทดแทน เป็นการทดแทนได้มากหรือน้อย ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า เดิมไปสู่การใช้สินค้าทดแทนมากหรือน้อย ระดับราคาสินค้าทดแทนและคุณสมบัติใช้งานของสินค้า ทดแทนราคาพอกันหรือประหยัดเวลามากหรือไม่ เป็นต้น

ทฤษฎี Five Forces Model ของ Porter เป็นกรอบการวิเคราะห์ที่ใช้ในการประเมินการแข่งขัน ในตลาดและอุตสาหกรรม โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้ง 5 ที่มีผลต่อความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ ทั้งด้านการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่ อำนาจต่อรองของลูกค้า อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ และภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ช่วยให้ผู้บริหารธุรกิจ สามารถเข้าใจ โครงสร้างและแรงผลักดันในอุตสาหกรรม ทำให้สามารถวางแผนกลยุทธ์เพื่อแข่งขันในตลาดได้อย่าง มีประสิทธิภาพ โดยการพยายามลดผลกระทบจากปัจจัยทั้ง 5 และมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถใน การแข่งขัน เช่น การสร้างความแตกต่างในสินค้าและบริการ หรือการลดต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.3 ทฤษฎีการบริหารองค์กร

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์กร เป็นทฤษฎีทางธุรกิจ ที่เชื่อว่า ธุรกิจที่ตั้ง ขึ้นมาหรือที่กำลังดำเนินการอยู่ ขึ้นกับสมมุติฐานด้านสิ่งแวดล้อมขององค์กร (Assumptions About the Environment of the Organization) สมมุติฐานด้านพันธกิจขององค์กร (Assumptions About the Specific Mission of the Organization) และสมมุติฐานด้านความสามารถหลัก (Assumptions About the Core Competencies Needed to Accomplish the Organization's Mission) โดยเป็นแนวคิดทฤษฎี ที่เกิดจากนักคิด นักทฤษฎีชื่อ Peter F Drucker (1909-2005) เป็นนักเศรษฐศาสตร์ชาวออสเตรีย และเป็นนักคิดที่บุกเบิกแนวคิดด้านการบริหารจัดการขององค์กร เป็นที่ปรึกษาและผู้ประพันธ์ตำรา เกี่ยวกับปรัชญาและการปฏิบัติ ในเรื่องการบริหารจัดการยุค และเน้นความสำคัญในเรื่องของการ ปรับตัวและการปรับเปลี่ยนในองค์กร เพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัล จึงถือเป็นนักทฤษฎีคนสำคัญที่มีผลต่อการ พัฒนาและการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล หรือ Digital Transformation อีกทั้ง Drucker ยังเป็นนักทฤษฎีรากฐานแนวคิดของ Kotler อีกด้วย

Drucker ได้รับความยกย่องว่าเป็น "บิดาแห่งการบริหารจัดการสมัยใหม่" มีอิทธิพลต่อองค์กร ธุรกิจและนักบริหารทั่วโลกมาหลายทศวรรษ จากบทความและการสัมภาษณ์ของ Harvard Business

Review และ The Economist ที่ยกย่อง Drucker ว่าเป็นนักคิดที่ทรงอิทธิพลในวงการธุรกิจ ทฤษฎีทางธุรกิจของ Drucker ครอบคลุมประเด็นต่างๆ มากมาย ประเด็นสำคัญบางประการ ได้แก่

1) วัตถุประสงค์ของธุรกิจ Drucker เน้นย้ำว่า วัตถุประสงค์หลักของธุรกิจไม่ใช่แค่การแสวงหากำไร แต่คือการ "สร้างคุณค่า" ให้กับลูกค้า สังคม และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า สร้างงาน และส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

2) การบริหารจัดการ Drucker อธิบายถึงหน้าที่หลักของผู้บริหารว่าเป็น การกำหนดทิศทาง จัดสรรทรัพยากร พัฒนาทีมงาน และสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการมองภาพรวม ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ และสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน

3) พนักงาน Drucker ให้ความสำคัญกับพนักงานในฐานะ “ทรัพยากรที่มีค่าที่สุด” ขององค์กรเขาเน้นย้ำว่า องค์กรต้องลงทุนพัฒนาศักยภาพของพนักงาน สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4) นวัตกรรม Drucker มองว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเติบโตและความอยู่รอดของธุรกิจ องค์กรต้องส่งเสริมวัฒนธรรมการคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา และพร้อมที่จะปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง

5) ความรับผิดชอบต่อสังคม Drucker เชื่อว่าธุรกิจมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม องค์กรควรดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม คำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสนับสนุนกิจกรรมเพื่อพัฒนาสังคม (Drucker, 1909)

แนวคิดหลักของ Drucker คือ การให้ความสำคัญกับการเน้นผลลัพธ์ (Results-Oriented) และการใช้ทรัพยากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ Drucker เน้นความสำคัญของการวางแผน, การตัดสินใจที่มีข้อมูล, การติดตามผล, และการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เข้ากับสถานะเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีใหม่ๆ ในสถานะที่องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล และทฤษฎีของดริคเกอร์มีความเกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจในปัจจุบัน ในองค์กรต่างๆ สามารถปรับตัวรับกับความท้าทายใหม่ๆ และบรรลุเป้าหมายที่ยั่งยืน ดังนั้น แนวคิดของ Drucker จึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการทำการบริหารองค์กร แบบ Digital Transformation โดยการใช้ความรู้และเครื่องมือทางดิจิทัลในการวางแผน, การตัดสินใจที่มีข้อมูลเชิงกลยุทธ์, การติดตามผลด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้อง, และการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เข้ากับยุคดิจิทัล แนวคิดที่เป็นจุดเด่นของ Drucker นี้ คือ ความพยายามที่จะเข้าใจความซับซ้อนต่างๆ ของสังคม และสรุปสิ่งที่เข้าใจออกมาเป็นแนวคิดที่

ได้มาจากประสบการณ์ด้านการปฏิบัติ หรือที่เรียกว่า BA Theory แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการอันประกอบด้วย



รูปที่ 2.2 ทฤษฎีการบริหารจัดการของ Drucker (Process of Management)

ที่มา: Drucker, 1955 อ้างถึงใน เกียรติพงษ์ อุดมธนะชิริระ, 2562

- 1) การบริหารจัดการของ Drucker (Process of Management)
- 2) การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดหน้าที่การทำงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยกำหนดว่าจะดำเนินการอย่างไรและดำเนินการเมื่อไร เพื่อให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ การวางแผนต้องครอบคลุมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- 3) การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการมอบหมายงานให้บุคลากรในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ เมื่อแผนกหรือฝ่ายประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- 4) การนำ (Leading) เป็นการจูงใจ การชักนำ การกระตุ้นและชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่การบรรลุเป้าหมาย โดยการเพิ่มผลผลิตและเน้นมนุษยสัมพันธ์ทำให้เกิดระดับผลผลิตในระยะยาวที่สูงกว่าภาวะงาน เพราะคนมักไม่ค่อยชอบภาวะงาน
- 5) การควบคุม (Controlling) เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ที่จะต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลดำเนินงาน เปรียบเทียบผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ และทำการตัดสินใจว่าไปตามเกณฑ์หรือไม่

ทฤษฎีทางธุรกิจของ Drucker (1955) ได้รับการอธิบายอย่างละเอียดในบทความชื่อ “The Theory of the Business” ที่ตีพิมพ์ใน Harvard Business Review เมื่อปี 1994 โดยเป็นหนึ่งในผลงานสำคัญของ Drucker ที่ระบุถึงแนวคิดเกี่ยวกับชุดสมมุติฐานที่องค์กรต้องมีเพื่อที่จะประสบความสำเร็จ โดยประกอบด้วยสมมุติฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม พันธกิจ และความสามารถหลักขององค์กร โดยระบุว่า ทฤษฎีทางธุรกิจ (Theory of a Business) คือ ชุดของสมมุติฐานที่องค์กรสร้างขึ้นและดำเนินการ ประกอบด้วยสมมุติฐานเรื่อง สิ่งแวดล้อม พันธกิจ และความสามารถหลัก ต้องเป็นจริงและต้องเข้ากันได้ดี ทฤษฎีทางธุรกิจนี้ ต้องรู้และเข้าใจทั่วทั้งองค์กร ซึ่งต้องทดสอบสม่ำเสมอและเปลี่ยนแปลงในกรณีจำเป็น โดยถูกกำหนดโดยมาตรการป้องกันความล้มเหลวของทฤษฎี 2 ประการคือ

1) การท้าทายสถานะปัจจุบันที่ว่าดีแล้ว (Challenge the Status Quo) ทุก 3 ปี องค์กรต้องท้าทายทุกผลิตภัณฑ์ ทุกบริการ ทุกนโยบาย ทุกช่องทางจำหน่าย ด้วยคำถามว่า ถ้าเราต้องเริ่มใหม่ เราจะทำอะไรที่ต่างไปจากเดิม

2) ศึกษาความเป็นไปของโลกภายนอก (Study What is Going on Outside the Business) “การเปลี่ยนแปลง น้อยครั้งที่จะเกิดในองค์กรหรือลูกค้าขององค์กร” ถ้าองค์กรยังคงยึดถือวัตถุประสงค์เดิมขององค์กรจะทำให้ล้าสมัย องค์กรต้องทบทวนปัจจัย ด้านสิ่งแวดล้อม พันธกิจ และความสามารถหลักอย่างสม่ำเสมอ

ทฤษฎีของ Drucker (1955) ได้ให้คำจำกัดความหรือกรอบการวิเคราะห์การบริหารองค์กรที่ชัดเจน พร้อมให้แนวคิดและข้อเสนอแนะที่มีความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยง และเป็นประโยชน์ต่อองค์กรต่างๆ ที่ต้องเปลี่ยนแปลงปรับตัวกับยุคดิจิทัล ซึ่งทฤษฎีนี้มีแนวคิดและกรอบการวิเคราะห์เกี่ยวกับความหมายของคำว่า Digital Transformation ที่ปัจจุบันได้ถูกนิยามศัพท์ขึ้นมาใช้ และในประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ Digital Transformation จากทฤษฎีของ Drucker จึงมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยง ดังนี้

1) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง Drucker เน้นย้ำว่า องค์กรต้องพร้อมที่จะปรับตัวรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะต้องเรียนรู้และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างโอกาสใหม่ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป

2) การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี Drucker มองว่า เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพสำหรับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร องค์กรควรใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า

3) การสร้างคุณค่า Drucker เชื่อว่า เทคโนโลยีสามารถช่วยสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า องค์กรควรใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี ยั่งยืน และสร้างความสัมพันธ์ที่แนบแน่นกับลูกค้า

องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องยึดมั่นในวัตถุประสงค์หลักเหล่านี้ เพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่งเสริมนวัตกรรม และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า สังคม และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย (Drucker, 1955)

## 2.4 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป หรือ TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY

ทฤษฎี Transformational Leadership Theory เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการนำแบบที่ผู้นำมีบทบาทที่สำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางบวกในองค์กรหรือกลุ่มคนที่นำไปสู่ความสำเร็จ เน้นความสามารถของผู้นำในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคน สร้างแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่นให้คนในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรมีการเติบโตและพัฒนาตนเองไปในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งทฤษฎีนี้ถูกนำเสนอโดย James MacGregor Burns เป็นนักประวัติศาสตร์และนักวิทยาศาสตร์ทางการเมืองชาวอเมริกัน ทฤษฎีนี้ถูกพัฒนาขึ้นโดย James MacGregor Burns ในปี 1960 และตีพิมพ์หนังสือ "Leadership" ในปี 1978 (Yuk & Fleet, 1992, pp.175-176 as cited in Burns, 1978)

Burns' Leadership (Burn, 1978 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, น.50-51) ได้ก่อตั้งสาขาการศึกษาความเป็นผู้นำ พร้อมกับการเขียนหนังสือ "Leadership" by James MacGregor Burns โดยแนะนำการเป็นผู้นำ 2 ประเภทคือ

1) Transactional Leadership หรือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มุ่งเน้นไปที่การแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม มีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์และการตอบแทนในรูปแบบของสิ่งที่ผู้ตามต้องการ เช่น รางวัลและสิ่งจูงใจที่จับต้องได้ และความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นไปที่ข้อตกลงหรือสัญญา และการแลกเปลี่ยนที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน

2) Transformational Leadership หรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่เน้นไปที่การสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้งในผู้ตาม โดยการมีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความต้องการ และค่านิยม ผู้นำใช้วิธีการสร้างแรงบันดาลใจและความท้าทายให้ผู้ตามเกิดการพัฒนาตนเอง พร้อมมุ่งเน้นไปที่การทำให้ผู้ตามมีความมุ่งมั่นและสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

Burns (1978) มีความสนใจในการแสวงหาทฤษฎีทั่วไปในการเป็นผู้นำ ตามคำกล่าวของ เบิร์นส์ “คนอื่นๆ ได้แย้งว่าเราต้องสร้างทฤษฎีการเป็นผู้นำทั่วไป เพื่อที่เราจะเข้าใจบทบาทของผู้นำ แต่ละคนและคุณลักษณะของพวกเขา” งานของเขามีอิทธิพลต่อนักทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาทิ Bernard Bass, Bruce Avolio และ Kenneth Leithwood โดยทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงโดยนักวิจัยและนักบริหารอื่นๆ เช่น Bass ที่เพิ่มเติมและพัฒนาทฤษฎีเพื่อเน้นถึงความสำคัญของการสร้างความเชื่อมั่นและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ในองค์กร ทฤษฎีนี้มีผลกระทบให้ผู้นำมองการนำองค์กรอย่างกว้างขวางและมุ่งหวังสู่การเปลี่ยนแปลงที่สร้างผลสำเร็จ และความเป็นเลิศในองค์กร

ทฤษฎี Transformational Leadership Theory ถูกนำเสนอโดย James MacGregor Burns ในปี 1978 ในหนังสือที่ชื่อว่า “Leadership” นำเสนอแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการที่ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นผู้ตามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ลึกซึ้ง ทั้งในด้านความเชื่อ ค่านิยม และความต้องการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและการเติบโตภายในองค์กร หรือกลุ่มคนที่นำ หลังจากนั้น แนวคิดนี้ถูกพัฒนาต่อโดยนักวิชาการและนักวิจัยอื่นๆ เช่น Bass ซึ่งได้นำเสนอโมเดลที่เพิ่มพูนและขยายความเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น โดยทฤษฎี Transformational Leadership Theory นี้เป็นทฤษฎีที่มุ่งสร้างที่ตัวผู้นำให้สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้คนในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก โดยผู้นำจะใช้ทรัพยากรต่างๆ เช่น การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การสร้างความเชื่อมั่นในทีม และการสนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงบนระดับความคิด ค่านิยม และพฤติกรรมของผู้ตาม ผ่านการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกมีความมุ่งมั่นในการทำงานและเต็มที่ในการสนับสนุนวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อสร้างองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามสภาวะแวดล้อมและความต้องการของตลาด หลักการของทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับการสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจในระดับองค์กร ผู้นำที่มีลักษณะในทางบวกในการเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้คนในองค์กร เช่น การมอบหมายภารกิจที่มีความท้าทาย การสนับสนุนและพัฒนาความสามารถของผู้ในองค์กร การให้คำปรึกษาและการเป็นแบบอย่างในการดำเนินงาน ทฤษฎีนี้จึงได้รับความนิยมศึกษาในสาขาการบริหารธุรกิจและนวัตกรรม และเป็นหนึ่งในทฤษฎีที่สำคัญในการวิจัยด้านการบริหารองค์กร ซึ่งเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่หลากหลาย และถูกนำมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อ

เพิ่มประสิทธิภาพในการสนับสนุนและผลักดันการพัฒนาคนในองค์กรให้เติบโตไปในทิศทางที่ดีขึ้น

ทฤษฎี Transformational Leadership Theory นำเสนอ 4 ลักษณะหลัก หนังสือ “Leadership and Performance Beyond Expectations” ตีพิมพ์ในปี 1985 ซึ่งเป็นการต่อยอดและขยายแนวคิดเดิมของ James MacGregor Burns ได้แก่ (Bass, 1985)

1) การเปิดเผยตนเอง (Idealized Influence) ผู้นำจะเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับคนในองค์กร โดยแสดงคุณสมบัติ ค่านิยม ความซื่อสัตย์ และสร้างที่น่าเชื่อถือและความรับผิดชอบให้กับคนในองค์กร เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความไว้วางใจในผู้นำ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจให้กับคนในองค์กร ผ่านการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและกระตุ้นในการทำงาน และกระตุ้นให้คนในองค์กรทำงานอย่างมุ่งมั่น เพื่อความสำเร็จขององค์กร

3) การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Individualized Consideration) ผู้นำต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนในการพัฒนาและเติบโตของคนในองค์กร กระตุ้นความคิดใหม่ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาความคิดให้คนในองค์กร ผ่านการสร้างโอกาสที่เปิดกว้างสำหรับการแสดงความคิดเห็นและการนำเสนอไอเดียใหม่ๆ

4) การกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะสร้างความท้าทายให้กับคนในองค์กร ผ่านการคิดและการทำงาน เพื่อสร้างการเรียนรู้และพัฒนาความคิดใหม่ๆในองค์กร ผู้นำจะให้ความสำคัญเป็นรายบุคคลและให้ความสนใจในแต่ละบุคคล โดยสนับสนุนและให้การช่วยเหลือในการพัฒนาและเติบโตของคนในองค์กร

ทฤษฎีนี้ช่วยให้ผู้นำเข้าใจและนำไปใช้ในการสร้างบุคลากรและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรต่อไป โดยมุ่งหวังว่าผู้นำแบบ Transformational Leader จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยและสนับสนุนให้กับคนในองค์กรสามารถเติบโตและพัฒนาตัวเองได้ตามความสามารถและศักยภาพของตน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

## 2.5 แนวคิด VUCA WORLD

แนวคิด VUCA World มีการพูดถึงมาแล้วตั้งแต่ปี 1987 ซึ่งเป็นแนวคิดความเป็นผู้นำของสองศาสตราจารย์และนักเขียนชาวอเมริกัน Warren Bennis และ Burt Nanus ก่อนถูกนำไปใช้ในการทหารช่วงปลายของสงครามเย็น และถูกนำมาพูดถึงอย่างกว้างขวางอีกครั้งในปี 2002 และหลักทฤษฎีนี้ได้มาใช้ในโลกธุรกิจ องค์กร และการศึกษาในที่สุด ซึ่ง VUCA คือ มีการเปลี่ยนแปลงที่ผันผวน ไม่แน่นอน มีความสลับซับซ้อน ไม่รู้จะไปในทิศทางไหน ด้วยความเร็วหรือความเร่ง ไม่มีใครสามารถคาดการณ์ได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น ดังนั้น VUCA จึงต่างจาก Disruption เพราะ Disruption คือ การทำลายล้าง จบแล้วเริ่มต้นใหม่ แต่ VUCA เป็นความผันผวนไม่สิ้นสุด (Bennis & Nanus, 1985)

แนวคิด VUCA World เป็นการผสม 4 คำ ที่กลายเป็น VUCA คือ

2.5.1 V- Volatility ความผันผวน ยากจะคาดเดา เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันไม่ทันตั้งตัว เป็นความผันผวนสูง การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สถานการณ์หรือสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูงและรวดเร็ว ไม่สามารถคาดเดาหรือทำนายได้ หรือเป็นสถานการณ์เปลี่ยนฉับพลันแบบตั้งตัวไม่ทัน ซึ่งในปัจจุบัน คือ Disruptive Innovation นวัตกรรมที่พลิกผัน และมีอัตราการเปลี่ยนแปลงสูง (High Rate of Change)

2.5.2 U-Uncertainty มีความไม่แน่นอนสูง ไม่ชัดเจน ยากจะอธิบายความไม่แน่นอน ในสภาวะที่มีความไม่แน่นอนสูง คาดการณ์ได้ยาก ขาดความชัดเจน ไม่สามารถหาข้อมูลที่ชัดเจน มายืนยันในแต่ละสถานการณ์ได้ ทำให้ยากต่อการตัดสินใจ เพราะโลกปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงและไม่แน่นอนสูง (Unclear About the Present)

2.5.3 C-Complexity ความซับซ้อนสูง มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ ความสลับซับซ้อนที่มากขึ้นเรื่อยๆเชิงระบบ มีปัจจัยมากมายและซับซ้อนต่อการตัดสินใจ (Multiple Key Decision Factors)

2.5.4 A-Ambiguity มีความคลุมเครือ เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ยากจะคาดเดาผลลัพธ์ได้ ความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน ไม่สามารถคาดเดาผลที่จะเกิดขึ้นได้ชัดเจน (Lack of Clarity About Meaning of an Event)

โลกสมัยก่อนเปลี่ยนแปลงช้า ในช่วง 200 ปีมาจากการปฏิวัติอุตสาหกรรม และเปลี่ยนแปลงมากที่สุดในรอบ 20 ปีจากการปฏิวัติเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงมีความเร็วขึ้น มีขนาดใหญ่ขึ้นกว่าแต่ก่อนมาก ไม่ใช่เพียงเรื่องเศรษฐกิจหรือเทคโนโลยีเท่านั้น แต่รวมถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้น แบบผันผวนฉับพลันของระบบสิ่งแวดล้อมขนาดใหญ่ ทำให้ไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่า อะไรจะเกิดขึ้นในปีหน้าหรือปีหน้า ซึ่งแตกต่างจากอดีตที่การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างช้า ๆ และไม่มีความซับซ้อนมาก จึงสามารถคาดการณ์อนาคตในภาพที่ชัดเจนว่าจะเกิดอะไรขึ้นได้ เดิมทีคำว่า VUCA เป็นคำที่ทางกองทัพสหรัฐอเมริกาใช้เรียกสถานการณ์ในสงครามที่แอฟริกาและอิรัก ต่อมานำมาใช้ในธุรกิจเพราะการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมเศรษฐกิจในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเป็นความท้าทายของผู้นำในองค์กรที่ต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน

VUCA เกิดจากการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด (Exponential Technology) แม้วันนี้อาจยังไม่มีอะไร แต่พรุ่งนี้อาจมีอะไรใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมาอย่างไม่ทันตั้งตัว โดยเฉพาะเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตในหลายภาคอุตสาหกรรม เพิ่มจำนวนและความสำคัญมากขึ้น โดยเทคโนโลยียุคใหม่จะบันทึกข้อมูลพฤติกรรมทุกอย่างที่เกิดในโลกดิจิทัลของแต่ละบุคคล เป็นข้อมูลจำนวน มหาศาล อันนำไปสู่สิ่งที่เรียกว่า “Big Data” สิ่งที่มาพร้อมกับโอกาส คือ ความผันผวนไม่แน่นอน และเทคโนโลยียังมีผลกระทบต่ออาชีพ เช่น การพัฒนาแอปพลิเคชัน นอกจากใช้บันทึกข้อมูล ยังใช้ในการทำงานและการอำนวยความสะดวก พร้อมมอบประสบการณ์และสิทธิประโยชน์ต่างๆ ให้ลูกค้าได้ด้วย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีเหล่านี้ ล้วนส่งผลให้การดำเนินชีวิตและการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมาก ความไม่แน่นอนต่างๆ ทำให้การคาดการณ์ทิศทางเศรษฐกิจ เพื่อวางแผนธุรกิจและการลงทุนทำได้ยากยิ่งขึ้น และในปี 2020 ที่ผ่านมา มีหลายเหตุการณ์ที่นำไปสู่ความไม่แน่นอนสูง ทั้งในระดับโลกและในประเทศไทย ทั้งเรื่องความเสี่ยงสงครามระหว่างสหรัฐและอิหร่าน ภาวะฝุ่น PM 2.5 ปัญหามลพิษประมาธล่าช้า ภาวะภัยแล้ง และปัญหา Covid-19 เป็นความเสี่ยงสูงสุดที่มนุษยชาติในยุคใหม่กำลังเผชิญ ส่งผลต่อทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต ชีวิตความเป็นอยู่ ภาคการผลิต การท่องเที่ยว รวมถึงเศรษฐกิจโดยรวมในทุกด้าน ภายใต้สภาวะความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ ที่รุนแรงมากขึ้นจนกลายเป็น VUCA+ (VUCA PLUS) องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อค้นหาคำตอบสำหรับปัญหาใหม่ที่เกิดขึ้น เช่น การใช้เทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ บิ๊กดาต้า เข้ามาช่วยในการทำงาน (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2565)

เมื่อโลกยุคใหม่ มีอัตราการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากขึ้น ผลกระทบก็ยิ่งทวีความรุนแรง ไม่เพียงมีผลต่อการตัดสินใจของผู้นำองค์กร ในการใช้กลยุทธ์เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ แต่ยังมีผลต่อสภาพจิตใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานที่ต้องทำงานในโลกแห่งความสับสนด้วย ส่งผลให้ VUCA World ที่ใช้มานานกว่า 30 ปีอาจอธิบายสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ครอบคลุมในการพัฒนาองค์กร จึงมีการพัฒนาแนวคิด BANI World มาใช้อธิบายโลกยุคใหม่ ซึ่งเป็นแนวคิดของ Jamais Cascio นักมานุษยวิทยาชาวอเมริกา ที่ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์

BANI World จึงเป็นมากกว่า “สถานการณ์” ที่พลิกผัน, ไม่แน่นอน, ซับซ้อน, และคลุมเครือ แต่เป็นการมองไปถึงผลกระทบ “ด้านอารมณ์ของคน” ด้วย เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการรับมือกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเฉพาะเจาะจงยิ่งกว่าเดิม ทั้งในมิติด้านกายภาพ องค์กร และความรู้สึกอารมณ์ของบุคลากรในองค์กรด้วย ผู้นำหรือนักบริหารจึงต้องมีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะต่างๆ ที่จะนำพาให้หน่วยงานหรือองค์กรมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างมีคุณภาพ ผู้นำหรือนักบริหารในยุค BANI World จึงจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อปรับตนเองและองค์กรให้มีความเหมาะสมและทันต่อสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่กำลังเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรในองค์กร มั่นใจว่ามีความพร้อมในการรับมือกับทุกสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต ผู้นำและนักบริหารต้องเสริมความแข็งแกร่งให้กับทีม ในบริบทของความเปราะบาง วิธีที่ดีในการปรับตัว และเติบโต คือ การเสริมความแข็งแกร่งให้กับทีม การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และการลงทุนในการฝึกอบรมพนักงานในองค์กร เป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นมากขึ้น (อนิรุทธิ์ ตูลสุข, 2565)

อย่างไรก็ตาม จากสภาวะ “VUCA World” ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนเหมือนเป็นเรื่องธรรมดาๆ บางครั้ง เราเรียกว่า “VUCA World” ว่า “The New Normal หรือ ความเป็นปกติแบบใหม่” จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำในองค์กรต้องสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างศักยภาพความสามารถ และพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ภายใต้สภาวะ The New Normal หรือ ความเป็นปกติแบบใหม่

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Chaiwanichkit (1996) งานวิจัยเรื่อง The Development of the New Thai Shopping Center from a Blending of American and Thai Influences เป็นการศึกษามุ่งเน้นไปที่การพัฒนาศูนย์การค้าของอเมริกาและไทย และสรุปการค้าปลีกของไทยในอนาคต โดยใช้ต้นแบบศูนย์การค้าครบวงจรซึ่งประสบความสำเร็จอย่างมากในสหรัฐอเมริกาสมัยนั้น และยังเป็นแนวทางในการพัฒนาและเปิดตัวในประเทศไทยในเวลาต่อมา ซึ่งรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับประวัติและการพัฒนาการของศูนย์การค้าในอเมริกาและไทย รวมถึงประเภทและแนวโน้ม เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาศูนย์การค้าของไทย นอกจากนี้ประวัติศาสตร์ที่ต้องคำนึงถึงแล้ว ยังมีประเด็นทางวัฒนธรรมและสังคมของไทยด้วย จึงเป็นการศึกษาที่พิจารณาจากผู้บริโภคชาวอเมริกันและพฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นในพื้นที่และการจัดองค์กรของห้างสรรพสินค้าอเมริกัน เพื่อเป็นต้นแบบในการออกแบบศูนย์การค้าของไทย โดยเคารพวัฒนธรรมไทย นอกจากนี้ การศึกษานี้ยังทบทวนคุณลักษณะที่สำคัญของการออกแบบร้านค้าปลีกของอเมริกา แนวคิดการช้อปปิ้งแบบครบวงจร การใช้เทคโนโลยี และกระแสนิยม ปัญหาวัฒนธรรมและสังคมไทย รวบรวมอยู่ในการออกแบบแนวคิดเพื่อสร้าง พัฒนา และเปิดธุรกิจศูนย์การค้าแบบครบวงจร ที่ตั้งอยู่ในกรุงเทพฯ ประเทศไทย

Lertpongworapun (2020) งานวิจัยเรื่อง Shopping Center : Development of Communication Design Corresponding to Consumer Lifestyles เป็นการศึกษามุ่งเน้นไปที่ปัญหาและผลกระทบของสื่อประชาสัมพันธ์ของธุรกิจศูนย์การค้า ที่มีผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคในยุคดิจิทัลและรูปแบบการสื่อสารเพื่อเข้าถึงพฤติกรรมผู้บริโภคที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจศูนย์การค้าในแต่ละเจนเนอเรชัน ซึ่งเป็นผลงานวิจัยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริโภค และการทำวิจัยผ่านการสัมภาษณ์แบบกลุ่มย่อย โดยแยกกลุ่มคนในแต่ละเจนเนอเรชัน เพื่อศึกษารูปแบบการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ ที่มีอิทธิพลต่อในธุรกิจศูนย์การค้าว่า ผู้บริโภคในแต่ละเจนเนอเรชันมีความแตกต่างในการรับสื่อประชาสัมพันธ์อย่างไร ผู้บริโภคมีความเห็นในการ Shopping อย่างไร และรวมถึงพฤติกรรมผู้บริโภคมีผลต่อการขายและกิจกรรมทางการตลาดด้วย

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้า” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่อธุรกิจศูนย์การค้า 2) เพื่อวิเคราะห์สังเคราะห์ ถึงรูปแบบในการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างทางการตลาดของธุรกิจศูนย์การค้า และ 3) เพื่อนำเสนอแนวทาง การแก้ปัญหาทางการตลาด เพื่อความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้าในประเทศไทย ในลักษณะของงานวิจัยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) และเอกสารข้อมูลที่เผยแพร่ ในการเก็บข้อมูลโดยแนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีพื้นฐานมาจากแนวคิด ทฤษฎี และการศึกษาวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง ด้วยการออกคำถามให้สอดคล้องบริบทของธุรกิจค้าปลีก และแนวทางเศรษฐกิจของประเทศ และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย สรุปผลด้วยข้อมูลที่เป็นการสัมภาษณ์ หรือ เอกสารเก็บข้อมูลในเชิงคุณภาพมาสรุปผลของการศึกษาวิจัย วิธีการที่เรียกว่า “Inductive Method” โดยรายละเอียดเนื้อหาสำคัญของระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

3.1 รูปแบบของการวิจัย

3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.7 การนำเสนอผลการวิเคราะห์

### 3.1 รูปแบบของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเป็นการศึกษาข้อมูล จากเอกสาร การเก็บข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ดังนี้

### 3.1.1 การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary)

การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary) โดยการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้าในประเทศไทย เทียบเคียงจากแนวทางของนานาชาติ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ เอกสารทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ และข้อมูลอ้างอิงที่เกี่ยวข้อง ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาผลกระทบและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาธุรกิจ จากนั้นนำปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จไปเป็นประเด็นในการกำหนดคำถามเพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก

### 3.1.2 การสัมภาษณ์ (Interviews)

การสัมภาษณ์เพื่อสืบค้นและยืนยันข้อเท็จจริงในประเด็นต่างๆ โดยมีคำถามที่กำหนดไว้ 3 ประเด็นหลัก และมีประเด็นเพิ่มเติมในการรวบรวมข้อมูล หากพบข้อมูลในประเด็นอื่นที่น่าสนใจ และมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับประเด็นหลักสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้าในประเทศไทย ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบการสัมภาษณ์เบื้องต้น ตามกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด 4 กลุ่ม ดังนี้ สมาคมศูนย์การค้าไทย, ผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจศูนย์การค้าในเครือบริษัทของกรณีศึกษา, ผู้บริหารระดับสูงในธุรกิจศูนย์การค้าคู่แข่งของกรณีศึกษา, กลุ่มผู้บริโภคและผู้ประกอบการร้านค้า ทั้งนี้ ในการสัมภาษณ์เชิงลึกของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย จะมีคำถามหลัก 3 คำถาม และอาจมีคำถามในประเด็นอื่นที่เกี่ยวข้องเนื่องระหว่งการสัมภาษณ์

## 3.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

การศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้า เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่ นักบริหารธุรกิจค้าปลีก นักวิชาการด้านธุรกิจค้าปลีกและศูนย์การค้าไทย นักบริหารธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค เจ้าของกิจการค้าปลีกที่เช่าพื้นที่ภายในศูนย์การค้า จึงมีวิธีเลือกผู้ให้ข้อมูล โดยการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) กลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวข้องตามกรอบแนวคิดของการศึกษา ประกอบด้วยกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด 4 กลุ่ม 10 ท่าน ดังนี้

- 1) สมาคมศูนย์การค้าไทยจำนวน 2 ท่าน
- 2) ผู้บริหารระดับสูง ธุรกิจศูนย์การค้าในเครือบริษัท (บริษัทสยามรีเทลดีเวลล็อปเม้นท์) จำนวน 3 ท่าน
- 3) ผู้บริหารระดับสูง ธุรกิจศูนย์การค้าคู่แข่ง (ที่ไม่ใช่บริษัทสยามรีเทลดีเวลล็อปเม้นท์) จำนวน 2 ท่าน
- 4) กลุ่มผู้บริโภค และ ผู้ประกอบการร้านค้าจำนวน 3 ท่าน

โดยใช้เกณฑ์ในการเลือกประกอบด้วยดังนี้

3.2.1 กลุ่มผู้บริหารธุรกิจค้าปลีก ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานและตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ และโดยตำแหน่งมีบทบาทในการกำหนดทิศทางและกำหนดนโยบายของธุรกิจศูนย์การค้า โดยสัมภาษณ์เฉพาะกลุ่มธุรกิจ ได้แก่

- 1) ผู้บริหารธุรกิจศูนย์การค้าในประเทศไทย ที่อยู่เครือบริษัทสยามรีเทลดีเวลล็อปเม้นท์ ซึ่งบริหารและพัฒนาศูนย์การค้าในกรณีศึกษาอื่น ได้แก่ ผู้บริหารในระดับตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการขึ้นไป ของศูนย์การค้า Terminal21, Fashionisland, The Promenade อันเป็นกลุ่มบริหารที่ทำหน้าที่บริหารงาน ตัดสินใจ และมีบทบาทในการกำหนดทิศทางและกำหนดนโยบายของธุรกิจ เพื่อนำไปสู่กรอบการศึกษางานวิจัย และเป้าหมายของงานวิจัย คือ การกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการตลาดศูนย์การค้าใหม่

- 2) ผู้บริหารธุรกิจศูนย์การค้าในประเทศไทย ที่เป็นธุรกิจศูนย์การค้าคู่แข่งของกรณีศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารในระดับตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือ ผู้ช่วยผู้อำนวยการขึ้นไป ของศูนย์การค้าอื่นๆ ในกรุงเทพมหานคร

3.2.2 กลุ่มนักวิชาการด้านธุรกิจค้าปลีกและศูนย์การค้าไทย ได้แก่ ผู้บริหาร หรือ ที่ปรึกษาหลักของสมาคมศูนย์การค้าไทย ซึ่งเป็นกลุ่มนักวิชาการมีความรู้และประสบการณ์ในการวิเคราะห์ประเด็นปัญหา และผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับระบบเศรษฐกิจอันมาจากธุรกิจศูนย์การค้าและห้างสรรพสินค้า ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจค้าปลีกของไทย

3.2.3 กลุ่มผู้บริหารธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค ได้แก่ ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารงานและตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจ และโดยตำแหน่งมีบทบาทในการกำหนดทิศทางและกำหนดนโยบาย

ของสินค้าหรือแบรนด์สินค้าที่คนดูแล และเป็นกิจการขนาดใหญ่ที่มีสาขาในศูนย์การค้าหลากหลายแห่ง

3.2.4 กลุ่มผู้เจ้าของกิจการค้าปลีกที่เช่าพื้นที่ภายในศูนย์การค้า ได้แก่ กลุ่มผู้บริโภค และผู้ประกอบการร้านค้า ที่ดำเนินธุรกิจและเป็นเจ้าของธุรกิจ รวมถึงมีอำนาจในการตัดสินใจเลือกรูปแบบธุรกิจที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายของตน อีกทั้งสามารถเป็นกลุ่มเจ้าของธุรกิจใหม่หรือกลุ่มธุรกิจ SME ที่ทำหน้าที่บริหาร ตัดสินใจ และดำเนินธุรกิจด้วยตัวเอง รวมถึงสินค้าหรือแบรนด์สินค้านั้นเป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็ก

### 3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

3.3.1 ผู้วิจัยได้เตรียมการด้านความรู้เกี่ยวกับทฤษฎี แนวคิด และความรู้ทั่วไปในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ประเด็นปัญหา อุปสรรค และจากเอกสารต่างๆ โดยเฉพาะงานวิจัยที่มีมาก่อนหน้านี้

3.3.2 ผู้วิจัยได้เตรียมความรู้ด้านระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ จรรยาบรรณของนักวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากตำรา และการขอคำปรึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้เข้าใจในระเบียบวิธีการวิจัย อันจะนำไปสู่การศึกษาที่ถูกต้อง และครอบคลุมประเด็นที่ต้องการศึกษาให้มากที่สุด

3.3.3 แนวคำถามในการสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยการศึกษาประเด็นคำถาม จากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยสร้างเป็นคำถามให้มีครอบคลุมตามขอบเขตของการวิจัยอันเป็นสิ่งที่ต้องการศึกษาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องเอาไว้ มีการเรียงลำดับคำถาม เนื้อหาของคำถามเป็นลักษณะของคำถามปลายเปิด

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ต่าง ๆ ที่มีอยู่บนสื่อใหม่หรือสื่อสังคมออนไลน์ และสื่อดั้งเดิมจากเวทีสัมมนา เวทีสัมภาษณ์ รวมทั้งสื่อวิทยุโทรทัศน์ ที่สื่อสารโดยนัก

บริหารธุรกิจค้าปลีก นักวิชาการด้านธุรกิจค้าปลีกของไทยและต่างประเทศ นักการตลาดที่มีประสบการณ์และเป็นที่ยอมรับในประเทศไทยและในต่างประเทศ

### 3.4.2 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview)

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Key Informants) อันได้แก่ นักบริหารธุรกิจค้าปลีก นักวิชาการด้านธุรกิจค้าปลีกและศูนย์การค้าไทย นักบริหารธุรกิจสินค้าอุปโภคบริโภค เจ้าของกิจการค้าปลีกที่เช่าพื้นที่ภายในศูนย์การค้า ด้วยคำถามสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ในประเด็น ดังนี้

1) ปัญหา อุปสรรค และแนวคิดในการบริหารธุรกิจ และปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อันนำไปสู่โครงสร้างและรูปแบบของธุรกิจในอนาคตที่ควรจะเป็น เพื่อให้การกำหนดแนวทางวิธีการที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น อันนำมาสู่แนวคิดให้สอดคล้องกับทฤษฎีที่จะศึกษา

2) การศึกษาโครงสร้างทางการตลาด และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กร เป็นการกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้น ก่อนการศึกษาแนวคิดหลักที่สำคัญโดยละเอียด ผู้วิจัยจะทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารเพื่อความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้า แผนการตลาด แผนการลงทุน ตลอดจนแผนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อสร้างความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารจัดการในองค์กร รวมไปถึงการเตรียมความพร้อมด้านข้อมูลพื้นฐาน อันจะทำให้เกิดความกระจ่างในการตีความเพื่อนำเสนอแนวทางการแก้ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจค้าปลีก

## 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร

โดยคัดเลือกจากสื่อสังคมออนไลน์ ประกอบด้วย ยูทูป (Youtube) พอดแคสต์ (Podcasts) บทสัมภาษณ์ลงสิ่งพิมพ์ เช่น บทความ นิตยสาร Website Blog เป็นต้น โดยผู้วิจัยสังเกตวิธีการแนวทาง และข้อเสนอแนะ อันเป็นทิศทางสำคัญหลักที่นำไปสู่กระแสนิยมที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารหรือนักบริหารการตลาด หรือผู้บริหารธุรกิจค้าปลีก ศูนย์การค้าหรือห้างสรรพสินค้าของไทย

### 3.5.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึก มีขั้นตอนดังนี้

- 1) นักวิจัยแนะนำตัวและสร้างความคุ้นเคยกับผู้ถูกสัมภาษณ์
- 2) นักวิจัยบอกวัตถุประสงค์และประเด็นคำถามลักษณะ Guide Line ให้กับผู้ให้ข้อมูล
- 3) นัดหมายสัมภาษณ์
- 4) สัมภาษณ์ประเด็นต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ โดยทำการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการ และสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยจะสร้างโครงสร้างของประเด็นคำถามใหญ่ ๆ ที่ต้องการสัมภาษณ์ แต่ในการสัมภาษณ์จริงจะเป็นในลักษณะของการสนทนาแบบไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกผ่อนคลาย และเป็นกันเองในการสนทนา ซึ่งจะทำได้ข้อมูลในรายละเอียดเกี่ยวกับความคิดเห็น ทักษะคิด และมุมมองในประเด็นต่าง ๆ ที่ต้องการศึกษา
- 5) ถอดเทปนำข้อมูลมาใช้ในการอธิบายและสังเคราะห์บทสนทนา

### 3.5.3 การตรวจสอบข้อมูล

ใช้วิธีสามเส้า (Triangulation Method) ด้วยการเพิ่มความหลากหลาย เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือกับการวิจัย ได้แก่

- 1) ความหลากหลายของการรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ในที่นี้ประกอบด้วย การศึกษาจากเอกสาร (Documents) การสัมภาษณ์เจาะลึก
- 2) ความหลากหลายของทฤษฎี ในที่นี้ประกอบด้วย แนวคิด และทฤษฎีการบริหารจัดการทางการตลาด แนวคิด และทฤษฎีการบริหารองค์กร (Digital Transformation) และ แนวคิด ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)
- 3) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ การศึกษาจากเอกสาร ในที่นี้ คือ สื่อสังคมออนไลน์ อัน ได้แก่ ยูทูป (Youtube) พอดแคสต์ (Podcasts) บทสัมภาษณ์ลงสิ่งพิมพ์ เช่น บทความ นิตยสาร Website และ Blog ซึ่งเป็นเนื้อหาหรือคอนเทนต์ (Content) ภาพและเสียง และการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากทุกแหล่งข้อมูลทั้งจากเอกสาร และจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล มาทำการเขียนรายงานผลในเชิงบรรยาย (Descriptive) โดย

การจัดแฟ้มระบบข้อมูลแยกแยะ และจับประเด็นสำคัญในการนำมาอธิบายและตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย และคำถามการวิจัย โดยการนำข้อเท็จจริงจากประสบการณ์และข้อเสนอแนะ ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอให้เห็นถึงความสามารถทางการบริหารการตลาด ด้วยกลยุทธ์ รูปแบบ และโครงสร้างองค์กร และนวัตกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้กับธุรกิจและองค์กร ในกลุ่มค้าปลีกและศูนย์การค้าต่าง ๆ ในบริบทของผู้บริโภค สังคม เศรษฐกิจที่แตกต่างกัน ลักษณะการวิเคราะห์ข้อมูลจะเป็นการวิเคราะห์แบบบทบรรยาย (Narrative) เป็นการวิเคราะห์ให้เห็นถึงข้อเท็จจริง และความเชื่อมโยงความเป็นเหตุเป็นผลตามข้อมูลที่นักวิจัยได้จากแหล่งต่าง ๆ โดยการนำข้อมูลที่นำมาคัดเลือกข้อมูลที่เป็นจุดเด่นและน่าสนใจ ทำให้ข้อมูลเข้าใจง่าย โดยการสรุปย่อ จัดแบ่งเป็นส่วนและฝ่ายที่ต้องประสานงานหรือทำหน้าที่ให้เกิดรูปแบบโครงสร้างที่สมบูรณ์ และพิสูจน์หาข้อสรุปได้จากการลงทุนและผลกำไรจากผลประกอบการของธุรกิจ อันมีรูปแบบระยะสั้น และรูปแบบระยะยาว จากนั้นนำมาเสนอโดยการพรรณนา แล้วนำมาสรุปเป็นประเด็นย่อย ๆ ในเบื้องต้น จากนั้นนำมาจัดทำเป็นบทสรุปโดยรวม และมีการตรวจสอบความน่าเชื่อถืออีกครั้งหนึ่งจึงได้เขียนเป็นรายงานด้านของเนื้อหา อย่างไรก็ตามจะนำข้อมูลที่จัดทำแล้วกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบ เพื่อยืนยันสรุปผลการวิจัยในลักษณะของการตรวจสอบสามเส้า ในการวิเคราะห์ดังกล่าวจะแสดงผล และทำการสรุปข้อมูลให้เห็นเป็นโครงสร้างภาพ ในแต่ละขั้นตอน และความต่อเนื่องของแต่ละกระบวนการ จนกระทั่งนำไปสร้างข้อสรุปที่สมบูรณ์

### 3.7 การนำเสนอผลการวิเคราะห์

หลังจากวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่าง ๆ แล้ว ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบของการพรรณนาเชิงวิเคราะห์ (Analysis Description) โดยการนำเนื้อหา จากสื่อสังคมออนไลน์ ประกอบด้วย ยูทูป (Youtube) พอดแคสต์ (Podcasts) บทสัมภาษณ์ลงสิ่งพิมพ์ เช่น บทความ นิตยสาร Website และ Blog มาเป็นตัวอย่างประกอบให้เห็นจริง เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์รูปแบบการนำเสนอ ลักษณะการนำเสนอ โครงสร้างการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้า และความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ต่อประเด็นการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดมาร่วมวิเคราะห์ด้วย โดยผู้วิจัยจะนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็นโครงสร้างรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบคำถามการวิจัยในแต่ละข้อ เพื่อนำไปสู่การสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะของการศึกษาในบทต่อไป

## บทที่ 4

### บริบทของศูนย์การค้าและผู้บริหารศูนย์การค้า

#### 4.1 ภาพรวมของธุรกิจศูนย์การค้า

ธุรกิจศูนย์การค้าเป็นกิจการทางธุรกิจ ที่มุ่งเน้นการให้บริการในการค้าขายสินค้าหรือบริการให้แก่ลูกค้าหรือผู้บริโภคภายในพื้นที่ศูนย์การค้า ลักษณะสำคัญของธุรกิจนี้มีจุดประสงค์สำคัญสำหรับการซื้อขายสินค้าและดำเนินกิจกรรมทางพาณิชย์ต่างๆ ภายในพื้นที่เดียวกัน ลักษณะของศูนย์การค้าจึงเป็นสถานที่สำหรับการค้าปลีก ที่มีร้านค้าหลายร้านรวมอยู่ในที่เดียว โดยมักจะมีร้านค้าต่าง ๆ ที่ขายสินค้าหรือบริการหลากหลายประเภท เช่น ร้านสินค้าอุปโภคบริโภค, ร้านหนังสือ, ร้านสินค้าแฟชั่น, ร้านอาหารและเครื่องดื่ม, ร้านซูเปอร์มาร์เก็ต, ร้านสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ ตลอดจนมีการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้ลูกค้าที่มาเดินจับจ่ายใช้สอยสามารถใช้เวลาอยู่ในศูนย์การค้าได้อย่างสะดวกสบาย พร้อมให้บริการพื้นที่จอดรถ, บริการด้านการเงิน, สถานที่สำหรับพักผ่อน หรือกิจกรรมสำหรับครอบครัวต่าง ๆ เพื่อความบันเทิง เช่น โรงภาพยนตร์, บันเทิงสด, หรือการแสดงสินค้า และศูนย์การค้ายังถือเป็นสถานที่สาธารณะที่เป็นศูนย์รวมการพบปะสังสรรค์ เจรจาทริค หรือการนำเสนอสินค้าและบริการใหม่ ๆ แก่ลูกค้า ทำให้เป็นทำให้ศูนย์การค้าถือเป็นแหล่งธุรกิจที่สำคัญ และที่เป็นตัวชี้วัดในการขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจของประเทศด้วย

ศูนย์การค้าจึงเป็นกลุ่มสถานที่ค้าขายและธุรกิจอื่นๆ ที่วางแผน พัฒนา และบริหารจัดการรวมกันเป็นอสังหาริมทรัพย์เดี่ยว ประกอบด้วยร้านค้า ที่ดำเนินธุรกิจค้าขายหลายรูปแบบและหลายแบรนด์ บนพื้นที่ร่วมกัน ลักษณะของศูนย์การค้าจะต้องมีพื้นที่ขายปลีกสุทธิ (Retail Net Leasable Area: NLA) อย่างน้อย 20,000 ตารางฟุต ในโครงการแบบผสม ศูนย์การค้าจะไม่รวมพื้นที่ที่มีวัตถุประสงค์หลักอื่น ที่ไม่ใช่การค้าปลีก เช่น มีสำนักงาน หรือ ออฟฟิตให้เช่าที่ติดกัน หรือ กรณีมีโรงแรมก็จะไม่รวมล็อบบี้โรงแรม เป็นต้น ดังนั้น Retail Net Leasable Area (NLA) เป็นการวัดพื้นที่ภายในของหน่วยการค้าปลีกที่สามารถใช้ขายและแสดงสินค้าและบริการได้ การวัดนี้เป็นการวัดจากพื้นที่ภายในของร้านค้า ซึ่ง Retail NLA นั้นสามารถรวมพื้นที่ที่มีพื้นที่เก็บของที่เชื่อมต่อกับร้านค้า

ข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับผู้เช่าภายในศูนย์การค้า จากสมาคมศูนย์การค้าไทยสามารถได้แบ่งเป็นหลายประเภทดังนี้

- 1) อาหารและของชำ รวมถึงร้านอาหารเล็กๆ, ผลไม้และผัก, ร้านขายเนื้อสัตว์, ปลาสด, เบเกอรี่/เค้ก/ขนมปัง, อาหารสังเคราะห์และสินค้าอาหารพิเศษอื่นๆ และเครื่องดื่มแอลกอฮอล์
- 2) F&B (อาหารและเครื่องดื่ม) รวมถึงอาหารกลับบ้าน, อาหารในร้านอาหาร (รวมถึงที่นั่งบริเวณทั่วไป), ร้านกาแฟ, จนถึงร้านอาหารที่มีลักษณะ Full-service
- 3) สันทนาการ รวมถึงโรงภาพยนตร์, สถานที่เล่นเกม/การพนัน, ศูนย์ความบันเทิงสำหรับครอบครัว, บาร์/ผับ/ร้านขายเหล้า, บริการโบว์ลิ่ง, การเล่นสเก็ต, สวนสนุกสำหรับเด็ก, สถานที่ร้องเพลงคาราโอเกะ

ความสำคัญและขนาดของธุรกิจภายในศูนย์การค้าแบ่งออกเป็นหมวดหลักๆ ได้แก่

- 1) ผู้เช่า Anchor: ร้านค้าขนาดใหญ่มากกว่า 25,000-2,336 ตร.ฟุต
- 2) ผู้เช่า Mini-Anchor: ร้านค้าขนาดกลาง 10,000-24,999 ตร.ฟุต
- 3) ผู้เช่า Specialty ขนาดใหญ่: ร้านค้าขนาด 4,000-9,999 ตร.ฟุต
- 4) ผู้เช่า Specialty ขนาดเล็ก: ร้านค้าที่ขนาดน้อยกว่า 4,000 ตร.ฟุต (สมาคมศูนย์การค้าไทย, 2562)

นอกจากนี้ยังมีหมวดหมู่ของผู้เช่าที่กำหนดไว้เพิ่มเติม เช่น

4.1.1 Department Store (ห้างสรรพสินค้า) ลักษณะเป็นผู้เช่าร้านค้า บนพื้นที่มากกว่า 50,000 ตารางฟุต ที่จำหน่ายสินค้าหลากหลายประเภท โดยแบ่งออกเป็นแผนกต่างๆ มีลักษณะการให้เช่ากับธุรกิจรายเดียว ซึ่งธุรกิจนั้นอาจแบ่งให้เช่าช่วงพื้นที่ต่อได้ โดยทั่วไปจะมี NLA น้อยกว่า 20% ที่จัดสรรให้กับอาหาร หรือ F&B และห้างสรรพสินค้ามีจุดมุ่งเน้น คือ การค้าปลีกที่มีการสั่งซื้อหรือมียอดจำหน่ายสูง โดยไม่เน้นไปที่การขายของสะดวกซื้อหรือของใช้ในชีวิตประจำวัน ร้านค้าภายในห้างสรรพสินค้าจะแบ่งเป็นแผนก มักมีแบรนด์ชั้นนำ หลากหลายแบรนด์รวมอยู่ด้วยกัน โดยแผนกที่ขาย มักจะเป็น เสื้อผ้า, รองเท้า, เครื่องประดับ, ของใช้ในบ้าน, เครื่องสำอาง, เครื่องใช้ไฟฟ้า, และสินค้าอื่นๆ ห้างสรรพสินค้าในเมืองไทย เช่น Central Department Store, Robinson, The Mall Department Store, Siam Paragon Department Store และ Zen Department Store

4.1.2 Shopping Mall (ศูนย์การค้า) ศูนย์การค้าที่มีขนาดใหญ่มาก มักประกอบไปด้วยร้านค้าหลายร้านที่ขายสินค้าต่างๆ เช่นร้านอาหารหรือแบรนด์ชั้นนำและบริการต่างๆเช่น ธนาคาร คลินิกความงาม โรงหนัง เป็นต้นโดยร้านขายสินค้าที่ให้บริการลูกค้านั้น จะเป็นกลุ่มร้านค้าที่เข้ามาเช่าพื้นที่ภายในศูนย์การค้า โดยศูนย์การค้ามีหน้าที่ในการจัดสรรพื้นที่ วางสาธารณูปโภค น้ำ ไฟ โทรศัพท์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เช่า และจัดเก็บค่าเช่าพื้นที่ตามขนาดของร้านค้าที่เช่า ในขณะที่ศูนย์การค้าก็มีหน้าที่ในการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น พื้นที่จอดรถ ห้องน้ำ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และรวมถึงจัดสรรกิจกรรมความสนุก ความบันเทิง เพื่อดึงดูดความสนใจให้ลูกค้าเข้ามาจับจ่ายภายในศูนย์การค้าด้วยในกรุงเทพฯ เช่น CentralWorld, Siam Paragon, EmQuartier, Terminal2 1, Fashion Island, Mega Bangna, MBK, FuturePark, Icon Siam, Central Festival, The Mall ฯลฯ

4.1.3 Community Mall (คอมมูนิตีมอลล์) ศูนย์การค้าขนาดเล็กถึงขนาดกลาง ที่เน้นการบริการกลุ่มลูกค้าในพื้นที่ใกล้เคียง มักมีร้านค้าเป็นส่วนตัวขนาดเล็ก และมีพื้นที่ทั้ง Indoor และ Outdoor พร้อมให้ลูกค้าใช้ชีวิตประจำวันที่หลากหลาย และมีรูปแบบที่ตอบโจทย์สังคมเมืองมากขึ้น โดยกลุ่มร้านค้าส่วนใหญ่จะเป็นร้านอาหาร, ร้านกาแฟ, ร้านค้าบริการ, สินค้าแฟชั่น และสิ่งอำนวยความสะดวกในรูปแบบอื่นๆที่เหมาะสมกับพฤติกรรมการใช้ชีวิตของสังคมนั้น เช่น ThePromenade CDC, The Crystal Park, Asiatique, Kvillage เป็นต้น

4.1.4 Outlet Mall (เอาท์เล็ตมอลล์) ศูนย์การค้า ที่มีสินค้าแบรนด์ชั้นนำ ขายในราคาที่ต่ำกว่า มักจัดโปรโมชัน หรือ ลดราคาสินค้าแบรนด์ชั้นนำ เพื่อดึงดูดลูกค้าและมักจะอยู่ในรูปศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ที่กลุ่มสินค้าเป็นแบรนด์ชั้นนำและมีปริมาณสินค้ามากๆ สามารถเปลี่ยนตามเทรนด์หรือตามความต้องการของลูกค้า สินค้าที่นำมาขายในเอาท์เล็ตมอลล์ จึงมักเป็นสินค้าที่ตกเกรดและแบรนด์สินค้าต้องการระบายสินค้าในโกดังสินค้า โดยผู้ผลิตและผู้ค้าปลีกที่ขายสินค้าแบรนด์เนมพร้อมส่วนลด ต้องมีพื้นที่ 80% ของพื้นที่ในเอาท์เล็ตมอลล์ที่มีไว้สำหรับการเช่าร้านสัดส่วนที่เหลือ 20%จะเป็นกลุ่มสินค้าอาหารและเครื่องสำอาง เช่น Siam Premium Outlets, Central Village, Flynow Premium Outlet (Khao-Yai, Ayutthaya) เป็นต้น

4.1.5 Hypermarket (ไฮเปอร์มาร์เก็ต) ร้านค้าพื้นที่ใหญ่เป็นผู้เช่าพื้นที่มากกว่า 50,000 ตารางฟุต จำหน่ายสินค้าหลากหลายประเภทโดยแบ่งออกเป็นแผนกต่างๆ เน้นไปที่อาหารและของชำเป็นหลัก หรือ ศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ที่เน้นขายสินค้าหมวดอาหารและของใช้ 70-80% และ อย่าง

น้อย 20% ของพื้นที่ จะมีไว้สำหรับค้าปลีกทั่วไป และเป็นสินค้าที่มีการสั่งซื้อหรือมียอดจำหน่ายในราคาต่ำ เพื่อการซื้อในปริมาณที่มาก ๆ โดยมุ่งเน้นไปที่ความต้องการในแต่ละวัน เช่น Tesco Lotus, Big C

4.1.6 Supermarket (ซูเปอร์มาร์เก็ต) ร้านค้าที่เป็นผู้เช่าที่มีพื้นที่ระหว่าง 10,000 ถึง 50,000 ตารางฟุต ซึ่ง 80% ของพื้นที่ มีไว้สำหรับอาหาร ของสด และของชำที่หลากหลาย และมีพื้นที่ขายของปลีก เน้นขายสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นในชีวิตประจำวัน เช่น Tops, Foodland, Villa Market, Max Value, Home Fresh Mart, Gourmet Market

4.1.7 ร้านค้าทั่วไป (General Merchandise store) เป็นร้านค้าทั่วไป ที่จะขายสินค้าแบรนด์ต่างๆ และภายในพื้นที่ มีการจัดหมวดหมู่ของสินค้าแต่ละแบรนด์ต่างๆ เช่น เสื้อผ้า, อาหาร หรือของใช้ในครัวเรือน

ดังนั้น การแบ่งประเภทของธุรกิจศูนย์การค้าและห้างสรรพสินค้าในระดับสากล จึงแบ่งตามขนาดของพื้นที่ และจัดหมวดหมู่ของร้านค้าภายในศูนย์การค้า โดยแยกออกเป็นกลุ่มหลัก ๆ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 ลักษณะของศูนย์การค้า Asia-Pacific Shopping Center Classification from ICSC (1-4)

Shopping Centre	1	2	3	4
	Neighbourhood	Sub-Regional	Regional	Super-Regional
Size (sq.ft.NLA) ขนาดพื้นที่ : ตารางฟุต	20,000-200,000	200,000-500,000	500,000-800,000	800,000-1,499,999
Typical number of Amchors จำนวนผู้เช่า รายใหญ่	0-2	0-3	2+	3+

ตารางที่ 4.1 ลักษณะของศูนย์การค้า Asia-Pacific Shopping Center Classification from ICSC (1-4)  
(ต่อ)

Shopping Centre	1	2	3	4
Required Anchors/ Tenants ผู้เช่าที่ จำเป็น/เป็น องค์ประกอบ หลัก	No requirement	No requirement	No requirement	No requirement
Typical Main Anchors ผู้เช่าราย ใหญ่ทั่วไป	Supermarket/ Hypermarket/ General Merchandise Store (GMS)	Supermarket/ Hypermarket/ General Merchandise Store (GMS)	Supermarket/ Department Stores/ Hypermarket/ General Merchandise Store (GMS)/ Cinema/ Discount Department Stores	Supermarket/ Department Stores/ Hypermarket/ General Merchandise Store (GMS)/ Cinema/ Entertainment/ Leisure
Definition	Small/ convenience-oriented centre with a heavy focus on food & groceries, and other non-discretionary products. May include a hypermarket mall,	General merchandise and/ or convenience-oriented offerings. Wider range of apparel and other discretionary products, as well	General merchandise and/or fashion-oriented offerings. Main focus is on non- discretionary retail and	Larger-scale version of a regional centre. Greater variety of fashion and entertainment/ leisure.

ตารางที่ 4.1 ลักษณะของศูนย์การค้า Asia-Pacific Shopping Center Classification from ICSC (1-4)  
(ต่อ)

Shopping Centre	1	2	3	4
	Neighbourhood	Sub-Regional	Regional	Super-Regional
	as long as they satisfy the shopping centre definition. In particular, it must include multibranded rental units and common areas.	as often nondiscretionary food & groceries.	entertainment/leisure. Draws from a broad catchment.	
In Thailand	Top, Foodland, Villa Market, Max Value, Home Fresh Mart, Gourmet Market	Tesco Lotus, Big C	Gateway/ the nine/ The Promenade/ Crystal Park/ Espanade	Terminal21/ Emporium/paradise/ Central Village/ The Mall

ตารางที่ 4.2 ลักษณะของศูนย์การค้า Asia-Pacific Shopping Center Classification from ICSC (5-8)

Shopping Centre	5	6	7	8
	Mega-Mall	Specialty Centres	Leisure/ Entertainment	Power Centre
Size (sq.ft.NLA) ขนาดพื้นที่ : ตารางฟุต	1.5 million +	<500,000	<500,000	> 50,000 sq. ft., no maximum size.
Typical number of Anchors จำนวนผู้เช่ารายใหญ่	3+	0+	0+	Noun

ตารางที่ 4.2 ลักษณะของศูนย์การค้า Asia-Pacific Shopping Center Classification from ICSC (5-8)  
(ต่อ)

Shopping Centre	5	6	7	8
	Mega-Mall	Specialty Centres	Leisure/ Entertainment	Power Centre
Required Anchors/ Tenants ผู้เช่าที่จำเป็น/ เป็นองค์ประกอบหลัก	No Requirement	No anchor tenants.	No Requirement	No Requirement
Typical Main Anchors ผู้เช่ารายใหญ่ทั่วไป	Supermarkets/ Department Stores/ Hypermarket/ General Merchandise Store (GMS)/ Cinema/ Entertainment/ Leisure	N/A	Chain-store/ mini-majors: electronics (e.g. Apple)/ fast-fashion/ sports/ Well-known restaurants	N/A
Definition	Larger-scale version of a super-regional centre. Greater variety of fashion and entertainment/leisure.	Dominated by specialty shops and mini-major tenants, these centres are typically located within or near to central	Predominantly specialty stores with leisure, tourist, retail or F&B offering with leisure/entertainment as a unifying theme. May be indoor	Category dominant anchors, including large 'big-box' stores and wholesale clubs. Must have 90% of floorspace or NLA allocated

ตารางที่ 4.2 ลักษณะของศูนย์การค้า Asia-Pacific Shopping Center Classification from ICSC (5-8)  
(ต่อ)

Shopping Centre	5	6	7	8
	Mega-Mall	Specialty Centres	Leisure/ Entertainment	Power Centre
		business districts (CBDs) or large mixed-use developments. Defined as shopping centres that have no anchor tenants. Excludes centres otherwise defined as leisure/ entertainment centres, major transport hub centres, outlet centres, power centres, or single-category centres.	or outdoor. Excludes centres defined as major transport hub centres. Must have >50% F&B or entertainment tenants.	to anchor or mini-anchor size tenancies.
In Thailand	Fashionisland/Mega Bangna/Future Park/SeconSquare/Central World/ MBK/ Siam Paragon/ IconSiam	Donki/Aeon Mall/Boots/Watson/ Big Camera/ BananaIT	Siam Center/ SiamDiscovery	Power Buy/Super Sport/ Spotworld/ B2S

ตารางที่ 4.3 ลักษณะของศูนย์การค้า Asia-Pacific Shopping Center Classification from ICSC (9-12)

Shoppings	9	10	11	12
Centre	Outlet Centre	Single- Category Centre	Major Transport Hub Centre	Department Store
Size (sq.ft.NLA) ขนาดพื้นที่ : ตารางฟุต	No maximum size.	<500,000	>50,000	>20,000
Typical number of Anchors จำนวนผู้เช่ารายใหญ่	None	0+	0+	None
Required Anchors/ Tenants ผู้เช่าที่จำเป็น/ เป็นองค์ประกอบหลัก	80% of non-F&B floorspace or NLA dedicated to outlet tenancies.	No Requirement	No Requirement	No Requirement
Typical Main Anchors ผู้เช่ารายใหญ่ทั่วไป	N/A	Any related to a single category	None	None
Definition	Manufacturers' and retailers' outlet stores selling brandname goods at a discount. Must have 80%	Dominated by specialty shops that cater to a single, tightly defined niche. Excludes malls that focus on food & groceries,	Must be located within an airport, an intercity railway station (not subway or	Retail establishment with an assortment in variety and range of goods organised into separate

ตารางที่ 4.3 ลักษณะของศูนย์การค้า Asia-Pacific Shopping Center Classification from ICSC (9-12)  
(ต่อ)

Shopping Centre	9	10	11	12
	Outlet Centre	Single- Category Centre	Major Transport Hub Centre	Department Store
	of non-F&B floorspace or NLA dedicated to outlet tenancies.	F&B and fashion. Excludes centres otherwise defined as leisure/entertainment centres, outlet centres, specialty centres, major transport hub centres or power centres. Must have 80% of floorspace or NLA dedicated to: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Information Technology</li> <li>• Homewares/ Furniture</li> <li>• Any other single product type.</li> </ul> This category excludes malls that focus on F&B,	metro station) or intercity bus station. The retail offer must be directly connected to the transport hub. Includes airside retail at an airport.	departments/ brands. Defined attributes include: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stand-alone building – Physically separated from neighbouring retail offer (i.e. not directly anchoring a mall).</li> <li>• Single owner; separate ownership from surrounding retail (again, not being used to anchor a mall).</li> <li>• 90% of space under centralised payment system.</li> </ul>

ตารางที่ 4.3 ลักษณะของศูนย์การค้า Asia-Pacific Shopping Center Classification from ICSC (9-12)  
(ต่อ)

Shopping Centre	9	10	11	12
	Outlet Centre	Single- Category Centre	Major Transport Hub Centre	Department Store
	of non-F&B floorspace or NLA dedicated to outlet tenancies.	which are classified as Leisure/Entertainment malls, as well as food & groceries and fashion, which come under general mall classifications.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Less than 10% of space subleased to tenants other than the department store retailer.</li> <li>• 90% of staff employed centrally.</li> </ul> <p>If the above definition is not satisfied, then the establishment should be defined as a different format of shopping centre, or may be considered a department store tenant within a shopping centre.</p>

ตารางที่ 4.3 ลักษณะของศูนย์การค้า Asia-Pacific Shopping Center Classification from ICSC (9-12)  
(ต่อ)

Shopping Centre	9	10	11	12
	Outlet Centre	Single- Category Centre	Major Transport Hub Centre	Department Store
In Thailand	Siam Premium Outlets/ Central Village/ Premium Outlet (Khao-Yai, Autthaya)	Home Pro/ Index Living Mall/ Office Depot	King Power	Central/ Robinson/Zen/ The Mall/The Emporium/Siam Paragon

อ้างอิงข้อมูลจาก International Council of Shopping Centers (Asia-Pacific Shopping Center Classification from ICSC & Asia-Pacific Shopping Centre Classification, 2015) ซึ่งระบุลักษณะของศูนย์การค้าในประเทศไทย ตามการแบ่งกลุ่มประเภทศูนย์การค้า ในตารางที่ 1-3 ซึ่งตาราง Asia-Pacific Shopping Center Classification from ICSC ของสมาคมศูนย์การค้าระหว่างประเทศ ซึ่งวงการธุรกิจค้าปลีกในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกให้การยอมรับและเชื่อถือเป็นสถาบันธุรกิจค้าปลีกชั้นนำระดับโลก แสดงให้เห็นว่า ในการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้าและการสร้างสรรค์ธุรกิจศูนย์การค้า มีได้หลายรูปแบบและมีผู้เช่าภายในศูนย์การค้าได้หลายหมวดหมู่ ขึ้นอยู่กับมิติต่างๆ และลักษณะต่างๆของการสร้างศูนย์การค้าขึ้น ซึ่งแต่ละศูนย์การค้า อาจมีกลุ่มธุรกิจที่ต่างกัน รวมอยู่ด้วยกันได้ และอาจมีรูปแบบที่ไม่ซ้ำกัน ขึ้นอยู่กับแนวทางธุรกิจที่เจ้าของและผู้พัฒนาธุรกิจศูนย์การค้าขึ้นวางรูปแบบการดำเนินธุรกิจไว้ ซึ่งจะเห็นว่า นอกจากศูนย์การค้าจะแบ่งประเภทธุรกิจจากขนาดพื้นที่แล้ว ยังสามารถแบ่งประเภทธุรกิจศูนย์การค้าจากองค์ประกอบของผู้เช่า และ/หรือรูปแบบการบริหารจัดการศูนย์การค้าก็ได้ ซึ่งถ้ามีการจัดแบ่งตามขนาดพื้นที่แล้ว ธุรกิจศูนย์การค้าสามารถเป็นได้ทั้ง Regional, Super-Regional หรือขนาดใหญ่ที่สุดคือ Mega Mall และอาจจัดแบ่งตามความเฉพาะทางที่เป็นได้ทั้ง Leisure, Entertainment หรือ Outlet Centre ก็ได้ ทั้งนี้รูปแบบศูนย์การค้ายังอาจจัดแบ่งได้ตามบรรยากาศและการบริการ ที่เน้นการใช้ชีวิตประจำวันที่ยากให้ลูกค้าเกิดประสบการณ์ใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้คนในยุคปัจจุบัน หรือที่เรียกว่า

"ศูนย์การค้าไลฟ์สไตล์" ซึ่งเป็นสถานที่ที่มีกิจกรรมต่างๆ ที่สร้างประสบการณ์และสร้างความประทับใจให้กับลูกค้าในทุกๆ ด้านของการใช้ชีวิตประจำวัน ทั้งในเรื่องการช้อปปิ้งและการสังสรรค์ ผสมผสานกันได้อย่างลงตัวอีกด้วย

อย่างไรก็ตามในแต่ละรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจศูนย์การค้า จะมีประเด็นหนึ่งที่เหมือนกัน คือ ในธุรกิจศูนย์การค้ามีการจัดสรรเป็นพื้นที่ให้เช่า และมีร้านค้าที่มาเช่าพื้นที่หลัก เป็นร้านค้าขนาดใหญ่ร่วมอยู่ด้วยไม่ต่ำกว่า 2 ธุรกิจ ซึ่งอาจจะเป็น กลุ่ม Hypermarket (ไฮเปอร์มาร์เก็ต), Supermarket (ซูเปอร์มาร์เก็ต) หรือกลุ่ม Department Store (ห้างสรรพสินค้า) หรือ กลุ่มโรงภาพยนตร์, ศูนย์ความบันเทิงสำหรับครอบครัว หรือสวนสนุกสำหรับเด็ก มาเป็นผู้เช่าหลักรายใหญ่ และเพื่อรูปแบบการค้าปลีกที่แตกต่างนำไปสู่การบริหารจัดการทางการตลาด การจัดทำแผนการตลาด เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายและทิศทางของธุรกิจในกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน โดยจะต้องเพิ่มการเข้ามาใช้บริการของลูกค้าและการดูแลลูกค้า ไปพร้อมๆ กับคุณภาพการให้บริการ ซึ่งส่งผลต่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ประกอบการและพาร์ทเนอร์ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น บทบาทที่สำคัญของธุรกิจศูนย์การค้าจึงอยู่ที่ผู้บริหารศูนย์การค้า ซึ่งต้องมีความรับผิดชอบโดยตรง ในการบริหารจัดการพื้นที่ให้สมบูรณ์ด้วยวิธีการต่างๆ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเหมาะสม ในแต่ละยุคสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการบริหารงานและการเชื่อมโยงธุรกิจนั้น ผู้บริหารศูนย์การค้าจะทำหน้าที่ในการวางแผนธุรกิจและวางนโยบาย ดูแลกำกับกับการบริหารงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถือเป็นการจัดการที่ซับซ้อน เพราะต้องเชื่อมโยงกับผู้ประกอบการ ร้านค้าที่เช่าพื้นที่, การประชาสัมพันธ์, การตลาด, การบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ของศูนย์การค้า โดยเป็นการจัดการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และสภาพแวดล้อมธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในวงการค้าปลีก เพื่อวัตถุประสงค์ให้ได้ผลกำไรที่มั่นคงต่อธุรกิจศูนย์การค้า และเพื่อดึงดูดความสนใจที่ลูกค้าไม่สามารถหาได้จากการซื้อสินค้าออนไลน์ ผู้บริหารศูนย์การค้าจึงมักพัฒนาและสร้างสรรค์ประสบการณ์ที่น่าสนใจให้ลูกค้าด้วยวิธีการผ่านการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การแสดงสินค้า, กิจกรรมส่งเสริมการขาย, การแข่งขัน, การจัดงานเลี้ยง, และกิจกรรมอื่นๆ รวมตลอดถึงการสร้างประสบการณ์ในการ ช้อปปิ้งให้กับลูกค้า เพื่อสร้างความแตกต่างและความโดดเด่นของธุรกิจศูนย์การค้านั่นเอง

## 4.2 บริบททางการบริหารศูนย์การค้า

รายงานเศรษฐกิจดิจิทัลเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ฉบับที่ 8 E-Conomy SEA 2023 Report ระบุว่าแม้เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ต้องเผชิญกับความท้าทายด้านเศรษฐกิจ ทั้งเงินเฟ้อ และการเพิ่มขึ้นของอัตราดอกเบี้ย แต่ธุรกิจก็ยังสามารถเติบโต ซึ่งความท้าทายด้านเศรษฐกิจและการเติบโตของธุรกิจในภาคเอกชนนั้น ส่งผลต่อ “เศรษฐกิจดิจิทัล” (Digital Economy) ที่ในปี 2023 เศรษฐกิจดิจิทัลในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ไม่ได้เติบโตแค่มูลค่าสินค้ารวม (Gross Merchandise Value: GMV) เท่านั้น แต่ยังเห็นการเติบโตด้านรายได้ และการสร้างผลกำไร ซึ่งเป็นการเติบโตอย่างยั่งยืน และคาดการณ์ว่าในปี 2030 เศรษฐกิจดิจิทัลในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้จะสามารถขึ้นไปถึงมูลค่า 600,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ – 1 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ เนื่องจากมีหลายปัจจัยสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนนี้ เช่น การขยายตัวของผู้บริโภคดิจิทัล, การเกิดธุรกิจใหม่ใน Digital Economy, ธุรกิจค้าปลีกหรือบริษัทห้างร้านในหลายๆอุตสาหกรรม สามารถทำรายได้และกำไรมากขึ้น และที่สำคัญธุรกิจดิจิทัลของไทยมีแผนทางออกมากขึ้น ในขณะที่การลงทุนจากภาคเอกชนในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ลดลง สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั่วโลก ในเรื่องของต้นทุนของเงินลงทุน และประเด็นปัญหาเกี่ยวกับวงจรการระดมทุน ซึ่งมีแนวโน้มถดถอยเกิดขึ้นทั่วทั้งภูมิภาคฯ รวมถึงประเทศไทย รวมตลอดถึงการลงทุนของอุตสาหกรรมค้าปลีกจากภาคเอกชนลดลงเช่นกัน และเพื่อให้สามารถหลุดจากภาวะถดถอยที่ยากลำบากนี้ ธุรกิจค้าปลีก รวมถึงธุรกิจศูนย์การค้าไทย ต้องมีแนวทางที่ชัดเจนในการสร้างการเติบโต ควบคู่กับการสร้างผลกำไร นั่นหมายความว่า ธุรกิจศูนย์การค้าต้องแสดงให้เห็นให้นักลงทุนเห็นว่า ธุรกิจศูนย์การค้ามุ่งเน้นเรื่องแผนทางออกสำหรับธุรกิจ และผลตอบแทนจากการลงทุน ที่แสดงให้เห็นว่า มีมูลค่าราคาประเมินเข้าสู่ตลาดสอดคล้องกับความเป็นจริง และมีโมเดลการสร้างรายได้ที่พิสูจน์แล้วว่าได้ผล และเป็นแผนทางออกสำหรับธุรกิจที่สามารถทำได้จริง

### 4.2.1 มุมมองในธุรกิจค้าปลีกและปัญหาที่ต้องเผชิญ

ธุรกิจประเภทศูนย์การค้า ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนด้านเศรษฐกิจมหภาค แต่ก็ก็เป็นสิ่ง ที่ศูนย์การค้าเผชิญมาโดยตลอด เพราะไม่เคยมีปรากฏในด้านการวิเคราะห์เศรษฐกิจของประเทศ ไทยว่า เศรษฐกิจมีแนวโน้มดี จึงเป็นสิ่งที่ภาคธุรกิจการค้า ทำให้ธุรกิจศูนย์การค้า มีการเฝ้าระวังและมีแผนการรับมือมาโดยตลอดเสมอ อย่างไรก็ตามปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อธุรกิจศูนย์การค้าอย่างมาก คือในภาวะหลังโควิด-19 ซึ่งเป็นภาวะทางเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน ผันผวน เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด

และความไม่แน่ใจต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้ธุรกิจศูนย์การค้าต้องรับมือกับหลายปัญหา และต้องเผชิญกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงในการทำธุรกิจ ต้องปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป โดยรูปแบบของปัญหาของศูนย์การค้าที่ต้องเผชิญนั้นประกอบไปด้วย

1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคที่ ทำให้ลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงการซื้อสินค้าและบริการออนไลน์มากขึ้น เนื่องจากประเด็นเกี่ยวกับความสะดวก ความประหยัด ความปลอดภัยและการรักษาความห่าง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การซื้อของออนไลน์มีปริมาณการซื้อเพิ่มขึ้นอย่างมากในช่วงโควิดและหลังโควิด

2) การปรับตัวและการสร้างประสบการณ์ที่ปลอดภัยให้กับลูกค้า ศูนย์การค้าต้องให้ความสำคัญกับการดูแลและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป และพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ปลอดภัยและน่าสนใจสำหรับลูกค้า ธุรกิจศูนย์การค้าต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างและการดำเนินงาน เพื่อสร้างบรรยากาศให้กับลูกค้าและรวมถึงพนักงาน เพื่อนำไปสู่การแก้ไขและปรับการให้บริการในรูปแบบที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป

3) การปรับตัวในการใช้เทคโนโลยี นำไปสู่การนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทหลัก และใช้ในการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้ามากขึ้น เช่น การใช้เทคโนโลยีในการติดต่อลูกค้าแบบออนไลน์, การสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และการนำเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในการลดต้นทุนและการสร้างระบบ Ecosystem ในองค์กร นำไปสู่การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเป็นเครื่องมือให้กับบุคลากรในองค์กรต่อไป

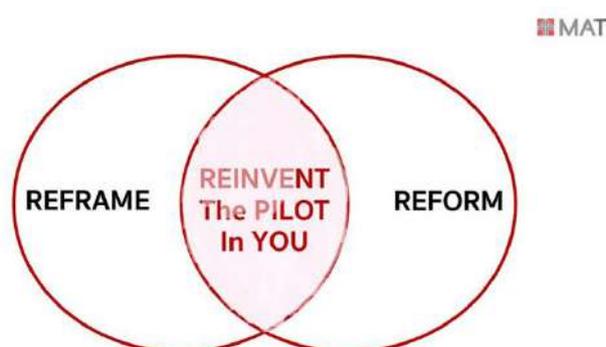
4) การจัดการด้านการเงิน การจัดการค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ไปจนถึงการบริหารสินทรัพย์ เป็นสถานการณ์ทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงในทางลบและมีความเสี่ยงสูง การบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินและสร้างความเชื่อถือ เป็นส่วนหนึ่งในการรับรองความปลอดภัยในการทำธุรกิจ ทำให้ลูกค้ามีความเชื่อถือในการเข้ามาใช้บริการ ร้านค้าผู้เช่ามีความเชื่อถือในการลงทุน แม้ในการสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ รวมถึงการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้น จากการปรับตัวของศูนย์การค้าและปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือปรับเปลี่ยนการให้บริการ รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนการลงทุนตามแผนยุทธศาสตร์ใหม่ ทำให้ศูนย์การค้าต้องจัดการเรื่องนี้อย่างรอบคอบ

การปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก สามารถทำได้โดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในสถานการณ์ปัจจุบัน และการพัฒนานวัตกรรมการให้บริการและการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ลูกค้ามีประสบการณ์ที่ดีในการเข้า

ใช้บริการศูนย์การค้า และการสร้างแบรนด์ที่มีความน่าเชื่อถือและสร้างความไว้วางใจให้แก่ลูกค้า และการวางแผนการใช้ประโยชน์จากพื้นที่ในศูนย์การค้าอย่างเหมาะสม รวมถึงการปรับโครงสร้างพื้นที่ให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าในสถานการณ์ปัจจุบัน ก็มีความสำคัญอย่างยิ่งในธุรกิจศูนย์การค้ายุคปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องเผชิญหน้าและปรับตัว เพื่อให้สามารถอยู่รอดและเจริญเติบโต ในสถานะที่ซับซ้อนที่เกิดขึ้นในอนาคต

#### 4.2.2 มุมมองการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารธุรกิจปัจจุบัน

ในโลกธุรกิจที่ผู้บริโภคมองหาคุณค่าและประสบการณ์ใหม่ ผู้บริหารและนักการตลาดของธุรกิจศูนย์การค้าต้องให้ความสำคัญกับการปรับกลยุทธ์ เปลี่ยนวิธีการ และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อมาตอบโจทย์ให้แก่ลูกค้าและผู้บริโภค ซึ่งในโลกแห่งความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารและนักการตลาดจะต้องมีการปรับเปลี่ยนและปฏิรูปแนวคิด หรือที่เรียกว่า Reframe & Reform เพื่อขับเคลื่อนให้ธุรกิจศูนย์การค้าเดินหน้าต่ออย่างราบรื่น โดยการปรับเปลี่ยน หรือ Reframe นั้นเป็นการเชื่อมความสำเร็จในอดีตเข้ากับโลกยุคใหม่ เมื่อเทคโนโลยีก้าวกระโดด ผู้บริโภคก้าวกระโดด เด็กยุคใหม่ก้าวกระโดด ผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารและนักการตลาด ก็ต้องกระโดดข้ามรูปแบบเดิมๆ เพื่อเดินกระบวนความคิดใหม่ให้เชื่อมกับความเปลี่ยนแปลง เพื่อจะได้เป็นผู้นำและโดดเด่นในธุรกิจต่อไป นอกจากการปรับเปลี่ยน หรือ Reframe ผู้บริหารและนักการตลาดต้อง ปฏิรูป หรือ Reform ธุรกิจ หากต้องการให้ธุรกิจศูนย์การค้าไปต่อได้ในโลกยุคใหม่ ที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงรอบด้าน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารและนักการตลาดธุรกิจศูนย์การค้า ต้องเปิดมุมมองสู่แนวคิดใหม่ๆ เพื่อจะได้พบความเป็นไปได้ของการไปต่อทางธุรกิจและการเติบโตทางด้านการลงทุนและผลกำไร (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2566)



รูปที่ 4.1 Reframe & Reform

ผู้บริหารธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบัน มีมุมมองในการบริหารธุรกิจในรูปแบบที่รู้อยู่แล้ว ว่าธุรกิจศูนย์การค้าต้องปรับตัวและมองหาโอกาสของธุรกิจในการปรับตัว เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร และรักษาความสัมพันธ์กับผู้บริโภคอย่างยั่งยืน ซึ่งนั่นเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหารธุรกิจศูนย์การค้าว่าจะนำพองค์กรและเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทิศทางใด และปรับตัวในลักษณะใด ให้สอดคล้องกับยุคที่มีความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา แต่สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารศูนย์การค้าหรือตลาดค้าปลีก มอง คือ รูปแบบการทำตลาดค้าปลีกของประเทศไทยเปลี่ยนแปลงไป จากที่ก่อนหน้านี้เกิดการระบาดของโควิด อย่างสิ้นเชิง ดังนั้นโดยเฉพาะในมุมมองของเทรนด์หรือแนวโน้มของตลาดที่มาไวไปไว ทำให้ผู้บริหารธุรกิจศูนย์การค้าและนักการตลาดต้อง Reaction กับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นั่นคือ ต้องมีสปีดที่เร็ว ซึ่งสิ่งที่จะทำให้สามารถ Reaction ได้ดีนั้น หัวใจสำคัญคือต้องดูข้อมูล Data insight และ Social Conversation ทำให้ Digital Tools ต่างๆ กลายเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับการทำตลาดค้าปลีกในปัจจุบัน ธุรกิจศูนย์การค้าจึงได้รับการกระตุ้นให้ปรับปรุงเทคโนโลยี และมีการเน้นการพัฒนาประสบการณ์ของผู้บริโภคมากขึ้น เพื่อรองรับและสนับสนุนแนวโน้มของการช้อปปิ้งออนไลน์และการใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าอย่างมากขึ้น

การทำการตลาดสำหรับธุรกิจค้าปลีกโดยเฉพาะศูนย์การค้า ผู้บริหารศูนย์การค้าต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก นั่นคือเหตุผลว่า ทำให้การปรับกลยุทธ์ทางการตลาดของศูนย์การค้าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญ เนื่องจากกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ทำให้คนในองค์กรเห็นภาพเดียวกัน และพร้อมปรับเปลี่ยนไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่ง กลยุทธ์นั้น ต้องทำให้ศูนย์การค้าสามารถสื่อสารภาพลักษณ์องค์กรออกไป และวางจุดยืนของธุรกิจสู่สายตาของอุตสาหกรรมค้าปลีกและภาคธุรกิจในระดับมหภาค ตลอดจนสู่สายตาของประชาชนทั่วไป

#### 4.3 บริบทของการเปลี่ยนแปลงของปัญหาของศูนย์การค้าและผู้บริหารศูนย์การค้า

ความเปลี่ยนแปลงของธุรกิจศูนย์การค้า เน้นที่การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่อสิ่งที่มี การเกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอกธุรกิจ ตลอดจนการปรับตัวต่อสภาพการณ์ที่หลากหลาย การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำทให้ศูนย์การค้าต้องปรับตัวและพัฒนาอยู่เสมอ ศูนย์การค้าที่ประสบความสำเร็จจะเป็นศูนย์การค้าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด นำเสนอประสบการณ์การช้อปปิ้งที่ไม่เหมือนใครและสร้างความยั่งยืนให้กับธุรกิจ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตลาด ส่งผลต่อการพัฒนาศูนย์การค้าในหลายแง่มุม ดังนี้

- 1) การเติบโตของอีคอมเมิร์ซ ผู้บริโภครักหันมาซื้อสินค้าออนไลน์มากขึ้น ส่งผลกระทบต่อยอดขายของร้านค้าในศูนย์การค้า ศูนย์การค้าต้องปรับตัวด้วยกลยุทธ์ต่างๆ เช่น พัฒนาระบบการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ รองรับการค้าชำระเงินแบบ Cashless และ นำเสนอประสบการณ์การช้อปปิ้งที่ไม่สามารถหาได้บนออนไลน์ เช่น กิจกรรมพิเศษ พื้นที่ส่วนกลางที่น่าสนใจ
- 2) การแข่งขันที่รุนแรง มีการเปิดศูนย์การค้าใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น ศูนย์การค้าต้องดึงดูดลูกค้าด้วยกลยุทธ์ที่แตกต่าง เช่น การนำเสนอสินค้าและบริการที่หลากหลาย การจัดโปรโมชั่น และส่วนลด การพัฒนารูปแบบและดีไซน์ของศูนย์การค้าให้ทันสมัย
- 3) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค ผู้บริโภคต้องการประสบการณ์การช้อปปิ้งที่สะดวก รวดเร็ว และหลากหลาย ศูนย์การค้าต้องปรับเปลี่ยนพื้นที่ให้รองรับไลฟ์สไตล์ใหม่ๆ พื้นที่สำหรับกิจกรรมและความบันเทิง พื้นที่สำหรับทำงาน ตลอดจนพื้นที่สำหรับดูแลสุขภาพ
- 4) เทคโนโลยี เทคโนโลยีใหม่ๆ ถูกนำมาใช้ในศูนย์การค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ ระบบวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า เทคโนโลยี AR/VR เป็นต้น
- 5) ความยั่งยืน ผู้บริโภคให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ศูนย์การค้าต้องดำเนินการธุรกิจอย่างยั่งยืน ด้วยการลดการใช้พลังงาน วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม จนถึงการสนับสนุนธุรกิจท้องถิ่น

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการตลาดของธุรกิจศูนย์การค้าและค้าปลีกดังกล่าว จึงนำไปสู่ปัญหาการเปลี่ยนแปลงอันเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้ศูนย์การค้าต้องปรับการบริหารจัดการ และนำเสนอประสบการณ์ใหม่ๆ ที่มีคุณค่าและคุ้มค่าสำหรับลูกค้าและสำหรับธุรกิจ ดังนี้

#### 4.3.1 ปัญหาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมของสังคมและโลกอนาคต

การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ไปจนถึงความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ และการแข่งขันของอุตสาหกรรม ล้วนมีผลกระทบต่อธุรกิจศูนย์การค้าในหลายๆ ด้าน แต่ประเด็นที่ส่งผลกับธุรกิจศูนย์การค้าและสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการดำเนินธุรกิจได้ ทั้งทางตรงและทางอ้อมก็คือ นโยบายจากภาครัฐ ซึ่งในปัจจุบันภาครัฐก็ได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจยุคใหม่ด้วยระบบนิเวศ โครงสร้างพื้นฐานและนวัตกรรมดิจิทัล เพื่อสร้างสังคมแห่งอนาคตและลดความเหลื่อมล้ำด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งเสริมการให้บริการประชาชน ภาคเอกชนและภาครัฐด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล รวมไปถึงการสร้างภาพ

เชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเป็นแผนปฏิบัติการของกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566 – 2570 โดยมีเป้าหมายในการสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันและเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น จากการใช้ประโยชน์และรู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งประชาชน เอกชนและภาครัฐจะได้รับบริการด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล สร้างกำลังคนที่มีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยี รวมไปถึงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมั่นคงปลอดภัยตามมาตรฐานสากลและใช้กฎหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับนโยบายของประเทศ (วิศิษฐ์ วิศิษฐ์สรอรรถ, 2566) ซึ่งแผนยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจยุคใหม่นี้ มุ่งเน้นความร่วมมือของภาคเอกชนในการสนับสนุนงานแสดงสินค้างานสัมมนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การรวบรวมผู้ให้บริการเทคโนโลยีจากนานาประเทศ การประชุมนำเสนอโซลูชันซอฟต์แวร์เพื่อธุรกิจ งานปัญญาประดิษฐ์ งานเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และโดยเฉพาะงานด้านอีคอมเมิร์ซและการตลาดดิจิทัล ซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของธุรกิจศูนย์การค้า ตลอดจนการส่งเสริมการทำระบบ Database และ Cloud Solution ซึ่งทั้งหมดเป็นแรงผลักดันของภาครัฐ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่ครบวงจร เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลของทั้งประเทศไทยได้ (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2566) ด้วยจุดมุ่งหมายของแผนยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจยุคใหม่นั้น ในการสร้างคนไทยให้มีสมรรถนะและทักษะสูงเพียงพอในการพลิกโฉมประเทศเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างมาก เพราะการยกระดับความสามารถของคนไทย มีผลในการแข่งขันทางเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศ โดยมียุทธศาสตร์ 1) ในการพัฒนาเศรษฐกิจไทยด้วยเศรษฐกิจสร้างคุณค่าและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ให้มีความสามารถในการแข่งขันและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน 2) ยกระดับสังคมและสิ่งแวดล้อมให้มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนสามารถแก้ไขปัญหาท้าทายและปรับตัวได้ทันต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงของโลก และ 3) การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรมระดับขั้นแนวหน้าเพื่อสร้างโอกาสใหม่และความพร้อมของประเทศไทยในอนาคต 4) พัฒนากำลังคน สถาบันอุดมศึกษา และหน่วยงานวิจัยให้เป็นฐานขับเคลื่อนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศแบบก้าวกระโดดและยั่งยืน การสนับสนุนการจัดงาน DigiTech ASEAN Thailand ในครั้งนี้ถือเป็นการตอบ โจทย์ยุทธศาสตร์ของกระทรวงในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อสร้างโอกาสและความพร้อมให้กับประเทศ อีกทั้งยังสร้างรากฐานแห่งความรู้ซึ่งคือการพัฒนากำลังคนเพื่อขับเคลื่อนธุรกิจต่อไป

การอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม เพื่อเพิ่มความยั่งยืนในธุรกิจก็เป็นเรื่องสำคัญ แม้ภาครัฐได้เสนอนโยบายที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและส่งเสริมการค้าในธุรกิจที่มีความยั่งยืน การพัฒนาและการใช้งานวัสดุและเทคโนโลยีที่สนับสนุนการทำธุรกิจอย่าง

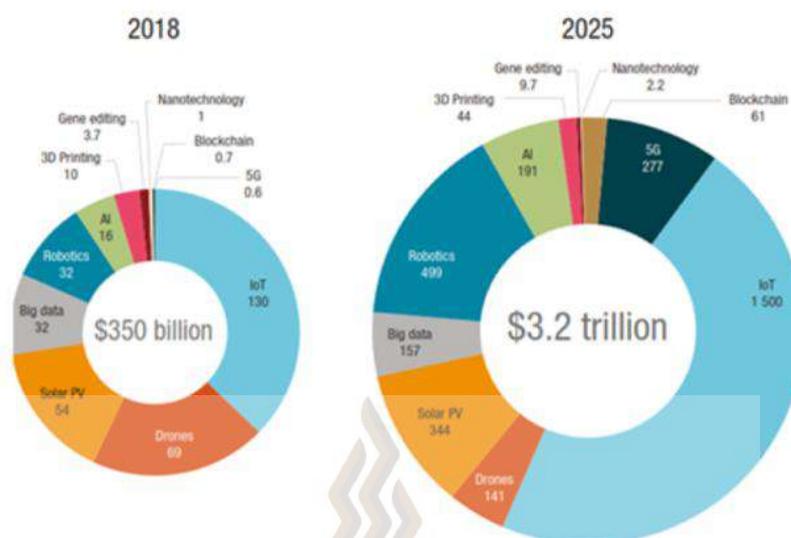
ยั่งยืน การดำเนินธุรกิจที่มีความยั่งยืนจะส่งผลต่อธุรกิจศูนย์การค้าอย่างมาก ซึ่งปัจจุบันนโยบายในหลายๆ ศูนย์การค้ามีการปรับเปลี่ยนแนวทางใหม่ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลให้ธุรกิจศูนย์การค้าต้องปรับรูปแบบงาน การลงทุน และแผนการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและพัฒนาเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องด้วย

และจากผลพวงของการวางยุทธศาสตร์ของภาครัฐ ในด้านการท่องเที่ยวก็เป็นปัจจัยและประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงธุรกิจศูนย์การค้า และในด้านการท่องเที่ยวนั้นก็มีการสร้างมาตรฐานใหม่ โดยการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ได้มีการเตรียมพร้อมสำหรับในการยกระดับการท่องเที่ยว โดยการเปลี่ยนและสร้างระบบนิเวศ หรือ Ecosystem ใหม่ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของไทย ซึ่งสิ่งที่ ททท. ให้ความสำคัญหลักๆ คือ การสร้างและสนับสนุนการท่องเที่ยวอย่างมีความรับผิดชอบต่อ หรือ Responsible Tourism และการท่องเที่ยวในรูปแบบดิจิทัล หรือ Digital Tourism แต่สิ่งที่ต้องเร่งเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดการท่องเที่ยวใหม่ๆ ก็คือ การเปลี่ยนวิธีการทำการตลาดและการสื่อสารแนวใหม่ๆ เพื่อให้สามารถเข้าถึงและดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมายเข้าสู่ประเทศไทยยิ่งขึ้น เพราะธุรกิจท่องเที่ยวและศูนย์การค้าเป็นกำลังหลักในการหนุนและยกระดับมาตรฐานการท่องเที่ยวไทย ในมาตรฐานเชิงคุณภาพแทนระดับปริมาณ เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับการท่องเที่ยวของไทย และสร้างมาตรฐานใหม่ที่สืบจากเดิม พร้อมเชื่อมต่อกภาคส่วนต่างๆ เป็นระบบนิเวศ (การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2564) ประเทศไทยไม่ได้ต้องการนักท่องเที่ยวที่เข้าสู่ประเทศจำนวนมาก แต่ต้องการนักท่องเที่ยวเชิงคุณภาพมากขึ้น ซึ่งก็ตรงกับเทรนด์การท่องเที่ยวหลังโควิด-19 ที่นักท่องเที่ยวก็มองสิ่งที่เพิ่มเติมการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพมากยิ่งขึ้น นักท่องเที่ยวมีแนวโน้มจะใช้เวลาในสถานที่ท่องเที่ยวระยะยาวขึ้น ธุรกิจศูนย์การค้าถือเป็นหนึ่งใน Ecosystem ของการท่องเที่ยวของไทย ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มกับการท่องเที่ยวได้ ด้วยการเชื่อมโยงแผนการตลาดให้เป็นส่วนหนึ่งและเสริมการท่องเที่ยวไทย สนับสนุนการท่องเที่ยวระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับเทรนด์การท่องเที่ยวที่เปลี่ยนไปสู่การท่องเที่ยวเชิงคุณภาพมากขึ้น เมื่อสนับสนุนให้นักท่องเที่ยวอยู่เมืองไทยนานมากขึ้น โดยนำเสนอจุดเด่นด้านทรัพยากรและวัฒนธรรมที่เหมาะสม มูลค่าการท่องเที่ยวของไทยก็จะเพิ่มขึ้น ประกอบกับยกระดับขึ้นเป็น Shopping Destination ดังนั้นธุรกิจศูนย์การค้าจึงต้องวางแผนและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ไปในทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาภาพใหญ่ของสังคมและเศรษฐกิจ โดยการวางแผนเพื่อความร่วมมือจากทางภาครัฐในการสร้างจุดเด่น ของศูนย์การค้าไทย นำไปสู่การกระจายรายได้ไปสู่ธุรกิจ SMEs รวมถึงธุรกิจฐานราก และส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรอง เพื่อขยายขนาดของ Ecosystem ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่

เกิดจากสภาพแวดล้อมในเรื่องการอนุรักษ์พลังงานและการสร้างความยั่งยืนของสังคม และความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ และการแข่งขันของอุตสาหกรรมในโลกอนาคตล้วนมีผลกระทบต่อธุรกิจศูนย์การค้าทั้งสิ้น

#### 4.3.2 ปัญหาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีและตลาดออนไลน์

เทคโนโลยีได้ปฏิวัติชีวิตของผู้บริโภคและธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทำให้เปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคไปด้วย เทคโนโลยีทำให้ตลาดออนไลน์และธุรกิจอีคอมเมิร์ซเติบโตทั้งในและระหว่างประเทศ อีกทั้งการปรับเปลี่ยนของเทคโนโลยีนำไปสู่การจัดการด้านฐานข้อมูล อิเล็กทรอนิกส์ ที่ช่วยให้บริษัทดำเนินธุรกิจนำไปวิเคราะห์และจัดเก็บข้อมูลของบริษัทและข้อมูลลูกค้าได้ง่ายขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยีนั้นมีส่วนพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจให้เติบโต ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมเสมือนจริง การติดตามการจัดส่งและการจัดซื้อโดยใช้ทางเทคโนโลยี การตรวจสอบการส่งมอบสินค้าและปริมาณสินค้าคงคลัง เทคโนโลยีช่วยให้บริษัทผลิตสินค้าได้ถูกลง สามารถค้นหาแหล่งวัตถุดิบได้ง่ายขึ้นทั้งในและต่างประเทศ ลดต้นทุนการขนส่ง และต้นทุนการผลิตสินค้า กิจกรรมทางด้านอุตสาหกรรมค้าปลีกทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากเทคโนโลยีที่พัฒนาสังคมและเศรษฐกิจนั้น ส่งผลต่อการเติบโตของการพัฒนาเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศมหาอำนาจอย่างอเมริกาและจีน รวมทั้งกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วในแถบยุโรป ซึ่งให้ความสำคัญกับ เทคโนโลยีแห่งยุคดิจิทัลอย่างมาก เพื่อการเตรียมตัวและการปรับตัวเพื่อธุรกิจในปัจจุบันและในอนาคต โดยเทคโนโลยีในยุคดิจิทัลที่หลายธุรกิจนำมาใช้นั้น บริษัท United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) ได้มีการทำ Research เปรียบเทียบมูลค่าของเทคโนโลยี ระหว่างปี 2018 และประเมินมูลค่าเทคโนโลยีของปี 2025 เห็นได้ว่าเทคโนโลยีที่มีแนวโน้มทำให้ธุรกิจ สังคม และเศรษฐกิจปรับเปลี่ยนในอนาคต คือ AI และ IOT หรือ ปัญญาประดิษฐ์และอุปกรณ์ที่เชื่อมต่อการใช้งานอินเทอร์เน็ต และเชื่อมต่อกับแอปพลิเคชัน, Robotic หรือหุ่นยนต์ที่เป็นเครื่องจักรดำเนินการและโต้ตอบได้และตอบสนองได้, Solar PV หรือเทคโนโลยีเปลี่ยนแสงแดดเป็นไฟฟ้า, 5G หรือเครือข่ายการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตบนมือถือ, Blockchain ซึ่งเทคโนโลยีบัญชีแยกประเภทที่นำไปใช้กับการซื้อขาย Cryptocurrencies และก่อให้เกิดความโปร่งใสและความปลอดภัยด้านการเงิน และ Big Data หรือชุดข้อมูลที่นำไปจัดการและประมวลผลโดยคอมพิวเตอร์ (UNCTAD, 2022)



รูปที่ 4.2 Digital Technologies and Structural Change

ที่มา: Technology and Innovation Report 2021, 2021

การใช้เทคโนโลยีในธุรกิจและการให้บริการลูกค้ามีความสำคัญมาก เทคโนโลยีนำไปสู่การสื่อสารและเชื่อมต่อที่รวดเร็ว ทำให้ผู้บริโภคเลือกซื้อสินค้าและบริการออนไลน์มากขึ้น ดังนั้นความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจและการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสร้างประสบการณ์การช้อปปิ้งที่น่าสนใจเป็นสิ่งสำคัญ ธุรกิจศูนย์การค้าต้องปรับตัวและใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจและให้บริการลูกค้า และการนำเทคโนโลยีมาเชื่อมโยงและพัฒนาระบบต่างๆ เพื่อลดต้นทุนดำเนินงานในองค์กรธุรกิจก็เป็นอีกหนึ่งสิ่งสำคัญ เป็นการพัฒนาเพื่อให้ธุรกิจศูนย์การค้าสามารถทำธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจศูนย์การค้า ศูนย์การค้าจึงต้องพัฒนานวัตกรรมใหม่ เพื่อให้ผู้บริโภคต้องการมาซื้อสินค้าและใช้ชีวิตในศูนย์การค้า เพื่อตอบโจทย์รูปแบบธุรกิจ และต้องพิจารณาการแข่งขันในตลาดโลก โดยการลงทุนและเปิดตัวศูนย์การค้าใหม่ เพื่อเพิ่มความสามารถในการขายสินค้าและบริการที่แตกต่าง เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการแข่งขันในตลาดโลกในยุคปัจจุบันอย่างเหมาะสม

#### 4.3.3 ปัญหาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากผู้บริโภคและกลุ่มลูกค้า

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคมีความซับซ้อนขึ้น โลกธุรกิจการตลาดก้าวเข้าสู่ยุคใหม่ถือเป็นยุคแห่งความเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง พฤติกรรม ความต้องการ และความคาดหวังของผู้บริโภคนั้นเปลี่ยนไปจากแต่ก่อนอย่างสิ้นเชิง เมื่อพฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไป ความ

ต้องการของผู้บริโภคก็เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วขึ้น เช่นเดียวกับความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งผลมาจากทั้งเรื่องของเทคโนโลยีไร้รอยต่อ ตลอดจนความเปราะบางทางเศรษฐกิจของทั่วโลกที่เข้ามาเป็นตัวเร่งให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และด้วยพฤติกรรมการใช้สมาร์ตโฟนของคนไทยเก่งขึ้นมาก กลายเป็นการผลักดันให้ธุรกิจต้องปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง ซึ่งกลายเป็นธุรกิจต้องย้อนกลับไปมองตัวเองว่า “พร้อมหรือไม่” กับการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของผู้บริโภค ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการใช้เทคโนโลยี การใช้จ่ายและการปรับเปลี่ยนหน้าร้านให้เข้าถึงลูกค้าตามพฤติกรรมของแต่ละกลุ่ม ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคมีความซับซ้อนขึ้น โลกธุรกิจการตลาดก้าวเข้าสู่ยุคใหม่ ถือเป็นยุคแห่งความเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง พฤติกรรม ความต้องการ และความคาดหวังของผู้บริโภคนั้นเปลี่ยนไปจากแต่ก่อนอย่างสิ้นเชิง แผนการตลาดแบบเดิมๆ อาจไม่นำไปสู่ผลสำเร็จที่ต้องการอีกต่อไป

ในพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ผู้บริโภคในปัจจุบันมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปจากเดิมที่หันมาซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น ให้ความสำคัญกับประสบการณ์มากกว่าสินค้าเพียงอย่างเดียว และมีความหลากหลายมากขึ้น ประกอบกับความหลากหลายของกลุ่มลูกค้า ศูนย์การค้าในปัจจุบันมีความซับซ้อนทั้งในด้านอายุ เพศ ความสนใจ และไลฟ์สไตล์ ซึ่งส่งผลให้ศูนย์การค้าต้องปรับตัวให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้หลากหลายมากขึ้น ในขณะที่การแข่งขันที่รุนแรงขึ้นของธุรกิจศูนย์การค้า จากการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ และการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค ส่งผลกระทบต่อธุรกิจศูนย์การค้าที่จำนวนลูกค้าลดลง เนื่องจากผู้บริโภคหันมาซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น นำไปสู่การลดลงของรายได้ของศูนย์การค้า และให้ความสำคัญกับประสบการณ์มากกว่าสินค้าเพียงอย่างเดียว ธุรกิจศูนย์การค้าจึงจำเป็นต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค และกลุ่มลูกค้า เพื่อสามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน แนวทางการปรับตัวที่สำคัญ ได้แก่

1) การปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เช่น การพัฒนาช่องทางการขายออนไลน์ การให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของลูกค้า และการสร้างความแตกต่างให้กับศูนย์การค้า

2) การตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าที่มีความหลากหลาย เช่น การนำเสนอสินค้าและบริการที่หลากหลาย การจัดกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้า และการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้า

3) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การสร้างความแตกต่างให้กับศูนย์การค้า การร่วมมือกับพันธมิตร และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ

เมื่อสินค้าถึงกำหนดของวงจรชีวิต เจอกับคู่แข่งรายใหม่ ๆ ในตลาด ลูกค้าและผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงรสนิยม ความชอบและความต้องการไปจากเดิม ทำให้แบรนด์มียอดขาย ผลกำไรที่ไม่ได้เติบโตขึ้นหรืออาจลดลง การที่จะทำให้แบรนด์สามารถที่จะเติบโตในปีต่อ ๆ ไปได้ รวมทั้งการรักษาฐานลูกค้าเก่า อีกทั้งยังไม่สามารถหาลูกค้าในกลุ่มใหม่ได้ การหากกลยุทธ์และไอเดียเพื่อให้อธุรกิจให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน จึงเป็นเรื่องที่จำเป็น ดังนั้นกลยุทธ์ฟื้นฟูธุรกิจและการต่อยอดธุรกิจเพื่อสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค มี 9 แนวทาง ดังนี้

#### 1) Product Improvisation

เป็นการพัฒนาปรับปรุงสินค้าอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาฐานลูกค้าเก่า เช่น การปรับปรุงสูตร การเพิ่มวิธีการใช้งานของสินค้า ทำให้มีการซื้อและใช้ซ้ำบ่อยครั้งขึ้น การเพิ่มการบริโภคหรือการใช้ในจำนวนมากขึ้นต่อครั้ง ตัวอย่างเช่น การบอกวิธีการใช้นมข้นในรูปแบบใหม่ ๆ การนำเสนอเมนู เพื่อเพิ่มการซื้อและการบริโภค การสร้างเมนูใหม่ออนไลน์ แจกเมนู การร่วมกับร้านค้าปลีกเพื่อแนะนำรายการทำอาหารผ่านใบเสร็จของสินค้าที่ซื้อ หรือการที่บริษัททางรถยนต์แนะนำการเดินทางเพื่อให้นักใช้รถมากขึ้น ยางก็จะถูกใช้บ่อยขึ้น ซึ่งทำให้มีการเปลี่ยนยางรถยนต์เร็วขึ้น เป็นต้น

#### 2) Untapped Market

การหากลุ่มเป้าหมายใหม่ๆ และกลุ่มตลาดใหม่ การปรับแก้เกจจึงให้คู่ทันสมัยขึ้น ทั้งด้านฉลากและบรรจุภัณฑ์ การปรับภาพรวมของสีและโลโก้เมื่อจำเป็น ถ้าลูกค้ามีความต้องการด้านสังคมเพิ่มขึ้น ก็จำเป็นต้องคิดเรื่องการทาบบรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อผู้ใช้ เช่น ขวดรีไซเคิล หลอดกระดาษ หรือการสร้างตลาดในผลิตภัณฑ์ใหม่เช่น H&M เปิดร้านค้าปลีกขายสินค้าตกแต่งบ้าน นอกเหนือจากสินค้าเสื้อผ้า

#### 3) Associate Storyline

สร้างเรื่องราวเชื่อมโยงกับลูกค้า สร้างความแตกต่างและจุดยืนของแบรนด์ การใช้แบรนด์แอมบาสเดอร์ อินฟลูเอนเซอร์ในการเล่าเรื่องราวเชื่อมโยงกับแบรนด์ การสร้างคอนเทนต์เพื่อเสริมอัตลักษณ์ของแบรนด์ และเรื่องราวที่น่าสนใจไม่ว่าจะเป็นเรื่องการท่องเที่ยว อาหาร สุขภาพ ความรู้ที่คนให้ความสนใจ

#### 4) Collaboration

การเสริมสร้างความแข็งแกร่งของแบรนด์ผ่านการร่วมมือทางด้านธุรกิจ การทำ Collaboration กับแบรนด์ Partners ที่มีจุดยืนและตอบสนองความต้องการต่อลูกค้ากลุ่มเป้าหมายของธุรกิจร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการทำ Strategic Alliance การควบรวมซื้อกิจการใหม่ Acquisition หรือการลงทุนร่วม Joint Venture สามารถขยายฐานลูกค้าทั้งเก่าและใหม่ได้ด้วย

#### 5) Distribution and Technology Transformation

การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้กว้างขึ้น ผ่านการขายช่องทางออนไลน์ อีคอมเมิร์ซ สื่อสังคมออนไลน์ ครอบคลุมการจัดจำหน่าย และประชาสัมพันธ์ ต้องเข้าใจ Customer Journey ของลูกค้าในแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน

#### 6) Differentiation with Product and Process Innovation

การสร้างความแตกต่างด้วยนวัตกรรมหรือการพัฒนาสินค้าใหม่ การประดิษฐ์สินค้าหรือกระบวนการใหม่ เช่น ยาสีฟันที่ไม่ใช้น้ำ พัดลมที่ไม่จำเป็นต้องมีใบพัด

#### 7) Price Point

การวิเคราะห์ราคาที่เหมาะสม สำรวจ ปรับปรุงราคาของสินค้าเพื่อเพิ่มมูลค่า การลดหรือเพิ่มปริมาณ คุณลักษณะ ความเชี่ยวชาญ การสร้างราคาโดยทางจิตวิทยาต่าง ๆ เช่น Decoy Effect Frame Effect เป็นต้น

#### 8) Redefining Brand Identity

ยกระดับคุณค่าและประสบการณ์ของลูกค้าผ่านแบรนด์ สร้างความประทับใจ การจดจำแบรนด์ และกลับมาซื้อซ้ำ ต้องใช้สื่อทั้งออฟไลน์และออนไลน์ รวมทั้งจุด Touch Point ต่าง ๆ

#### 9) Rename

อาจจะเป็นข้อสุดท้ายที่จะพิจารณาการเปลี่ยนชื่อแบรนด์ ในกรณีการรับรู้ของลูกค้าที่มีต่อแบรนด์เป็นไปในแง่ลบ อาจเป็นการสร้างแบรนด์ใหม่ การสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อปรับภาพลักษณ์และลบความรู้สึกที่ไม่ดีกับแบรนด์ (ยูทรีนา ศรีสวัสดิ์, 2560) ให้การนำเสนอแนวทางที่ธุรกิจสามารถนำไปปรับใช้เพื่อปรับตัวให้ทันต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป กลยุทธ์เหล่านี้ครอบคลุมทั้งด้านสินค้า บริการ การตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย และแบรนด์ที่ผ่านมานักการตลาดได้ขอให้ผู้บริโภคชื่อ 'แนวคิด' ของแบรนด์ที่พยายามจะสื่ออารมณ์และไลฟ์สไตล์ออกไปให้ผู้บริโภคทราบว่าสิ่งที่แบรนด์ต้องการจะมอบให้ นั้นเป็นมากกว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการธรรมดา ผู้บริโภคจึงมีความผูกพันกับแบรนด์ที่สามารถแสดงคุณค่าและตัวตนของผู้บริโภค แต่นั่นอาจเป็นดาบสองคมสำหรับแบรนด์เช่นกัน ทั้งนี้เพราะผู้บริโภคพร้อมที่จะหันหลังให้กับแบรนด์ทันทีที่แบรนด์ดำเนินการอะไรที่ไม่สอดคล้องกับค่านิยมของผู้บริโภคจะเน้นย้ำ ถึงคุณประโยชน์และฟังก์ชันของผลิตภัณฑ์จะกลับมามีความสำคัญอีกครั้ง แต่การเน้นย้ำถึงความสามารถของแบรนด์เองก็มีความสำคัญไม่แพ้กัน คุณค่าทางสังคมและคุณค่าด้านอารมณ์ของแบรนด์จะมีความสำคัญมากขึ้นเมื่อผู้บริโภคคำนึงถึงสิ่งที่แบรนด์มีความหมายต่อตนเองเป็นการส่วนตัว มากกว่าแค่คำโฆษณาทั่วไปที่พูดในสังคม โดยเฉพาะแบรนด์เก่าแก่ที่ได้รับความเชื่อมั่นมายาวนาน ดังนั้นนักการตลาดจึงให้ความสำคัญกับความใกล้ชิดระหว่างผู้บริโภคกับแบรนด์มากขึ้นกว่าเก่าโดยสามารถเลือกเน้นการ

เล่าเรื่องราวที่น่าสนใจของแบรนด์ การใช้ประโยชน์จากส่วนประกอบที่ใช้มาเนิ่นนาน หรือแม้แต่ การเน้นย้ำ ถึงความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจที่ทางแบรนด์ได้รับมา แม้ช่วงเวลาจะหมุนผ่านไป อย่างรวดเร็วและผู้บริโภคถูกช่วยด้วยสินค้าออกใหม่มากมาย แบรนด์สามารถเลือกเล่าเรื่องราว ประวัติความเป็นมา ธรรมเนียมปฏิบัติ และอายุของแบรนด์ในการวางตำแหน่งที่ทรงคุณค่า เก้าแก่ และยั่งยืนได้

เมื่อความไว้วางใจต่อธุรกิจหรือองค์กรต่างๆ มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง การพิจารณาของผู้บริโภคต่อแบรนด์ที่ไม่สามารถเติมเต็มความคาดหวังของผู้บริโภค จะกดดันให้แบรนด์ปรับเปลี่ยนวิธีในการทำ ให้ผู้บริโภคเห็นคุณค่าของแบรนด์ ซึ่งแบรนด์จะต้องสร้างและกระชับความสัมพันธ์กับผู้บริโภคด้วยการให้ความสำคัญกับการนำเสนอประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์หรือ บริการที่มีความมั่นคงและสม่ำเสมอ ซึ่งสิ่งนี้ต้องเป็นหัวใจหลักในการสื่อสารกับเหล่าผู้บริโภค นอกจากนี้ แบรนด์ต้องสร้างความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความถูกต้อง เพื่อช่วยหล่อเลี้ยงอัตลักษณ์และวิสัยทัศน์ของแบรนด์ในการที่ผู้บริโภคจะทำความเข้าใจและคุ้นเคยกับอัตลักษณ์และ รสนิยมของตัวเอง ผู้บริโภคคาดหวังให้แบรนด์แสดงความพยายามแบบเดียวกันโดยอัดฉีดพลังงาน แห่งความสุข ความจริงใจ และความเปิดเผย หากมองไปข้างหน้า ผู้บริโภคและแบรนด์จะเดินทาง เคียงกันไปเพื่อค้นหาสิ่งที่คุณให้ความสำคัญ และที่ปลายทางพวกเขาจะพบกันในรูปแบบ ความสัมพันธ์ระหว่างแบรนด์และผู้บริโภคที่ยั่งยืน แบรนด์ที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงตลาดจะเคารพ ผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญในเรื่องคุณภาพ และในขณะที่เดียวกันแบรนด์เหล่านี้ก็จะสร้างการเชื่อมต่อ ทางอารมณ์กับผู้บริโภคผ่านสินค้าที่ปรับแต่งเฉพาะบุคคล (Personalised Products) เพื่อตอบสนอง ความต้องการในการสำรวจค้นหาของผู้บริโภคอีกด้วย

#### 4.3.4 ปัญหาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากโครงสร้างภายในของธุรกิจ

โครงสร้างภายในของธุรกิจของศูนย์การค้า หมายถึง การจัดองค์กร กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรของศูนย์การค้า ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างภายในของธุรกิจของ ศูนย์การค้า ส่งผลให้เกิดปัญหาต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1) ความล้าสมัยของโครงสร้างและรูปแบบการดำเนินงาน โครงสร้างและรูปแบบ การดำเนินงานของศูนย์การค้าที่ล้าสมัย ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคและกลุ่มลูกค้า ในปัจจุบัน อาจส่งผลให้ศูนย์การค้าไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน

เช่น ศูนย์การค้ายังคงใช้โครงสร้างและรูปแบบการดำเนินงานแบบเดิมๆ ที่ไม่ได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ ซึ่งอาจส่งผลให้ศูนย์การค้าไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เป็นผู้นำ ไม่ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม อาจส่งผลให้ศูนย์การค้าไม่สามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที เช่น ศูนย์การค้าอาจมีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบมากกว่าการคิดนอกกรอบ ซึ่งอาจส่งผลให้ศูนย์การค้าไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างทันท่วงที

3) ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในศูนย์การค้า อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน เช่น ศูนย์การค้ามีหน่วยงานต่างๆ ที่ทำงานแยกส่วนกัน ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่สอดคล้องกัน และไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วน

ธุรกิจศูนย์การค้าจึงจำเป็นต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในของธุรกิจ เพื่อสามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยแนวทางการปรับตัวที่สำคัญ เป็นได้ทั้งการปรับปรุงโครงสร้างและรูปแบบการดำเนินงาน โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคและกลุ่มลูกค้าในปัจจุบัน นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เช่น การใช้ระบบอัตโนมัติในการบริหารจัดการพื้นที่ การใช้ระบบดิจิทัลในการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า เป็นต้น อีกทั้งแนวทางการปรับตัวที่สำคัญอีกอย่าง เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม โดยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรมีความกล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ๆ ซึ่งนำไปสู่การบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่างๆ โดยองค์กรต้องมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานร่วมกันให้ชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นธุรกิจศูนย์การค้าที่ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในของธุรกิจได้อย่างเหมาะสม จะสามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ศูนย์การค้าและการบริหารจัดการศูนย์การค้าส่วนใหญ่ถูกกระทบโดยเหตุและปัจจัยหลายๆ อย่างที่เกิดขึ้น เช่น โควิด-19 และแนวโน้มใหม่ๆ ที่มีผลต่อพฤติกรรมและการซื้อขายของลูกค้า เพื่อที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกธุรกิจและสังคมปัจจุบัน ศูนย์การค้าและผู้บริหารต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ธุรกิจยังคงเป็นอยู่ในฐานะที่ดีในอนาคต โดยพยายามไม่ให้สูญเสียลูกค้าที่มีอยู่และกลุ่มลูกค้าที่เคยใช้บริการมาก่อน ปัญหาจาก

การเปลี่ยนแปลงภายในธุรกิจของศูนย์การค้าส่วนใหญ่มีผลกระทบต่อ การลดจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้ บริการ เนื่องจากไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม และกระทบต่อการ ลดลงของยอดขาย เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังเกิดความ สูญเสียทางการเงิน เนื่องจากไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน การแก้ไข ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงนี้ควรพิจารณาการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อช่วย ให้เกิดประโยชน์ในกระบวนการทางการตลาด และการขาย หรือการนำเทคโนโลยีและข้อมูลมาใช้ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ปรับให้เหมาะกับลูกค้าในมาตรฐานที่ใหญ่ขึ้น ศูนย์การค้าจึงจำเป็นต้องทำ การวิเคราะห์และปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและ คงทนอยู่ในตลาด การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในธุรกิจดังกล่าวอย่างเหมาะสม จะ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ตลอดจนการก้าวข้ามจากการเป็นสถานที่ช้อปปิ้งเพียงอย่างเดียวไปสู่ การเป็น Community หรือพื้นที่ที่ทุกคนในชุมชนมาเยี่ยมชมและใช้ชีวิตประจำวันเป็นสิ่งสำคัญที่ จะช่วยให้ธุรกิจศูนย์การค้าเข้าอยู่ในที่ที่ลูกค้าและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

#### 4.4 สิ่งที่ต้องคำนึงถึงความสำคัญและต้องปรับตัวเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีก

การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงในศูนย์การค้า เพื่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีก เป็นเรื่อง ที่สำคัญในยุคปัจจุบัน การเกิดขึ้นในสถานการณ์ธุรกิจเพื่อการบริหารจัดการศูนย์การค้า สิ่งที่สำคัญ คือการรับรู้และการปรับตัวอย่างรวดเร็ว โดยเริ่มต้นจากศูนย์การค้าและผู้บริหาร เพราะคือจุดเริ่มต้น หลักของการเปลี่ยนแปลงและการวางเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ธุรกิจยังคงอยู่ในอนาคต โดยไม่ สูญเสียลูกค้าที่มีอยู่และกลุ่มลูกค้าที่เคยใช้บริการมาก่อน พร้อมกับการจัดการในเรื่องของความ ร่วมมือกันข้ามธุรกิจซึ่งมีความสำคัญมากขึ้น ในปัจจุบัน เพื่อเป็น โอกาสในการเข้าถึงลูกค้าใหม่ๆ และนำไปสู่การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ทันสมัยให้กับลูกค้า องค์กรธุรกิจศูนย์การค้า จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกและปรับตัวเพื่อความยั่งยืน ของธุรกิจในด้านต่างๆ ดังนี้

##### 1) ด้านสิ่งแวดล้อม

การใช้พลังงานและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการนำนวัตกรรมและ เทคโนโลยีมาใช้ เช่น การใช้พลังงานแสงอาทิตย์ การใช้ระบบทำความเย็นประสิทธิภาพสูง การใช้ น้ำอย่างประหยัดและระบบบำบัดของเสีย การจัดการขยะอย่างเป็นระบบตั้งแต่ต้นทาง การรีไซเคิล ขยะ ตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ประกอบการในศูนย์การค้าดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน เช่น

การใช้บรรพบุรุษที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้นนำไปสู่การสร้างระบบนิเวศหรือ Ecosystems ที่มีผลต่อธุรกิจอย่างกว้างขวาง ต่อเนื่อง และยั่งยืนอีกด้วย

## 2) ด้านสังคม

การสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและชุมชน ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมอาชีพและรายได้ให้แก่ชุมชน การสนับสนุนกิจกรรมเพื่อสังคม การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการใช้ชีวิตอย่างยั่งยืน ในการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสุขภาพและการออกกำลังกาย หรือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน เช่นการให้ความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกพนักงาน

## 3) ด้านเศรษฐกิจ

ในการสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจศูนย์การค้า จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและกฎหมายของประเทศ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่นและเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งแผนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศในระยะยาว องค์กรธุรกิจศูนย์การค้าควรศึกษาและติดตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เพื่อที่จะได้ทราบทิศทางการพัฒนาประเทศและแนวทางส่งเสริมธุรกิจต่างๆ ของประเทศ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรธุรกิจศูนย์การค้าสามารถปรับตัวและปรับแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศได้ โดยเฉพาะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาเศรษฐกิจสีเขียว การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ซึ่งองค์กรธุรกิจศูนย์การค้าสามารถปรับตัวและปรับแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเหล่านี้ได้ เช่น การลงทุนในพลังงานหมุนเวียน การพัฒนาสินค้าและบริการที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ในด้านกฎหมายของประเทศนั้น ก็เป็นกรอบในการกำกับดูแลธุรกิจศูนย์การค้า จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎหมายของประเทศอย่างเคร่งครัด เพื่อที่จะได้ดำเนินธุรกิจได้อย่างถูกต้องและปลอดภัย ซึ่งจะช่วยให้องค์กรธุรกิจศูนย์การค้าได้รับความไว้วางใจจากผู้บริโภคและสังคมนอกจากนี้ องค์กรธุรกิจศูนย์การค้ายังสามารถใช้ประโยชน์จากกฎหมายของประเทศในการพัฒนาธุรกิจให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้น เช่น การใช้สิทธิประโยชน์ทางภาษีจากการลงทุนในเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นต้น เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่นและเติบโตอย่างยั่งยืน

ในด้านของปัจจัยภายใน เพื่อความยั่งยืนของธุรกิจค้าปลีก สิ่งที่ต้ององค์กรธุรกิจศูนย์การค้าต้องให้ความสำคัญเพื่อความยั่งยืนของธุรกิจมีดังนี้

- 1) การให้บริการและประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ศูนย์การค้าจะต้องให้บริการที่มีคุณภาพและประสบการณ์ที่น่าสนใจให้กับลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจและความประทับใจในใจของลูกค้า
- 2) การตอบสนองต่อเทรนด์ การที่ธุรกิจสามารถปรับตัวตามเทรนด์ใหม่ๆ และการสร้างแนวโน้มใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดจะเป็นจุดไฟสำคัญที่ช่วยให้ศูนย์การค้าประสบความสำเร็จในยุคปัจจุบัน
- 3) การเปลี่ยนแปลงในการใช้ช่องทางการขาย ลูกค้ามีความต้องการที่แตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์, ร้านที่ตั้งอยู่ในศูนย์การค้า, หรือการเลือกซื้อผ่านช่องทางอื่นๆ ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจศูนย์การค้าต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในช่องทางการขาย
- 4) ความยืดหยุ่นในการทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงานและการจัดการเวลาทำงานของบุคลากรมีความสำคัญ เช่น การทำงานระยะไกลหรือระบบทำงานแบบแฟล็กซ์ไทม์ ซึ่งจะมีผลต่อการจัดการบุคลากรและการดูแลสิ่งแวดล้อมในศูนย์การค้า
- 5) การใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล ศูนย์การค้าต้องปรับตัวเข้าสู่โลกดิจิทัล และใช้เทคโนโลยีในการสร้างประสบการณ์การช้อปปิ้งที่น่าสนใจ การใช้ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเข้าใจลูกค้ามากขึ้นก็เป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาธุรกิจ
- 6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้พวกเขามีความรู้ทางด้านดิจิทัลและการให้บริการลูกค้าอย่างเหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญ การพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคปัจจุบันได้
- 7) การพัฒนาองค์กร การพัฒนาความรู้และทักษะให้กับพนักงาน เพื่อให้พวกเขามีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 8) การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำธุรกิจ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำธุรกิจ เช่น การใช้ระบบการจ่ายเงินอัตโนมัติ การทำแผนที่ร้านค้าให้สะดวกสบาย เป็นต้น

ยุทธนา ศรีสวัสดิ์ (2560) กล่าวถึงแนวทางการปรับตัวของธุรกิจค้าปลีกในยุคดิจิทัล โดยเน้นที่พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ธุรกิจค้าปลีกจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้สามารถอยู่รอดและเติบโตได้ ธุรกิจค้าปลีกแต่ละแห่งจำเป็นต้องพิจารณาแนวทางที่เหมาะสมกับบริบทและความต้องการของธุรกิจของตนเอง การที่ศูนย์การค้าสามารถตอบสนองและ

ปรับตัวต่อเทรนด์ที่เปลี่ยนไปได้ นั่น จะช่วยให้ธุรกิจมีความยืดหยุ่นและบริหารในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

ปัจจัยภายในที่องค์กรธุรกิจศูนย์การค้าต้องคำนึงส่วนใหญ่มามากจาก เรื่องของบุคคลากรและความสามารถของบุคคลากรขององค์กร ดังนั้น ทักษะสำคัญที่ต้องมีในการปรับตัวและการทำงาน มี 4 ทักษะดังนี้

1) ทักษะการใช้เทคโนโลยี ด้วยความจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นประจำทั้งเรื่องงานและชีวิตประจำวันต่าง ๆ การทำงานและการทำธุรกิจ การค้าปลีกและสินค้าอุปโภคบริโภค การชำระเงิน การเข้าสู่สังคมออนไลน์ การเรียนรู้เพิ่มเติม การสั่งอาหาร การเดินทาง ความบันเทิง และการใช้แอปพลิเคชัน แพลตฟอร์มต่าง ๆ

2) ความยืดหยุ่น Resilience and Adaptability การต้องเรียนรู้เพื่อธุรกิจอยู่รอดและไปต่อให้ได้ การปรับสภาพเดิมของการทำงานแบบเก่า หรือการขายของแบบดั้งเดิมมาเป็นออนไลน์ การใช้กลยุทธ์และเครื่องมือที่แตกต่างและเพิ่มเติมจากเดิม วิธีคิดแบบผู้ประกอบการ Entrepreneurial Mindset ที่ปลูกทุกคนให้มีความมุ่งมั่น เรียนรู้จากความล้มเหลว และปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่เกิดขึ้น รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

3) การมีวินัยต่อตนเอง เพื่อไม่ให้ติดอยู่กับเครื่องมือดิจิทัลทั้งวันโดยที่ไม่ได้มีผลลัพธ์ของงาน การที่ต้อง Work From Home แต่งานต้องเสร็จตามเวลาที่กำหนด การมีปัจจัยต่าง ๆ ทั้งที่บ้าน และงานที่ต้องทำให้เสร็จ การสร้าง Timeline และแผนงานเองทั้งเรื่องการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ และต้องปรับใช้กับโครงสร้างเดิมให้ได้

4) มี Global Mindset การเรียนรู้ที่มีมากมายในโลกอินเทอร์เน็ตทำให้เปิดโลกทัศน์มากยิ่งขึ้น และเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง การเสิร์ชหาข้อมูลซึ่งจะทำได้มากยิ่งขึ้นถ้ามีทักษะเรื่องภาษาอังกฤษ ภาษาต่างชาติอื่น ๆ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารจากทั่วโลกได้ง่ายจากสื่อออนไลน์ และสื่อสังคมออนไลน์ (ยูทูปนา ศรีสวัสดิ์, 2560) และนอกจากทักษะที่กล่าวเบื้องต้นแล้ว การเพิ่มพูนทักษะ หรือ Upskill และการเรียนรู้ในเรื่องทักษะใหม่ ๆ หรือ Reskill เป็นเรื่องสำหรับผู้บริหาร ผู้ประกอบการ และบุคคลากรในยุคดิจิทัลหลีกเลี่ยงไม่ได้ การเรียนรู้ในเรื่องการสื่อสารกับสื่อดิจิทัลใหม่ การวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม การใช้วิจารณญาณในการวิเคราะห์ตลาดและการหาโอกาสใหม่ๆ ให้กับธุรกิจ การใช้เทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพต่อธุรกิจ ทำให้สร้างงาน สร้างรายได้ รวมไปถึงชุมชนและผู้คนในท้องถิ่นต่อไปได้ในอนาคต

## 4.5 แนวทางการปรับเปลี่ยนของธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบัน

### 4.5.1 แนวทางการเปลี่ยนแปลงที่มาจากนโยบายภาครัฐ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศในระยะยาว จึงเป็นทิศทางที่ศูนย์การค้าต้องให้ความสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้ศูนย์การค้าสามารถปรับตัวและปรับแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศได้ โดยเฉพาะการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก มีผลต่อการวางแนวทางและนโยบายของศูนย์การค้า และแผนเศรษฐกิจที่เน้นการพัฒนาทางเศรษฐกิจดิจิทัลและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ อาจส่งผลให้ธุรกิจศูนย์การค้าต้องปรับตัวตามเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ และการสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้าในรูปแบบที่ทันสมัยเพื่อให้สามารถปรับตัวและปรับแผนธุรกิจให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาเหล่านี้ และศูนย์การค้ายังสามารถใช้ประโยชน์จากกฎหมายของประเทศในการพัฒนาธุรกิจให้แข็งแกร่งยิ่งขึ้นเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยการใช้แนวทางของกฎหมายระเบียบข้อบังคับ มีผลต่อการส่งเสริมการค้าและการลงทุน และข้อตกลงทางการค้าระหว่างประเทศ ก็มีผลกับแผนการส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศและการลงทุนในภาคอื่นๆ ทั้งหมดส่งผลต่อเสถียรภาพและโอกาสของธุรกิจศูนย์การค้าในการทำธุรกิจกับภูมิภาคหรือประเทศอื่นๆ และรวมถึงนโยบายของภาครัฐที่สนับสนุนการพัฒนาทางธุรกิจและการค้า ส่งผลให้ธุรกิจศูนย์การค้าดำเนินการให้สอดคล้อง เช่น การสร้างพื้นที่การค้าที่เต็มไปด้วยสิ่งอำนวยความสะดวก การลดภาษีหรือส่งเสริมโครงการในการพัฒนาพื้นที่การค้า นั้นส่งผลให้ธุรกิจศูนย์การค้าสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสมตามนโยบายภาครัฐที่สนับสนุนนั่นเอง

แนวทางการปรับเปลี่ยนของธุรกิจศูนย์การค้าภายใต้ต้นนโยบายภาครัฐและแผนเศรษฐกิจของประเทศไทย เพื่อให้ธุรกิจศูนย์การค้าจะสามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ได้แก่

- 1) นโยบายส่งเสริมการลงทุนของภาครัฐ ส่งผลให้มีผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาลงทุนในธุรกิจศูนย์การค้ามากขึ้น ซึ่งส่งผลให้การแข่งขันในธุรกิจศูนย์การค้ามีความรุนแรงมากขึ้น ธุรกิจศูนย์การค้าจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การสร้างความแตกต่างให้กับศูนย์การค้า การร่วมมือกับพันธมิตร โดยศูนย์การค้าสามารถร่วมมือกับผู้ประกอบการรายอื่น หน่วยงานภาครัฐ องค์กรภาคประชาสังคม และการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ

เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การพัฒนาสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ายุคใหม่

2) นโยบายด้านสิ่งแวดล้อมและสังคมของภาครัฐ ส่งผลให้ธุรกิจต่างๆ ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมมากขึ้น ธุรกิจศูนย์การค้าจึงต้องปรับตัวให้เข้ากันกับนโยบายดังกล่าว เช่น การนำเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมาใช้ การพัฒนาสินค้าและบริการที่คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและสังคม เป็นต้น เพื่อสร้างสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน นอกจากนี้ ศูนย์การค้ายังต้องปรับตัวให้เข้ากับเทรนด์ของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น เทรนด์รักษ์โลก เทรนด์ดิจิทัล เป็นต้น เพื่อให้สามารถแข่งขันกับธุรกิจค้าปลีกรูปแบบอื่นๆ ได้

3) นโยบายส่งเสริมการค้าออนไลน์ของภาครัฐ ส่งผลให้ผู้บริโภคหันมาซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจศูนย์การค้าที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เช่น การพัฒนาช่องทางการขายออนไลน์ การให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของลูกค้า และการสร้างความแตกต่างให้กับศูนย์การค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคด้วยการพัฒนาเว็บไซต์และแอปพลิเคชันสำหรับสั่งซื้อสินค้าและบริการ และการพัฒนาระบบจัดส่งสินค้าถึงบ้าน

4) ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของลูกค้าได้มากขึ้น ด้วยการการจัดพื้นที่และกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า การพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า การสร้างความแตกต่างให้กับศูนย์การค้า ศูนย์การค้าต่างๆ พยายามสร้างความแตกต่างเพื่อดึงดูดลูกค้า เช่น การออกแบบศูนย์การค้าให้มีความทันสมัย การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในศูนย์การค้า (กระทรวงพาณิชย์ กรมการค้าภายใน ศูนย์วิจัยและพัฒนาการพาณิชย์, 2565)

อีกทั้งรัฐบาลไทยพยายามผลักดันการทอมให้วออย่างเต็มที่ ประกอบกับการวางรากฐานและพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด ทำให้ภาคธุรกิจค้าปลีกได้รับผลประโยชน์จากนักท่องเที่ยวที่หลั่งไหลเข้ามา ทั้งการเปิดประชาคมอาเซียน (AEC) อย่างเป็นทางการ ทำให้ภาคธุรกิจขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ห้างสรรพสินค้าและศูนย์การค้าใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ และศูนย์การค้าบางแห่งก็ตัดสินใจยกระดับ พลิกฟื้น ลงทุนเพื่อพลิกโฉมใหม่ทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อปรับกลยุทธ์และปรับตัว เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน เพราะธุรกิจศูนย์การค้าเป็นธุรกิจที่เน้นประสบการณ์ในการจับจ่ายใช้สอยในร้านค้าจริงๆ เป็นสิ่งที่การซื้อขายออนไลน์ไม่อาจเลียนแบบได้ทั้งหมด ด้วยเหตุนี้ เมื่อต้องเผชิญกับคลื่นอีคอมเมิร์ซที่ถาโถมเข้ามา ในยุคที่อีคอมเมิร์ซกำลังเฟื่องฟู การมอบประสบการณ์การช้อปปิ้งที่เหนือระดับ การสร้างบรรยากาศการจับจ่ายใช้สอยที่แปลกใหม่ น่าสนใจ การสร้างความแตกต่างให้แบรนด์เพื่อให้จดจำได้ง่าย และการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเพื่อ

เพิ่มความเชื่อมั่นและความชื่นชอบแบรนด์ เป็นวิธีเดียวในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันได้ แล้วธุรกิจศูนย์การค้าจะไม่มีทางได้รับผลกระทบเลย ถ้าธุรกิจศูนย์การค้าปรับตัวและต้องแตกต่าง และต้องมีพันธมิตรที่เข้ามาช่วยเพิ่มจุดแข็งในการทำตลาด ให้กับธุรกิจศูนย์การค้า หมาดยุคที่ธุรกิจจะดำเนินกิจการและวางเส้นทางเอาตัวรอดหรือผ่านพ้นไปได้เพียงคนเดียว

#### 4.5.2 แนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและกลยุทธ์ทางการตลาด

แนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรต้องให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของลูกค้า มากกว่าสินค้าและบริการเพียงอย่างเดียว โดยมุ่งเน้นสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าในทุกๆ ด้าน เช่น การออกแบบศูนย์การค้าให้มีความทันสมัย การจัดพื้นที่และกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า การพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า เป็นต้น ในการสร้างความแตกต่างให้กับศูนย์การค้า นั้น เพื่อสร้างจุดเด่นและความแตกต่างให้กับศูนย์การค้า เพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ ในการออกแบบศูนย์การค้าเพื่อให้ความโดดเด่นนั้น จึงมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้และพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การพัฒนาสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ายุคใหม่ ศูนย์การค้าอาจนำเทคโนโลยีต่างๆ เช่น การนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการระบบของที่จอดรถ ระบบของร้านอาหาร การเพิ่มช่องทางการขายออนไลน์โดยการใช้แอปพลิเคชัน เป็นต้น ก็เป็นแนวทางในการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของลูกค้าเช่นกัน ดังนั้นการร่วมมือกับพันธมิตรจึงเป็นทิศทางใหม่ที่ศูนย์การค้าวางทิศทางด้านเทคโนโลยี และสามารถวางกลยุทธ์ทิศทางทางการตลาด เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการใหม่นั้นต่อไปได้ จึงมีความสำคัญมากสำหรับแนวทางการปรับเปลี่ยนองค์กร

การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาด และการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขาย เป็นเริ่มต้นในการการวางแนวทางกลยุทธ์เพื่อขับเคลื่อนการตลาด ซึ่งศูนย์การค้าจะต้องกำหนดทิศทางดำเนินการธุรกิจของตนจากรูปแบบนี้ก่อน เพื่อนำไปสู่แนวทางด้านโครงสร้างการดำเนินงาน การบริหารจัดการ และการวางแผนด้านเทคโนโลยีต่อไป โดยศูนย์การค้าสามารถกำหนดทิศทางได้ว่าจะขยายช่องทางการขายออนไลน์หรือไม่ เพื่อบริการผู้บริโภครที่หันมาซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น นำไปสู่การวางแผนด้านเทคโนโลยีในการพัฒนาเว็บไซต์และแอปพลิเคชันสำหรับขายสินค้าและบริการออนไลน์ ตลอดจนการพัฒนาการจัดส่งสินค้าถึงบ้าน หรือจะดำเนินและใช้กลยุทธ์การตลาดแบบ Omni-Channel เพื่อเชื่อมโยงช่องทางการขายออนไลน์และ

ออฟไลน์เข้าด้วยกัน เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการของศูนย์การค้าได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว หรือจะนำการใช้กลยุทธ์การตลาดแบบ Personalization เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย เช่น การใช้ข้อมูล Big Data วิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้า ซึ่งแนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและกลยุทธ์ทางการตลาดเหล่านี้ จะช่วยให้ธุรกิจศูนย์การค้าสามารถรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน และเติบโตในตลาดได้อย่างยั่งยืนและมั่นคงได้ เป็นไปตามหลักการของ การตลาด 6.0 ของ Kotler จะเป็นการใช้เทคโนโลยีที่ต้องมีการผสมผสาน เรื่องการวางแผนการตลาดและการสร้าง Branding ในเรื่อง Positioning และเรื่อง Business Model ในหลักการที่สำคัญคือ เป็นการใช้เทคโนโลยีที่มุ่งที่ลูกค้าหรือผู้บริโภคเป็นศูนย์กลาง แล้วก็มีการปรับให้มันสอดคล้องกัน หรืออาจจะกล่าวได้ว่า เป็นการเอาเทคโนโลยี กับความเป็นมนุษย์มารวมกัน เพื่อให้เกิดประสบการณ์ที่ดี (Kotler, 1999)

การปรับเปลี่ยนของธุรกิจศูนย์การค้า หันไม่พ้นการพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ มีความสำคัญต่อธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบัน เนื่องจากธุรกิจศูนย์การค้าต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว หรือการแข่งขันที่รุนแรง ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็น จึงช่วยให้ธุรกิจสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยแนวทางการพัฒนาบุคลากรของธุรกิจศูนย์การค้าต้องมีในเรื่องของการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญต่อธุรกิจในทุกด้าน ธุรกิจจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรในทุกระดับ เพื่อให้สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล ทักษะด้านการตลาดดิจิทัล และในเรื่องของการพัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากธุรกิจต้องสร้างความแตกต่างให้กับศูนย์การค้า เพื่อดึงดูดลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ ธุรกิจจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ให้กับบุคลากร เช่น ทักษะการคิดนอกกรอบ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการสร้างสรรค์คอนเทนต์ และในเรื่องของการพัฒนาทักษะด้านบริการ เนื่องจากธุรกิจศูนย์การค้าเป็นธุรกิจที่เน้นการให้บริการแก่ลูกค้า ธุรกิจจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านบริการให้กับบุคลากร เช่น ทักษะการบริการลูกค้า ทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ทักษะการสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า เป็นต้น นอกจากการพัฒนาทักษะด้านอื่นๆ ธุรกิจศูนย์การค้ายังควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรอีกด้วย เช่น การพัฒนาทัศนคติเชิงบวก การพัฒนาความมุ่งมั่นในการทำงาน การพัฒนาความรับผิดชอบต่องาน การพัฒนาทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรจะช่วยให้บุคลากรมี

ประสิทธิผลในการทำงาน และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ เป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีของ Drucker (1994) ที่พูดถึงแนวทางการบริหารจัดการโดยอธิบายถึงการกำหนดทิศทาง จัดสรรทรัพยากร พัฒนาทีมงาน และสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการมองภาพรวม และสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน เพื่อนำไปสู่การบริหารองค์กร ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล หรือ Digital Transformation

การปรับเปลี่ยนของธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบัน กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปัจจัยต่างๆ เช่น เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่รุนแรง ล้วนส่งผลกระทบต่อธุรกิจศูนย์การค้า กลยุทธ์การวางแผนการตลาดจึงหนีไม่พ้นการวางแผนเรื่องการบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารองค์กรต้องดำเนินการวางแผนและเตรียมรับมือกับความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากธุรกิจศูนย์การค้าต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่างๆ มากมายทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน เช่น ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ ความเสี่ยงด้านการเมือง ความเสี่ยงด้านสังคม ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน การวางแผนการบริหารความเสี่ยงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อช่วยให้ธุรกิจศูนย์การค้าสามารถรับมือกับความเสี่ยงเหล่านี้ และบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจได้

ในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงสำหรับธุรกิจศูนย์การค้า ต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ อีกทั้งเรื่องการแข่งขันจากศูนย์การค้าอื่น พร้อมๆกับการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค จึงเป็นการผสมผสานแนวคิดและกรอบการวิเคราะห์จากหลายทฤษฎี ไม่ว่าจะเป็นกรอบการวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้เห็นจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ของธุรกิจ ปัจจัยภายใน เช่น ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยี และกลยุทธ์ จัดอยู่ในหมวดหมู่จุดแข็งและจุดอ่อน ปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ ภาวะเป็ยบ และคู่แข่ง จัดอยู่ในหมวดหมู่โอกาสและภัยคุกคาม เพื่อนำไปสู่การพัฒนากรอบการวิเคราะห์ STP (Segmentation, Targeting, Positioning) ตามแนวทางของ Kotler และทฤษฎี Five Forces Model ซึ่งเป็นกรอบการวิเคราะห์ที่ช่วยให้วิเคราะห์โครงสร้างของอุตสาหกรรม โดยพิจารณาจาก 5 องค์ประกอบ ได้แก่ อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อำนาจการต่อรองของผู้ขาย ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน ภัยคุกคามจากผู้เข้าสู่ตลาดใหม่ และการต่อรองของคู่แข่ง ในตลาดนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ธุรกิจสามารถลดผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ในแนวทางการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจศูนย์การค้า นั้น ในการวางแผนธุรกิจและวางกลยุทธ์ทางการตลาดต้องม

การระบุความเสี่ยง ซึ่งเป็นการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจ โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และต้องมีการวัดความเสี่ยง ซึ่งเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น ผลกระทบของความเสี่ยงต่อธุรกิจ พร้อมกับแนวทางในการการควบคุมความเสี่ยง เป็นการวางแผนและดำเนินการ เพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยด้านต้นทุนในการควบคุมความเสี่ยง ประโยชน์ที่จะได้รับ สุดท้ายต้องมีการติดตามความเสี่ยง เป็นการติดตามสถานการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพื่อประเมินว่าความเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และสามารถควบคุมความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ตามลำดับ

นอกจากการบริหารความเสี่ยงแล้ว การกำกับดูแลกิจการที่ดีก็เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าและนักลงทุน การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง กระบวนการและกลไกที่ออกแบบมาเพื่อควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานของธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรม และเป็นไปตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ แนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีของธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบันที่ควรต้องให้ความสำคัญคือ การดำรงไว้ซึ่งธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจ เช่น หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความยุติธรรม หลักความเสมอภาค และการรักษาผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย เช่น ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น ชุมชนและสังคมโดยรวม ตลอดจนการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด และการตรวจสอบภายใน โดยจัดให้มีระบบการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานของธุรกิจว่าเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และเป็นไปตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ หรือไม่ ซึ่งการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance - GCG) มีความเกี่ยวเนื่องกับการสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ชัดเจน นั่นคือผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ชัดเจน ตรงไปตรงมา และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล วิสัยทัศน์และค่านิยมนี้ควรสื่อสารให้กับผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย และนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสัมพันธ์กับแนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป หรือ Transformational Leadership Theory ของ Burns ซึ่ง Burns (1978) กล่าวถึงผู้นำเชิงปฏิรูปว่า ต้องสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมที่ชัดเจน สร้างแรงบันดาลใจ มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ และมีกลไกการตรวจสอบและถ่วงดุล นำไปสู่การสร้าง ความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะทฤษฎีนี้มุ่งสร้างที่ตัวผู้นำให้สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้คนในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก สร้างความร่วมมือและความไว้วางใจในระดับองค์กร กระตุ้นให้มีส่วนร่วม และมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน การกำกับดูแลกิจการที่ดีนั้น จะช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าและนักลงทุน

เนื่องจากลูกค้าและนักลงทุนจะมั่นใจว่าธุรกิจดำเนินงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรม และเป็นไปตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ นั้นจึงนำไปสู่ 2 สิ่งสำคัญของธุรกิจในอนาคต คือ เงินลงทุน และ ความยั่งยืน



## บทที่ 5

### แนวทางการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กร

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตลาด ส่งผลต่อการพัฒนาศูนย์การค้าไทยทั้งด้านบวกและลบ ผลกระทบด้านบวกนอกจากจะกระตุ้นให้ศูนย์การค้าต้องปรับตัวแล้ว การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตลาด ยังกระตุ้นให้ศูนย์การค้าไทยกลับมาพัฒนากลยุทธ์ นำเทคโนโลยีมาใช้ และพัฒนารูปแบบการให้บริการ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจใหม่ เปิดโอกาสให้ศูนย์การค้าไทยสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ ในการเพิ่มรายได้ และขยายฐานลูกค้า เช่น การลงทุนในการสร้างโรงแรมควบคู่กับการลงทุนสร้างศูนย์การค้า เป็นต้น นำไปสู่ศูนย์การค้าที่ประสบความสำเร็จ และแข็งแกร่งยิ่งขึ้น ในขณะที่เดียวกันการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตลาด ก็ส่งผลต่อการพัฒนาศูนย์การค้าไทยในด้านลบด้วยเช่นกัน เพราะการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตลาด นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค การขยายตัวของธุรกิจอีคอมเมิร์ซ และการแข่งขันที่รุนแรง ส่งผลให้รายได้และยอดขายของศูนย์การค้าลดลง เมื่อยอดขายและรายได้ลดลง ส่งผลให้กำไรของศูนย์การค้าลดลง เหตุอันเกิดขึ้นจากการสูญเสียลูกค้าให้กับธุรกิจอีคอมเมิร์ซ และศูนย์การค้าอื่นๆ ที่ปรับตัวได้รวดเร็ว ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตลาดที่เกิดขึ้นนั้น ถ้าศูนย์การค้าไหนไม่ปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงหรือขาดความสามารถในการปรับตัว ก็อาจไม่สามารถแข่งขันในธุรกิจได้ นำไปสู่การประสบปัญหาทางการเงิน และจำเป็นต้องปิดกิจการ

รายงาน “อนาคตของศูนย์การค้าไทยในยุคดิจิทัล” ระบุว่า พฤติกรรมผู้บริโภคไทยเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริโภคหันมาช้อปปิ้งออนไลน์มากขึ้น ส่งผลกระทบต่อยอดขายและรายได้ของศูนย์การค้าไทย และมีการเสนอแนะกลยุทธ์การตลาดที่ศูนย์การค้าไทย ควรนำมาใช้เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เช่น พัฒนารูปแบบการให้บริการ สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า นำเทคโนโลยีมาใช้ และสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (มหาวิทยาลัยสวนดุสิต สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาธุรกิจ, 2560) อีกทั้ง รายงาน “กลยุทธ์การตลาดของศูนย์การค้าไทยในยุคดิจิทัล” โดย สถาบันวิจัยตลาดเอเชีย (Nielsen) ก็ระบุว่า ศูนย์การค้าไทยต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาด จากกลยุทธ์แบบดั้งเดิม มาเป็นกลยุทธ์แบบสมัยใหม่ เน้นการดึงดูดลูกค้าด้วยประสบการณ์ที่ดี บริการที่เป็นเลิศ และสินค้าที่มีเอกลักษณ์ พร้อมกับศูนย์การค้าไทยต้องพัฒนาช่องทางการสื่อสาร จากช่องทางแบบ

ดั้งเดิม มาเป็นช่องทางแบบออนไลน์ เน้นเว็บไซต์ แอปพลิเคชัน และ โซเชียลมีเดีย เพื่อนำไปสู่โอกาสทางการขาย และการเติบโตของ E-commerce

ปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่เกิดขึ้น มาจากหลายสาเหตุ อันเกิดจากสถานะเศรษฐกิจที่ผันผวน ส่งผลต่อกำลังซื้อของผู้บริโภค ทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม และค่านิยม ก็ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค ทำให้แนวโน้มการลงทุนของธุรกิจเกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็ว เช่น อินเทอร์เน็ต โซเชียลมีเดีย โมบายล์ และปัญญาประดิษฐ์ ความต้องการของตลาดก็ยิ่งเปลี่ยนแปลงไป ทั้งในรูปแบบธุรกิจและช่องทางการตลาด อีกทั้งนโยบายของภาครัฐ กฎหมาย และข้อบังคับต่างๆ ก็ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมทางการตลาดในระดับโลก ปัญหาสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ก็ยิ่งส่งผลต่อความต้องการของผู้บริโภค และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อธุรกิจหลากหลายแง่มุมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยผลกระทบเหล่านี้ อาจจะเป็นทั้งผลดีและผลเสีย ขึ้นอยู่กับความสามารถของธุรกิจในการปรับตัว และรับมือกับการเปลี่ยนแปลง (บุรณิน รัตนสมบัติ และเอกก์ ภัทรชนกุล, 2560)

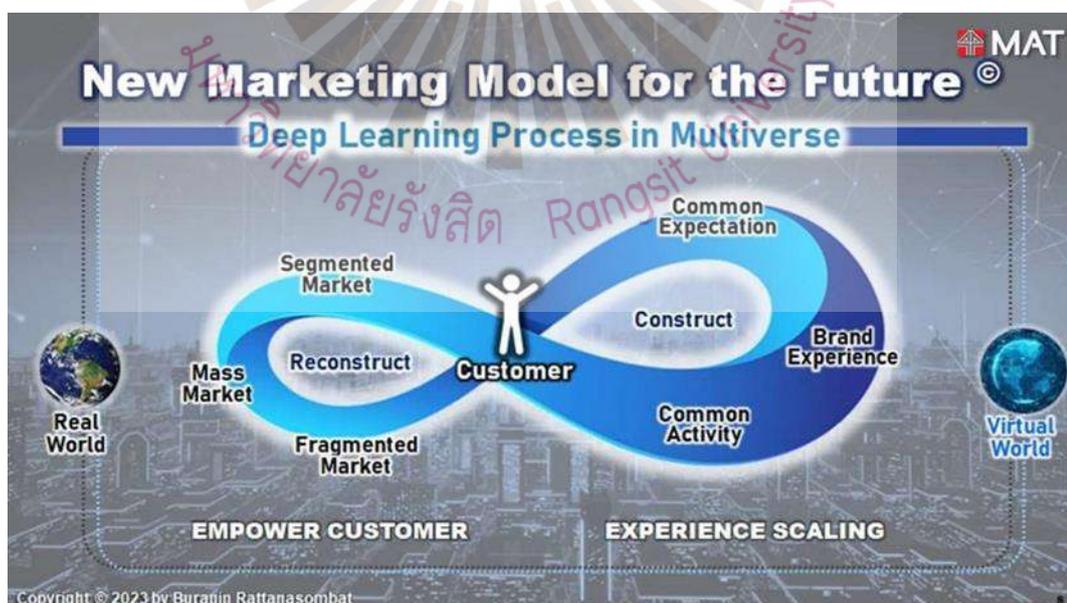
ผลกระทบของปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดต่อธุรกิจศูนย์การค้าไทยนั้น สร้างโอกาสให้ธุรกิจที่สามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งจะสามารถสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ ขยายฐานลูกค้า และเพิ่มรายได้ ธุรกิจจึงจำเป็นต้องพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ หรือปรับปรุงสินค้าและบริการที่มีอยู่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป มีการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ควบคู่กับการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยธุรกิจจำเป็นต้องมีระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ธุรกิจจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน

แนวทางในการพัฒนาศูนย์การค้าไทย จึงต้อง Transform ประสบการณ์การช้อปปิ้ง จากประสบการณ์แบบดั้งเดิม เน้นการขายสินค้า มาเป็นประสบการณ์แบบสมัยใหม่ เน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดี บริการที่เป็นเลิศ และสร้างความประทับใจให้กับลูกค้า โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ติดตามความพึงพอใจ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าควบคู่กับ Transform โครงสร้างองค์กร จากโครงสร้างแบบดั้งเดิม แบ่งเป็นแผนกต่างๆ ทำงานแยกส่วนกัน มาเป็น

โครงสร้างแบบเน้นการทำงานเป็นทีม พัฒนาศักยภาพพนักงาน ให้มีความรู้ ทักษะ และบริการที่ดี และต้อง Transform เทคโนโลยี จากการใช้เทคโนโลยีแบบดั้งเดิม เน้นการใช้กระดาษ มาเป็นการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เน้นการใช้ระบบดิจิทัล เพื่อประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว ความแม่นยำ และนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กร

สมาคมการตลาดสมาคมการตลาดแห่งประเทศไทย ได้เสนอแนวทางกลยุทธ์ที่องค์กรต้องดำเนินการดังนี้

- 1) Customer Empowerment หากธุรกิจให้ความสำคัญและให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง พวกเขาจะสามารถเสริมสร้างประสบการณ์ที่มีความหมายและสอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้าได้
- 2) Applying Data Analytics and Machine Learning องค์กรต้องรู้จักนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสร้างประโยชน์ในกระบวนการการตลาดและการขาย
- 3) Accelerating Personalized Marketing at Scale ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและดาต้ามาสร้างประสบการณ์รู้ใจให้แก่ลูกค้า
- 4) Building Ecosystems และเน้นการสร้างระบบนิเวศน์ หรือ Ecosystems อย่างครบวงจร ไม่ใช่เพียงให้ความสำคัญกับแบรนด์หรือตัวสินค้าเท่านั้น



รูปที่ 5.1 New Marketing Model for the Future

“โดย 4 แนวทางกลยุทธ์ที่องค์กรต้องดำเนินการที่กล่าวมา นำไปสู่ภาพใหญ่แห่งความเปลี่ยนแปลง หรือ New Marketing Model for the Future ที่เชื่อมต่อโลกแห่งความเป็นจริงเข้ากับโลกเสมือนอย่างไร้รอยต่อ โดยมีผู้บริโภคเป็นศูนย์กลาง และเน้นการให้ความสำคัญกับเรื่อง การเสริมพลังให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ควบคู่ไปกับ การสร้างประสบการณ์ที่ให้คุณค่าอย่างแท้จริง” (บูรณิรัตน์สมบัติ, 2566) ในโลกของความเปลี่ยนแปลงนี้ ยังเป็นโอกาสให้ผู้นำองค์กร ผู้บริหาร และนักการตลาด ปรับเปลี่ยนและปฏิรูปแนวคิด เพื่อขับเคลื่อนให้ธุรกิจเดินหน้าอย่างยั่งยืน จึงนำไปสู่แนวทางการเปลี่ยนแปลงเชิงสาเหตุที่มีต่อองค์กร ใน 4 ด้าน ดังนี้

## 5.1 แนวทางการเปลี่ยนแปลงด้านการตลาด

ในปัจจุบันวงการพัฒนาธุรกิจค้าปลีกและอสังหาริมทรัพย์ทั่วโลก เริ่มมีการตื่นตัวหลังจากผ่านพ้นวิกฤตการณ์โควิด 19 และเป็นยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ที่สืบเนื่องมาจากผลกระทบอันยืดเยื้อไม่ว่าจะจากความไม่มั่นคงและความผันผวนทางเศรษฐกิจ ความไม่สงบทางการเมือง หรือปัญญาประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นจากทั่วมุมโลก ซึ่งส่งผลให้ผู้บริโภคจำนวนมากรู้สึกเลือกอะไรไม่ถูกและถูกเบียดเบียนความสนใจด้วยเหตุการณ์ใหม่ตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1) ความเป็นมนุษย์ (Being Human) ในโลกที่กำลังถูกอัลกอริทึมครอบงำ มากขึ้นเรื่อยๆ เราจำเป็นต้องประยุกต์การใช้ทักษะและอารมณ์ของมนุษย์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจากการปฏิวัติทางเทคโนโลยี

2) มากกว่าเงิน (More Than Money) ผู้บริโภคจะประเมินว่าสิ่งใดที่สำคัญที่สุดสำหรับพวกเขาอีกครั้ง ซึ่งไม่เพียงแต่มีผลต่อการเลือกบริโภคสิ่งที่พวกเขาต้องการและจำเป็นเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อมุมมองของผู้บริโภคว่าสิ่งนั้นก่อให้เกิดคุณค่าจริงหรือไม่

3) ยุคแห่งการฟื้นฟูความสัมพันธ์ (Relationship Renaissance) ผู้บริโภคที่คุ้นชินกับการมองหาความสัมพันธ์ที่มีความหมายบนหน้าจอ โดยแลกกับความสัมพันธ์ในโลกแห่งความจริง จะหันกลับมาตามหาความสัมพันธ์รูปแบบใหม่ที่ดีต่อกายและใจของพวกเขา

4) เรียลลิตี้ใหม่แห่งความกรีน (New Green Reality) การผสานความยั่งยืนในชีวิตประจำวัน วันนี้อาจไม่เพียงพอสำหรับผู้บริโภคอีกต่อไป เมื่อผู้บริโภคและแบรนด์จะต้องเผชิญกับความเป็นจริงอันโหดร้ายเกี่ยวกับปัญหาทางสภาพภูมิอากาศที่จำเป็นต้องได้รับความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง

5) มุมมองเชิงบวก (Positive Perspectives) แบรินด์และผู้บริโภคจะทำงานร่วมกันเพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนด้วยวิธีการใหม่ๆ

โดยอ้างอิงจาก แนวโน้มผู้บริโภคในอนาคต ชื่อ "The Future of Consumerism" เขียนโดย ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ศาสตราจารย์ด้านการตลาดและการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย หนังสือเล่มนี้ตีพิมพ์ในปี พ.ศ. 2566 เนื้อหากล่าวถึงแนวโน้มของผู้บริโภคในอนาคต 5 ด้าน และรายงานแนวโน้มผู้บริโภคทั่วโลกปี 2024 บริษัท Mintel Group Ltd. ให้การสังเกตเห็นความต้องการประสบการณ์ที่แปลกใหม่และวิธีการคืนความสมดุลในการตอบสนองของผู้บริโภคที่กล่าวมาแล้วนี้ ได้ระบุในรายงานแนวโน้มผู้บริโภคทั่วโลกปี 2024 ซึ่งเป็นรายงานความเปลี่ยนแปลงใหม่และสิ่งที่จะเกิดขึ้นในพฤติกรรมผู้บริโภค รวมถึงผลกระทบต่อกลยุทธ์ทางการตลาด และนวัตกรรม โดยเป็นข้อมูลการวิเคราะห์การคาดการณ์แนวโน้มการตลาดของบริษัท Mintel Group Ltd. คือบริษัทชั้นนำของโลกด้านข้อมูลตลาด และด้านการวิเคราะห์ผู้บริโภค ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และทิศทางของการแข่งขัน ในมุมมองด้านเศรษฐกิจทั้งในระดับประเทศและระดับสากล เพื่อให้แบรนด์ต่างๆ เติบโตจากความเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงเป็นเหตุผลและที่มา ว่าด้านการตลาดจะเกิดผลกระทบ และมีอิทธิพลต่อการกำหนดทิศทางและการขับเคลื่อนธุรกิจค้าปลีกในระดับโลก (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2566)

ปัจจัยหรือแรงกดดันภายนอกจะมีบทบาทในการสร้างความเปลี่ยนแปลงที่แปลกใหม่ในตลาด ในขณะที่ผู้บริโภคตระหนักถึงความเปราะบางของโลกในยุคปัจจุบัน ความผันผวนทางสภาพภูมิอากาศส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างลึกซึ้ง การฟื้นตัวจากการจัดการปัญหาด้านสภาพภูมิอากาศจะผลักดันให้เกิดการแบ่งปันทรัพยากรและการพัฒนาพื้นที่ส่วนบุคคลและชุมชนรูปแบบใหม่ ซึ่งสิ่งนี้จะสร้างแรงบันดาลใจมหาศาลแก่ผู้บริโภค ให้เกิดความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวในการอยู่ร่วมกันเป็นคอมมิวนิตี มากกว่าการอยู่เป็นครอบครัวเดี่ยว ซึ่งเป็นสิ่งที่แบรนด์ ธุรกิจหรือองค์กรจะต้องตอบสนอง นอกจากนั้น เทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจะเข้ามาขัดขวางความสมดุลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับระบบดิจิทัล เพราะเมื่อผู้คนเริ่มคุ้นชินกับความสะดวกสบายที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีเสมือนจริง เช่น หุ่นยนต์หรือระบบ AI แล้วนั้น ผู้คนจะติดกับความสบายและเลือกใช้งานเทคโนโลยีเหล่านี้ แทนการพูดคุยหรือสอบถามเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน หากมองไปยังอนาคตสินค้าและแบรนด์ต่างๆ จะหันกลับมาให้ความสนใจในเรื่องปฏิสัมพันธ์ที่มาพร้อมกับการเชื่อมโยงระหว่างมนุษย์ ที่จะสร้างเสริมพลังการเชื่อมต่อผู้คนในสังคมเข้าด้วยกัน เพื่อเป้าหมายในการพาผู้คนไปสู่การมีสุขภาพและคุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้น ดังนั้น ปัจจัยหรือแรงกดดันภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ มีส่วนในการสร้างความเปลี่ยนแปลง

ในการเพิ่มการเชื่อมต่อระหว่างบุคคล โดยก่อให้เกิดคอมมิวนิตีใหม่ ซึ่งแบรนด์ธุรกิจ หรือองค์กร จำเป็นต้องตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้

การตลาดในปัจจุบันมีความแตกต่างจากการตลาดในอดีต ซึ่งในทุกธุรกิจและอุตสาหกรรมมีความเป็น Cycle หรือวงจรประมาณหนึ่ง แต่เพียงแคว้งจรที่เกิดขึ้นมีความยาวนาน เช่น ในธุรกิจค้าปลีกมีเหตุการณ์ของการเปลี่ยนแปลงในช่วง 100 ปีที่ผ่านมา นั่นคือเราเริ่มต้นและเกิดมาจาก Industrial Revolution หรือความพยายามที่จะปฏิวัติอุตสาหกรรม ที่มุ่งแก้ปัญหา Accessibility หรือ ความสามารถในการเข้าถึงของผู้ขาย การปฏิวัติอุตสาหกรรมในตอนนั้น ก็คือ การแก้ปัญหาธุรกิจว่า ความต้องการของผู้ซื้อมากกว่าการผลิตของผู้ขาย ในยุคนั้น ผลิตอะไรมาที่ขายได้ ธุรกิจจึงไปตอบโจทย์ในเรื่องของภาคการผลิต เพื่อให้ได้การผลิตสูงขึ้น หรือทำให้ได้ปริมาณสินค้าที่มากขึ้น ไม่ต้องมีกลยุทธ์อะไร ในการทำการตลาดให้สินค้าขายได้เลย พอเข้าสู่ยุคถัดมา คือ ยุคของ Social Revolution คือการเชื่อมต่อของผู้คนผ่านดิจิทัล สะท้อนให้เห็นปัญหาด้าน Affordability คือ คนที่เข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้ เล่นโซเชียลมีเดียได้ ผู้บริโภคก็จะเริ่มเห็นว่า สิ่งที่ทุกคนมีเท่าเทียมกัน นั่นคือ Voice ในการที่จะแสดงออกความคิดเห็นความต้องการ เพราะฉะนั้นปัญหาในเรื่องของความเหลื่อมล้ำ หรือ ปัญหาเรื่องสิ่งแวดล้อม ที่มีมานานแล้ว แต่ไม่มีคนพูดถึง เพราะสมัยก่อน ข้อมูล ปัญหา หรือสินค้าใครจะดัง ต่อเมื่อต้องมีเงินไปซื้อสื่อโฆษณา เพราะฉะนั้นคนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสังคมได้ คือคนที่มีเงิน แต่ทุกวันนี้ในยุคของ Social Revolution การเชื่อมต่อของผู้คนผ่านดิจิทัล ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงสังคมได้ คือทุกคนมีสิทธิ์มีเสียง เพราะฉะนั้นจะเห็นว่าปัญหาที่พบมากขึ้น ลักษณะของปัญหามากขึ้น ไม่ได้เป็นปัญหาว่าคุณภาพชีวิตดีหรือไม่ แต่เป็นปัญหาที่เป็นเรื่องเล็กน้อย แยกส่วน และมีการเลือกข้าง เลือกเชื่อคนไหน ไม่เชื่อคนไหนได้ ดังนั้นทฤษฎีเก่าของการตลาดจึงใช้ไม่ได้ เพราะตลาดไม่ได้มีความเป็นกลุ่มเป็นก้อน หรือเป็นเรื่องที่ตายตัว เพราะเกิดจาก Social Revolution ที่เป็นการบังคับให้ภาคธุรกิจ เห็นว่าการทำการตลาดแบบเดิมไม่ตอบสนองผู้บริโภค เพราะตลาดปัจจุบันมีชุดความคิดและชุดความเชื่อที่ต่างไปจากเดิมมาก

ในสถานการณ์ที่ไม่ปกติที่เกิดขึ้นดังกล่าว จะกลายเป็นปัจจัยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปในเรื่อง ‘การจับจ่ายอย่างรอบคอบ’ (Intentional Spending) มากขึ้นในกลุ่มผู้บริโภค โดยพวกเขาจะค้นหาวิธีเอาตัวรอดจากเทรนด์พฤติกรรม ‘ความเหนื่อยล้าที่มากเกินไป’ (Hyper Fatigue) ในปัจจุบัน ผลกระทบระยะยาวที่เกิดจากการโควิด-19 ปัญหาการเงินของผู้คนที่ยังไม่จบสิ้น ความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ การมาของเทคโนโลยี AI ที่มาพร้อมความสามารถอันหลากหลาย และความ

กังวลที่เพิ่มขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ทำให้ผู้บริโภครู้สึกหมดหวัง ในขณะที่ปัจจัยภายนอกเหล่านี้ ยังคงส่งผลกระทบต่อหลากหลายมิติของสังคม ดังนั้นองค์กรธุรกิจหรือแบรนด์สามารถใช้โอกาสนี้ ในการเปลี่ยนความไม่แน่นอนให้เป็นโอกาส ในการเติบโตและการปรับตัว ให้เข้ากับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และช่วยผู้บริโภคหลีกเลี่ยงจากความรู้สึก ‘โดดเดี่ยวทางสังคม’ (Social Isolation) ที่อาจเกิดขึ้นได้ การขับเคลื่อนที่เร็วขึ้นหรือการชะลอตัวลงของเทรนด์ตามความเป็นจริง ในแต่ละตลาด ซึ่งช่วยให้เรามีความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ได้มากขึ้น และยังคงเดินหน้าต่อไปยังจุดมุ่งหมายในอนาคตได้ ซึ่งเทรนด์เหล่านี้เป็นการผสาน ข้อมูลตลาดระดับโลกและการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภค ให้ภาพรวมที่ครอบคลุมถึงแรงจูงใจ และความท้าทายสำคัญที่จะเกิดขึ้นกับผู้บริโภคในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นการให้ผลกระทบระยะสั้น ระยะกลาง หรือระยะยาว เทรนด์เหล่านี้มุ่งเน้นในเรื่องสำคัญที่สุด ซึ่งแบรนด์จะต้องคำนึงถึงเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้บริโภคใน โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2566)

แนวทางการเปลี่ยนแปลงของการตลาดในอดีต มีการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน เพราะความต้องการของผู้บริโภคมีความชัดเจน โจทย์ของการบริหารจึงไปอยู่ที่ฝั่งผู้ผลิต บริษัทหรือองค์กร ว่า จะผลิตสินค้าออกมาอย่างไร ผลิตสินค้าอะไรให้ได้ปริมาณมากๆ และจะกระจายสินค้าอย่างไรให้ไปทั่วโลก จะทำการตลาดกับสินค้าอย่างไรให้คนเข้าถึง ซึ่งทั้งหมดสามารถวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ของตลาด และสามารถวางกลยุทธ์ทางการตลาดผ่านแนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการทางการตลาด ที่มีจุดมุ่งหมายหลักคือ การสร้างความตระหนักในตราสินค้า (Brands) โดยให้ความสำคัญ กับส่วนประสมการตลาดตามทฤษฎีของ Kotler แต่แม้ว่าการพัฒนาทางการตลาดต้องตอบ โจทย์กับการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของผู้บริโภคสมัยใหม่ รวมทั้ง เศรษฐกิจ และ การ สิ่งแวดล้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน Kotler เองก็มีแนวคิดที่ว่า ควรทำ การตลาดแบบคิดนอกกรอบ และสามารถตอบสนองต่อ “สังคมที่ยังไม่มีความต้องการให้เกิดขึ้นได้” หรือไม่ได้ตอบสนองต่อตลาดแต่เราสร้างตลาดขึ้นมา และมองไปข้างหน้าเพื่อค้นหาความต้องการที่ คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต แต่ยังมีองค์ประกอบอื่นๆ ในแนวคิดที่มาจากกลยุทธ์การตลาดใน Marketing 5.0 และ 6.0 ที่มีมุมมองด้านเทคโนโลยีเข้ามาผสมผสานการทำการตลาด ในการปรับใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลขั้นสูงมาใช้ในด้านการตลาด เพื่อสื่อสาร ส่งมอบ และเพิ่มคุณค่าที่ดีให้กับ กลุ่มเป้าหมายที่เป็น Customer Journey โดยเน้นความสำคัญของระบบ Data Ecosystem และ โครงสร้างที่ดี การทำการตลาดในยุคใหม่ จะต้องให้ความสำคัญในทุกกระบวนการ ตั้งแต่การใช้ เทคโนโลยีเก็บข้อมูล การประมวลผล การวิเคราะห์ และการแสดงผลเพื่อส่งมอบสิ่งที่ดีที่สุดไป

ยังถูกค้า อีกทั้งเมื่อโลกกำลังเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว นำมาซึ่งพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของผู้บริโภค ดังนั้นการตลาดจึงต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ โดยเฉพาะในโลก Metaverse ที่เริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตคนมากขึ้นเรื่อยๆ อันจะทำให้เส้นแบ่งระหว่างโลกออนไลน์กับออฟไลน์เลือนรางไปทุกที จึงเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมในยุคปัจจุบันที่ สิ่งที่ต้องการตลาดต้อง ต้องตอบโจทย์จริงๆเกิดขึ้นจาก Digital Society กล่าวคือ สังคมเมื่อมีความเป็นดิจิทัลมากขึ้น สิ่งที่เปลี่ยนไปจากเดิม คือคนเข้าถึงข้อมูลมากขึ้น คนมีทางเลือกเยอะขึ้น คนแลกเปลี่ยนข้อมูลกันเอง ไม่ได้เลือกฟังข้อมูลจากผู้ผลิต บริษัทหรือองค์กรที่ทำการขายสินค้าอื่นๆ แต่เลือกฟังการตลาดจากผู้ใช้งานจริงที่เป็นบุคคลเหมือนกัน และสุดท้ายบนโลกธุรกิจในปัจจุบันผู้บริโภคหรือลูกค้า ไม่ได้มองว่าต้องเป็นผู้บริโภคไปตลอด ลูกค้ามองหาโอกาสในการที่จะสรรหา และสามารถเป็น Prosumer ได้ด้วย คือการที่ผู้บริโภคมีโอกาสเป็นได้ทั้งผู้ผลิตเช่นกัน จึงเป็นเป็นการรวมโจทย์ระหว่างผู้ผลิตและผู้บริโภค นักการตลาดจึงต้องปรับตัว พลิกกระบวนท่าอยู่เสมอ หมดยุคปล่อยอาวุธหมัดเดียว “น็อก” กลุ่มเป้าหมายอีกแล้ว เพราะปัจจุบันเป็นเรื่องของ Individual Customer ที่ต้องมีความเข้าใจแต่ละบุคคลอย่างลึกซึ้ง การตลาดในยุคนี้จะมีทั้งที่เป็น โลกจริงและโลกเสมือนจริงทับซ้อนกันอยู่ ทำให้การตลาดในยุค Post Modern Marketing ไม่ได้มีแค่ 4 P แต่จะมีกิจกรรมทั้งโลกจริงและโลกเสมือนที่มากกว่าแค่ 4P และเทคโนโลยีจะทำให้เราเข้าใจ Journey ที่ไม่เหมือนกันของผู้บริโภคแต่ละคนได้ดี ซึ่งต่อจากนี้ไปการตลาดจะไม่ได้แบ่งเป็นออนไลน์หรือออฟไลน์ แต่มันเป็นออนไลน์ที่ที่ต้องเข้าไปอยู่ในชีวิตของพวกเขาแบบเข้าใจในบริบทต่างๆ ของพวกเขา ทั้งหมดจึงเกิดเป็น “Marketing Transformation” (บุรณิน รัตนสมบัติ, 2566; เอกก์ ภัทรชนกุล, 2566; Kotler, 2021)

## 5.2 แนวทางการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำ

บทบาทที่สำคัญของผู้นำธุรกิจศูนย์การค้า คือต้องสามารถเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและความเชื่อมั่นของผู้อื่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ปฏิบัติตามได้สำเร็จ หรือการส่งทอดความเป็นผู้นำให้กับผู้ที่มีความโดดเด่นที่จะเป็นผู้นำได้ต่อไป ดังนั้นผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมุ่งมั่นพัฒนาและมีการประเมินศักยภาพของตัวเองอยู่ตลอดเวลา โดยผู้นำจะต้องมีแรงกระตุ้นจากภายใน มีความพร้อมที่จะเรียนรู้และปรับเปลี่ยน โดยมุ่งไปที่การมีทัศนคติที่กว้างไกล มุมมองที่สร้างสรรค์และมีกระบวนการทัศนในการพัฒนาองค์ความรู้โดยเฉพาะทักษะใหม่ๆ เพื่อให้ร่วมสมัยหรือทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบันหรือเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น สถานการณ์โลกภายใต้ชื่อ VUCA ซึ่งหมายถึงสถานการณ์ที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอนความซับซ้อนและความคลุมเครือ ผู้นำจึงต้องมีความต้องการและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพองค์ความรู้ต่างๆ ในแต่ละสถานการณ์นั้นๆ

ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป ดังนั้นศักยภาพของผู้นำจึงเป็นปัจจัยที่ชี้วัดถึงความสำเร็จขององค์กร จะเห็นได้ว่าผู้นำเป็นกลไกขับเคลื่อนที่สำคัญ แต่สถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ในโลกที่อาจเกิดขึ้น จะเป็นเหตุความท้าทายศักยภาพที่แท้จริงของแต่ละผู้นำ ถ้าผู้นำมีศักยภาพอย่างแท้จริงก็จะสามารถช่วยนำพาให้องค์กรผ่านพ้นวิกฤติไปได้อย่างราบรื่น แต่ถ้าผู้นำขาดทักษะหรือมุมมองใหม่ๆ การปรับตัวเข้าสู่สถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ผู้นำอาจนำพาให้องค์กรเกิดความเสียหายเปรียบหรือเสียหายได้เช่นกัน ผู้นำจำเป็นที่จะต้องเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ให้เข้ากับกลยุทธ์และกระบวนการการทำงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตามถูกต้อง ชัดเจน และเร่งด่วน ภายใต้การชี้ทิศทางของผู้นำนั้นจำเป็นจะต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามได้มีความรู้และความเข้าใจในพันธกิจอย่างถ่องแท้ และสามารถปฏิบัติตามทิศทางที่ผู้นำได้กำหนดไว้ ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะเป็นเครื่องพิสูจน์ศักยภาพของผู้นำที่ต้องเผชิญหน้าหรือรับมือกับเหตุการณ์ในสถานการณ์ VUCA World ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีความพร้อมในทุกๆ ด้านเพื่อจะยังปกป้องหรือแก้ปัญหาได้ทันทั่วถึง (ศศิมา สุขสว่าง, 2560)

ทักษะเดิมของผู้นำอาจไม่เพียงพอที่จะรับมือกับปัญหาที่ยุ่งเหยิงซับซ้อน อีกทั้งด้านเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง ในอดีตอาจพัฒนาเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นในทุกๆ 20-30 ปี แต่ปัจจุบันระยะเวลาในการพัฒนาเริ่มสั้นลง อันเนื่องมาจากความรวดเร็วในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลก เป็นผลให้ผู้นำต้องมีการปรับตัวและเพิ่มทักษะใหม่ๆ ที่ผู้นำควรมี เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น “สัญชาตญาณนักสร้าง” จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำยุคใหม่ ต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ โดยการเป็นนักสร้างนี้ หมายถึง สัญชาตญาณในการสร้าง สิ่งต่างๆ ให้เติบโตและเชื่อมโยงกับคนอื่น ซึ่งเป็นสัญชาตญาณที่ทุกคนมีแตกต่างกัน และบางคนก็ไม่ได้ตัวว่ามีสัญชาตญาณนี้ ที่สามารถนำมาพัฒนาให้เป็นทักษะการเป็นผู้นำในอนาคตได้ ผู้นำถือว่าเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพล ดังนั้น การเป็นผู้นำที่มีศักยภาพจึงต้องมีคุณสมบัติที่หลากหลาย ดังนี้คือ 1) มีความสามารถโน้มน้าวและผลักดันผู้อื่น ได้และผู้นำที่จะมีอิทธิพลได้มาจากนิสัยและตัวตนของบุคคลนั้น 2) ความสัมพันธ์ที่มีผู้คนรอบตัวที่บุคคลนั้นรู้จัก ความรู้ หรือสิ่งที่บุคคลนั้นรู้ 3) การสื่อสารเป็นวิธีที่บุคคลนั้นเชื่อมต่อกับคนอื่น 4) ประสบการณ์ สถานที่ที่บุคคลนั้นเคยไป ความสำเร็จในอดีต สิ่งที่บุคคลนั้นเคยทำ 5) ความสามารถ สิ่งที่บุคคลนั้นทำได้ ผู้นำต้องมีปัจจัยเหล่านี้ ซึ่งอาจแตกต่างกัน แต่ได้ผลแบบเดียวกัน คือ ผู้คนยอมทำตาม และผู้นำยังเป็นผู้รวบรวมคน ผู้นำเป็นผู้เพิ่มคุณค่า ผู้นำเป็นผู้ไขว่คว้าโอกาส ผู้นำ คือ คนที่เดินนำหน้าไปยังดินแดนใหม่ๆ และมีคนเดินตาม ผู้นำเป็นคนที่ทำงานสำเร็จ ดังคำพูดในบทกวีเก่าแก่ของวอลต์ เมสัน ได้กล่าวไว้ว่า “ผู้นำเป็นคนที่ทำงานสำเร็จได้ตามเป้าหมาย” ทุกสิ่งทุกอย่างจะรุ่งเรืองหรือล้มเหลวได้ตามผู้นำ (Maxwell, 2014) ดังนั้น ผู้นำต้อง

เริ่มจากปรับทัศนคติของตัวเองให้มีความตื่นตัวที่อยากเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ (ยศศักดิ์ มงคลปัญญาเลิศ, 2560)

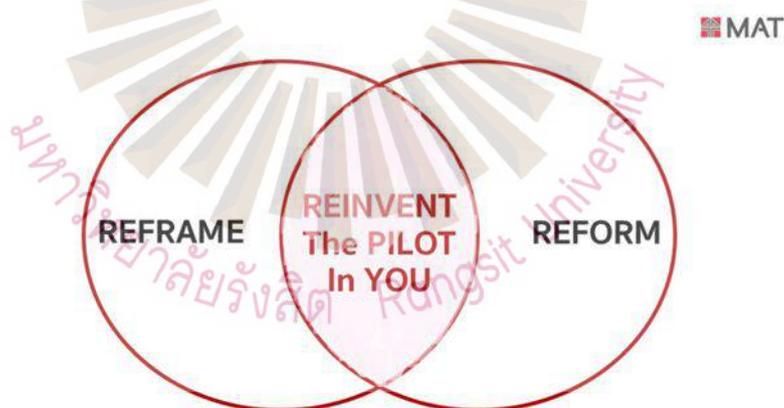
ในโลกธุรกิจที่ผู้บริหารมองหาคุณค่าและประสบการณ์ใหม่ ผู้นำ ผู้บริหารและนักการตลาด ควรให้ความสำคัญกับการปรับกลยุทธ์ เปลี่ยนวิธีการ และคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อมาตอบ โจทย์เทรนด์การตลาดใหม่ๆ ทั้งเรื่อง Personalized Marketing : การตลาดรู้ใจ, Marketing on Multiverse : การตลาดเชื่อมโลก, Real Marketing : การตลาดจริงใจ, และ Dynamic Brand : การตลาดพร้อมปรับ เพื่อนำไปสู่ภาพใหญ่แห่งความเปลี่ยนแปลง หรือ New Marketing Model ที่เชื่อมต่อโลก โดยมีผู้บริหารเป็นศูนย์กลาง และเน้นการให้ความสำคัญกับเรื่อง การเสริมพลังให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ควบคู่ไปกับการสร้างประสบการณ์ที่ให้คุณค่าอย่างแท้จริง ดังนั้นแนวทางการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในธุรกิจศูนย์การค้า ซึ่งเป็นผู้นำองค์กรธุรกิจค้าปลีกและมีอิทธิพลต่อการวางนโยบายทางธุรกิจและการตลาดที่ส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภค และตลอดจนคนในองค์กร โดยเฉพาะเรื่องความเชื่อมั่นของพนักงานในองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จของธุรกิจ เมื่อต้องประสบกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้เช่นกัน ผู้นำธุรกิจศูนย์การค้า นั้นก็ต้องนำพาให้องค์กรให้ผ่านพ้นวิกฤติไปได้เช่นกัน ผู้นำจึงต้องเริ่มต้นจากตัวเองและปรับตัวเข้าสู่สถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และเมื่อธุรกิจต้องเจอกับความเปลี่ยนแปลงของโลกและต้องประสบกับการหยุดชะงักในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ทำให้ผู้นำหลายๆธุรกิจตื่นตัว กระตือรือร้นที่จะสร้างบริษัทที่ยืดหยุ่นและคล่องตัวมากขึ้น และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในโลกแห่งความเปลี่ยนแปลงนี้ ยังเป็น โอกาสให้ผู้นำธุรกิจศูนย์การค้าและนักการตลาด “ปรับเปลี่ยนและปฏิรูปแนวคิด” เพื่อขับเคลื่อนให้ธุรกิจเดินหน้าต่ออย่างราบรื่น โดยมี 5 มิติ การตลาดสำหรับผู้บริหาร ที่เรียกว่า PILOT คือ P-Pioneering หรือ มุ่งหน้า, I-Insights หรือ ลงลึก, L-Long-Term หรือ มองยาว, O-Openness หรือ เปิดรับ, T-Timeliness หรือ ทันที ในยุคนี้ ผู้นำองค์กร ต้องเป็น Pilot ผู้ขับเคลื่อนธุรกิจ แล้วให้เทคโนโลยีใหม่ๆมาเสริมทัพ เป็น Co-Pilot หากสามารถ ผสานวิสัยทัศน์และเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน ก็จะสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ เริ่มจากตัวเองและทีมงาน และสิ่งสำคัญที่ตามมา คือ วิธีการในการสร้างความเปลี่ยนแปลง โดยการ “Reframe & Reform” หรือ “ปรับเปลี่ยนและปฏิรูปแนวคิด” (บุรณิ รัตนสมบัติ, 2566)

Reframe – ปรับเปลี่ยน เชื่อมความสำเร็จของธุรกิจในอดีตเข้ากับโลกยุคใหม่ เมื่อเทคโนโลยีก้าวกระโดด ผู้บริโภคก้าวกระโดด เด็กยุคใหม่ก้าวกระโดด ผู้นำองค์กรหรือนักการตลาด ก็ต้องกระโดดข้ามรูปแบบเดิมๆ เพื่อเดินกระบวนการความคิดใหม่ให้เชื่อมกับความเปลี่ยนแปลง จะได้

เติบโตในธุรกิจนั้นต่อไป และการเปิดมุมมองใหม่ๆ ให้เข้าใจถึงแก่นของโลกการตลาด Gen Z ให้ลึกกว่าที่เคยมีในทฤษฎีขององค์กร โดยให้ครอบคลุม 4 Insights สำคัญ คือ

- 1) GenZ Insight เข้าใจแนวคิดและโลกที่แตกต่างของคน GenZ
- 2) Business Insight เปิดวิสัยทัศน์การทำธุรกิจในโลกที่เปลี่ยนแปลง
- 3) Communication Insight ปรับมุมมองการสื่อสารเพื่อ Connect กับคนรุ่นใหม่
- 4) Technology Insight เปลี่ยนโลกการทำงานแบบเดิมๆ ด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆ

Reform – ปฏิรูป หากต้องการให้ธุรกิจไปต่อได้ในโลกยุคใหม่ที่เต็มไปด้วยความเปลี่ยนแปลงรอบด้าน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องเปิดมุมมองสู่แนวคิดใหม่ๆ เพื่อจะได้พบความเป็นไปได้ของการไปต่อและเติบโตของธุรกิจ นั่นคือปฏิรูปความคิดในแบบของ ‘Morphology’ Growth Mindset ที่จะ Transform แนวคิด ที่เป็นทั้ง นักคิด นักทำ นักเสี่ยง นักคำนวณ และ นักสร้างความเปลี่ยนแปลง สะท้อนถึงแก่นแท้ขององค์กร เข้าใจความต้องการผู้บริโภค เข้าใจความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เข้าใจเทคโนโลยีที่พร้อมจะตอบรับธุรกิจ และเข้าใจเป้าหมายเพื่อที่จะเดินหน้า เพื่อสร้าง Community ของผู้บริหาร



รูปที่ 5.2 Reframe & Reform

ผู้นำที่ต้องขับเคลื่อนด้านการตลาด เมื่อโจทย์ทางธุรกิจเปลี่ยนไป แต่คนเป็นผู้นำยังใช้วิธีการและกลยุทธ์แบบเดิมๆ ในการแก้ไข เมื่อโลกในปัจจุบันมีคำถาม ความต้องการ และมีโจทย์เปลี่ยนไปตลอด เพราะฉะนั้น ผู้นำในยุคปัจจุบันต้องชัดเจนและมีจุดยืนทางธุรกิจ ต้องเลือกว่าตัวเองจะตอบคำถามข้อไหนในทางธุรกิจ และไม่ตอบคำถามข้อไหนในทางธุรกิจ และเลือกว่าคำตอบข้อไหนเป็นคำตอบของคำถามที่ผู้บริหารเลือก และที่สำคัญที่สุด คือการให้เหตุผลว่าทำไมทั้งสองสิ่งนี้

มันจึงควรที่จะสัมพันธ์กัน ถ้ามองในภาพใหญ่ คือ ผู้บริหารต้องมาออกแบบอุปสงค์หรือความต้องการของตลาดและออกแบบอุปทานหรือความสามารถในการผลิตใหม่ ที่ผ่านมามีผู้นำไม่ต้องออกแบบความต้องการของตลาด เพราะความต้องการของตลาดเขอะอยู่แล้วผู้บริหารทำหน้าที่เพียงแค่ผลิตออกมาและถ้าใครผลิตออกมาได้ดีกว่ากัน ก็คือเป็นผู้ชนะและเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น การเป็นผู้นำในอดีตจึงแข่งกันตรงที่ใครทำตามโจทย์ได้ครบ และผลิตสินค้าของตัวเองได้ดีกว่า ประสิทธิภาพได้ดีกว่า และลดต้นทุนได้มากกว่า หรือ ผู้นำที่นำออกสู่ตลาดและขายได้แพงกว่า ได้ราคาที่ดีกว่า ผลกำไรที่ดีกว่า นั่นแสดงถึงความเป็นผู้นำที่เก่ง แต่พอเป็นผู้นำในยุคปัจจุบัน คือ การมองว่าด้วยโจทย์ในยุคแบบนี้ คำตอบที่ควรจะเป็นมันควรจะต้องเป็นคำตอบแบบไหน ดังนั้น ผู้นำในยุคปัจจุบัน จึงมีความแตกต่างต้องสร้าง โจทย์และหาคำตอบที่เหมาะสมกับตนเอง ซึ่งกลับด้านความคิดกับอดีต ทำให้ผู้นำในยุคปัจจุบันเจอโจทย์ที่ค่อนข้างจะทำทลายและยากขึ้น เพราะไม่ได้มีต้นทุนหรือแต้มต่อจากอดีตที่เป็นมา นั่นคืออดีตทำแค่ตอบสนองโจทย์ แต่ปัจจุบันต้องสร้างโจทย์เองและตอบ โจทย์นั้นให้ได้ด้วยตัวเอง เป็นเหตุผลที่ว่าไม่สามารถนำทฤษฎีการบริหารจัดการทางการตลาด ของ Kotler (2018) ในเรื่องส่วนผสมทางการตลาดหรือ Marketing Mix ตลอดจน ทฤษฎีการตลาดแบบ Five Forces Model ของ Porter ที่เป็นทฤษฎีวิเคราะห์ปัจจัยในการแข่งขันทางธุรกิจมาใช้ได้ทั้งหมด เพราะผู้นำในยุคปัจจุบันมีความแตกต่าง ต้องสร้าง โจทย์และหาคำตอบที่เหมาะสมกับตนเองและต้องให้เหตุผลในการเลือกดำเนินธุรกิจได้ด้วย เพราะฉะนั้นผู้นำในปัจจุบันจึงมีลักษณะที่ไม่ใช่แข่งกันถูก แต่ด้วยการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีรูปแบบมาก่อน กลยุทธ์ในแบบเดิมๆก็ใช้ไม่ได้ ผู้บริหารจึงต้องทำการวางแผนธุรกิจและลดข้อผิดพลาดให้น้อยที่สุด เพราะ โจทย์ใหม่ คำตอบก็ใหม่ ความผิดพลาดมีโอกาสเกิดขึ้น แต่ในทางธุรกิจความผิดพลาดต้องให้น้อยที่สุด ดังนั้นถ้าธุรกิจทำผิดพลาดได้น้อยกว่าและดำเนินตามแนวทางกลยุทธ์ใหม่ได้เร็วกว่า ผู้นำนั้นจะสามารถนำพาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จได้มากกว่าเช่นกัน

บทบาทของผู้นำในปัจจุบันจึงต้องเป็นผู้นำที่เป็นนักคิด ซึ่งความคิดที่นำมาทำเป็นกลยุทธ์ของธุรกิจนั้นไม่มีที่ประการ ขณะที่อดีตที่ผ่านมาความคิดของผู้นำที่สร้างมาเป็นกลยุทธ์ขององค์กร ถ้าไม่ถูกทำออกมาตรงตามกลยุทธ์ที่วางไว้ แต่สินค้าก็ยังมีผู้บริโภค มีคนใช้บริการนั้น สุดท้ายกลยุทธ์นั้นก็มีไว้เพียงเป็นกลยุทธ์ขององค์กร แต่ไม่ถูกนำมาใช้จริง เพราะในบางธุรกิจสินค้านั้น เป็นสินค้าที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต หรือเป็นบริการที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตของผู้คน หรือ ที่เรียกว่า Commodity Product ดังนั้น กลยุทธ์จะดีหรือไม่ดี ใช้ได้หรือไม่ได้ ที่ผ่านมามีสำคัญ แค่มีตามที่ต้องการต้องมี แต่ ณ วันนี้ ผู้นำธุรกิจต้องมาตั้งคำถามอย่างจริงจังว่า ถ้าไม่มีกลยุทธ์ในการไปต่อธุรกิจจะทำอย่างไร องค์กรจะทำอย่างไร ในเมื่อโจทย์เป็นโจทย์ใหม่ที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลง

ธุรกิจและตลาดโตขึ้นทุกวัน ไม่เหมือนอดีตที่ผลิตอะไรก็เห็นความต้องการของผู้บริโภค แต่ปัจจุบันเลือกธุรกิจไหน ก็เห็นผู้เล่นในตลาดธุรกิจนั้นมีคนทำแล้ว ไม่มีช่องว่าง ดังนั้นผู้นำบนโลกธุรกิจปัจจุบันต้องตอบคำถามเพียงแค่ว่า จะสร้างกำไรได้อย่างไรบนโลกที่ตลาดถูกจับจองไว้หมดแล้ว และการคิดแค่ว่ากำไร ไม่พอแต่ต้องใส่ใจในผู้บริโภคและใส่ใจในโลก ใส่ใจสิ่งแวดล้อมและสังคมด้วย เนื่องจากผลกำไรที่องค์กรหามาได้ในทุกวันนี้มีความผนวกกับคนและโลก ทุกวันนี้ องค์กรธุรกิจไม่ได้ตอบโจทย์เพียงแค่ Shareholder หรือเจ้าของธุรกิจ แต่ต้องตอบโจทย์ Stakeholder และก็กลับไปที่ภาพรวมของตลาด นั่นคือการแสดงออกของลูกค้าและผู้คนบนโลกมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นผู้ที่ไม่ใช่ลูกค้า ก็ยังสามารถแสดงออกถึงความไม่พอใจและส่งผลกระทบต่อธุรกิจได้เช่นกัน ผู้บริหารจึงต้องคิดเพื่อที่จะหาคำตอบและตั้งคำถามที่ถูกต้องว่า เราจะตอบโจทย์ความต้องการของ Stakeholder ทั้งหมดในยุคใหม่ที่เรียกว่า Stakeholder Capitalism หรือการให้ความสำคัญกับความกินดีอยู่ดีของผู้คนและความสมดุลของโลกได้อย่างไร ดังนั้นบทบาทของผู้นำต้องเกิดการคิด และเป็นนักคิดตัวจริง ไม่ใช่แค่การบริหาร ความท้าทายในเรื่องของความคิดจะมากขึ้น ต้องมีความชัดเจนขึ้น ละเอียดยิ่งขึ้น และสามารถเอาไปขับเคลื่อนธุรกิจได้จริง การที่จะไปสู่ความเป็นผู้นำ จึงต้องมีวิธีคิดและมีวิธีการในการมองภาพรวมของตลาด เมื่อตลาดเปลี่ยนสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นต่อและทำให้เกิดความแตกต่าง คือ ปฏิภาณของผู้นำ ซึ่งผู้นำที่เข้าใจเรื่องนี้จะมีไม่มาก เมื่อความเปลี่ยนแปลงของผู้นำที่แตกต่างกันออกไป สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎี Transformational Leadership Theory ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีบทบาทที่สำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางบวกในองค์กรหรือกลุ่มคนที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเน้นความสามารถของผู้นำในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาคน ที่นำเสนอโดย Burns ดังนั้นในมุมมองการพัฒนาตัวผู้นำ และการมีภาวะผู้นำในการบริหารองค์กร จึงถูกเรียกว่า Leadership Transformation ซึ่งการทรานส์ฟอร์มผู้นำให้พร้อมต่อการทำธุรกิจในโลกอนาคตที่พร้อมจุดประกายและพองคล้ำสู่การเปลี่ยนแปลง ก้าวแรกที่ผู้นำต้องทำการพัฒนาทักษะของตน ที่จะเป็นการพัฒนาและฝึกฝน เพื่อเดินทางไปสู่จุดทรานส์ฟอร์ม นั่นคือ 4 สิ่งดังนี้

### Leadership Transformation



รูปที่ 5.3 Leadership Transformation

1) Clarity ผู้นำต้องมองหาความชัดเจนอยู่เสมอ ท่ามกลางโลกที่คลุมเครือตลอดเวลา จะทำอะไรก็ตามผู้นำต้องเป็นคนที่ชัดเจนในโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา หลายสิ่งอาจจะไม่เป็นอย่างที่คิด อาจจะคาดการณ์ไม่ถูกต้องหรือคาดการณ์ไม่ได้ แต่ผู้นำคือคนที่ต้องชัดเจนที่สุด ในเรื่องการที่องค์กรจะต้องดำรงอยู่ภายใต้การดำเนินงานเพื่อสร้างผลกำไร(Profit) การจัดสรรทรัพยากรบุคคลขององค์กรรวมถึงวางแผนเพื่อตอบสนองลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย(People) และการวางแผนเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นส่วนหนึ่งที่คุณแลเห็นได้ และบริหารจัดการเพื่อสังคมได้ (Planet) ซึ่งต่อไปจะเรียกว่า Profit/People/Planet ในองค์กรต้องใช้3สิ่งนี้ในการขับเคลื่อนองค์กร ในความเป็นผู้นำสิ่งสำคัญที่สุด คือความชัดเจน

2) Capability ผู้นำต้องมีความสามารถ มีพัฒนาทักษะที่ต้องใช้อยู่เสมอ ต้องมี วิชา เงิน วิชาคน วิชางานและ วิชาการ นั่นคือในสภาวะแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงทุกอย่าง คนคือทรัพยากรที่มีค่าที่สุด และคนคือหัวใจ แต่ถ้าวันหนึ่งธุรกิจเปลี่ยน มีการนำระบบเข้ามาใช้ ผู้นำมีความเข้าใจ มีความรู้ มีทักษะพัฒนาบุคลากรให้อยู่กับระบบและใช้งานเป็น คนก็สามารถปรับตัวได้ คนก็สามารถเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมได้ ดังนั้นวิชาคนต้องมีผู้บริหาร และในวิชางานนั้นผู้นำต้องเป็นแบบอย่างและทำงานออกมาได้ และสิ่งที่หายไปขององค์กรและเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องมี คือวิชาการ องค์กรมักจะแยกเรื่องของ Academic กับ เรื่องของธุรกิจ ออกจากกันซึ่งเป็นปัญหาใหญ่ในการทรานส์ฟอร์มองค์กรในปัจจุบัน สำหรับการทรานส์ฟอร์มผู้นำให้พร้อมต่อการทำธุรกิจเมื่อธุรกิจเปลี่ยน ผู้นำต้องสามารถสร้างองค์ความรู้ในองค์กรให้ได้ เพราะถ้าผู้นำไม่สามารถสร้างองค์ความรู้ขึ้นมาได้เอง ผู้นำจะไม่สามารถส่งมอบ Mindset ที่ผู้นำเข้าใจไปยังคนทำงานได้และจะไม่สามารถเปลี่ยนไปยังธุรกิจที่ควรจะเป็นได้ ทำให้ธุรกิจเปลี่ยนไม่ได้ ดังนั้นความสามารถมององค์ความรู้ เป็นโครงสร้างและการสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ไปยังคนในองค์กร และสามารถทำให้คนทำงาน Reskill และ Upskill จนมีความสอดคล้องกับทิศทางในองค์กร จึงกลายเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำ

3) Consistency ผู้นำที่สามารถถ่ายทอดคนในองค์กรเข้าใจและไม่เปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมา และต้องมีความสม่ำเสมอ รู้จุดยืนของตนเองและองค์กร ผู้นำนั้นจะมีความสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้เป็นโครงสร้าง ให้คนทำงานเห็น และผู้นำนั้นต้องถ่ายทอดอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นหัวใจสำคัญของทุกเรื่อง คือเรื่องของความต่อเนื่อง

4) Community ผู้นำต้องสร้างชุมชนให้เกิดขึ้นในที่สุด นั่นคือ การสร้างคอมมูนิตี้ องค์กรขนาดใหญ่หลายๆองค์กรพยายามที่จะสร้างคอมมูนิตี้ของสินค้าและบริการของตัวเอง ส่งผลให้เกิด การรอคอย เฝ้ารอสินค้าและรอซื้อสินค้าและบริการที่เราสร้างคอมมูนิตี้นั้น

การเปลี่ยนแปลงในเชิงของตลาด เป็นเรื่องที่น่าแต่ละคนรับรู้ได้ไม่เท่ากัน คนที่มีความเป็นผู้นำสูงก็จะตื่นตัวมาก จะรับรู้การเปลี่ยนแปลงมากพอ เมื่อรับรู้การเปลี่ยนแปลงได้มาก ก็จะวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่อาจเกิดกับธุรกิจจะเกิดน้อย แต่ถ้าผู้นำที่ตื่นตัวน้อย เมื่อเจอปัญหา ก็จะตื่นตัวและทำอะไรบนความรีบเร่ง ทำอะไรก็จะไม่ได้ครบถ้วนอย่างที่ควรจะเป็น ดังนั้น การตื่นรู้และการตื่นตัวของผู้นำ จึงเป็นสิ่งที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด ผู้นำองค์กรต้องสามารถอธิบายถึงการทำงานที่ชัดเจน มีการเตรียมวิธีการรับมือ เรียนรู้ที่ประยุกต์หรือปรับเปลี่ยน ความคิดให้ทันสมัยโดยมองไปที่ปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากหลายๆทาง และเมื่อเหตุการณ์นั้นเกิด ผู้นำในองค์กรจะสามารถตัดสินใจ เลือกใช้เครื่องมือที่ดีที่สุด ในขณะที่ประเทศกำลังพัฒนา ผู้เศรษฐกิจโลกอย่างแท้จริงและองค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขันทั่วโลก ความได้เปรียบในการแข่งขันที่แข็งแกร่งในตลาดปัจจุบันไม่เพียงพอแล้ว จึงต้องปรับเปลี่ยน ปรับตัวและพัฒนามากขึ้น โดยจะต้องริเริ่มคิดอย่างจริงจัง และมีวิจักษณ์ โดยการตั้งคำถามที่ถูกต้อง แต่แทนที่จะมาหาคำตอบนั้นควรต้องรู้จักถามอย่างต่อเนื่องว่า จะรู้ได้อย่างไรว่าคำตอบนี้เป็นความจริง มีข้อมูลอะไรใหม่ที่มีผลต่อการตัดสินใจก่อนหน้านี้ เมื่อเราได้รูปแบบถามคำถามที่ดีแล้ว คำถามนี้จะเป็นพื้นฐานให้จึงให้หวังพริบในการแก้ปัญหาต่อไป เพราะฉะนั้น Leadership Transformation จึงเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องรู้ว่า ต้องเปลี่ยนแปลงเมื่อการตลาดเปลี่ยนแปลง ผู้นำเห็นอะไรและตัดสินใจอย่างไรต่อไป จึงเป็นเรื่องของ Leadership Transformation (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2566)

### 5.3 แนวทางการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กร

ธุรกิจศูนย์การค้าต้องให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของลูกค้า ตั้งแต่ขั้นตอนการรับรู้ การตัดสินใจซื้อ ไปจนถึงการบริการหลังการขาย โดยการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าในทุกจุดสัมผัส และต้องสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยนวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งอาจใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่เหมือนใคร หรือใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการที่น่าสนใจยิ่งขึ้น ดังนั้น ธุรกิจศูนย์การค้าจึงต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและที่คาดเดาไม่ได้ของโลกยุคปัจจุบัน โดยอาศัยความยืดหยุ่นและความสามารถในการเรียนรู้ โดยองค์กรต้องใช้วัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะและความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ จึงจะช่วยให้ธุรกิจศูนย์การค้าสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันที่ นอกจากนี้ ธุรกิจศูนย์การค้ายังจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ทั้ง

ภายในและภายนอกองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับในองค์กร ซึ่งธุรกิจศูนย์การค้าต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย

แนวทางการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบัน ควรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร จากโครงสร้างแบบปิดเป็นโครงสร้างแบบเครือข่าย เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร เพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน จากกระบวนการแบบเดิม เป็นกระบวนการแบบ Agile เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว หนึ่งใน การสร้างความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าก็คือการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นปัญญาประดิษฐ์ (AI) บล็อกเชน และการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ เพราะในการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดปัจจุบัน องค์กรต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงจากปัจจัยต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ผันผวน องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ดังนั้น แนวทางการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรในยุคการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดปัจจุบัน มีลักษณะสำคัญ 3 ประการดังนี้

### 5.3.1 มุ่งเน้นการตอบสนองและให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของลูกค้า

องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุดและรวดเร็ว โดยอาศัยข้อมูลและเทคโนโลยีเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้า เข้าใจความต้องการของลูกค้า และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า ตัวอย่างเช่น องค์กรอาจใช้ข้อมูลพฤติกรรมของลูกค้าบนโซเชียลมีเดีย เพื่อวิเคราะห์ว่าลูกค้าสนใจผลิตภัณฑ์หรือบริการอะไร และต้องการอะไรเพิ่มเติมจากผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น นั้นจะนำไปสู่การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับของลูกค้าได้อย่างตรงจุด ตรงความต้องการ และเมื่อองค์กรให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของลูกค้าแล้ว สิ่งที่ธุรกิจศูนย์การค้าจะได้รับคือ เข้าใจและรับรู้การตัดสินใจของลูกค้า แล้วจึงนำไปสู่การพัฒนาต่อยอดในการที่องค์กรจะนำเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ มาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการ การซื้อสินค้า หรือการดูแลหลังการขาย

ตลอดจนการสื่อสารถึงลูกค้าในรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และช่วยให้ลูกค้าได้รับประสบการณ์ที่ดีจากองค์กร

### 5.3.2 มุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาองค์กร

เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์กร องค์กรต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการทำงาน การให้บริการภายในศูนย์การค้า รวมไปถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับเทคโนโลยี เพื่อสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยนวัตกรรมเทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ โดยองค์กรอาจใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อพัฒนาการบริการที่ไม่เหมือนใคร หรือใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการนำเสนอการบริการที่น่าสนใจยิ่งขึ้น

### 5.3.3 มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และความยืดหยุ่นขององค์กร

การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลง องค์กรจะต้องกำหนดทิศทางที่ชัดเจน โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายและวางกลยุทธ์ที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายนั้น โดยการออกแบบและวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างรอบคอบ พิจารณาจากปัจจัยต่างๆที่มีในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ทรัพยากรที่จำเป็น และการสื่อสารกับบุคลากร โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ยืดหยุ่นสามารถปรับตัวได้ ทั้งหมดเพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในยุคที่คาดเดาไม่ได้ของโลกยุคปัจจุบัน จุดเริ่มต้นของการวางแผนและปรับเปลี่ยนต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรมาก่อน เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะและความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ช่วยให้ องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที มุ่งเน้นการสร้าง ความยืดหยุ่น และปรับตัวโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ และประเมินผลการเปลี่ยนแปลงนั้น ซึ่ง องค์กรต้องประเมินผลการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงและแก้ไขแนวทางการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสม (แนวทางการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรในยุคการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ปัจจุบัน 3 ประการ (นุรฉิน รัตนสมบัติ, 2566 )

บุคลากรในยุคองค์กรดิจิทัล (Digitally Transformed Organizations) ปัจจุบันมีวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไป และบริษัทต่างๆ ต้องปรับตัวอย่างว่องไว จำนวนพนักงานจะต้องสามารถปรับขนาดเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้อย่างรวดเร็ว ในขณะที่ธุรกิจศูนย์การค้ายังคงต้องกำหนดรูปแบบการทำงานของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถเข้าถึงทักษะที่ต้องการได้ พนักงานต้องได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ที่หลากหลาย ผ่านการริเริ่มการปรับทักษะเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้ ทีมบริหารทรัพยากรบุคคลของศูนย์การค้าก็เริ่มหาวิธีประหยัดค่าใช้จ่าย โดยหันมาสนใจการจ้างฟรีแลนเซอร์ ซึ่งสามารถเข้าไปทำงานในโปรเจกต์ที่มีลักษณะเป็นโครงการระยะสั้นได้ (รายวัน รายสัปดาห์ หรือรายเดือน) โดยศูนย์การค้าสามารถเลือกคนที่มีความรู้ความสามารถแบบมืออาชีพได้ นอกจากนี้ศูนย์การค้าเริ่มมีการใช้บริการ Shared Services หรือการใช้พนักงานที่เกษียณอายุแล้ว กลยุทธ์เหล่านี้ ทำให้บริษัทสามารถเข้าถึงคนที่มีความสามารถได้ในระยะสั้นถึงกลาง และการบริหารจำนวนพนักงานในอนาคต เป็นแบบ Ecosystem ผ่านระบบที่เป็นดิจิทัลมากขึ้น และผสมผสานการจัดการหลายช่องทาง ซึ่งจะทำให้ศูนย์การค้ามีความยืดหยุ่นเรื่องจำนวนและความสามารถของพนักงาน ดังนั้นถ้าธุรกิจศูนย์การค้าเปลี่ยนรูปแบบเป็นองค์กรดิจิทัลจะมีข้อได้เปรียบเป็นอย่างมากในระยะฟื้นตัวจากผลกระทบของโควิด-19 เพราะจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า พนักงาน และซัพพลายเออร์ได้อย่างคล่องตัวมากขึ้น เนื่องจากการตัดสินใจมาจากข้อมูลเชิงลึก การเร่งความเร็วของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจะลดผลกระทบและจะพัฒนาการสื่อสารระหว่างองค์กรและลูกค้าให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

องค์กรยังจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน โดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับในองค์กร ซึ่งองค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ประสบความสำเร็จ หรือที่เรียกว่า Organization Transformation ซึ่งแนวทางการเปลี่ยนแปลงด้านองค์กรในยุค Organization Transformation นั้นสามารถสรุปแนวทางกลยุทธ์ที่องค์กรต้องดำเนินการมี 4 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1) Customer Empowerment ให้ความสำคัญและให้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง พวกเขาจะสามารถเสริมสร้างประสบการณ์ที่มีความหมายและสอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงของลูกค้าได้

2) Applying Data Analytics and Machine Learning องค์กรต้องรู้จักนำเทคโนโลยีมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อสร้างประโยชน์ในกระบวนการการตลาดและการขาย

3) Accelerating Personalized Marketing at Scale ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและดาต้ามาสร้างประสบการณ์รู้ใจให้แก่ลูกค้า

4) Building Ecosystems สร้างระบบนิเวศ หรือ Ecosystems อย่างครบวงจร ไม่ใช่เพียงให้ความสำคัญกับแบรนด์หรือตัวสินค้าเท่านั้น (อรรถพล อนันตวรสกุล, 2566)

#### 5.4 แนวทางการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม

ในปัจจุบันนี้เทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญมากในการทำธุรกิจ เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้ธุรกิจสามารถเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในธุรกิจศูนย์การค้ายิ่งช่วยให้สามารถเข้าถึงข้อมูลของลูกค้า เข้าใจพฤติกรรมของลูกค้าได้ดีขึ้น และให้บริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลจึงส่งผลให้ระบบนิเวศธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ในการประสานและร่วมมือกันของธุรกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือเป็นคู่ค้าของศูนย์การค้าสามารถเชื่อมโยงกันได้ โดยอาศัยความร่วมมือกันระหว่างธุรกิจต่างๆ ในอุตสาหกรรมต่างๆ ได้มากขึ้น นั่นคือเมื่อธุรกิจค้าปลีกสามารถเชื่อมโยงระบบดิจิทัลของตนกับระบบดิจิทัลของผู้ผลิตสินค้า เพื่อเปิดตัวธุรกิจค้าปลีกออนไลน์ หรือร่วมมือกับธุรกิจขนส่ง เพื่อให้บริการจัดส่งสินค้าถึงบ้าน และหรือผู้ให้บริการชำระเงิน เพื่อช่วยให้ธุรกิจค้าปลีกสามารถให้บริการที่สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ก็ทำให้เกิดโอกาสในการเชื่อมโยงระบบดิจิทัลซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตาม ธุรกิจในปัจจุบันนี้ ธุรกิจค้าปลีกไม่จำเป็นต้องวางกรอบตัวเองอยู่ในอุตสาหกรรมเดิมอีกต่อไป สามารถขยายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมอื่นๆ หรือสร้างธุรกิจในรูปแบบใหม่ๆ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ นอกจากนี้ ธุรกิจค้าปลีกยังสามารถผสมผสานฐานลูกค้าของตนกับฐานลูกค้าของพันธมิตร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการฐานลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อนำเสนอโปรโมชั่นและส่งมอบสิทธิประโยชน์ที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้ด้วย เทคโนโลยีดิจิทัลจึงค่อยข้างมีบทบาทสำคัญมากในการทำธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบัน เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้ธุรกิจสามารถเข้าถึงข้อมูลและทรัพยากรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และช่วยให้ธุรกิจสามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างไร้ขีดจำกัด การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้ระบบนิเวศธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และทำให้ธุรกิจศูนย์การค้าไม่จำเป็นต้องจำกัดตัวเองอยู่ในอุตสาหกรรมเดิมอีกต่อไป

แนวทางการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีของธุรกิจศูนย์การค้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ต้องมีเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพที่สำคัญ ได้แก่

5.4.1 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในการซื้อสินค้าและบริการ เช่น การชำระเงินผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Payment) การจองสินค้าและบริการล่วงหน้าผ่านระบบออนไลน์ และการแชทบอทเพื่อตอบคำถามและแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้า ตลอดจนจนถึงการนำบล็อกเชน มาใช้เพื่อเพิ่มความปลอดภัยและความโปร่งใสในการทำธุรกรรม

5.4.2 การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เช่น การบริหารจัดการพื้นที่ การอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า การนำเสนอข้อมูลและโปรโมชั่น โดยการนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและพฤติกรรมของลูกค้า ช่วยทำให้การเข้าใจผู้บริโภคแบบ Personalized ได้ง่ายขึ้น เพราะการตลาดในปัจจุบันนี้ ค่อนข้างจะมีความหลากหลายความต้องการในแต่ละ Generation และเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าแต่ละ Generation ตลอดจนเพื่อการขยายช่องทางการขายออนไลน์รองรับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป โดยอาจใช้วิเคราะห์การพัฒนาเว็บไซต์และแอปพลิเคชันสำหรับขายสินค้าและบริการออนไลน์ด้วย เทคโนโลยี AI ที่เข้ามามีส่วนร่วมสร้างให้โมเดลธุรกิจแบบดิจิทัล มีการดำเนินงานที่ยืดหยุ่น ประหยัดต้นทุนและคล่องตัว

5.4.3 การพัฒนาประสบการณ์ของลูกค้า ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล นำมาใช้ประโยชน์ด้านการให้ข้อมูลและคำแนะนำแก่ลูกค้าแบบเรียลไทม์ และการอำนวยความสะดวกในเรื่องการขายสินค้า เช่น การจองสินค้าและบริการ และการสร้างประสบการณ์การช้อปปิ้งที่แปลกใหม่และน่าตื่นเต้น ตลอดจนถึงการให้ข้อมูลสินค้าและบริการผ่านระบบดิจิทัล ซึ่งเป็นการสร้างความต้องการและดึงความสนใจของลูกค้าจากที่บ้านเป็นการขยายกำลังการซื้อของลูกค้า เช่น นำมาใช้ในการจองสินค้าและการจองบริการล่วงหน้า เป็นต้น

นอกจากในแนวทางการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีแล้ว ยังมีแนวทางด้านสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบัน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมส่งผลให้เกิดปัญหาต่างๆ เช่น ภาวะโลกร้อน ภัยธรรมชาติ และมลพิษ ซึ่งส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมผู้บริโภคและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ นั่นคือภาวะโลกร้อนส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เช่น อุณหภูมิที่สูงขึ้น ฝนตกหนัก และภัยแล้ง ซึ่งส่งผลกระทบต่อปริมาณการสัญจรของผู้คน พฤติกรรมการซื้อสินค้า และความต้องการของลูกค้า หรือการเกิดภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม แผ่นดินไหว และพายุ ก็ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างของศูนย์การค้าและการดำเนินธุรกิจของศูนย์การค้า รวมถึงมลพิษ เช่น ฝุ่นละออง PM 2.5 และมลพิษทางอากาศ ส่งผล

กระทบต่อสุขภาพของผู้คนและสภาพแวดล้อม ซึ่งอาจส่งผลต่อการตัดสินใจซื้อสินค้าและใช้บริการของศูนย์การค้าเช่นกัน ดังนั้นธุรกิจศูนย์การค้าจึงจำเป็นต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน แนวทางการเปลี่ยนแปลงที่ศูนย์การค้าต้องให้ความสำคัญ คือ การอนุรักษ์พลังงานและทรัพยากรธรรมชาติ การใช้พลังงานทดแทน การลดมลพิษโดยการจัดการขยะ การส่งเสริมกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การปลูกต้นไม้ การจัดกิจกรรมรณรงค์ด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น (อรรถพล อนันตวรสกุล, 2566)

เมื่อปัญหาสิ่งแวดล้อมที่ทวีความรุนแรงขึ้นในปัจจุบัน เป็นหน้าที่ที่ทุกภาคส่วนต้องร่วมกันรับผิดชอบ และศูนย์การค้าในฐานะที่เป็นองค์กรที่สร้างคุณค่า ต่อผู้คน ชุมชน สังคม ประเทศชาติ และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาธุรกิจที่เอื้ออำนวยประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่ผู้คนในวงกว้าง ตลอดจนยกระดับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจหมุนเวียน จึงต้องให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นธุรกิจศูนย์การค้าต้องเป็นองค์กรที่มีนโยบายดูแลรักษาและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพในทุกๆ พื้นที่ ที่ได้เข้าไปดำเนินธุรกิจด้วยการจัดทำนโยบาย และวางแผนแนวทางปฏิบัติในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนตั้งแต่แรกเริ่มและดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ขับเคลื่อนการบริหารจัดการทรัพยากรที่ไม่ใช่แล้ว เพื่อปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เตรียมพร้อมสำหรับอนาคตที่ยั่งยืน เป็นไปตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม กำหนดให้ธุรกิจต้องมีนโยบายและมาตรการในการดูแลรักษาและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ตัวอย่างเช่น พระราชบัญญัติส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2535 กำหนดให้สถานประกอบการต้องจัดทำรายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA) หากประกอบกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด สำหรับธุรกิจศูนย์การค้า ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมและสามารถลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมได้ ไม่ว่าจะเป็นการลดการใช้พลังงาน การลดการใช้น้ำ การลดการผลิตขยะ การรีไซเคิลโดยการสร้างระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมในศูนย์การค้าและโครงการต่างๆ โดยเฉพาะเรื่องการบริหารจัดการขยะ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญอันดับต้นๆ ที่ต้องลงมือทำอย่างจริงจัง และทำให้เป็นองค์กรที่มีระบบการคัดแยกขยะที่สมบูรณ์แบบและครบวงจร เพื่อเป้าหมาย “การจัดการขยะเป็นศูนย์ (Zero Waste)” เริ่มตั้งแต่การรณรงค์ให้ลูกค้าและประชาชนเห็นความสำคัญของการรักษาสิ่งแวดล้อม เข้าใจและเรียนรู้ที่จะคัดแยกขยะ การสร้างระบบคัดแยกขยะที่ครบวงจร เพื่อส่งต่อไปรีไซเคิลให้กลายเป็นวัตถุดิบ จนสามารถนำมาเข้ากระบวนการอัปไซเคิลเพิ่มมูลค่าได้ นี่ก็คือ

จุดเริ่มต้นของการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมที่มีมาอย่างยาวนาน เพราะผู้บริโภคในปัจจุบันคาดหวังและให้ความสำคัญกับเรื่องสิ่งแวดล้อมมากขึ้น ผู้บริโภคมีแนวโน้มที่จะเลือกซื้อสินค้าและบริการจากธุรกิจที่แสดงความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ธุรกิจศูนย์การค้าที่ต้องการดึงดูดลูกค้า จึงจำเป็นต้องมีนโยบายและมาตรการในการดูแลรักษาและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ดังนั้น ศูนย์การค้าที่ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม จะสามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตลาด จึงมีผลต่อการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง เพราะโครงสร้างตลาดที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ทำให้ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการตลาด มีความหลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้ เข้าใจและประเมินผลกระทบอย่างรอบคอบ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนั้นมาพร้อมกับความไม่แน่นอน ผู้บริหารนอกจากประเมินผลกระทบแล้ว ยังต้องตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง พร้อมเตรียมแผนสำรองเพื่อไว้กรณีที่ไม่ประสบความสำเร็จ กลยุทธ์และแผนงานที่เตรียมไว้จึงต้องเป็นแผนที่รองรับการปรับเปลี่ยนได้รวดเร็วด้วย ผู้บริหารต้องพร้อมปรับตัว และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างกลยุทธ์และแผนงานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม สร้างความเข้าใจ และให้ผู้มีส่วนได้เสียสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการตลาด ผู้บริหารจึงต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน วัดผลได้ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ อีกทั้งการใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์สถานการณ์ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างตลาด ประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค การสื่อสารก็เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ต้องนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารกลยุทธ์และแผนงานให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มเข้าใจ นำไปสู่การติดตามผลการดำเนินงาน ประเมินผลลัพธ์ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์หากจำเป็น การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการตลาด จึงเป็นกระบวนการที่ท้าทาย แต่ก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องมีแนวทางการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน จึงจะเป็นผู้บริหารที่สามารถนำองค์กรผ่านพ้นการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวให้เข้ากับโครงสร้างตลาดใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 6

### ผลการวิจัย

บทนี้เป็นการสรุปภาพรวมของผลการศึกษาปัญหาและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่อธุรกิจศูนย์การค้า ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Qualitative Research) ที่มุ่งศึกษาค้นคว้า ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเหตุการณ์ ปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อที่จะได้ทราบปัญหาและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ที่มีต่อธุรกิจศูนย์การค้าไทย โดยเสนอเนื้อหา 1) การศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการการตลาดที่มีต่อธุรกิจศูนย์การค้า 2) การศึกษารูปแบบในการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการตลาด ของธุรกิจศูนย์การค้า และ 3) การศึกษาแนวทาง การแก้ปัญหาทางการตลาด เพื่อความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้า

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีการค้นหาข้อมูลและสังเกตปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อสังเคราะห์และจัดทำเป็นข้อเสนอแนะแนวทางการแก้ปัญหาทางการตลาด เพื่อความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้า โดยได้ข้อสรุปและข้อเสนอแนะของผู้วิจัยในบทที่ 6 แบ่งออกได้ดังนี้

- 6.1 ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่อธุรกิจศูนย์การค้า
- 6.2 ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่อธุรกิจศูนย์การค้า
- 6.3 วิเคราะห์สังเคราะห์ ถึงรูปแบบในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการตลาด ของธุรกิจศูนย์การค้า
- 6.4 แนวทาง การแก้ปัญหาทางการตลาด เพื่อความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้า

ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษตามกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่ได้นำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยและตอบคำถามการวิจัยที่ได้ระบุไว้ว่า “ทำไมการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการตลาด จึงมีผลต่อธุรกิจและการพัฒนาศูนย์การค้า และการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการตลาดหรือรูปแบบทางการตลาดในการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้าที่เหมาะสมในอนาคตควรเป็นอย่างไร” ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาผ่านการรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัย บทความ และเอกสารที่เผยแพร่ผ่านอินเทอร์เน็ต และดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกที่เกี่ยวข้องทั้งใน

ระดับผู้บริหาร นักวิชาการอิสระ ผู้ประกอบการธุรกิจ แล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีทางการตลาด และทฤษฎีผู้นำ โดยมีผลการศึกษารูปได้ดังนี้

ปัญหาและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ที่มีต่อธุรกิจศูนย์การค้าไทยในยุคปัจจุบัน อันเนื่องมาจากหลายประการ และผลกระทบที่ส่งผลต่อธุรกิจศูนย์การค้าไทยในหลายแง่มุม ขณะที่ต้องเผชิญกับปัญหาและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและผู้บริโภคมีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป ยิ่งส่งผลให้ธุรกิจศูนย์การค้าจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

## 6.1 ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ที่มีต่อธุรกิจศูนย์การค้า

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและผู้นำทางธุรกิจค้าปลีก พบว่าปัญหาหลักๆ ที่ศูนย์การค้าต้องเผชิญ คือ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของตลาด และพฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งส่งผลให้ต้องมีการปรับกลยุทธ์ทางการตลาด การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ และการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังต้องเตรียมรับมือกับปัจจัยภายนอก ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจอย่างรอบด้าน ทั้งในด้านการแข่งขัน ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ และข้อบังคับทางกฎหมาย

ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่อธุรกิจศูนย์การค้า สามารถแบ่งออกเป็นสองกลุ่มหลัก ได้แก่ ปัญหาภายในองค์กรและปัญหาภายนอกองค์กร อันได้แก่ กลยุทธ์การตลาดที่ใช้ ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าปัจจุบัน ไม่สามารถดึงดูดลูกค้าใหม่ได้ และไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาด ไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่เข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า และไม่ได้นำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาปรับปรุงระบบงาน ทำให้ระบบงานล้าหลัง ไม่ทันสมัย และไม่สามารถแข่งขันได้ และการขยายตัวของอีคอมเมิร์ซ ทำให้ผู้บริโภคหันมาใช้ช่องทางออนไลน์ในการช้อปปิ้งมากขึ้น ลูกค้าต้องการความสะดวก รวดเร็ว ราคาถูก และสามารถซื้อสินค้าได้ง่ายโดยไม่ต้องออกจากบ้าน พร้อมกับการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่ในธุรกิจค้าปลีก และการขยายตัวของศูนย์การค้าใหม่ ทำให้กลยุทธ์ทางการตลาดต้องรัดกุมและดึงดูดลูกค้ามากขึ้น ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจเผชิญกับความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ เช่น เงินเฟ้อและดอกเบี้ยที่สูงขึ้น ทำให้ธุรกิจศูนย์การค้ามีค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นค่าเช่าพื้นที่ ค่าสาธารณูปโภค และค่าใช้จ่ายด้านการตลาด แต่รายได้ของศูนย์การค้าลดลงจากยอดขายที่ลดลง

นำไปสู่ปัญหาการเงิน การลงทุน และความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ ประกอบกับองค์กรส่วนใหญ่ขาดแคลนพนักงานที่มีทักษะและความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ขาดความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนาพนักงาน ไม่มีการฝึกอบรมและแรงจูงใจ อันเป็นปัจจัยหลักและเป็นปัญหาภายนอกองค์กรที่มีต่อธุรกิจศูนย์การค้า

### 6.1.1 ปัญหากลยุทธ์ทางการตลาดที่ไม่สอดคล้องกับธุรกิจและเทคโนโลยีที่เข้ามามีผลกระทบ

การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดในยุคปัจจุบันส่งผลกระทบต่อธุรกิจศูนย์การค้าอย่างมาก โดยเฉพาะในด้านกลยุทธ์ทางการตลาดที่ไม่สอดคล้องกับเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป

#### 1) ปัญหากลยุทธ์ทางการตลาดที่ไม่สอดคล้อง

กลยุทธ์ทางการตลาดแบบเดิมของศูนย์การค้า ซึ่งเน้นการแข่งขันด้านราคาและการดึงดูดลูกค้าด้วยกิจกรรมและ โปรโมชันต่างๆ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่ได้ ผู้บริโภคในปัจจุบันหันมาซื้อสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น และให้ความสำคัญกับประสบการณ์ มากกว่าราคา การเน้น โปรโมชันลดราคาและแจกแถมไม่ตอบโจทย์ผู้บริโภคที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์การช้อปปิ้งที่สะดวกสบายและน่าสนใจ

#### 2) การสร้างแบรนด์และการพัฒนาเทคโนโลยี

ศูนย์การค้าต้องเน้นการสร้างแบรนด์ที่ชัดเจนและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อสร้างประสบการณ์ที่น่าสนใจและสะดวกสบายสำหรับลูกค้า โดยต้องเน้นการสร้างคุณค่าและเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ภายในศูนย์การค้าอย่างสม่ำเสมอ ไม่มองเพียงแค่ตลาดในประเทศ แต่ต้องมองถึงการแข่งขันในตลาดโลก ศูนย์การค้าควรเน้นการสร้าง Brand Identity และสร้างคอมมูนิตีตามไลฟ์สไตล์ของคนในแต่ละพื้นที่

#### 3) การพัฒนาช่องทางการขายออนไลน์และการเชื่อมโยงกับออฟไลน์

การแข่งขันกับร้านค้าออนไลน์และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคทำให้ศูนย์การค้าต้องพัฒนาช่องทางการขายออนไลน์และเชื่อมโยงกับช่องทางออฟไลน์ การใช้ Big Data เพื่อวางแผนการตลาดที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า และเป็น Omni Channel ที่เชื่อมต่อประสบการณ์ออนไลน์และออฟไลน์เข้าด้วยกัน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหลายท่านในธุรกิจศูนย์การค้า พบว่ามีการยอมรับถึงความสำคัญของการปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด

“ปัจจุบันความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนไป ศูนย์การค้าต้องสร้าง Brand Identity ที่ชัดเจนตามไลฟ์สไตล์ของคนในแต่ละพื้นที่ และเน้นการสร้างคอมมูนิตี้ที่ตอบโจทย์การใช้ชีวิตของลูกค้า” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

“พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไปอย่างมากในยุคดิจิทัล ผู้บริโภคหันมาใช้ช่องทางออนไลน์ในการช้อปปิ้งมากขึ้น ศูนย์การค้าต้องพัฒนาช่องทางการขายออนไลน์และเชื่อมโยงกับออฟไลน์เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

“ศูนย์การค้าต้องวางกลยุทธ์การตลาดไปพร้อมกับเทคโนโลยี และใช้ Big Data ในการวางแผนการตลาดที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภค เพื่อสร้างความสะดวกสบายและความสนุกในการช้อปปิ้ง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

“ศูนย์การค้าต้องมุ่งไปสู่การเป็น Omni Channel ที่เชื่อมต่อประสบการณ์ระหว่างออนไลน์และออฟไลน์ และต้องเจาะลึกอินไซต์ของลูกค้าผ่าน Big Data เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ตรงใจที่สุด” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

“กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจต้องเปลี่ยนไป เน้นการสร้างคุณค่าและการมอบประสบการณ์เหนือความคาดหมายให้กับลูกค้า ศูนย์การค้าต้องมอบคุณค่าของชีวิต ความรู้ และเรื่องราวใหม่ๆ ให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

การเสนอประสบการณ์เหนือความคาดหมายและการปรับเปลี่ยนจากโลกออนไลน์ที่สยามพารากอนกำลังดำเนินการ ไม่เพียงแต่ทำให้ศูนย์การค้าเป็นสถานที่สำหรับการช้อปปิ้งและบริการ แต่ยังเป็นการสร้างชีวิตและเรื่องราวใหม่ๆ ให้กับผู้บริโภค ซึ่งในอดีต ศูนย์การค้าสยามพารากอนเป็นที่รู้จักว่าเป็นแหล่งช้อปปิ้งที่หรูหราและมีสินค้าแบรนด์เนมมากมาย แต่เมื่อการระบาดของโควิด-19 เข้ามาทำให้ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารสยามพารากอนได้ตระหนักว่าการ

ปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งมาวันหนึ่ง ศูนย์การค้าจึงได้เปิดตัวโซนใหม่ที่ชื่อว่า “The Living Story” โซนนี้ ไม่ใช่แค่พื้นที่ช้อปปิ้งทั่วไป แต่เป็นพื้นที่ที่เชื่อมโยงกับชีวิตประจำวันของผู้คน เมื่อลูกค้าก้าวเข้าไป จะได้พบกับการจำลองสภาพแวดล้อมที่เสมือนจริง (Virtual Reality) ที่สามารถนำไปสู่สถานที่ต่างๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นการเดินเล่นในสวนสาธารณะของปารีส หรือการชมแสงไฟเมืองโตเกียวในเวลากลางคืน สามารถสัมผัสและเรียนรู้วัฒนธรรมและชีวิตของคนในท้องถิ่นได้อย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ยังมีโซนการเรียนรู้ที่เรียกว่า “Knowledge Hub” ที่นำเสนอความรู้และเทคนิคใหม่ๆ จากผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เช่น การทำอาหาร การปลูกพืชแบบออร์แกนิก และการพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ ทุกๆ สัปดาห์ จะมีวิทยากรชื่อดัง มาจัดสัมมนาและเวิร์คช็อป ให้ลูกค้าได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ในขณะที่อีกด้านของสยามพวรวรรณ ก็ผสานโลกออนไลน์และออฟไลน์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้บริโภค สยามพวรวรรณได้พัฒนาช่องทางการขายออนไลน์ที่สามารถเชื่อมโยงกับการช้อปปิ้งในศูนย์การค้าได้อย่างไร้รอยต่อ ลูกค้าสามารถเลือกสินค้าผ่านแอปพลิเคชันบนมือถือ และสั่งซื้อสินค้าเพื่อมารับที่ศูนย์การค้าได้ หรือสามารถสั่งซื้อออนไลน์แล้วให้จัดส่งถึงบ้านได้ทันที มีการพัฒนา “Interactive Store” ที่เมื่อเข้ามาในร้านค้า ลูกค้าสามารถใช้แอปพลิเคชันเพื่อสแกนสินค้าที่สนใจ และรับข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับสินค้านั้นๆ หรือแม้กระทั่งรับชมวิดีโอการใช้งานจริง พร้อมกับการที่ลูกค้ายังสามารถปรึกษากับพนักงานผ่านการแชทออนไลน์ได้ในทันที โดยไม่จำเป็นต้องรอคิว ทั้งหมดเป็นการสร้างชีวิตและเรื่องราวใหม่ๆ

ศูนย์การค้าไม่ได้เป็นเพียงแค่สถานที่สำหรับการช้อปปิ้ง แต่กลายเป็น “บ้านหลังที่สอง” ที่ผู้คนสามารถมาพักผ่อน เรียนรู้ และสร้างกิจกรรมใหม่ๆ ได้ มีพื้นที่สำหรับการทำงานร่วมกัน (Co-Working Space) ที่ผู้ลูกค้าสามารถใช้เวลาทำงานหรือเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างอิสระ มีการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การแสดงดนตรีสด การจัดนิทรรศการศิลปะ และการแสดงวัฒนธรรมจากประเทศต่างๆ ที่ทำให้ผู้คนได้มีโอกาสสัมผัสกับความหลากหลายและได้รับแรงบันดาลใจใหม่ๆ ในการใช้ชีวิต สยามพวรวรรณไม่เพียงแต่มุ่งเน้นการพัฒนาในประเทศไทย แต่ยังขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศ โดยมีการเปิดศูนย์การค้าในประเทศต่างๆ ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพื่อสร้างฐานที่มั่นคงและมอบประสบการณ์ “ออนไลน์-ออฟไลน์” ที่เชื่อมต่อกันได้ ซึ่งเป็นการก้าวสู่ออนาคตและคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดในอนาคต เพื่อผลลัพธ์ที่ยั่งยืน ด้วยการปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สยามพวรวรรณได้กลายเป็นต้นแบบของศูนย์การค้าในอนาคต ที่ไม่เพียงแต่นำเสนอสินค้าและบริการ แต่ยังมอบประสบการณ์ชีวิตและเรื่องราวใหม่ๆ ให้กับผู้บริโภคอย่างแท้จริง

จากบทสัมภาษณ์จึงวิเคราะห์ได้ว่า ศูนย์การค้าจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาเทคโนโลยี การสร้าง Brand Identity ที่ชัดเจน และการสร้างคอมมูนิตี้ที่ตอบโจทย์การใช้ชีวิตของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความสำเร็จในอนาคต ศูนย์การค้าต้องมุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า และเป็น Omni Channel ที่เชื่อมต่อประสบการณ์ออนไลน์และออฟไลน์เข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

### 6.1.2 ปัญหาด้านการลงทุน กำไร และสภาพคล่องทางธุรกิจ

ศูนย์การค้าเผชิญกับความท้าทายหลายประการ รวมถึงผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจที่ทำให้การลงทุนและการบริหารสภาพคล่องเป็นเรื่องยาก การปรับปรุงสินทรัพย์และการสนับสนุนผู้ประกอบการรายเล็กเป็นสิ่งสำคัญเพื่อรักษารายได้และความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว การวางแผนการลงทุนและการลดต้นทุนจะช่วยให้ศูนย์การค้าสามารถอยู่รอดและเติบโตได้ในภาวะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอน จึงมองเห็นปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว 2 กรณีดังนี้

1) ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ เงินเพื่อติดลบและดอกเบี้ยเงินกู้สูง ส่งผลให้ผู้บริโภคใช้จ่ายน้อยลง ทำให้รายได้ของร้านค้าและศูนย์การค้าลดลง กำไรและสภาพคล่องทางธุรกิจถูกบีบลง นำไปสู่ธุรกิจศูนย์การค้าต้องบริหารความเสี่ยงและศึกษาโอกาสลงทุนใหม่ เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และการเข้าซื้อกิจการเพื่อขยายพื้นที่ให้เช่าและเพิ่มรายได้

2) การฟื้นตัวธุรกิจ ที่ต้องกำหนดแผนการลงทุนระยะยาวมากกว่า 5 ปีเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการปรับปรุงสินทรัพย์ที่มีอยู่เพื่อเพิ่มมูลค่าและลดต้นทุน พร้อมๆกับการสนับสนุนผู้ประกอบการรายเล็ก โดยการลดค่าเช่า การช่วยปรับปรุงรูปแบบร้านค้า และกิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อรักษาผู้เช่า

“การฟื้นตัวธุรกิจโรงแรมและพื้นที่เช่า ต้องมีการวางแผนระยะยาว มุ่งบริหารค่าใช้จ่าย เพิ่มสภาพคล่องทางการเงิน และศึกษาโอกาสลงทุนในธุรกิจใหม่ เข้าซื้อบริษัท สยามฟิวเจอร์ดีเวลอปเมนต์ จำกัด (มหาชน) เพิ่มพื้นที่ให้เช่า 13% ทำให้รายได้ธุรกิจให้เช่าและบริการเติบโตขึ้น และปรับปรุงสินทรัพย์ บริหารจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่าย เพื่อรักษาความสามารถในการทำกำไรและเพิ่มมูลค่าสินทรัพย์ที่มีอยู่” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

“การลดค่าเช่าและสนับสนุนผู้ประกอบการรายเล็กให้ปรับเปลี่ยนรูปแบบร้านค้า และทำกิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อความอยู่รอด ในขณะที่ศูนย์การค้าต้องรีโนเวท เช่น สยามดิสคัฟเวอร์ี ด้วยการปรับคอนเซ็ปต์ให้แปลกใหม่ เพื่อกระตุ้นวงการค้าปลีก และสร้างมิตรภาพกับคู่ค้าสร้างพันธมิตร เพื่อมุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์และมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

“ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจ โดยเฉพาะเงินเพื่อติดลบ ทำให้ผู้บริโภคใช้จ่ายน้อยลง ร้านค้าต้องลดราคาสินค้า ส่งผลให้กำไรลดลง และศูนย์การค้าก็ได้รับรายได้ที่น้อยลง เช่นกัน ดังนั้นการบริหารจัดการรายได้และขยายธุรกิจจึงเป็นสิ่งที่ศูนย์การค้าต้องให้ความสำคัญ เพื่อความอยู่รอด เพราะเมื่อรายได้ของประเทศลดลง รัฐบาลรายได้เข้าประเทศได้น้อยลง ทำให้การขยายธุรกิจทำได้ยาก” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

“การลดต้นทุนด้านพลังงานให้สูงถึง 30% เป็นแนวทางการประหยัดพลังงาน ที่จะช่วยลดต้นทุนและรักษากำไรได้ พร้อมๆกับการลงทุนในเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาต่อยอดและลดต้นทุน เช่น การนำเทคโนโลยีมาพัฒนาปรับใช้ในการทำระบบประหยัดพลังงาน ไม่ว่าจะเป็น Solarcell หรือ เครื่องทำลายขยะ ก็เป็นส่วนหนึ่งในการบริหารสภาพคล่องและการลงทุนในเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจศูนย์การค้า” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

### 6.1.3 ปัญหาการบริหารองค์กร บุคลากร และผู้นำองค์กร

ศูนย์การค้าต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและปัญหาต่างๆ ในการบริหารองค์กร ผู้นำต้องมีความสามารถในการปรับตัวและนำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร การดูแลบุคลากร การสื่อสารที่ชัดเจน และต้องยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงและวิกฤตเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และต้องมีการวางแผนที่ยืดหยุ่น พร้อมปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ เข้าใจความไม่แน่นอน (Understanding Uncertainty) การวิเคราะห์ข้อมูลและการคาดการณ์แนวโน้มต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจข้อมูลและปรับกลยุทธ์ตามข้อมูลที่ได้รับ และการลงทุนในเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถผ่านพ้นการเปลี่ยนแปลงและเติบโตได้

อย่างมั่นคง ศูนย์การค้าต้องปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมผู้บริโภคและเทคโนโลยีใหม่ๆ การบริหารองค์กรจึงมีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้นำองค์กรต้องมีทักษะและความรู้ที่หลากหลายและมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว รวมถึงต้องการบุคลากรที่มีความสามารถและทักษะเฉพาะทางในการทำงาน ปัญหาในการบริหารงานองค์กรและธุรกิจศูนย์การค้า ผู้นำจึงต้องเข้ามา ทำความเข้าใจและให้ความสำคัญกับสิ่งต่อไปนี้

1) การดูแลและพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารต้องดูแลขวัญและกำลังใจของพนักงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน จัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ที่จำเป็นในการทำงาน นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรต้องมีความกล้าหาญ มุ่งมั่น และมีความอดทนในการสร้างวิสัยทัศน์ใหม่เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและเติบโตได้

2) โครงสร้างองค์กรและการสื่อสารที่มีความซับซ้อนและการประสานงานที่ไม่สัมพันธ์กัน อาจทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้นำองค์กรต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจน และสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานและพันธมิตรทางธุรกิจ รวมถึงต้องมี Learning Organization เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การบริหารความพร้อมและการเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์กรต้องมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤตต่างๆ ด้วยการปรับตัวให้รวดเร็วและมีการบริหารบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะช่วยให้องค์กรสามารถผ่านพ้นการเปลี่ยนแปลงได้

4) การลงทุนในเทคโนโลยีและการพัฒนาศูนย์การค้า ผู้บริหารต้องกล้าที่จะลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานและการจัดการองค์กร การปรับ Positioning ของศูนย์การค้าและการนำแบรนด์ใหม่ๆ เข้ามาเป็นแม่เหล็กดึงดูดผู้บริโภค จะช่วยให้ศูนย์การค้ามีความมั่นคงและสามารถปรับตัวได้

5) การบริหาร Crisis Management และการเปลี่ยนแปลงของ Mindset เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องมีความเชี่ยวชาญ แต่การบริหารความพร้อมและ Mindset ของคนในองค์กร เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งที่ท้าทายเพิ่มขึ้น

ดังนั้น ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรในช่วงการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดและธุรกิจศูนย์การค้า สามารถสรุปปัญหาและความท้าทายในหลายประเด็น เช่น ปัญหาการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ปัญหาบุคลากร และปัญหาโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร

“การปรับโครงสร้างองค์กร ที่เน้นการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กรที่มีความซับซ้อน และการประสานงานระหว่างหน่วยงานที่มีปัญหา เพราะการบริหารโดยใช้ความเคยชิน การปรับเปลี่ยนแนวคิดผู้บริหารให้มุ่งเน้นการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ จึงทำได้ยาก แต่ถ้าศูนย์การค้าไหนปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ จะทำให้ลดปัญหาและอุปสรรค ลง และศูนย์การค้า ภายใต้สยามรีเทลดีเวลลอปเม้นท์มีโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน ไม่มี CEO กลาง ทำให้องค์กรมี 3 วัฒนธรรม ซึ่งทำให้การประสานงานมีปัญหา ผู้บริหารต้อง พร้อมใจและร่วมมือกันปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มากขึ้น พร้อมๆกับการสื่อสารและการสร้างแรงบันดาลใจกับพนักงาน อย่างมีแรงบันดาลใจ และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

“การปรับตัวขององค์กรที่ผู้นำมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในการ เฝ้าดูกับปัญหาต่างๆได้ จะเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาบุคลากร มีส่วนทำให้พนักงาน ลดความเครียดและความไม่พอใจในงาน นำไปสู่การสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ ให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กร รวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนา ทักษะบุคลากรด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

“การรีเซตหลังโควิด เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพขององค์กรและปรับแก้ เพื่อให้สามารถ จับเคล็ดอันต่อได้ การสร้างความเข้าใจและทักษะ เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่ง สำคัญ เพราะปัจจุบันขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทาง องค์กรต้องจัดหาบุคลากรที่ มีความสามารถเพียงพอต่อความต้องการขององค์กร การสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ไม่ใช่เพียงแค่ลงทุนในการพัฒนาบุคลากร แต่ต้องลงทุนเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน ศูนย์การค้าต้องปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงและการ ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ มีการการบริหารจัดการข้อมูลและเทคโนโลยีอย่างมีระบบและมี ประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงต้องมีทักษะและความรู้หลากหลาย เพื่อจัดการข้อมูลและ เทคโนโลยีที่ซับซ้อน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

“การบริหารความเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงแนวคิดและการบริหารความพร้อมของ คนในองค์กร เพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง แบบ Crisis Management เป็นสิ่งจำเป็น

เพราะการมีประสบการณ์ในการบริหารวิกฤตช่วยให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

“การปรับเปลี่ยน Positioning ของศูนย์การค้า และการนำแบรนด์ใหม่ๆ เข้ามาเพื่อดึงดูดลูกค้า รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงาน และสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้พนักงานพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เป็นหน้าที่ของผู้นำองค์กร ดังนั้นการมีทักษะและความรู้ที่หลากหลายและมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว ผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจและให้ความสำคัญ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

ทั้งนี้ เห็นได้ว่าปัญหาการบริหารองค์กร โดยเฉพาะเรื่องบุคลากร ผู้นำต้องมีความรู้ความเข้าใจ และต้องนำหลักแนวคิด VUCA World มาใช้ในการบริหารองค์กรในสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงบนปัญหาที่ซับซ้อน ผันผวนและแกว่งโยก (Volatility) และความไม่แน่นอนในสถานการณ์ต่างๆ (Uncertain) ทำให้ต้องแก้ไขปัญหาคือซับซ้อน (Complex) และบนความไม่ชัดเจนของข้อมูลและการตัดสินใจ (Ambiguous) ผู้นำต้องยอมรับและเข้าใจว่าปัญหาที่เจอมีความซับซ้อนและไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการเดิมๆ ต้องมีความยืดหยุ่นและคิดอย่างสร้างสรรค์ ต้องสามารถตัดสินใจได้ในสถานะที่มีความไม่แน่นอน โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่และคาดการณ์สถานการณ์ต่างๆ พร้อมกับการจัดการกับความซับซ้อนของปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้ โดยใช้ทักษะการวิเคราะห์และการวางแผนที่ดี จากการบริหารกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในตลาดที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจึงต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และแนวทางในการดำเนินงานให้กับพนักงานและพันธมิตรทางธุรกิจได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือกันนั้น ในความสัมพันธ์ของ WUCA World กับการบริหารบุคลากร ผู้นำต้องสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงาน สร้างแรงจูงใจและการดูแลขวัญกำลังใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการดูแลขวัญกำลังใจของพนักงานในช่วงวิกฤต

การเปลี่ยนแปลงทางการตลาดและธุรกิจศูนย์การค้า ทำให้ต้องปรับตัวและเผชิญกับปัญหาหลายประการ ทั้งการบริหารองค์กร การจัดการบุคลากร และการสื่อสารภายในองค์กร ผู้บริหารต้องมีความยืดหยุ่น มีทักษะที่หลากหลาย และสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังต้องสร้างแรงบันดาลใจและแรงจูงใจให้กับพนักงาน เพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมั่นคง

#### 6.1.4 ปัญหาด้านการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค

ความจำเป็นที่ศูนย์การค้าต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจและพฤติกรรมผู้บริโภค โดยต้องให้ความสำคัญกับความยั่งยืนและการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ ศูนย์การค้าต้องดำเนินการอย่างมีความรับผิดชอบต่อ เช่น พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สนับสนุนชุมชน และลดการใช้พลังงานและทรัพยากรต่างๆ อันเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ผู้บริหารหลายท่าน ในธุรกิจศูนย์การค้าที่ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจและการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค ดังนี้

“ปัญหาด้าน Ecosystem มีผลกระทบต่อธุรกิจอย่างมาก และต้องจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยศูนย์การค้าต้องลงทุนในเทคโนโลยีด้านพลังงานและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2566)

“ความสำคัญของความร่วมมือระหว่างศูนย์การค้าและร้านค้าในการลดต้นทุนและเพิ่มกำไร จากการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้จัดการกับระบบน้ำไฟ เพื่อลดการใช้พลังงาน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

“การเน้นนวัตกรรมและการพัฒนา เพื่อเข้าใจพฤติกรรมผู้บริโภค และการทำ CSR เพื่อสร้างคุณค่าทางสังคมร่วมกัน ในการสนับสนุนชุมชน พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

“การสร้าง Ecosystem ที่เชื่อมโยงทุกธุรกิจเข้าด้วยกัน เพื่อความยั่งยืนและการดูแลสิ่งแวดล้อม อันนำไปสู่การลดการใช้พลังงาน ลดสภาวะเรือนกระจก และลดมลพิษทางอากาศ โดยเริ่มจากเราก่อน เพราะเราคืออุตสาหกรรมใหญ่ ที่สร้างมลพิษให้กับสังคมและโลก” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566๗)

“การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลและการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร และการให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนในทุกมิติของธุรกิจ ศูนย์การค้า โดยการปรับตัวและการดำเนินธุรกิจต้องรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

เพื่อความยั่งยืนของศูนย์การค้า บริหารจัดการทรัพยากร และการใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ การลดการใช้พลาสติก และการพัฒนาสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งยังการสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้า ที่เน้นความร่วมมือระหว่างศูนย์การค้า และร้านค้าในการวางแผนและลดต้นทุน สร้างระบบนิเวศธุรกิจที่ยั่งยืน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

การบริหารศูนย์การค้าในยุคปัจจุบัน จึงต้องคำนึงถึงความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค ในเวลาที่ธุรกิจศูนย์การค้ากำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายจากการตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก การปรับตัวให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ต้องอาศัยปัจจัยหลายๆ ด้าน เพราะผลกระทบที่จะเกิดขึ้น นำไปสู่แผนการลงทุนในเทคโนโลยี โดยเฉพาะด้านพลังงานและนวัตกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและลดต้นทุนการผลิต การบริการ และการทำกิจกรรมต่างๆ หรือแม้แต่การสร้าง Ecosystem ที่เชื่อมโยงทุกธุรกิจ เช่น ศูนย์การค้า ที่อยู่อาศัย และโรงแรม ก็สร้างความเติบโตให้กับทุกฝ่าย เพราะปัจจุบันผู้บริโภคให้ความสำคัญกับประสบการณ์มากกว่าสินค้าหรือบริการเพียงอย่างเดียว ผู้บริโภคการมองหาความสะดวกสบายและประสบการณ์ที่น่าจดจำ เช่น การชำระเงินที่รวดเร็ว การเลือกซื้อสินค้าที่ตรงกับความต้องการ

## 6.2 ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ที่มีต่อธุรกิจศูนย์การค้า

ผลกระทบทางการตลาดที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจศูนย์การค้า นั้น สามารถสรุปโดยสอดคล้องกับทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งเป็นเครื่องมือทางการตลาดที่นำมาใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายทางการตลาด ของ Kotler (2019) เป็น 4 ด้านใหญ่ๆ ดังนี้

- 1) ผลกระทบด้านการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค
- 2) ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- 3) ผลกระทบด้านการบริหารจัดการต้นทุน
- 4) ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

กลยุทธ์ทางการตลาด 4P ของ Kotler ยังคงเป็นกรอบการคิดที่สำคัญ ที่จำเป็นและสอดคล้องกับผลกระทบต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ธุรกิจศูนย์การค้าที่จะประสบความสำเร็จต้องเข้าใจ

พฤติกรรมผู้บริโภคนำเทคโนโลยีมาใช้บริหารจัดการต้นทุนพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ โดยสามารถอธิบายผลกระทบทางการตลาดที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจศูนย์การค้า ได้ตามรูปภาพดังนี้

ผลกระทบทางการตลาดที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจศูนย์การค้า	ทฤษฎีและแนวคิดที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด	อธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นเชื่อมโยงกับทฤษฎีและแนวคิด
ผลกระทบด้านการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค	กลยุทธ์การตลาด ของ Philip Kotler 4P : Product	การบริหารต้องตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้บริโภคยุคใหม่ ที่เน้นความสะดวก รวดเร็ว และบริการใหม่ๆ ของศูนย์การค้าที่ใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพและสร้างประสบการณ์ที่ดี ตอบสนองความต้องการของตลาดได้ทันทั้งที่
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี	กลยุทธ์การตลาด ของ Philip Kotler 4P : Place & Promotion	เทคโนโลยีที่เข้ามาช่วยขยายช่องทางทางการจัดจำหน่าย ให้สะดวกเข้าถึงง่าย ทั้งช่องทางออนไลน์และออฟไลน์ และเทคโนโลยีที่เข้าถึงลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะสร้างการมีส่วนร่วม และวัดผลผลิตรายได้อย่างแม่นยำ ทำให้กลยุทธ์ในการส่งเสริมการตลาดตรงใจและสร้างการมีส่วนร่วมกับลูกค้า
ผลกระทบด้านการบริหารจัดการต้นทุน	กลยุทธ์การตลาด ของ Philip Kotler 4P : Price	การปรับกลยุทธ์ด้านราคาได้อย่างรวดเร็วให้สอดคล้องกับภาวะตลาด เป็นการบริหารจัดการต้นทุน ในด้านการออกแบบศูนย์การค้าและบริการ และด้านการประหยัดพลังงาน ลดต้นทุนการผลิต และรักษาสีสิ่งแวดล้อม
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	แนวคิดการบริหารจัดการ ของ Peter F. Drucker	การให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ และการรองรับการเปลี่ยนแปลงในการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน นำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนผู้นำเน้นการสื่อสารที่สร้างภาพลักษณ์ขององค์กรที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม นำไปสู่กลยุทธ์ที่มุ่งระดับโลก

รูปที่ 6.1 ผลกระทบทางการตลาดที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจศูนย์การค้า

จากการทบทวนวรรณกรรมในประเด็นปัญหาและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดต่อธุรกิจศูนย์การค้าไทย พบว่าสอดคล้องกับแนวคิดหลักของ Kotler ที่เสนอแนวคิดทางการตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing) ที่ศูนย์การค้าต้องปรับตัว มองหาโอกาสใหม่ และพัฒนากลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ไม่ใช่รอรับผลกระทบ และการตลาดเชิงบูรณาการ (Integrated Marketing) ที่ศูนย์การค้าต้องใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่หลากหลาย ผสมผสานช่องทางทางการตลาดออนไลน์ ออฟไลน์ และประสบการณ์จริง เพื่อเข้าถึงลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นลูกค้า เข้าใจความต้องการของลูกค้า พัฒนาการบริการ และประสบการณ์ที่ตรงใจลูกค้า เพื่อการสร้างคุณค่า (Value Creation) ที่เหนือกว่าคู่แข่ง อีกทั้งสอดคล้องกับแนวคิดหลักของ Drucker ซึ่งเป็นชุดแนวคิดทางการบริหาร หรือ “หลักการบริหารจัดการ” ซึ่งมุ่งเน้นในการมองปัญหาว่า องค์กรควรบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพก่อน เพื่อบรรลุเป้าหมายในการแข่งขันธุรกิจ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้รวมถึง เงินทุน บุคคลากร เทคโนโลยี และข้อมูล ผู้นำองค์กรจึงควรมีข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบคอบ เพื่อตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ และรับมือกับปัญหาด้านเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อม ดังนั้น ปัญหาและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดนี้ ศูนย์การค้าจึงต้องให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ ข้อมูล เพื่อตัดสินใจ วางแผน และแก้ปัญหา โดยศูนย์การค้าต้องมีระบบงานที่ชัดเจน มีประสิทธิภาพ และรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อ

พัฒนา บริหารจัดการ และสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน นำไปสู่การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายขององค์กร จากงานเขียนหนังสือของ Drucker (1994) เรื่อง “The Practice of Management” “The Effective Executive”, “Innovation and Entrepreneurship” และ “Managing in the Time of Great Change”.

### 6.3 วิเคราะห์ สังเคราะห์ ถึงรูปแบบในการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทาง การตลาด ของธุรกิจศูนย์การค้า

การเตรียมศูนย์การค้าสำหรับอนาคตไม่ได้เป็นเรื่องง่าย มันต้องการการพิจารณาที่ลึกซึ้ง และการปรับเปลี่ยนทั้งในวิธีการคิดและการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดโครงสร้างองค์กรที่เป็นอย่าง ยั่งยืนและพร้อมที่จะเผชิญกับอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอุตสาหกรรมและธุรกิจ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ไม่ได้เพียงแค่เรื่องของการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อเป้าหมายการทำ กำไรและแต่ต้องมาพร้อมกับการกำหนดเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนทางธุรกิจ เนื่องจากการ เปลี่ยนแปลงต้องการการเปลี่ยนแปลงทั้งในวัฒนธรรมและการดำเนินงานในองค์กร ในการแก้ไข ปัญหา เราจำเป็นต้องมองไปที่โครงสร้างขององค์กรของเราเองก่อน เนื่องจากโครงสร้างนี้จะอยู่ เบื้องหลังการดำเนินงานและการกระทำของพนักงาน การที่เราสามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง องค์กร เพื่อให้เข้ากับการทำงานแบบใหม่ จะเป็นการช่วยสร้างพื้นที่ในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลง ที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการเตรียมตัวสำหรับอนาคต การเปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์กร สามารถช่วยสร้างพื้นที่ในการปรับตัวสำหรับองค์กรและในแง่ทางการตลาดเป็นการจัดการเชิงกล ยุทธ์ที่สำคัญ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาดได้อย่างรวดเร็ว โดยการปรับ โครงสร้างเพื่อให้สามารถทำการตลาดและโปรโมตร้านค้าหรือบริการให้เหมาะสมกับความต้องการ ของลูกค้าในยุคปัจจุบันและอนาคต ซึ่งต้องนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปรับโครงสร้างองค์กร เช่น การใช้ระบบอัตโนมัติในกระบวนการทำงาน หรือการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานของศูนย์การค้า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเป็นขั้นตอนที่ ซับซ้อนและต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ เพื่อสามารถทำให้ศูนย์การค้าเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม และสามารถเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างมั่นคง

ในบทสัมภาษณ์ผู้บริหารและตัวแทนจากบริษัทชั้นนำในธุรกิจศูนย์การค้า ได้แสดง มุมมองและกลยุทธ์ในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและพฤติกรรมผู้บริโภค ดังนี้

1) การเปลี่ยน Mindset และ Attitude มองในแง่บวกและตั้งศักยภาพพนักงาน และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งมั่นและเชื่อในความสามารถของตนเอง

2) การเน้นประสบการณ์และมอบประสบการณ์ที่มีคุณค่าให้ลูกค้า ไม่ใช่แค่สถานที่ขายของ เป็นศูนย์กลางการใช้ชีวิต เป็นที่ที่ทุกคนสามารถใช้เวลาร่วมกันและทำกิจกรรมที่หลากหลาย

3) การรวมออนไลน์และออฟไลน์ ผสานการใช้งานแพลตฟอร์มดิจิทัล โดยวาง Roadmap เพื่อความยั่งยืนโดยยังเน้นการบริหารงานพัฒนาศูนย์การค้า อันยังเป็น Core Business แต่มีการประสานออนไลน์ เพื่อเสริมความสะดวกสบายให้กับผู้บริโภค และมีการทำ Big Data ใช้ข้อมูลดิจิทัล เพื่อเข้าใจพฤติกรรมและตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4) การสร้าง Emotional Connection โดยใช้เว็ทและกิจกรรม ที่ดึงดูดลูกค้าเข้ามาสร้างความผูกพันทางอารมณ์ เป็นต้นแบบของสถานที่รักษ์โลกและครอบคลุมทุกไลฟ์สไตล์

5) การสร้าง Ecosystem ที่แข็งแกร่ง ลดการปล่อยคาร์บอนฯ ติดตั้ง SOLAR PANEL เพื่อความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม และลดการใช้พลังงาน ลดมลพิษและสภาวะเรือนกระจก

ทุกศูนย์การค้า เน้นความสำคัญของการปรับตัวให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยใช้เทคโนโลยี การสร้างประสบการณ์ที่ดี และการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อความยั่งยืนและความสำเร็จในอนาคต

### 6.3.1 วิเคราะห์รูปแบบในการบริหารจัดการ ของธุรกิจศูนย์การค้า

บทสัมภาษณ์ผู้บริหารและตัวแทนจากบริษัทชั้นนำ นำเสนอแนวทางการบริหารจัดการ และกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบัน จากมุมมองของผู้บริหารในหลายบริษัทสำคัญในประเทศไทย ได้แก่ สยามพิกเชอร์, เซ็นทรัลพัฒนา, Central Retail และ สยามรีเทลดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด โดยวิเคราะห์รูปแบบได้ดังนี้

“ในเรื่องการปรับตัวและการพัฒนาในวิกฤต เน้นการเปลี่ยน Mindset และ Attitude ของพนักงานและผู้บริหาร โดยต้องสื่อสารและกระตุ้นให้พนักงานเข้าใจและพร้อมเดินหน้าไปด้วยกัน เปลี่ยนเป้าหมายใหม่ให้สอดคล้องกับโลกที่เปลี่ยนแปลง และผสานธุรกิจออนไลน์-ออฟไลน์” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

“เน้นการทำศูนย์การค้าให้เป็นสถานที่ที่ครอบคลุมทุกไลฟ์สไตล์ สร้าง Emotional Connection กับลูกค้าผ่านการจัดอีเวนต์และกิจกรรมที่เป็น Immersive Experience” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

“ปรับโฉมศูนย์การค้าใหม่ทุกๆ 3 ปี เพื่อให้ตามทันกับไลฟ์สไตล์ที่เปลี่ยนไปของลูกค้า รวมถึงการสร้างความคิดในเชิงบวกให้กับพนักงานเพื่อดึงศักยภาพออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 10, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

“เน้นการสร้างโครงสร้างการบริหารใหม่ที่สะท้อนถึงเป้าหมายและการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยต้องมีผู้นำที่เข้าใจการเปลี่ยนแปลงและสร้างระบบการจัดการที่ดี รวมถึงการใช้ Big Data และนวัตกรรมทางดิจิทัลในการสร้าง Engagement กับลูกค้า” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

ในการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า ศูนย์การค้าต้องไม่เพียงแค่ขายสินค้า แต่เป็นสถานที่เสนอประสบการณ์ มอบคุณค่า และสร้างความรู้สึที่ดีให้กับลูกค้า เช่น สยามพวรวรชนมุ่งสร้างประสบการณ์ออนไลน์-ออฟไลน์ที่เชื่อมต่อกันได้ ลูกค้าสามารถสอบถามสินค้า ขอคู่มือสินค้า และสั่งซื้อสินค้า ผ่านทางออนไลน์ และมารับสินค้าที่หน้าร้านหรือให้จัดส่งที่บ้าน ในขณะที่เซ็นทรัลพัฒนา มีคอนเซ็ปต์ครอบคลุมทุกไลฟ์สไตล์ และใช้กลยุทธ์ Combination เพื่อดึงลูกค้าออกจากโลกออนไลน์มายังศูนย์การค้า เช่น การเปิดให้เล่นเกมสลับ Application โดยรางวัล และสิ่งที่ได้คือการเก็บคูปองส่วนลด หรือคูปองเงินสด เพื่อดึงดูดให้ลูกค้าออกมาใช้คูปองนั้นที่ศูนย์การค้า

การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ศูนย์การค้าทุกศูนย์การค้า มีการลงทุนใน Digital Platform และ Digital Business เช่น การเข้าสู่ FinTech Financial Platform หรือการพัฒนา OneSiam App ของสยามพวรวรชน ซึ่งเป็นการจัดการ Big Data อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ศูนย์การค้าตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น

วัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาพนักงาน ให้มีทักษะและความรู้ที่ทันสมัย เช่น การเปิดคอร์สธุรกิจ CPN Lead โดยเซ็นทรัลพัฒนาร่วมกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ส่งเสริมในเกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ และพัฒนาบุคลากรใหม่ๆ สร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนาศักยภาพ และ

ส่งเสริมนักศึกษาให้เรียนรู้และสร้างสรรค์ ตลอดจนการสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน เช่น การสร้างระบบและวัฒนธรรมที่ผสมผสานกันอย่างลงตัว

โดยแนวทางการบริหารจัดการธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบันเน้นการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงในตลาด การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการพัฒนาระบบงาน และการพัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างความแข็งแกร่งและความยั่งยืนในธุรกิจ

### 6.3.2 วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการตลาด ของธุรกิจศูนย์การค้า

สรุปบทสัมภาษณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการตลาดของธุรกิจศูนย์การค้า เห็นได้จากแนวคิด วิธีการ และการบริหารธุรกิจศูนย์การค้าในไทย มีการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค มีการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัลและ Big Data มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ตอบโจทย์ลูกค้าและการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับลูกค้า และการพัฒนาความยั่งยืนไปพร้อมกับการร่วมมือกับพันธมิตร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการปรับตัว

“การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เป็นโอกาสในการพัฒนาธุรกิจ เป็นการปรับกลยุทธ์ โดยใช้การตลาดเชิงอารมณ์ (Emotional Marketing) และการแปลงโฉมดิจิทัล ที่เน้นการสร้างประสบการณ์ที่มีคุณค่าสำหรับลูกค้า โดยการนำ ONESIAM SuperApp มาใช้เป็นเครื่องมือตัวกลางในการเชื่อมต่อศูนย์การค้าและผู้บริโภค ทั้งยังเป็นการสร้างแพลตฟอร์มที่เชื่อมโยงลูกค้าและร้านค้า พร้อมกับการร่วมมือกับพันธมิตร เพื่อขยายฐานลูกค้าและพัฒนาระบบ Loyalty Program ให้แข็งแกร่งอีกด้วย” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

“การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการตลาด ในทิศทางของการพัฒนาโครงการ Mixed-use ที่มีประโยชน์ต่อชุมชน มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์แบบ 360 องศา ให้ลูกค้าสัมผัสและรู้สึกถึงศูนย์การค้าเป็นบ้านหลังที่ 2 เป็นสถานที่ที่มาใช้ชีวิต ใช้เวลากับครอบครัว ให้เป็นส่วนหนึ่งของชุมชน และทำการตลาดเชิง Insight เพื่อเข้าใจและเข้าถึงความต้องการของลูกค้าและคนในชุมชนที่ศูนย์การค้านั้นตั้งอยู่ พัฒนาอีเวนต์ที่ตอบโจทย์ลูกค้าแต่ละกลุ่มในพื้นที่ของตนเองให้มากขึ้น ทั้งยังมีแผนใช้การตลาดแบบ Omni Channel เพื่อเชื่อมต่อ

ออนไลน์และออฟไลน์เข้าไว้ด้วยกัน” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

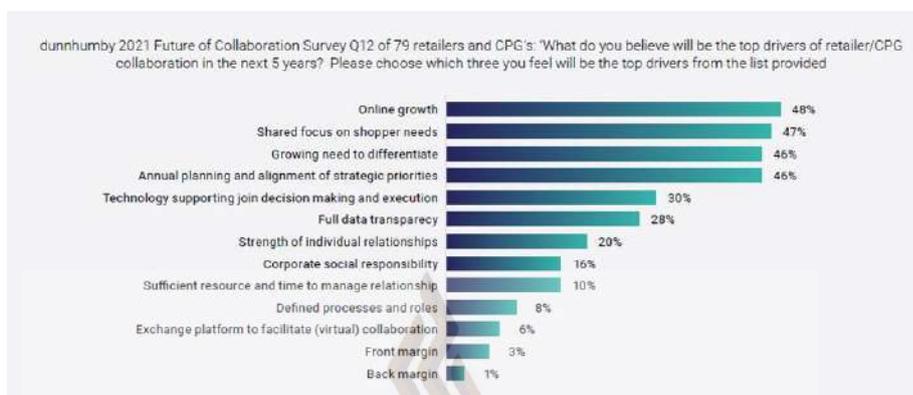
“การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการตลาดของธุรกิจค้าปลีกไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงด้านประสบการณ์การช้อปปิ้งสู่ดิจิทัล เป็นแนวโน้มที่สำคัญในการปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค แต่ต้องใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างประสบการณ์การช้อปปิ้งแบบเฉพาะบุคคล พัฒนาเครื่องมือใหม่ๆ เช่น Shops Ads Solutions, Product Tags เพื่อเสริมสร้างการเชื่อมต่อระหว่างธุรกิจและลูกค้า” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 กันยายน 2566)

“การใช้ Big Data ในการวางกลยุทธ์การตลาดและพัฒนาประสบการณ์เฉพาะบุคคลจะทำให้สร้าง Community สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับลูกค้ามากขึ้น ศูนย์การค้าต้องมองลูกค้าเป็นเพื่อนที่ต้องการความพึงพอใจและการดูแลอย่างดี” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 9, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

“มุมมองด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการตลาดของธุรกิจศูนย์การค้า ไว้ว่า ศูนย์การค้าต้องเน้นการพัฒนาด้านพลังงานและสร้างระบบ Ecosystems เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ อันนำไปสู่บริการที่ตอบโจทย์ลูกค้าและคู่ค้าในระยะยาว” (ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 กันยายน 2566)

อีกทั้ง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการตลาดของธุรกิจศูนย์การค้าไทย ก็เป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการสำรวจของผู้ค้าปลีกทั่วโลก เมื่อปี 2021 ที่เชื่อว่า สิ่งที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนอันดับต้นๆ ของผู้ค้าปลีกในอีก 5 ปีข้างหน้า จะเป็นการเติบโตของการค้าออนไลน์สูงสุดถึง 48% และ มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการของลูกค้า 47% ความต้องการในการสร้างความแตกต่างเพิ่มขึ้นของธุรกิจ 46% และในแต่ละปีต้องมีการวางแผนให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ 46% และจะมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการตัดสินใจและการดำเนินงาน 30% และให้ความสำคัญกับการนำข้อมูล Data มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ 28% และอีกทั้งธุรกิจค้าปลีกให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในตัวบุคคลและบุคลากร อีกกว่า 20% และสัดส่วนอื่นๆ เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม การใช้ทรัพยากรและจัดสรรการใช้ทรัพยากร กระบวนการการทำงานและบทบาทหน้าที่ และแพลตฟอร์มที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกัน ในขณะที่ธุรกิจและ

องค์กรจะให้ความสำคัญกับค่าแตกต่างระหว่างราคาทุนกับราคาขายน้อยลงมาก ซึ่งอาจเหลือเพียง 1-3% เท่านั้น



รูปที่ 6.2 The future of Retailer and CPG collaboration Report 2021

ที่มา: Dunnhumby, 2021

บทสรุปการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการตลาดของธุรกิจศูนย์การค้าไทย ข้างต้นนั้น ศูนย์การค้ากำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ จากปัจจัยต่างๆ เช่น เทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค เศรษฐกิจ ส่งผลต่อโครงสร้างทางการตลาดและบทบาทของศูนย์การค้าในยุค New Normal ศูนย์การค้าต่างๆ จึงต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อดึงดูดลูกค้า โดยกลยุทธ์หลักๆ ของศูนย์การค้า แบ่งออกได้ดังนี้

1) มุ่งเน้นไปที่การสร้างประสบการณ์ออนไลน์-ออฟไลน์ที่เชื่อมต่อกัน ลงทุนใน ธุรกิจ FinTech และ Financial Platform ร่วมลงทุนกับ Tech Company หรือ Tech Start up (กลุ่ม สยามพิวรรธน์)

2) สร้างศูนย์การค้าที่เป็นมากกว่าสถานที่ซื้อของ เน้นการสร้าง Emotional Connection กับลูกค้า ทำศูนย์การค้าให้เป็นศูนย์กลางการใช้ชีวิตของทุกไลฟ์สไตล์ และปรับโฉม ศูนย์การค้าทุกๆ 3 ปี (กลุ่มเซ็นทรัลพัฒนา หรือ CPN)

3) มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาอย่างยั่งยืน เน้นการสร้างชุมชน สังคม เศรษฐกิจ และ สิ่งแวดล้อมไปด้วยกัน ใช้ Big Data วิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า และลงทุนสร้างระบบที่การลดการ ปลดoyerคาร์บอนฯ และมลพิษจากธุรกิจ เพื่อสร้าง Ecosystem ของธุรกิจ (กลุ่มบริษัทสยามรีเทลดี เวิลด์อ็อปเมนท์)

ทั้งนี้ศูนย์การค้าที่ประสบความสำเร็จ จะเป็นศูนย์การค้าที่สามารถปรับตัวและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลสำรวจผู้ค้าปลีกทั่วโลก เมื่อปี 2021 ที่พบว่า สิ่งที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนอันดับต้นๆ ของผู้ค้าปลีกใน 5 ปีข้างหน้า จะได้แก่ การเติบโตของการค้าออนไลน์ มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการของลูกค้า การนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้และนำข้อมูล Data มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในตัวบุคคลและบุคลากร และการสร้างความแตกต่างเพิ่มมากขึ้นของธุรกิจ

### 6.3.3 สังเคราะห์ ถึงรูปแบบในการบริหารจัดการ ของธุรกิจศูนย์การค้า

จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและผู้นำธุรกิจค้าปลีกต่างๆ จำนวน 10 คน สามารถสรุปและสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารจัดการธุรกิจศูนย์การค้า ในรูปแบบการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน ได้ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวของธุรกิจศูนย์การค้า

1) การปรับโครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรต้องยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็ว ผู้นำองค์กรควรมองเห็นและเข้าใจการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสร้างพฤติกรรมใหม่ในตัวเองและทีมงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร องค์กรควรตั้งเป้าหมายที่มากกว่าแค่การทำกำไร โดยควรมุ่งเน้นความยั่งยืน ความเชื่อถือได้ในอุตสาหกรรม และมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อโลกโดยรวม

การบริหารจัดการธุรกิจศูนย์การค้าในยุคปัจจุบันต้องมีความยืดหยุ่น ปรับตัว และเน้นความยั่งยืนทั้งในด้านธุรกิจและสังคม โดยการใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาทักษะพนักงาน รวมถึงการสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างให้กับผู้บริโภคเพื่อดึงดูดและสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจศูนย์การค้าเติบโตได้อย่างยั่งยืนในอนาคต อันนำไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบันมีแนวโน้มที่เปลี่ยนไป โดยมีปัจจัยสำคัญมาจากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคที่หันมาใช้เวลากับโลกออนไลน์มากขึ้น ส่งผลให้ศูนย์การค้าต้องปรับตัว เพื่อนำเสนอประสบการณ์ที่แตกต่างและตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจศูนย์การค้าจึง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักในการบริหารจัดการธุรกิจศูนย์การค้า ได้แก่

### องค์ประกอบที่ 1 การสร้างประสบการณ์ที่แตกต่าง

ศูนย์การค้าในปัจจุบันต้องเน้นการสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างให้กับผู้บริโภค เพื่อดึงดูดความสนใจและกระตุ้นให้เกิดการเข้าใช้บริการ โดยอาจนำเสนอกิจกรรมหรืออีเวนต์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันและเชื่อมต่อกับผู้บริโภค นอกจากนี้ ศูนย์การค้ายังควรให้ความสำคัญกับการออกแบบพื้นที่ภายในศูนย์การค้าให้มีความน่าสนใจและเอื้อต่อการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถใช้เวลาพักผ่อนและเพลิดเพลินไปกับประสบการณ์ต่างๆ ได้อย่างเต็มอ้อม การปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ที่เน้นให้ความสำคัญกับประสบการณ์การช้อปปิ้งที่มากกว่าการซื้อสินค้าเพียงอย่างเดียว เช่น ประสบการณ์ด้านความบันเทิง อาหารการกิน กิจกรรมต่างๆ เป็นต้น ดังนั้นธุรกิจศูนย์การค้าจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ โดยการสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างและโดนใจ เพื่อสร้าง Engagement กับผู้บริโภค

### องค์ประกอบที่ 2 การให้ความสำคัญกับพนักงาน

พนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญของศูนย์การค้า ดังนั้น ศูนย์การค้าควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน โดยอาจจัดอบรมให้ความรู้และทักษะใหม่ๆ แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างตรงจุด นอกจากนี้ ศูนย์การค้าควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานและสามารถให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างเต็มใจ

### องค์ประกอบที่ 3 การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี

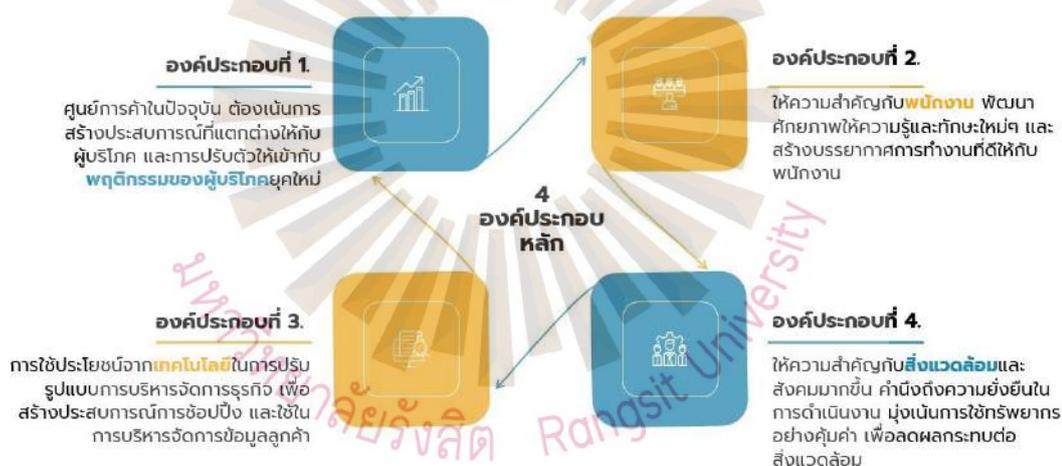
เทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจศูนย์การค้า โดยศูนย์การค้าสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีต่างๆ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (IoT) และ Big Data เพื่อช่วยในการวางแผนกลยุทธ์การตลาด การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค และการให้บริการแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น ศูนย์การค้าสามารถใช้ประโยชน์จาก AI เพื่อแนะนำสินค้าหรือบริการที่ตรงกับความสนใจของผู้บริโภค หรือใช้ประโยชน์จาก IoT เพื่อติดตามพฤติกรรมการเดินทางของลูกค้าภายในศูนย์การค้า เพื่อนำไปปรับปรุงรูปแบบการจัดวางร้านค้าและกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ในธุรกิจศูนย์การค้าจึงต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เพื่อสร้างประสบการณ์การช้อปปิ้งที่สะดวกสบายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ไม่ว่าจะ

เป็นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้า การทำการตลาดแบบ Personalization การนำเสนอสินค้าและบริการแบบ Omni-Channel เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 4 ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและสังคมมากขึ้น

ผู้บริโภคในปัจจุบันให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและสังคมมากขึ้น ธุรกิจศูนย์การค้าจึงต้องคำนึงถึงความยั่งยืนในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสังคม เช่น การใช้พลังงานสะอาด หรือลดต้นทุนด้านพลังงาน ในการผลิตพลังงานแสงอาทิตย์ใช้เองภายในศูนย์การค้า หรือลดต้นทุนด้านสิ่งแวดล้อม และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสังคม

### รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบัน



รูปที่ 6.3 รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบัน

จากองค์ประกอบทั้ง 4 ประการ ศูนย์การค้าสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปได้ เพื่อให้สามารถเติบโตและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน นำไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบันได้ โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรธุรกิจศูนย์การค้าให้รองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านข้อมูลลูกค้า การทำการตลาดแบบ Personalization จากการพัฒนาระบบดิจิทัล เพื่อการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ นำไปสู่การสร้างประสบการณ์การช้อปปิ้งที่แตกต่างและโดนใจ

ความท้าทายของธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบันอยู่ที่การหาจุดสมดุลระหว่างการสร้างกำไร และการให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและสังคม โดยผู้บริหารธุรกิจศูนย์การค้าจำเป็นต้องมีความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การทำธุรกิจที่ต้องเผชิญกับความยากและความผิดพลาดเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และต้องเจอ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กล้าหาญจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นได้ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต้องถูกตัดสินใจด้วยคำตอบที่ชัดเจนที่สุดของผู้บริหาร โดยเฉพาะในธุรกิจขนาดใหญ่อย่างธุรกิจศูนย์การค้า ที่ต้องเผชิญกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีมูลค่าสูง การรับมือกับความเปลี่ยนแปลงต้องพิจารณาการสร้างคุณค่าและการเปลี่ยนโจทย์ในการทำธุรกิจใหม่ ให้ตอบโจทย์และมีผลกระทบในระบบนิเวศธุรกิจ โดยไม่มองแค่ตัวเอง แต่มองผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในระบบนิเวศธุรกิจด้วย

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นภาพทั้งหมดของการทำ Digital Transformation เริ่มจากภาพใหญ่แห่งความเปลี่ยนแปลง หรือ New Marketing Model โดยมีผู้บริโภคเป็นศูนย์กลาง ควบคู่ไปกับ การสร้างประสบการณ์ที่ให้คุณค่าอย่างแท้จริง ซึ่งนั่นคือการทรานส์ฟอร์มด้านการตลาด (Marketing Transformation) และเพื่อให้พร้อมต่อการทำธุรกิจในอนาคต ต้องมีการทรานส์ฟอร์มผู้นำ (Leadership Transformation) พร้อมจุดประกายและพองค์กรสู่ความเปลี่ยนแปลงก็ต้องมีการทรานส์ฟอร์มองค์กร (Organization Transformation) บนความมุ่งหวังของสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม และโลก จึงต้องไปควบคู่กับการทรานส์ฟอร์มระบบนิเวศน์ทางธุรกิจ (Ecosystem Transformation) เพื่อให้การทรานส์ฟอร์มสมบูรณ์แบบองค์รวม ซึ่งวิธีการทรานส์ฟอร์มแบบองค์รวม มีแกนหลักในการทรานส์ฟอร์ม คือ เป้าหมายหรือจุดยืนขององค์กร (Strategic Position) แล้วจึงนำไปสู่รูปแบบการทำงานของพนักงาน (Strategic Framework) ซึ่งเป็นพิมพ์เขียวของการสร้างองค์กร เป็นวิธีการตั้งเป้าประสงค์ในการออกแบบเฟรมเวิร์ก เพื่อให้คนในองค์กรเห็นเส้นทางขององค์กรได้ชัดเจน รวมไปถึงวิธีการพิจารณา คือ ตัวชี้วัดพนักงาน (Measurement) ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างกำไรไปพร้อมๆ กับการทำในสิ่งที่มีความหมายต่อโลก สิ่งที่จะเกิดขึ้นและเห็นในองค์กรคือ วัฒนธรรมของคุณในองค์กร (Culture) แล้วจึงนำไปสู่โจทย์ใหญ่ที่ทุกองค์กรต้องหาคำตอบ คือ โครงสร้างองค์กร (Structure)

ธุรกิจศูนย์การค้าต้องหาจุดสมดุลระหว่างการแสวงหาผลกำไรและการให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ผู้บริหารศูนย์การค้าจำเป็นต้องมีความคิดสร้างสรรค์และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การเผชิญกับความท้าทาย ความยากลำบาก และความผิดพลาดเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์อันเฉียบแหลมและกล้าหาญจะเป็นผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

เหล่านั้น การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต้องอาศัยคำตอบที่ชัดเจนจากผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีผลกระทบสูง เช่น ธุรกิจศูนย์การค้า ซึ่งต้องเผชิญกับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่มีมูลค่ามหาศาล การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จำเป็นต้องพิจารณาถึงการสร้างคุณค่าและการเปลี่ยนโจทย์ทางธุรกิจใหม่ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อระบบนิเวศธุรกิจโดยรวม ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงผลประโยชน์ของธุรกิจเพียงอย่างเดียว การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงต้องประกอบไปด้วย

- 1) การเปลี่ยนแปลงทางการตลาด (Marketing Transformation) มุ่งเน้นไปที่ผู้บริโภคเป็นศูนย์กลาง มอบประสบการณ์ที่คุ้มค่า
- 2) การเปลี่ยนแปลงผู้นำ (Leadership Transformation) ผู้นำต้องพร้อมขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเปลี่ยนแปลง
- 3) การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Transformation) ปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
- 4) การเปลี่ยนแปลงระบบนิเวศธุรกิจ (Ecosystem Transformation) มุ่งเน้นถึงผลกระทบต่อสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม และโลก

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นำไปสู่วิธีการทรานส์ฟอร์มแบบองค์รวม ที่องค์กรธุรกิจ ศูนย์การค้าต้องคำนึงถึงก่อน อันประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายหรือจุดยืนขององค์กร (Strategic Position) การออกแบบรูปแบบการทำงานของพนักงาน (Strategic Framework) พร้อมกำหนดตัวชี้วัดพนักงาน (Measurement) ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ ควบคู่ไปพร้อมกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture) และการปรับโครงสร้างองค์กร (Structure) จึงจะทำให้เกิดรูปแบบในการบริหารจัดการธุรกิจได้



รูปที่ 6.4 วิธีการทรานส์ฟอร์มแบบองค์รวม

## 6.4 แนวทาง การแก้ปัญหาทางการตลาด เพื่อความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้า

ธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบันเผชิญกับความท้าทายอย่างมีนัยสำคัญ จากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค เทคโนโลยี และความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม แนวทางการแก้ปัญหาทางการตลาด เพื่อความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้า จึงประกอบด้วย



รูปที่ 6.5 3 แนวทางการแก้ปัญหาทางการตลาด เพื่อความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้า

### 6.4.1 การปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่

พฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จากเดิมที่เน้นการซื้อสินค้าและบริการเป็นหลัก ในปัจจุบันผู้บริโภคให้ความสำคัญกับประสบการณ์การช้อปปิ้งที่มากกว่าการซื้อสินค้าเพียงอย่างเดียว เช่น ประสบการณ์ด้านความบันเทิง อาหารการกิน กิจกรรมต่างๆ เป็นต้น ดังนั้นธุรกิจศูนย์การค้าจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่ โดยการสร้างประสบการณ์ที่แตกต่างและโดนใจ เพื่อสร้าง Engagement กับผู้บริโภค เช่น การจัดอีเวนต์และกิจกรรมที่น่าสนใจและดึงดูดใจ เช่น คอนเสิร์ต การแสดงโชว์ การแข่งขันกีฬา การนำเสนอสินค้าและบริการที่หลากหลายและครอบคลุมทุกไลฟ์สไตล์ การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายและน่าดึงดูด ดังนั้นสิ่งที่ต้องมุ่งเน้น ได้แก่

#### 1) การสร้างประสบการณ์การช้อปปิ้งที่มากกว่าการซื้อสินค้า

1.1) พัฒนาศูนย์การค้าให้เป็นสถานที่ที่ผู้บริโภคสามารถใช้เวลาร่วมกับครอบครัวและเพื่อนฝูง

1.2) จัดกิจกรรมและอีเวนต์ที่หลากหลายเพื่อดึงดูดผู้บริโภคทุกเพศทุกวัย

1.3) นำเสนอสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการและความสนใจของผู้บริโภค

2) การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบาย  
2.1) ออกแบบพื้นที่ภายในศูนย์การค้าให้สวยงาม ทันสมัย และสะดวกต่อการใช้งาน

2.2) รักษาความสะอาดและความปลอดภัยภายในศูนย์การค้า  
2.3) จัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครัน เช่น ห้องน้ำ ร้านอาหาร ที่จอดรถ

#### 6.4.2 การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี

เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันของผู้บริโภคมากขึ้น ธุรกิจศูนย์การค้าจึงต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อสร้างประสบการณ์การช้อปปิ้งที่สะดวกสบายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้า เพื่อเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าอย่างลึกซึ้ง การทำการตลาดแบบ Personalization เพื่อนำเสนอสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าแต่ละราย การนำเสนอสินค้าและบริการแบบ Omni-Channel เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้ทุกที่ทุกเวลาที่ต้องการ ดังนั้นสิ่งที่ต้องมุ่งเน้น ได้แก่

1) นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้า  
1.1) เก็บรวบรวมข้อมูลลูกค้าอย่างเป็นระบบ  
1.2) วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าเพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า

1.3) นำข้อมูลลูกค้ามาใช้เพื่อพัฒนาสินค้า บริการ และกลยุทธ์ทางการตลาด  
2) ทำการตลาดแบบ Personalization

2.1) นำเสนอสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการและความสนใจของลูกค้าแต่ละบุคคล

2.2) สร้างประสบการณ์การช้อปปิ้งที่เป็นส่วนตัวสำหรับลูกค้า

3) นำเสนอสินค้าและบริการแบบ Omni-channel

3.1) ทำให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการของศูนย์การค้าได้ทุกที่ทุกเวลา

### 3.2) เชื่อมโยงช่องทางการขายทั้งทางออนไลน์และออฟไลน์เข้าด้วยกัน

#### 6.4.3 ความยั่งยืน

ผู้บริหารในปัจุบันให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมและสังคมมากขึ้น ธุรกิจศูนย์การค้าจึงต้องคำนึงถึงความยั่งยืนในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสังคม เช่น การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำเทคโนโลยีที่ทำให้ประหยัดพลังงานเข้ามาใช้ การใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสังคม ส่งเสริมการศึกษา ดังนั้นสิ่งที่ต้องมุ่งเน้น ได้แก่

- 1) ใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ
  - 1.1) ติดตั้งระบบประหยัดพลังงาน
  - 1.2) รณรงค์ให้ผู้เช่าและลูกค้าใช้พลังงานอย่างประหยัด
- 2) ใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
  - 2.1) เลือกใช้วัสดุที่ผลิตจากวัสดุรีไซเคิล
  - 2.2) ลดการใช้พลาสติก
- 3) อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
  - 3.1) จัดการขยะอย่างถูกวิธี
  - 3.2) ปลูกต้นไม้และพื้นที่สีเขียว
- 4) มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสังคม
  - 4.1) สนับสนุนกิจกรรมทางสังคม
  - 4.2) บริจาคเงินและสิ่งของเพื่อการกุศล

นอกจากแนวทางการแก้ปัญหาทางการตลาดข้างต้นแล้ว ธุรกิจศูนย์การค้ายังจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่างและจุดเด่นให้กับศูนย์การค้าของตนเอง เพื่อให้สามารถแข่งขันกับศูนย์การค้าอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และแนวทางการแก้ไขปัญหาทางการตลาด เพื่อให้ธุรกิจศูนย์การค้าสามารถเติบโตและยั่งยืนได้ด้วยการระบุเป้าหมายและจุดยืนที่ชัดเจน สร้างความสัมพันธ์และความสามารถในการร่วมมือในองค์กร การสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าในธุรกิจปัจจุบันเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อตอบสนองความต้องการและประสิทธิภาพของผู้บริโภค ธุรกิจศูนย์การค้าต้องศึกษาและเข้าใจความต้องการของตลาด เพื่อพัฒนาธุรกิจในการบริหารพื้นที่เช่า และการ

ให้บริการลูกค้า นั่นคือ ตอบโจทย์ผู้บริโภค (People) ตอบโจทย์ธุรกิจคือผลกำไร (Profit) ตอบโจทย์พนักงานและกระบวนการทำงานของศูนย์การค้า (Process) สุดท้ายต้องตอบโจทย์โลก (Planet) ที่มีคุณค่าสูงสุด



รูปที่ 6.6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาทางการตลาด

การแก้ไขปัญหาทางการตลาดและการให้ความสำคัญกับความยั่งยืนของธุรกิจศูนย์การค้า ต้องทำการปรับตัวและปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสถานะและความต้องการใหม่ ของตลาดและสังคมในปัจจุบันและอนาคตของธุรกิจโดยรวม เพื่อสร้างคุณค่าที่แท้จริงและยั่งยืนในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การทำ Digital Transformation จึงเป็นการปรับตัวตามภาวะแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันสำคัญในการสร้างองค์กรที่ยั่งยืน นั่นคือ ต้องใช้วิธีการทรานส์ฟอร์มแบบองค์รวม ปรับทัพทุกองค์ผสม หรือ Systematic Transformation ประกอบด้วย

Market Transformation การทำความเข้าใจกับตลาดเพื่อเตรียมพร้อมทรานส์ฟอร์มสู่โลกใหม่ โดยปรับตัว 4 ด้าน

- 1) การสร้างแบรนด์ให้มีคุณค่ามากกว่าที่เคยเป็น (Brand Value Beyond a Bottom line)
- 2) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การใช้ข้อมูลลูกค้า (Data Strategies, Redefined)
- 3) ทำให้แบรนด์เข้าไปอยู่ในใจผู้บริโภค (Brands Building Effect)
- 4) การวัดผลทางการตลาดต้องมีความเป็นองค์รวมมากขึ้น (ROI Reality)

Leadership Transformation การทรานส์ฟอร์มของผู้นำ เป็นการเปลี่ยนแปลงผู้นำที่ผู้นำต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด พฤติกรรม และทักษะเพื่อให้สามารถนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จในยุคที่เปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจำเป็นต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ผู้นำต้องมีความเข้าใจถึงทิศทางและเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นให้กับพนักงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) ความยืดหยุ่น ผู้นำต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ
- 3) ทักษะการสื่อสาร ผู้นำต้องสามารถสื่อสารกับพนักงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างแรงบันดาลใจ และจูงใจให้พนักงานในองค์กรทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมาย
- 4) ทักษะการตัดสินใจ ผู้นำต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ภายใต้สถานการณ์ที่มีข้อมูลไม่ครบถ้วน
- 5) ความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดหาวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร
- 6) ทักษะการบริหารจัดการ ผู้นำต้องสามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 7) ความเป็นผู้นำ ผู้นำต้องมีความเป็นผู้นำ สร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานในองค์กร
- 8) คุณธรรมและจริยธรรม ผู้นำต้องยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานในองค์กร
- 9) ความสัมพันธ์ ผู้นำต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานในองค์กร ลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสีย
- 10) ความกล้าหาญ ผู้นำต้องมีความกล้าที่จะตัดสินใจ กล้าที่จะเผชิญหน้ากับปัญหา กล้าที่จะเสี่ยง (Burns and Bass, 1985)

Organization Transformation การจัดทัพองค์กรรูปแบบใหม่ นั้นคือการปรับโครงสร้างทางทำงานและวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายใหม่ๆ เมื่อเผชิญกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น เทคโนโลยี เศรษฐกิจ กฎหมาย สังคม การเมือง หรือเกิดการแข่งขันที่รุนแรง รวมไปถึงปัญหาภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพที่ต่ำและความขัดแย้งภายใน โดยขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงองค์กร มีดังนี้

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายใหม่ๆ ที่ชัดเจน
- 2) วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร
- 3) กำหนดแนวทางการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย
- 4) สื่อสารถึงแนวทางการเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงาน และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีส่วนร่วม
- 5) นำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ
- 6) ติดตามผลและประเมินผลของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและแม่นยำ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย

Ecosystem Transformation การบริหารระบบนิเวศ ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยเปลี่ยนแปลงระบบนิเวศธุรกิจ ที่มุ่งเน้นถึงผลกระทบต่อสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงระบบนิเวศธุรกิจแบบองค์รวม โดยในอดีตธุรกิจมักมุ่งเน้นไปที่ผลกำไร ไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม แต่ปัจจุบัน ผู้บริโภคมีความตระหนักรู้และให้ความสำคัญกับธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ธุรกิจจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบนิเวศธุรกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคและสังคม และหลักการสำคัญของ Ecosystem Transformation ต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

### องค์ประกอบของการทรานส์ฟอร์มแบบองค์รวม



รูปที่ 6.7 องค์ประกอบของการทรานส์ฟอร์มแบบองค์รวม

- 1) มุ่งเน้นไปที่ผลกระทบต่อสังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม และ โลก: ธุรกิจต้องพิจารณาและดำเนินการเพื่อลดผลกระทบเชิงลบ และสร้างผลกระทบเชิงบวก
- 2) สร้างความร่วมมือกับ Stakeholders เช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ พนักงาน ชุมชน องค์กรภาครัฐ และองค์กรพัฒนาเอกชน เพื่อร่วมกันพัฒนาธุรกิจที่ยั่งยืน
- 3) ใช้เทคโนโลยี เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ลดการใช้ทรัพยากร และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- 4) สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและสังคม และสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อโลก
- 5) สื่อสารแนวทางการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืน ให้กับ Stakeholders เพื่อสร้างความเข้าใจและสร้างการมีส่วนร่วม (Sarkis & Cordeiro, 1998)

ดังนั้น บทสรุปแนวทางการแก้ไขปัญหาทางการตลาด เพื่อความสำเร็จของธุรกิจ ศูนย์การค้าในปัจจุบันซึ่งต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งด้านพฤติกรรมผู้บริโภค เทคโนโลยี และความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ประกอบด้วยแนวทางหลักๆ 3 ประการ คือ

- 1) การปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ ศูนย์การค้าต้องปรับตัวที่มุ่งเน้นประสบการณ์การช้อปปิ้งที่มากกว่าการซื้อสินค้าเพียงอย่างเดียว โดยจัดกิจกรรมและอีเวนต์ที่น่าสนใจ นำเสนอสินค้าและบริการที่หลากหลาย และสร้างบรรยากาศที่สะดวกสบาย
- 2) การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ศูนย์การค้าต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการข้อมูลลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ทำการตลาดแบบ Personalization และนำเสนอสินค้าและบริการแบบ Omni-Channel
- 3) การคำนึงถึงความยั่งยืน ศูนย์การค้าต้องคำนึงถึงความยั่งยืนในการดำเนินงาน โดยใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาสังคม

นอกจากนี้ ศูนย์การค้ายังจำเป็นต้องสร้างความแตกต่างและจุดเด่นให้กับศูนย์การค้า เพื่อให้สามารถแข่งขันกับศูนย์การค้าอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ศูนย์การค้าต้องปรับตัวและปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสถานะและความต้องการใหม่ของตลาดและสังคมในปัจจุบันและอนาคต โดยใช้วิธีการทรานส์ฟอร์มแบบองค์กรรวม หรือ Systematic Transformation ซึ่งทั้ง 4 การ Transformation ได้แก่ Market Transformation, Leadership Transformation, Organization Transformation และ Ecosystem Transformation มีความสัมพันธ์และ

เชื่อมโยงกัน และมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน Digital Transformation ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ องค์กรที่สามารถบูรณาการทั้ง 4 การ Transformation เข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถปรับตัว สร้างโอกาส และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัลได้

จากบทสรุปของแนวทางการแก้ปัญหาทางการตลาด เห็นถึงความเชื่อมโยงกับทฤษฎีและแนวคิดในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1) ทฤษฎีการบริหารจัดการทางการตลาดของ Kotler ที่เน้นความสำคัญของการทำความเข้าใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับการที่ศูนย์การค้าปรับตัวให้เข้ากับพฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ และการใช้เทคโนโลยีในการทำการตลาดแบบ Personalization เพื่อตอบโจทย์ลูกค้า ครบทั้ง 4P

2) ทฤษฎีการตลาดแบบ Five Forces Model ของ Porter เป็นการสร้างความแตกต่างและจุดเด่นให้กับศูนย์การค้าสอดคล้องกับการวิเคราะห์การแข่งขันในตลาดของ Porter โดยการสร้างประสบการณ์ที่โดดเด่น สามารถลดความเข้มข้นของการแข่งขัน และเพิ่มความน่าสนใจในสายตาของผู้บริโภค

3) ทฤษฎีการบริหารองค์กรของ Drucker เน้นการจัดการองค์กร การจัดการโครงสร้างธุรกิจศูนย์การค้าอย่างมีประสิทธิภาพ และการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเชื่อมโยงกับการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสถานะและความต้องการใหม่ของตลาดและสังคมไทย

4) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของ Burns เน้นการเปลี่ยนแปลงที่มาจากผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเกี่ยวข้องกับ Leadership Transformation ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในศูนย์การค้า

5) แนวคิด VUCA World: VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) เน้นการบริหารจัดการในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับการปรับตัวและปรับโครงสร้างองค์กรธุรกิจศูนย์การค้าให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล

บทสรุปของผลการวิจัยนี้ ชี้ให้เห็นว่า ปัญหาและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่อธุรกิจศูนย์การค้า เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน ปัญหาและผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด ที่มีต่อธุรกิจศูนย์การค้าไทย ต้องมีแนวทางในการแก้ปัญหาทางการตลาด เพื่อความสำเร็จ อย่างเป็นรูปธรรม ศูนย์การค้าจึงยังจำเป็นต้องสร้างความแตกต่างและจุดเด่นให้กับศูนย์การค้า เพื่อให้สามารถแข่งขันกับศูนย์การค้าอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในยุคที่

เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ศูนย์การจำเป็นต้องปรับตัวและปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสภาวะและความต้องการใหม่ของตลาดและสังคมในปัจจุบันและอนาคต โดยใช้วิธีการทรานส์ฟอร์มแบบองค์กรร่วม หรือ Systematic Transformation ซึ่งทั้ง 4 การ Transformation ได้แก่ Market Transformation, Leadership Transformation, Organization Transformation และ Ecosystem Transformation มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน และมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อน Digital Transformation ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จองค์กรที่สามารถบูรณาการทั้ง 4 การ Transformation เข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถปรับตัว สร้างโอกาส และสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัลได้



## บทที่ 7

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการสรุปภาพรวมของผลการศึกษา การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้า ซึ่งมีกรณีศึกษาเป็นศูนย์การค้า Terminal21, Fashionisland, The Promenade ภายใต้การพัฒนาและบริหารจัดการของบริษัท สยามรีเทลดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาทางการตลาด และสร้างโครงสร้างทางการตลาดในการบริหารจัดการศูนย์การค้าแบบใหม่ หรือ รูปแบบทางการตลาด ในการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้าที่เหมาะสมในอนาคต โดยเน้นศึกษาเนื้อหา 1) การศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการตลาดที่มีต่อธุรกิจศูนย์การค้า 2) การศึกษารูปแบบในการบริหารจัดการ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการตลาด ของธุรกิจศูนย์การค้า และ 3) การศึกษาแนวทาง การแก้ปัญหาทางการตลาด เพื่อความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้า

การศึกษานี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาและทำเพื่อศึกษาข้อเท็จจริง เพื่อนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยและตอบคำถามการวิจัยที่ได้ระบุไว้ว่าทำไมการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการตลาด จึงมีผลต่อธุรกิจและการพัฒนาศูนย์การค้าและการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างทางการตลาด หรือ รูปแบบทางการตลาดในการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้า ที่เหมาะสมในอนาคตควรเป็นอย่างไร โดยมีผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

ช่วงสถานการณ์ที่สืบเนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ผ่านมา ส่งผลให้วิถีการดำเนินธุรกิจทั่วโลกและประเทศไทยเปลี่ยนแปลงไป แม้ว่าจะมีหลายอย่างที่หยุดชะงักจนกลายเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร แต่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลยังคงอยู่และเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงการทำงานให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ จึงเป็นหนึ่งในเหตุผลว่า “ทำไมองค์กรธุรกิจศูนย์การค้าในปัจจุบัน ต้องหันมาให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ Digital Transformation” หรือ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมากขึ้น เพราะองค์กรประกอบ Digital Transformation เป็นการวางรากฐานใหม่ให้กับการดำเนินงานในองค์กรธุรกิจยุคใหม่ โดยการปรับใช้เทคโนโลยีเข้ากับการทำงานทุกระดับ หลายธุรกิจศูนย์การค้าต้องปฏิรูปการดำเนินงานของทั้งระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ Digital

Transformation เริ่มตั้งแต่การได้มาซึ่งลูกค้า ไปจนถึงบริการหลังการขาย โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพิ่มความคล่องตัวให้กับธุรกิจ

จากกระแสโลกธุรกิจที่กำลังดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ธุรกิจศูนย์การค้าต้องปรับตัวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ศูนย์การค้าที่ไม่ปรับตัวอาจต้องกลายเป็นผู้คนที่ตามหลังคู่แข่งคนอื่นในสนามเดียวกัน หรือ ต้องออกจากสนามไปในท้ายที่สุด ดังนั้น Digital Transformation จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ธุรกิจศูนย์การค้าไม่ควรมองข้าม เพื่อ

1) ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย องค์กรที่ผลักดัน Digital Transformation สามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้จำนวนมาก จากการหันมาใช้เทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูลบน Cloud ในการปกป้องข้อมูลสำคัญของบริษัทและไม่จำเป็นต้องอาศัยเครือข่ายพื้นที่จัดเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ราคาสูงอีกต่อไป

2) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน หลายองค์กรใช้เทคโนโลยี Smart Workplace ในการเชื่อมต่อคนในองค์กรให้ทำงานร่วมกันได้อย่างคล่องตัว ช่วยลดข้อผิดพลาดของพนักงานและระยะเวลาการทำงาน

3) ยกระดับประสบการณ์ของลูกค้า แปรนัยต่าง ๆ พัฒนาแอปพลิเคชันเพื่อเป็นช่องทางสื่อสารระหว่างลูกค้ากับธุรกิจ ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีและเพิ่มฐาน Loyalty Customer ให้มากขึ้น โดยธุรกิจยังสามารถเก็บข้อมูลลูกค้าเพื่อวิเคราะห์ วางแผนและปรับกลยุทธ์ให้ตอบโจทย์กับกลุ่มลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

แนวคิด Digital Transformation ไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนแปลงตามกระแสเท่านั้น แต่การกลยุทธ์นี้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในทุกแง่มุม ทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ปรับปรุงการสื่อสารภายใน อำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน ลดระยะเวลาการทำงานและความซ้ำซ้อน ขจัดต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เพิ่มความปลอดภัย และยกระดับคุณภาพของสินค้าและบริการให้มีมาตรฐานมากขึ้น

ทุกองค์กรธุรกิจต้องหาคำตอบ เมื่อ โลกในปัจจุบันกำลังเผชิญกับปัญหาที่หลากหลายและท้าทาย มากกว่าในอดีต ไม่ว่าจะเป็นภาวะเศรษฐกิจ ภาวะโลกร้อน หรือความยากลำบากของผู้คนเมื่อสังคมไม่เหมือนเดิม ภาครัฐไม่เหมือนเดิม ปัญหาของโลกไม่เหมือนเดิม ธุรกิจก็ไม่มีทางเหมือนเดิม นั่นคือ ไม่ใช่แค่การเติบโตทางเศรษฐกิจและเรื่องของสิ่งแวดล้อม แต่เริ่มมีเรื่องของเทคโนโลยีเข้ามา ทำให้ช่องว่างในสังคมห่างขึ้น เป้าหมายของธุรกิจเริ่มไม่ใช่แค่การหวังผลกำไร

แต่เป็นทั้งเรื่องของ Sustainability ที่จะต้องเริ่มปรับตัวเองเพื่อความยั่งยืนทางธุรกิจ และผู้นำทางธุรกิจที่ต้องตัดสินใจและการวางนโยบายเริ่มเข้ามาร่วมมือกันมากขึ้น ต่อเนื่องมาจนถึงเมื่อเกิดปัญหาโควิดที่เข้ามาเป็นตัวเร่งให้เกิดการร่วมมือกัน ในขณะที่ไม่มีทฤษฎี ไม่มีตำรา ไม่มีวิธีคิด หรือรูปแบบให้ธุรกิจทำงานร่วมกันอย่างไร ซึ่งไม่มีความเหมือนกับเงื่อนไขดั้งเดิมที่ธุรกิจดำเนินกันมาในอดีต เพราะมีแนวทาง มีโครงสร้าง มีรูปแบบ มีทฤษฎีที่ให้อธิบายการตลาด ดังนั้นธุรกิจในปัจจุบันที่พยายามจะให้ผลกำไร แต่ไม่พยายามจะหาวิธีปรับตัวและเปลี่ยนแปลง ผลที่ออกมาคือยังทำยังไม่ได้ผลกำไร เพราะผู้บริโภคไม่ได้ต้องการในสิ่งที่ธุรกิจกำลังพยายามนำเสนอ

การศึกษาวิธีการดำเนินธุรกิจด้วยการทรานส์ฟอร์มแบบองค์กรรวม หรือ การที่องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนทุกองค์ประกอบ จึงเรียกได้ว่าเป็นการปรับแบบ Systematic Transformation นั่นคือการสร้างองค์กร ตั้งแต่วิธีคิดของผู้นำ นโยบายในการทำธุรกิจ กลยุทธ์ทางการตลาด วิธีการดำเนินงานตามแผนระยะสั้นระยะยาว การตั้งเป้าประสงค์ของธุรกิจ การออกแบบเฟรมเวิร์กในแต่ละหน่วยงาน โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เพื่อให้คนในองค์กรเห็นเส้นทางขององค์กรได้ชัดเจน รวมไปถึงวิธีการพิจารณาตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างกำไร ไปพร้อมๆกับการสร้างแรงบันดาลใจ ทักษะ และวัฒนธรรมของคนในองค์กร เพื่อความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ ศูนย์การก้าวต่อไป โดยในทิศทางของการศึกษางานวิจัยนี้ เป็นการวิเคราะห์ Digital Transformation ในรูปแบบของการจัดทำกระบวนการทางธุรกิจให้เป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Firm) ของงานบริหารจัดการศูนย์การค้า เพื่อให้เป็นกระบวนการต้นแบบที่เป็นมาตรฐาน โดยการสำรวจจากกระบวนการดำเนินงานและศึกษาจากเอกสาร แนวคิดและทิศทางของผู้นำองค์กร ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) ที่มีอยู่ในปัจจุบัน นำเสนอต้นแบบขั้นตอนองค์กรดิจิทัลนี้ ให้กับผู้บริหารธุรกิจศูนย์การค้า เพื่อปรับปรุงกระบวนการ ออกแบบโครงสร้างองค์กร และกระบวนการองค์กรดิจิทัลให้เหมาะสม, มีประสิทธิภาพ, ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน, และใช้ต้นทุนการบริหารจัดการได้อย่างคุ้มค่า ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อการทรานส์ฟอร์มองค์กรสู่ศตวรรษใหม่ โดยการเปลี่ยนแปลงแนวคิดขององค์กรที่เคลื่อนไหวไปในทิศทางที่ไม่ได้เน้นเฉพาะกำไรเท่านั้น แต่เน้นให้ความสำคัญกับความจำเป็นที่องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงและยอมรับกับกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อความสำเร็จในระยะยาวได้อย่างเต็มที่

Digital Transformation จึงเป็นการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้กับธุรกิจศูนย์การค้า เพื่อช่วยปลดล็อกให้ธุรกิจพัฒนาอย่างก้าวกระโดด หลังจากที่ศูนย์การค้าได้มีการปรับใช้ Digital Transformation จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ดังนี้

- 1) การดำเนินงานหลัก (Core Operation) เปลี่ยนรูปแบบการทำงานแบบเดิมให้เป็นดิจิทัลทั้งหมด เน้นพึ่งพาเทคโนโลยีที่ช่วยอำนวยความสะดวกรวดเร็วและปลอดภัย
- 2) ประสบการณ์ (Experience) พิจารณาความเห็นของลูกค้า พาร์ทเนอร์ และบุคลากร เพื่อปรับปรุงประสบการณ์ให้ดียิ่งขึ้นและแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด
- 3) โครงสร้างพื้นฐาน IT (IT Infrastructure) ใช้งานซอฟต์แวร์ด้วยระบบจัดเก็บข้อมูลบนคลาวด์เพื่อลดค่าใช้จ่าย และพัฒนาแอปพลิเคชันใหม่ที่ตอบโจทย์สำหรับลูกค้า
- 4) การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล (Information Management & Analytics) การตัดสินใจขององค์กรจะถูกขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงลึกที่ผ่านการวิเคราะห์และประมวลผลมาแล้วอย่างแม่นยำ



รูปที่ 7.1 การปรับใช้ Digital Transformation ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

กลยุทธ์ Digital Transformation สามารถยกระดับการสื่อสารภายในองค์กรและทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้อย่างคล่องตัวจากทุกสถานที่ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ลดระยะเวลาการทำงานและความซ้ำซ้อนลง นอกจากนี้ยังช่วยลดต้นทุนและรักษามาตรฐาน เนื่องจากมีการควบคุมคุณภาพในทุกขั้นตอนอย่างละเอียดและตรวจสอบได้แม่นยำด้วยระบบเทคโนโลยี แต่เมื่อมีการแทนที่วิธีการทำงานแบบเดิมด้วยเทคโนโลยีใหม่ อาจจะต้องเจอกับการใช้งานระบบที่ซับซ้อนขึ้น ส่งผลต่อการทำงานของพนักงานในช่วงเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับการทำงานแบบใหม่ รวมถึงอาจเจอปัญหาเชิงเทคนิคของระบบตามมา

องค์กรและธุรกิจศูนย์การค้าจะทรานส์ฟอร์มได้ก็ต่อเมื่อธุรกิจศูนย์การค้ารู้ว่าตัวเองกำลังเข้าสู่ธุรกิจในรูปแบบดั้งเดิม เริ่มหาทางไปไม่ได้ และต้องแข่งขันกันบนพื้นฐานที่ใครเจ็บตัวน้อยกว่ากัน

วิธีการเดิมๆของธุรกิจศูนย์การค้า ก็คือไปกดดันทุนให้ต่ำที่สุด และการที่ศูนย์การค้าพยายามทำให้ต้นทุนต่ำที่สุด โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัล เข้ามาเป็นคำตอบ เพราะเทคโนโลยีเป็นสิ่งที่เข้ามาสร้างความเปลี่ยนแปลงรูปแบบระบบการดำเนินงานในแบบกายภาพ โดยธรรมชาติ จึงเริ่มให้ความสำคัญและเริ่มต้นจากการทำในรูปแบบ Digital Transformation ซึ่งสิ่งสำคัญในรูปแบบ Digital Transformation ต้องรู้ปัญหาของตลาดและธุรกิจของตนเอง ในแบบธุรกิจทั่วไปก่อน หรือ ต้องรู้ว่าปัญหานั้นเกิดจากกลยุทธ์การตลาดแบบเดิมๆอย่างไร และ อะไรที่ไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าในปัจจุบัน เพราะการบริหารจัดการทางการตลาดที่เหมาะสม และยังเป็นทฤษฎีที่สำคัญและยังใช้ได้ ในปัจจุบันคือ การสนองความต้องการของลูกค้าและการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจในสินค้าและบริการที่ธุรกิจเราต้องการนำเสนอ ซึ่งเป็นไปตามแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ของ Kotler โดยได้มีการแบ่งระดับของแนวความคิดตลาดออกเป็น การตลาดแบบดั้งเดิม (Traditional Marketing) ที่มีจุดมุ่งหมายหลักคือการสร้างความตระหนักในตราสินค้าหรือ Branding ไปจนถึงการตลาดที่แท้จริงนั้นไม่ใช่ศาสตร์แห่งการขายสินค้าหรือบริการ แต่คือการได้รู้ว่าควรจะสร้างสินค้าหรือบริการอะไรสำหรับความต้องการของลูกค้าและตลาดที่มุ่งหวัง จึงต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้า แล้วจึงค่อยสร้างวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งในที่สุดก็จะทำให้เจ้าของธุรกิจนั้นๆ สร้างผลกำไรที่ยั่งยืนให้กับองค์กรและผู้ถือหุ้น (Kotler, 1999)

จากผลการวิจัยที่เกิดขึ้น สังเกตเห็น ได้ชัดเจนว่า ไม่ใช่เพียงแค่ธุรกิจทราบว่าตัวเองกำลังเข้าสู่ธุรกิจในรูปแบบดั้งเดิมที่เริ่มหาทางไปไม่ได้ ซึ่งได้หาทางออกโดยการปรับตัวและมีการทำในรูปแบบ Digital Transformation แล้ว แต่ปัญหาขององค์กรส่วนใหญ่ที่ทำให้ Digital Transformation ไม่ประสบความสำเร็จ ในการทำ Digital Transformation ไม่ได้ทำให้ธุรกิจดีขึ้นเพราะการลงทุนที่ใช้เม็ดเงินเยอะ ใช้เวลานาน และท้ายที่สุดผลสำเร็จที่ออกมา เป็นอะไรที่ไม่มีรูปแบบ ไม่มีทิศทาง และได้ Data ที่เยอะไปหมด เพราะผู้บริหารมองเห็นการ Transform ในมิติของ Digital เท่านั้น นั่นคือคิดว่าเป็นแค่ลงทุนในระบบเทคโนโลยีต่างๆ สร้าง Program ขึ้นมาใช้ สร้าง Application ให้ลูกค้า แต่คนขององค์กรธุรกิจนั้นใช้ไม่เป็น ควบคุมไม่ได้ หรือแม้แต่ธุรกิจองค์กรนั้นจะมีมี digital ที่ดี แอปพลิเคชันที่ดี ไปพร้อมๆกับคนขององค์กรใช้เป็น แต่ KPI องค์กรและผู้บริหารยังไม่โฟกัสเรื่องนี้ชัดเจน เมื่อเริ่มที่ Digital Transformation แต่ไม่เห็นว่าจะถ้าไม่สำเร็จจะต้องทำอย่างไรต่อ โดยผู้บริหารก็เริ่มหลงประเด็น หาทางแก้แบบเป็นจุดๆไป แก้ไขคนละทิศทาง โดยไม่มีกลยุทธ์และรูปแบบที่ชัดเจน การทำ Digital Transformation ก็จะไม่ทำให้ธุรกิจเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีและรอดในสภาพการแข่งขันที่สูง เพราะฉะนั้นการทำ Transformation จึงเกิดขึ้นในทุกๆมิติของ

องค์กร ดังนั้น จากผลของการวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดของธุรกิจศูนย์การค้าต่างๆและธุรกิจค้าปลีกอื่นๆนั้น เห็นได้ว่าการใช้คำว่า Digital Transformation อาจนำไปสู่ความเข้าใจผิดไปในทิศทางของ Technology เป็นสำคัญ สิ่งที่ธุรกิจควรทำ คือ ต้องถอยกลับมามองในภาพใหญ่ว่าองค์กรเรากำลัง Transform อะไรและสิ่งเหล่านั้นมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันยังไง ผู้วิจัยจึงขอเรียกรูปแบบวิธีการทำ Digital Transformation ว่าเป็น Systematic Transformation นั่นคือ การทานฟอร์มแบบองค์รวมมองภาพใหญ่ครบทุกด้าน เพราะทุกอย่างในองค์กรต้องเปลี่ยนหมด ทั้งวิธีคิดตั้งต้นของผู้นำและคนในองค์กร วัฒนธรรมที่อยู่ในองค์กร ทั้งหมด คือ สิ่งที่ต้องเปลี่ยนหมด ต้องเปลี่ยนทุกองคาพยพทุกองค์ประกอบ ไม่ใช่แค่เปลี่ยนจุดใดจุดหนึ่ง และต้องสัมพันธ์กัน

โลกธุรกิจยุคปัจจุบันยังคงอยู่ในกระแสของ VUCA world โลกที่เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความคาดเดาได้ยาก มีความคลุมเครือ และไม่ชัดเจน ส่งผลให้ศูนย์การค้าต้องปรับตัว เพื่อพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกช่วงเวลา เท่านั้นยังไม่พอการค้าปลีกศูนย์การค้าในยุคปัจจุบัน ยังเต็มไปด้วย Disruption ที่เกิดขึ้นในมิติต่างๆ และส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆเกิดขึ้นมากมาย และจากบริบทดังกล่าวนำไปสู่แนวทางการเปลี่ยนแปลง และผลของการวิจัยในหัวข้อ การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้านี้ นำไปสู่ข้อค้นพบของงานวิจัยที่สามารถสรุปผลและนำเสนอเป็นโครงสร้างทางการตลาด หรือ รูปแบบทางการตลาดในการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้า ภายใต้ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อศูนย์การค้า ด้วยวิธีการทรานส์ฟอร์มอย่างเป็นระบบ หรือ Systematic Transformation ซึ่งมีองค์ประกอบในการวางรูปแบบโครงสร้างที่เชื่อมโยงและมีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

1) Market Transformation การทำความเข้าใจกับตลาดเพื่อเตรียมพร้อมทรานส์ฟอร์มสู่โลกใหม่

2) Leadership Transformation การทรานส์ฟอร์มของผู้นำ

3) Organization Transformation การจัดทัพองค์กรรูปแบบใหม่

4) Ecosystem transformation การบริหารระบบนิเวศ ที่แตกต่างไปจากเดิม

## องค์ประกอบของการทรานส์ฟอร์มแบบองค์รวม



รูปที่ 7.2 องค์ประกอบของการทรานส์ฟอร์มอย่างเป็นระบบ

### 7.1 MARKET TRANSFORMATION

ความเปลี่ยนแปลงของตลาดภูมิทัศน์ของโลกอนาคตเกิดขึ้นอย่างรุนแรงและรวดเร็ว ปัจจัยหลักที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงนี้ คือ เทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค โดยเทคโนโลยีได้เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้าและปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ศูนย์การค้ากับผู้บริโภค ส่งผลให้ผู้บริโภคมีอำนาจในการเลือกมากขึ้น ขณะเดียวกันผู้บริโภครู้สึกมีความคาดหวังที่สูงขึ้น ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ คุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ศูนย์การค้า ที่ให้ความสำคัญกับทั้งผลกำไรและคุณค่าทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ศูนย์การค้าเหล่านี้จะไม่ได้ มุ่งเน้นแต่เพียงการแสวงหากำไรสูงสุดเท่านั้น แต่ให้ความสำคัญกับการสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อมด้วย โดยศูนย์การค้าเหล่านี้ก็มีเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการมุ่งไปสู่ ความยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงของปัญหาในปัจจุบันไม่ได้จำกัดอยู่เพียงปัญหาทางเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ ยังรวมถึงปัญหาด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้มีผลกระทบต่อศูนย์การค้าอย่างมี นัยสำคัญ โดยศูนย์การค้าจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะยังคงสามารถแข่งขัน และดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน แนวทางสำคัญในการปรับตัวของศูนย์การค้าต้องตระหนักถึงบทบาท และความรับผิดชอบของตนต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และนำประเด็นเหล่านี้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่ง ของกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ ทั้งการพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี ศูนย์การค้าต้องพัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและรับมือกับการ เปลี่ยนแปลงของตลาด เท่านั้นไม่พอศูนย์การค้าต้องสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐ

ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อแก้ไขปัญหาของโลกร่วมกัน ทั้งหมดจะเป็นองค์ประกอบของแนวทางการวางกลยุทธ์ทางการตลาด นอกเหนือจาก โครงสร้างองค์กร แผนการลงทุน และแรงผลักดันของผู้นำศูนย์การค้าที่จะประสบความสำเร็จและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ในอดีตธุรกิจศูนย์การค้ามีเป้าหมายหลักเพียงอย่างเดียวคือการทำกำไรให้ได้มากที่สุด โดยมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้บริโภคนเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทั้งสังคม ธุรกิจ และภาครัฐ ต่างก็เผชิญกับปัญหาใหม่ๆ ที่ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยกลยุทธ์แบบเดิมๆ เพราะปัญหาที่สำคัญที่สุดของโลกในปัจจุบัน ได้แก่ ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคมและปัญหาสิ่งแวดล้อม ปัญหาเหล่านี้ล้วนเกิดจากระบบทุนนิยมแบบเดิม ที่มุ่งเน้นไปที่การแสวงหากำไรโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ศูนย์การค้าจึงต้องตระหนักถึงปัญหาเหล่านี้ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) โดยคำนึงถึงทั้งเรื่อง คน (People) และ โลก (Planet) ควบคู่ไปกับเรื่องกำไร (Profit) การเปลี่ยนแปลงของศูนย์การค้าไปสู่โลกอนาคตไม่สามารถเกิดขึ้นได้เพียงลำพัง แต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ทั้งภาคธุรกิจ ภาครัฐ และภาคประชาสังคม โดยต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน และดำเนินงานร่วมกันอย่างจริงจัง เช่นการกำหนดเป้าหมายของศูนย์การค้าให้ชัดเจนในเรื่องการใช้บรรจุกฎที่รีไซเคิลได้ การมุ่งมั่นที่จะสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสิ่งแวดล้อมในทุกด้านของการดำเนินงาน การให้ความสำคัญกับการสร้างโอกาสให้กับพนักงานและชุมชนท้องถิ่น เป็นต้น ซึ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่า การทำศูนย์การค้าที่คำนึงถึงทั้งเรื่องคน โลก และกำไร นั้นเป็นไปได้ และสามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีให้กับธุรกิจได้ในระยะยาว

เป้าหมายสูงสุดของศูนย์การค้าในอนาคต คือการสร้างองค์กรที่คำนึงถึงทั้งเรื่อง คน (People) โลก (Planet) และ กำไร (Profit) ควบคู่กันไปในอดีตเป้าหมายหลักของศูนย์การค้าคือการสร้างผลกำไรและการเติบโตทางเศรษฐกิจ ไม่ได้คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้เกิดปัญหาต่างๆ เป้าหมายแบบใหม่ของศูนย์การค้าควรมุ่งเน้นไปที่การสร้างผลกำไรควบคู่ไปกับการแก้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม ศูนย์การค้าควรมองหาแนวทางที่จะสร้างประโยชน์ให้กับทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เป้าหมายแบบใหม่นี้เรียกว่า เป้าหมายแบบ Triple Bottom Line หรือเป้าหมายแบบ 3P ซึ่งประกอบด้วย Profit (ผลกำไร) People (สังคม) และ Planet (สิ่งแวดล้อม) ศูนย์การค้าที่สร้างเป้าหมายแบบ Triple Bottom Line จะได้รับได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจากผู้บริโภคและสังคม เพิ่มโอกาสทางธุรกิจและสร้างการเติบโตที่ยั่งยืน เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและลดต้นทุน สร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานและสร้าง

วัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน ซึ่งการกำหนดเป้าหมายใหม่ของธุรกิจเพื่อนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์การตลาด เมื่อดูจากทฤษฎีการบริหารจัดการทางการตลาด ของ Kotler และทฤษฎีการตลาดแบบ Five Forces Model ของ Porter ยังไม่มีการพูดถึง 3 สิ่งเข้าด้วยกัน แต่เป็นลักษณะการมองภาพการตลาดเพื่อนำไปสู่การสร้างผลกำไร ด้วยการชนะใจลูกค้าด้วยกลยุทธ์แบบต่างๆ หรือเอาชนะคู่แข่งในรูปแบบต่างๆ แต่ไม่มีทฤษฎีใดที่มีการนำเสนอแนวทางชัดเจนหรือที่มองในมุมของการพัฒนาและต่อยอดไปด้วยกัน

การกำหนดเป้าหมายใหม่ของศูนย์การค้า เพื่อนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์การตลาดจึงควร มุ่งเน้นไปที่การสร้างผลกำไรควบคู่ไปกับการแก้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม การกำหนดเป้าหมายใหม่สามารถทำได้โดยพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภค แนวโน้มของตลาด เทคโนโลยี และปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและสังคม ในขณะที่ทฤษฎีการบริหารจัดการทางการตลาด ของ Kotler กล่าวถึงเป้าหมายของธุรกิจว่า องค์กรควรมุ่งเน้นไปที่การสร้างผลกำไร โดยการชนะใจลูกค้าด้วยกลยุทธ์ต่างๆ เช่น การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ไม่เพียงเท่านั้นทฤษฎีการตลาดแบบ Five Forces Model ของ Porter ก็กล่าวถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันในตลาด ศูนย์การค้า จึงควรวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านี้ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการเอาชนะคู่แข่ง แต่ทั้งสองทฤษฎีนี้ ไม่ได้กล่าวถึงเป้าหมายแบบ Triple Bottom Line อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม เราสามารถปรับใช้ ทฤษฎีเหล่านี้ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายแบบ Triple Bottom Line ได้ โดยพิจารณาจากปัจจัยด้าน สังคมและสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับปัจจัยด้านเศรษฐกิจ เป็น “กลยุทธ์การตลาดแบบยั่งยืน” คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นไปที่การสร้างผลกำไรควบคู่ไปกับการแก้ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์นี้ควร ครอบคลุมทั้งระดับโปรเจก ระดับกระบวนการ และระดับวัฒนธรรมองค์กร เช่น

1) ระดับโปรเจก ศูนย์การค้าควรเริ่มต้นจากการระบุโครงการ CSR ที่มีอยู่ใน ปัจจุบันว่าโครงการใดสามารถสร้าง Positive Impact ให้กับคนและสิ่งแวดล้อมได้ หากโครงการใด สามารถตอบโจทย์ได้ ก็ควรปรับเปลี่ยนให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ธุรกิจ

2) ระดับกระบวนการ ศูนย์การค้าควรมุ่งเน้นที่การลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ ในการดำเนินงาน โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ ควบคู่ไปกับการรักษาสิ่งแวดล้อม

3) ระดับวัฒนธรรมองค์กร ศูนย์การค้าควรปลูกฝังแนวคิดเรื่องความยั่งยืนให้กับ พนักงานทุกคน เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม และมี ส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเหล่านี้

ประโยชน์ของกลยุทธ์การตลาดแบบยั่งยืน จะได้รับความไว้วางใจและการสนับสนุนจาก ผู้บริโภคและสังคม เพิ่มโอกาสทางธุรกิจและสร้างการเติบโตที่ยั่งยืน เพิ่มประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานและลดต้นทุน และสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงานและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงของตลาดที่เกิดจากปัจจัย เทคโนโลยี พฤติกรรมของผู้บริโภค กฎระเบียบ หรือการ เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เหล่านี้ ก็คือการทำ Market Transformation ที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบธุรกิจ พฤติกรรมของผู้บริโภค และการแข่งขันในตลาด ที่อาจสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ หรืออาจทำให้ ธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ธุรกิจที่ปรับตัวได้ดีจะสามารถเติบโตและประสบความสำเร็จได้

## 7.2 LEADERSHIP TRANSFORMATION

การเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ดิจิทัล หรือ Digital Transformation ต้องเป็นการนำเทคโนโลยี ดิจิทัลมาใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ ศูนย์การค้าสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ดิจิทัลนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในศูนย์การค้า เริ่ม จากผู้นำศูนย์การค้า ที่ต้องมีวิสัยทัศน์และความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และต้องสามารถ สื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ไปสู่พนักงานทุกคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการทำ Leadership Transformation หรือ การเปลี่ยนแปลงผู้นำองค์กร จึงเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการทำ Digital Transformation เพื่อให้ผู้นำสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำ องค์กรควรมีทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการนำองค์กรเข้าสู่ยุคดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นทักษะด้าน วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ทักษะด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี หรือทักษะด้านการสื่อสารและการสร้าง แรงบันดาลใจ เพื่อเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร ให้องค์กรสามารถรองรับ การเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลได้ การเปลี่ยนแปลงนี้ อาจรวมถึงการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศด้วย

การเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ดิจิทัลจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับธุรกิจในยุคปัจจุบัน ผู้นำองค์กร ควรตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนี้ และควรวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัล เพราะจะช่วยให้องค์กรได้รับ ประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ตอบสนองต่อ ความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น นำมาสู่การเพิ่มรายได้และกำไร

แม้โลกจะเปลี่ยนแค่ไหน การตลาดจะเปลี่ยนเพียงใด แต่ถ้าผู้บริหารไม่เปลี่ยน ก็ไม่สามารถเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงได้ ในอดีตความเป็นผู้นำและตำแหน่งมีความผูกพันกัน แต่เมื่อเข้าสู่ยุคปัจจุบัน กลายเป็นว่าจะเป็นผู้จัดการ จะเป็นลูกน้องที่เข้ามาทำงานใหม่ ไม่ต่างกันและเท่ากันทั้งหมด เพราะฉะนั้นความเป็นผู้นำไม่ควรจะถูกยึดติดกับตำแหน่งใดๆ ควรเป็นสิ่งที่ถูกปลูกฝังให้คนทั้งองค์กร เชื่อว่าเราเป็นผู้นำให้กับองค์กรนี้ได้ การเปลี่ยนแปลงในเชิงของตลาดเป็นเรื่องที่แต่ละคนรับรู้ได้ไม่เท่ากัน คนที่มีความเป็นผู้นำสูงจะตื่นตัวมากพอการตื่นตัวมากก็จะรับรู้การเปลี่ยนแปลงมาก พอรับรู้การเปลี่ยนแปลงได้มาก ก็จะวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี ผลกระทบที่เกิดขึ้นก็เกิดขึ้นน้อย แต่ถ้าเป็นผู้นำที่ตื่นตัวน้อย เมื่อเจอปัญหา ก็จะทำอะไรเร่งรีบ ทำให้ครบถ้วนอย่างที่ควรจะเป็น ดังนั้น การตื่นตัวการตื่นตัวของผู้นำ จึงเป็นสิ่งที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของตลาด นั่นคือ ผู้นำต้องตื่นรู้ ตลาดเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเปลี่ยนตาม เพราะฉะนั้น Leadership Transformation จึงเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องรู้ว่า ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เมื่อการตลาดเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป หรือ Transformational Leadership Theory ของ Burns ที่อธิบายว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปคือผู้นำที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและสังคมได้ โดยผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

- 1) การกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ (Idealized Influence) ผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามได้ ด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นแบบอย่างสำหรับการเปลี่ยนแปลง
- 2) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำเชิงปฏิรูปกระตุ้นให้ผู้ตามคิดอย่างสร้างสรรค์และมองหาวิธีใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา
- 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำเชิงปฏิรูปให้ความสำคัญกับความแตกต่างของผู้ตามและสร้างความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้ตาม
- 4) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำเชิงปฏิรูปสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีเป้าหมายร่วมกันและมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น

ผู้นำองค์กรที่มีความเป็นผู้นำสูง ย่อมจะมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปสูงเช่นกัน ผู้นำเชิงปฏิรูปจะตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและสังคม และสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและร่วมกันวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การที่ผู้นำองค์กรต้องตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด จึงเป็นไปตามทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปของ Burns นั่นเอง

ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติและทักษะ ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่าต้องการนำองค์กรไปสู่ทิศทางใด และควรเข้าใจโลกรอบตัว ทั้งการเปลี่ยนแปลงของตลาด เทคโนโลยี และสังคม มีความคิดเชิงนวัตกรรม ผู้นำควรกล้าคิดนอกกรอบและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้กับศูนย์การค้าได้ รวมถึงต้องมีทักษะด้านการสื่อสารและการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำควรมีความสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น และที่ขาดไม่ได้สำหรับธุรกิจศูนย์การค้า ผู้นำต้องมีทักษะด้านการบริหารและการจัดการ ผู้นำควรมีทักษะในการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร และการตัดสินใจ มีทักษะด้านความสัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม ผู้นำควรมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น และสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในอดีต การทำธุรกิจศูนย์การค้าเป็นแบบเน้นธุรกิจเดียว (Single Business Focus) อาจเป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จได้ แต่ในปัจจุบันการทำธุรกิจศูนย์การค้าแบบหลากหลาย (Diversified Business Portfolio) ได้รับความนิยมมากขึ้น เนื่องจากช่วยลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของตลาดและเศรษฐกิจ ผู้นำที่ดีในปัจจุบันจึงต้องมองภาพกว้าง เข้าใจธุรกิจศูนย์การค้าในภาพรวม และสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้นำจึงต้องมีความเข้าใจพื้นฐานในหลายด้าน ทั้งด้านการตลาด การเงิน การผลิต ทรัพยากรบุคคล ฯลฯ เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำที่ดีในปัจจุบันต้องเข้าใจโจทย์ที่เผชิญอย่างลึกซึ้ง และสามารถพ้องกรณ์สู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างสำเร็จ โจทย์ที่สำคัญที่ผู้นำต้องเผชิญในปัจจุบัน คือการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อม ผู้นำควรเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า ผลกระทบของเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานที่เหมาะสม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จในยุคที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลง

### 7.3 ORGANIZATION TRANSFORMATION

ก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19 ศูนย์การค้าต่างมุ่งเน้นไปที่การเติบโตทางธุรกิจ โดยคำนึงถึงทั้งเรื่องปริมาณการผลิตและการขาย รวมถึงเรื่องความยั่งยืนของธุรกิจ โดยให้ความสำคัญกับเรื่องคนและสิ่งแวดล้อมเมื่อโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบต่อการทำธุรกิจศูนย์การค้าอย่างรุนแรง ทำให้เกิดความเล็งและ ความไม่แน่นอนที่ศูนย์การค้าไม่เคยเผชิญมาก่อน และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในวิถีคิดในการทำธุรกิจของศูนย์การค้าที่ต้องการประสบความสำเร็จในระยะยาว จำเป็นต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การดำเนินงานธุรกิจใหม่ ซึ่งปัญหาเหล่านี้ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยกลยุทธ์แบบเดิมๆ แต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในสังคม เพื่อร่วมกันสร้างแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน

การปรับตัวของศูนย์การค้า เพื่อรับมือกับโควิด-19 นั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากศูนย์การค้าส่วนใหญ่มีโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดติดกับวิถีคิดแบบเดิมๆ ที่เน้นไปที่การทำซ้ำและขยายขนาดธุรกิจ ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดจากระบบทุนนิยมแบบเดิมที่มุ่งเน้นไปที่การแสวงหากำไรโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม วิถีคิดแบบเดิมๆ นี้ ขัดกับหลักการของ ความยืดหยุ่น (Agility) เป็นไปตามแนวคิด VUCA World ที่มีความผันผวนที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ และส่งผลกระทบต่อธุรกิจศูนย์การค้า ส่งผลให้ศูนย์การค้าสูญเสียรายได้ และความไม่แน่นอนทำให้ศูนย์การค้าต้องปรับตัวอยู่ตลอดเวลา โดยต้องติดตามสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทำให้เกิดความซับซ้อนในพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป และการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น และเกิดความคลุมเครือในในด้านทิศทางการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ มาตรการภาครัฐ และพฤติกรรมผู้บริโภคในอนาคต ดังนั้นการทำ Transformation ของศูนย์การค้า ต้องมุ่งเน้นความยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถปรับตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การทำ Transformation ของศูนย์การค้าต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ นวัตกรรม และความร่วมมือปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ เช่น เปิดให้บริการในรูปแบบออนไลน์ เปิดให้บริการแบบ Click & Collect หรือเปิดให้บริการแบบ Drive-Thru หรือปรับรูปแบบพื้นที่ใช้สอย เช่น เพิ่มพื้นที่สำหรับกิจกรรมสันทนาการและออกกำลังกาย เพิ่มพื้นที่สำหรับร้านอาหารและเครื่องดื่ม หรือเพิ่มพื้นที่สำหรับร้านค้าออนไลน์ สำหรับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาด เช่น เน้นการตลาดออนไลน์ เน้นการตลาดแบบตรงเป้าหมาย หรือเน้นการตลาดแบบมีส่วนร่วม ฉะนั้นการทำทรานส์ฟอร์มเมชันของศูนย์การค้าเป็นกระบวนการที่ทำหาย แต่เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับศูนย์การค้าที่ต้องการปรับตัวและ

ประสบความสำเร็จในยุค VUCA World การทำ Transformation จึงเป็นคำตอบสำหรับศูนย์การค้าที่ต้องการปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การทำ Transformation หมายถึง รวมถึง การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบและครอบคลุมทุกด้านขององค์กร เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ใหม่และจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในองค์กร รวมถึงผู้บริหาร พนักงาน และพันธมิตรทางธุรกิจ หลักสำคัญในการ Organization Transformation แบบองค์รวมมี 5 หลักสำคัญคือ

1) องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายหรือจุดยืนที่ชัดเจนว่า ต้องการสร้าง Impact อะไรให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยต้องคำนึงถึงจุดแข็งและศักยภาพของธุรกิจด้วย เช่น ธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค อาจมุ่งเน้นที่จะลดปริมาณขยะพลาสติก ธุรกิจที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวอาจมุ่งเน้นที่จะสร้างการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

2) องค์กรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของพนักงานจากการทำงานแบบแผนกแยกส่วน ไปสู่การทำงานแบบบูรณาการ โดยพนักงานทุกคนต้องตระหนักถึงบทบาทและการสนับสนุนของตัวเองที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร

3) องค์กรต้องกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร โดยตัวชี้วัดต้องมีความชัดเจน โปร่งใส และสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

4) องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานแบบบูรณาการ โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม สร้างบรรทัดฐานหรือวัฒนธรรม ให้มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการเรียนรู้ร่วมกัน

5) องค์กรต้องปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการทำงานแบบบูรณาการ โดยลดลำดับชั้น เพิ่มความยืดหยุ่น และลดขนาดของทีม

### หลักสำคัญในโมเดล Organization Transformation

แบบองค์รวมมี 5 หลักสำคัญ



รูปที่ 7.3 หลักสำคัญในการ Organization Transformation แบบองค์รวม

ในปัจจุบันธุรกิจศูนย์การค้ามีปัญหาด้านองค์กรในหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็น โครงสร้างองค์กรที่ไม่เป็นระบบ ไม่กระชับ และขั้นตอนการทำงานซับซ้อนเกินไป ทำให้การทำงานล่าช้าและขาดประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายในอนาคต ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน และส่วนใหญ่องค์กรไม่ได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ สิ่งเหล่านี้อาจทำให้ธุรกิจศูนย์การค้าไม่สามารถแข่งขันกับศูนย์การค้าอื่นได้ และอาจนำไปสู่การสูญเสียลูกค้าหรือคู่แข่งทางธุรกิจ ดังนั้น ธุรกิจศูนย์การค้าจึงควรพิจารณาทำการยกเครื่ององค์กร ซึ่งหลักการในการออกแบบโครงสร้างองค์กร ต้องกำหนดลำดับขั้นน้อยลง เพื่อให้พนักงานมีอิสระในการคิดและตัดสินใจ และมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงานมากขึ้น การทำงานต้องมีความยืดหยุ่น เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ อีกทั้งการกำหนดขนาดของทีมหรือแผนกต้องเล็กลง กระชับขึ้น ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น ให้การสื่อสารและการทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ การทรานส์ฟอร์มอย่างที่เป็นระบบจึงจะเกิดได้ และจึงจะเป็นกระบวนการที่เหมาะสมสำหรับองค์กรนั้นๆ โดยองค์กรต้องปรับเปลี่ยนทั้งเป้าหมาย จุดยืน รูปแบบการทำงาน ความสอดคล้องของกลยุทธ์และตัวชี้วัด บรรทัดฐานหรือวัฒนธรรม และ โครงสร้างองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและสร้างผลกระทบที่ดีให้กับสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน

การยกเครื่ององค์กรควรดำเนินการควบคู่ไปกับการปรับกลยุทธ์ขององค์กร โดยควรเน้นไปที่ความยั่งยืน ซึ่งรวมถึงการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคม ปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การปรับกลยุทธ์ขององค์กรที่เน้นความยั่งยืนต้องกำหนดเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น วางรูปแบบและตัวชี้วัดพนักงานเพื่อสร้างวัฒนธรรมบรรทัดฐานให้กับพนักงาน ในขณะเดียวกันก็ต้องทำในเรื่องของความยั่งยืน เข้าไปในกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถที่จะวางแผนนำไปสู่องค์กรที่ยั่งยืนได้

## 7.4 ECOSYSTEM TRANSFORMATION

กลยุทธ์ยกทั้งระบบนิเวศ หรือ Ecosystem Transformation เป็นกลยุทธ์ที่ศูนย์การค้าต้องมองข้ามขอบเขตความรับผิดชอบของตัวเองออกไป และมองถึงความสัมพันธ์กับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ทั้งลูกค้า คู่ค้า พันธมิตร และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งเน้นไปที่การสร้างความร่วมมือกันเพื่อสร้างประโยชน์ร่วมกันให้กับทุกฝ่าย กลยุทธ์นี้มีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน

เนื่องจากโลกกำลังเผชิญกับปัญหาต่างๆ มากมาย ทั้งปัญหาเศรษฐกิจ ปัญหาสังคม และปัญหาสิ่งแวดล้อม ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อศูนย์การค้าโดยตรง ศูนย์การค้าจึงต้องมองหาวิธีที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ และสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้กับธุรกิจ สำหรับศูนย์การค้าขนาดเล็ก สิ่งสำคัญคือต้องมองหาโอกาสในการเข้าถึงตลาด โดยต้องมองให้ออกว่าสนามการแข่งขันได้เปลี่ยนไปแล้ว และไม่ใช้การแข่งขันแบบเดิมๆ อีกต่อไป ศูนย์การค้าต้องสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรต่างๆ เพื่อสร้างจุดแข็งและโอกาสในการเข้าถึงตลาด

กลยุทธ์ยกทั้งระบบนิเวศนั้น ธุรกิจที่ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคอาจร่วมมือกับองค์กรผู้ค้าปลีก องค์กรภาครัฐ และองค์กรพัฒนาเอกชน เพื่อร่วมกันพัฒนาโครงการลดขยะพลาสติก องค์กรผู้ให้บริการขนส่งอาจร่วมมือกับองค์กรผู้ผลิตรถยนต์ไฟฟ้า เพื่อร่วมกันพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะที่สะอาดและปลอดภัย องค์กรที่เป็นร้านอาหารอาจร่วมมือกับองค์กรภาคเกษตรกร เพื่อร่วมกันพัฒนาระบบการผลิตอาหารอย่างยั่งยืน เช่นเดียวกับกลยุทธ์ทั้งระบบนิเวศของศูนย์การค้า ก็เป็นกลยุทธ์ที่ท้าทาย เพราะสามารถร่วมมือในด้านต่างๆ ได้กับทุกองค์กร ในแต่ละรูปแบบที่ศูนย์การค้าวางไว้ว่าเป็นกลยุทธ์ระบบนิเวศของตัวเอง จะสามารถสร้างประโยชน์ร่วมกันให้กับทุกฝ่าย และช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตและประสบความสำเร็จได้ การทำ EcoSystem จึงเป็นความพยายามที่ศูนย์การค้า กำลังสร้างบทบาทความสัมพันธ์และสิ่งที่กำลังจะเข้าไปมีส่วนร่วมให้กับผู้มีส่วนได้เสียในแต่ละกลุ่มใหม่ นั่นคือ การระบุบทบาทและความสัมพันธ์กับ Stakeholder ใหม่ ที่มีทั้งลูกค้า ส่วนของคู่ค้า พันธมิตร รวมถึงธุรกิจอื่นๆ ที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเรา

ปัญหาที่ศูนย์การค้าในปัจจุบันกำลังเผชิญอยู่นั้น ส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่อยู่นอกเหนือขอบเขตความรับผิดชอบเดิมของศูนย์การค้า ปัญหาสิ่งแวดล้อม ปัญหาสังคม และปัญหาเศรษฐกิจ ซึ่งปัญหาเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจโดยตรง ปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่ศูนย์การค้าไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในระบบนิเวศของธุรกิจ (Ecosystem) ผลกระทบของปัญหาเหล่านี้ต่อธุรกิจศูนย์การค้า มีทั้งผลกระทบภายนอก คือ การสูญเสียลูกค้า ผู้บริโภคร และรายได้ เนื่องจากการไม่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป และผลกระทบภายใน คือ การเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของศูนย์การค้า ที่ต้องดูแลผู้มีส่วนได้เสียที่ไม่ได้อยู่ภายในธุรกิจโดยตรง ซึ่งในยุคปัจจุบันศูนย์การค้าจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการจากแบบเดิมๆ ที่เน้นการทำธุรกิจของตัวเองเป็นหลัก ไปสู่รูปแบบที่เน้นความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในระบบนิเวศของธุรกิจ รูปแบบ

การบริหารจัดการแบบใหม่นี้ เรียกว่า “Ecosystem Transformation” เน้นการสร้างความสามารถในการร่วมมือทางธุรกิจ มี 4 แนวคิด ดังนี้

### แนวคิดที่ 1 เปลี่ยน Mindset ผู้การมองธุรกิจแบบ Above the Ocean

แนวคิดนี้คือ การมองธุรกิจในมุมที่กว้างขึ้น มากกว่าแค่ตัวธุรกิจเองและลูกค้า ศูนย์การค้าต้องมองให้เห็นทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในระบบนิเวศของธุรกิจ (Stakeholder) ทั้งหมด ทั้งคู่ค้า พันธมิตร ผู้ให้บริการ ไปจนถึงหน่วยงานภาครัฐและองค์กรพัฒนาเอกชน การมองธุรกิจในมุมกว้างนี้จะช่วยให้ศูนย์การค้าเข้าใจถึงผลกระทบของธุรกิจต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมได้มากขึ้น และทำให้เราเห็นโอกาสใหม่ๆ ในการร่วมมือกับภาคส่วนอื่นๆ เพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

### แนวคิดที่ 2 มองให้เห็น Impact และเปลี่ยนตัวชี้วัด

แนวคิดนี้คือ การมองให้เห็นผลลัพธ์ที่แท้จริงของความร่วมมือทางธุรกิจ ไม่ได้มองแค่ผลลัพธ์เชิงปริมาณ เช่น ยอดขาย หรือกำไร ศูนย์การค้าต้องมองให้เห็นผลลัพธ์เชิงคุณภาพ เช่น ผลกระทบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม หรือการพัฒนาศักยภาพของลูกค้า การมองให้เห็น Impact นี้ จะช่วยให้ศูนย์การค้าตัดสินใจได้อย่างถูกต้องว่าควรร่วมมือกับใคร และควรร่วมมือในโครงการอะไร เช่น ศูนย์การค้าอาจยอมขาดทุนในระยะสั้น เพื่อลงทุนใน โครงการลดขยะพลาสติก เพราะเชื่อว่าโครงการนี้จะช่วยแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมในระยะยาวได้

### แนวคิดที่ 3 ระบุบทบาทความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับ Stakeholder

แนวคิดนี้คือ การระบุบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างศูนย์การค้ากับ Stakeholder แต่ละราย ต้องเข้าใจว่าแต่ละรายมีส่วนได้ส่วนเสียกับศูนย์การค้าของเราอย่างไร และเราสามารถร่วมมือกับพวกเขาได้อย่างไร การระบุบทบาทและความสัมพันธ์นี้จะช่วยให้ศูนย์การค้าสร้างความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย เช่น ในความร่วมมือที่ศูนย์การค้า กับผู้ให้บริการขนส่ง ที่เป็นลูกค้าของศูนย์การค้า แต่ทั้งสององค์กรก็มีบทบาทในการร่วมกันแก้ไขปัญหามลพิษทางอากาศเช่นกัน จึงมีการร่วมมือกันทำสถานี EV ชาร์จรถไฟฟ้า

#### แนวคิดที่ 4 ทำให้บุคลากรคิดตัดสินใจและรับผิดชอบ

แนวคิดนี้คือ การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความคิดสร้างสรรค์ และกล้าตัดสินใจ ผู้นำต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง และสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การส่งเสริมให้บุคลากรคิดตัดสินใจและรับผิดชอบจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจเริ่มต้นจากการจัดให้มีการประกวดไอเดียใหม่ๆ จากพนักงาน เพื่อหาแนวทางในการร่วมมือกับ Stakeholder ใหม่ๆ

แนวคิดทั้ง 4 ข้อนี้ มีความสำคัญต่อการสร้างความสามารถในการร่วมมือทางธุรกิจเพื่อไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างความร่วมมือที่ประสบความสำเร็จ และเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย การทำ Ecosystem Transformation ต้องเข้าใจบริบทของการทำธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตอย่างลึกซึ้ง ทั้งในแง่ของปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี การมีข้อมูลและความเข้าใจที่รอบด้านจะช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็น โอกาสและทิศทางการพัฒนาธุรกิจได้อย่างแม่นยำ และต้องสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งทั้งในด้านการเงิน บุคลากร และเทคโนโลยี รากฐานที่แข็งแกร่งจะช่วยให้องค์กรสามารถยืนหยัดต่อความท้าทายต่างๆ ได้ การทำ Ecosystem Transformation ไม่ได้เป็นกระบวนการที่ง่ายและรวดเร็ว ศูนย์การค้าต้องพร้อมที่จะลงมือทำและเรียนรู้ไปพร้อมกัน สิ่งสำคัญคือต้องมีความอดทนและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ผู้บริโภคในปัจจุบันเผชิญกับความเครียดและความกดดันจากหลายด้าน ศูนย์การค้าต้องมองหาวิธีที่จะแบ่งเบาความเครียดของผู้บริโภค และวางกลยุทธ์พร้อมการรับมือกับลูกค้าในอนาคต ที่ผู้บริโภคต้องการความรู้ลึกมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ศูนย์การค้าต้องสร้างคอมมูนิตี้และความสัมพันธ์กับผู้บริโภค ผ่านกิจกรรมต่างๆ และให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าปริมาณ ศูนย์การค้าต้องมุ่งเน้นไปที่การมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพและคุ้มค่า เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถเข้าถึงสินค้าและบริการได้สะดวกและรวดเร็ว ตอบโจทย์การใช้ชีวิตอยู่ในโลกออนไลน์และออฟไลน์อย่างไร้รอยต่อ องค์กรจึงต้องเชื่อมโยงโลกออนไลน์และออฟไลน์เข้าด้วยกัน และการจะช่วยให้ศูนย์การค้าสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคตได้ นั้น การทำ Ecosystem Transformation เป็นอีกหนึ่งสิ่งทีนอกจากจะมีส่วนช่วยด้านสิ่งแวดล้อมแล้ว ยังช่วยให้ธุรกิจศูนย์การค้ามีความสามารถในการลดต้นทุน ลงค่าใช้จ่ายด้านพลังงานในระยะยาว

เพราะการดำเนินธุรกิจศูนย์การค้า ต้นทุนหลักในการบริหารเป็นต้นทุนด้านพลังงานเกินกว่า 50% ของค่าใช้จ่ายโดยรวม และในการลดต้นทุนด้านพลังงานและเปลี่ยนผ่านไปสู่องค์กรที่มีความยั่งยืน แผนอนุรักษ์พลังงาน 20 ปี และกฎหมายอนุรักษ์พลังงาน มีระเบียบข้อบังคับใช้กับอาคารที่ต้องอนุรักษ์พลังงานหรืออาคารประหยัดพลังงานมาตรฐาน ซึ่งศูนย์การค้าเป็นกลุ่มอาคารที่ต้องมีมาตรฐานการประหยัดพลังงาน เพื่อเป้าหมายมุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality) และปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero) เพื่อช่วยโลกและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ ศูนย์การค้าจึงต้องวางนโยบายขององค์กรและระบุความต้องการของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้เสียที่มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมคาร์บอนต่ำ และแนวโน้มที่สูงขึ้นในปัจจุบันจึงเป็นแรงผลักดันที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจ การจัดลำดับการดำเนินการ ซึ่งแนวทางปฏิบัติเริ่มจาก การรับรู้เรื่องการ ใช้ระบบปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ จึงจะเริ่มเข้าใจและปรับปรุงกระบวนการให้ใช้พลังงานอย่างคุ้มค่า สุดท้ายคือการเข้ามาพัฒนาเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่ ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆมาแทนที่เครื่องจักรเก่าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงขึ้น พร้อมกับการวางการลงทุน เพื่อขับเคลื่อนการใช้พลังงานอย่างคุ้มค่าในองค์กร เพื่อบรรลุผลสำเร็จและลดต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

การทำ Ecosystem Transformation จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันและอนาคตได้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำ Ecosystem Transformation จะเป็นองค์กรที่สามารถเติบโตและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ภายใต้ 3 สิ่งที่องค์กรต้องพร้อมที่จะทำอย่างครบถ้วน นั่นคือ องค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ องค์กรมีทรัพยากรเพียงพอหรือไม่ และองค์กรมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนหรือไม่ จึงจะประสบความสำเร็จได้

บทสรุปของ “Ecosystem Transformation” นั้น ถ้าเรามองเชิงกลยุทธ์สำหรับธุรกิจในยุคปัจจุบัน เป็นกลยุทธ์ที่ศูนย์การค้าจำเป็นต้องพิจารณาก้าวข้ามขอบเขตความรับผิดชอบแบบดั้งเดิม มุ่งเน้นไปที่การสร้างความสัมพันธ์และสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจโดยตรงช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกในอนาคตได้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการทำ Ecosystem Transformation จะเป็นองค์กรที่สามารถเติบโตและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ซึ่งแนวคิดหลักของ Ecosystem Transformation จะเป็นการเปลี่ยน Mindset การมองธุรกิจ เข้าใจผลกระทบของธุรกิจ และหาโอกาสใหม่ๆ ในการร่วมมือ มองผลลัพธ์ที่แท้จริง ไม่ใช่แค่ผลลัพธ์เชิงปริมาณ ตัดสินใจอย่างถูกต้อง เลือกโครงการที่เหมาะสม และระบุบทบาทและความสัมพันธ์กับ

Stakeholder ใหม่ เพื่อสร้างความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ในด้านขององค์กรเองยังเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ คิดตัดสินใจและรับผิดชอบ เพื่อปรับตัวรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

Ecosystem Transformation เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองต่อปัญหาที่โลกกำลังเผชิญกับปัญหาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ศูนย์การค้าจำเป็นต้องปรับตัว และสร้างโอกาสใหม่ๆ เพื่อรับมือกับสถานการณ์ปัจจุบัน ในขณะที่ศูนย์การค้าขนาดเล็กจำเป็นต้องมองหาโอกาสในการเข้าถึงตลาด โดยต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสนามการแข่งขัน และสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรต่างๆ เพื่อสร้างจุดแข็งและโอกาสในการเข้าถึงตลาด การสร้างความยั่งยืนสามารถทำได้จากการพัฒนาโครงการต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อม พัฒนาสังคม และไม่ว่าจะเป็นศูนย์การค้าขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็สามารถได้ประโยชน์จากการทำ Ecosystem Transformation ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการช่วยให้องค์กรสามารถลดต้นทุน ลงค่าใช้จ่ายด้านพลังงาน และช่วยลดมลพิษ อนุรักษ์พลังงาน รับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศด้วยเช่นกัน

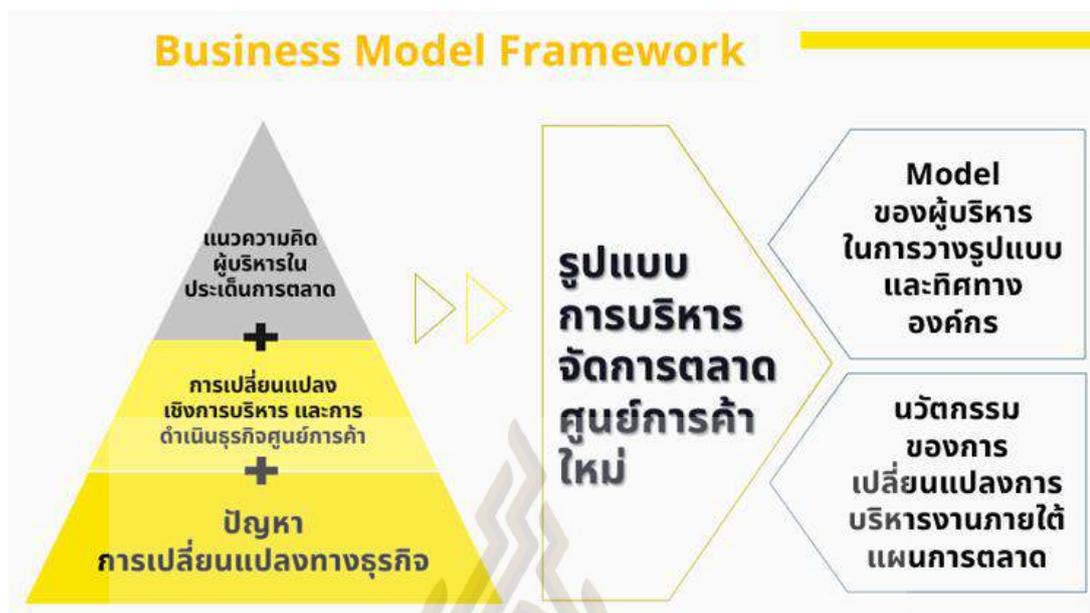
จากผลสรุปการศึกษา จึงเห็นได้ว่าการปรับเปลี่ยนและการเปลี่ยนแปลงในการบริหารเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของธุรกิจศูนย์การค้าต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาดก่อน ว่าตลาดกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อะไรที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในอดีต อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จในอนาคต ศูนย์การค้าต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของตลาด เพื่อให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้ พร้อมกับจำเป็นต้องมีผู้นำที่กล้าตัดสินใจและพร้อมที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นเรื่องยากและซับซ้อน ผู้นำต้องมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของธุรกิจศูนย์การค้า เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ เพราะการเปลี่ยนแปลงธุรกิจศูนย์การค้า ต้องใช้เวลาและความรอบคอบ การรีบตัดสินใจอาจทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่ดี ธุรกิจศูนย์การค้าจึงต้องใช้เวลาในการศึกษาข้อมูลและวิเคราะห์สถานการณ์อย่างถี่ถ้วน เพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่ทำนั้นเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ผู้นำจึงมีความสำคัญที่สุดในการเริ่มต้นและการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงองค์กร และตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของตลาดพร้อมที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและจุดยืนของธุรกิจ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



รูปที่ 7.4 แนวทางการวางกลยุทธ์ทางการตลาด ที่เชื่อมโยงหลักสำคัญ  
ของการทำ Transformation

แนวทางการนำไปสู่ Digital Transformation สำหรับศูนย์การค้า เป็นความสำคัญของการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจศูนย์การค้า เพื่อความยั่งยืนในอนาคต เพราะการเปลี่ยนแปลงของตลาดอย่างรวดเร็ว จำเป็นที่ผู้นำต้องกล้าในการตัดสินใจ มีความชัดเจนในวิสัยทัศน์ กล้าเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์การตลาดไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งแม้จะเป็นเรื่องยากและซับซ้อน แต่ผู้นำต้องมีความอดทน รอบคอบ ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์สถานการณ์อย่างถี่ถ้วน เพื่อให้มั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่ทำนั้นเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงมิติ People (คน) Planet (โลก) ควบคู่กับ Profit (กำไร)

Digital Transformation ที่ใช้วิธีการทรานส์ฟอร์มอย่างเป็นระบบ หรือ Systematic Transformation นั้น เพื่อแก้ปัญหาทางการตลาด ออกแบบโครงสร้างทางการตลาดในรูปแบบธุรกิจใหม่ (Business Model) ภายใต้กรอบแนวคิดทางการตลาด และกรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกรณีศึกษาได้นำเสนอแนวทางการบริหารจัดการและออกแบบโครงสร้างทางการตลาด ให้เหมาะสมกับทิศทางของการบริหารศูนย์การค้า Terminal21, Fashionisland, The Promenade และเป็นรูปแบบการบริหารจัดการตลาดในยุคดิจิทัล อันเรียกได้ว่าเป็นนวัตกรรมของการเปลี่ยนแปลงการบริหารงานภายใต้แผนการตลาด



รูปที่ 7.5 กรอบแนวคิดและรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาด

## 7.5 การสร้าง DIGITAL TRANSFORMATION MODEL ภายใต้กระบวนการบริหารองค์กร

ของกรณีศึกษา 1) ศูนย์การค้าแฟชั่นไอส์แลนด์ (Fashionisland) 2) ศูนย์การค้าเดอะพรอมนาด (The Promenade) 3) ศูนย์การค้าเทอร์มินอล21 (Terminal21)

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของธุรกิจ (Business Strategic) ในการบริหารงานของบริษัท สยามรีเทลดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ภายใต้วิสัยทัศน์ (Vision) คือ เป็นศูนย์การค้าที่มีการพัฒนาปรับตัวอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง ด้วยระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยมีมาตรฐานและพันธกิจ (Mission) คือ พัฒนาศูนย์การค้าที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรม และการบริการที่ประทับใจ และปลูกฝังการเป็นผู้ให้บริการ ลูกค้าที่เข้าพื้นที่และกลุ่มผู้บริโภคทั่วไป ให้เกิดขึ้นพร้อมกันทั่วทั้งองค์กร

### วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นศูนย์การค้าที่มีการพัฒนาปรับตัวอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง ด้วยระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัยมีมาตรฐาน

### พันธกิจ (Mission)

- 1) พัฒนาศูนย์การค้าที่ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรม และการบริการที่ประทับใจ
- 2) ปลุกฝังการเป็นผู้ให้บริการ ลูกค้าที่เช่าพื้นที่และกลุ่มผู้บริโภคทั่วไป ให้เกิดขึ้นพร้อมกันทั่วทั้งองค์กร

### สินค้าและบริการ (Product and Service)

ภายใต้ศูนย์การค้าแฟชั่นไอส์แลนด์ (Fashionisland), ศูนย์การค้าเดอะพรอมานาด (The Promenade), ศูนย์การค้าเทอร์มินอล21 (Terminal21) ในการบริหารงานของบริษัท สยามรีเทลดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด

- 1) พื้นที่ให้เช่าตามประเภทและหมวดหมู่สินค้า (Merchandising Concept)
  - 1.1) ศูนย์รวมร้านอาหาร ของใช้ในครัวเรือน และสถาบันการศึกษา
  - 1.2) ศูนย์รวมแฟชั่นแบรนด์เนมชั้นนำ
  - 1.3) ศูนย์รวมธนาคาร สถาบันทางการเงินคลินิก และสถานเสริมความงาม
  - 1.4) ศูนย์รวมเฟอร์นิเจอร์ ความบันเทิง ศูนย์อาหาร โทรศัพท์มือถือและ
- 2) แบ่งตามลักษณะการเช่าพื้นที่
  - 2.1) พื้นที่ให้เช่าขนาดใหญ่ (Magnet Area) ที่มีสัญญาเช่าระยะยาว
  - 2.2) พื้นที่ให้เช่าขนาดเล็ก (Retail Area)
  - 2.3) พื้นที่เช่าส่วนกลาง (Temporary) เป็นพื้นที่ส่วนกลาง (Common Area)
- 3) ทำการประชาสัมพันธ์ โฆษณา และทำการตลาดให้กับผู้เช่าพื้นที่
- 4) ระบบสาธารณูปโภค บริการสาธารณูปโภคส่วนกลางต่าง ๆ เช่น ระบบรักษาความปลอดภัย, ระบบรักษาความสะอาด, พื้นที่จอดรถ, อินเทอร์เน็ตไร้สาย (ไม่คิดค่าบริการ), ศูนย์อาหาร (Food Island) เป็นต้น

### สินค้า IT

### ทรัพยากรด้านเงินทุน

เงินทุนเป็นปัจจัยที่สำคัญ เพื่อใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัท เงินลงทุนของธุรกิจมาจากการขายหุ้นของกิจการ และเงินทุนของกิจการอีกส่วนหนึ่งจะได้มาจากผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยบริษัท สยามริเทิล ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ผู้ลงทุน ก่อตั้งขึ้นเมื่อ 10 กันยายน พ.ศ. 2534 ด้วยทุนจดทะเบียน 500 ล้านบาท เป็นการร่วมทุนของกลุ่มบริษัทในเครือแลนด์ แอนด์ เฮาส์ กลุ่มห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล และกลุ่มห้างสรรพสินค้าโรบินสัน เป้าหมายเพื่อพัฒนาที่ดินเพื่อธุรกิจค้าปลีกในรูปแบบการให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ในศูนย์การค้าแฟชั่น ไอส์แลนด์ เปิดให้บริการ ปี 2538

### ทรัพยากรด้านสารสนเทศ (Information System Resources)

การบริหารจัดการศูนย์การค้าในปัจจุบัน ทรัพยากรทางด้านสารสนเทศ เป็นทรัพยากรที่สำคัญเนื่องจากปัจจุบันเป็นสังคมข้อมูลข่าวสาร (Information Society) การดำเนินงานของธุรกิจต้องทันต่อเหตุการณ์ จึงต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้กันมากขึ้น เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต มีการซื้อขายสินค้าทางอิเล็กทรอนิกส์ (E – Commerce) มีการติดต่อซื้อขายระหว่างธุรกิจกับธุรกิจ (Business to Business: B2B), Omni Channel, Multi E-payment บริษัทฯ ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มาใช้สนับสนุนการบริหารงานและการบริการ มุ่งสร้างสรรค์ให้เป็นองค์กร ที่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ครบวงจร และทันสมัยตามมาตรฐานสากล สามารถใช้งานได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกระบบ รวดเร็ว และปลอดภัย ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้งาน และเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นระบบ มีการดำเนินการดังนี้

#### 1) ระบบซอฟต์แวร์ประยุกต์ พร้อมข้อมูลหรือคลังข้อมูล

การพัฒนาระบบข้อมูลหรือคลังข้อมูล ระบบบริหารที่ใช้งานร่วมกัน เพื่อการบริหารจัดการและการให้บริการ ทำให้เกิดการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างหน่วยงาน และการเข้าถึงบริการข้อมูลได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ท้วถึง และมีคุณภาพ มีมาตรฐานการจัดทำฐานข้อมูล และเครือข่ายฐานข้อมูล เพื่อประโยชน์ต่อการวางแผน และให้บริการที่ดีเยี่ยม

#### 2) ระบบโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีและการสื่อสารข้อมูล

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ ระบบเครือข่ายภายในองค์กรและภายนอกองค์กร, ระบบห้องคอมพิวเตอร์เครื่องแม่ข่าย (Data Center), ระบบรักษาความปลอดภัยเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีระบบบริหารจัดการมาตรฐานสากล และสร้างความปลอดภัย ระบบเครือข่ายการ

สื่อสารข้อมูล เพื่อให้การติดต่อสื่อสาร การส่งผ่านข้อมูล การบริการข้อมูลข่าวสาร มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

### 3) ระบบบุคลากร การให้ความรู้และการให้คำปรึกษา

ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการบนพื้นฐานและหลักการ ใช้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนทันเหตุการณ์ มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนผู้ใช้ระบบ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร พร้อมส่งเสริมให้บุคลากรใช้ประโยชน์จากระบบสารสนเทศที่เหมาะสม สามารถเข้าถึงข้อมูล ได้รับบริการความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว โดยจัดให้พนักงานได้รับการอบรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ

### 4) การบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในองค์กร

สร้างบุคลากรให้สามารถบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้เกิดบูรณาการ และเอกภาพในการวางแผน การดำเนินงาน การประสานงาน การจัดสรรงบประมาณ การติดตามประเมินผล และวางแผนดำเนินการซ่อมบำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ

ในปัจจุบันการบริหารจัดการธุรกิจศูนย์การค้า ด้วยระบบสารสนเทศนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานศูนย์การค้าในปัจจุบัน ทั้งช่วยให้การบริหารจัดการการจองพื้นที่ให้เช่า ซึ่งต่อไปเราจะเรียกพื้นที่ให้เช่านั้นว่า Shop, Mini Shop, Booth, Kiosk, Promotion/Event Area นั้น ทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพสามารถตรวจสอบสถานะของพื้นที่นั้นๆ ได้ทันที และเน้นการใช้งานง่ายของพนักงานเพื่ออำนวยความสะดวกต่างๆ ทั้งในการบริหารจัดการพื้นที่และการขาย ทั้งนี้จะนำระบบการจัดการแปลงพื้นที่ซึ่งต่อไปเราจะเรียกว่า Floor Plan เข้ามาทำงาน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงแปลงพื้นที่ต่างๆง่ายขึ้น และง่ายต่อการขายของพนักงานขาย เนื่องจากระบบสามารถที่จะทำการ โชว์ Shop, Mini Shop, Booth, Kiosk, Promotion/Event Area ที่พร้อมขายอยู่ลงบน Floor Plan และขายผ่านทางคลิกเลือกที่ Floor Plan ได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ระบบยังมีการพัฒนาให้ใช้งานผ่านทางอุปกรณ์ Tablet ซึ่งอำนวยความสะดวกให้กับการใช้งาน อีกทั้งยังมีการสนับสนุน การสร้างรายงานต่างๆ เพื่อยังประโยชน์ให้กับผู้ใช้งาน ผ่านระบบ e-booking ส่งต่อข้อมูลไปยังระบบ CRM เพื่อออกใบเสนอราคา, ทำหนังสือจองสิทธิ์ โดยเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบ ERP ทั้งส่วนของข้อมูลหลัก และข้อมูลรายวัน ซึ่งในแผนการด้าน Digital Transformation จะต้องพัฒนาคุณสมบัติของแต่ละระบบงานไม่ว่าจะเป็นระบบ Oracle e-Business Suite, ERP, ระบบบัญชีแยกประเภททั่วไป (GL), และบริหารงบประมาณ (BG), ระบบเบิกจ่าย (AP), ระบบจัดซื้อจัด

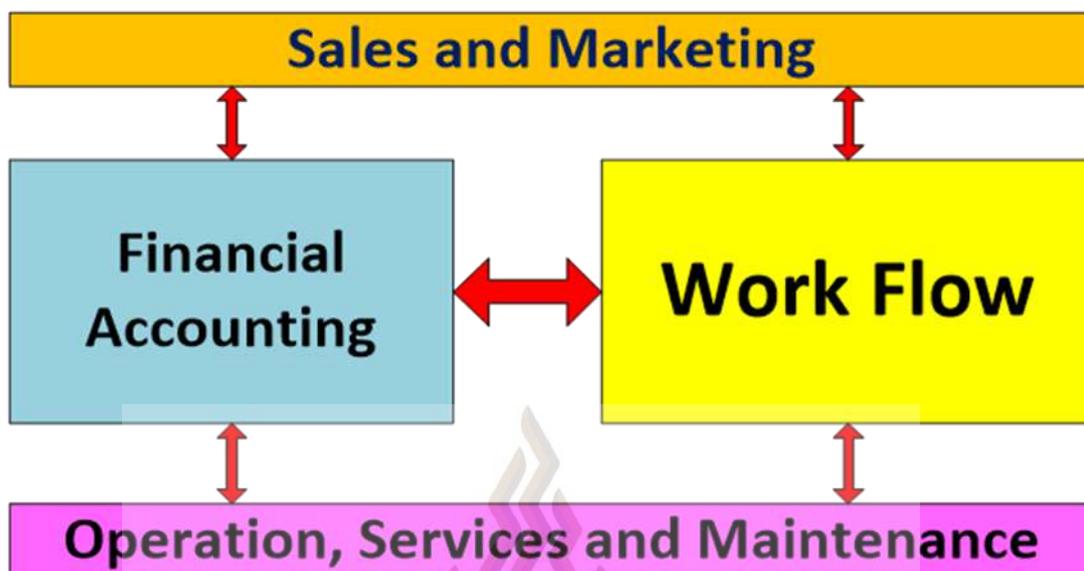
จ้าง (PO), ระบบลูกหนี้ (AR), ระบบสินทรัพย์ถาวร (FA), ระบบบริหารต้นทุนโครงการ (PA) ตลอดจนระบบที่ใช้ในด้านการตลาด ทั้งระบบ CRM, ระบบ Loyalty Program ให้เชื่อมโยงและสัมพันธ์กันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการธุรกิจ และ ระบบซอฟต์แวร์อื่นๆ ที่บริษัทฯ ได้พัฒนาและจัดซื้อไม่ว่าจะเป็น ระบบบริหารงานบุคคล, ระบบบริการ, ระบบยืม-คืนอุปกรณ์, ระบบเข้า-ออกพื้นที่, ระบบบัตรพนักงานร้านค้า, ระบบประชาสัมพันธ์, ระบบบัตรลูกค้า, ระบบศูนย์อาหาร, ระบบลานจอดรถ, ระบบจดมิเตอร์ ก็เป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบระบบสารสนเทศของธุรกิจศูนย์การค้า ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กรและกระบวนการธุรกิจ เพื่อให้เพิ่มประสิทธิภาพดำเนินการ, ลดขั้นตอน, รวดเร็ว, มีข้อมูลที่ถูกต้องและสนับสนุนการตัดสินใจ หากโครงสร้างองค์กรหรือกระบวนการธุรกิจเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องปรับปรุงระบบสารสนเทศให้สอดคล้องต่อเนื่อง

### โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย 3 สายงานหลัก คือ สายการตลาด, สายบัญชี-การเงิน และสายปฏิบัติการ ซึ่งมีกรรมการบริหารสายงานเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของสายงาน ทุกสายงานขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริหาร และสื่อสารผ่านการประชุม MC หรือ การประชุม ExCom ตามวาระที่กำหนดขึ้นตามความจำเป็น



รูปที่ 7.6 แผนภาพโครงสร้างองค์กร (Company Organization Chart)



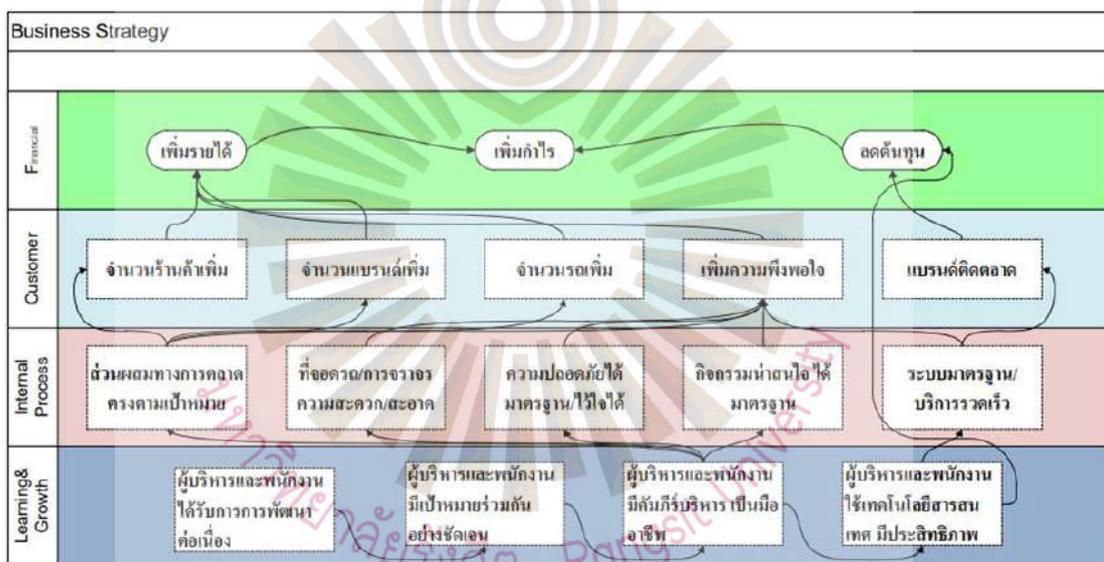
รูปที่ 7.7 Business flow Overview

การจัดทำแผนกลยุทธ์ (Business Strategic Plan) โดยคำนึงถึง

- 1) Vision & Mission
- 2) Goal & Objective
- 3) SWOT & Five Force Analysis
- 4) Digital Disruption & Omni Channel
- 5) Customer-Centric
- 6) นำเทคโนโลยี IoT, AI, Cloud Computing, Big Data, Blockchain เข้ามาสนับสนุน
- 7) เร่งพัฒนาโครงการปัจจุบัน (BI, e-Tax invoice, Food Court QR Code, Loyalty System)
- 8) สำรวจ, วิเคราะห์กระบวนการทำงานปัจจุบัน (Workflow) เพื่อปรับเปลี่ยนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 9) เร่งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร โดยการ Transform HR inside
- 10) Master Plan & Cost of Investment & Financial

การกำหนดแผนกลยุทธ์ธุรกิจ เพื่อให้ศูนย์การค้ามีแนวทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถปรับตัวและดำเนินธุรกิจไปในทิศทางที่ถูกต้องตามแผนที่กำหนดไว้ และเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการนำข้อมูลมาเป็นแนวทางไปสู่ Business Flow โดยการจัดทำภาพรวมของกระบวนการ

ทำงานหรือการดำเนินธุรกิจทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับแผนกลยุทธ์นั้น ต้องสามารถอธิบายแนวทางและทิศทางของธุรกิจและสามารถเชื่อมโยงถึงการสร้าง Business Flow ได้ โดยการรวมข้อมูลหลักของแผนกลยุทธ์นั้น ต้องมีการเชื่อมโยงในเป้าหมายหรือ Core Value ของแต่ละหน่วยงานให้ไปในทิศทางของธุรกิจเดียวกัน เพื่อมากำหนดขั้นตอนการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่จำเป็นตามแผนกลยุทธ์ ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและทำงานในทิศทางที่ถูกต้อง รวมถึงการกำหนดระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน เพื่อสื่อสารแผนที่จะดำเนินธุรกิจ และสามารถติดตามและปรับปรุงผล โดยการพัฒนาเป็นเอกสารที่สามารถปรับปรุงได้ตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมธุรกิจ และให้ความสำคัญในการติดตามผลและปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การนำแผนกลยุทธ์ธุรกิจไปสู่ Business Flow ต้องสร้างภาพรวมที่ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและทำงานสู่ทิศทางที่เป้าหมายสำคัญที่ตั้งไว้



รูปที่ 7.8 แผนภาพความเชื่อมโยงของกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategic)

หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างองค์กร ดังนี้

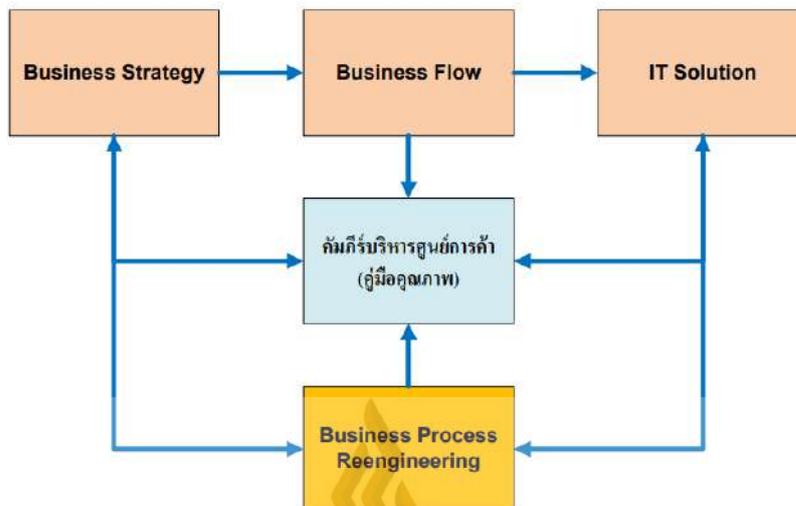
สายการตลาด ประกอบด้วย 3 ฝ่ายงานหลัก คือ ฝ่ายลีสซิ่ง, ฝ่ายส่วนกลางเพื่อดูแลเรื่องการขาย, ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์, และฝ่ายสื่อสารการตลาด มีหน้าที่ค้นคว้าวิจัยข้อมูลทางการตลาด เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มและความเป็นไปได้การขยายและพัฒนาธุรกิจ, กำหนดเป้าหมายการตลาด, กำหนดราคาและจัดการด้านการตลาด, บริหารจัดการพื้นที่ให้เช่า ส่วนที่เป็นห้อง พื้นที่ส่วนกลาง จัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย สนับสนุนสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์, หาลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย, นำเสนอ

ราคาขายพื้นที่เช่าและทำหนังสือจองสิทธิ์ นอกจากนี้ต้องบริหารจัดการหลังการขาย โดยประสานงานลูกค้าและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่นฝ่ายก่อสร้าง, ฝ่ายบริหารอาคารและสถานที่, ฝ่ายวิศวกรรมอาคาร, ฝ่ายการเงินเพื่อให้ลูกค้าและผู้รับเหมาเข้าพื้นที่, ตรวจสอบแบบร้านค้า, ส่งมอบและรับคืนพื้นที่ และการบริการด้านต่างๆ

สายบัญชี-การเงิน ประกอบด้วย 7 ส่วนงาน คือ ฝ่ายการเงิน, ฝ่ายแคชเชียร์, ฝ่ายบัญชี, ฝ่ายจัดซื้อ, ฝ่ายเทคโนโลยีและสารสนเทศ, ฝ่ายก่อสร้าง และฝ่ายตรวจสอบภายใน มีหน้าที่จัดทำงบประมาณ รายได้และรายจ่ายพร้อมนำเสนอเพื่อพิจารณา วางแผนภาษีอากร ควบคุมขงขั้นตอนการดำเนินงาน จัดทำบัญชีรายได้ ค่าใช้จ่ายขององค์กรตามมาตรฐาน และจัดทำบัญชีบริหาร วางแผนและดำเนินการจัดการทางการเงิน, ดำเนินการจัดเก็บรายได้, ติดตามหนี้จากลูกหนี้, ประสานงานต่อรองเจ้าของค์กรทางการเงินเพื่อจัดหาทุน และชำระหนี้, การจัดซื้อ/จัดจ้าง, การเตรียมเช็คจ่ายเงินให้เจ้าหนี้ จัดทำรายงานกระแสเงินสด และรายงานทางการเงินต่างๆ อีกทั้งยังดำเนินงานด้านแคชเชียร์, บริหารจัดการงานก่อสร้าง, ระบบโครงสร้างพื้นฐานเครือข่าย และระบบคอมพิวเตอร์ระบบสารสนเทศ ทั้งนี้รวบรวมเรื่องการตรวจสอบภายในด้วย

สายปฏิบัติการ ประกอบด้วย 6 ส่วนงาน คือ ฝ่ายกฎหมายและสัญญา, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, ฝ่ายวิศวกรรมอาคาร, ฝ่ายบริหารอาคารและสถานที่, ฝ่ายศูนย์อาหาร, ฝ่ายโครงการพิเศษ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ, ควบคุมดูแลงานนิติกรรมสัญญาทุกประเภทของบริษัทฯ ให้ปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้เป็นไปอย่างถูกต้อง, บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและจัดฝึกอบรม, บริหารโครงการพิเศษต่างๆ จัดการวางแผนและบริหารจัดการระบบสาธารณูปโภค ระบบพลังงานไฟฟ้า การใช้และบำบัดน้ำเสีย ดูแลซ่อมแซมและบำรุงรักษางานระบบ, วางแผนและดูแลงานด้านความปลอดภัย ความสะอาด และการจราจรภายในศูนย์การค้า ร่วมตรวจการส่งมอบและการรับคืนพื้นที่ งานบริการซ่อมบำรุงอาคาร

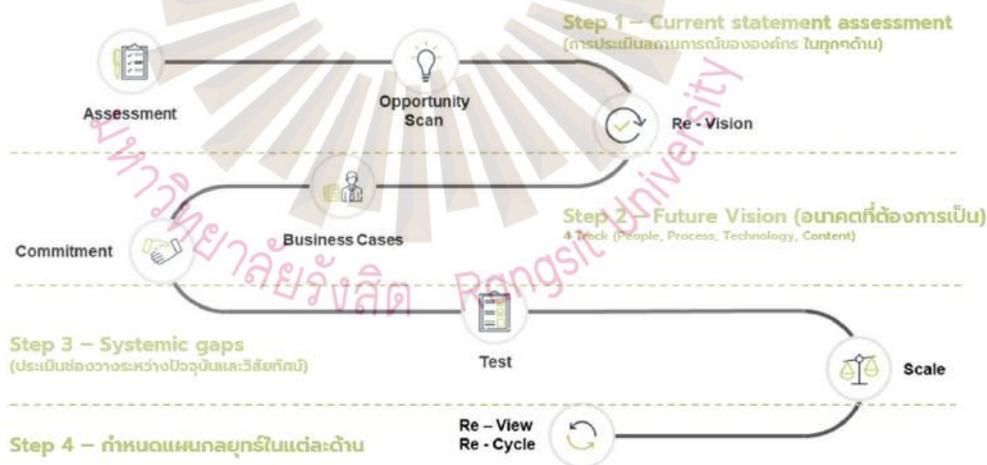
ดังนั้น ในความเชื่อมโยงของโครงสร้างองค์กร จะดำเนินงานตาม Workflow หรือขั้นตอนการทำงานที่สัมพันธ์กันแต่ละสายงาน แต่ไม่มีกระบวนการที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน เพื่อลดต้นทุน เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อลดเวลาในการบริหาร และเพื่อให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจและทำงานในทิศทางที่ถูกต้อง รวมถึงเพื่อเป็นการกำหนดระยะเวลา และผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนตามแผนที่จะดำเนินธุรกิจ และสามารถติดตามและปรับปรุงผลได้ จึงต้องมีการวางกระบวนการ Digital Transformation และโครงสร้างแบบ Diagram ดังภาพตัวอย่าง



รูปที่ 7.9 แผนผังการจัดทำกระบวนการ Digital Transformation และ โครงสร้าง Project Diagram

กระบวนการและโครงสร้างหลักนี้ นำไปสู่การวางแผนการใช้เทคโนโลยีเพื่อทำ Digital Transformation Roadmap

### Transformation Roadmap



รูปที่ 7.10 Digital Transformation Roadmap ขององค์กร

Step 1 Current Statement Assessment (การประเมินสถานการณ์ขององค์กร ใน ทุกๆด้าน)

Step 2 Future Vision (อนาคตที่ต้องการเป็น) 4 Track (People, Process, Technology, Content)

Step 3 Systemic Gaps (ประเมินช่องว่างระหว่างปัจจุบันและวิสัยทัศน์)

## Step 4 กำหนดแผนกลยุทธ์ในแต่ละด้าน

จาก Digital Transformation Roadmap ใน Step 2 – กำหนดอนาคตที่ต้องการเป็น 4 Track  
คือ

### People Track

#### 1) ด้าน Customer Centric Culture

- 1.1) มีการใช้ Data Insight ของลูกค้าให้เกิดประโยชน์หรือไม่?
- 1.2) มีการใช้ Analytic Tool เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรม (Behavior) ลูกค้าใน  
ทุกๆช่องทาง (Omni-channels) ไหม?
- 1.3) เชื่อมโยงข้อมูลลูกค้าให้เป็น Unified Customer Data หรือยัง?
- 1.4) ใช้เครื่องมือที่ถูกต้องในการวัด Customer Satisfaction ในทุก ๆ  
Channels?
- 1.5) มีการจัด Segmentation ลูกค้ากว้าง ๆตาม Product และ แยกเป็น Micro-  
Segmentation ตาม Interesting

#### 2) ด้าน Partner Enable

- 2.1) มีการใช้ Technology ในการบริหาร Supply Chain, Services, Operation  
หรือยัง

2.2) มีการบริหาร Customer Experience ผ่านคู่ค้าแค่ไหน

#### 3) ด้าน Personalized Buyer Engagement

- 3.1) มีการ Tailor Made ข้อความผ่านทาง Marketing Automation หรือ  
Touch-Points ต่าง ๆ ตาม Segmentation
- 3.2) มีการจัดเรียง หรือให้ความสำคัญในการ Treatment ลูกค้าตาม Brand  
Advocacy/ Loyalty

3.3) มีการคัดกรอง ลูกค้าที่มีความ Potential ด้วยเครื่องมือและ Data

#### 4) ด้าน Cross-Functional Collaboration

- 4.1) พนักงานมีวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานข้ามสายงานแค่ไหน
- 4.2) พนักงานยึดติดกับ Organization chart ของตัวเองแค่ไหน
- 4.3) KPI แต่ละทีมยังแยกกันเป็น Silos หรือ Alignment กับ Goal ขององค์กร  
ในอนาคต

### Process Track

#### 1) เครื่องมือประเภท BI (business Intelligence)

1.1) มี Tool เพื่อช่วยในการตัดสินใจเชิงธุรกิจ หรือทำนายแนวโน้มผลลัพธ์การทำงานในแต่ละฝ่ายหรือยัง

#### 2) Total Operational Integration

2.1) มีการวาง SLA (Service Level Agreement) ให้พนักงานที่ต้องบริหาร Customer Experience หรือยัง

2.2) มีการทำ Digital Governance เพื่อวางมาตรฐานการทำงานในยุค Digital

#### 3) Digital Marketing Campaign

3.1) มีการสร้างแคมเปญแบบ Multi-Channels แค่ไหน

3.2) มีการทำ Customer Journey Mapping แค่ไหน

3.3) มีการวัดผลแคมเปญได้ทั้ง Offline / Online

#### 4) Customer Lifecycle Analysis

4.1) มีการวิเคราะห์ Life ลูกค้าในแต่ละ Stage และ Mapping กลยุทธ์และช่องทางในการสื่อสารกับลูกค้าได้

### Technology Track

#### 1) Predictive Data Analytic

1.1) มีการทำนายผลลัพธ์การทำงานด้วย Data Analytic ทั้งด้านพฤติกรรมลูกค้า และการทำนาย Revenue หรือไม่

#### 2) Integration Platforms

2.1) มีการเชื่อมโยงระบบเข้าด้วยกันแค่ไหน

#### 3) Integration of Data Silos

3.1) มีการ Consolidate, Aggregate Data เพื่อใช้ประโยชน์ในการทำงานร่วมกันแค่ไหน

#### 4) Contextual Information Architecture

4.1) มีการวาง Foundation ของ Information แบบ Contextual แค่ไหน

## Content Track

## 1) Digital Asset management

1.1) การใช้ Tools ในการบริหาร Asset ต่าง ๆ ทั้งข้อความ, ไฟล์รูปภาพ, Creative Ad

## 2) Product Information Management

2.1) การจัดการข้อมูลสินค้าไว้เป็นระบบ เพื่อนำเสนอลูกค้าในแต่ละ buying stage ได้เหมาะสม

## 3) Enterprise &amp; Site search Optimization

3.1) การใช้เครื่องมือค้นหาที่ดี เพื่อให้พนักงานเข้าถึง information ต่าง ๆ ได้รวดเร็ว พร้อมทั้งสามารถบริหาร Knowledge ร่วมกันได้

## 4) Data Quality &amp; Governance

4.1) มีการ Cleansing data ทั้งองค์กรหรือยัง

4.2) มีการจัด Format หรือ data dictionary ให้เป็นมาตรฐานแค่ไหน

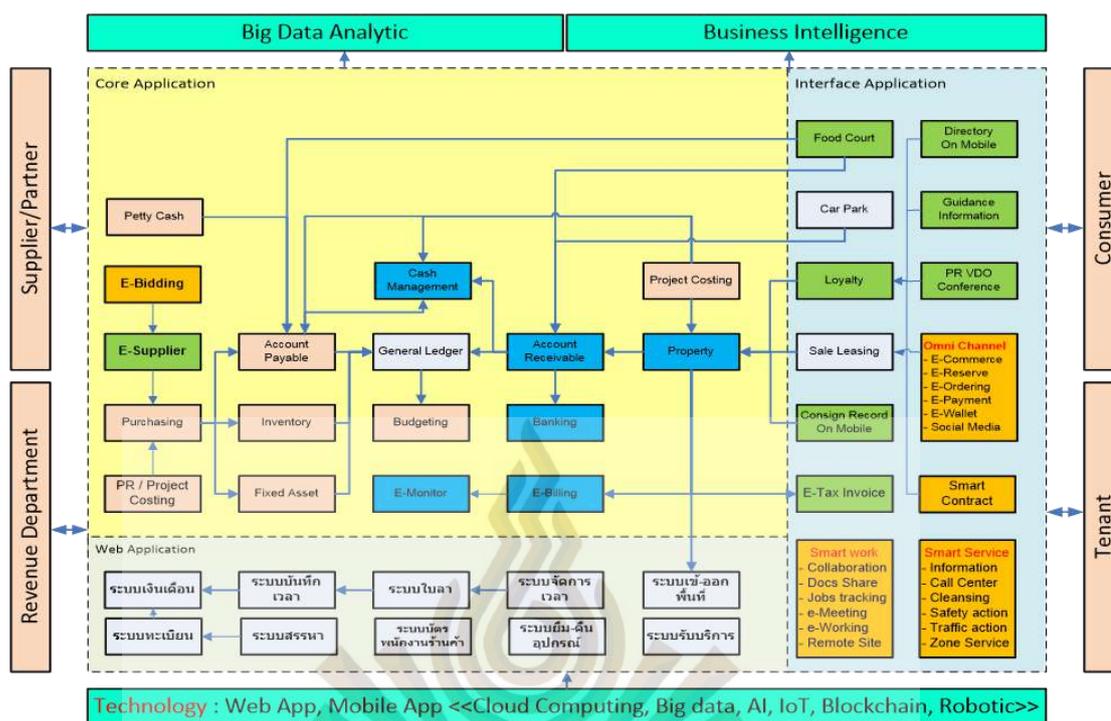
**Developing a Big Data Strategy**

รูปที่ 7.11 Developing a Big Data Strategy ขององค์กร

## Digital Technology Mapping

<b>People Track</b>	ด้าน Customer Centric culture	Loyalty, Customer Research
	ด้าน Partner Enable	ERP, QR Food Court, Loyalty, e-Tax Invoice, e-Supplier
	ด้าน Personalized buyer engagement	QR Food Court, Loyalty
	ด้าน Cross-Functional Collaboration	Web App, Office 365 (Share Point, Exchange, Skype, Team),..
<b>Process Track</b>	<b>BI (business intelligence)</b>	Qlikview Tools
	<b>Total Operational Integration</b>	<b>Business Flow &amp; Data Flow, Service Level Agreement,</b>
	<b>Digital Marketing Campaign</b>	Loyalty, + Multi-Channel, e-Payment. (Big data+AI+IoT), ...
	Customer Life Style Analysis	Loyalty, + Multi-Channel, e-Payment. (Big data+AI+IoT),
<b>Technology Track</b>	Predictive data analytic	Business Inteligence, Big data Analytic
	Integration platforms	Cloud Computing, Mobile App, RPA, All things Conneted
	Integration of Data Silos	Web App, Office 365 (Share Point, Exchange, Skype, Team),
	Contextual Information Architecture	Cloud Computing, Big data, Blockchain, AI, IoT, Fintech
<b>Content Track</b>	Digital Asset management	ERP
	Product Information Management	ERP and Web Application, AI, RPA
	Enterprise & Site search Optimization	ERP, BI, e-Document, Microsoft 365
	Data Quality & Governauce	ERP Database, Big data analytic, Blockchain

รูปที่ 7.12 ตาราง Digital Technology Mapping ขององค์กร



รูปที่ 7.13 System Flow Overview ขององค์กร

เป้าหมายสำคัญของโครงการ (Project Goal)

- 1) Improve Digital Customer Experience.
    - 1.1) เพื่อเพิ่ม Brand Loyalty
    - 1.2) รายได้ (Revenues)
    - 1.3) ประสิทธิภาพการให้บริการ (Services Productivity)
    - 1.4) การเช่าพื้นที่ซ้ำ, อยู่กับเราไปนานๆ Cross Sale, Up Sale
  - 2) Streamline Business Processes เพื่อ
    - 2.1) ปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์กร (Seamless Process)
    - 2.2) ลดต้นทุนการให้บริการ (Cost Reduction)
    - 2.3) เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานระหว่างคู่ค้า และพันธมิตรทางธุรกิจ
- (Supply-Chain & Partners Integration)
- 3) Optimize Infrastructure and Operations.
    - 3.1) เพื่อลดความซับซ้อนในการทำงาน (Reduce Complexity)
    - 3.2) สามารถคำนวณปัญหา (Predictive) หรือ Crisis ล่วงหน้า (Solve Issues Before Occur)
    - 3.3) ควบคุมการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Control Over Assets)

#### 4) Gain Insights From Analytics to Make Better Decisions

4.1) ใช้ Data ในการตัดสินใจได้ชัดเจน (Data-Driven Decision)

4.2) ทั้งองค์กรมี KPI ร่วมกัน (Break KPI Silo)

การกำหนดขอบเขตโครงการ ได้รับการทบทวนจากผู้มีส่วนได้เสียหลัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้สนับสนุนโครงการ, Digital Firm Team, สิ่งที่ต้องมอบโครงการ ในการเตรียมการวางแผนข้อกำหนดขอบเขตโครงการมาจัดทำเอกสารสิทธิ์โครงการ (Project Charter) และโครงสร้างกระบวนการทางธุรกิจ (Workflow)

#### เอกสารสิทธิ์โครงการ (Project Charter)

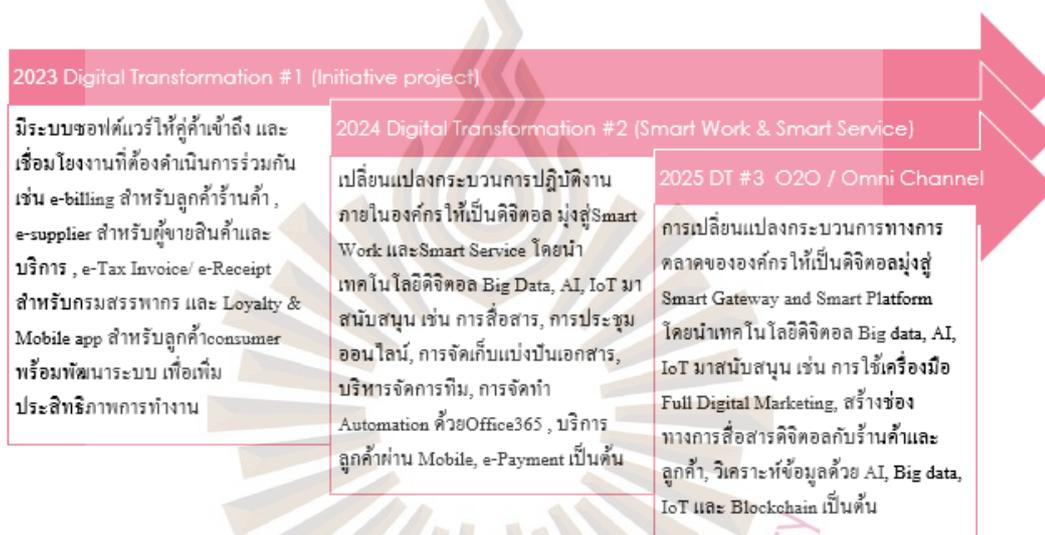
การวางแผนบริหารขอบเขตโครงการจัดทำกระบวนการองค์กรดิจิทัล (Digital Firm) ประกอบด้วยข้อกำหนดขอบเขตเบื้องต้น และแผนการบริหารโครงการ อันเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการตัดสินใจที่อธิบายถึงขอบเขตอย่างกว้าง วิธีการบรรลุเป้าหมายโครงการ และหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับผู้มีส่วนได้เสียที่มีความเกี่ยวข้องกับโครงการ

#### วัตถุประสงค์โครงการ

- 1) เพื่อศึกษากระบวนการทางธุรกิจของการบริหารศูนย์การค้าที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และพัฒนาแผนภาพกระบวนการองค์กรดิจิทัล, ขั้นตอนการปฏิบัติงานยุคดิจิทัล
- 2) เพื่อพัฒนาปรับปรุงระบบสารสนเทศ ตามแผนภาพกระบวนการธุรกิจ นำไปสู่ Digital Transformation เป็นองค์กรที่ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) เพื่อการสร้างนวัตกรรม และมีการแปลงร่างองค์กรอย่างสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะเร่งสปีดกระบวนการทำงาน การลดลงทุน จนสามารถกระโดดเข้าสู่การเติบโตและการแข่งขันใหม่ๆ ได้เต็มที่ ทำให้เกิดความยั่งยืนขององค์กรอย่างแท้จริง

## ข้อมูลทั่วไป (General Information)

การพัฒนาโครงการจะต้องแล้วเสร็จภายใน 3 ปี และสามารถส่งมอบรูปเล่มกระบวนการองค์กรดิจิทัล และนำเสนอกรรมการสายงานได้ภายใน 6 เดือนแรก (version 1) จากนั้นผู้จัดทำต้องการวิเคราะห์กระบวนการองค์กรดิจิทัลปัจจุบัน เพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับโครงสร้างการปฏิบัติงานที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้รองรับการเปลี่ยนแปลง และการขยายงานองค์กรดิจิทัล ซึ่งจะสามารถเสร็จตามกำหนดเวลา โดยมีรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 7.14 แผนงานโครงการ Digital Firm ขององค์กร

### วิธีการ

- 1) จัดตั้งทีม Digital Firm, กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และจัดทำแผนโครงการ
- 2) วิเคราะห์กระบวนการธุรกิจหลัก และระบบงานที่ใช้ปัจจุบัน เช่น ระบบงานบัญชี, ระบบงานการเงิน, ระบบงานการตลาด, ระบบงาน Operation เป็นต้น
- 3) จัดทำแผนพัฒนาระบบงาน และพัฒนาระบบงานต้นแบบ เพื่อคัดเลือกและทดสอบเทคโนโลยี
- 4) พัฒนาระบบงาน, ทดสอบ และติดตั้งใช้งานจริง

## ขอบเขตโครงการ (Project Scope)

ตรวจสอบและวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจภาพรวม และจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1) ตรวจสอบและวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจเชื่อมโยงหน่วยงาน

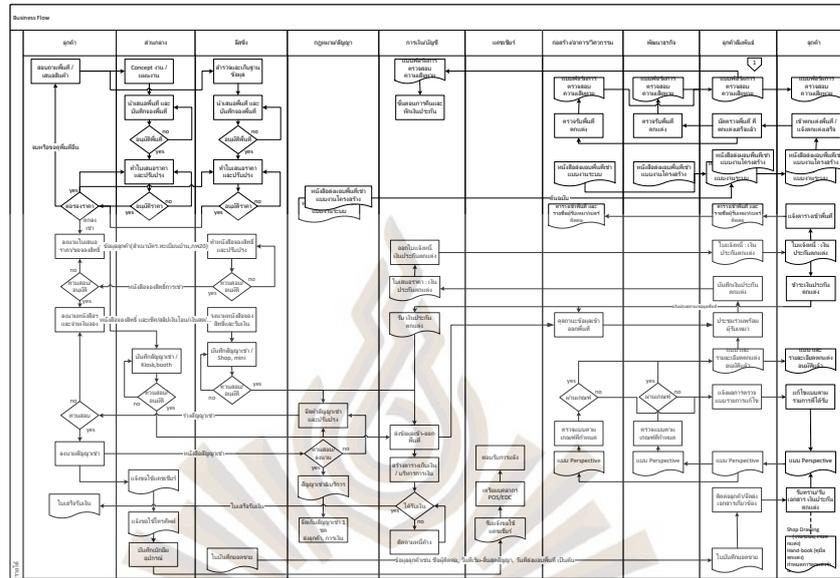
2) การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และกระบวนการทางธุรกิจ

<b>การบริหารจัดการพื้นที่ส่วนกลาง</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การบริหารแผนงานขาย</li> <li>▪ การจัดการกิจกรรม</li> <li>▪ งบในการจัดงาน</li> <li>▪ อนุมัติงบในการจัดงาน</li> <li>▪ การเบิกงบ</li> <li>▪ การออกแบบ</li> <li>▪ การตอบรับการสนับสนุน</li> <li>▪ ประเมินผล</li> <li>▪ การบริหารจัดการพื้นที่</li> </ul>	<b>การบริหารจัดการพื้นที่ห้อง</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การบริหารจัดการห้อง</li> <li>▪ การบริหารราคา</li> <li>▪ การต่อสัญญา</li> <li>▪ การยกเลิกสัญญา</li> <li>▪ การโอนสิทธิ์</li> </ul>	<b>การบริหารจัดการการขาย</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การบริหารลูกค้า Prospect</li> <li>▪ การบริหารลูกค้า Potential</li> <li>▪ การติดต่อเสนอราคา</li> <li>▪ การอนุมัติเสนอราคา</li> <li>▪ การขาย</li> <li>▪ การทำสัญญา</li> <li>▪ ตรวจสอบการติดตั้ง</li> </ul>
<b>การบริหารจัดการหลังการขาย</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การประสานงาน</li> <li>▪ การตรวจแบบ</li> <li>▪ อนุญาตเข้าพื้นที่ตกแต่ง</li> <li>▪ ตรวจสอบการตกแต่ง</li> </ul> <b>บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ โครงสร้างพื้นฐานเครือข่าย</li> <li>▪ ระบบเครื่องแม่ข่าย</li> <li>▪ ระบบความปลอดภัย</li> <li>▪ ระบบสารสนเทศ</li> <li>▪ เทคโนโลยีและนวัตกรรม</li> </ul>	<b>การบริหารจัดการดำเนินงาน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ การแจ้งประสานงาน</li> <li>▪ การรับแจ้ง</li> <li>▪ การจัดการเอกสาร</li> <li>▪ งานวิศวกรรมอาคาร</li> <li>▪ งานก่อสร้าง</li> <li>▪ งานบริหารอาคารและสถานที่</li> </ul>	<b>การบริหารจัดการบัญชีการเงิน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ งบประมาณ</li> <li>▪ จัดซื้อจัดจ้าง</li> <li>▪ สินค้าคงคลัง</li> <li>▪ สันททรัพย์ถาวร</li> <li>▪ บัญชีลูกหนี้</li> <li>▪ แคลเชียร์</li> <li>▪ บัญชีเจ้าหนี้</li> <li>▪ จ่ายชำระหนี้</li> <li>▪ เงินสดย่อย</li> <li>▪ หักเงินประกัน</li> <li>▪ บัญชีแยกประเภท</li> <li>▪ รับชำระเงิน</li> </ul>

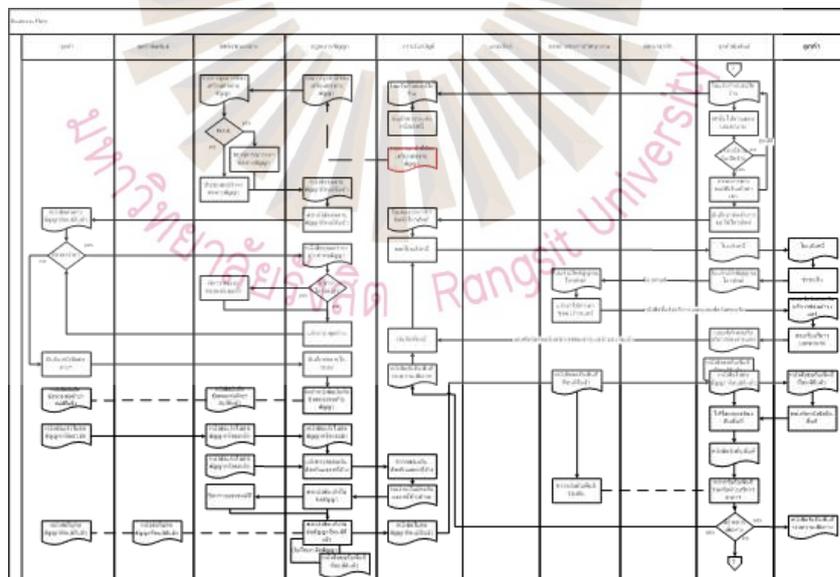
รูปที่ 7.15 ตารางการตรวจสอบและวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจภาพรวมขององค์กร



เชื่อมโยงของขั้นตอนการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงาน และงานที่มีการส่งต่อกัน และยังแสดงให้เห็นขั้นตอนการพิจารณาอนุมัติ แยกกระบวนการทางด้านรายได้ และกระบวนการทางด้านรายจ่ายดังต่อไปนี้



รูปที่ 7.17 Cross-Function (Revenue) #1 ขององค์กร



รูปที่ 7.18 Cross-Function (Revenue) #2



กล่าวโดยรวมของการนำเสนอแผนกลยุทธ์ธุรกิจของบริษัท สยามรีเทลดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ภายใต้กระบวนการบริหารองค์กร ศูนย์การค้าแฟชั่นไอส์แลนด์ (Fashionisland), ศูนย์การค้าเดอะพรอมาเนด (The Promenade) และ ศูนย์การค้าเทอร์มินอล21 (Terminal21) โดยการสร้าง Digital Transformation Model นำแผนกลยุทธ์ธุรกิจไปสู่ Business Flow อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มุ่งเน้นประเด็นสำคัญ ดังนี้

- 1) การกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน
  - 1.1) กำหนดแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ขององค์กร
  - 1.2) วิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยภายใน ภายนอก ที่มีผลต่อธุรกิจอย่างละเอียด
  - 1.3) ประเมินความเสี่ยง โอกาส ที่อาจเกิดขึ้น
- 2) เชื่อมโยงแผนกลยุทธ์กับ Business Flow
  - 2.1) ออกแบบกระบวนการทำงาน ขั้นตอน กิจกรรม ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์
  - 2.2) กำหนดเป้าหมายที่วัดผลได้ สำหรับแต่ละขั้นตอน กิจกรรม
  - 2.3) พัฒนาระบบงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่รองรับ Business Flow
- 3) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
  - 3.1) ระบุผู้รับผิดชอบ หน้าที่ งาน ของแต่ละบุคคล หน่วยงาน ฝ่าย สายงาน
  - 3.2) กำหนดกรอบเวลา ระยะเวลา สำหรับแต่ละขั้นตอน กิจกรรม
  - 3.3) สื่อสารบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน
- 4) ติดตามและประเมินผล
  - 4.1) ติดตามผลการดำเนินงาน เปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมายที่กำหนด
  - 4.2) วิเคราะห์สาเหตุ ปัจจัย ที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ล้มเหลว
  - 4.3) ปรับปรุงแก้ไข พัฒนา Business Flow อย่างต่อเนื่อง

การนำไปใช้กับศูนย์การค้าแต่ละศูนย์การค้า นั้น ต้องกำหนดรูปแบบและขั้นตอน ดังนี้

- 1) วิเคราะห์หน้าที่ วิเคราะห์ หน้าที่ งาน ของแต่ละสายงาน ฝ่าย หน่วยงาน เช่น สายงานการตลาด สายงานบัญชี-การเงิน สายงานปฏิบัติการ

2) เชื่อมโยงกระบวนการ ออกแบบกระบวนการทำงาน ขั้นตอน กิจกรรม ที่เชื่อมโยงกัน ระหว่างสายงาน ฝ่าย หน่วยงาน เช่น กระบวนการหาลูกค้า กระบวนการเช่าพื้นที่ กระบวนการเก็บค่าเช่า กระบวนการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย

3) กำหนดผู้รับผิดชอบ ระบุผู้รับผิดชอบ หน้าที่ งาน ของแต่ละบุคคล ในแต่ละขั้นตอน กิจกรรม

4) กำหนดระยะเวลา กำหนด เส้นตาย สำหรับแต่ละขั้นตอน กิจกรรม

5) ติดตามและประเมินผล ติดตามผล ประเมินผล ความคืบหน้า ผลลัพธ์ ของแผน Business Flow อยู่เสมอ ปรับปรุงแก้ไข พัฒนา อย่างต่อเนื่อง

แนวทางการนำ Digital Transformation ไปใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ธุรกิจไปสู่ Business Flow สำหรับศูนย์การค้า ต้องมีองค์ประกอบ ดังนี้

1) พัฒนา People พัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ ของพนักงาน ให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี

2) พัฒนา Process พัฒนากระบวนการทำงาน ขั้นตอน กิจกรรม ให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว แม่นยำ

3) พัฒนา Technology นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ พัฒนา ระบบงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ ต่างๆ

4) พัฒนา Content พัฒนา เนื้อหา ข้อมูล ข่าวสาร ที่ตรงใจลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย เพราะการนำแผนกลยุทธ์ธุรกิจไปสู่ Business Flow อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายประสบความสำเร็จและเติบโตอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากข้อค้นพบของงานวิจัย ต่อองค์กร

### 1) ด้านกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ หน่วยงานสามารถมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย วิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยภายใน ภายนอก อย่างละเอียดเพิ่มเติมได้อีก หลังจากการวัดผลและประเมินความเสี่ยง โอกาสที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ขององค์กร วัดผลได้ ติดตามผล ประเมินผล อย่างต่อเนื่อง

การสื่อสารกลยุทธ์ หน่วยงานแต่ละหน่วยงานสื่อสารกลยุทธ์ เป้าหมาย ให้พนักงานทุกคนทั้งใหม่และเก่า เข้าใจ เห็นพ้อง ร่วมแรงร่วมใจ ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน สร้างความมุ่งมั่น ตั้งใจ ในการทำงานต่อไปได้

## 2) ด้านกระบวนการ

การออกแบบ Business Flow หน่วยงานแต่ละหน่วยงาน สามารถนำเสนอและออกแบบ Business Flow ได้เองให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย ขององค์กร จะทำให้กระบวนการทำงาน ขั้นตอน กิจกรรม มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวดเร็วและแม่นยำ ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน ลดความสูญเสีย อันสามารถวัดผลได้

การพัฒนาระบบงาน หน่วยงานแต่ละหน่วยงาน สามารถพัฒนาระบบงาน โดยนำเสนอเครื่องมือและอุปกรณ์เทคโนโลยีดิจิทัล ระบบอัตโนมัติ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว ลดข้อผิดพลาด ลดต้นทุน ในการรองรับ Business Flow

การจัดการความรู้ หน่วยงานควรจัดการความรู้ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างพนักงาน หน่วยงาน ฝ่าย สายงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพ อย่างต่อเนื่อง

## 3) ด้านบุคคล

การพัฒนาทักษะ หน่วยงานทุกหน่วยงานควรพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่อง ให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งเทคโนโลยีและกลยุทธ์ใหม่ๆ โดยเน้นทักษะการคิดวิเคราะห์ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการสื่อสาร ทักษะการทำงานเป็นทีม

วัฒนธรรมองค์กร หน่วยงานทุกหน่วยงาน ควรช่วยกันส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร ที่สนับสนุนกลยุทธ์ เป้าหมาย ขององค์กร เน้นการทำงานเป็นทีม ความร่วมมือ ช่วยเหลือ แบ่งปันความรู้ สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี กระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วม เพื่อเสนอแนะไอเดียใหม่ ๆ

## 4) ด้านเทคโนโลยี

การนำเทคโนโลยีมาใช้ หน่วยงานทุกหน่วยงานต้องนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการพัฒนาระบบงาน ใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ เพิ่มประสิทธิภาพ ความรวดเร็ว เช่น ระบบอัตโนมัติ ระบบวิเคราะห์ข้อมูล ระบบปัญญาประดิษฐ์

การรักษาความปลอดภัย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านอาคาร และด้านที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ควรมีระบบรักษาความปลอดภัยข้อมูล มีระบบงานที่ป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์ และดูแลรักษาข้อมูลให้ปลอดภัย เป็นความลับ ภายใต้พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 หรือ PDPA ซึ่งเป็นกฎหมายว่าด้วยการให้สิทธิ์กับเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล สร้างมาตรฐานการรักษาข้อมูลส่วนบุคคล เพื่อป้องกันการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล

## 5) ด้านอื่นๆ

การบริหารความเสี่ยง หน่วยงานทุกหน่วยงาน ต้องมีมาตรการ มีระบบบริหาร  
ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง วางแผน เตรียมพร้อม รับมือกับความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น



## บรรณานุกรม

- กระทรวงพาณิชย์ กรมการค้าภายใน ศูนย์วิจัยและพัฒนาการพาณิชย์. (2565). รายงานวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาธุรกิจศูนย์การค้าไทยสู่การเติบโตอย่างยั่งยืน. กรุงเทพฯ:ผู้แต่ง.
- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2561 – 2565). แผนแม่บทการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง. สืบค้นจาก <https://www.thaiall.com/digitalcommunity>
- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (พ.ศ. 2566 – 2570). แผนปฏิบัติการราชการกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ระยะ 5 ปี. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง. สืบค้นจาก <https://www.thaiall.com/digitalcommunity>
- กรมเศรษฐกิจระหว่างประเทศ กองนโยบายเศรษฐกิจระหว่างประเทศ. (2565). รายงานวิจัยเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเศรษฐกิจ (*Digital technologies and structural change*). กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย.(2564). *Reforming Thailand's Tourism 2021*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- เกียรติพงษ์ อุดมชนะธีระ (2561, 4 พฤษภาคม). แนวคิดและทฤษฎี Michael E. Porter Competitive Strategy กลยุทธ์การแข่งขัน (*Competitive Strategy*). สืบค้นจาก <https://www.iok2u.com/article/business-administrator/ba-theory-michael-e-porter-competitive-strategy-competitive-strategy>
- เกียรติพงษ์ อุดมชนะธีระ. (2561, 4 พฤษภาคม). *BA Theory แนวคิดและทฤษฎี Michael E. Porter Competitive Strategy การวิเคราะห์แรงบังคับ 5 ด้าน (Five Force Analysis)*. สืบค้นจาก <https://www.iok2u.com/article/business-administrator/ba-theory-michael-e-porter-competitive-strategy-5-five-force-analysis>
- เกียรติพงษ์ อุดมชนะธีระ. (2562, 11 พฤษภาคม). *BA Theory แนวคิดและทฤษฎี Peter Drucker's ทฤษฎีการบริหารจัดการของ Peter Drucker (Process of Management)*. สืบค้นจาก <https://www.iok2u.com/article/business-administrator/ba-theory-peter-drucker-s-peter-drucker-process-of-management>
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2566). *The Future of Consumerism และ ผู้นำยุคใหม่ 4Cs สู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- นัตรศุตา วงศ์เจริญ. (2562). การศึกษาปัจจัยที่ทำให้องค์กรอยู่อย่างยั่งยืน ตามแนวคิด *Sustainable Leadership* ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่งในประเทศไทย (Independent Study) สืบค้นจาก <https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/3337/1/TP%20BM.085%202562.pdf>
- นัทรชัย ดวงรัตนพันธ์. (2564). *รีเทลธุรกิจรับโควิดระลอกใหม่*. กรุงเทพฯ: สมาคมธุรกิจค้าปลีกไทย. สืบค้นจาก <http://www.thairetailer.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=2147613779&Ntype=2>
- ชีวรรณ เจริญสุข. (2557, 7 ธันวาคม). *Marketing Theory*. สืบค้นจาก <https://www.maymayny.wordpress.com/2014/12/07/>
- บุรณิน รัตนสมบัติ. (2566, 6 พฤศจิกายน). *โลกการตลาดยุค 6.0 (Marketing 6.0)*. สืบค้นจาก <https://www.prachachat.net/marketing/news-1430275>
- บุรณิน รัตนสมบัติ. (2566, 18 กรกฎาคม). *การตลาดยุค Post Modern Marketing ปรับธุรกิจให้ทันโลก*. สืบค้นจาก <https://www.brandage.com/article/35818>
- บุรณิน รัตนสมบัติ. (2566, 2 กรกฎาคม). *Marketing Transformation: การตลาดยุคใหม่ ปรับธุรกิจให้ทันโลก*. สืบค้นจาก <https://www.marketingthai.or.th/mat-press-conference-2024/>
- บุรณิน รัตนสมบัติ. (2566, 20 กรกฎาคม). *เทรนด์การตลาด ครั้งปีหลัง 2566 และทิศทางการพัฒนาการตลาดไทย*. สืบค้นจาก <https://www.thestorythailand.com/07/07/2023/105587/>
- บุรณิน รัตนสมบัติ. (2566, 4 สิงหาคม). *เทรนด์การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคไทย, Thailand Marketing Webinar 2023*. สืบค้นจาก <https://www.marketingthai.or.th/event/re-run-thailand-marketing-webinar-2023/>
- วิทวัส รุ่งเรืองผล. (2565, 20 พฤษภาคม). *ศูนย์การค้ากับโครงสร้างรายได้*. สืบค้นจาก <https://marketeeronline.co/archives/264344>
- ยุทธนา ศรีสวัสดิ์. (2565, 9 กันยายน). *ธุรกิจยุคใหม่ ปรับตัวอย่างไรให้อยู่รอด*. สืบค้นจาก <https://urbancreature.co/yutthana-srisavat-thai-startup/>
- ยศศักดิ์ มงคลปัญญาเลิศ. (2561, 5 มีนาคม). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/645277>

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศศิมา สุขสว่าง. (2558, 11 มกราคม). *VUCA World ความท้าทายสำหรับผู้ในยุคใหม่*. สืบค้นจาก <https://www.sasimasuk.com/16768188/vuca-world>
- สมาคมอสังหาริมทรัพย์ไทย. (2560, 6 กรกฎาคม). *จัดฟังก์คอมมูนิตีมอลล์อย่างไรให้ประสบความสำเร็จ*. สืบค้นจาก <https://thairealestate.org/content/detail/>
- อนิรุทธิ์ ตูลสุข. (2565, 24 มกราคม). *จาก VUCA world สู่ BANI world*. สืบค้นจาก <https://www.coachforgoal.com/blog/topic/จาก-vuca-world-สู่-bani-world>
- อรรถพล อนันตวรสกุล. (2566). *Organization Transformation: เปลี่ยนองค์กรสู่ความยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- อรรถพล อนันตวรสกุล. (2566). *ศูนย์การค้ายุคดิจิทัล: ก้าวสู่นาคตที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.
- เอกก์ ภทรธนกุล. (2564, 17 พฤษภาคม). *Marketing 6.0: การตลาดในยุค Metaverse*. สืบค้นจาก <https://stepstraining.co/strategy/marketing5-0-technology-for-humanity-data-driven-and-personalized-marketing-by-philip-kotler>
- เอกก์ ภทรธนกุล. (2566, 4 สิงหาคม). *เทรนด์ความเปลี่ยนแปลงของโลกการตลาดยุคใหม่*. สืบค้นจาก <https://www.marketingthai.or.th/event/re-run-thailand-marketing-webinar-2023/>
- Bass, B.M., (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard business review*, 92(1/2), 1. Retrieved from <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1994). *The Theory of the Business*. US: Harvard Business Review Press. Retrieved from <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>
- Drucker, P.F., (1955). *The Practice of Management*. Sunil Sachdev: Allied Publishers. Retrieved from <https://books.google.co.th/books?id=wBgJdo9exqwC&printsec=frontcover&hl=th#v=onepage&q&f=false>
- Jean, L. (2018). *Asia-Pacific Shopping Centre Classification*. Retrieved from [www.icsc.com/uploads/research/general/Asia-Pacific\\_Shopping\\_Centre\\_Classification\\_Standard.pdf](http://www.icsc.com/uploads/research/general/Asia-Pacific_Shopping_Centre_Classification_Standard.pdf)

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Junsiri, T. (2019, 5 August). *สูตรความสำเร็จ SME ค้าปลีกยุคใหม่ในยุคดิจิทัล*. Retrieved from <https://marketeeronline.co/archives/113789>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. Retrieved from <https://contentshifu.com/blog/what-is-marketing-4-0>
- Kotler, P. (2019). *World Marketing Summit Asia 2019 (WMS) is an independent global organization committed to "Creating a Better World through Marketing"*. Retrieved from <https://worldmarketingsummit.org/conferences/world-marketing-summit-asia-2019/>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. US: Wiley New York. Retrieved from <https://elib.vku.udn.vn/bitstream/123456789/4078/1/2021.%20Marketing%205.0-Technology%20for%20Humanity.pdf>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2023). *Marketing 6.0: the future is immersive*. US: John Wiley & Sons.
- Suwarin, T. (2024, 11 January). *การเปลี่ยนแปลงที่นำมาสู่ Digital Transformation ในธุรกิจ*. Retrieved from <https://sennalabs.com/blog/digital-transformation-in-business>





COA. No. RSUERB2023-108



## เอกสารรับรองโครงการวิจัย (Certificate of Approval)

โดย คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยรังสิต

เอกสารรับรองเลขที่ : COA. No. RSUERB2023-108

ชื่อโครงการวิจัย : การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่อความสำเร็จของธุรกิจ  
ศูนย์การค้า กรณีศึกษา : ศูนย์การค้า Terminal21, Fashionisland,  
The Promenade  
The management of marketing changes and the impact on the  
success of Thailand Shopping Centers. ( Case study :  
Terminal21, Fashionisland, The Promenade )

ชื่อหัวหน้าโครงการวิจัย : นางสาวปิยธิดา ไสพันธ์

หน่วยงานที่สังกัด : วิทยาลัยนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต

วิธีทบทวน : พิจารณาจริยธรรมการวิจัยในคนแบบเร่งด่วน (Expedited Review)

เอกสารที่รับรอง : 1. แบบเสนอโครงการวิจัย  
2. เอกสารชี้แจงผู้เข้าร่วมการวิจัย  
3. หนังสือแสดงเจตนายินยอมเข้าร่วมการวิจัย  
4. แบบสอบถาม/แบบสัมภาษณ์

วันที่รับรอง : 20 กรกฎาคม 2566

วันที่หมดอายุ : 20 กรกฎาคม 2568

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยรังสิต ได้พิจารณาและมีมติรับรองเอกสาร ดังที่ระบุไว้ข้างต้น โดยยึดหลักจริยธรรม Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline และ International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice หรือ ICH-GCP

ลงนาม .....

( รองศาสตราจารย์ ดร. ปานชนิศา กาญจนภักดิ์ )

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในคน มหาวิทยาลัยรังสิต





COA. No. RSUERB2023-108

**Certificate of Approval**  
By  
**Ethics Review Board of Rangsit University**

<b>COA. No.</b>	COA. No. RSUERB2023-108
<b>Protocol Title</b>	The management of marketing changes and the impact on the success of Thailand Shopping Centers. ( Case study : Terminal21, Fashionisland, The Promenade )
<b>Principle Investigator</b>	Miss Piyatida Sophan
<b>Affiliation</b>	College of Social Innovation, Rangsit University
<b>How to review</b>	Expedited Review
<b>Approval includes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Project proposal</li> <li>2. Information sheet</li> <li>3. Informed consent form</li> <li>4. Data collection form/Program or Activity plan</li> </ol>
<b>Date of Approval:</b>	20 July 2023
<b>Date of Expiration:</b>	20 July 2025

The prior mentioned documents have been reviewed and approved by Ethics Review Board of Rangsit University based Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guideline and International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice or ICH-GCP

Signature.....

(Associate Professor Dr. Panan Kanchanaphum)

Chairman, Ethics Review Board for Human Research

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	ปิยธิดา โสพันธ์
วัน เดือน ปีเกิด	23 ตุลาคม 2523
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปริญญานิติศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานิติศาสตร์, 2542 มหาวิทยาลัยหอการค้า บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประกอบการ, 2552 มหาวิทยาลัยรังสิต ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจและการเมือง, 2567
ที่อยู่ปัจจุบัน	69/89 หมู่บ้านวรารบดินทร์ ถนนลำลูกกา ตำบลบึงคำพร้อย อำเภอลำลูกกา ปทุมธานี 12150
สถานที่ทำงาน	บริษัท สยามรีเทลดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด