

แนวทางการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย: กรณีศึกษา โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัล
พลาซ่าแกรนด์พระราม9 โครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล21 และโครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์1



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเคหะพัฒนาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2558
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

GUIDELINE DEVELOPMENT OF SHOPPING MALLS WITH SMALL TENANT: CASES STUDY
OF CENTRAL PLAZA GRAND RAMA9, TERMINAL21, AND SIAM SQUARE1

Miss Kanongkakang Tongprom



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Housing Development Program in Real Estate

Development

Department of Housing

Faculty of Architecture

Chulalongkorn University

Academic Year 2015

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

แนวทางการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย: กรณีศึกษา
โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าแกรนด์พระราม9 โครงการ
ศูนย์การค้าเทอร์มินัล21 และโครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์1

โดย

นางสาวชนกคนางค์ ทองพรม

สาขาวิชา

การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

รองศาสตราจารย์ ไตรรัตน์ จารุทัศน์

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. ปิ่นรัชฎ์ กาญจนะชูโชติ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ เลอสม สสถาปิตานนท์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ไตรรัตน์ จารุทัศน์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุษรา โปวาทอง)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ดร. บุญยี่ง คงอาษาภัทร)

ของคณางค์ ทองพรม : แนวทางการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย: กรณีศึกษา โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าแกรนด์พระราม9 โครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล21 และโครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1 (GUIDELINE DEVELOPMENT OF SHOPPING MALLS WITH SMALL TENANT: CASES STUDY OF CENTRAL PLAZA GRAND RAMA9, TERMINAL21, AND SIAM SQUARE1) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ. ไตรรัตน์ จารุทัศน์, 138 หน้า.

ภาพรวมธุรกิจค้าปลีกในเขตเอเชียแปซิฟิก (Asia Pacific) มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกรุงเทพฯ มีการขยายตัวสูง อย่างเช่นศูนย์การค้ามีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เพราะมีผู้ประกอบการให้เช่าพื้นที่เพิ่มมากขึ้นทั้งกิจการขนาดเล็กและขนาดใหญ่ จากการแข่งขันที่สูงขึ้นส่งผลให้มีพื้นที่เช่าของศูนย์การค้ามีอัตราว่างในสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้นโครงการศูนย์การค้าเริ่มให้ความสำคัญกับร้านค้าย่อยเพิ่มมากขึ้น เพื่อเติมเต็มพื้นที่เช่าที่ว่างอยู่

งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาโครงการศูนย์การค้าที่ตั้งในเส้นทางขนส่งมวลชนตามแนวรถไฟฟ้า มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาอยู่ 2 ประเด็นหลักๆ คือ 1) ลักษณะกายภาพ และ 2) การบริหารจัดการร้านค้าย่อยของโครงการศูนย์การค้า ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ร้านค้าย่อยของกรณีศึกษา 3 โครงการ ได้แก่ โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าแกรนด์พระราม9 โครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล21 และ โครงการศูนย์การค้าสยาม สแควร์1 โดยงานวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จากตัวอย่างประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Population) มีเกณฑ์การเลือกกลุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ทั้งทางด้านผู้พัฒนาโครงการศูนย์การค้า และร้านค้าย่อยภายในโครงการที่ศึกษา

ผลการศึกษาพบว่าร้านค้าย่อยให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของร้านค้า 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) ปัจจัยทางกายภาพของพื้นที่เช่า 2) ปัจจัยทางการบริหารด้านราคาเช่า และ 3) ปัจจัยทางบริหารจัดการด้านขั้นตอนการให้บริการ สำหรับผู้บริหารศูนย์การค้าให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของร้านค้าย่อย 4 ด้านหลักๆ ได้แก่ 1) ปัจจัยทางกายภาพด้านบรรยากาศภาพรวมของศูนย์การค้า 2) ปัจจัยทางการบริหารด้านการตลาด 3) ปัจจัยด้านสินค้าและบริการของร้านค้ามีเอกลักษณ์ และ 4) ปัจจัยทางการบริหารจัดการด้านบุคลากรของศูนย์การค้าที่มีความเชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำร้านค้าย่อยได้ จากผลการศึกษาสรุปได้ว่าการออกแบบควบคุมเส้นทางการเดินของลูกค้าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาพื้นที่เช่าสำหรับร้านค้าย่อย การลงทุนของศูนย์การค้าด้านกายภาพมีการลงทุนที่สูง ดังนั้นการเพิ่มศักยภาพกายภาพ เพื่อให้ร้านค้าสนใจเช่าพื้นที่ถือเป็นกลยุทธ์ที่สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร รวมทั้งสร้างมูลค่าในการลงทุน งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาในเรื่องแนวทางการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับโครงการใหม่หรือโครงการที่ต้องการ การปรับปรุงพัฒนาพื้นที่สำหรับร้านค้าย่อยในอนาคตต่อไป

ภาควิชา เคหการ

ลายมือชื่อนิสิต

สาขาวิชา การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

ปีการศึกษา 2558

5773553825 : MAJOR REAL ESTATE DEVELOPMENT

KEYWORDS: SHOPPING CENTER DEVELOPMENT / MASS TRANSPORTATION / SMALL TENANT /
MARKETING MIX / TENANT MIX / BANGKOK

KANONGKAKNANG TONGPROM: GUIDELINE DEVELOPMENT OF SHOPPING MALLS WITH
SMALL TENANT: CASES STUDY OF CENTRAL PLAZA GRAND RAMA9, TERMINAL21, AND SIAM
SQUARE1. ADVISOR: ASSOC. PROF. TRIRAT JARUTACH, 138 pp.

The retail business overview in The Asia Pacific indicates significant growth, especially in Bangkok. Shopping malls in Bangkok have a lot of competition because of the increase in retail space. The occupancy rate has decreased while the vacancy rate has increased due to the competition. Therefore, shopping mall developers now tend to focus more on smaller tenants to fulfill the empty rental spaces.

This thesis studies the shopping malls which are located close to the public sky train and underground rail systems. The purpose of this thesis is to study the physical environment and small tenant management in shopping malls by analyzing the small tenants at Central Plaza Grand Rama 9, Terminal 21 and Siam Square One using qualitative analysis. Purpose Sampling was employed by using structured interviews with shopping mall developers and small tenants.

The result showed that small tenants focused on key success factors such as the physical rental area, pricing factor and process factor while shopping malls focus on physical ambience, marketing mix, tenant mix, and people management.

In conclusion, shopper circulation controlled by design method factors is important for developing small tenant zone. Shopping malls are a big investment. Therefore, increasing the physical potential for rental space is a great strategy to build a positive corporate image and add value. This thesis focuses on studying the development of small tenants in shopping malls to keep a database for the next project and shopping malls that would like to develop rental spaces for small tenants in the future

Department: Housing

Student's Signature

Field of Study: Real Estate Development

Advisor's Signature

Academic Year: 2015

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความช่วยเหลือจากรองศาสตราจารย์ไตรรัตน์

จารุทัศน์ และผู้มีพระคุณหลายท่านที่ได้สละเวลาอันมีค่า ให้คำปรึกษาอบรมความรู้แนะนำแนวทางที่มีประโยชน์ อบรมแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่งต่อการทำงานวิจัยชิ้นนี้ ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์เลอสม สถาปิตานนท์ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุษรา โปวาทอง รองศาสตราจารย์ ชื่นจิตต์ แจ่มเจนกิจ และดร. บุญยิ่ง คงอาชาภัทร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ครั้งนี้ ตลอดจนไปถึงคณาจารย์ เจ้าหน้าที่ เพื่อนๆ คณะสถาปัตยกรรม รวมทั้งหน่วยงานและบุคคลอื่นๆ ที่ไม่ได้กล่าวถึง ที่คอยช่วยเหลือ ให้กำลังใจ คำชม คำเตือนและคำปลอบใจ ตลอดเวลาจนจบสำเร็จการศึกษาปริญญาโทนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารศูนย์การค้าทุกท่าน คุณนัชชา มีนะกรรม ผู้อำนวยการ แผนกสนับสนุน ฝ่ายขาย คุณโกสุภภัก เกาเทียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ แผนกพัฒนาร้านค้าปลีก คุณสิริลักษณ์ จงอุดมสุข ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายขาย คุณอนุชัช พรธนะสวัสดิ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายพัฒนาโครงการ บริษัทเซ็นทรัล จำกัด (มหาชน) คุณประเสริฐ ศรีอุฬารพงศ์ กรรมการบริหาร บริษัท แอล แอนด์ เอช พร็อพเพอร์ตี้ คุณชยานันท์ ชลยานานนท์ ผู้ออกแบบตกแต่งภายใน บริษัทอาร์ดีจี แพลนนิ่ง แอนด์ ดีไซน์ จำกัด คุณสุดารัตน์ ภูวสวัสดิ์ รักษาการผู้จัดการทั่วไป คุณพรรชชา จิตต์จรุงธรรม ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป กลุ่มงานการตลาด ศูนย์การค้าสยามสแควร์1 คุณวรุณ ลิ้มปีเฉลิมกรรมการบริหาร บริษัท สำนักงานสถาปนิกกรุงเทพฯ จำกัด และคุณวิชา หาญอมรรุ่งเรือง ที่ปรึกษาบริษัท สยามพิวรรธน์ ที่สละเวลาอันมีค่าให้สัมภาษณ์พร้อมให้คำแนะนำเกี่ยวข้อกับศูนย์การค้าในประเด็นต่างๆ ตลอดไปถึงเจ้าหน้าที่ที่ให้ความช่วยเหลือประสานงาน ที่มีคุณค่ายิ่งสำหรับวิทยานิพนธ์เล่มนี้

ขอกราบขอบพระคุณ พ่อเทียม-แม่หนูจร ทองพรม และครอบครัวที่คอยให้ความรัก เลี้ยงดูสนับสนุน ให้กำลังใจ ผลักดัน อยู่เคียงข้างมาตลอดเวลาจนเข้าพระเจ้ามีความสำเร็จในวันนี้ ขอขอบคุณ คุณสิวินีย์ ธรรมเขต พี่ๆ น้องๆ แผนกตรวจแบบ และเพื่อนๆ ที่ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือ ด้วยน้ำใจความเป็นเพื่อน พี่ น้องอย่างล้นเหลือด้วยดีตลอดมา

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ	ฏ
บทที่ 1	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามในงานวิจัย:.....	6
1.3 วัตถุประสงค์:	6
1.4 ขอบเขตงานวิจัย	6
1.5 วิธีการดำเนินงานวิจัย.....	7
1.6 กรอบงานวิจัย	7
1.7 ผังการดำเนินงานวิจัย.....	9
1.8 กรอบแนวความคิด.....	10
1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
1.10 ระยะเวลาดำเนินงาน	11
บทที่ 2	12
2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับศูนย์การค้า	12
2.1.1 ศูนย์การค้า (Shopping Mall)	12
2.1.2 ผู้เช่า (Tenant).....	12
2.1.3 ประเภทศูนย์การค้า.....	13

2.1.4 ประเภทของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย.....	14
2.1.5 องค์ประกอบพื้นฐานของศูนย์การค้า	15
2.1.6 การออกแบบผังศูนย์การค้า	15
2.1.7 ทฤษฎีการรวมกลุ่ม (Agglomeration Theory and Clustering).....	16
2.1.8 พื้นที่ค้าปลีก (Retail Space)	17
2.1.9 การออกแบบ การจัดแสดงและการจัดวางสินค้า.....	17
2.1.10 การจัดกลุ่มร้านค้าย่อย	18
2.1.11 พื้นที่ดึงดูดลูกค้า (Magnet).....	18
2.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง	18
2.2.1 พระราชบัญญัติ.....	18
2.2.2 กฎกระทรวง	20
2.2.3 ประกาศกระทรวง.....	21
2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารศูนย์การค้า.....	21
2.3.1 การบริหารศูนย์การค้า (Shopping Center Management).....	21
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการตลาด.....	23
2.4.1 ส่วนผสมการตลาด (Marketing Mix).....	23
2.4.2 ส่วนผสมร้านค้า (Tenant Mix).....	24
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	29
2.6 สรุปแนวทางการนำแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวิจัย	34
บทที่ 3	36
3.1 การสังเกตการณ์ (Observe Research).....	36
3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ	37
3.2.1 โครงการศูนย์การค้า.....	37

3.2.2 ร้านค้าย่อย	39
3.3 การนำเสนอผลการศึกษา	43
บทที่ 4	44
4.1 โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัล พลาซ่า แกรนด์ พระราม9	45
4.2 โครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21	53
4.3 โครงการศูนย์การค้าสยาม สแควร์1	60
บทที่ 5	69
5.1 ผลการศึกษากายภาพโครงการศูนย์การค้าฯ	69
5.1.1 ปัจจัยทางกายภาพพื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่สนับสนุน	70
5.2 ผลการศึกษาด้านบริหารโครงการศูนย์การค้าฯ	86
5.2.1 การบริหารโครงการศูนย์การค้าฯ	86
5.2.2 บริหารการตลาด	91
5.3 วิเคราะห์ผลการศึกษา	96
5.3.1 วิเคราะห์ผลกายภาพพื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่สนับสนุน	96
5.3.2 วิเคราะห์ผลด้านบริหาร	98
บทที่ 6	103
6.1 อภิปรายผล	103
6.1.1 อภิปรายผลพื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่สนับสนุน	103
6.1.2 อภิปรายผลเส้นทางการเชื่อม	104
6.1.3 อภิปรายผลด้านบริหารโครงการ	105
6.1.4 อภิปรายผลส่วนประสมการตลาด	106
6.2. ข้อเสนอในงานวิจัย	107
6.2.1 ข้อเสนอในงานวิจัยพื้นที่ส่วนกลางและสนับสนุน	107

6.2.2	ข้อสรุปในงานวิจัยพื้นที่เช่า	107
6.2.3	ข้อสรุปในงานวิจัยการบริหารโครงการ.....	108
6.2.4	ข้อสรุปในงานวิจัยบริหารการตลาด	110
6.2.5	ข้อสรุปในงานวิจัยส่วนประสมร้านค้า.....	110
6.3	ข้อเสนอแนะ	112
6.3.1	สำหรับการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าฯ	112
6.3.2	สำหรับการร้านค้าย่อย.....	113
6.4	ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต	113
	รายการอ้างอิง	115
	รายการอ้างอิง.....	119
	ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	138



สารบัญตาราง

ตารางที่ 1.1 แสดงภาพรวมร้านค้ารายย่อยในศูนย์การค้าต่างๆ.....	5
ตารางที่ 1.2 แสดง วัตถุประสงค์ กลุ่มตัวแปร กลุ่มประชากรและเครื่องมือ.....	7
ตารางที่ 2.1 แสดงวัตถุประสงค์กับแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	12
ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	29
ตารางที่ 3.1 แสดงวัตถุประสงค์กับผลการศึกษา	36
ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนประชากรในแต่ละโครงการ.....	40
ตารางที่ 3.3 แสดงจำนวนประเภทร้านค้า และการเลือกประเภทที่สัมภาษณ์.....	40
ตารางที่ 4.1 แสดงสรุปผลการศึกษารายละเอียดโครงการศูนย์การค้า	44
ตารางที่ 5.1 แสดงสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์	69
ตารางที่ 5.2 แสดงขนาดพื้นที่.....	85
ตารางที่ 5.3 แสดงการจัดเตรียมงานระบบสาธารณูปโภค.....	85
ตารางที่ 5.4 แสดงสรุปผลการศึกษากายภาพโครงการศูนย์การค้า.....	85
ตารางที่ 5.5 ตารางแสดงข้อมูลโครงการระยะก่อนก่อสร้าง.....	87
ตารางที่ 5.6 ตารางแสดงระยะระหว่างก่อสร้าง.....	88
ตารางที่ 5.7 ตารางแสดงระยะหลังก่อสร้าง.....	90
ตารางที่ 5.8 แสดงสรุปผลการศึกษาด้านบริหารโครงการ.....	91
ตารางที่ 5.9 แสดงสรุปผลการศึกษาด้านบริหารการตลาด.....	95
ตารางที่ 5.10 แสดงสรุปวิเคราะห์ผลการศึกษาลักษณะทางกายภาพ.....	97
ตารางที่ 5.11 แสดงสรุปวิเคราะห์ผลการศึกษาการบริหารจัดการ.....	101

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1 แสดง Development Pipeline.....	1
ภาพที่ 1.2 แสดง Bangkok Retail Supply by Type, 2005-Beyond	2
ภาพที่ 1.3 แสดง Occupancy Levels Area, 2006-Q12015	2
ภาพที่ 1.4 แสดงจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการรถไฟฟ้าบีทีเอส.....	3
ภาพที่ 1.5 เส้นทางรถไฟฟ้า	4
ภาพที่ 1.6 ศูนย์การค้าตามเส้นทางขนส่งมวลชนตามแนวรถไฟฟ้าปี พ.ศ. 2554-2559.....	4
ภาพที่ 1.7 แสดงแผนภาพลำดับการเชื่อมโยงของกลุ่มทฤษฎีและตัวแปรที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย	10
ภาพที่ 2.1 แสดงการวางผังแบบมาตรฐาน “I-Shape”	15
ภาพที่ 2.2 แสดงการจัดวางผังแบบตัว “T-Shape”	15
ภาพที่ 2.3 แสดงการจัดวางผังแบบกางเขน “Cruciform”	16
ภาพที่ 2.4 แสดงการจัดวางผังแบบลู่วิ่ง “Racetrack”	16
ภาพที่ 2.5 แสดงแผนผังกำหนดการใช้ประโยชน์ที่ดินฯ พ.ศ. 2549	19
ภาพที่ 2.6 แสดงการจัดประเภทสินค้า	22
ภาพที่ 2.7 แสดงกลุ่มขั้นตอนการจัดทำให้เกิดความเข้มแข็งของกลุ่มร้านค้า	25
ภาพที่ 2.8 แสดงลำดับขั้นตอนการปรับปรุงส่วนประสมร้านค้า	27
ภาพที่ 3.1 ชั้นปี โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม 9	39
ภาพที่ 3.2 ชั้น 1, 2 และ 3 โครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21.....	39
ภาพที่ 3.3 ชั้น จีและ 1 โครงการศูนย์การค้าสยาม สแควร์ 1.....	39
ภาพที่ 4.1 แสดงสัดส่วนรายได้แยกตามประเภทธุรกิจ บริษัทเซ็นทรัลฯ.....	45
ภาพที่ 4.2 แสดงผังองค์กร บริษัทเซ็นทรัลฯ.....	46
ภาพที่ 4.3 แสดงโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม9.....	47
ภาพที่ 4.4 แสดงแผนที่โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม9	47
ภาพที่ 4.5 แสดงรายละเอียดโครงการเดอะแกรนด์พระราม9.....	48
ภาพที่ 4.6 แสดงโครงการเดอะแกรนด์ พระราม 9 เมื่อแล้วเสร็จ	48
ภาพที่ 4.7 บรรยากาศรอบเซ็นทรัลฯ พระราม9.....	49

ภาพที่ 4.8 แสดงส่วนประสมตามประเภทร้านค้า	49
ภาพที่ 4.9 แสดงผังพื้นที่ชั้นปี และชั้น จี เซ็นทรัลฯ	50
ภาพที่ 4.10 แสดงผังพื้นที่ชั้น 1 และชั้น 2 เซ็นทรัลฯ	50
ภาพที่ 4.11 แสดงผังพื้นที่ชั้น 3 และชั้น 4 เซ็นทรัลฯ	51
ภาพที่ 4.12 แสดงผังพื้นที่ชั้น 5 และชั้น 6	51
ภาพที่ 4.13 แสดงผังพื้นที่ชั้น 7 และชั้น 8	52
ภาพที่ 4.14 แสดงผังพื้นที่ชั้น 9-12	52
ภาพที่ 4.15 แสดงการแบ่งประเภทสินค้าในแนวดิ่ง	52
ภาพที่ 4.16 แสดงกิจกรรมการตลาด ศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม9	53
ภาพที่ 4.17 แสดงโครงสร้างบริหารองค์กร เทอร์มินอล 21	54
ภาพที่ 4.18 แสดงโครงการศูนย์การค้า เทอร์มินัล 21	55
ภาพที่ 4.19 แผนที่ศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21	55
ภาพที่ 4.20 แผนที่ศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21	56
ภาพที่ 4.21 แสดงส่วนประสมตามประเภทร้านค้า ศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21	57
ภาพที่ 4.22 แสดงผังชั้นแอลจี ชั้นบี และชั้นเอ็ม ศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21	57
ภาพที่ 4.23 แสดงผังชั้น 1 ชั้น 2 และ ชั้น 3 ศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21	58
ภาพที่ 4.24 แสดงผังชั้น 4 ชั้น 5 และชั้น 6 ศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21	58
ภาพที่ 4.25 แสดงการแบ่งประเภทสินค้าในแนวดิ่ง ศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21	59
ภาพที่ 4.26 แสดงกิจกรรมการตลาด ศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21	59
ภาพที่ 4.27 แสดงรูปแบบการใช้ประโยชน์ที่ดินจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	60
ภาพที่ 4.28 แสดงโครงสร้างบริหารองค์กร	61
ภาพที่ 4.29 แสดงสวนเกษตรลอยฟ้ากลางสยามสแควร์	62
ภาพที่ 4.30 แสดงแผนที่ศูนย์การค้าสยามสแควร์วัน	62
ภาพที่ 4.31 แสดงผังแม่บท	63
ภาพที่ 4.32 บรรยากาศรอบๆ สยามสแควร์วัน (รวบรวมโดยผู้วิจัย)	63
ภาพที่ 4.33 แสดงส่วนประสมตามประเภทร้านค้า ศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1	65

ภาพที่ 4.34 แสดงผังชั้นจี และ ชั้น 1 ศูนย์การค้าสยามสแควร์1	65
ภาพที่ 4.35 แสดงผังชั้น2 และ ชั้น 3 ศูนย์การค้าสยามสแควร์1	66
ภาพที่ 4.36 แสดงผังชั้น 4 และ ชั้น 5 ศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1	66
ภาพที่ 4.37 แสดงผังชั้น6 และ ชั้น 7 ศูนย์การค้าสยามสแควร์1	67
ภาพที่ 4.38 แสดงการแบ่งประเภทสินค้าในแนวตั้ง ศูนย์การค้าสยามสแควร์1	67
ภาพที่ 4.39 แสดงกิจกรรมการตลาด ศูนย์การค้าสยามสแควร์1	68
ภาพที่ 5.1แสดงแนวคิดการออกแบบ	70
ภาพที่ 5.2 แสดงบรรยากาศทางเดินส่วนกลาง	70
ภาพที่ 5.3 แสดงบรรยากาศที่นั่งพักคอย	71
ภาพที่ 5.4 แสดงบรรยากาศแสงสว่างส่วนกลาง	71
ภาพที่ 5.5 แสดงบรรยากาศวัสดุตกแต่ง	71
ภาพที่ 5.6 แสดงวัสดุตกแต่งและศิลปะของโครงการ	71
ภาพที่ 5.7 แสดงบรรยากาศที่จอดรถ	72
ภาพที่ 5.8 แสดงบรรยากาศห้องน้ำ	72
ภาพที่ 5.9 แสดงระดับความเหมาะสมเฉลี่ยแนวคิดการออกแบบ	72
ภาพที่ 5.10 แสดงพื้นที่ตั้งโซน	73
ภาพที่ 5.11 แสดงเส้นทางการเข้าถึงกลุ่มร้านค้าย่อย	74
ภาพที่ 5.12 แสดงผังพื้นที่รวมเปรียบเทียบกับ 3 โครงการ	74
ภาพที่ 5.13 แสดงการเปรียบเทียบผังพื้นที่รวม ชั้นปี เซ็นทรัลฯ พระราม9	75
ภาพที่ 5.14 แสดงการเปรียบเทียบผังพื้นที่รวม ชั้น 2 ศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21	75
ภาพที่ 5.15 แสดงการเปรียบเทียบผังพื้นที่รวม ชั้น จี ศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1	75
ภาพที่ 5.16 แสดงเส้นทางการเดินแนวราบโครงการศูนย์การค้า	76
ภาพที่ 5.17 แสดงตำแหน่งและบรรยากาศโดยรอบของบันไดเลื่อน	77
ภาพที่ 5.18 แสดงบรรยากาศโดยรอบของลิฟต์	77
ภาพที่ 5.19 แสดงระดับความเหมาะสมของเส้นทางการเดิน	78
ภาพที่ 5.20 แสดงการจัดผังร้านขนมและเครื่องดื่ม	79

ภาพที่ 5.21 แสดงการจัดผังร้านเสื้อผ้าแฟชั่น.....	79
ภาพที่ 5.22 แสดงการจัดผังร้านรองเท้า.....	80
ภาพที่ 5.23 แสดงการจัดผังร้านกระเป๋า	80
ภาพที่ 5.24 แสดงการจัดผังร้านเครื่องประดับตัว.....	81
ภาพที่ 5.25 แสดงการจัดผังร้านกีฬาซื้อและของเล่น	81
ภาพที่ 5.26 แสดงการจัดผังร้านไอทีและอุปกรณ์.....	82
ภาพที่ 5.27 แสดงการจัดผังร้านความสวยความงาม	82
ภาพที่ 5.28 แสดงการจัดผังร้านประเภทอื่นๆ	83
ภาพที่ 5.29 แสดงพื้นที่แบบเปิดคาร์ทและคีย์ออส	83
ภาพที่ 5.30 แสดงรูปแบบการเข้าถึงของพื้นที่แบบเปิด	83
ภาพที่ 5.31 แสดงพื้นที่แบบกึ่งเปิดกึ่งปิด	84
ภาพที่ 5.32 แสดงรูปแบบการเข้าถึงของพื้นที่แบบกึ่งเปิดกึ่งปิด	84
ภาพที่ 5.33 แสดงพื้นที่แบบปิด.....	84
ภาพที่ 5.34 แสดงรูปแบบการเข้าถึงของพื้นที่แบบปิด	84
ภาพที่ 5.35 แสดงผังการดำเนินงานของร้านค้าย่อย.....	89
ภาพที่ 5.36 แสดงผังบริหารทรัพย์สินของโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม9.....	89
ภาพที่ 5.37 แสดงผังบริหารทรัพย์สินของโครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21	90
ภาพที่ 5.38 แสดงผังบริหารทรัพย์สิน ของโครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1	90
ภาพที่ 5.39 แสดงส่วนประสมการตลาด	92
ภาพที่ 5.40 ส่วนประสมร้านค้ารวมของโครงการศูนย์การค้า.....	93
ภาพที่ 5.41 ส่วนประสมร้านค้าย่อย.....	94
ภาพที่ 5.42 แสดงส่วนประสมร้านค้า (Tenant Mix).....	95
ภาพที่ 5.43 แสดงผังพื้นที่เส้นทางการเดินโครงการศูนย์การค้า.....	96
ภาพที่ 5.44 แสดงผลการศึกษาโครงการ ศูนย์การค้า.....	102
ภาพที่ 5. 45 การแบ่งพื้นที่โซนตามประเภทสินค้า	111
ภาพที่ 6.1 แสดงแนวทางการจัดวางผังพื้นที่กลุ่มร้านค้าย่อย.....	104

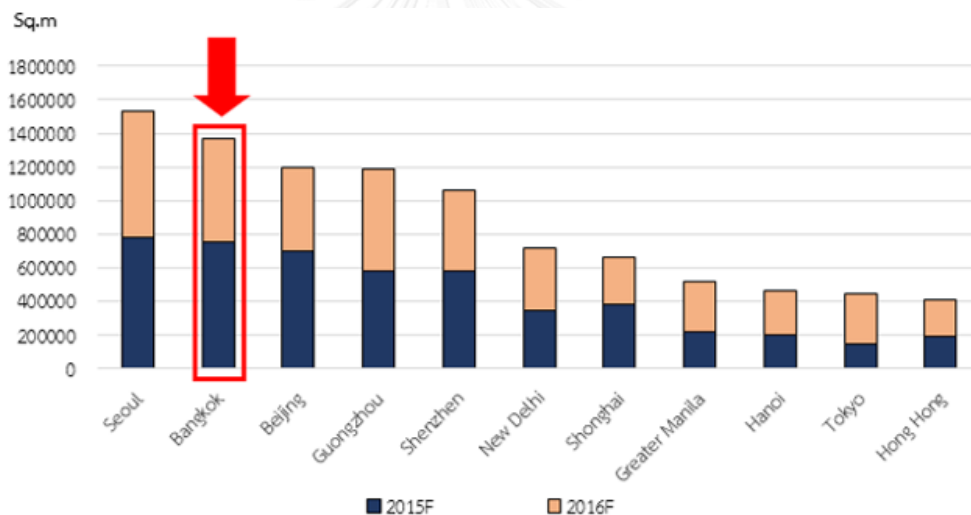
ภาพที่ 6.2 แสดงเส้นทางการเชื่อมต่อจากทางเข้าหลัก	105
ภาพที่ 6.3 แสดงเส้นทางการเชื่อมต่อในแนวดิ่ง	105
ภาพที่ 6.4 แสดงผังการบริหารโครงการศูนย์การค้า	106
ภาพที่ 6.5 แสดงข้อสรุปในงานวิจัย.....	111



บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

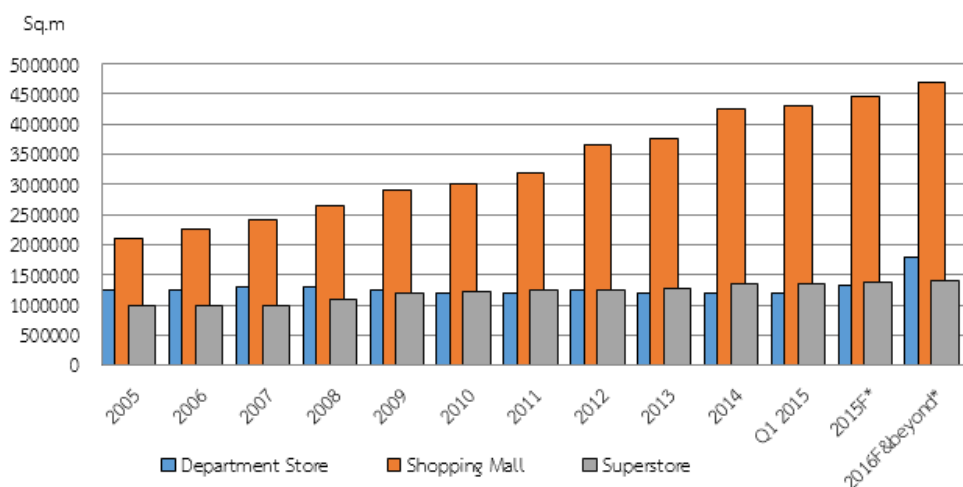
ธุรกิจค้าปลีกมีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของประชาชนโดยตรง เป็นกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างหนึ่งที่ขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยโดยรวม (อนุศาสตร์, 2552) จากการเปลี่ยนแปลงธุรกิจค้าปลีกแบบดั้งเดิม (Traditional Trade) ที่ค้าขายกันตามตลาดหรือแผงลอยตามแหล่งชุมชนได้ปรับมาสู่รูปแบบธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ (Modern Trade) ที่สามารถตอบสนองความต้องการในการใช้ชีวิตประจำวันได้สะดวกขึ้น เช่น ศูนย์การค้า (Shopping Mall) ห้างสรรพสินค้า (Department Store) ซูเปอร์สโตร์ (Superstore) เป็นต้น ภาพรวมธุรกิจค้าปลีกในเขต Asia-Pacific เติบโตอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะกรุงเทพฯ เป็นอันดับต้นๆ ในภูมิภาคนี้ที่มีโครงการศูนย์การค้าเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง คาดการณ์ว่าสิ้นปี พ.ศ. 2558 จะมีพื้นที่เพิ่มขึ้นเกือบ 8 แสนตารางเมตร



ภาพที่ 1.1 แสดง Development Pipeline

ที่มา: CBRE Research, Q2 2015 (Research, 2015)

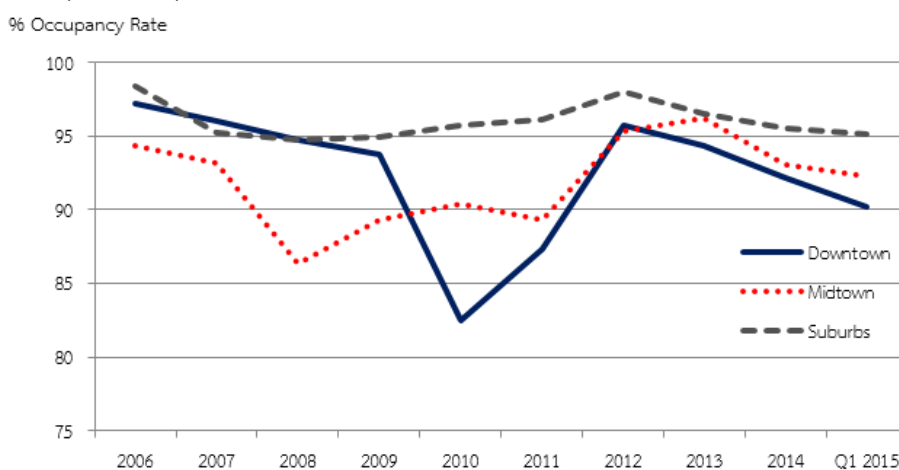
ในเขตกรุงเทพฯ และมีการแข่งขันกันสูงขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากมีผู้ประกอบการค้าปลีกมากขึ้นทั้งกิจการขนาดเล็กและขนาดใหญ่อีกทั้งการเติบโตของธุรกิจค้าปลีกในเขตกรุงเทพฯ มีจำนวนเพิ่มขึ้นเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 10 ในช่วง 10 ปี



ภาพที่ 1.2 แสดง Bangkok Retail Supply by Type, 2005-Beyond

ที่มา: CBRE Report, Q1 2015 (Report, 2558a)

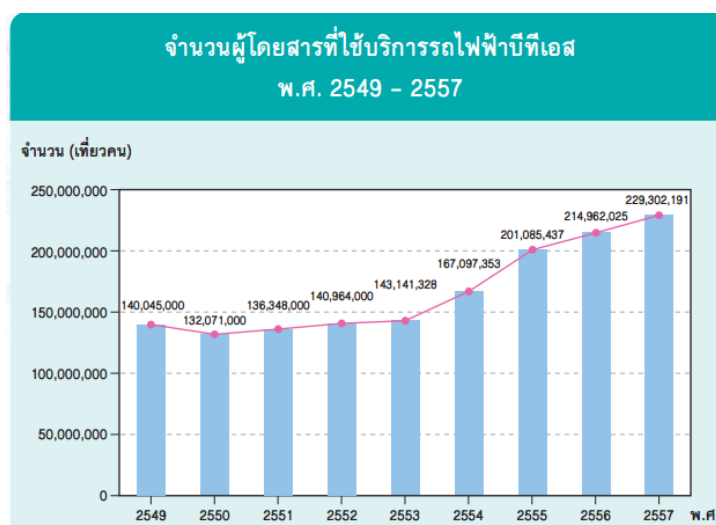
จากกราฟแสดงให้เห็นว่าในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่นั้นศูนย์การค้ามีส่วนมากที่สุดในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกประเภทอื่นๆ ด้านสัดส่วนพื้นที่เช่าของศูนย์การค้าในเขตย่านศูนย์กลางเมือง (Downtown) มีแนวโน้มลดลง เมื่อเทียบกับเขตต่างๆ พื้นที่เช่าของย่านศูนย์กลางเมืองในช่วงไตรมาสแรกของปีพ.ศ. 2558 (Q1 2015)อยู่ที่ร้อยละ 90.2 ย่านกลางเมือง (Midtown) ร้อยละ 92.3 และย่านชานเมือง (Suburbs) ร้อยละ 95.1



ภาพที่ 1.3 แสดง Occupancy Levels Area, 2006-Q12015

ที่มา: CBRE Report, Q1 2015 (Report, 2558b)

ภาพรวมด้านการเดินทางของจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการรถไฟฟ้ามีแนวโน้มที่เพิ่มสูงขึ้นทุกปี ในปี พ.ศ. 2557 จำนวนผู้โดยสารใช้บริการรถไฟฟ้าบีทีเอส (BTS) เกือบถึง 230 ล้านเที่ยวต่อปี โดยเฉพาะสถานีสยาม มีมากกว่า 22 ล้านเที่ยวต่อปี และสถานีอโศกมีจำนวนผู้โดยสารเกือบ 18 ล้านเที่ยวต่อปี ส่วนผู้โดยสารด้วยรถไฟฟ้ามหานคร (MRT) จำนวนผู้โดยสารเกือบถึง 100 ล้านเที่ยวต่อปี โดยเฉพาะสถานีสุขุมวิท มีมากกว่า 13 ล้านเที่ยวต่อปี และสถานีพระราม 9 มีจำนวนผู้โดยสารมากกว่า 8 ล้านเที่ยวต่อปี (สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล, 2557)

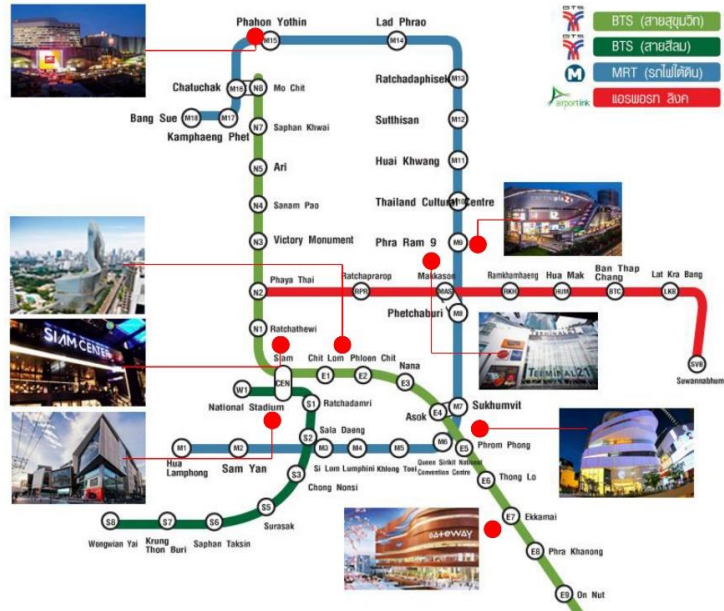


ภาพที่ 1.4 แสดงจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการรถไฟฟ้าบีทีเอส
ที่มา: สถิติ กรุงเทพมหานคร 2557 สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล(สำนักยุทธศาสตร์และ
ประเมินผล, 2557)

ภาพรวมทางด้านราคาที่ดินที่เพิ่มขึ้นตามแนวเส้นทางรถไฟฟ้า (ฐานเศรษฐกิจ, 2559) โดยเฉพาะในเขตชั้นกลางที่มีศักยภาพในการพัฒนาสูง ในเขตกรุงเทพฯ ชั้นใน สีลม สาทร เพลินจิต สุขุมวิท ราคาที่ดินตารางวาละ 1.9 ล้านบาท ศักยภาพการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อกลุ่มเป้าหมายระดับรายได้สูง (High-end) ทั้งคนไทยและชาวต่างชาติ โดยหากเทียบกับราคาขายในภูมิภาคนับว่ายังต่ำกว่า ฮองกง สิงคโปร์ และเวียดนาม ในเขตกรุงเทพฯ ชั้นกลางโดยเฉพาะเส้นถนนรัชดาภิเษกเป็นศูนย์กลางธุรกิจแห่งใหม่ อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งใหม่ อาคารซูเปอร์ทาวเวอร์ 125 ชั้นสูงสุดในอาเซียน กำลังก่อสร้าง โครงการมิกะสันคอมเพล็กซ์ของการรถไฟฟ้า รถไฟฟ้าเฉลิมรัชมงคล รถไฟฟ้าแอร์พอร์ตลิงค์ ในปัจจุบัน และรถไฟฟ้าสายสีส้ม (ศูนย์วัฒนธรรมฯ-รามคำแหง-มีนบุรี) โครงการรถไฟฟ้าสายสีเหลืองลาดพร้าว-บางกะปิ-พัฒนาการ ในอนาคต คาดว่าจะมีการขยายตัวสูง เนื่องจากความเป็นทั้งแหล่งงานกลางวันและแหล่งบันเทิงของคนกลางคืน (โซนนิ่งแหล่งบันเทิง 1 ใน 3 แห่งของกรุงเทพฯ) มีทั้งอาคารสำนักงาน โรงแรม ศูนย์การค้า คาดว่าจะเป็นตัวดึงดูด (Magnet) ของศูนย์ธุรกิจแห่งนี้ในอนาคต

สำหรับโครงการศูนย์การค้าใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นให้ความสำคัญกับรายค้าย่อย จากการสำรวจข้อมูลโครงการในเส้นทางตามแนวรถไฟฟ้าเบื้องต้นมีศูนย์การค้าที่เปิดใหม่และปรับปรุงใหญ่ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2554 ถึงต้นปี 2559 มีจำนวนทั้งสิ้น 8 โครงการ ทุกโครงการให้ความสำคัญกับร้านค้าย่อยโดยเฉพาะศูนย์การค้าที่เน้นลูกค้ากลุ่มระดับรายได้ปานกลางถึงระดับรายได้สูง พบว่ามีจำนวน 5 โครงการที่มีการจัดโซนสำหรับร้านค้าย่อยโดยเฉพาะ จากข้อมูลเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าพื้นที่ส่วนกลางสำหรับร้านค้าย่อยนั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของโครงการศูนย์การค้า จากการแข่งขันที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง โครงการศูนย์การค้าหลายแห่งกำลังประสบปัญหาเรื่องขาดรายได้จากร้านค้าย่อย ในบางพื้นที่ของศูนย์การค้ามีทั้งพื้นที่ที่ศักยภาพที่เหมาะสมและบริเวณที่ไม่มีศักยภาพจึงเป็น

ผลเสียต่อการขายสินค้าทำให้รายได้ไม่เพียงพอต่อการชำระหนี้ (วิชูพงษ์, 2554) และพื้นที่เช่าของ ศูนย์การค้ามีอัตราว่างในสัดส่วนที่เพิ่มสูงขึ้น (นัชชา, 2558)



ภาพที่ 1.5 เส้นทางรถไฟฟ้า

ที่มา: การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย, 2558)



ภาพที่ 1.6 ศูนย์การค้าตามเส้นทางขนส่งมวลชนตามแนวรถไฟฟ้าปี พ.ศ. 2554-2559

ที่มา: ศูนย์การค้า, 2557: ออนไลน์ (TERRABKK, 2557)

ตารางที่ 1.1 แสดงภาพรวมร้านค้ารายย่อยในศูนย์การค้าต่างๆ

โครงการ	พื้นที่เช่า โครงการรวม	พื้นที่ร้านค้า รายย่อยรวม	จำนวน หน่วย	พื้นที่เฉลี่ย ต่อหน่วย	ค่าเช่า บาท/ ตรม.
เทอร์มินัล21	145,000 ตรม.	6,500 ตรม.	673	9.80ตรม.	2,500-5,000
สยามสแควร์1	75,628 ตรม.	5,170 ตรม.	320	16.15ตรม.	3,500-5,000
เซ็นทรัลฯ ลาดพร้าว	737,000 ตรม.	2,100 ตรม.	165	12.75ตรม.	3,000-8,000
เซ็นทรัลฯ พระราม9	214,000ตรม.	1,750 ตรม.	120	14.58ตรม.	2,500-6,000

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าร้านค้าย่อยในศูนย์การค้าพื้นที่อยู่ในช่วง 1,750 – 6,500 ตารางเมตร จำนวนหน่วยของพื้นที่เช่าอยู่ในช่วง 120 – 673 หน่วย มีพื้นที่เฉลี่ย ระหว่าง 9.80 - 16.15 ตารางเมตร

ด้านกายภาพของโครงการศูนย์การค้าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจเช่าพื้นที่ของผู้เช่ารายย่อยเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านบุคลากร ด้านกระบวนการบริการ ด้านราคา ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านทำเลที่ตั้ง และด้านผลิตภัณฑ์/บริการ (ปวีศรี, 2554) ในการศึกษาด้านกายภาพของศูนย์การค้านี้ ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1) กฎหมายที่เกี่ยวข้อง 2) ศูนย์การค้า เช่น ข้อกำหนดโครงการ แนวคิดการออกแบบ ทำเลที่ตั้ง การเข้าถึงพื้นที่ เส้นทางเดินเชื่อมลิฟต์บันไดรูปแบบเส้นทาง จำนวนชั้น ขนาดพื้นที่ ฯลฯ และ3) ร้านค้า เช่น ประเภทร้านค้าต่างๆ ลักษณะกายภาพร้านค้า เป็นต้น

ด้านบริหารของโครงการศูนย์การค้า กลยุทธ์การตลาด (Marketing Mix) ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการวางแผนใช้ประโยชน์พื้นที่ให้เกิดแรงส่งเสริมซึ่งกันและกันระหว่างศูนย์การค้าและร้านค้า โดยเฉพาะพื้นที่ส่วนกลางมีบทบาทสำคัญที่ช่วยสนับสนุนศักยภาพของร้านค้าให้สามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการในพื้นที่ได้ โดยผู้พัฒนาโครงการศูนย์การค้าต้องวางแผนการจัดการให้ร้านค้าย่อยสามารถเติมเต็มความต้องการของลูกค้าได้ (Lizieri, 2547) สำหรับส่วนประสมร้านค้า (Tenant Mix) การคัดเลือกสินค้าที่น่าสนใจ การกำหนดสัดส่วนประเภทร้านค้าเพื่อให้เกิดความหลากหลาย ลูกค้าสามารถเปรียบเทียบสินค้าได้ เป็นอีกส่วนหนึ่งที่สำคัญของการบริหารศูนย์การค้า โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างศูนย์การค้ากับร้านค้า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกัน เช่น ขนาดของศูนย์การค้า จำนวนร้านค้า พื้นที่เช่าเฉลี่ยต่อหน่วย ประเภทสินค้า และตราร้านค้า (Brands) เป็นต้น

โครงการศูนย์การค้าเป็นอสังหาริมทรัพย์ที่มีการลงทุนสูง โดยรายได้หลักของธุรกิจ คือค่าเช่าจากร้านค้า ดังนั้นการเพิ่มศักยภาพของพื้นที่ เพื่อให้ร้านค้าสนใจเช่าพื้นที่ถือเป็นกลยุทธ์ที่สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรและสร้างมูลค่าในการลงทุน งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาในเรื่องแนวทางการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อยเส้นทางขนส่งมวลชนตามแนวรถไฟฟ้า เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน

สำหรับโครงการใหม่หรือโครงการที่ต้องการ การปรับปรุงพัฒนาพื้นที่สำหรับร้านค้าย่อยในอนาคตต่อไป

1.2 คำถามในงานวิจัย:

โครงการศูนย์การค้าในเส้นทางขนส่งมวลชนตามแนวรถไฟฟ้าควรมีรูปแบบกายภาพและการบริหารจัดการอย่างไร? เพื่อรองรับร้านค้าย่อย

1.3 วัตถุประสงค์:

- 1) ศึกษาลักษณะกายภาพของโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย
- 2) ศึกษาการบริหารจัดการร้านค้าย่อยของโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย
- 3) วิเคราะห์ลักษณะกายภาพและการบริหารร้านค้าย่อยของโครงการศูนย์การค้า
- 4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาพื้นที่และการบริหารร้านค้าย่อยของศูนย์การค้า

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

- 1) ขอบเขตด้านเนื้อหา
 - 1.1) ลักษณะกายภาพของโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อยประกอบด้วย 3 ส่วนดังนี้
 - กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พระราชบัญญัติการผังเมือง พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม พระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - กายภาพศูนย์การค้า ได้แก่ แนวคิดการออกแบบ การกำหนดพื้นที่ตั้งของโซน การเข้าถึงร้านค้าย่อย เส้นทางเชื่อมต่อเชื่อม
 - กายภาพของร้านค้ารายย่อย ได้แก่ การวางผังพื้นที่ รูปแบบพื้นที่เช่า ขนาดพื้นที่เช่า
 - 1.2) การบริหารจัดการร้านค้าย่อยของโครงการศูนย์การค้า ได้แก่ การบริการจัดการก่อนการก่อสร้าง ระหว่างการก่อสร้างและหลังการก่อสร้างเสร็จ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาธุรกิจ (Business Development) การพัฒนาโครงการ (Project Management) บริหารจัดการทรัพย์สิน (Properties Management) ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) ส่วนประสมร้านค้า (Tenant Mix)
- 2) ขอบเขตด้านประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง มีเกณฑ์การเลือกกลุ่มแบบเจาะจง (Purpose Sampling) ดังนี้
 - 2.1) โครงการศูนย์การค้าที่เปิดใหม่และปรับปรุงในปี พ.ศ. 2554-ต้นปี 2558
 - 2.2) โครงการศูนย์การค้าในเส้นทางขนส่งมวลชนรถไฟฟ้าและมีทางเชื่อมเข้าสู่อาคาร
 - 2.3) โครงการศูนย์การค้าที่มีพื้นที่ของกลุ่มร้านค้าย่อยเป็น 3 อันดับแรก
- 3) ขอบเขตด้านเวลา การเก็บข้อมูลของโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อยทำการศึกษาและสำรวจข้อมูลที่เกี่ยวข้องในช่วงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2558 ถึงเดือนมีนาคม พ.ศ. 2559

1.5 วิธีการดำเนินงานวิจัย

- 1) ศึกษาความสำคัญและปัญหาในงานวิจัย
- 2) การเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 2.1) ข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ การศึกษาแนวทาง ทฤษฎี รวมถึงบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.2) ข้อมูลปฐมภูมิ ได้แก่ แบบสำรวจและบันทึกผล แบบสอบถามและสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง
- 3) การออกแบบเครื่องมือ
 - 3.1) แบบสำรวจและบันทึกลักษณะกายภาพของโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย
 - 3.2) แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย
 - 3.3) แบบสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการร้านค้าในโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย
- 4) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ
 - 4.1) รวบรวมแนวทาง ทฤษฎี รวมถึงบทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์
 - 4.2) วิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจ บันทึกผลและสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง โดยเนื้อหาจะเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อการอธิบายเหตุและผล
- 5) อภิปราย สรุปผลการศึกษาและเสนอแนะแนวทาง

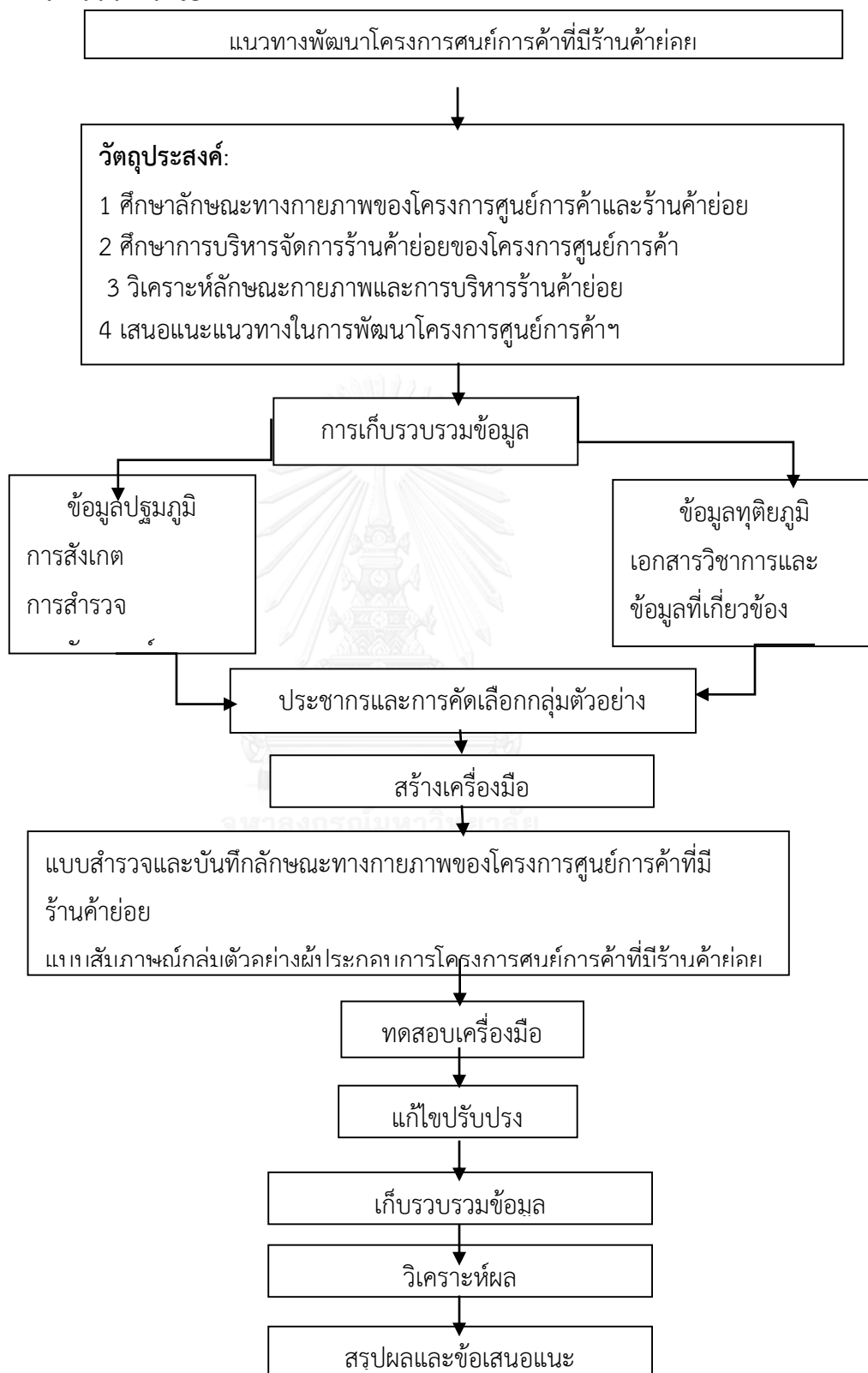
1.6 กรอบงานวิจัย

ตารางที่ 1.2 แสดง วัตถุประสงค์ กลุ่มตัวแปร กลุ่มประชากรและเครื่องมือ

วัตถุประสงค์	ตัวแปรหลัก	ตัวแปรรอง	กลุ่มประชากร/การเลือกตัวอย่าง	เครื่องมือ
1) ศึกษา ลักษณะ กายภาพของ โครงการ ศูนย์การค้าที่มี ร้านค้าย่อย	กายภาพ ศูนย์การค้า	แนวคิดการ ออกแบบ การกำหนดพื้นที่ ที่ตั้ง การเข้าถึงร้านค้า ย่อย เส้นทางการ เชื่อมต่อ	ทีมพัฒนาโครงการ ศูนย์การค้า	-เอกสารที่เกี่ยวข้อง -แบบสำรวจ -แบบสัมภาษณ์อย่าง มีโครงสร้าง
	กายภาพของ ร้านค้าราย ย่อย	การวางผังพื้นที่ รูปแบบพื้นที่เช่า ขนาดพื้นที่	ผู้ประกอบการ ร้านค้าย่อย	-เอกสารที่เกี่ยวข้อง -แบบสำรวจ -แบบสัมภาษณ์อย่าง มีโครงสร้าง

วัตถุประสงค์	ตัวแปรหลัก	ตัวแปรรอง	กลุ่มประชากร/การเลือกตัวอย่าง	เครื่องมือ
2) ศึกษาการบริหารจัดการร้านค้าย่อยของโครงการศูนย์ค้าที่มีร้านค้าย่อย	บริหารโครงการ	ก่อนการก่อสร้าง ระหว่างการก่อสร้าง หลังการก่อสร้าง	ทีมพัฒนาโครงการศูนย์การค้า	-เอกสารที่เกี่ยวข้อง -แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง
	ส่วนประสมการตลาด	7Ps	ผู้ประกอบการร้านค้าย่อย	-เอกสารที่เกี่ยวข้อง -แบบสำรวจ -แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง
	ส่วนประสมร้านค้า	ประเภทร้านค้า	ผู้ประกอบการร้านค้าย่อย	-แบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง -แบบสำรวจ
3) วิเคราะห์ลักษณะกายภาพและการบริหารร้านค้าย่อย	วิเคราะห์กายภาพ	ความสัมพันธ์ของพื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่เช่า	ทีมพัฒนาโครงการศูนย์การค้า ผู้ประกอบการร้านค้าย่อย	ตรวจสอบรายการจากเอกสาร สํารวจและสัมภาษณ์
	วิเคราะห์บริหาร	ความสัมพันธ์ของแนวการบริหารของศูนย์การค้าและการบริหารร้านค้าย่อย		
4) เสนอแนะแนวทาง	พัฒนาด้านกายภาพ	การจัดเตรียมพื้นที่ส่วนการศูนย์การค้าพื้นที่เช่า		สรุปและอภิปรายผล
	พัฒนาด้านบริหาร	ศูนย์การค้าบริหารร่วมกับร้านค้าย่อย		

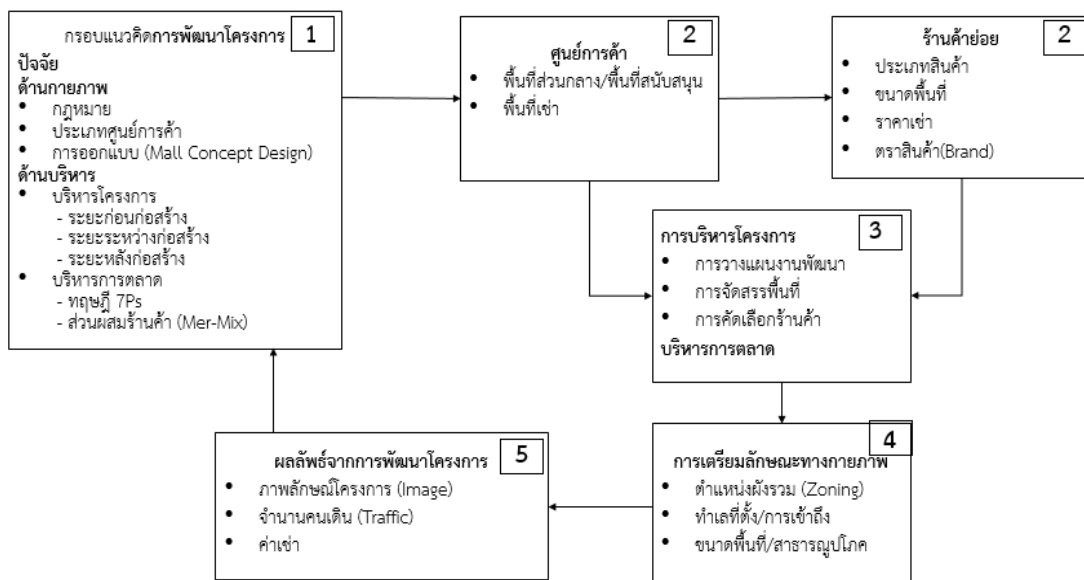
1.7 ผังการดำเนินงานวิจัย



1.8 กรอบแนวความคิด (Conceptual Framework)

การพัฒนาโครงการศูนย์การค้าเกี่ยวข้องกับ 2 ด้าน คือ การพัฒนาด้านกายภาพ และด้านบริการ ความสัมพันธ์ระหว่างกายภาพกับการบริหาร ซึ่งต้องส่งเสริมและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่ผ่านมาหลายครั้ง ประสบปัญหาเรื่องการประสานงานด้านกายภาพ และด้านบริการที่ไม่สัมพันธ์กัน เช่น การจัดเตรียมกายภาพไม่สอดคล้องกับการบริหารการใช้งานของผู้เช่า ทำให้เสียเวลาในการแก้ไข หรือบางครั้งศูนย์การค้าที่เปิดให้บริการแล้วก็ต้องแก้ไขปรับปรุงพื้นที่เพื่อแก้ไขปัญหานั้น ทำให้เกิดการลงทุนที่ซ้ำซ้อน แนวทางหลักที่มุ่งเน้นการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าเกี่ยวข้องกับหลักการบริหารโครงการ การบริหารด้านการตลาด ข้อกำหนดทางด้านกฎหมาย การออกแบบด้านกายภาพ และร้านค้าเช่าในโครงการศูนย์การค้า ซึ่งแต่ละส่วนสัมพันธ์เชื่อมโยงส่งเสริมกันกับทฤษฎีส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) ส่วนประสมร้านค้า (Tenant Mix) รวมทั้งการแบ่งประเภทร้านค้าควรให้ความสำคัญกับมูลค่า (Core) ประเภทร้านค้า ถ้าตราร้านค้า (Brand) มีความหลากหลายก็จะสร้างปัจจัยด้านบวกช่วยส่งเสริมถึงการเพิ่มค่าเช่า (Lizieri, 2547) โดยเฉพาะร้านค้าย่อยที่มีประเภทสินค้าที่มีความหลากหลาย พื้นที่น้อยและราคาค่าเช่าสูง ดังนั้น งานด้านบริหารโครงการศูนย์การค้าเป็นแผนงานที่มีเพื่อควบคุมการดำเนินงาน การเตรียมลักษณะกายภาพ การคัดเลือกร้านค้าเช่า ตลอดจนการส่งเสริมด้านการตลาด เพื่อให้เกิดภาพลักษณ์อันดีแก่โครงการ ทำให้ผู้บริโภคเข้ามาใช้บริการภายในโครงการ และเป็นธุรกิจที่สร้างมูลค่าจากการให้ร้านค้าเช่าพื้นที่ภายใน

กรอบแนวคิดในงานวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย



ภาพที่ 1.7 แสดงแผนภาพลำดับการเชื่อมโยงของกลุ่มทฤษฎีและตัวแปรที่เกี่ยวข้องในงานวิจัย

1.9 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) เกิดประโยชน์ต่อผู้พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ประเภทโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อยสามารถนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางการประกอบการวางแผน ทั้งทางด้านกายภาพ ด้านบริหารจัดการร้านค้าย่อยของโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อยได้

2) เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดเตรียมพื้นที่สำหรับร้านค้ารายย่อยในศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อยได้อย่างเหมาะสม

3) ผู้ประกอบการร้านค้าย่อยสามารถเลือกสรรพื้นที่ให้สอดคล้องกับร้านค้าหรือตรงกับลักษณะร้านค้าได้อย่างเหมาะสม

1.10 ระยะเวลาดำเนินงาน

Study Plan	2015												2016				
	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May			
Research Design																	
Literature Review																	
Introduction																	
Theory																	
Methodology																	
Observe field																	
Interview field																	
Analysis																	
Evaluate																	
Report Writing																	

บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้จำเป็นต้องศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่งานวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย กรณีศึกษา: โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าแกรนด์พระราม9 โครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล21 และโครงการศูนย์การค้าสยาม สแควร์1 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงวัตถุประสงค์กับแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์	แนวคิด ทฤษฎี
ศึกษาลักษณะกายภาพ	แนวความคิดเกี่ยวกับศูนย์การค้า กฎหมายที่เกี่ยวข้อง
ศึกษาการบริหารจัดการร้านค้าย่อย	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารศูนย์การค้า แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมการตลาด แนวคิดเกี่ยวกับส่วนประสมร้านค้า

2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับศูนย์การค้า

2.1.1 ศูนย์การค้า (Shopping Mall)

ศูนย์การค้า (Lambert) หมายถึง กลุ่มร้านค้าปลีกและกลุ่มร้านค้าที่ถูกวางแผน ด้านการพัฒนาและบริหารจัดการภายใต้ทรัพย์สินที่ดูแลเพียงเจ้าเดียว ประกอบด้วย ร้านค้าเช่าเพื่อการพาณิชย์มากกว่า 1 ร้านและมีพื้นที่ส่วนกลาง ศูนย์การค้าจะต้องมีพื้นที่เช่าไม่น้อยกว่า 1,869.16 ตารางเมตร (A Minimum Retail Net Leasable Area (NLA) of 20,000 square feet)

2.1.2 ผู้เช่า (Tenant)

ผู้เช่า (Lambert) โดยพิจารณาจากขนาดพื้นที่เช่า สามารถแบ่งออกเป็น 4 ความหมาย ดังนี้

1) ผู้เช่าหลัก (Anchor Tenant) หมายถึง ผู้เช่าที่มีพื้นที่เช่าไม่น้อยกว่า 2,336 ตารางเมตร โดยมีลักษณะดังต่อไปนี้

1.1) ห้างสรรพสินค้า (Department Store) คือร้านค้าปลีกที่มีพื้นที่เช่ามากกว่า 4,672.90 ตารางเมตร ขึ้นไป โดยมีสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น เครื่องนุ่งห่ม เครื่องสำอาง เครื่องใช้ในครัวเรือน ที่มีความหลากหลายของแบรนด์ รวมทั้งอาหารและของชำ เป็นต้น

1.2) ห้างสรรพสินค้าแบบลดราคาสินค้า (Discount Department Store) คือร้านค้าปลีกที่มีพื้นที่เช่าระหว่าง 934.58 - 4,672.90 ตารางเมตร คล้ายกับห้างสรรพสินค้าขนาดเล็ก และมีการลดราคาสินค้า

1.3) ร้านขายสินค้าทั่วไป (General Merchandise Store) คือร้านค้าปลีกที่มีลักษณะคล้ายไฮเปอร์มาร์เก็ต และสินค้าทั่วไป เช่น เครื่องนุ่งห่ม อาหารและสินค้าใช้ในครัวเรือน โดยพื้นที่รวมเริ่มต้นตั้งแต่ 2,803.73 ตารางเมตร ขึ้นไป

1.4) ไฮเปอร์มาร์เก็ต (Hypermarket) คือร้านค้าปลีกที่มีพื้นที่เช่ามากกว่า 4,672.90 ตารางเมตร ขึ้นไป โดยมีสินค้าที่ใช้ในชีวิตประจำวัน อย่างน้อยร้อยละ 20 ของพื้นที่เช่าเป็นสินค้าเกี่ยวกับอาหารและสินค้าทั่วไป

1.5) ซุปเปอร์มาเก็ต (Supermarket) คือร้านค้าปลีกที่มีพื้นที่เช่าระหว่าง 934.58 - 4,672.90 ตารางเมตร โดยร้อยละ 80 ของพื้นที่เป็นสินค้าเกี่ยวกับอาหารและสินค้าทั่วไป

2) ผู้เช่ารอง (Mini-Anchor) หมายถึง ผู้เช่าที่มีพื้นที่เช่าระหว่าง 935-2,335 ตารางเมตร

3) ผู้เช่าพื้นที่ขนาดใหญ่ (Large Specialty Tenant) หมายถึง ผู้เช่าที่มีพื้นที่เช่าระหว่าง 374-935 ตารางเมตร

4) ผู้เช่าพิเศษ (Specialty Tenant) หมายถึง ผู้เช่าที่มีพื้นที่เช่าไม่เกิน 373 ตารางเมตร

2.1.3 ประเภทศูนย์การค้า

ประเภทศูนย์การค้า (Lambert) สามารถแบ่งตามวัตถุประสงค์ได้ 2 วัตถุประสงค์คือ วัตถุประสงค์ทั่วไป (General Purpose) และวัตถุประสงค์พิเศษ (Special Purpose)

1) วัตถุประสงค์ทั่วไป สามารถแบ่งตามขนาดพื้นที่ได้ดังนี้

1.1) ศูนย์การค้าละแวกบ้าน (Neighborhood) หมายถึง ศูนย์การค้าที่มีพื้นที่ระหว่าง 1,869.16 – 18,691.60 ตารางเมตร ลักษณะเป็นศูนย์การค้าเพื่อความสะดวกสบายขนาดเล็ก โดยเน้นประเภทอาหารและของชำเป็นหลัก โดยผู้เช่าหลักเป็น ซุปเปอร์มาเก็ต ไฮเปอร์มาร์เก็ต และร้านของชำ โดยรวมกับผู้เช่าอื่นที่ (Multi-Branded) และมีพื้นที่ส่วนกลางร่วมกัน

1.2) ศูนย์การค้าขนาดย่อม (Sub-Regional) หมายถึง ศูนย์การค้าที่มีพื้นที่ระหว่าง 18,691.60 – 46,728.97 ตารางเมตร ลักษณะเป็นศูนย์การค้าเพื่อความสะดวกสบายขนาดย่อม โดยผู้เช่าหลักมีลักษณะเป็นซุปเปอร์มาเก็ต ไฮเปอร์มาร์เก็ต ร้านของชำ ดีพาร์ทเมนท์สโตร์ขนาดเล็ก และดิสเคาท์ดีพาร์ทเมนท์สโตร์ โดยมีสินค้าที่หลากหลายกว่าศูนย์การค้าละแวกบ้าน

1.3) ศูนย์การค้าระดับภูมิภาค (Regional)) หมายถึง ศูนย์การค้าที่มีพื้นที่ระหว่าง 46,728.97 – 74,766.35 ตารางเมตร มีผู้เช่าหลักไม่น้อยกว่า 2 รายขึ้นไป ลักษณะเป็นศูนย์การค้าเพื่อความสะดวกสบายขนาดกลาง โดยผู้เช่าหลักมีลักษณะเป็นซุปเปอร์มาเก็ต ไฮเปอร์มาร์เก็ต ร้านของชำ ดีพาร์ทเมนท์สโตร์ ดิสเคาท์ดีพาร์ทเมนท์สโตร์ และโรงพยาบาล โดยมีส่วนประกอบของร้านค้าแฟชั่นและเอนเตอร์เทนเมนท์

1.4) ศูนย์การค้าระดับภูมิภาคขนาดใหญ่ (Super Regional) หมายถึง ศูนย์การค้าที่มีพื้นที่ระหว่าง 74,766.35 - 140,186.92 ตารางเมตร มีผู้เช่าหลักไม่น้อยกว่า 3 รายขึ้นไป ลักษณะเป็นศูนย์การค้าเพื่อความสะดวกสบายขนาดใหญ่ โดยผู้เช่าหลักมีลักษณะเป็นซุปเปอร์มาเก็ต ไฮเปอร์มาร์เก็ต ร้านของชำ ดีพาร์ทเมนท์สโตร์ขนาดเล็ก ดิสเคาท์ดีพาร์ทเมนท์สโตร์ โรงพยาบาลและเอนเตอร์เทนเมนท์ โดยมีสินค้าที่หลากหลายและมีขนาดใหญ่

1.5) ศูนย์การค้าขนาดใหญ่มาก (Mega Mall) หมายถึง ศูนย์การค้าที่มีพื้นที่ตั้งแต่ 140,186.92 ตารางเมตรขึ้นไป มีผู้เช่าหลักไม่น้อยกว่า 3 รายขึ้นไป ลักษณะเป็นศูนย์การค้าเพื่อความสะดวกสบายขนาดใหญ่มาก โดยผู้เช่าหลักมีลักษณะเป็นซุปเปอร์มาเก็ต ไฮเปอร์มาร์เก็ต ร้านของชำ

ดีพาร์ทเมนต์สโตร์ขนาดเล็ก ดิสเคาท์ดีพาร์ทเมนต์สโตร์ โรงภาพยนตร์และเอนเตอร์เทนเมนต์ขนาดใหญ่ โดยมีสินค้าที่หลากหลายมากมายและมีขนาดใหญ่

2) วัตถุประสงค์พิเศษ (Special Purpose) สามารถแบ่งตามการใช้พื้นที่ได้ดังนี้

2.1) ศูนย์การค้าเฉพาะอย่าง (Specialty Centre) หมายถึง ศูนย์การค้าที่มีพื้นที่ไม่เกิน 46,728.97 ตารางเมตร ไม่มีผู้เช่าหลัก มีลักษณะเด่นคือมีสินค้าเฉพาะอย่างและมีผู้เช่ารอง มักจะตั้งอยู่ในหรืออยู่บริเวณรอบๆ ย่านธุรกิจหรือมีรูปแบบการใช้ประโยชน์พื้นที่แบบผสม (Mixed-use development)

2.2) ศูนย์การค้าเพื่อสันทนาการ (Leisure Center) หมายถึง ศูนย์การค้าที่มีพื้นที่ไม่เกิน 46,728.97 ตารางเมตร ลักษณะเป็นร้านค้าขนาดใหญ่ที่มีหลายสาขา หรือเป็นสินค้าประเภทอิเล็กทรอนิกส์ ฟาสท์-แฟชั่น อุปกรณ์กีฬา หรือร้านอาหารที่เป็นที่รู้จัก โดยมีจุดเด่นเป็นร้านค้าเฉพาะอย่างกับร้านค้าประเภทสันทนาการเพื่อนักท่องเที่ยว เอนเตอร์เทนเมนต์ ไม่เกินร้อยละ 50 เป็นร้านอาหารและเครื่องดื่ม

2.3) ศูนย์การค้าเพื่อการขายส่ง (Power Centre) หมายถึง ศูนย์การค้าที่มีพื้นที่มากกว่า 46,728.97 ตารางเมตรขึ้นไป ลักษณะเป็นศูนย์ขายส่ง เช่นร้อยละ 90 ของพื้นที่เช่าเป็นผู้เช่าหลักหรือผู้เช่ารอง

2.4) ศูนย์การค้าเพื่อขายสินค้าจากโรงงาน (Outlet Centre) หมายถึง ศูนย์การค้าที่ไม่จำกัดขนาดพื้นที่ ลักษณะ เช่นร้อยละ 80 ของพื้นที่เช่า ไม่เป็นสินค้าประเภทอาหารและเครื่องดื่ม โดยพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นสินค้าจากโรงงาน สินค้าแบรนด์เนมที่มีส่วนลด

2.5) ศูนย์การค้าแบบสินค้าประเภทเดียว (Single-Category Center) หมายถึง ศูนย์การค้าที่มีพื้นที่ไม่เกิน 46,728.97 ตารางเมตร ลักษณะเป็นสินค้าเฉพาะอย่างที่มีประเภทเดียว เช่นร้อยละ 80 ของพื้นที่เช่ามักเป็นสินค้าประเภทไอที หรือเฟอร์นิเจอร์ อุปกรณ์ตกแต่งบ้าน

2.6) ศูนย์การค้าในสถานีขนส่งขนาดใหญ่ (Major Transport Hub Center) หมายถึง ศูนย์การค้าที่มีพื้นที่มากกว่า 46,728.97 ตารางเมตรขึ้นไป มักตั้งอยู่ในสนามบิน หรือสถานีรถไฟ สถานีขนส่งระหว่างเมือง

2.1.4 ประเภทของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย

ประเภทของธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทย (Kongcheep, 2555) สามารถแบ่งออกเป็น 7 ประเภทหลักๆ โดยพิจารณาขนาด รูปแบบ สินค้า และราคา ดังนี้

- 1) ศูนย์การค้า
- 2) ห้างสรรพสินค้า
- 3) ไฮเปอร์มาร์เก็ต
- 4) คอมมูนิตี้ออลล์
- 5) สเปเชียลตี้สโตร์
- 6) เอนเตอร์เทนเมนต์
- 7) คอมเพล็กซ์

8) พื้นที่ค้าปลีกสนับสนุน

2.1.5 องค์ประกอบพื้นฐานของศูนย์การค้า

องค์ประกอบพื้นฐานของศูนย์การค้า ประกอบด้วย (เสริชย์, 2558)

- 1) ร้านค้าหลัก (Anchors)
- 2) ร้านค้าย่อย (Shops)
- 3) อาหารและเครื่องดื่ม (F&B)
- 4) สันทนาการ (Entertainment)
- 5) พื้นที่กิจกรรมชั่วคราว (Event Area)
- 6) พื้นที่ส่วนกลางและส่วนสนับสนุน (Common & Support Area)

2.1.6 การออกแบบผังศูนย์การค้า

ชลชาติ เมฆสุกะ (ชลชาติ, 2558) ได้อธิบายว่า การออกแบบผังศูนย์การค้าโดยปัจจัยวางผังจากการจัดวางร้านค้าหลักมี 4 ลักษณะดังนี้

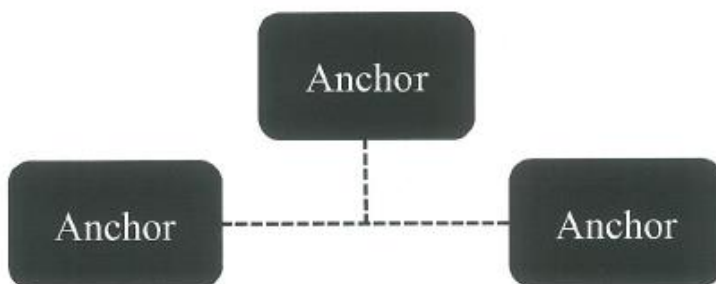
1) การจัดวางผังที่ดี คือการวางผังแบบมาตรฐาน “I-Shape” ตัวอย่าง แบบคลาสสิกดัมป์เบลล์แบบนี้จะมีร้านค้าหลักเป็นแรงดึงดูดอยู่ 2 ด้าน



ภาพที่ 2.1 แสดงการวางผังแบบมาตรฐาน “I-Shape”

ที่มา: Shopping Mall Development Business, 2015: 34 (ชลชาติ, 2558)

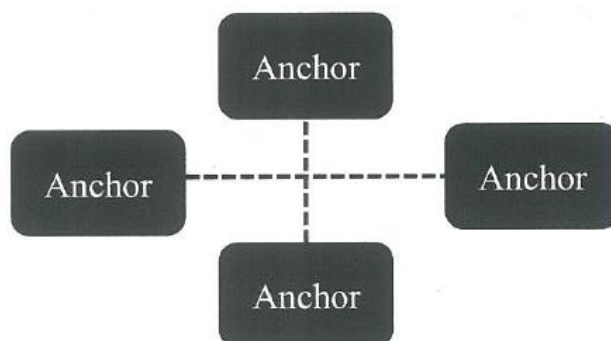
2) การจัดวางผังแบบตัว “T-Shape” คือการวางผังแบบมาตรฐานโดยมีร้านค้าหลักเป็นแรงดึงดูดอยู่ 3 ตำแหน่ง



ภาพที่ 2.2 แสดงการจัดวางผังแบบตัว “T-Shape”

ที่มา: Shopping Mall Development Business, 2015: 34 (ชลชาติ, 2558)

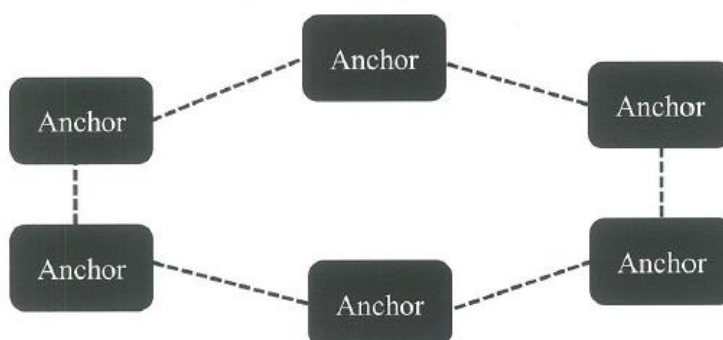
3) การจัดวางผังแบบกางเขน “Cruciform” คือการวางผังโดยมีร้านค้าหลักเป็นแรงดึงดูดอยู่ 4 ตำแหน่ง



ภาพที่ 2.3 แสดงการจัดวางผังแบบกางเขน “Cruciform”

ที่มา: Shopping Mall Development Business, 2015: 35 (ชลชาติ, 2558)

4) การจัดวางผังแบบลู่วิ่ง “Racetrack” คือการวางผังโดยมีร้านค้าหลักเป็นแรงดึงดูดอยู่หลายตำแหน่ง



ภาพที่ 2.4 แสดงการจัดวางผังแบบลู่วิ่ง “Racetrack”

ที่มา: Shopping Mall Development Business, 2015: 35 (ชลชาติ, 2558)

2.1.7 ทฤษฎีการรวมกลุ่ม (Agglomeration Theory and Clustering)

การรวมกลุ่มทางพื้นที่ของหน่วยธุรกิจเพื่อร่วมกันทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจ เพื่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีต่อเจ้าของธุรกิจตั้งแต่เจ้าของห้างสรรพสินค้าตลอดไปจนถึงผู้เช่า เช่น การจัดผังร้านค้าตามประเภทของการใช้งานระบบสาธารณูปโภคที่ใกล้เคียงกัน อาทิ ร้านอาหารที่มีความจำเป็นต้องใช้ระบบดูดควัน เมื่อนำมาจัดให้อยู่ในพื้นที่เดียวกันจะทำให้ประหยัดต้นทุนการติดตั้งงานระบบ ประหยัดเวลาและ ค่าแรงในการติดตั้ง รวมไปถึงค่าบำรุงรักษาที่ต่ำลง ส่งผลต่ออัตราค่าเช่า หรือค่าบริการที่เรียกเก็บจากผู้เช่าที่ลดน้อยลง สามารถนำงบประมาณส่วนต่างจากการประหยัดต่อขนาด ไปใช้ในการพัฒนา ด้านการตลาด และการขายได้ต่อไปในอนาคต ซึ่งส่งผลก่อให้เกิดการพัฒนาธุรกิจ และยอดขายในระยะยาวได้

อังคณา (อังคณา, 2551) ได้อธิบายว่าแนวคิดการรวมกลุ่มของ Porter (2533) ที่พัฒนาต่อจากแนวคิดของ Marshall (2433) แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การรวมกลุ่มแบบแนวตั้ง (Vertical cluster) ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มแบบเชื่อมโยงผ่านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและ ผู้ขาย ก่อให้เกิดความหลากหลาย (Variety) ของประเภทสินค้าและ บริการตรงความต้องการของผู้ใช้บริการศูนย์การค้ามาก

ยิ่งขึ้น เช่น มีโรงภาพยนตร์ที่ทันสมัย มีเอนเตอร์เทนเมนท์คอมเพล็กซ์ ฟิตเนส โรงแรม สำนักงาน เป็นต้น และ 2) การรวมกลุ่มแบบแนวนอน (Horizontal clusters) เป็นการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยธุรกิจที่มีกลุ่มลูกค้าชนิดเดียวกัน หรือเป็นสินค้าประเภทเดียวกัน ดังจะสังเกตได้จากมีแผนกต่าง ๆ ในห้างสรรพสินค้า และมีสินค้าแต่ละยี่ห้อให้เลือก ก่อนให้เกิดการพัฒนาทางด้านยอดขาย และสามารถดึงดูดให้มีผู้เข้ามาใช้บริการมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดการพัฒนาธุรกิจในพื้นที่โดยรวม และรอบข้างมากขึ้นในอนาคต

2.1.8 พื้นที่ค้าปลีก (Retail Space)

Shepard (Shepard, 2554) ได้อธิบายว่า การออกแบบร้านค้าขนาดเล็กกว่า 250 ตารางเมตร นั้น นักออกแบบทำอะไรกับพื้นที่เล็ก ๆ แล้วสามารถทำสินค้าในร้านค้า มีความโดดเด่นด้วยเงื่อนไขที่จำกัด ความคิดสร้างสรรค์ ด้านการออกแบบสามารถทำให้ควรแข่งขันด้านข้อจำกัดที่น่าสนใจงบประมาณเป็นเหตุผลที่ทำให้ร้านค้าเหล่านี้มีขนาดเล็ก เป็นข้อจำกัดที่นักออกแบบต้องคิดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น การเลือกใช้วัสดุที่ไม่แพง การเลือกแสงและสีในการสร้างบรรยากาศของ ตราแบรนด์สินค้า (Brand) โดยมีประเด็นสำคัญ 4 ประเด็นดังต่อไปนี้

1) กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Marking) ต้องรู้ความต้องการของลูกค้าอย่างชัดเจนเพื่อจะได้จัดสินค้าได้ตรงตามความต้องการ สิ่งที่สำคัญที่สุดคือลูกค้ามองเห็นสินค้าง่าย เมื่อลูกค้าเข้ามาในร้าน แล้วรู้ทันทีว่าจะหยิบสินค้าที่ต้องการจากชั้นตรงไหน

2) ความยืดหยุ่น (Flexibility) ชั้นวางสินค้าที่มีความยืดหยุ่นนั้นสามารถปรับรูปแบบการจัดวางสินค้าได้หลากหลายรูปแบบเพื่อให้เข้ากับสินค้ารุ่นใหม่ตามธุรกิจของร้าน

3) ความหลากหลาย (Variety) สินค้าที่หลากหลายนั้นมักสร้างความประทับใจให้ลูกค้าได้

4) ร้านค้าในศูนย์การค้า (In-Mall) ลูกค้ามีตัวเลือกมากมาย ร้านค้าในนี้ต้องเผชิญหน้าต่อความท้าทายต่างๆ รอบด้าน ดังนั้นร้านค้าต้องทำทุกวิถีทางเพื่อให้คนมองและสนใจเดินเข้าร้านให้ได้

2.1.9 การออกแบบ การจัดแสดงและการจัดวางสินค้า

Tucker (Tucker, 2546) ได้อธิบายว่า การจัดวางสินค้านั้นถือเป็นหัวใจสำคัญของการออกแบบร้านค้า คือการชักจูงด้วยศิลปะความสวยงาม ไม่ว่าจะเป็นบรรยากาศภายในร้าน กราฟิก เสียงเพลง จุดชำระสินค้า รวมทั้งสิ่งอย่างที่ทำให้เกิดเป็นรูปร่างของร้านค้า จากกระจกหน้าร้านที่เงิบนิ่ง ถูกนำมาใช้บอกเรื่องราวของร้านค้า ด้วยการจัด สี สันต์ ของตกแต่งให้เกิดชีวิตชีวา การจัดวางสินค้าและการจัดแสดงมีพื้นฐานมาจากความไม่ได้ตั้งใจ จากแผงลอยสู่ค้าปลีกหลากหลายที่ จนกลายเป็นการแข่งขันทางธุรกิจเป็นหลายพันล้านเหรียญ ค่าปลีกเริ่มต้นจากการถูกทำให้เป็นไปตามกฎ การจัดวางสินค้า การแสดงสินค้าและการออกแบบ ด้วยเหตุผลที่ว่า ทำอย่างไรถึงจะได้ผลตอบแทนสูงสุด ด้วยการพยายามและการทดลอง

2.1.10 การจัดกลุ่มร้านค้าย่อย

การจัดกลุ่มร้านค้าย่อย (ชัยชาญ, 2542) คือการมุ่งจัดร้านให้ตั้งอยู่ในทำเลที่มีลูกค้าผ่านมากที่สุด วิธีการจัดกลุ่มร้านค้าประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหมาย จะใช้พื้นฐานแนวคิดจากลักษณะการดึงดูด (Magnet) ซึ่งมีหลักการที่สำคัญคือ พื้นที่ที่ปลายของทางเดินให้เป็นพื้นที่ของผู้เช่ารายใหญ่ ที่สามารถดึงดูดลูกค้าได้ดีที่สุด และจัดวางร้านค้าย่อยต่าง ๆ เรียงต่อกันไปตลอดความยาวของทางเดินทั้งสองข้าง เพราะร้านค้าทุกร้านจะพยายามดึงดูดให้ลูกค้าสนใจในสินค้าและเข้ามาয়ร้านค้าของตน ดังนั้นวิธีการดังกล่าวจะมีผลต่อพฤติกรรมของลูกค้า โดยพื้นที่ที่อยู่ปลายของทางเดินชักจูงให้เดินไป เพราะประเภทสินค้าที่มีความหลากหลาย ราคาที่ไม่สูงมากนักในพื้นที่นั้น ๆ และยังเสนอให้ลูกค้ามีโอกาสที่จะเปรียบเทียบกับสินค้าตามทางเดินอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ลูกค้าจึงหยุดตามร้านค้าระหว่างทางเนื่องจากความสนใจในสินค้าที่และการเปรียบเทียบราคากัน ดังนั้นในการจัดกลุ่มพื้นที่จึงต้องหลีกเลี่ยงทางเดินที่มีปลายตัน หรือจัดทำเลขของร้านค้าที่อยู่นอกเส้นทางที่มุ่งไปยังพื้นที่ที่ดึงดูดลูกค้า

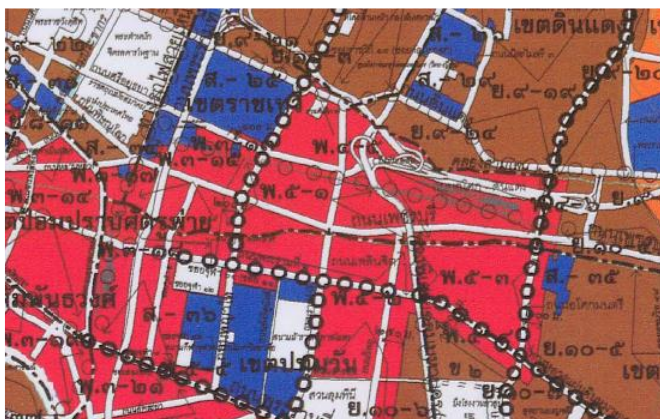
2.1.11 พื้นที่ดึงดูดลูกค้า (Magnet)

พื้นที่ดึงดูดลูกค้า (ชัยชาญ, 2542) คือจุดหรือบริเวณที่ต้องการเป็นตัวที่ดึงดูดความสนใจที่คนทั่วไปสนใจที่จะเข้าไปชมหรือซื้อสินค้า โดยพื้นที่บริเวณนี้จะเป็นที่รวมของสินค้าไว้อย่างครบครัน เช่น ห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เกต หรือเป็นจุดที่รวมของคนจำนวนมาก เช่น โรงภาพยนตร์ ศูนย์อาหาร ฯลฯ การกำหนดตำแหน่งพื้นที่ดึงดูดลูกค้า อาจมี 1 หรือ 2 หรือมากกว่าโดยสามารถจัดได้หลายกรณี

2.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

2.2.1 พระราชบัญญัติ

1) พระราชบัญญัติการผังเมืองโดยกฎกระทรวงให้ใช้บังคับผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2549 เงื่อนไขการใช้ประโยชน์ที่ดินตามข้อบังคับผังเมืองรวม(ราชกิจจานุเบกษา, 2549b) ที่ดินในบริเวณพื้นที่ พ.1 ถึง พ.5 ที่กำหนดไว้เป็นสีแดงให้เป็นที่ดินประเภทพาณิชยกรรม โดยพื้นที่ พ.1 สามารถใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อเป็นอาคารสูงหรืออาคารขนาดใหญ่พิเศษที่ตั้งอยู่ริมถนนสาธารณะที่มีขนาดเขตทางไม่น้อยกว่า 16 เมตร ยาวต่อเนื่องกันโดยตลอดจนไปเชื่อมต่อกับถนนสาธารณะอื่นที่มีเขตทางไม่น้อยกว่า 16 เมตร หรือตั้งอยู่ภายในระยะ 500 เมตร จากจุดศูนย์กลางสถานีรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน อัตราส่วนพื้นที่อาคารรวมต่อพื้นที่ดิน (FAR) 1 ต่อ 10 อัตราส่วนของที่ว่างต่อพื้นที่อาคารรวม (OSR) ร้อยละ 3 ความสูงอาคารไม่กำหนด



ภาพที่ 2.5 แสดงแผนผังกำหนดการใช้ประโยชน์ที่ดินฯ พ.ศ. 2549

ที่มา: ราชกิจจานุเบกษา, 2549: 98, เล่ม 123

2) พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522 (ราชกิจจานุเบกษา, 2522) แก้ไขเพิ่มเติมโดย (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535, (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2543 และ(ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2550

2.1) อาคารสูง (ราชกิจจานุเบกษา, 2543b) หมายความว่า อาคารที่บุคคลอาจเข้าอยู่ หรือเข้าอยู่หรือเข้าใช้สอยได้ที่มีความสูงตั้งแต่ 23 เมตรขึ้นไป การวัดความสูงของอาคารให้วัดจากระดับพื้นดินที่ก่อสร้างถึงพื้นที่ลาดฟ้า สำหรับอาคารทรงจั่วหรือปั้นหยาให้วัดจากระดับพื้นดินที่ก่อสร้างถึงยอดผนังสูงสุด

2.2) อาคารขนาดใหญ่พิเศษ หมายความว่า อาคารที่ก่อสร้างขึ้นเพื่อใช้พื้นที่อาคารหรือ ส่วนใดของอาคารเป็นที่อยู่อาคารหรือประกอบกิจการประเภทเดียวหรือหลายประเภท โดยมีพื้นที่ รวมกันทุกชั้นในหลังเดียวกันตั้งแต่ 10,000 เมตร ขึ้นไป

3) พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2535(ราชกิจจานุเบกษา, 2535b)

3.1) สิ่งแวดล้อม หมายความว่า ดุลยภาพของธรรมชาติ อันได้แก่ สัตว์ พืช และ ทรัพยากรธรรมชาติต่างๆ และสิ่งที่มีมนุษย์ได้ทำขึ้น ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ต่อการดำรงชีพของประชาชน และความสมบูรณ์สืบไปของมนุษยชาติ

3.2) มาตรฐานคุณภาพสิ่งแวดล้อม หมายความว่า ค่ามาตรฐานคุณภาพน้ำ อากาศ เสียง และสภาวะอื่นๆ ของสิ่งแวดล้อม ซึ่งกำหนดเป็นเกณฑ์ทั่วไปสำหรับการส่งเสริมและรักษาคุณภาพ สิ่งแวดล้อม

4) พระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542 (ราชกิจจานุเบกษา, 2542)

4.1) สินค้า หมายความว่า สิ่งของที่อาจใช้ในการอุปโภคหรือบริโภค รวมทั้งเอกสารแสดง สิทธิในสิ่งของ

4.2) บริการ หมายความว่า การรับจัดทำกรงาน การให้สิทธิใดๆ การให้ใช้หรือให้ ประโยชน์ในทรัพย์สินหรือกิจการใดๆ โดยเรียกค่าตอบแทนเป็นเงินหรือผลประโยชน์อื่น แต่ไม่รวมถึง การจ้างแรงงาน

4.3) ราคา หมายความว่า ราคาสินค้า และให้ความหมายรวมถึงค่าตอบแทนสำหรับการให้บริการด้วย

2.2.2 กฎกระทรวง

1) กฎกระทรวงกำหนดการรับน้ำหนัก ความต้านทาน ความคงทนของอาคารและพื้นดินที่รองรับอาคารในการต้านทานแรงสั่นสะเทือนของแผ่นดินไหว (ราชกิจจานุเบกษา, 2550a)

2) กฎกระทรวงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้อาคารเพื่อประกอบกิจการโรงแรมหรสพ ประเภทและระบบความปลอดภัยของโรงแรมหรสพและอัตราค่าธรรมเนียมสำหรับใบอนุญาตให้ใช้อาคารเพื่อประกอบกิจการโรงแรมหรสพ พ.ศ. 2550 (ราชกิจจานุเบกษา, 2550b)

3) กฎกระทรวงฉบับที่ 55 (พ.ศ. 2543) เรื่อง กำหนดลักษณะ แบบ รูปร่าง สัดส่วน เนื้อที่ ที่ตั้งของอาคาร ระดับ เนื้อที่ของที่ว่างภายนอกอาคารหรือแนวอาคาร และระยะหรือระดับระหว่างอาคารกับอาคารหรือเขตที่ดินของผู้อื่น หรือระหว่างถนนกับอาคารทางเท้าที่สาธารณะ (ราชกิจจานุเบกษา, 2543a) แก้ไขโดย กฎกระทรวง ฉบับที่ 58 (ราชกิจจานุเบกษา, 2546) และ กฎกระทรวง ฉบับที่ 61 (ราชกิจจานุเบกษา, 2550c)

4) กฎกระทรวง ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2527) เรื่องกำหนดการรับน้ำหนัก ความต้านทาน ความคงทนตลอดจนลักษณะและคุณสมบัติของวัสดุที่ใช้ในการก่อสร้าง ดัดแปลง หรือซ่อมแซมอาคาร และการรับน้ำหนัก ความต้านทาน และความคงทนของอาคาร หรือพื้นดินที่รองรับอาคาร (ราชกิจจานุเบกษา, 2527) แก้ไขเพิ่มเติมโดย กฎกระทรวง ฉบับที่ 48 เรื่อง กำหนดลักษณะและคุณสมบัติที่ใช้เป็นโครงสร้างหลักของอาคาร และกระจกที่ใช้ในการก่อสร้างอาคาร เพื่อป้องกันความเสียหายจากเหตุเพลิงไหม้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2540a) และฉบับที่ 60 (ราชกิจจานุเบกษา, 2549a)

5) กฎกระทรวง กำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกในอาคาร สำหรับผู้พิการหรือทุพพลภาพและคนชรา พ.ศ. 2548 (ราชกิจจานุเบกษา, 2548)

6) กฎกระทรวง ฉบับที่ 44 (พ.ศ. 2538) เรื่อง กำหนดระบบการระบายน้ำและการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล (ราชกิจจานุเบกษา, 2538) แก้ไขเพิ่มเติมโดย กฎกระทรวง ฉบับที่ 51 (พ.ศ. 2541) เรื่อง แก้ไขข้อกำหนดเกี่ยวกับขนาดอาคารและค่ามาตรฐานควบคุมการระบายน้ำทิ้งจากอาคาร (ราชกิจจานุเบกษา, 2541)

7) กฎกระทรวง ฉบับที่ 41 (พ.ศ. 2537) เรื่อง ปรับปรุงลักษณะและขนาดของที่จอดรถ ลักษณะของอาคารที่จอดรถ ที่ติดตั้งระบบยกกรด ขึ้น ลง ระหว่างชั้นของอาคารด้วยลิฟต์หรือระบบเคลื่อนย้ายรถด้วย เครื่องจักรกลที่ได้รับการคำนวณออกแบบเพื่อประโยชน์ในการจอดรถโดยเฉพาะ (ราชกิจจานุเบกษา, 2537b)

8) กฎกระทรวง ฉบับที่ 39 เรื่อง กำหนดแบบ วิธีการ จำนวนและระบบการติดตั้งระบบอัดค้ำยี่ห้อห้องน้ำและส้วม ระบบการจัดแสงสว่าง และการระบายอากาศ ระบบจ่ายพลังงานไฟฟ้าสำรองสำหรับกรณีฉุกเฉิน (ราชกิจจานุเบกษา, 2537a) แก้ไขเพิ่มเติมโดย กฎกระทรวง ฉบับที่ 63 (ราชกิจจานุเบกษา, 2551)

9) กฎกระทรวง ฉบับที่ 33 (ราชกิจจานุเบกษา, 2535a) และ กฎกระทรวง ฉบับที่ 50 (ราชกิจจานุเบกษา, 2540b) เรื่อง กำหนดให้อาคารสูง และอาคารขนาดใหญ่พิเศษที่ได้รับยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามกฎกระทรวง ฉบับที่ 33 (พ.ศ. 2537) หากจะขอแก้ไขแบบแปลน หรือดัดแปลง หรือเปลี่ยนแปลงการใช้อาคารจากที่ได้รับอนุญาต ต้องจัดให้มีระบบป้องกันไฟไหม้ที่เพียงพอ และถ้าเป็นอาคารที่ยังมิได้ก่อสร้าง แต่ได้รับอนุญาตให้แก้ไขแบบแปลนแล้ว ต้องปฏิบัติตามกฎกระทรวง ฉบับที่ 33 ฯ และกำหนดมาตรฐานก่อสร้างเพิ่มเติม พร้อมแก้ไขบทบัญญัติบางข้อด้วย

2.2.3 ประกาศกระทรวง

1) ประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เรื่อง กำหนดประเภทและขนาดของโครงการหรือกิจการซึ่งต้องจัดทำรายงาน การวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม และหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบปฏิบัติ และแนวทางการจัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อม (ราชกิจจานุเบกษา , 2552a) อาคารที่ใช้ในการประกอบธุรกิจค้าปลีกหรือค้าส่ง ขนาดความสูงตั้งแต่ 23 เมตร ขึ้นไป หรือมีพื้นที่รวมกันทุกชั้น หรือชั้นใดในหลังเดียวกัน ตั้งแต่ 10,000 ตารางเมตร ขึ้นไป ให้เสนอขั้นตอนการขออนุญาตก่อสร้างหรือหากใช้วิธีการแจ้งต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่นตามกฎหมายว่าด้วยการควบคุมอาคารโดยไม่ยื่นขอรับใบอนุญาตให้เสนอรายงานในชั้นการแจ้งต่อเจ้าพนักงานท้องถิ่น

2) ประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เรื่อง กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบปฏิบัติและแนวทางในการจัดทำรายงาน การวิเคราะห์ผลกระทบสิ่งแวดล้อมสำหรับโครงการหรือกิจการที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อชุมชนอย่างรุนแรงทั้งด้านคุณภาพสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติและสุขภาพ (ราชกิจจานุเบกษา, 2552b) ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร เรื่อง ควบคุมอาคาร พ.ศ. 2544 (ราชกิจจานุเบกษา, 2544)

2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารศูนย์การค้า

2.3.1 การบริหารศูนย์การค้า (Shopping Center Management)

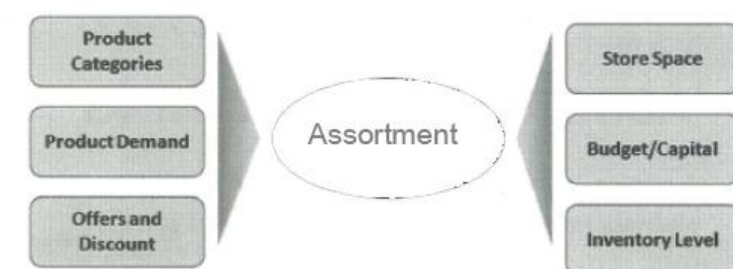
Boccaccio (Boccaccio, 2555) ได้เขียนรายงานว่า การบริหารศูนย์การค้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการควบคุมการดำเนินงาน โปรแกรมด้านการตลาด และกลยุทธ์การขายพื้นที่เช่า เมื่อศูนย์การค้าเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อีกทางเลือกหนึ่งคือเจ้าของโครงการหยุดสร้างโครงการใหม่ ๆ ในด้านการบริหารทรัพย์สินประเภทศูนย์การค้า (Raquet , Director of Property Management, Jones Lang LaSalle Retail, สัมภาษณ์) ได้เน้น 3 ด้าน คือ การบริหารให้เกิดความยั่งยืน การปรับตัวให้เข้ากับท้องถิ่น และการบริหารอย่างมีคุณภาพ สำหรับด้านแนวโน้มงานบริหาร (Ala, CEO, Bayer Properties, สัมภาษณ์) ต้องเน้นด้านการขายพื้นที่ ด้านงานบริหารทรัพย์สิน (Properties Management) และด้านการตลาด

ชาญชัย (ชาญชัย, 2558) ได้อธิบายว่า การบริหารจัดการค้าปลีก (Retail Management) เกี่ยวข้องกับเรื่องดังต่อไปนี้

1) บริหารประเภทร้านค้า (Category Management) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารประเภทร้านค้า เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจ ที่เป็นกุญแจสำคัญต่อความสำเร็จ โดยมีความสำคัญดังต่อไปนี้

- 1.1) วางแผนจัดเตรียมพื้นที่สำหรับโชว์สินค้า
- 1.2) วางแผนการจัดประเภทสินค้าตามวัตถุประสงค์ทางการเงิน
- 1.3) จัดวางสินค้าให้คนสนใจซื้อสินค้า
- 1.4) บริหารจัดการกับสินค้าคงคลัง

2) วางแผนการจัดประเภทสินค้า (Assortment Planning) คือกระบวนการเลือกสินค้าและวางแผนการขายให้ได้มากที่สุด ทำกำไรในช่วงเวลาพิเศษ



ภาพที่ 2.6 แสดงการจัดประเภทสินค้า

ที่มา: Retail management, 2015: 60 (ชาญชัย, 2558)

3) การวางแผนด้านพื้นที่ (Space Planning) ช่วยให้ร้านค้าปลีกมีพื้นที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ด้านการขาย มีพื้นที่หลากหลายสำหรับการจัดสินค้าตามช่วงฤดูกาลต่างๆ เน้นในการสร้างผลกำไรให้กับร้าน ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจด้านการวางแผนพื้นที่ ได้แก่ จำนวนลูกค้าที่เดินผ่านและโอกาสการขาย ระดับการเข้าถึงที่ใกล้เคียงกัน (Coordinated Approach) และการจัดวางแบบผสมผสาน (Cross-Mix Merchandise)

4) ให้ความสำคัญกับการจัดวางสินค้า (Visual Merchandising)

5) การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management) วัตถุประสงค์เพื่อการป้องกันการขาดแคลนของสินค้า รู้ปริมาณสินค้าคงคลังที่แท้จริง จัดการกับสต็อกสินค้าให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยปกติศูนย์การค้าจะเคลียร์สินค้าคงคลัง 2 ครั้ง ต่อ ปี เช่น การลดราคา

วิชา (วิชา, 2558a) ได้อธิบายว่า การบริหารศูนย์การค้าจำเป็นต้องรู้และเข้าใจภาพรวมของธุรกิจประเภทนั้น ๆ อย่างละเอียดและได้อธิบายเรื่อง องค์ประกอบพื้นฐานของการออกแบบโครงการ (Fundamental Elements of Project Design) ไว้ดังนี้

1) องค์ประกอบของธุรกิจ (Business Component) ได้แก่ กลุ่มลูกค้า พนักงาน ทีมบริหาร และนโยบายองค์กร

2) การพัฒนาโครงการ (Project Management) เริ่มจากการสำรวจและวิจัยพื้นที่บริเวณโดยรอบศึกษาความเป็นไปได้ด้านต่างๆ ทั้งทางด้านพื้นที่ ประชากร โครงสร้างพื้นฐาน แล้วทำการเลือกที่ตั้งโครงการที่จะได้ประโยชน์สูงสุด ตรวจสอบด้านการเงินการลงทุน แล้วจัดหาพันธมิตรทางการค้า และสุดท้ายวางแผนทางการบริหารโครงการ

3) เกณฑ์ความสำเร็จในธุรกิจค้าปลีก (Success Criteria) ได้แก่

- 3.1) ระบบความปลอดภัยของผู้ใช้พื้นที่
- 3.2) อาคารมีความพร้อมใช้งานของการค้าและบริการ

3.3) ด้านการลงทุนธุรกิจมีกำไรที่น่าสนใจมีผลตอบแทนให้กับทุกฝ่าย

3.4) ด้านบริหารมีขั้นตอนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน

4) แนวความคิดและการวางตำแหน่งทางการค้า (Concept and Brand Positioning) ได้แก่ ที่ตั้งและบริเวณโดยรอบมีความพร้อมเข้าถึงง่าย ศึกษากลุ่มลูกค้าและคู่แข่งเป็นใคร การวางตำแหน่งการตลาดนั้นมีผลต่อความคุ้มค่าของการลงทุน

5) การวางแผนโครงการและการจัดวางโซน (Project Planning & Merchandizing Zone) คือ การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เส้นทางการเดินมีความเหมาะสม การจัดวางโซนเป็นไปตามแนวคิดที่ตั้งไว้ การจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับโครงการและลูกค้า

6) การบริหารพื้นที่ (Space Management) แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

6.1) พื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่สนับสนุน ประมาณ ร้อยละ 40 ของพื้นที่ทั้งหมด

6.2) พื้นที่ขายประมาณ ร้อยละ 60 มีความแตกต่างกันในแต่ละโครงการ

7) การบริหารผลผลิต (Yield Management) โดยแบ่งผู้เช่าออกเป็น 2 ส่วน คือ ผู้เช่าระยะยาว ระยะเวลา 10-25 ปี และผู้เช่าระยะสั้น เช่น ผู้เช่ารายเดือน ผู้เช่าตามระยะสัญญา 3, 3+3 ปี ทางด้านสัดส่วนรายได้สุทธิของสินค้าแต่ละประเภทไม่เท่ากัน เช่น เครื่องนุ่งห่มและอื่น ๆ อยู่ที่ร้อยละ 20-30 สำหรับอาหารอยู่ที่ร้อยละ 15-20 ส่วนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจมี 5 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านภาพลักษณ์/ชื่อเสียง ด้านการเลือกคู่ค้า ด้านคู่แข่งชั้น และด้านความยืดหยุ่นในการบริหาร

8) ประเด็นที่สำคัญ (Critical Issue) ได้แก่

8.1) การเข้าถึงที่ง่าย

8.2) ประโยชน์ใช้สอยของการจัดวางผังบริเวณ

8.3) พื้นที่สนับสนุนอื่น ๆ เช่น ที่จอดรถ ห้องน้ำ ห้องเก็บของ ถือเป็นสร้างมูลค่าเพิ่ม

ให้โครงการ

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการตลาด

2.4.1 ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix)

การตลาด หมายถึง ลูกค้าพอใจ ได้ผลตอบแทนและยั่งยืน (วิเลิศ, 2553)

Ivy (Ivy, 2551) ได้กล่าวถึง ส่วนประสมการตลาดว่า เป็นเครื่องมือควบคุมการตลาดที่ใช้กับสินค้าที่เป็นที่ต้องการของกลุ่มเป้าหมายการตลาด โดยทั่วไปสินค้าที่จับต้องได้ (Tangible Products) ใช้โครงสร้างแบบ 4Ps ส่วนด้านบริการใช้โครงสร้างแบบ 7Ps โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ผลิตภัณฑ์ (Product) คือ สิ่งที่ถูกขาย เป็นมากกว่าสิ่งที่จับต้องได้ รวมถึงผลประโยชน์ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2) ราคา (Price) คือ ค่าใช้จ่ายหรือค่าธรรมเนียม

3) ช่องทางในการจัดจำหน่าย (Place) คือ วิธีการกระจายสินค้า

- 4) ส่งเสริมการขาย (Promotion) สามารถใช้ข้อมูลประชาสัมพันธ์การเสนอราคา การลดราคา โฆษณา
- 5) พนักงาน (People)
- 6) หลักฐานทางกายภาพ (Physical Evidence) คือองค์ประกอบของสิ่งที่จะต้องได้ของการนำเสนอทางบริการ
- 7) ขั้นตอน (Process) คือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับด้านการบริการ และ กฎระเบียบปฏิบัติต่างๆ

2.4.2 ส่วนผสมร้านค้า (Tenant Mix)

นัชชา (นัชชา, 2558) ได้อธิบายว่า ส่วนผสมร้านค้ามีเพื่อที่จะจัดการส่วนผสมร้านค้าให้เหมาะสมจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป้าหมายของผู้เช่า และผังรวมการจัดวางโซนร้านค้า (landscape of market place) ศูนย์การค้าจึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนา ให้มีผู้เช่าที่หลากหลายให้ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในทุก ๆ โครงการ โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้

- 1) เสนอแนวที่ดี และผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายแก่ลูกค้า
- 2) เสริมสร้างภาพลักษณ์ของศูนย์การค้า
- 3) จัดสรรพื้นที่ของศูนย์การค้าอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า
- 4) จัดร้านค้าใกล้เคียงให้สอดคล้องกัน เพิ่มยอดขายด้วยการกระตุ้นกำลังซื้อ
- 5) จัดการพื้นที่ใกล้เคียงและเส้นทางการเดินของลูกค้า (traffic flow)
- 6) วางแผนและกำหนด ราคาเช่ากลางอย่างมีประสิทธิภาพ

Lizieri, Crosby, Yuo, and McCann (Lizieri, 2547) กล่าวโดยสรุปคือ การวางผังศูนย์การค้ากลายเป็นปัจจัยสำคัญส่งผลกระทบต่อรูปแบบการใช้ชีวิต ในทำนองเดียวกันการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของศูนย์การค้าก็สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและกิจกรรมสันทนาการ จากที่เริ่มมีศูนย์การค้าตั้งแต่ปี 1920 ในสหรัฐอเมริกา ปัจจุบันมีอยู่ทั่วทุกมุมโลก ปัจจัยหลักนี้คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่น่าจับจ่ายส่งผลให้ได้ผลประกอบการที่ดี แต่ถ้ามารวมกลุ่มร้านค้าในศูนย์การค้าไม่ดีก็จะทำให้ล้มเหลวหรือควบคุมไม่ได้ ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของกลุ่มร้านค้าเอง ดังนั้นการรวมกลุ่มเศรษฐกิจร้านค้าย่อยเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้ทำธุรกิจค้าปลีกต้องคำนึงถึง

ส่วนผสมร้านค้า (Tenant Mix) ภายในศูนย์การค้า เป็นปัจจัยที่ผู้ประกอบการและนักวิจัยให้ความสำคัญและศึกษามายาวนาน แต่ก็ยังไม่มีกลยุทธ์ที่ดีที่สุดสำหรับส่วนผสมร้านค้า อย่างไรก็ตามจากทฤษฎีการรวมกลุ่ม(Agglomeration Theory) ความหลากหลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระตุ้นการซื้อขาย ถึงกระนั้นก็ยังขาดหลักการปฏิบัติชี้แนวทางสำหรับผู้บริหารที่จะจัดการกับผู้เช่าอย่างไรให้เกิดบรรยากาศน่าใช้จ่าย

จุดประสงค์ของงานวิจัยนี้เพื่อศึกษาถึงผลดีของรูปแบบส่วนผสมร้านค้า ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ประการแรก ความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายกับผลประกอบการ ความหลากหลาย 5

อย่างไรก็ดี (ขนาดร้านค้า, จำนวนร้านค้า, ขนาดของศูนย์การค้า, ประเภทของร้านค้า/บริการ และ ตราแบรนด์สินค้า) ส่งผลดีต่อร้านค้าเช่า ประการที่สอง การกระจายหมวดหมู่ของร้านค้า/บริการควร มุ่งเน้นที่หมวดหมู่หลักแต่ให้ความหลากหลายมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ในขณะเดียวกัน สินค้าชื่อดังมากช่วยยกระดับผู้เช่าได้ ประการที่สาม หมวดหมู่หลัก คือ แฟชั่น และสินค้าที่ต้องเปรียบเทียบ และเลือกซื้อ ข้อมูลข่าวสาร และสินค้าสุขภาพ ศูนย์การค้าที่ให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้ช่วยให้มีอัตราการเช่าที่สูงขึ้นด้วย

Ortiz (Ortiz, 2557) ได้อธิบายว่าส่วนประสมของสินค้าและบริการ ในบริเวณพื้นที่พาณิชย์กรรม ถือเป็นส่วนสำคัญในการดึงดูดให้ลูกค้ามาใช้บริการ ตลอดจนแสงสว่าง เพอร์นิเจอร์ตามเส้นทาง ความสะอาด ที่จอดรถ ความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายล้วนสนับสนุนให้ลูกค้าเข้ามา ใช้บริการ ถึงแม้จะมีส่วนประสมของสินค้าและบริการที่ดีก็ต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรให้ เพียงพอด้วย ขั้นตอนการจัดส่วนประสมของสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพนั้น เริ่มต้นจากการ เข้าใจลักษณะการตลาดของพื้นที่ เข้าใจลูกค้า และการจัดสรรร้านค้าให้ตรงตามความต้องการของ กลุ่มคน โดยขั้นตอนการทำให้เกิดความเข้มแข็งของกลุ่มร้านค้ามีขั้นตอน 3 ส่วนหลักๆ แบ่งเป็น 11 ขั้นตอนย่อย ดังนี้



ภาพที่ 2.7 แสดงกลุ่มขั้นตอนการจัดทำให้เกิดความเข้มแข็งของกลุ่มร้านค้า

ที่มา: Guide for Improving Tenant Mix, 2014: 10 (Ortiz, 2557)

ส่วนที่ 1 เข้าใจสาเหตุ (Diagnose and Interpret) แผนดำเนินงานเริ่มต้นจากการสังเกตและการประเมินอย่างละเอียดของพื้นที่ที่ศึกษา โดยเน้นความเข้าใจ 2 ประเด็นหลักๆ คือ อุปสงค์ (Demand) ความต้องการซื้อทางการตลาด เช่น ลักษณะลูกค้า และอุปทาน (Supply) ด้านพื้นที่เช่าที่ร้านค้ามีโอกาสจะเช่า ก่อนตัดสินใจเข้าถึงกลุ่มร้านค้าสำหรับธุรกิจประเภทนี้ ต้องแน่ใจว่ามีสิ่งอำนวยความสะดวกที่พร้อมสำหรับร้านค้า และตระหนักอยู่เสมอว่าลูกค้าสามารถมาจากหลายที่ หรือบริเวณโดยรอบ ไม่ว่าจะเป็นพนักงานจากพื้นที่ข้าง ๆ นักท่องเที่ยว หรือคนสัญจรผ่านไปบริเวณนั้น กลุ่ม

ลูกค้าเหล่านี้ มีการใช้จ่ายและพฤติกรรมที่ซื้อที่แตกต่างกัน โดยส่วนที่ 1 สามารถเรียงลำดับเป็นขั้นตอนดังนี้

- 1) สังเกตและค้นหาความจริง (Observe & Investigate)
- 2) ประเมินความต้องการของลูกค้า (Evaluate Consumer Demand)
- 3) ระบุที่ตั้ง (Identify Opportunity Sites)
- 4) ระบุประเภทของร้านค้า (Identify Retail Categories)

ส่วนที่ 2 ระดมกำลัง (Mobilize) ขั้นตอนนี้จำเป็นต้องมีข้อมูลและเข้าใจร้านค้าที่เหมาะสมกับพื้นที่และสามารถให้บริการภายในพื้นที่ได้ ขั้นตอนนี้ไม่ใช่แค่การเข้าถึงร้านค้าเท่านั้นแต่ต้องวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อจะช่วยให้พื้นที่มีประสิทธิภาพและได้ผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนร่วม รวมทั้งเข้าใจในความแตกต่างของพื้นที่และความต้องการของร้านค้า โดยส่วนที่ 2 สามารถเรียงลำดับเป็นขั้นตอนดังนี้

- 5) สื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicate Your Vision)
- 6) ลงทะเบียนชื่อลูกค้า (Enroll Property Owners)
- 7) บ่งชี้จุดมุ่งหวัง (Identify Prospect)
- 8) ทำการสนทนา (Make the Call)
- 10) พร้อมช่วยเหลือ (Be Ready to Help)

ส่วนที่ 3 เฉลิมฉลองและประเมินค่า (Celebrate & Evaluate) ขั้นตอนนี้เน้นให้ความสำคัญ การฉลองการเปิดร้านเป็นการวัดค่าการบริหารงานขององค์กรว่ามีความน่าสนใจแค่ไหน ความสำเร็จของ 1 หรือ 2 ร้านค้าในพื้นที่นั้นสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดีกว่าการประชาสัมพันธ์ทางการตลาดอย่างไรก็ตามการประชาสัมพันธ์นั้น สามารถสร้างธุรกิจที่เพิ่งเริ่มต้นให้มีความเข้มแข็งได้ การสร้างกระแสนี้จะส่งผลช่วยร้านค้าเดิมภายในพื้นที่ให้น่าสนใจขึ้น โดยส่วนที่ 3 สามารถเรียงลำดับเป็นขั้นตอนดังนี้

- 11) บันทึกความสำเร็จ (Recognize Success)

12) ประเมินผลลัพธ์ (Evaluate Outcome) การเตรียมความพร้อมสำหรับธุรกิจค้าปลีก ก่อนจะเข้าสู่กระบวนการจัดการร้านค้า จะต้องรู้ก่อนว่าพื้นที่มีความพร้อมและในบริเวณพื้นที่นี้ มีร้านค้าไหนบ้างที่ประสบความสำเร็จอยู่ เพื่อจัดเป็นแรงดึงดูดลูกค้า และอย่างน้อยพื้นที่นี้ต้องมีฐานลูกค้าที่เข้มแข็งพอ ตรวจสอบพื้นที่บริเวณโดยรอบ ทั้งเรื่องความสะดวก ความปลอดภัย การปรับปรุงให้พื้นที่มีความเจริญ เพื่อพร้อมสำหรับขั้นตอนต่อไป มีหลายหน่วยงานที่พยายามควบคุมพื้นที่โดยรอบของอาคาร เพื่อสร้างกระแสในการดึงดูดลูกค้า ตรวจสอบสิ่งที่จำเป็นเพื่อเตรียมความพร้อมของร้านค้า เช่น ร้านค้านั้นมีเป็นความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกับอาคารที่ใช้งาน ความพร้อมของพนักงาน และการจัดการในขั้นตอนสู่ความสำเร็จ ยานการค้าใหญ่บางที่ได้ร่วมมือกันของกลุ่มร้านค้าจะช่วยดึงความสนใจได้เป็นระยะยาว โดยเริ่มจากประเด็นดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.8 แสดงลำดับขั้นตอนการปรับปรุงส่วนประสมร้านค้า
ที่มา: Guide for Improving Tenant Mix, 2014: 16 (Ortiz, 2557)

- 1) พนักงานต้องความพร้อม มีความสามารถ ที่ชักนำสร้างแรงดึงดูดให้ร้านค้า
- 2) บรรยากาศแวดล้อมภายในพื้นที่ที่ดี
 - 2.1) ความสะอาดและความปลอดภัย ต้องทำให้ลูกค้ามีความเชื่อมั่นที่จะเข้ามาภายในพื้นที่
 - 2.2) ทางเข้าและที่จอดรถ ต้องสะดวกสบายและเพียงพอ
 - 2.3) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้ลูกค้า
 - 2.4) ส่วนของภาครัฐ ที่คอยช่วยสนับสนุน ด้านความปลอดภัย ด้านอัตราภาษี กระตุ้นเศรษฐกิจ โดยเฉพาะรัฐบาลส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นส่วนรวมกับความสำเร็จของค้าปลีก
- 3) มีกลุ่มลูกค้าที่เพียงพอต่อธุรกิจใหม่และศูนย์การค้ามีความพร้อมที่จะให้บริการลูกค้าได้ ถ้าในศูนย์การค้านั้นมีร้านค้าที่วางกระจกระบายไม่พร้อมใช้งานต้องกลับไปเริ่มการจัดสรรทรัพยากรร้านค้าใหม่ ถ้ามีจำนวนลูกค้าที่เพียงพอ แต่ลูกค้าไม่ซื้อหรือใช้บริการภายในพื้นที่ ขั้นตอนถัดไปต้องหาสาเหตุว่าทำไม ในกรณีตัวอย่าง ในศูนย์การค้าที่มีความต้องการซื้อ แต่ว่าขาดแคลนความหลากหลายของร้านค้า การปรับปรุงก็ปรับที่ส่วนประสมร้านค้าให้มีความหลากหลาย ส่วนศูนย์การค้าที่มีส่วนประสมร้านค้าที่น่าสนใจมาก ส่วนนี้สามารถใช้การส่งเสริมด้านการตลาด (Promotion) เข้ามาช่วย เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่ๆ เข้ามาในพื้นที่ได้ด้วย
- 4) มีพื้นที่สำหรับร้านค้าที่มีศักยภาพ
 - 4.1) เจือนไขข้อตกลง เจ้าของพื้นที่สามารถปรับปรุงส่วนประสมร้านค้า ด้วยการนำเสนอพื้นที่และแนวคิดให้ผู้เช่าเข้าใจให้ตรงกัน
 - 4.2) พื้นที่ที่ร้านค้าสามารถใช้ประโยชน์ และมีความพร้อมสำหรับร้านค้า
- 5) ความสำเร็จของย่านการค้า ปัจจัยที่สำคัญได้แก่ 3 ปัจจัยหลัก

5.1) ส่วนประสมร้านค้า (Tenant Mix) เมื่อส่วนประสมร้านค้ามีความเข้มข้น ก็ช่วยให้คนเข้ามาซื้อและใช้บริการภายในพื้นที่ ธุรกิจมียอดขายที่เพิ่มขึ้น มีร้านค้าใหม่ ๆ เข้ามาลงทุน ข้อควรระวังคือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเข้มข้นของส่วนประสมร้านค้าคือประเภทสินค้าที่มีความหลากหลาย จะต้องพอดีกับผู้ซื้อ นำเสนอสินค้าให้ลูกค้าเข้ามาเยี่ยมชมหนึ่งครั้งสามารถหาซื้อสินค้าได้หลายประเภท ยิ่งฐานของความหลากหลายของสินค้ามากหรือสินค้าเฉพาะเจาะจง (Unique Retail) ฐานลูกค้าก็จะมากและกว้างขึ้นตามลำดับ

5.2) ความหนาแน่นของร้านค้า (Store Density) จากการศึกษาพบข้อพิสูจน์ที่ว่า การอยู่ในบริเวณที่มีมูลค่าการค้าสูงช่วยเพื่อโอกาสทางการค้าให้กับร้านที่อยู่ตรงข้ามได้ ในความเป็นจริง ตลาดที่มีความกว้างเป็นนัยยะสำคัญที่ช่วยกระตุ้นการจับจ่ายได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 140 มากกว่าตลาดที่มีขอบเขตจำกัด ความหนาแน่นร้านค้านี้ถูกเรียกว่า การรวมตัวของกลุ่มร้านค้า (Agglomeration Retail) ที่มีส่วนทำให้งานการค้าประสบความสำเร็จ

5.3) ทางเข้า/ความสะดวกสบาย (Access/ Convenience) ลูกค้าต้องการเข้าถึงที่ง่าย Gentry (Gentry, 2543) ได้ค้นพบว่า ศูนย์การค้าเป็นการขับเคลื่อนส่วนประสมร้านค้า โดยให้ความสำคัญกับ 2 เรื่อง คือ การยอมรับจากสังคมเศรษฐกิจและการจัดการร้านค้าเช่าถือเป็นเรื่องเก่า ในปัจจุบันนี้ศูนย์การค้าขนาดใหญ่ได้หันมาสนใจเรื่องการเพิ่มมูลค่าร้านค้าปลีก (Tenant Mix Added Value) หรือการเพิ่มสินค้าจัดวางในศูนย์การค้าให้หลากหลายขึ้น แต่ทว่าศูนย์การค้าสินค้าจากโรงงาน (Outlet Mall) กลายเป็นคู่แข่งกับ ศูนย์การค้าลักซ์ชัวร์รี่ (Luxury Shopping Center) ในเรื่องของการนำเสนอสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น Elizabeth, New Jersey's Jersey Garden ที่เป็นศูนย์การค้ามีระดับ ได้ขายสินค้าราคาถูกในพื้นที่ที่แวดล้อมไปด้วยสินค้าราคาแพง เหตุผลที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงคือ เจ้าของศูนย์การค้าและผู้เช่า ได้ค้นพบว่า การเปลี่ยนแปลงนี้ได้นำความประทับใจของลูกค้ากลับคืนมา จากการเปิดให้บริการศูนย์การค้าในช่วง ตุลาคม ถึง ธันวาคม ค.ศ. 1999 มีผู้เข้ามาใช้บริการเฉลี่ยเพิ่ม 35,000 คนต่อวัน จาก 23,000 คนต่อวัน

Kirkup และ Rafiq (Malcolm Kirkup, 2537) ได้ค้นพบว่า การเพิ่มขึ้นของคู่แข่งทางการตลาดของศูนย์การค้าในย่านใจกลางเมืองคือสิ่งที่แข่งขันกันด้วยการตลาดที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างภาพให้ผู้เช่าพื้นที่และลูกค้าได้เห็น ทุก ๆ ศูนย์การค้าในอนาคตจะต้องมีสิ่งที่ดึงดูดและมุมมองการนำเสนอที่แตกต่างกันในแต่ละที่เพื่อความอยู่รอด ผู้นำด้านพัฒนาโครงการศูนย์การค้าเน้นความสอดคล้องและส่วนประสมร้านค้าที่โดดเด่น (Tenant Mix) เป็นสูตรสู่ความสำเร็จ และเราได้เห็นว่าในสถานการณ์ที่ต้องเผชิญหน้ากับพื้นที่ว่างของบางศูนย์การค้าที่มีความเฉพาะตัวจะมีความยุ่งยากในการแก้ปัญหาและพัฒนา ศูนย์การค้าสร้างใหม่เป็นความท้าทายใหม่ ๆ ที่จะตามมาสำหรับผู้พัฒนาโครงการ เจ้าของศูนย์การค้า ผู้จัดการ รวมถึงหน่านายที่เกี่ยวข้อง ระดับรายได้ไม่มีความแน่นอนและระยะการคืนทุนช้า ด้านกลยุทธ์ส่วนประสมของร้านค้า (Tenant Mix Strategies) ต้องอยู่บนพื้นฐาน

การวิจัยความต้องการของคนพื้นที่และตำแหน่งทางการค้าของคู่แข่ง ด้านการบริหารการตลาดของผู้เช่าต้องเพิ่มขนาดของกลุ่มลูกค้ากับการรักษารฐานลูกค้าให้มั่นคง ทั้งทางด้านผู้เช่าชั่วคราวที่เพิ่มขึ้น ทั้งพื้นที่ว่างชั่วคราวก็สามารถใช้ได้กับร้านค้าขนาดเล็ก มีส่วนช่วยให้มีสินค้าหลายประเภทที่แตกต่างกัน แต่ต้องควบคุมเรื่องส่วนประสมให้ดีและตำแหน่งทางการตลาด ด้านการเลือกผู้เช่ารายใหม่อย่างพิถีพิถันเป็นสิ่งจำเป็น

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในงานวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย นั้นมีแนวคิดหลัก ๆ อยู่ 2 ประเด็นสำคัญ คือการพัฒนาทางกายภาพ และการพัฒนาด้านงานบริหาร ด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมามีพบว่าในประเทศไทยมีงานวิจัยที่เกี่ยวกับศูนย์การค้าอยู่ในวงจำกัดและยังไม่ม้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อยโดยตรง ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาจากงานวิจัยที่ใกล้เคียงเกี่ยวกับศูนย์การค้าดังตารางนี้

ตารางที่ 2.2 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัย	วิฑูพงษ์ ลีลาเธียร (2554)	ชัยชาญ วงศ์กระจ่าง (2551)	Lizieri and others (2546)
หัวข้องานวิจัย	แนวทางการปรับปรุงพื้นที่ร้านค้าบริเวณมุมอับภายในศูนย์การค้า กรณีศึกษา ศูนย์การค้า ย่านประตูน้ำ	การวางผังภายในพื้นที่ว่างภายในศูนย์การค้ามาบุญครอง เซ็นเตอร์เพื่อเข้าถึงพื้นที่โดยการใช้ทฤษฎีการค้นหาเส้นทาง	ความหลากหลายของร้านค้าในศูนย์การค้า: กรณีศึกษาในอังกฤษเพื่อการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ (Some UK Empirical Analyses)

ผู้วิจัย	วิชูพงษ์ ลีลาเจียร (2554)	ชัยชาญ วงศ์กระจ่าง (2551)	Lizieri and others (2546)
วัตถุประสงค์	<p>1) ศึกษาปัจจัยและวิธีแก้ปัญหาพื้นที่ร้านค้าในบริเวณมูมอับ</p> <p>2) แนวทางในการปรับปรุงผังอาคารภายในศูนย์การค้าเพิ่มศักยภาพให้พื้นที่ร้านค้า</p>	<p>1) ศึกษาพฤติกรรมและความต้องการ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเชิงพื้นที่ของอาคารกับผู้ใช้อาคาร</p> <p>2) แนวทางการจัดผังพื้นที่ให้เหมาะสมกับผู้ใช้งานโดยใช้ทฤษฎี Way Finding</p>	<p>1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความหลากหลายของร้านค้ากับผลลัพธ์ค่าเช่า มี 5 ตัวแปรตั้งนี้ขนาดของศูนย์การค้า จำนวนร้านค้า พื้นที่เฉลี่ยต่อหน่วย ประเภทร้านค้าและบริการ ตราร้านค้า (Brand)</p> <p>2) ศึกษาผลลัพธ์จากความหลากหลายของรูปแบบร้านค้า</p> <p>3) มูลค่าของตรา (Core Brand)ร้านศูนย์การค้า</p>
กลุ่มประชากร	<p>ศูนย์การค้ากรุงทองพลาซ่า</p> <p>ศูนย์การค้าไบหยก 1</p> <p>ศูนย์การค้าไบหยก 2</p> <p>ศูนย์การค้าซีตี้คอมเพล็กซ์</p>	<p>ผู้ใช้บริการในศูนย์การค้ามาบุญครองเซ็นเตอร์</p>	<p>ผู้เช่าของ 148 ศูนย์การค้า</p>

ผู้วิจัย	วิฑูพษ์ ลีลาเชียร (2554)	ชัยชาญ วงศ์กระจ่าง (2551)	Lizieri and others (2546)
ผลวิจัย	<p>ปัจจัยที่ทำให้เกิดพื้นที่ร้านค้ามุ่มอัดภายในศูนย์การค้าประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ปัจจัยด้านทำเลที่ตั้งและการเข้าถึงมีผลต่อการใช้งานพื้นที่เส้นทางสัญจรภายใน 2) ปัจจัยด้านการจัดร้านค้าย่อยมีผลต่อการบริหารจัดการพื้นที่ขายและความหลากหลายของสินค้า 3) ปัจจัยด้านประชาสัมพันธ์มีผลต่อการรับรู้ข้อมูลในพื้นที่ศูนย์การค้า 5) ปัจจัยด้านแสงสว่าง 	<p>ผังพื้นที่เหมาะสมต่อพฤติกรรมและสอดคล้องกับกิจกรรมต่างๆภายในศูนย์การค้าคือต้องมีพื้นที่ทางเดินที่กว้างพอมีพื้นที่รองรับกิจกรรมเชิงบริโภคมามากขึ้น พื้นที่บางส่วนควรปรับปรุงผังพื้นที่เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ดี ทำให้ง่ายต่อการรับรู้พื้นที่มากขึ้น</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) ความสัมพันธ์ทั้ง 5 ตัวแปรส่งผลไปในทางบวกต่อร้านค้าแต่ละร้าน 2) การแบ่งประเภทร้านค้าควรให้ความสำคัญกับมูลค่า (Core) ประเภทร้านค้าถ้าตราร้านค้ามีความหลากหลายในระดับสูงก็จะสร้างแรงส่งเสริมถึงค่าเช่า 3) มูลค่าของประเภทสินค้าและบริการคือแพ้นั้นการเปรียบเทียบสินค้าและการเลือก ศูนย์การค้าที่มีจุดแข็งทางด้านนี้โดยเฉพาะจะมีผลต่อการสร้างค่าเช่าที่สูงขึ้น
ข้อเสนอแนะวิจัย	<ol style="list-style-type: none"> 3) ปรับปรุงระดับเบื้องต้น 2) ปรับปรุงระดับกลาง 3) ปรับปรุงระดับยาก 	<p>แนวทางในการวางผังพื้นที่ว่างภายในศูนย์การค้าเพื่อการกำหนดกลุ่มพื้นที่และการสร้างพื้นที่ดึงดูดส่งผลให้เกิดผลดีเชิงธุรกิจของศูนย์การค้าอีกทั้งเกิด Landmark เพื่อสามารถเข้าถึงได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>การบริหารศูนย์การค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ให้มีสินค้าที่หลากหลายสามารถเลือกซื้อสินค้าได้อย่างสะดวกตรงตามความต้องการเป็นผลมาจากการวางแผนโดยทีมงานบริหารที่มีความสามารถ</p>

ผู้วิจัย	ณัฐพร ชีวาเกียรติยิ่งยง (2557)	ปวีร์ศรี มีสัจย์ (2555)	ณัฐธนนท์ แม้นทอง (2556)
หัวข้องานวิจัย	รูปแบบและการบริหาร ลานกิจกรรมของโครงการ คอมมูนิตีมอลล์ในเขต กรุงเทพฯ และปริมณฑล (ณัฐพร, 2557)	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ ตัดสินใจเช่าพื้นที่จำหน่ายสินค้า ของผู้เช่ารายย่อยในศูนย์การค้า	ปัจจัยในการตัดสินใจเช่า พื้นที่ภายในศูนย์การค้าของ ผู้ประกอบการ (ณัฐธนนท์, 2556)
วัตถุประสงค์	1) ศึกษาลักษณะกายภาพ 2) ศึกษารูปแบบกิจกรรม 3) การบริหารลานพื้นที่ กิจกรรม	1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการ ตัดสินใจเช่าพื้นที่ 2) ส่วนประสมด้านการตลาด บริการที่มีผลต่อการตัดสินใจ เช่าพื้นที่	1) ศึกษาปัญหาในการ ตัดสินใจเช่าพื้นที่ ผู้ประกอบการผู้เช่ารายย่อย 2) แนวทางการแก้ปัญหาใน การแก้ไขปัญหาด้านการ จัดแบ่งพื้นที่เช่า 3) แนวทางการพัฒนาพื้นที่ เช่าให้สอดคล้องกับการ ตัดสินใจเช่าของ ผู้ประกอบการร้านค้า
กลุ่มประชากร	1) โครงการเดอะเชอเคิล 2) โครงการเดอะไนท์ 3) โครงการเพลินนารี	ผู้ประกอบการรายย่อยใน ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่า สาขาพิษณุโลก ขนาดพื้นที่ ตั้งแต่ 4-15ตรม. มีระยะเวลา ของสัญญาตั้งแต่ 1-12 เดือน	ผู้ประกอบการรายย่อยใน ศูนย์การค้าดังนี้ 1) สยามดิสคัฟเวอร์รี่ 2) สยามพารากอน 3) เอ็มบีเค 4) เซ็นทรัลเวิลด์

ผู้วิจัย	ณัฐพร ชีวาเกียรติยิ่งยง (2557)	ปวีศรี มีสัตย์ (2555)	ณัฐชนนท์ แม้นทอง (2556)
ผลวิจัย	<p>ด้านกายภาพ: ขนาดเล็ก ตั้งแต่ 3x3ตรม. ขนาดกลาง 200-300 ตรม. ขนาดใหญ่ ตั้งแต่ 500 ตรม. ตำแหน่งส่วนใหญ่อยู่จุดศูนย์กลางโครงการหรือทางเชื่อมระหว่างอาคาร</p> <p>ด้านกิจกรรม: มี 6 ประเภทกิจกรรม ได้แก่ งานเปิดตัว งานประชาสัมพันธ์ งานเทศกาล งานแสดงสินค้า งานเวิร์คช็อป และงานคอนเสิร์ต ด้านการเตรียมพื้นที่มีระยะสั้นไม่เกิน 1 วัน ระยะยาวคือมากกว่า 1 วัน</p> <p>ด้านบริหาร: แต่ละโครงการมีผังบริหารที่แตกต่างกัน</p>	<p>ส่วนประสมด้านการตลาด บริการที่มีผลต่อการตัดสินใจเช่าพื้นที่ 3 อันดับแรกคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ปัจจัยด้านกายภาพ 2) ปัจจัยด้านบุคลากร 3) ปัจจัยด้านการบริหาร 	<p>ปัจจัยที่ผู้ประกอบการร้านค้ารายย่อยตัดสินใจเช่าพื้นที่ 3 อันดับแรกคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ความเหมาะสมของค่าเช่าพื้นที่ 2) ความเหมาะสมของค่าบริการพื้นที่ส่วนกลาง 3) ตำแหน่งที่ตั้งของร้านค้า

ผู้วิจัย	ณัฐพร ชีวาเกียรติยิ่งยง (2557)	ปวีศรี มีสัตย์ (2555)	ณัฐธนนท์ แม้นทอง (2556)
ข้อสรุปงานวิจัย	โครงการคอมมูนิตีมอลล์ในปัจจุบันมีการออกแบบลานกิจกรรมที่มีขนาดใหญ่ขึ้นและมีกลยุทธ์ในการใช้พื้นที่แตกต่างกันไป จึงจำเป็นต้องการบุคคลเข้ามาบริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในอนาคตจะมีรูปแบบการบริหารที่ซับซ้อนมากขึ้น โดยกิจกรรมส่วนใหญ่จะเน้นให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	ปัจจัยด้านลักษณะทางกายภาพ มีผลต่อการตัดสินใจเช่าพื้นที่จำหน่ายสินค้าในศูนย์การค้ามากที่สุด	สรุปผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้ 1) ปัจจัยในการตัดสินใจเช่าจะต้องให้ความสำคัญกับขนาดพื้นที่และตำแหน่งร้านค้า 2) ปัจจัยในการจัดแบ่งพื้นที่ควรเลือกประเภทร้านเดียวกันให้เป็นกลุ่มก่อนสร้างแรงดึงดูด 3) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการโดยการกำหนดค่าเช่าจะขึ้นอยู่กับจำนวนชั้นและขนาดพื้นที่

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อธิบายได้ว่า ส่วนผสมร้านค้า (Tenant Mix) นั้น มีความสัมพันธ์กับตัวแปรด้าน ขนาดของโครงการศูนย์การค้า จำนวนร้านค้า พื้นที่เฉลี่ยต่อร้าน ประเภทของสินค้า และตราแบรนด์สินค้า เมื่อการบริหารสามารถทำให้ตัวแปรเชื่อมโยง ให้เกิดการส่งเสริมทางบวก เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับศูนย์การค้าได้ สำหรับด้านการออกแบบโครงการด้านวางผังพื้นที่ให้เหมาะสมสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าเป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดี และการเข้าถึงอย่างที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยเรื่องทำเลที่ตั้งของร้านค้าย่อย ส่วนปัจจัยด้านบริหารโครงการศูนย์การค้า นั้น ในประเทศไทยยังไม่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาในงานวิจัยที่ใกล้เคียงคือเรื่องการบริหารลานกิจกรรม มีข้อสรุปจากงานวิจัยมีอยู่ 3 ด้าน คือ ด้านกายภาพ ด้านกิจกรรมและด้านบริหาร โดยกลยุทธ์ ด้านบริหารแต่ละโครงการมีความแตกต่างกัน และในอนาคตจะมีรูปแบบการบริหารลานกิจกรรมที่มีความซับซ้อนขึ้น ปัจจัยด้านอิทธิพลต่อการตัดสินใจเช่าของผู้ประกอบการร้านค้าขนาดเล็กนั้น ด้านทำเลที่ตั้งและค่าเช่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อการตัดสินใจเช่า

2.6 สรุปแนวทางการนำแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวิจัย

แนวทางการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อยเกี่ยวข้องกับหลายด้าน โดยแบ่งเป็นปัจจัยหลักได้ 2 ด้าน คือ 1) ด้านกายภาพ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ ด้านกฎหมาย ประเภทของศูนย์การค้าและการออกแบบโครงการ การออกแบบและวางแผนที่ดี สามารถสร้างสภาพแวดล้อมกายภาพที่สำคัญที่ช่วยกระตุ้นลูกค้าให้เกิดความต้องการใช้สินค้าและบริการสถานที่อำนวยความสะดวกให้ลูกค้า

สามารถเข้าถึงได้ง่าย 2) ด้านบริหาร ประกอบด้วย ส่วนงานบริหารโครงการ ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) และส่วนประสมร้านค้า (Tenant Mix)

การพัฒนาโครงการศูนย์การค้าให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อหน่วยงานที่บริหาร เมื่อลูกค้าสนใจเข้ามาใช้บริการในพื้นที่ที่มากพอจะสามารถเพิ่มค่าเช่าได้ โดยเรื่องการบริหารโครงการนั้นจะสัมพันธ์กับเรื่อง การวางแผนการพัฒนา การจัดสรร ออกแบบพื้นที่ การคัดเลือกผู้เช่าเพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับศูนย์การค้า และสุดท้ายการส่งเสริมทางการตลาด เมื่อมีประสบการณ์ด้านศูนย์การค้าเพิ่มขึ้น ก็จะมีแนวทางการปรับและพัฒนาด้านกายภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหาร โดยการพัฒนาด้านกายภาพนั้นเกี่ยวข้องกับ การวางผังโซน การออกแบบด้านความงามและโครงสร้าง ตลอดจนไปถึงเรื่องสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ระบบสาธารณูปโภคต่าง ๆ ขนาดพื้นที่ ทำเลที่ตั้ง และการเข้าถึงที่สะดวก

ด้านกายภาพและด้านบริหาร มีผลโดยตรงกับภาพลักษณ์โครงการ ที่จะทำให้ลูกค้าสนใจเข้ามาซื้อและใช้บริการภายในพื้นที่ เมื่อผู้เช่าที่อยู่ในโครงการมียอดขายที่ดี สามารถจ่ายค่าเช่าได้ ช่วยทำให้โครงการศูนย์การค้าสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจได้ ส่งผลต่อนักลงทุนให้มีความสนใจในทางลงทุนและพัฒนาโครงการประเภทศูนย์การค้า ก็จะช่วยกระตุ้นใจคนสนใจศึกษาวิจัยเรื่องเกี่ยวกับศูนย์การค้าเพิ่มขึ้นได้ในอนาคต

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย
กรณีศึกษา: โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าแกรนด์พระราม9 โครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล21
และโครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์1” งานวิจัยใช้วิธีการศึกษาหลายวิธีผสมผสานกัน อาทิ เอกสาร
ที่เกี่ยวข้อง การสังเกตการณ์ สํารวจพื้นที่ และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยมุ่งเน้นศึกษาถึง
แนวทางการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย ตามรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3.1 แสดงวัตถุประสงค์กับผลการศึกษา

วัตถุประสงค์	วิธีการ
1. ศึกษาลักษณะกายภาพของโครงการศูนย์และร้านค้าย่อย	การวิจัยเชิงสำรวจ ด้านกายภาพของศูนย์การค้า เป็นการศึกษาพื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่สนับสนุน พื้นที่เช่าภายในศูนย์การค้า โดยการสำรวจบันทึกและสัมภาษณ์ร้านค้าย่อยด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง
2. ศึกษาการบริหารจัดการร้านค้าย่อยของโครงการศูนย์การค้า	การวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษางานด้านบริหารโครงการและบริหารการตลาดของศูนย์การค้า โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารโครงการศูนย์การค้า แบบมีโครงสร้างและศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง
3. วิเคราะห์ลักษณะกายภาพและการบริหารร้านค้าย่อยของโครงการศูนย์การค้า	วิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบรายการที่ได้จากการสำรวจสัมภาษณ์ ถึงข้อดี ข้อจำกัดของลักษณะกายภาพและการบริหารโครงการร้านค้าย่อยของโครงการศูนย์การค้า
4. เสนอแนะแนวทางการพัฒนาพื้นที่และการบริหารร้านค้าย่อยของโครงการศูนย์การค้า	ศึกษาจากกรณีตัวอย่าง อภิปราย สรุปผลวิจัยและเสนอแนะแนวทางการพัฒนา

3.1 การสังเกตการณ์ (Observe Research)

ผู้วิจัยได้ทำการสังเกตการณ์ โดยการทำแบบสำรวจพื้นที่และบันทึกภาพลักษณะกายภาพของโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อยในกรณีศึกษา เพื่อนำข้อมูลกายภาพมาใช้ในการวิเคราะห์และเปรียบเทียบกรณีศึกษาทั้งหมด

1) ประชากร

ร้านค้าย่อยในโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม 9 ชั้นปี จำนวน 70 ร้านค้า โครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 ชั้น1, 2, และ 3 จำนวน 400 ร้านค้า และโครงการศูนย์การค้าสยาม สแควร์1 ชั้นจี และชั้น1 จำนวน 175 ร้านค้า โดยเลือกร้านค้าย่อยที่มี

ลักษณะเป็นร้านค้าขนาดเล็กพื้นที่ไม่เกิน 30 ตารางเมตร หรือมีสัญญาเช่าหรือสัญญาค่าบริการพื้นที่ ส่วนกลางเป็นระยะเวลา 1 ปี

2) กลุ่มตัวอย่างและการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการสังเกตการณ์ใช้วิธีการทำแบบสำรวจพื้นที่และบันทึกภาพ โดยการทำแบบสำรวจลักษณะกายภาพของร้านค้าย่อย เพื่อเป็นข้อมูลเปรียบเทียบลักษณะกายภาพของโครงการศูนย์การค้าฯ ที่ศึกษา

3) การเก็บรวบรวมข้อมูลการสังเกตการณ์

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสำรวจและบันทึกภาพร้านค้าย่อย ในช่วงเวลาการเก็บข้อมูลเดือนธันวาคม พ.ศ. 2558 ถึง มกราคม พ.ศ. 2559 ให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน ตามแบบสำรวจและบันทึกภาพได้เป็นหลักฐาน เพื่อนำข้อมูลมาประมวลร่วมกับแบบสัมภาษณ์

4) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการสังเกตการณ์คือ แบบสำรวจและบันทึกภาพลักษณะกายภาพของโครงการศูนย์การค้าและร้านค้าย่อย

5) การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาลักษณะกายภาพของร้านค้าย่อยและโครงการศูนย์ฯ และส่วนประสมร้านค้า (Tenant Mix) เพื่อประมวลผลร่วมกับเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์

3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Interview Research)

ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลสัมภาษณ์แบบผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ 1) โครงการศูนย์การค้าฯ และ 2) ร้านค้าย่อย

3.2.1 โครงการศูนย์การค้าฯ

1) ประชากร

หน่วยงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าฯ เพื่อรวบรวมข้อมูลด้านการบริหารภายใน ปัญหาและการแก้ไข ตลอดจนแนวทางการพัฒนาร้านค้าย่อย

2) กลุ่มตัวอย่างและการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าฯ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศูนย์การค้าฯ จำนวน 10 คน ดังนี้

- 1) คุณนัชชา มีนะกรรณ ผู้อำนวยการกลุ่มงานขายพื้นที่ฝ่ายขายบริษัทเซ็นทรัลพัฒนาฯ

- 2) คุณอนุชัช พรรณสวัสดิ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายพัฒนาโครงการ บริษัทเซ็นทรัลพัฒนาฯ
- 3) คุณโกสุภภัก เกาเทียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการแผนกพัฒนาร้านค้าฝ่ายขาย บริษัทเซ็นทรัลพัฒนาฯ
- 4) คุณสิริลักษณ์ จงอุดมสุข ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายขาย บริษัทเซ็นทรัลพัฒนาฯ
- 5) คุณประเสริฐ ศรีอุฬารพงศ์ กรรมการบริหาร บริษัทแอลแอนด์เอชพร็อพเพอร์ตี้
- 6) คุณชยานันท์ ชลยานานนท์ ผู้ออกแบบตกแต่งภายในบริษัทอาร์ดีจีแพลนนิ่งแอนด์ดีไซน์ จำกัด
- 7) คุณสุตารัตน์ ภูสวัสดิ์ รักษาการผู้จัดการทั่วไป โครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1 สำนักงานทรัพย์สินจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 8) คุณพรรษา จิตต์จรุงธรรม ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป กลุ่มงานการตลาด ศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1 สำนักงานทรัพย์สินจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 9) คุณวรุณ ลิ้มปีเฉลิม กรรมการบริหาร บริษัท สำนักงานสถาปนิกกรุงเทพฯ จำกัด
- 10) คุณวิชา หาญอมรรุ่งเรือง ที่ปรึกษา บริษัท สยามพิวรรธน์ จำกัด

3) การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างด้วยตนเอง ใช้แบบสอบถามแบบคำถามปลายเปิดกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย จำนวน 10 คน ช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลคือเดือนกุมภาพันธ์-เดือนมิถุนายน 2559 แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์แผนการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าฯ

4) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

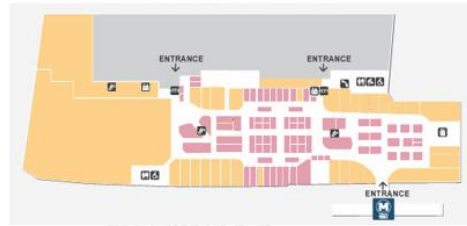
เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ คือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเป็นลักษณะคำถามปลายเปิด ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถบรรยายความรู้ และประสบการณ์การทำงาน ปัญหา แนวทางการแก้ไข และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาโครงการที่มีร้านค้าย่อย ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าฯ จำนวน 10 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นคำถามข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าฯ ได้แก่ แนวทางการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าฯ ระยะก่อนก่อสร้าง ระหว่างก่อสร้าง และหลังก่อสร้าง ในเนื้อหาที่เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจประเภทศูนย์การค้า (Business Development) การบริหารโครงการ (Project Management) การบริหารจัดการร้านค้าย่อยในศูนย์การค้า (Properties Management) ส่วนผสมการตลาด (Marketing Mix) ส่วนประร้านค้า (Tenant Mix) รวมถึงปัญหาที่พบ และแนวโน้มของแนวทางการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าฯ

5) การวิเคราะห์ข้อมูล

นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าฯ มาวิเคราะห์ประมวลร่วมกับเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง การสังเกตการณ์และแบบสำรวจพื้นที่

3.2.2 ร้านค้าย่อย

แสดงร้านค้าย่อยที่ศึกษา แสดงพื้นที่เช่า/ว่าง แสดงพื้นที่ส่วนกลางและสนับสนุน



ภาพที่ 3.1 ชั้นปี โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม 9

ที่มา: สำรวจ 15 ตุลาคม 2558



ภาพที่ 3.2 ชั้น 1, 2 และ 3 โครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21

ที่มา: สำรวจ 15 ตุลาคม 2558

แสดงร้านค้าย่อยที่ศึกษา แสดงพื้นที่เช่า/ว่าง แสดงพื้นที่ส่วนกลางและสนับสนุน



ภาพที่ 3.3 ชั้น จีและ 1 โครงการศูนย์การค้าสยาม สแควร์ 1

ที่มา: สำรวจ 15 ตุลาคม 2558

1) ประชากร

ผู้ประกอบการร้านค้าย่อยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารร้านค้าย่อยในกรณีศึกษา ได้แก่ โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม 9 ชั้นปี โครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 ชั้น 1-3 และ

โครงการศูนย์การค้าสยาม สแควร์ 1 ชั้นจี-1 โดยเลือกร้านค้าย่อยที่มีลักษณะเป็นร้านค้าขนาดเล็ก พื้นที่ไม่เกิน 30 ตารางเมตร หรือมีสัญญาเช่าหรือสัญญาค่าบริการพื้นที่ส่วนกลางเป็นระยะเวลา 1 ปี ทั้ง 3 โครงการมีกลุ่มประชากรทั้งสิ้น 629 ร้านค้า เนื่องด้วยเวลาที่ใช้ในการศึกษาวิจัยมีจำนวนจำกัด และกลุ่มประชากรมีจำนวนมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงไม่สามารถทำการศึกษาจากกลุ่มประชากรได้ทั้งหมด จึงใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ร้อยละสำหรับงานวิจัยนี้ ดังนั้นเมื่อใช้หลักเกณฑ์ร้อยละ จะได้กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 15% = 95 ร้านค้า

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนประชากรในแต่ละโครงการ

เซ็นทรัลฯ พระราม9	เทอร์มินัล21	สยาม สแควร์1
71 ร้านค้า	400 ร้านค้า	158 ร้านค้า
จำนวนสัมภาษณ์ 11 ร้านค้า	จำนวนสัมภาษณ์ 60 ร้านค้า	จำนวนสัมภาษณ์ 24 ร้านค้า

2) กลุ่มตัวอย่างและการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง จากร้านค้าย่อยในโครงการศูนย์การค้าฯ ในกรณีศึกษา โดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จำนวน 95 ร้านค้า ดังนี้

ตารางที่ 3.3 แสดงจำนวนประเภทร้านค้า และการเลือกประเภทที่สัมภาษณ์

ประเภทสินค้า	RM9*	IN.*	T21*	IN.	SQ1*	IN.
ร้านเสื้อผ้าแฟชั่น						
เสื้อผ้าเฉพาะสตรี	7	1	89	13	79	11
เสื้อผ้าเฉพาะบุรุษ	2		73	11	5	1
รวมเสื้อผ้าแฟชั่นและเครื่องประดับตัว	3	1	65	10	11	1
ร้านรองเท้า						
รวมรองเท้า เด็ก สตรี บุรุษ	4	1	26	3	12	2
ร้านกระเป๋า						
รวมกระเป๋าแฟชั่น	3	1	34	5	15	2
เครื่องประดับตัว(แฟชั่น)						
แว่นตา/คอนแทคเลนส์	3		4	1	14	2
นาฬิกา	2		5	1	4	
เครื่องประดับ (Accessories/Jewelry)	4	1	41	5	4	
รวมเครื่องประดับตัว(แฟชั่น)	3	1	8	1		1
กีฬาช้อปปิ้งและของเล่น						
ตุ๊กตา			4	1	1	
หุ่น/โมเดล			2		1	

ประเภทสินค้า	RM9*	IN.*	T21*	IN.	SQ1*	IN.
ของที่ระลึก/ของฝาก			7	1		
อื่นๆ			1	1		1
ไอทีและอุปกรณ์						
มือถือ/อุปกรณ์	15	2			1	
ซีดี/เกมส์					1	
อื่นๆ			2	1	1	1
ความสวยงามและเวชภัณฑ์						
บริการด้านความงาม (ผม เล็บ แวกซ์	2		3	1	1	
ผิวพรรณ)	2		10	1	1	
เครื่องสำอาง	8	1	1		2	
เวชภัณฑ์/ความงามและอื่นๆ						1
ขนมและเครื่องดื่ม						
รวมขนมและเครื่องดื่ม	10	1	2	1	5	1
สินค้าเฉพาะอย่าง/อื่นๆ						
เครื่องประดับ (Prop)			6	1		
เครื่องใช้ในครัวเรือน	1		11	1		
ร้านซ่อม			1			
อื่นๆ	2	1	5	1		
รวม	71	11	400	60	158	24

* RM9=เซ็นทรัลฯ พระราม 9 T21=เทอร์มินัล 21 SQ1=สยามสแควร์ 1 IN. =Interview

3) การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) โดยการใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีคำถามแบบปลายปิดและปลายเปิดกับผู้ประกอบการร้านค้าย่อยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารร้านค้าย่อย จำนวน 95 ตัวอย่าง ช่วงเวลาในการเก็บข้อมูลคือ เดือนมีนาคม พ.ศ. 2559 แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ แผนการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าฯ

4) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพคือ การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างผู้บริหารจัดการร้านค้าย่อยในกรณีศึกษา โดยใช้แบบสอบถามซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นคำถามต่อไปนี้

ส่วนที่ 1: ข้อมูลทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับร้านค้า ได้แก่ ราคาเช่า การเข้าถึง การออกแบบร้านค้า การจัดเตรียมพื้นที่ของโครงการศูนย์การค้าฯ กลุ่มลูกค้าของร้าน

ส่วนที่ 2: ข้อมูลเกี่ยวข้องกับทัศนคติของร้านค้าในด้านต่างๆ ต่อโครงการศูนย์การค้าฯ ได้แก่ ปัจจัยส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) ปัจจัยส่วนประสมร้านค้า (Tenant Mix) ปัจจัยบริหาร

โครงการศูนย์การค้าฯ (Facility Management) และปัจจัยกายภาพโครงการศูนย์การค้าฯ (Shopping Mall's Physical environmental)

โดยได้นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นนี้ไปปรึกษา อาจารย์ที่ปรึกษา และกรรมการวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับความต้องการ และได้ทำการทดสอบแบบสัมภาษณ์กับร้านค้าย่อย (Pre-Test) ร้อยละ 20 เพื่อตรวจสอบว่าสามารถสื่อสารความหมายได้เข้าใจตรงกัน

5) เกณฑ์อธิบายค่าความสัมพันธ์

เกณฑ์การให้คะแนนระดับความเหมาะสมของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การออกแบบร้านค้า ส่วนประกอบการตลาด ส่วนประสมร้านค้า และกายภาพศูนย์การค้าฯ

- มากที่สุด = 5 คะแนน
- มาก = 4 คะแนน
- กลาง = 3 คะแนน
- น้อย = 2 คะแนน
- ไม่เหมาะสม = 1 คะแนน

โดยนำข้อมูลระดับความเหมาะสมจากการสัมภาษณ์ร้านค้าย่อย แบ่งเป็น 5 ระดับ นำมาคำนวณเป็นค่าเฉลี่ยร้อยละ

$$\frac{\text{ผลรวม (ร้านค้า} \times \text{ระดับคะแนน) - จำนวนร้านค้า} \times 100}{\text{จำนวนร้านค้า}} = \text{ระดับความเหมาะสม}$$

จำนวนร้านค้า	ค่าเฉลี่ยร้อยละ	มีระดับความเหมาะสมมากที่สุด
-	ค่าเฉลี่ยร้อยละ 80-100	มีระดับความเหมาะสมมากที่สุด
-	ค่าเฉลี่ยร้อยละ 60-80	มีระดับความเหมาะสมมาก
-	ค่าเฉลี่ยร้อยละ 40-60	มีระดับความเหมาะสมกลาง
-	ค่าเฉลี่ยร้อยละ 20-40	มีระดับความเหมาะสมน้อย
-	ค่าเฉลี่ยร้อยละ 0-20	มีระดับความไม่เหมาะสม

6) การวิเคราะห์ข้อมูล

นำผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าย่อยหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารร้านค้าย่อยในโครงการศูนย์การค้าฯ มาวิเคราะห์ ประมวลร่วมกับเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง การสังเกตการณ์ และแบบสำรวจพื้นที่ ตรวจสอบความถูกต้องแล้วคิดวิเคราะห์ เขียนข้อมูลเชิงพรรณนา เพื่อหาข้อสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย

3.3 การนำเสนอผลการศึกษา

1) นำเสนอการวางแผนงาน การบริหาร การพัฒนาโครงการ ปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา โครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย

2) เสนอแนะแนวทางการจัดเตรียมพื้นที่ศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย โครงการอื่นๆ หรือโครงการจะเกิดขึ้นในอนาคต

3) เสนอแนะแนวทางการเลือกสรรพื้นที่ของร้านค้าย่อยให้เหมาะสมกับลักษณะร้านค้าแต่ละประเภท



บทที่ 4
รายละเอียดโครงการศูนย์การค้าฯ

ในบทนี้เป็นการศึกษาข้อมูลในรายละเอียดโครงการศูนย์การค้าฯ ทั้ง 3 โครงการ เพื่อให้เข้าใจถึงภาพรวมในด้านต่าง ๆ ของโครงการศูนย์การค้าฯ โดยแบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ 1) ประวัติความเป็นมา การอธิบายเรื่องประวัติความเป็นมาของโครงการศูนย์การค้าฯ ที่ได้จากการค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เข้าใจถึง ความเหมือนและแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมองค์กร และภาพรวมด้านบริหารองค์กร 2) ทำเลที่ตั้งโครงการ ข้อมูลเกี่ยวกับทำเลที่ตั้งของโครงการศูนย์การค้าฯ เพื่ออธิบายลักษณะที่ตั้ง เส้นทาง การเข้าถึงโครงการ และบรรยากาศโดยรอบของโครงการศูนย์การค้าฯ และ 3) ข้อมูลโครงการ เพื่ออธิบายเรื่องลักษณะอาคาร ลักษณะการจัดองค์ประกอบของผังพื้นที่ และลักษณะประเภทร้านค้าเช่า

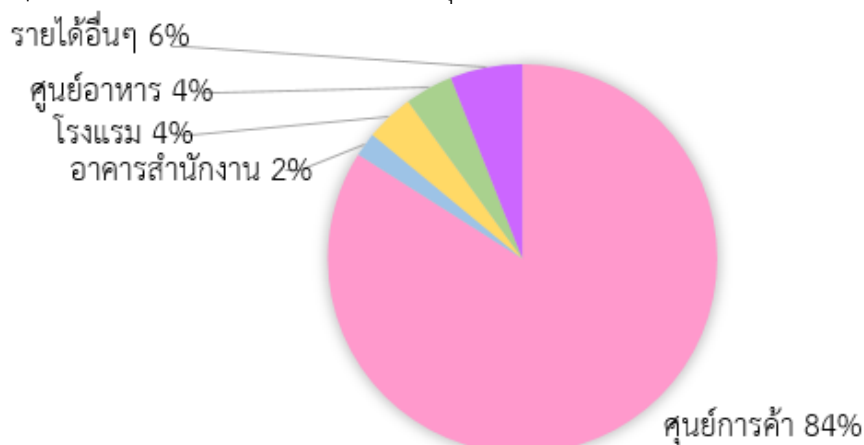
ตารางที่ 4.1 แสดงสรุปผลการศึกษารายละเอียดโครงการศูนย์การค้าฯ

สรุปรายละเอียด	เซ็นทรัลฯ พระราม 9	เทอร์มินัล 21	สยามสแควร์ 1
ประวัติความเป็นมาบริษัทผู้พัฒนา	เป็นผู้นำธุรกิจให้เช่าพื้นที่และให้บริการพื้นที่ค้าปลีก	แลนด์แอนด์เฮาส์เป็นผู้นำพัฒนาด้านที่อยู่อาศัยร่วมกับสยามรีเทลดีเวลอปเมนท์	สถาบันการศึกษาชั้นนำ
ทำเลที่ตั้งโครงการ	รถไฟฟ้าเอ็มอาร์ที พระราม 9 (BTS)	รถไฟฟ้าเอ็มอาร์ที (MRT) รถไฟฟ้าบีทีเอส สถานีอโศก (BTS)	รถไฟฟ้าบีทีเอส สถานีสยาม (BTS)
ข้อมูลโครงการ			
เงินลงทุน	5,141 พันล้านบาท	5,937 พันล้านบาท	1,800 พันล้านบาท
พื้นที่รวมที่จอดรถ	214,000 ตารางเมตร	97,905 ตารางเมตร	75,628 ตารางเมตร
พื้นที่ให้เช่า	2,400 คัน	1,100 คัน	270 คัน
อัตราการเช่า	59,672 ตารางเมตร	40,000 ตารางเมตร	32,600 ตารางเมตร
จำนวนผู้เช่า	ร้อยละ 97	ร้อยละ 98	ร้อยละ 84
จำนวนผู้เช่า	236 กว่าร้านค้า	665 กว่าร้านค้า	500 กว่าร้านค้า
ผังแสดงส่วนประสมร้านค้า	เน้นกลุ่มสเปเชียลตี้มากกว่าอาหารและแฟชั่น	เน้นกลุ่มอาหารและแฟชั่น	เน้นกลุ่มอาหารและแฟชั่น
ส่วนประสมการตลาด	ให้ลูกค้าสมัครสมาชิกเพื่อส่งเสริมการขายด้วยการลด	ส่งเสริมการขายด้วยการลดราคาสินค้าและการจัดงานแสดงสินค้า	ส่งเสริมการขายด้วยการจัดงานแสดงสินค้า (Event)

4.1 โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัล พลาซ่า แกรนด์ พระราม9

1) ประวัติความเป็นมา

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) ประกอบธุรกิจหลักคือการพัฒนาศูนย์การค้าขนาดใหญ่ และธุรกิจให้เช่าพื้นที่และให้บริการพื้นที่ค้าปลีกภายในศูนย์การค้า นอกจากนี้ยังประกอบธุรกิจประเภทอื่นๆ โดยมีสัดส่วนรายได้แยกตามประเภทธุรกิจดังนี้

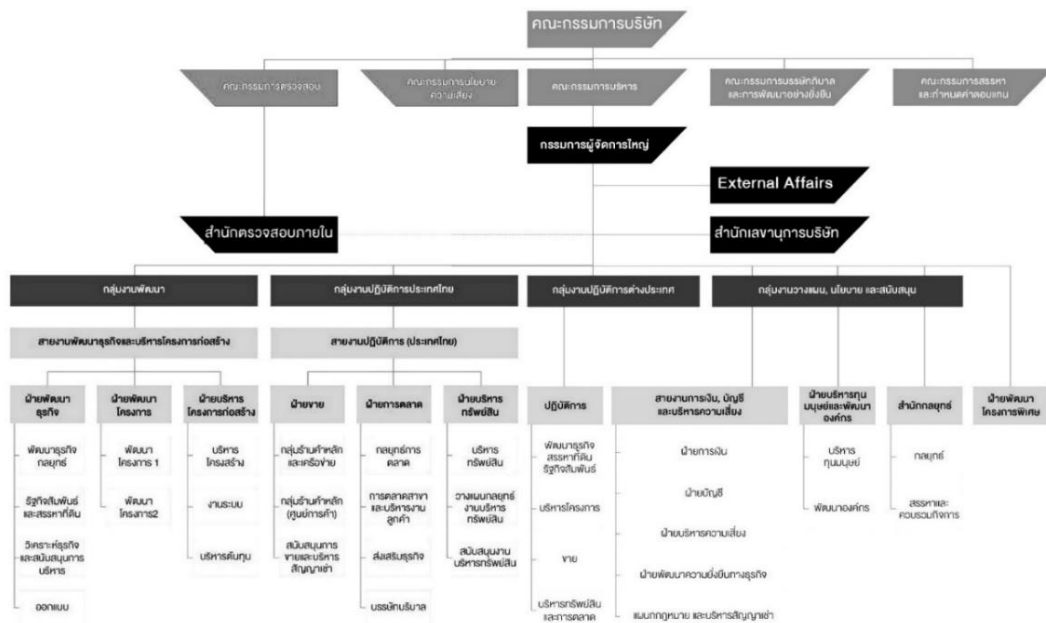


ภาพที่ 4.1 แสดงสัดส่วนรายได้แยกตามประเภทธุรกิจ บริษัทเซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) ประจำปี 2557 (บริษัทเซ็นทรัลพัฒนา, 2557)

- ค่านิยมองค์กร “สร้างสรรค์ด้วยความเชื่อมั่น สู่ความเป็นเลิศร่วมกัน” โดยมีเป้าหมายเป็น ผู้พัฒนาศูนย์การค้าที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำในระดับภูมิภาคของพนักงานทุกคนที่ยังคงยึดมั่นและปฏิบัติงานที่ถ่ายทอดสืบต่อกันมา เพื่อผลักดันและสร้างสรรค์คุณค่าเหนือกว่าความคาดหวังต่อผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกคนและยังคงไว้ซึ่งคุณภาพตามวิถีและวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร

- วิสัยทัศน์องค์กร “ผู้พัฒนาศูนย์การค้าในระดับภูมิภาคที่ได้รับการชื่นชมสูงสุดจากทุกคนและไม่หยุดนิ่งในการสร้างประสบการณ์แห่งความสุขในระดับโลก

- โครงสร้างบริหารองค์กร แบ่งกลุ่มงานบริหารออกเป็น 4 กลุ่มใหญ่ดังนี้ 1) กลุ่มงานพัฒนา 2) กลุ่มงานปฏิบัติการภายในประเทศไทย 3) กลุ่มงานปฏิบัติการต่างประเทศ 4) กลุ่มงานวางแผน, นโยบายและสนับสนุน โดยเฉพาะในกลุ่มงานปฏิบัติการภายในประเทศไทยนั้น ได้แบ่งเป็นกลุ่มย่อย 3 ฝ่ายที่น่าสนใจได้แก่ 1) ฝ่ายขาย ทำหน้าที่ขายและวางกลยุทธ์ในการขายพื้นที่ให้ผู้เช่า 2) ฝ่ายการตลาดทำหน้าที่ให้ลูกค้าเข้ามาเดินภายในศูนย์การค้าฯ และ 3) ฝ่ายบริหารทรัพยากรสิน ทำหน้าที่บริการสร้างความพึงพอใจให้ร้านค้าและลูกค้าที่ให้บริการภายในพื้นที่ โดยแต่ละฝ่ายได้มีหน่วยงานย่อยๆ เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของฝ่ายนั้นๆ โดยมีรายละเอียดดังรูปผังองค์กรด้านล่างนี้



ภาพที่ 4.2 แสดงผังองค์กร บริษัทเซ็นทรัลฯ

ที่มา: รายงานประจำปี 2557 (บริษัทเซ็นทรัลพัฒนา, 2557)

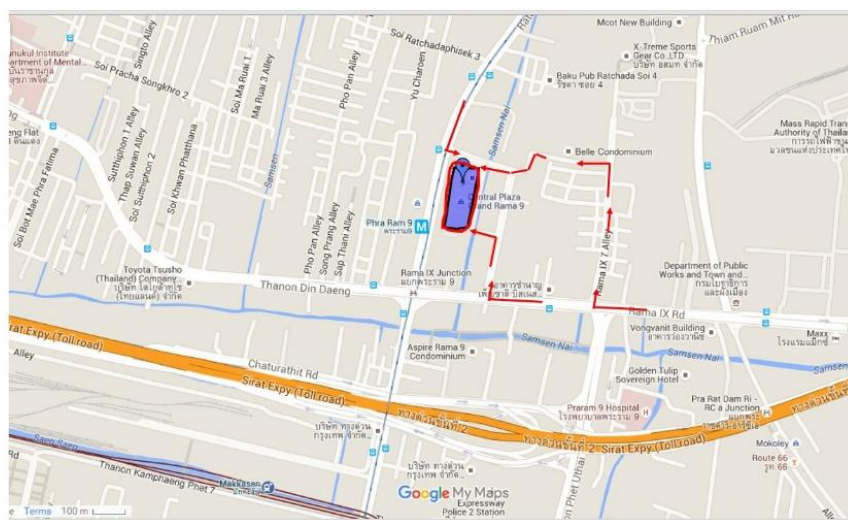
●โครงการเซ็นทรัลฯ พระราม 9 มีมูลค่าเงินลงทุนทั้งโครงการ 5,141 พันล้านบาท บนพื้นที่ใช้สอยรวม 214,000 ตารางเมตร ที่จอดรถ 2,400 คัน พื้นที่ให้เช่า 59,672 ตารางเมตร อัตราการเช่าพื้นที่ร้อยละ 97 จำนวนผู้เช่า 236 ร้านค้า เปิดให้บริการเมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2554 เซ็นทรัลพัฒนาฯ ได้สิทธิการเช่าเป็นระยะเวลา 30 ปี และหลังจากนั้นสามารถเช่าเพิ่มได้ครั้งละ 10 ปี ต่อมาบริษัท เซ็นทรัลพัฒนา ไนน์ สแควร์ จำกัด ได้ทำสัญญาการเชื่อมเส้นทางเข้าโครงการบริเวณชั้นปีกับการรถไฟฟ้าเอ็มอาร์ที เพื่อเอื้อสรรพิกให้โครงการ ศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม 9 มีห้างสรรพสินค้าโรบินสัน รวมถึงร้านค้าต่างๆ ในเครือของเซ็นทรัลรีเทลทั้งหมด ได้แก่โรบินสัน, บีทูเอส, ท็อปส์ มาร์เก็ต, ออฟฟิศ ดีโป, ซูเปอร์สปอร์ต และเพาเวอร์บาย มาอยู่ที่เซ็นทรัลฯพระราม 9 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นพื้นที่ค้าปลีกภายในศูนย์การค้าแบบไลฟ์สไตล์ที่ครบครัน (One Stop Lifestyle Entertainment Shopping Complex) ซึ่งตั้งอยู่ในทำเลที่มีศักยภาพ นอกจากนี้โครงการยังมีพื้นที่อาคารสำนักงานให้เช่าอีกด้วย



ภาพที่ 4.3 แสดงโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม 9
ที่มา: Wikimedia, Central Rama9 (Wikimedia, 2558)

2) ทำเลที่ตั้งโครงการ

2.1) การเข้าถึง โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัล พลาซ่า พระราม 9 ตั้งอยู่ที่เลขที่ 9/9 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร สามารถเดินทางเข้าถึงโครงการโดยโครงข่ายรถไฟฟ้ามหานคร สายเฉลิมรัชมงคลสถานีพระราม 9 โดยมีทางเชื่อมเข้าสู่ตัวศูนย์การค้าบริเวณทางออกที่ 2 ของสถานี มีรถประจำทางตามเส้นทางถนนรัชดาภิเษกสาย 73, 73ก, 136, 137, 157, 163, 172, 179, 185, 206, 514, 517, 528, 529 ถนนพระราม 9 สาย 137, 157, 163, 168, 171, 179, 517, 528, 537, 551, ปอ.พ. 4 ถนนโอศก-ดินแดง สาย 73, 73ก, 98, 168, 171, 172, 514, 529, 537, 551, ปอ.พ. 4



ภาพที่ 4.4 แสดงแผนที่โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม 9

ที่มา: google Central Rama9 (google, 2558a)

2.2) พื้นที่โดยรอบ บริเวณที่ศึกษาเป็นย่านที่อยู่อาศัยหนาแน่นภาพความเป็นย่านการค้าแห่งใหม่ (New CBD) ใกล้ย่านพระราม 9 - ศูนย์วัฒนธรรม รายล้อมไปด้วยบริษัทยักษ์ใหญ่ทั้งบริษัทด้านการเงิน การลงทุน และบริษัทชั้นนำระดับโลกที่จะหลั่งไหลเข้า ปัจจุบันมีคอนโดมิเนียมแนวสูง (High-Rise Condominium) ระดับลักซ์วรี (Luxury) หลายโครงการรวมทั้งออฟฟิศเกรดเอ - บี และศูนย์การค้าโครงการขนาดใหญ่ที่เกิดขึ้น มีความชัดเจนมากขึ้น และการขยายตัวของพระราม 9 - ศูนย์วัฒนธรรม

Project	The Grand Rama9							
	The Super Tower***	G Tower	Unilever Headquarter	The Ninth Tower	Central Plaza Grand Rama9	The Shoppes Grand Rama9	Belle Grand Rama9	Hotel Grand Rama9
ลักษณะอาคาร	Office Building	Office Building	Office Building	Office Building	Shopping Center	Shopping Center	Condomium	Hotel
จำนวนชั้น	125 ชั้น** (615 m. สูงสุดในอาเซียน)	36 ชั้น	12 ชั้น	36 ชั้น, 2 อาคาร	17 ชั้น	เชื่อมต่อนอกอาคารใน The Grand Rama9	43 ชั้น, 8 อาคาร	260 ห้อง
ขนาดโครงการ	320,000 ตร.ม.	134,779 ตร.ม.	46,942 ตร.ม.	122,476 ตร.ม.	214,000 ตร.ม.	35,000 ตร.ม.	342,706 ตร.ม.	33,977 ตร.ม.
สถานะโครงการ	Planning	Under Construction	Under Construction	Finished	Finished	Finished	Finished	Planning
ประชากรในพื้นที่ EST.Population (คนต่อวัน)	16,000	6,800	2,000	6,200	10,000		5,000	450
รองรับคนได้ มูลค่าโครงการ ที่ตั้งโครงการ ขนาดที่ดิน เจ้าของโครงการ	2-3 แสนคนต่อวัน 100,000 ล้านบาท สี่แยกพระราม9 ถนนพระราม 9 แขวงห้วยขวาง เขตห้วยขวาง กรุงเทพมหานคร 10310 73 ไร่ Grand Canal Land Public Company Limited							

ภาพที่ 4.5 แสดงรายละเอียดโครงการเดอะแกรนด์พระราม9

ที่มา: terrabkk, NEW CBD (terrabkk, 2558)



ภาพที่ 4.6 แสดงโครงการเดอะแกรนด์ พระราม 9 เมื่อแล้วเสร็จ

ที่มา: terrabkk, NEW CBD (terrabkk, 2558)



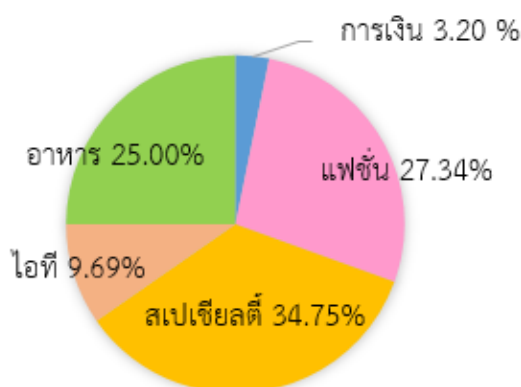
ภาพที่ 4.7 บรรยากาศรอบเซ็นทรัลฯ พระราม 9

ที่มา: ภาพถ่ายวันที่ 19 มกราคม 2559 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

2.3) รูปแบบอาคาร ด้านการออกแบบมีความโดดเด่นที่ล้ำสมัยในรูปแบบฟิวเจอร์ริสติก (Futuristic) ด้วยเส้นสาย สี สัน และแสงสีจากไฟแอลอีดี (LED) ของเดอะ ริบบอน เอฟเฟคท์ (The Ribbon Effect) ที่ได้รับแรงบันดาลใจมาจากความไม่หยุดนิ่งของถนนพระราม 9 ตอบสนองกลุ่มคนรุ่นใหม่ในสไตล์เวิร์ค แอนด์ เพลย์ (Work & Play)

3) ผังแสดงส่วนประสมร้านค้า

โครงการเซ็นทรัลฯ พระราม 9 ชั้นพลาซ่าประกอบด้วย 9 ชั้น ห้างสรรพสินค้าโรบินสันซึ่งเป็นแฟล็กชิป สโตร์ (Flagship Stores) ที่อพลัส มาร์เกต บีทูเอส เพาเวอร์บาย ซูเปอร์สปอร์ต และออฟฟิศดีพอท รวมไปถึงโรงภาพยนตร์ระดับเวิลด์คลาส เอส เอฟ เอกซ์ ซีเนม่า (SFX Cinema) 11 โรง และเดอะ ริงค์ ไอซ์ อารีน่า (The Rink Ice Arena) ลานไอซ์ สเกตท์ (Ice Skate) ขนาดโอลิมปิกแห่งแรกในประเทศไทย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

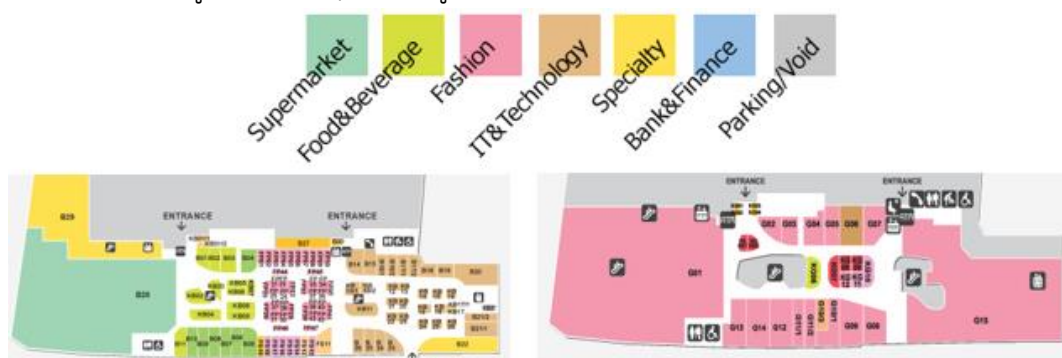


ภาพที่ 4.8 แสดงส่วนประสมตามประเภทร้านค้า

*ไม่รวมส่วนของโรบินสัน ที่อพลัสและออฟฟิศ เซ็นทรัลฯ

ที่มา: ผู้วิจัยสำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

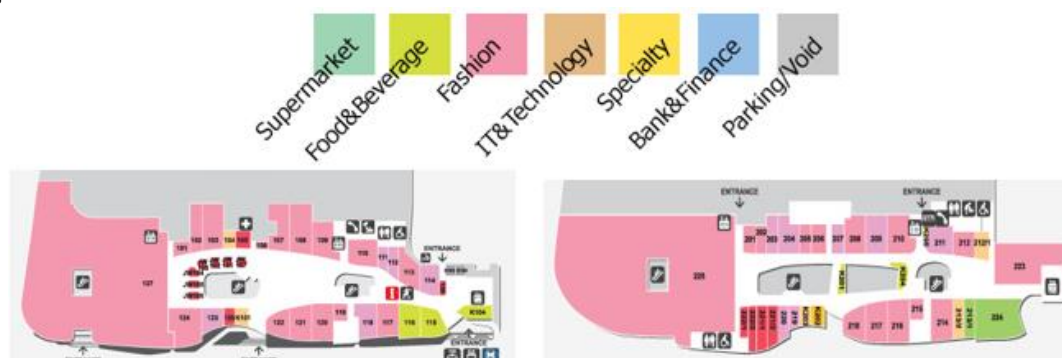
- ชั้น B มีทางเข้าหลัก ได้แก่ ทางเชื่อมกับโครงข่ายระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน (MRT) และทางเข้าด้านลานจอดรถ โดยประกอบด้วยผู้เช่าหลัก (Anchor) ท็อปส์ มาร์เกต, ผู้เช่ารอง (Mini-Anchor) ออฟฟิศ ดีพอท และผู้เช่าเฉพาะโดยจัดเป็นกลุ่มโซน ได้แก่ โซนอาหารและเครื่องดื่ม โซนแฟชั่น พลัส (Fashion Plus) และโซนอีเซ็นเตอร์ (E-center)
- ชั้น จี มีทางเข้าหลักทางเข้าด้านลานจอดรถ โดยประกอบด้วยผู้เช่าหลัก (Anchor) โรบินสัน (Robinson) และ ยูนิโคล (Uniqlo) และผู้เช่าเฉพาะร้านประเภทเสื้อผ้า แฟชั่น (Inter-Fashion)



ภาพที่ 4.9 แสดงผังพื้นที่ชั้นบี และชั้น จี เซ็นทรัลฯ

ที่มา: Central Rama9 (Rama9, 2559)

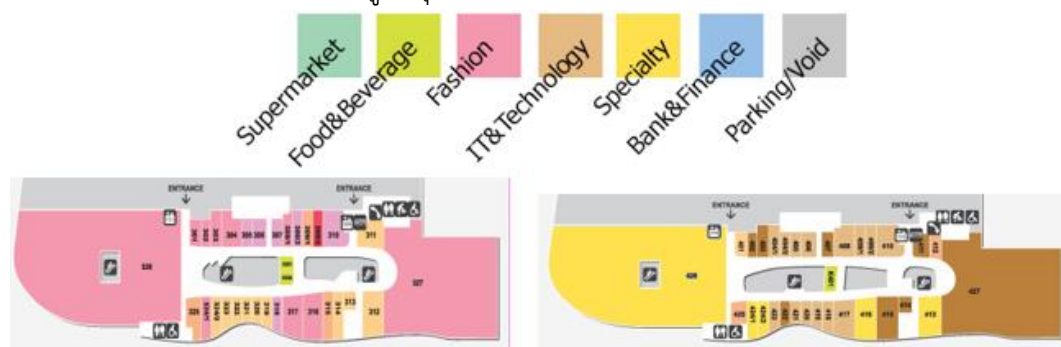
- ชั้น 1 มีทางเข้าหลัก 4 ทาง ได้แก่ ทางเข้าด้านหน้าเชื่อมกับถนนรัชดาภิเษก 3 ทาง และด้านลานจอดรถ โดยประกอบด้วยผู้เช่าหลัก (Anchor) โรบินสัน (Robinson) ผู้เช่าเฉพาะร้านประเภทเสื้อผ้า แฟชั่น (Inter-Fashion) แผนกเครื่องสำอาง บิวตี้รูม โซนกิจกรรมและโซนเจเวลรี่ (Jewelry Zone)
- ชั้น 2 มีทางเข้าด้านลานจอดรถ โดยประกอบด้วยผู้เช่าหลัก (Anchor) โรบินสัน (Robinson) ผู้เช่าเฉพาะร้านประเภทเสื้อผ้า แฟชั่นแผนกเสื้อผ้า, รองเท้าและกระเป๋า และเครื่องประดับของสตรี



ภาพที่ 4.10 แสดงผังพื้นที่ชั้น 1 และชั้น 2 เซ็นทรัลฯ

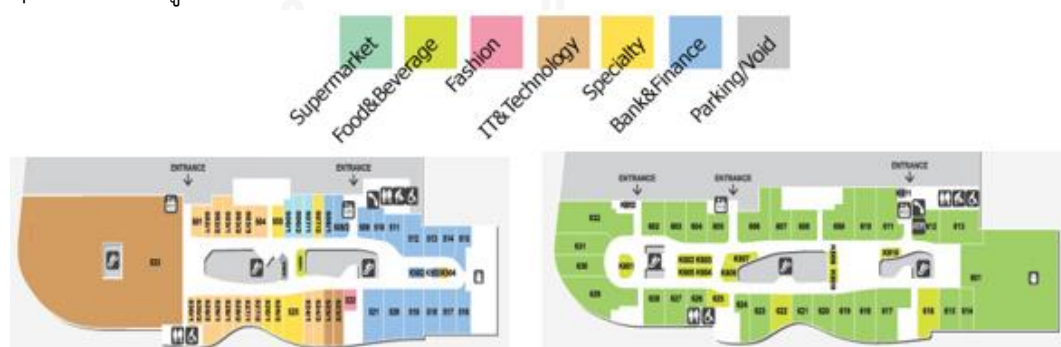
ที่มา: Central Rama9 (Rama9, 2559)

- ชั้น 3 มีทางเข้าด้านลานจอดรถ โดยประกอบด้วยผู้เช่าหลัก (Anchor) โรบินสัน (Robinson) ซูเปอร์สปอร์ต (Super Sports) และผู้เช่าเฉพาะร้านประเภทเสื้อผ้า แฟชั่นไอทีและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์
- ชั้น 4 มีทางเข้าด้านลานจอดรถ โดยประกอบด้วยผู้เช่าหลัก (Anchor) โรบินสัน (Robinson) เพาเวอร์บาย (Power Buy) และผู้เช่าเฉพาะร้านประเภทไอทีและอุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ แผนกเสื้อผ้าและของใช้เด็ก, ห้องแม่และลูก, ชุดชั้นในสตรี และร้านเพาเวอร์บายทางปีกขวาของอาคาร



ภาพที่ 4.11 แสดงผังพื้นที่ชั้น 3 และชั้น 4 เซ็นทรัลฯ
ที่มา: Central Rama9 (Rama9, 2559)

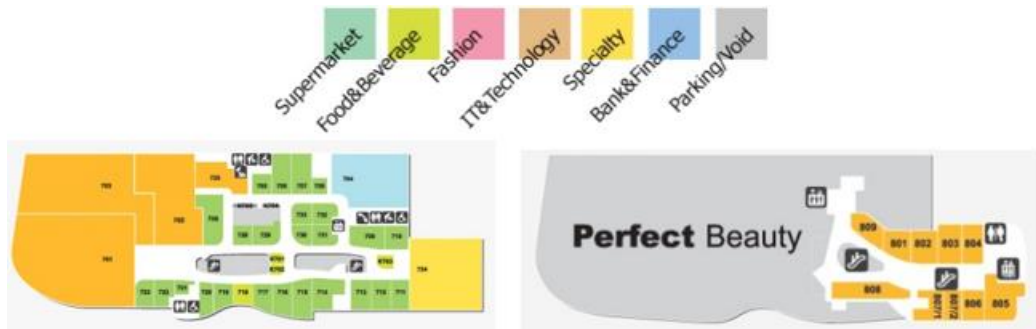
- ชั้น 5 มีทางเข้าด้านลานจอดรถ โดยประกอบด้วยผู้เช่าหลัก (Anchor) โรบินสัน (Robinson) และผู้เช่าเฉพาะร้านประเภท การเงิน ไอทีและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์แผนกอุปกรณ์และของใช้ภายในบ้าน, ประดับยนต์และเครื่องมือช่าง, จุดบริการลูกค้าและห้องรับรองวีไอพี
- ชั้น 6 มีทางเข้าด้านลานจอดรถ โดยประกอบด้วยผู้เช่าหลัก (Anchor) ฟู้ด รีพับลิค (Food Republic) และผู้เช่าเฉพาะร้านประเภทร้านอาหาร



ภาพที่ 4.12 แสดงผังพื้นที่ชั้น 5 และชั้น 6
ที่มา: Central Rama9 (Rama9, 2559)

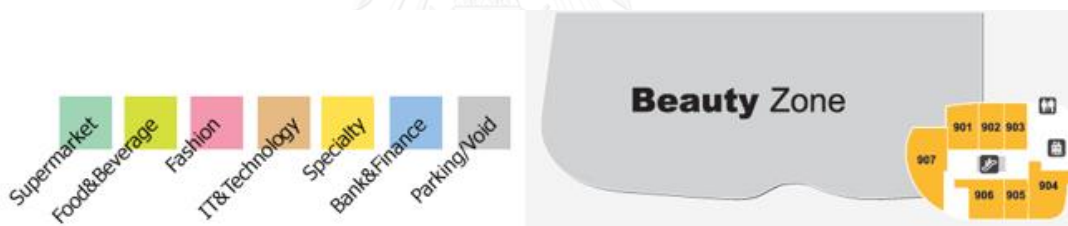
- ชั้น 7 ไม่มีทางเข้าหลัก การเข้าถึงสามารถเข้าถึงได้ด้วย ลิฟต์ บันไดเลื่อนจากชั้น 6 และ ชั้น 8 โดยประกอบด้วยผู้เช่าหลัก (Anchor) เดอะริงค์ ไรซ์ อาร์เร้น่า, ฟิตเนส เฟิร์ส, เอส เอฟ เอกซ์ ซีนีมา สวนสนุกฟินแพลนเน็ต (Fun Planet) และ บีทูเอสและผู้เช่าเฉพาะร้านประเภทร้านอาหาร, และทางเข้าอาคารสำนักงาน

- ชั้น 8 ส่วนโรงภาพยนตร์ 2-11 และโรงภาพยนตร์ไทยประกันชีวิต คริสตัล ซีเนม่า ของ เอส เอฟ เอกซ์ ซีเนม่า โซนริเทล ทาวเวอร์เป็นศูนย์เสริมความงาม และสำนักงานบริหารศูนย์การค้า เซ็นทรัลฯ พระราม 9

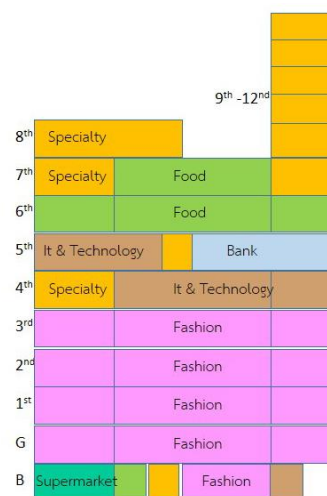


ภาพที่ 4.13 แสดงผังพื้นที่ชั้น 7 และชั้น 8
ที่มา: Central Rama9 (Rama9, 2559)

- ชั้น 9-17 โดยส่วนของชั้น 9 -10 เป็นเสริมความงามและส่วนของชั้น 11-12 เป็นโรงเรียนสอนพิเศษขึ้นโดยใช้ลิฟต์เท่านั้น ส่วนชั้น 13- 17 เป็นส่วนโซนอาคารสำนักงานของ บริษัท ห้างสรรพสินค้าโรบินสัน จำกัด (มหาชน) (สำนักงานส่วนกลาง)



ภาพที่ 4.14 แสดงผังพื้นที่ชั้น 9-12
ที่มา: Central Rama9 (Rama9, 2559)



ภาพที่ 4.15 แสดงการแบ่งประเภทสินค้าในแนวตั้ง
ที่มา: Central Rama9 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

4) ส่วนประสมการตลาด

4.1) กลยุทธ์การตลาดกับลูกค้า (Shopper) ศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ เน้นการรวมกลุ่มร้านค้าให้มีกิจกรรมการตลาดร่วมกันเพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้า เช่น ให้ลูกค้าสมัครสมาชิกเพื่อสะสมแต้มแลกของรางวัล ใช้เป็นส่วนลดผ่านบัตรเดอะวันการ์ด และในแต่ละเดือนมีกิจกรรมหมุนเวียนเฉลี่ย 4- 5 งาน มีเทศกาลลดราคาสินค้ากับร้านค้าที่ร่วมรายการทั้งศูนย์ รวมทั้งมีการจัดงานแสดงที่มีดารามาร่วมงานสร้างกระแสข่าวให้ศูนย์การค้าฯ



ภาพที่ 4.16 แสดงกิจกรรมการตลาด ศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม9
ที่มา: Central Rama9 (Rama9, 2559)

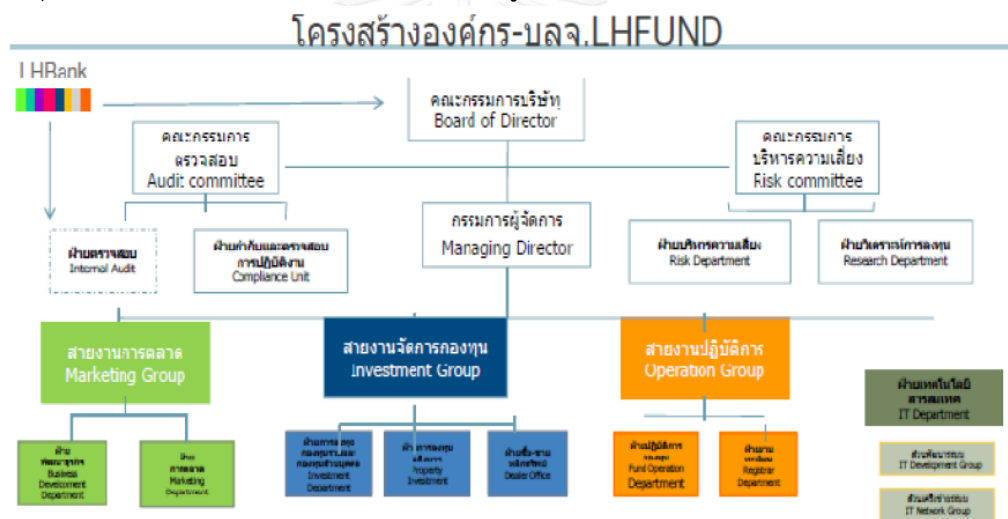
4.2) กลยุทธ์การตลาดกับผู้เช่า (Tenant) กลุ่มผู้เช่าพื้นที่หลักภายในศูนย์การค้าเป็นกลุ่มบริษัทให้เครือเซ็นทรัลกรุ๊ป (Central Group) และกลุ่มผู้เช่าเดิมที่เคยร่วมงานกับเซ็นทรัลฯ มาก่อน โดยกระบวนการเลือกร้านค้าก่อนจะนำเสนอขายพื้นที่เช่าให้กับผู้เช่า

4.2 โครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21

1) ประวัติความเป็นมา

โครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 อโศก เป็นศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ที่บริหารงานโดยทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์แอลเอชซีออปปีงเซ็นเตอร์ (LHSC) ภายใต้เครือแลนด์แอนด์เฮาส์ร่วมกับสยามรีเทลดีเวลอปเมนต์ เปิดให้บริการเมื่อตุลาคม พ.ศ. 2554 โดยโครงการประกอบด้วย อาคารศูนย์การค้าสูง 8 ชั้นและมีชั้นใต้ดิน 2 ชั้น รวมถึงพื้นที่ที่จอดรถภายในอาคารทรัสต์ฯ ได้สิทธิการเช่าและกรรมสิทธิ์ในสังหาริมทรัพย์ของเทอร์มินอล 21 จาก บจก. แอลแอนด์เอช ซีพีเพอร์ตี สิทธิการเช่าดังกล่าวจะหมดอายุลงในวันที่ 31 สิงหาคม 2583 โดยทรัสต์ฯ พื้นที่เช่าดังกล่าวออกให้เช่าแก่ผู้เช่าพื้นที่ซึ่งเป็นผู้ประกอบกิจการค้าปลีกและบริการประเภทต่างๆ และแต่งตั้ง บจก. แอลแอนด์เอช รีเทลแมเนจเมนต์ เป็นผู้บริหาร เป็นผู้บริหารอสังหาริมทรัพย์

- ค่านิยมองค์กร ไม่ปรากฏข้อมูล
- วิสัยทัศน์องค์กร ไม่ปรากฏข้อมูล สืบค้นพบเฉพาะของบริษัท แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด (มหาชน) บริษัทมีเป้าหมายที่จะคงความเป็นผู้นำในธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของประเทศไทย โดยมุ่งเน้นการพัฒนาที่อยู่อาศัยประเภท บ้านเดี่ยว ทาวน์เฮาส์และอาคารชุดพักอาศัย ที่มีคุณภาพเพื่อจำหน่ายให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายตามระดับความต้องการของลูกค้าในแต่ละระดับราคาที่แตกต่างกันไป
- โครงสร้างบริหารองค์กร แบ่งกลุ่มงานบริหารออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ดังนี้ 1) สายงานการตลาด 2) สายงานจัดการกองทุน และ 3) สายงานปฏิบัติการ โดยเฉพาะในกลุ่มสายงานการตลาดนั้น ได้แบ่งเป็นกลุ่มย่อย 2 ฝ่ายที่น่าสนใจได้แก่ 1) ฝ่ายพัฒนาธุรกิจทำหน้าที่พัฒนาโครงการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และ 2) ฝ่ายการตลาดทำหน้าที่ให้ลูกค้าเข้ามาเดินภายในศูนย์การค้าฯ เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของฝ่ายอื่นๆ โดยมีรายละเอียดดังรูปผังองค์กรด้านล่างนี้



ภาพที่ 4.17 แสดงโครงสร้างบริหารองค์กร เทอร์มินอล 21

ที่มา: รายงานประจำปี LHSC (ทริสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์แอลเอสซีฮอปปิงเซ็นเตอร์, 2557)

- โครงการศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21 เป็นศูนย์การค้าและห้องอยู่อาศัยที่ให้บริการในลักษณะเดียวกับโรงแรมครบวงจรมีพื้นที่รวมประมาณ 97,905 ตารางเมตร ประกอบด้วยสิทธิการเช่าอาคารสิ่งปลูกสร้าง พื้นที่จอดรถและส่วนรวมของศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21 รวมถึงสิทธิใด ๆ ที่เกี่ยวกับหรือเกี่ยวเนื่องกับทรัพย์สินดังกล่าว และกองทรัพย์จะได้รับสิทธิในการใช้พื้นที่เชื่อมต่อระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานครบริเวณรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนบีทีเอส สถานีโศกและรวมถึงพื้นที่ใช้ร่วมกับโรงแรมแกรนด์ เซนเตอร์พอยต์ เทอร์มินอล สถานีสุขุมวิท ตัวโครงการประกอบด้วยศูนย์การค้า 9 ชั้น และห้องอยู่อาศัยที่ให้บริการในลักษณะเดียวกับโรงแรม 20 ชั้น

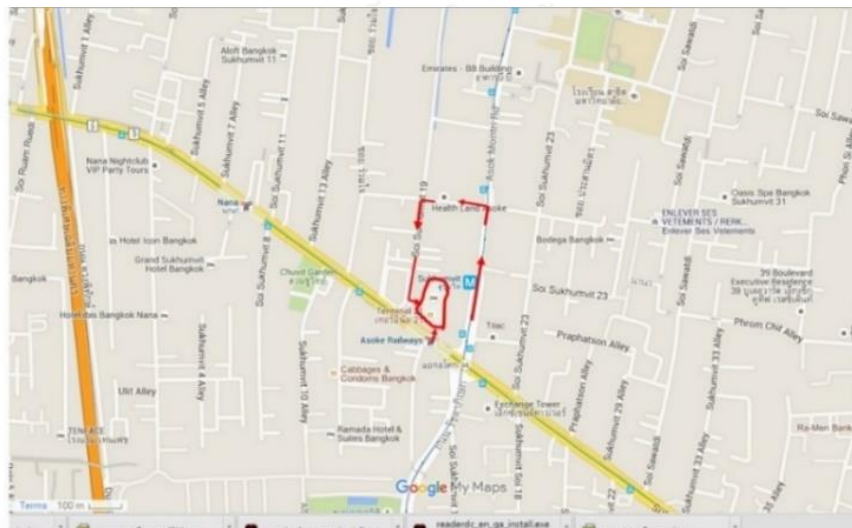


ภาพที่ 4.18 แสดงโครงการศูนย์การค้า เทอร์มินัล 21

ที่มา: รายงานประจำปี LHSC (ทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์แอลเอชซีพีซีเอ็นเตอร์, 2557)

2) ทำเลที่ตั้งโครงการ

2.1) การเข้าถึง โครงการตั้งอยู่เลขที่ 88 ซอยสุขุมวิท 19 (วัฒนา) แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ เชื่อมต่อการเดินทางโครงข่ายรถไฟฟ้าบีทีเอส และรถไฟฟ้าเอ็มอาร์ที สามารถเดินทางเข้าสู่ตัวศูนย์การค้าได้อย่างสะดวก สบาย และรวดเร็ว จากถนนเส้นสุขุมวิทและเส้นอภิคอมมูนิตี้ มีรถประจำทางขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ประจำทางสาย 2, 25, 38, 40, 136, 185, 501, 508, 511, 513



ภาพที่ 4.19 แผนที่ศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21

ที่มา: google terminal 21 2558 (google, 2558c)

2.2) พื้นที่โดยรอบ ศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21 ประกอบไปด้วยศูนย์การค้า 9 ชั้น พื้นที่ขายรวม 40,000 ตร.ม. มีพื้นที่รวม 97,905 ตร.ม. แบ่งเป็นพื้นที่ให้เช่า 34,058 ตร.ม. และด้านบนจะเป็นในส่วนของเซอร์วิสอพาร์ทเมนต์ (Service Apartment) 20 ชั้น ทำเลที่ตั้งบนพื้นที่ย่านอโศกนั้นเป็นจุดเชื่อมต่อที่สำคัญ ถนนอโศกนี้เดิมก็เป็นแหล่งของอาคารสำนักงาน (Office Building) และสถานศึกษาอย่างมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร จนกระทั่งในช่วง 4-5 ปีที่ผ่านมาก็มีคอนโดมิเนียมเปิดใหม่ และทยอยสร้างเสร็จกันไปเรื่อย ๆ และมีจำนวนของคนสัญจรผ่านจุดเชื่อมต่อของรถไฟฟ้าบีทีเอส และรถไฟฟ้าเอ็มอาร์ที เป็นจำนวนมาก ชั้นบนสุดของโครงการเป็นศูนย์อาหารที่มีราคาย่อมเยา มีการเดินทางที่สะดวกเนื่องจากตั้งอยู่บนถนนสุขุมวิท จึงดึงดูดผู้บริโภคและนักท่องเที่ยวจากย่านธุรกิจ อาคารสำนักงาน โรงแรมระดับสี่และห้าดาวคอนโดมิเนียม อาคารที่พักอาศัยใกล้เคียงรวมถึงไม่ไกลจากสวนสาธารณะ ซึ่งตั้งอยู่ใจกลางกรุงเทพฯ และศูนย์การประชุมต่างๆ ให้มาเยี่ยมชมโครงการมีแนวคิดในการออกแบบในลักษณะศูนย์กลางการซื้อขายสินค้าจากต่างประเทศ และสามารถสนองความต้องการอันหลากหลาย



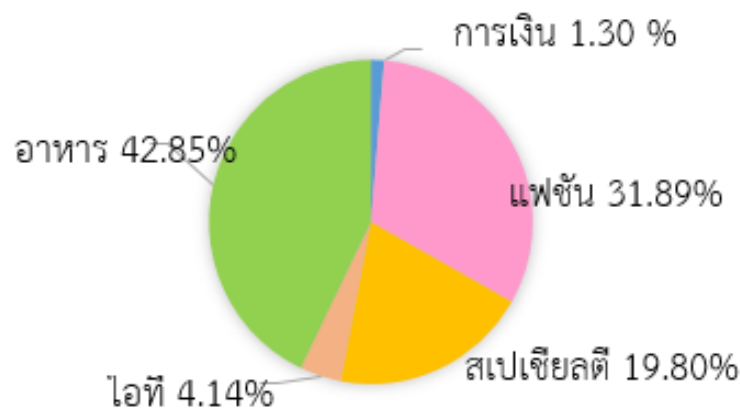
ภาพที่ 4.20 แผนที่ศูนย์การค้าเทอร์มินอล 21
ที่มา: ภาพถ่าย 15 ธันวาคม 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

2.3) รูปแบบอาคาร ประสบการณ์การช้อปปิ้งเทรนด์ใหม่ แบบมาร์เกตสตรีท (Market Street) ที่รวบรวมบรรยากาศทั่วทุกมุมโลกมาไว้ใน ที่เดียวใจกลาง อโศก ทั้งแคริบเบียน โรม, ปารีส, โตเกียว, ลอนดอน, อิสตันบูล, ซานฟรานซิสโก และฮอลลีวูด พร้อมสนุกกับทุกไลฟ์สไตล์ใหม่ทั้ง แฟชั่น อาหาร และภาพยนตร์ (Fashion, Food & Film) ความบันเทิงครบวงจร สำหรับกลุ่มลูกค้าที่ชอบการ ช้อปปิ้ง มีกว่า 600 ร้าน พร้อมบันไดเลื่อนที่ยาว 36 เมตร สัญจรง่ายด้วยเส้นทางไฟฟ้า สไตล์ ตกแต่งแบบมาร์เกตสตรีทเหมือนถนนคนเดิน แต่ดีดแอร์ มีเอกลักษณ์และจัดกลุ่มร้านเป็นโซนชัดเจน

3) ผังแสดงส่วนประสมร้านค้า

รูปแบบการจัดผังพื้นที่จะแบ่งเป็น 1) แฟชั่นโซน (Fashion Zone) ได้จัดแบ่งเป็นโซนร้านค้า แฟชั่นแบรนด์เนม (Fashion Brand Name), แฟชั่นดีไซเนอร์ (Fashion Designer) โดยมีจุดเด่น

ตรงโซนเออร์แบนนิสตาช็อป (Urbanista Shop) ซึ่งจำลองบรรยากาศแบบร้านค้าในมาร์เก็ตสตรีทมาไว้บนพื้นที่ 3 ชั้นเต็ม ด้วยร้านค้า 600 ร้าน สร้างบรรยากาศที่เหมือนเดินอยู่บนถนนสายช้อปปิ้งยอดนิยมในญี่ปุ่น และเกาหลี ซึ่งแตกต่างไปจากศูนย์การค้าหรือห้างสรรพสินค้าทั่วไป 2) ฟู๊ดโซน (Food Zone) ประกอบด้วยโซนซูเปอร์มาร์เก็ต ซึ่งมุ่งเน้นโซนเทคโฮม (Take Home) มีโซนฟู้ดคอร์ท และโซนร้านอาหารต่างๆ กว่า 50 ร้านค้า และพรีเมียม ซูเปอร์มาร์เก็ต (Premium Supermarket) และ 3) เอนเทอร์เทนเมนต์โซน (Entertainment Zone) ประกอบด้วยโรงภาพยนตร์ เอสเอฟ ซีเนม่า และพักผ่อนหย่อนใจในโซนฟิตเนส และสปา โดยมีรายละเอียด ดังนี้



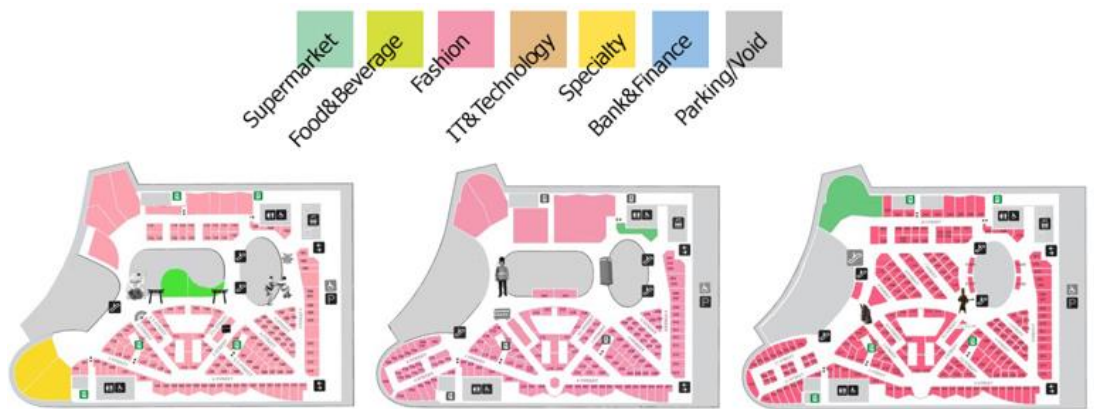
ภาพที่ 4.21 แสดงส่วนประสมตามประเภทร้านค้า ศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21
ที่มา: ผู้วิจัยสำรวจ 2558

- ชั้น แอลจี แคริบเบียน เติมความสดชื่นในแบบหมู่เกาะแคริบเบียน ด้วยการเลือกซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคระดับ พรีเมียม พร้อมร้านค้าที่อำนวยความสะดวก
- ชั้น จี โรมก้าวสู่สวรรค์ของนักช็อป เพลิดเพลินกับสินค้าแฟชั่นแบรนด์เนม ท่ามกลางบรรยากาศที่เต็มไปด้วยสถาปัตยกรรมของกรุงโรม
- ชั้น เอ็ม ปารีสสนุกไปกับการเลือกซื้อเสื้อผ้า เครื่องประดับ หลากดีไซน์จากหลายแบรนด์ในบรรยากาศถนนฌอง-เลลีเซ่ส์ ณ กรุงปารีส เมืองในฝันของเหล่าเออร์แบนนิสตา



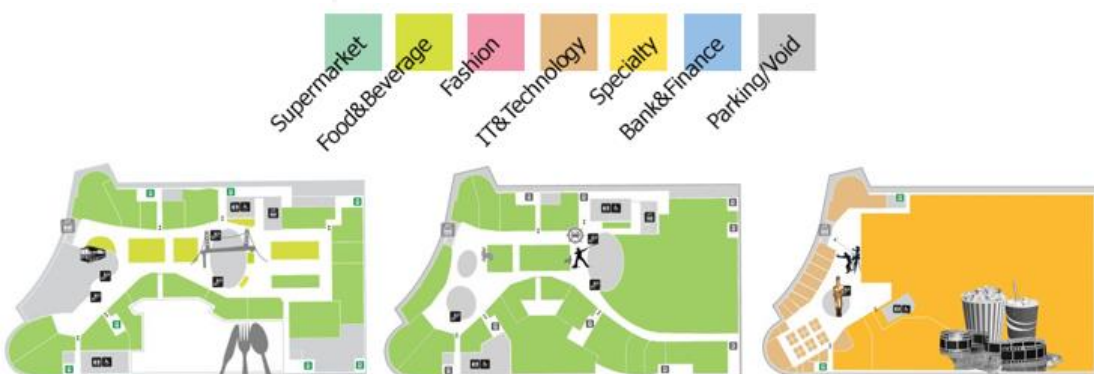
ภาพที่ 4.22 แสดงผังชั้นแอลจี ชั้นบี และชั้นเอ็ม ศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21
ที่มา Terminal 2558 (Terminal21, 2559)

- ชั้น 1 โตเกียว แนวญี่ปุ่นๆ (FloorTokyo) เสื้อผ้าดีไซน์ บรรยากาศเหมือนช้อปปิ้งอยู่ในกรุงโตเกียว
- ชั้น 2 ลอนดอน จำลองถนนอ็อกซ์ฟอร์ดสตรีท พร้อมรวบรวมร้านแฟชั่นสำหรับผู้ชาย
- ชั้น 3 อิสตันบูล ช้อปกระเป๋า รองเท้า เครื่องประดับ ของแต่งบ้านและของขวัญดีไซน์โดดเด่น บนมาร์เก็ตสตรีทที่มีชีวิตชีวาด้วยบรรยากาศเมืองอิสตันบูล

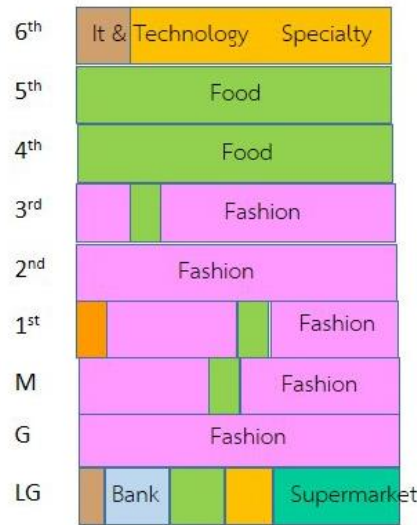


ภาพที่ 4.23 แสดงผังชั้น1 ชั้น2 และ ชั้น3 ศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21
ที่มา Terminal 2558 (Terminal21, 2559)

- ชั้น 4 ชานฟรานซิสโก รวมร้านอาหารหลากหลาย
- ชั้น 5 ชานฟรานซิสโก เพียร์ 21 ฟู้ดคอร์ท (Pier21 Food Court) ศูนย์รวมอาหารหลากหลายในราคาเป็นประหยัด กับบรรยากาศสบายๆของ เพียร์ 39 ท่าเรือชื่อดังในซานฟรานซิสโก
- ชั้น 6 และฮอลลีวูด โรงภาพยนตร์เอสเอฟ ซีเนม่า ซิตี จำนวน 8 โรงภาพยนตร์



ภาพที่ 4.24 แสดงผังชั้น 4 ชั้น5 และชั้น6 ศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21
ที่มา Terminal 2558 (Terminal21, 2559)



ภาพที่ 4.25 แสดงการแบ่งประเภทสินค้าในแนวตั้ง ศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21
ที่มา Terminal 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

3.1) กลยุทธ์การตลาดกับลูกค้า (Shopper) ศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 เน้นการทำสื่อผ่านออนไลน์โดยเน้นให้ลูกค้าถ่ายรูปกับสถานที่แล้วแชร์ในระบบออนไลน์เป็นการสร้างปรากฏการณ์กระแสนอนไลน์ให้ศูนย์การค้าของประเทศไทย และในแต่ละเดือนมีกิจกรรมหมุนเวียนเฉลี่ยประมาณ 3 งาน มีเทศกาลลดราคาสินค้ากับร้านค้า มีการจัดงานแสดงสินค้า มีศูนย์อาหารที่ราคาถูกที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการ



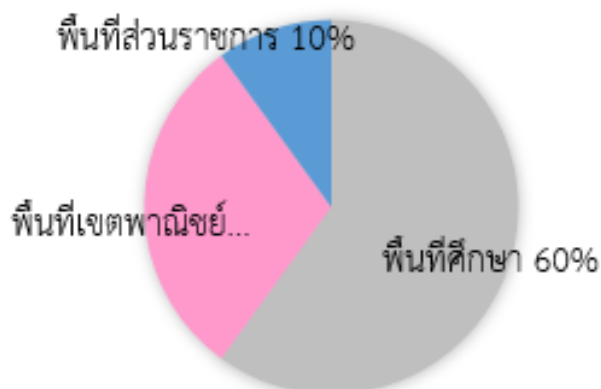
ภาพที่ 4.26 แสดงกิจกรรมการตลาด ศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21
ที่มา: Terminal 21 2559 (Terminal21, 2559)

3.2) กลยุทธ์การตลาดกับผู้เช่า (Tenant) กลุ่มผู้เช่าพื้นที่หลักภายในศูนย์การค้าเป็นกลุ่มร้านค้าย่อย โดยโครงการเน้นการดึงดูดจากงานตกแต่งร้านค้าให้มีเอกลักษณ์ที่น่าสนใจ เพื่อสร้างบรรยากาศของศูนย์การค้าเอง

4.3 โครงการศูนย์การค้าสยาม สแควร์ 1

1) ประวัติความเป็นมา

ที่ดินของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในพื้นที่เขตปทุมวัน มีทั้งสิ้น 1,153 ไร่ โดยรูปแบบการใช้ประโยชน์ที่ดินออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย พื้นที่เขตการศึกษาจำนวน 637 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 60 พื้นที่เขตพาณิชย์จำนวน 385 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 30 ส่วนที่เหลืออีกจำนวน 131 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 10 เป็นพื้นที่ที่มหาวิทยาลัยให้ส่วนราชการยืมและเช่าใช้รวมถึงเป็นพื้นที่สาธารณะประโยชน์



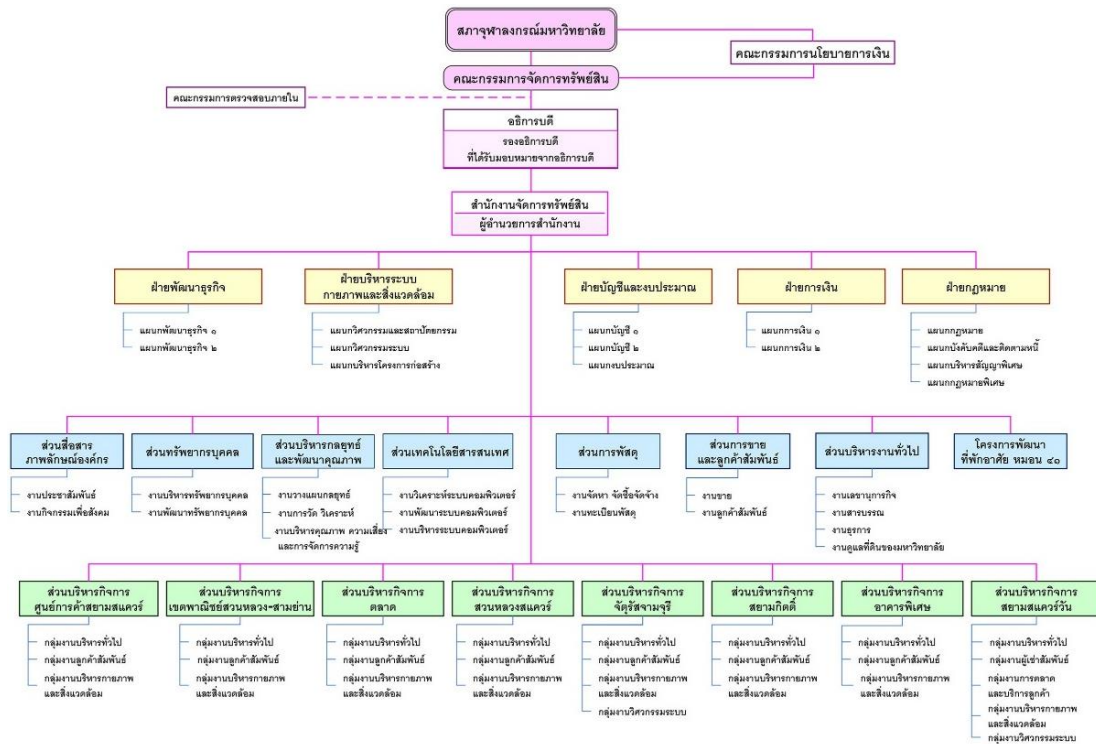
ภาพที่ 4.27 แสดงรูปแบบการใช้ประโยชน์ที่ดินจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ที่มา: รายงานประจำปี 2558, (สำนักงานทรัพย์สินจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558)

สำนักงานการจัดการทรัพย์สินในฐานะหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลและบริหารจัดการรวมถึงจัดเก็บผลประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ตระหนักถึงความสำคัญของชุมชนและสังคมโดยรอบมหาวิทยาลัย โดยไม่เพียงมุ่งเน้นภารกิจด้านการจัดการทรัพย์สิน เพื่อสร้างประโยชน์ต่อการศึกษาของมหาวิทยาลัย ในฐานะเสาหลักของแผ่นดิน แต่เพียงอย่างเดียว สำนักงานจัดการทรัพย์สินยังจัดสรรที่ดินจำนวน 131 ไร่ ดังกล่าวเพื่อให้ส่วนราชการในพื้นที่ เช่น สำนักงานเขตสถานีตำรวจ โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครยืมและเช่าใช้ อีกทั้งยังมีโครงการพัฒนาที่สามารถสร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีให้แก่ชุมชนและสังคมโดยรอบได้อย่างยั่งยืน ทั้งในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้

● ค่านิยมองค์กร มี 6 ข้อด้วยกัน 1) กระซิบ ฉับไว ตั้งใจ ตรวจสอบได้ 2) ดูแล ใส่ใจ ให้ความสุข สร้างความผูกพันกับพนักงาน 3) คืบหน้า ปันน้ำใจให้สังคม รับผิดชอบต่อชุมชน และสภาพแวดล้อม 4) ถ่ายทอดสอดประสาน ร่วมกันทำงาน ด้วยความเต็มใจ 5) ผูกพันใจลูกค้าด้วยผลงาน และบริการที่ประทับใจ และ 6) เชี่ยวชาญได้มาตรฐาน เชื่อถือได้

- วิสัยทัศน์องค์กร “เป็นต้นแบบการบริหารอสังหาริมทรัพย์ของสถาบันการศึกษาระดับนานาชาติ
- โครงสร้างบริหารองค์กร



ภาพที่ 4.28 แสดงโครงสร้างบริหารองค์กร

ที่มา: สำนักงานจัดการทรัพย์สิน 2558 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558)

• โครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์1 เป็นโรงภาพยนตร์สยามเดิม ที่ประสบเหตุไฟไหม้จากเหตุการณ์การเมืองเมื่อปี พ.ศ. 2553 ทางสำนักงานทรัพย์สินฯ จึงให้พัฒนาพื้นที่โรงภาพยนตร์แห่งนี้ ให้กลายเป็นจุดศูนย์รวมแห่งใหม่ที่เรียกว่า “สยามสแควร์วัน” เป็นเออร์แบนช้อปปิ้งสตรีท (Urban Shopping Street) ที่เป็นพื้นที่ทางธุรกิจและวัฒนธรรมร่วมสมัยบนทำเลทองที่ดี บนพื้นที่ 8 ไร่ ประกอบไปด้วยอาคารสูง 7 ชั้น ชั้นใต้ดิน 2 ชั้น จำนวน 4 อาคาร พื้นที่อาคารรวม ประมาณ 75,628 ตารางเมตร ที่จอดรถอาคารชั้นใต้ดิน ปี2 จำนวน 1 ชั้น สามารถจอดรถได้ 270 คัน ปัจจุบันโครงการเป็นศูนย์รวมและจุดนัดพบที่ได้รับการออกแบบให้ตอบสนองความต้องการไว้อย่างครบถ้วน ทั้งศิลปะ ความงาม นวัตกรรม ความบันเทิง และแฟชั่น รวมทั้ง แฟลกชิพสโตร์แบรนด์ดัง และพื้นที่สีเขียวกลางเมืองที่โดดเด่นในทุกด้าน คือเป็นศูนย์การค้าที่รวมความหลากหลาย (Eclectic) ของสินค้าทุกยุคสมัย ตอบสนองกลุ่มวัยรุ่นพื้นที่ส่วนกลางทางเดิน ใช้หลักการถ่ายเทอากาศแบบธรรมชาติ ทางเดินลาดยาว (Ramp Corridor) เป็นแนวทแยง ระหว่าง 4 อาคาร หนาดยาว 70 เมตร กว้าง 10 เมตร และมีลานกิจกรรมที่ชั้นแอลจี ขนาดพื้นที่ประมาณ 300 ตารางเมตร ลานกิจกรรมชั้น 3 บริเวณทางเชื่อมกับรถไฟฟ้าบีทีเอส ขนาดพื้นที่ประมาณ 1,000 ตารางเมตร โรงละครที่ชั้น 7 ขนาดพื้นที่ประมาณ 3,000

ตารางเมตร นอกจากนี้ยังมีการจัดทำ “สยามกรีนสกาย” พื้นที่สีเขียวบนดาดฟ้าที่เป็นพื้นที่สาธารณะ (Public Space) แห่งการพักผ่อนและการเรียนรู้เกษตรกรรมในเมืองลอยฟ้าที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย โดยมีการนำพืชผักสวนครัว สมุนไพร และพืชไร่ต่างๆ มาตกแต่งอย่างสวยงาม โครงการนี้นับเป็นหนึ่งในผลงานที่ทำให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้รับการจัดอันดับให้เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวอันดับ 30 ของโลก และเป็นอันดับ 1 ในเอเชียด้วย

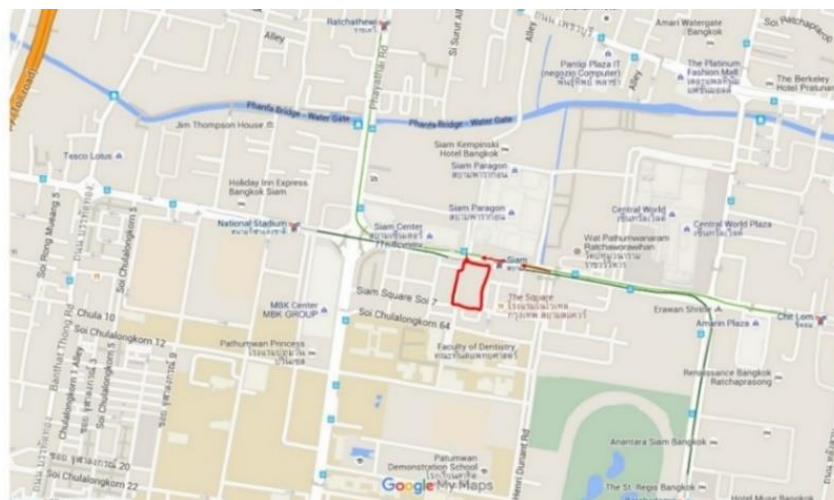


ภาพที่ 4.29 แสดงสวนเกษตรลอยฟ้ากลางสยามสแควร์

ที่มา: สำนักงานจัดการทรัพย์สิน 2558 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558)

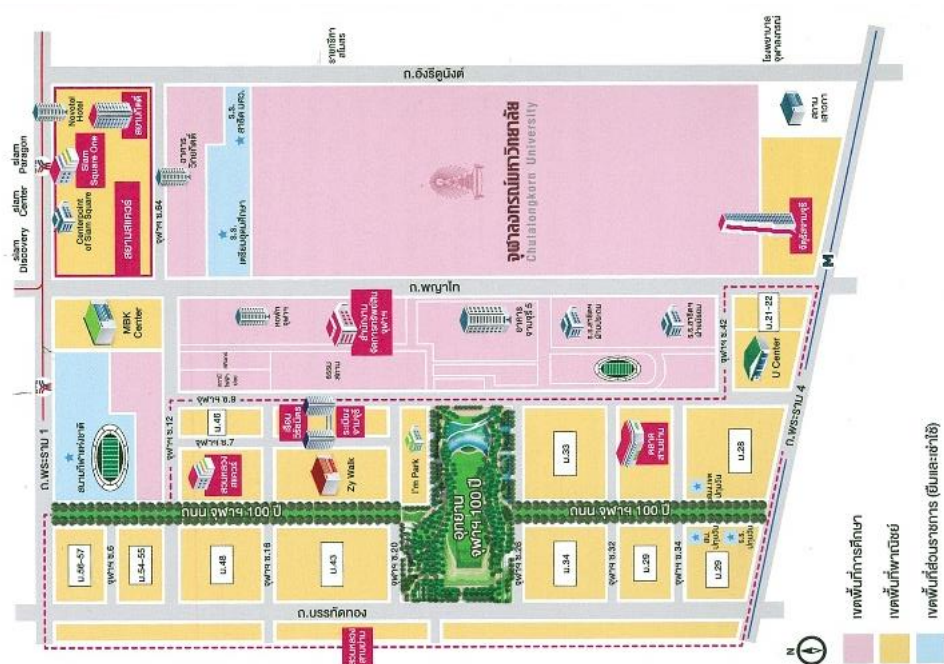
2) ทำเลที่ตั้งโครงการ

2.1) การเข้าถึง ตั้งอยู่ที่เลขที่ 388 ถนนพระรามที่ 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร โครงการสยามสแควร์วัน ตั้งบนจุดศูนย์กลาง สยามสแควร์ ด้านหน้าติดถนนพระราม 1 และด้านหลังติดสยามสแควร์ ซอย 7 สามารถเดินทางเข้าถึงโครงการเชื่อมต่อการเดินทางโครงข่ายรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน สถานีสยาม จากถนนเส้นพระราม 1 มีรถประจำทางขององค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ ประจำทางสาย 15, 16, 21, 25, 40, 48, 54, 73, 73ก, 79, 141, 159, 204, 501, 508 และ 183



ภาพที่ 4.30 แสดงแผนที่ศูนย์การค้าสยามสแควร์วัน

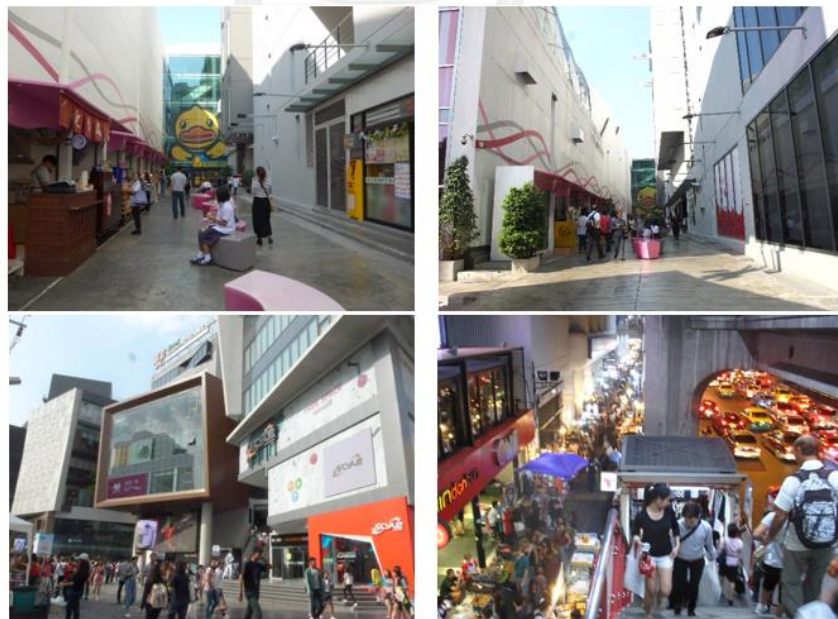
ที่มา: google, saim square one 2558 (google, 2558b)



ภาพที่ 4.31 แสดงผังแม่บท

ที่มา: รายงานประจำปี 2558, (สำนักงานทรัพย์สินจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558)

2.2) พื้นที่โดยรอบ สยามสแควร์นับได้ว่าเป็นพื้นที่ประวัติศาสตร์ทางเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลต่อวัยรุ่นมาตลอดทุกยุคทุกสมัย เป็นศูนย์กลางความทันสมัย แหล่งธุรกิจ กลุ่มแฟชั่น นันทนาการ และจุดเริ่มต้นความคิดแปลกใหม่ที่เกิดในสังคม



ภาพที่ 4.32 บรรยากาศรอบๆ สยามสแควร์วัน (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

ที่มา: ภาพถ่ายวันที่ 21 มกราคม 2559

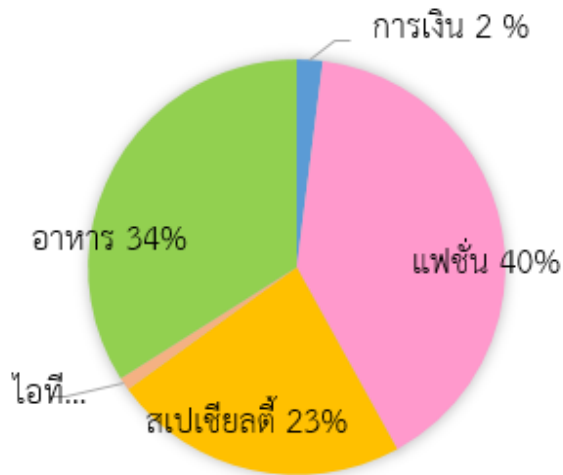
สยามสแควร์เริ่มการก่อสร้างเมื่อประมาณปี พ.ศ. 2505 โดยบริษัทเซาท์อีสเอเชียผู้ดำเนินการพัฒนาที่ดินประมาณ 63 ไร่ บริเวณสี่แยกปทุมวันริมถนนพระราม 1 และถนนพญาไท ให้เป็นศูนย์กลางแนวราบแบบเปิดโล่ง โดยมีการวางผังอาคาร ถนน ที่จอดรถ และระบบสาธารณูปโภคอย่างดี ประกอบไปด้วย อาคารพาณิชย์ สูง 3-4 ชั้น 610 คูหา รองรับธุรกิจหลากหลาย อาทิเช่น ร้านหนังสือ ร้านเสื้อผ้า ร้านตัดผม และร้านอาหาร ความน่าสนใจนี้ ทำให้อ่านธุรกิจดั้งเดิม อย่าง วังบูรพา สุรวงศ์ สีลม ย้ายเข้ามาเปิดดำเนินการมากขึ้น ต่อมาในปี พ.ศ. 2527 ได้มีการรื้อโรงโบริงออกเพื่อสร้างอาคารขนาดใหญ่ให้เอกชนเช่า ปัจจุบันคือ โรงแรมโนโวเทล ตลอดเวลาที่ผ่านมาสยามสแควร์ยังคงเป็นที่นิยมจากผู้คน ในฐานะพื้นที่แห่งความทันสมัยอยู่เสมอ และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสมในแต่ละยุค แต่ยังคงแนวคิดและคงเอกลักษณ์ความเป็นศูนย์การค้าแนวราบ เปิดโล่งขนาดใหญ่ใจกลางเมืองเพียงแห่งเดียว

2.3) รูปแบบอาคาร ด้านสถาปัตยกรรมมีแนวคิดในการออกแบบให้เป็นแหล่งช้อปปิ้งแบบแนวตั้ง (Urban Vertical Shopping Streets) โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลักคือ 1) พื้นที่ปรับอากาศ ชั้น 1 และแอลจี รวม 2 ชั้น กว่า 20,300 ตรม. เป็นพื้นที่สำหรับร้านค้าย่อย (Small Shops) มีบรรยากาศแบบอินเตอร์กราวน์แฟคทอรี เป็นศูนย์แฟชั่นและการออกแบบให้กับผู้ประกอบการรุ่นใหม่ ที่เริ่มต้นสร้างสรรคงานออกแบบก่อนที่จะเริ่มเติบโตเป็นแบรนด์ดังระดับแนวหน้า 2) พื้นที่อาคารเหนือระดับพื้นดินรวม กว่า 54,000 ตรม. ถูกออกแบบให้เป็นทางลาด เพื่อโอกาสสำหรับกิจกรรมต่างๆ ทางเดินเปิดโล่งที่พร้อมจะเชื่อมต่อเชิญผู้คนจากระดับถนนและภายในศูนย์การค้า และยังมีแนวคิดสร้างบรรยากาศให้เหมือนพื้นที่สีเขียว (Oasis) ใจกลางเมือง โดยใช้ทางเดินภายนอกอาคารที่มีทั้งรูปแบบสวนแนวตั้งและต้นไม้ใหญ่ กระจายต่อเนื่องไปตามจุดต่าง ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างและบรรยากาศให้แตกต่างจากภายนอกเมื่อเข้ามาถึงภายใน ส่วนด้านภูมิทัศน์ (Landscape) แนวคิดในการออกแบบด้านภูมิทัศน์ เน้นในรูปแบบ ลานสนามสีเขียว (Green Courtyard) ใช้ความคิดที่ประสมผสานระหว่าง สวนแนวตั้งและสวนกระถาง โดยดัดแปลงใช้พันธุ์ไม้ของไทยเพื่อให้ง่ายต่อการดูแลรักษา และมีการวิเคราะห์ปริมาณแสงแดดธรรมชาติเพื่อประกอบการเลือกประเภทและบริเวณที่ปลูกไม้เลื้อยในร่มหรือไม้ยืนต้นอย่างเหมาะสม ทั้งนี้โดยแบ่งออกเป็น 3 ลาน คือ 1) ลานฤดูฝน 2) ลานฤดูหนาว และ 3) ลานฤดูร้อน โดยแต่ละลาน มีการใช้สีของโครงสร้างและพันธุ์ไม้ที่แตกต่างกันไป เพื่อสร้างเอกลักษณ์เฉพาะด้านให้กับแต่ละพื้นที่

3) ผังแสดงส่วนประสมร้านค้า

โครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1 มีเอกลักษณ์เฉพาะในการเป็นแหล่งรวมวันสต็อปช้อปปิ้ง (One Stop Shopping) ของความหลากหลายในไลฟ์สไตล์ จากร้านค้ากลุ่มแฟลคชิป สโตร์ แฟชั่น เสื้อผ้า เครื่องประดับ เครื่องหนัง จากกลุ่มยังดีไซน์เนอร์ของคนไทย และอินเตอร์แบรนด์ กลุ่มไอทีกับสินค้าไฮเทค ที่จะไม่ทำให้คุณตกยุคไซเบอร์ (Cyber) มีบรรยากาศดีดีของร้านอาหาร อินเทอร์เน็ตทั้งแบรนด์ไทยและแบรนด์ต่างชาติไว้รองรับ นอกเหนือจากนี้ สยามสแควร์วัน ยังเตรียมความพร้อม

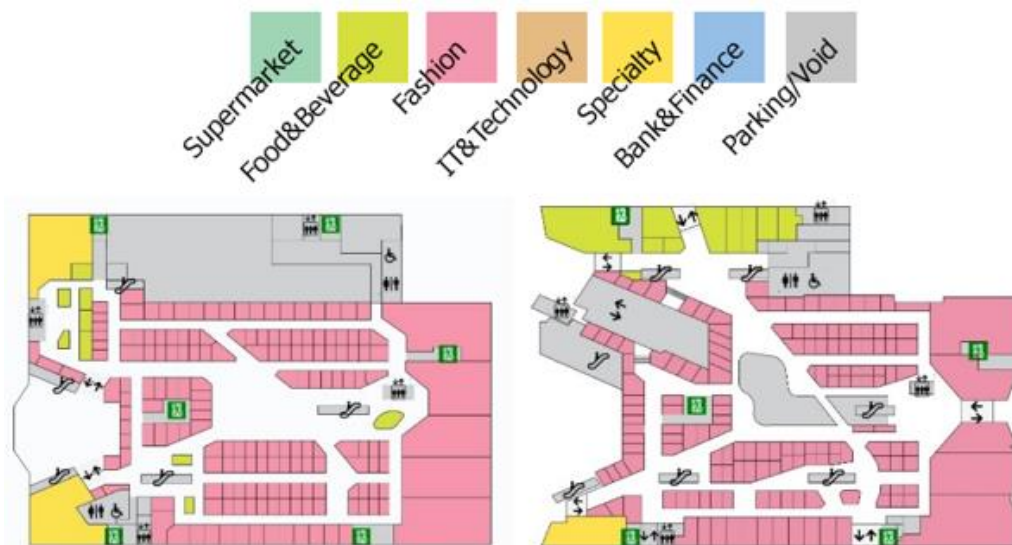
สำหรับ นักช้อปปิ้งที่ใส่ใจในความอินเทรนด์แอนด์อินเซฟ (In Trend & In Shape) ด้วยสปา และสถาบันเสริมความงามอีกมากมายบนพื้นที่นี้



ภาพที่ 4.33 แสดงส่วนประสมตามประเภทร้านค้า ศูนย์การค้าสยามสแควร์1

ที่มา: ผู้วิจัยสำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

- ชั้นจี เป็นร้านค้าที่เน้นด้านแฟชั่น และยังรวมกับร้านค้าที่ตั้งบนพื้นที่ลานกิจกรรมกลางแจ้ง รวมถึงพื้นที่ลานกิจกรรมภายในอาคาร
- ชั้น 1 ร้านค้าแฟชั่น ชั้นนี้มีทางลาดเชื่อมต่อสถานีรถไฟฟ้าสยาม ซึ่งถือเป็นจุดเชื่อมต่อสำคัญของโครงการสู่มหานครกรุงเทพ มีลานกิจกรรมขนาดใหญ่ที่เป็นจุดเชื่อมต่อและต้อนรับผู้คนที่เข้าสู่โครงการ (Transitional Area/ Welcoming Plaza)



ภาพที่ 4.34 แสดงผังชั้นจี และ ชั้น 1 ศูนย์การค้าสยามสแควร์1

ที่มา: ภาพถ่ายวันที่ 11 ธันวาคม 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

- ชั้น 2 ร้านแฟชั่นแบรนด์ดัง และร้านค้าแฟชั่นทั่วไป
- ชั้น 3 ร้านแฟชั่น สินค้าเทคโนโลยี และลานกิจกรรม รวมทั้งทางเชื่อมต่อกับรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน สถานีสยาม



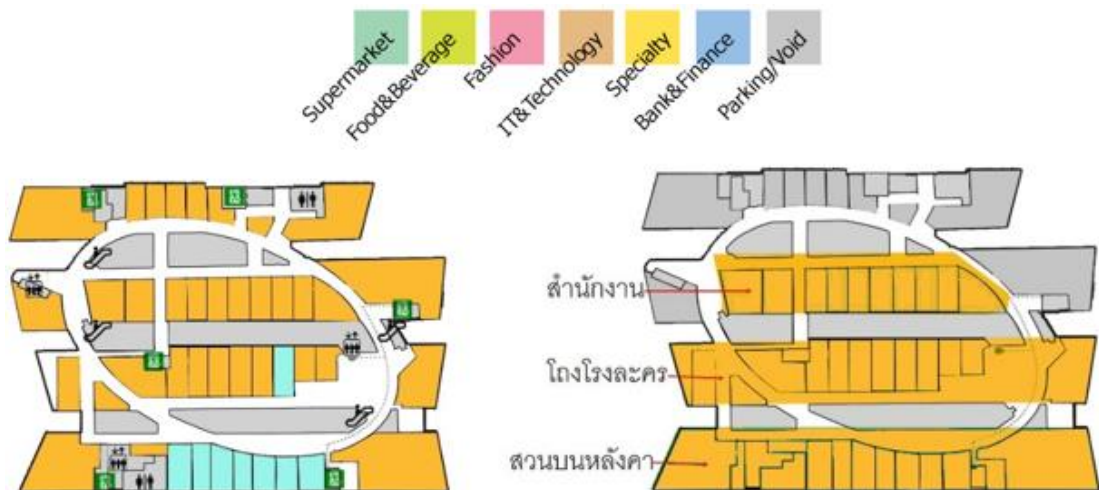
ภาพที่ 4.35 แสดงผังชั้น 2 และ ชั้น 3 ศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1
ที่มา: ภาพถ่ายวันที่ 11 ธันวาคม 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

- ชั้น 4 ร้านอาหาร ร้านขนมปัง ร้านไอศกรีม รวมถึงบาร์ขนาดเล็ก
- ชั้น 5 ร้านอาหารสำหรับครอบครัว ร้านอาหารมีระดับ

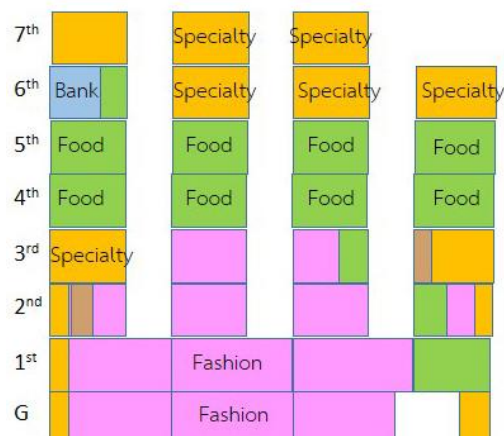


ภาพที่ 4.36 แสดงผังชั้น 4 และ ชั้น 5 ศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1
ที่มา: ภาพถ่ายวันที่ 11 ธันวาคม 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

- ชั้น 6 ร้านเสริมความงาม และธนาคาร
- ชั้น 7 พื้นที่โถงกิจกรรม และสวนที่ปลูกโดยใช้พื้นที่บนหลังคา โซนนี้ สวนบนหลังคา (Roof Garden) ยึดแนวคิดเทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Technology) ในการออกแบบสวนหลังคาบริเวณชั้น 7 เพื่อปรับเปลี่ยนพื้นที่ที่ไม่สามารถใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ให้เป็นพื้นที่เกิดประโยชน์เชิงนิเวศวิทยาเมืองในรูปแบบหลังคาสีเขียว (Green Roof) ซึ่งสามารถลดพื้นที่ผิวสัมผัสที่สร้างความร้อนอันเป็นต้นเหตุของปรากฏการณ์เรือนกระจกและปรากฏการณ์เกาะร้อนในเมือง อีกทั้งยังเลือกใช้ไม้ที่มีอยู่ในท้องถิ่น และวัสดุชิ้นส่วนอาคารเดิมในการพัฒนาสวนหลังคา ทำให้ง่ายต่อการดูแลรักษา



ภาพที่ 4.37 แสดงผังชั้น 6 และ ชั้น 7 ศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1
ที่มา: ภาพถ่ายวันที่ 11 ธันวาคม 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)



ภาพที่ 4.38 แสดงการแบ่งประเภทสินค้าในแนวตั้ง ศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1
ที่มา: ภาพถ่ายวันที่ 11 ธันวาคม 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

4) ส่วนประสมการตลาด

4.1) กลยุทธ์การตลาดกับลูกค้า (Shopper) ศูนย์การค้าสยามสแควร์1 ส่วนใหญ่จะเป็น การทำการตลาดจากร้านค้าภายในศูนย์การค้าและบางเดือนมีกิจกรรมของศูนย์การค้าเอง มีการจัด งานแสดงสินค้าแบบหมุนเวียน



ภาพที่ 4.39 แสดงกิจกรรมการตลาด ศูนย์การค้าสยามสแควร์1

ที่มา: SIAMSQUAREONE (SIAMSQUAREONE, 2559)

4.2) กลยุทธ์การตลาดกับผู้เช่า (Tenant) กลุ่มผู้เช่าพื้นที่หลักภายในศูนย์การค้าเป็นกลุ่ม ร้านค้าย่อย โดยโครงการเน้นการดึงดูดจากงานตกแต่งร้านค้าให้มีเอกลักษณ์ที่น่าสนใจ เพื่อสร้าง บรรยากาศของศูนย์การค้าเอง

บทที่ 5
ผลการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาข้อมูลเพื่อนำไปสู่การตอบวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย มีวัตถุประสงค์การศึกษา 4 ข้อ คือ 1) ศึกษาลักษณะกายภาพ 2) ศึกษาการบริหารจัดการร้านค้าย่อย 3) วิเคราะห์ลักษณะกายภาพและการบริหารร้านค้าย่อย และ 4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาพื้นที่และบริหารร้านค้าย่อยของศูนย์การค้า ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง สํารวจ บันทึกภาพ สัมภาษณ์กลุ่มร้านค้าย่อยจำนวน 95 ร้านค้า สัมภาษณ์ทีมผู้พัฒนาและบริการโครงการศูนย์การค้า จำนวน 10 ท่าน ทั้ง 3 โครงการ ได้ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์

สรุปผล	เซ็นทรัลฯ พระราม9	เทอร์มินัล 21	สยามสแควร์ 1
1. ศึกษาลักษณะกายภาพของโครงการศูนย์การค้า			
1.1 พื้นที่ส่วนกลางและสนับสนุน	ออกแบบมาตรฐานเน้นทางเดินเข้าถึงพื้นที่เช่า	ออกแบบตกแต่งเต็มพื้นที่ให้สวยงาม	ออกแบบพื้นที่กึ่งสาธารณะ
1.2 พื้นที่เช่า	หลากหลาย	ไม่หลากหลาย	ไม่หลากหลาย
2. ศึกษาการบริหารจัดการร้านค้าย่อยของโครงการศูนย์การค้า			
2.1 บริหารโครงการ	บริหารตามความต้องการของผู้เช่า	บริหารตามแนวทางการตลาดที่เจ้าของโครงการวางไว้	บริหารงานตามระบบราชการ
2.2 บริหารตลาด	ความหลากหลายของสินค้าและบริการ	สื่อโฆษณา	การตลาดร่วมกับร้านค้า
3. วิเคราะห์ผลทางกายภาพและบริหาร			
3.1 กายภาพ	เส้นทางแนวราบและแนวตั้งสัมพันธ์กัน เน้นให้ร้านค้าตกแต่งร้านให้ดึงดูด	เส้นทางแนวตั้งสัมพันธ์กัน เน้นงานตกแต่งร้านโดยโครงการ	เส้นทางแนวราบและแนวตั้งไม่สัมพันธ์กัน ไม่เน้นให้ร้านค้าตกแต่ง
3.2 บริหาร	การประสานงานของทีมงาน	ลองผิดลองถูก	แยกส่วนบริหารระยะก่อนและหลังก่อสร้าง

5.1 ผลการศึกษากายภาพโครงการศูนย์การค้า

การศึกษากายภาพโครงการศูนย์การค้า เพื่อนำไปสู่บทวิเคราะห์รูปแบบกายภาพที่เหมาะสมของพื้นที่ศูนย์การค้าสำหรับร้านค้าย่อย ประกอบด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องคือ 1) พื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่สนับสนุน 2) พื้นที่เช่า

5.1.1 ปัจจัยทางกายภาพพื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่สนับสนุน

ประกอบด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ แนวคิดการออกแบบ การกำหนดพื้นที่ตั้งโซน การเข้าถึงร้านค้า ย่อย เส้นทางเชื่อมต่อ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) แนวคิดการออกแบบ

แนวคิดการออกแบบของพื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่สนับสนุนภายในโครงการศูนย์การค้าฯ เพื่ออธิบายลักษณะกายภาพ การออกแบบพื้นที่ บรรยากาศโดยรวมภายในศูนย์การค้าฯ ประกอบด้วย แนวคิดการออกแบบ ทางเดินส่วนกลาง ที่นั่งพักผ่อน แสงสว่างส่วนกลาง วัสดุตกแต่ง ดิสเพลย์ของ โครงการ ที่จอดรถและห้องน้ำ ผลการศึกษาตามรายละเอียดดังนี้

แนวคิดการออกแบบพบว่าโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม 9 (อนุธัช, 2559) มีแนวคิดในการออกแบบตกแต่งพื้นที่ส่วนกลางคือ เดอะ ริบบอน เอฟเฟกต์ (The Ribbon Effect) มีเส้นสายที่ต่อเนื่องจากชั้นล่างต่อเชื่อมถึงชั้นบน ตกแต่งเป็นบางพื้นที่กระจายตามจุดต่างๆ ภายในโครงการ สำหรับโครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 มีแนวคิดในการออกแบบตกแต่งพื้นที่ภายในคือ มาร์เก็ต สตรีท (Market Street) (ประเสริฐ, 2559) มีการตกแต่งเป็นตลาดจากทุกมุมโลก โดยโครงการเป็นผู้จัดเตรียมรูปแบบพื้นที่ส่วนกลางและส่วนหน้าร้านค้าตกแต่งเต็มทุกพื้นที่ในโครงการ และโครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1 แนวคิดในการออกแบบพื้นที่ส่วนกลางคือ ซิมเลส (Seamless) (วรุธ, 2559) การออกแบบเป็นการเชื่อมต่อจากทางสาธารณะเข้าสู่ตัวอาคารอย่างกลมกลืน พื้นที่ชั้น 3 มีทางลาดเชื่อมต่อมายังชั้น 1 เพื่อให้คนสัญจรผ่านอย่างรวดเร็ว



The Ribbon Effect

Market Street

Seamless

ภาพที่ 5.1 แสดงแนวคิดการออกแบบ
ที่มา: ภาพถ่าย 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)



เซ็นทรัลพลาซาพระราม9

เทอร์มินัล 21

สยามสแควร์ 1

ภาพที่ 5.2 แสดงบรรยากาศทางเดินส่วนกลาง
ที่มา: ภาพถ่าย 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)



เซ็นทรัลพลาซาพระราม9

เทอร์มินัล 21

สยามสแควร์ 1

ภาพที่ 5.3 แสดงบรรยากาศที่นั่งพักผ่อน
ที่มา: ภาพถ่าย 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)



เซ็นทรัลพลาซาพระราม9

เทอร์มินัล 21

สยามสแควร์ 1

ภาพที่ 5.4 แสดงบรรยากาศแสงสว่างส่วนกลาง
ที่มา: ภาพถ่าย 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)



เซ็นทรัลพลาซาพระราม9

เทอร์มินัล 21

สยามสแควร์ 1

ภาพที่ 5.5 แสดงบรรยากาศวัสดุตกแต่ง
ที่มา: ภาพถ่าย 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)



เซ็นทรัลพลาซาพระราม9

เทอร์มินัล 21

สยามสแควร์ 1

ภาพที่ 5.6 แสดงวัสดุตกแต่งและดิสเพลย์ของโครงการ
ที่มา: ภาพถ่าย 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)



เซ็นทรัลพลาซาพระราม9

เทอร์มินัล 21

สยามสแควร์ 1

ภาพที่ 5.7 แสดงบรรยากาศที่จอดรถ
ที่มา: ภาพถ่าย 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)



เซ็นทรัลพลาซาพระราม9

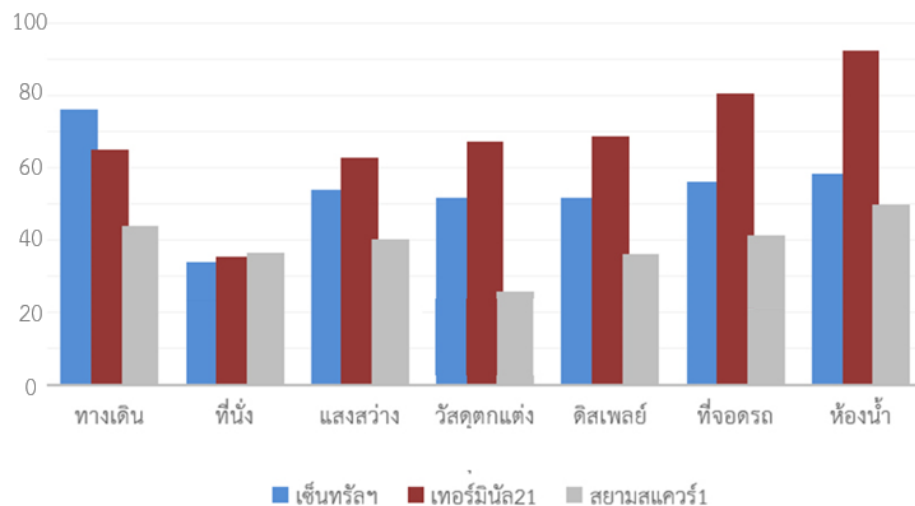
เทอร์มินัล 21

สยามสแควร์ 1

ภาพที่ 5.8 แสดงบรรยากาศห้องน้ำ
ที่มา: ภาพถ่าย 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าได้ผลการศึกษาระดับความเหมาะสมเฉลี่ยตามรูปแสดงด้านล่างนี้

ระดับความเหมาะสมเฉลี่ยแนวคิดการออกแบบ



ภาพที่ 5.9 แสดงระดับความเหมาะสมเฉลี่ยแนวคิดการออกแบบ

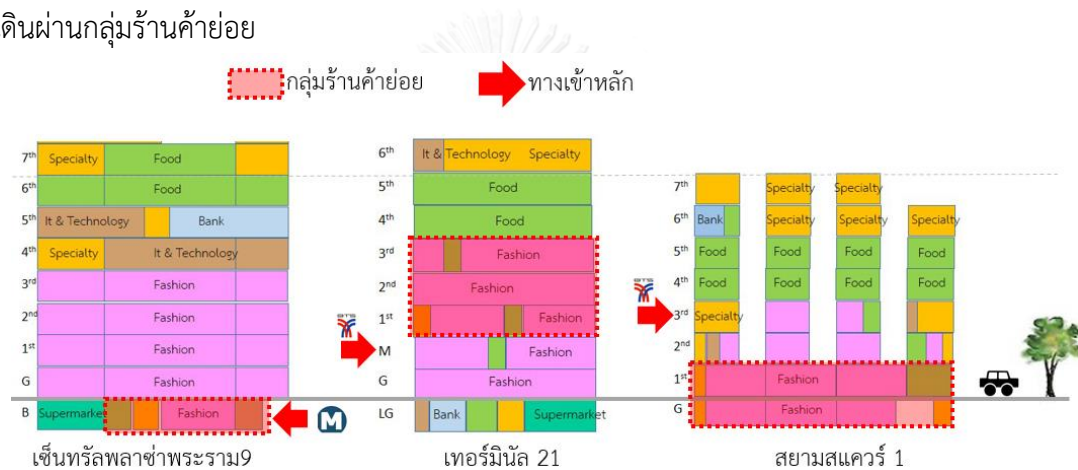
ที่มา: สัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าย่อย 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

จากรูปแสดงให้เห็นถึงระดับความเหมาะสมต่อแนวคิดการออกแบบของพื้นที่ส่วนกลางโครงการศูนย์การค้าฯ โดยภาพรวมพบว่า โครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 และโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซาพระราม 9 ร้านค้าย่อยให้ระดับความเหมาะสมสูง ส่วนโครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1 ร้านค้า

ย่อยให้ระดับความเหมาะสมน้อย **ข้อสังเกต** ปัจจัยด้านที่นั่งพักทั้ง 3 โครงการอยู่ในระดับความเหมาะสมน้อย

2) การกำหนดพื้นที่ตั้งโซน

การกำหนดพื้นที่ตั้งโซนพบว่าโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม9 กำหนดกลุ่มร้านค้าย่อยตั้งอยู่บนชั้นปี ซึ่งเป็นทางเข้าหลักเชื่อมกับรถไฟฟ้าใต้ดิน ลูกค้าต้องเดินผ่านกลุ่มร้านค้าย่อยเพื่อผ่านไปยังพื้นที่โซนอื่น สำหรับโครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 กำหนดกลุ่มร้านค้าย่อยตั้งอยู่ตรงกลางอาคาร ตำแหน่งที่ตั้งบนชั้น 1- ชั้น 3 ซึ่งเป็นทางเข้าผ่านจากทางเข้าหลักที่เชื่อมกับรถไฟฟ้าบีทีเอส (BTS) ขึ้นไปยังชั้น 5 โซนฟู้ดคอร์ท และโครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1 กำหนดกลุ่มร้านค้าย่อยตั้งอยู่บนชั้นจี - ชั้น 1 มีทางลาดด้านหลังเชื่อมมายังสถานีรถไฟฟ้าบีทีเอส โดยไม่ได้กำหนดให้ลูกค้าเดินผ่านกลุ่มร้านค้าย่อย



ภาพที่ 5.10 แสดงพื้นที่ตั้งโซน

ที่มา: สสำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

3) การเข้าถึงร้านค้าย่อย

การเข้าถึงกลุ่มร้านค้าย่อยพบว่าโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม9 กลุ่มร้านค้าย่อยตั้งอยู่ที่ชั้นปี (ชั้นใต้ดิน) มีเส้นทางเข้าถึง 3 เส้นทาง ได้แก่ 1) ทางเข้าจากระบบขนส่งมวลชนโครงข่ายรถไฟฟ้ามหานคร (MRT) 2) ทางเข้าจากลานจอดรถ 2 ช่องประตู และ 3) บันไดเลื่อนและลิฟต์ภายในโครงการ สำหรับโครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 กลุ่มร้านค้าย่อยตั้งอยู่บนชั้น 1, 2 และ 3 มีเส้นทางเข้าถึง 2 เส้นทาง ได้แก่ 1) ทางเข้าจากด้านลานจอดรถชั้นละ 2 ช่องประตู และ 2) บันไดเลื่อนและลิฟต์ภายในโครงการ โดยมีบันไดเลื่อนยาวจากชั้นเอ็มซึ่งเป็นทางเข้าหลักขึ้นไปสู่ชั้น 3 **ข้อสังเกต** ลิฟต์ด้านหน้าภายในโครงการไม่ได้เปิดชั้นที่มีร้านค้าย่อย และโครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1 กลุ่มร้านค้าย่อยตั้งอยู่บนชั้นจีและชั้น 1 มีเส้นทางเข้าถึงหลายเส้นทาง ได้แก่ 1) ทางเข้าจากด้านนอกอาคารเข้าสู่ชั้น 1 มี 8 ช่องประตู และเข้าสู่ชั้นจี มี 2 ช่องประตู 2) บันไดเลื่อนและลิฟต์

ข้อสังเกต บันไดเลื่อนมีตำแหน่งที่มองเห็นยากและกระจายขาดความต่อเนื่อง สำหรับลิฟต์บริการลูกค้ามี 3 ตำแหน่ง โดยด้านหน้าลิฟต์แก้ว มีความต้องการใช้งานสูง



ภาพที่ 5.11 แสดงเส้นทางการเข้าถึงกลุ่มร้านค้าย่อย
ที่มา: สสำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

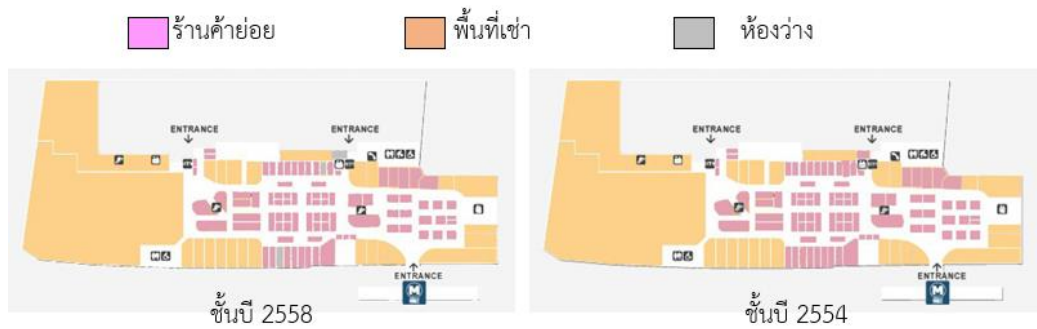
4) ผังพื้นที่รวม

ผังพื้นที่รวมพบว่าโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม9 กลุ่มร้านค้าย่อยมีการวางผังพื้นที่เป็นแนวยาวตามแนวอาคาร มีผู้เช่าหลักรวมอยู่ในชั้นด้วย โดยผังกลุ่มร้านค้าย่อยถูกวางแบบร้านเดียวสามารถเดินรอบพื้นที่ร้านได้และแบบรมกันเป็นกลุ่มขนาดไม่เกิน 6 ร้าน สำหรับโครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 และโครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์1 กลุ่มร้านค้าย่อยมีการวางผังพื้นที่เต็มพื้นที่แต่ละชั้น โดยกลุ่มร้านค้าย่อยมีผังร้านแบบวางร้านต่อเรียงกันยาว **ข้อสังเกต** โครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์1 มีร้านค้าประเภทแฟลกชิพสโตร์ (Flagship Store) ตั้งอยู่มุมอาคารร่วมอยู่ด้วย



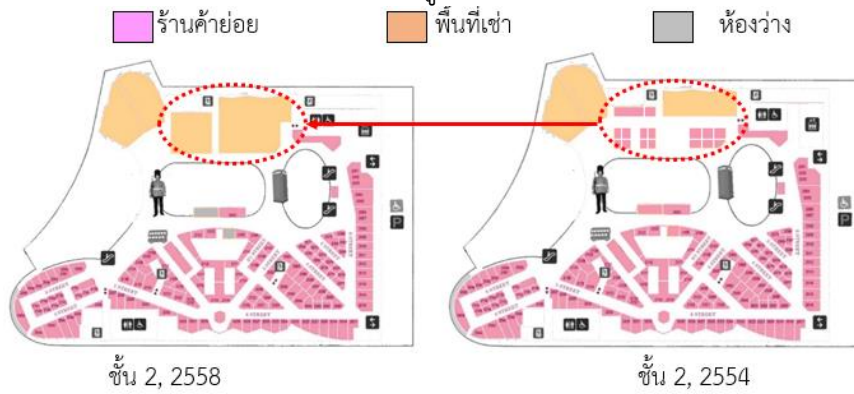
ภาพที่ 5.12 แสดงผังพื้นที่รวมเปรียบเทียบทั้ง 3 โครงการ
ที่มา: สสำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

ผังพื้นที่รวมโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม9 เมื่อเปรียบเทียบกับ พ.ศ. 2558 กับ พ.ศ. 2554 (เปิดบริการ) พบว่า การวางผังพื้นที่รวมมีรูปแบบเหมือนเดิม



ภาพที่ 5.13 แสดงการเปรียบเทียบผังพื้นที่รวม ชั้นปี เซ็นทรัลฯ พระราม9
 ที่มา: สำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

โครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 เมื่อเปรียบเทียบใน พ.ศ. 2558 กับ พ.ศ. 2554 (เปิดบริการ) พบว่า การวางผังพื้นที่รวมมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ คือปรับพื้นที่เป็นพื้นที่เช่าห้องใหญ่ขึ้น



ภาพที่ 5.14 แสดงการเปรียบเทียบผังพื้นที่รวม ชั้น 2 ศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21
 ที่มา: สำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

โครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1 เมื่อเปรียบเทียบใน พ.ศ. 2558 กับ พ.ศ. 2556 (เปิดบริการ) พบว่า การวางผังพื้นที่รวมมีรูปแบบเหมือนเดิมแต่ร้านค้าเช่าได้ยกเลิกพื้นที่เป็นจำนวนมาก

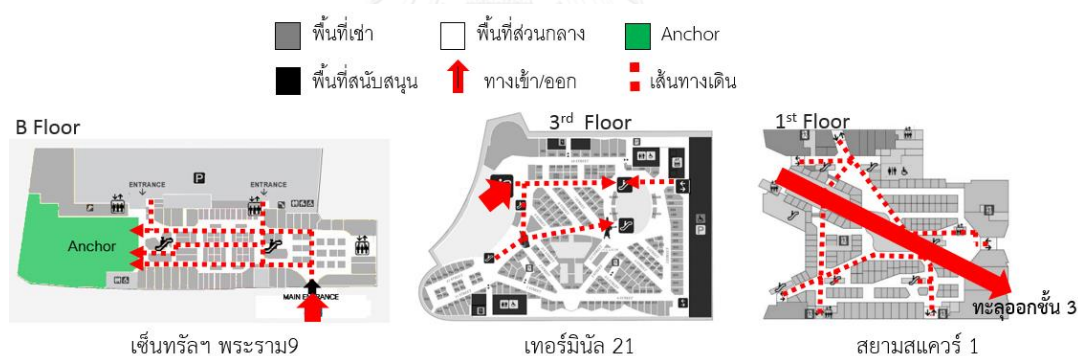


ภาพที่ 5.15 แสดงการเปรียบเทียบผังพื้นที่รวม ชั้น จี ศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1
 ที่มา: สำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

5) เส้นทางการเดิน

เส้นทางการเดินเพื่ออธิบายลักษณะความสัมพันธ์ระหว่าง แนวราบ และแนวดิ่งภายใน ศูนย์การค้าฯ ผลการศึกษาตามรายละเอียดดังนี้

5.1 แนวราบ พบว่า โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม9 กลุ่มร้านค้าย่อยมีการจัดเส้นทางการเดินแบบมีทิศทางเดิน โดยจากทางเข้าหลักจะถึงกลุ่มร้านค้าย่อยก่อน ถัดเข้าไปเป็นผู้เช่าหลัก (Anchor Tenant) ลักษณะการวางเส้นทางการเดินนั้นถูกวางเป็นเส้นตัดแบบ กริด (Grid) สั้นๆ สำหรับโครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 กลุ่มร้านค้าย่อยมีการจัดเส้นทางการเดินแบบมีทิศทางเดิน โดยจากทางเข้าหลักจะต้องผ่านกลุ่มร้านค้าย่อยก่อนไปถึงโซนฟู้ดคอร์ท ลักษณะการวางเส้นทางการเดินนั้นถูกวางเป็นเส้นยาว มีจุดตัดเป็นแยกเหมือนแบบจำลองของตลาด (Market Street) และโครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1 กลุ่มร้านค้าย่อยมีการจัดเส้นทางการเดินแบบไม่มีทิศทางเดิน ลักษณะการวางเส้นทางการเดินนั้นถูกวางเป็นเส้นยาวตามทางเข้า-ออกจากด้านหน้าอาคารไปยังด้านหลัง โดยมีทางเดินลาดยาว (Ramp Corridor) เป็นแนวทางทแยงระหว่าง 4 อาคาร ขนาด 70 เมตร กว้าง 10 เมตร มีคนใช้เส้นทางเพื่อเป็นทางผ่านไปยังสถานีรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน (BTS) เป็นจำนวนมาก



ภาพที่ 5.16 แสดงเส้นทางการเดินแนวราบโครงการศูนย์การค้าฯ

ที่มา: สำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

5.2) แนวดิ่ง ได้แก่ บันไดเลื่อนและลิฟต์ ได้ผลการศึกษาตามรายละเอียดดังนี้

5.2.1) บันไดเลื่อน พบว่า โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ มีบันไดเลื่อนบริเวณกลุ่มค้าย่อยอยู่ตำแหน่งที่สังเกตเห็นง่าย ตำแหน่งบันไดเลื่อนขึ้น-ลงอยู่ตำแหน่งเดียวกัน สามารถเชื่อมต่อกับชั้นอื่นๆ ได้อย่างสะดวก สำหรับโครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 บันไดเลื่อนบันไดเลื่อนบริเวณกลุ่มค้าย่อยอยู่ตำแหน่งที่สังเกตเห็นง่าย และมีบันไดเลื่อนยาวจากชั้นเอ็ม สู่ชั้น 3 จากทางด้านหน้าโครงการ และโครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1 บันไดเลื่อนนั้นอยู่กระจายตามจุดต่างๆ ไม่ต่อเนื่องกัน บางตำแหน่งบันไดเลื่อนขึ้น-ลงไม่ได้อยู่ตำแหน่งเดียวกัน และอยู่ในตำแหน่งที่มองเห็นได้ยาก

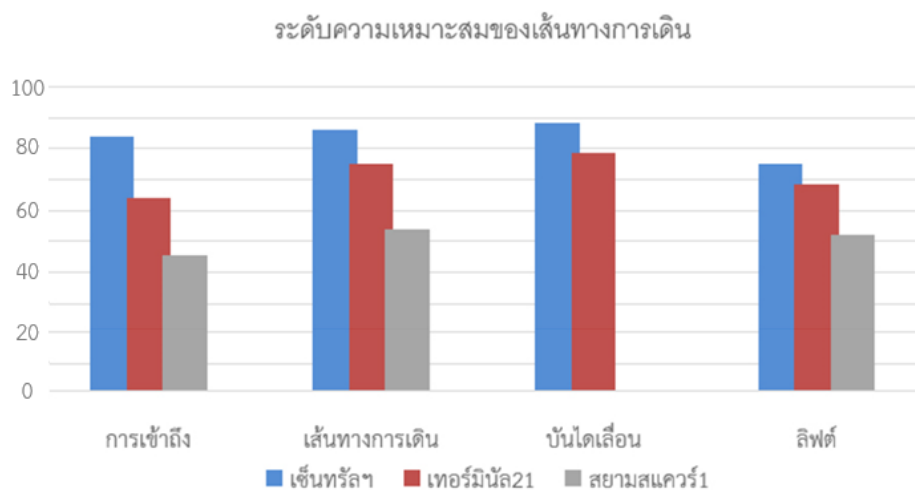


ภาพที่ 5.17 แสดงตำแหน่งและบรรยากาศโดยรอบของบันไดเลื่อน
ที่มา: สํารวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

5.2.2) ลิฟต์ พบว่า โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ ลิฟต์ชั้นปีมีอยู่ 3 ตำแหน่งเชื่อมต่อไปยังชั้นอื่นๆ สำหรับโครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 มีอยู่ 1 ตำแหน่งเชื่อมต่อไปยังชั้นอื่นๆ และโครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1 มีอยู่ 4 ตำแหน่งเชื่อมต่อไปยังชั้นอื่นๆ



ภาพที่ 5.18 แสดงบรรยากาศโดยรอบของลิฟต์
ที่มา: สํารวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)



ภาพที่ 5.19 แสดงระดับความเหมาะสมของเส้นทางการเดิน
ที่มา: สัมภาษณ์ผู้ประกอบการร้านค้าย่อย 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

จากรูปแสดงให้เห็นถึงระดับความเหมาะสมของเส้นทางการเดินพบว่า โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม 9 ร้านค้าย่อยให้ระดับความเหมาะสมมากที่สุด สำหรับโครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 ร้านค้าย่อยให้ระดับความเหมาะสมมาก และโครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1 ร้านค้าย่อยให้ระดับความเหมาะสมกลาง

5.1.2 พื้นที่เช่า

ประกอบด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวางผังพื้นที่เช่า รูปแบบพื้นที่เช่า ขนาดพื้นที่เช่า และการจัดเตรียมงานระบบสาธารณูปโภคในพื้นที่เช่า โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การวางผังพื้นที่เช่า

การวางผังพื้นที่เช่าภายในร้านค้าย่อยเพื่ออธิบายลักษณะกายภาพ การจัดวางผังของร้านค้าย่อยจากการศึกษาได้แบ่งตามลักษณะประเภทของร้านค้า ได้แก่ ร้านขนมและเครื่องดื่ม ร้านเสื้อผ้าแฟชั่น ร้านรองเท้า ร้านกระเป๋า ร้านเครื่องประดับตัว ร้านกีฬาช็อปและของเล่น ร้านไอทีและอุปกรณ์ ร้านความสวยความงาม และร้านค้าประเภทอื่นๆ ตามรายละเอียดดังนี้

1.1) ร้านขนมและเครื่องดื่ม มีลักษณะการจัดวางผังร้านมีเฟอร์นิเจอร์ที่สำคัญได้แก่ เคาน์เตอร์สำหรับลูกค้าสั่งซื้อสินค้า พื้นที่ทำงาน พื้นที่นั่งสำหรับลูกค้า และพื้นที่เก็บของ (Stock) อยู่ใต้เคาน์เตอร์



ภาพที่ 5.20 แสดงการจัดผังร้านขนมและเครื่องดื่ม

ที่มา: สำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

1.2) ร้านเสื้อผ้าแฟชั่น ประกอบด้วย กลุ่มเสื้อผ้าผู้หญิง เสื้อผ้าผู้ชาย และเสื้อผ้าเด็ก มีลักษณะการจัดวางผังร้านค้าและเฟอร์นิเจอร์ตกแต่งร้านที่คล้ายกัน โดยทั่วไปร้านเสื้อผ้ามีเฟอร์นิเจอร์ที่สำคัญ ได้แก่ หุ่นโชว์ ราวแขวนเสื้อ ห้องลองเสื้อ กระจก โต๊ะทำงาน (Counter) และเก้าอี้ จากการสำรวจยังพบว่าร้านค้าประเภทเสื้อผ้ามักจะวางของเกินแนวพื้นที่เช่าร้าน



ภาพที่ 5.21 แสดงการจัดผังร้านเสื้อผ้าแฟชั่น

ที่มา: สำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

1.3) ร้านรองเท้า มีลักษณะการจัดวางผังร้านค้าที่จำเป็นต้องมีคือพื้นที่เก็บสินค้า เนื่องจากรองเท้ารุ่นเดียวกันมีหลายขนาด มีเฟอร์นิเจอร์ที่สำคัญได้แก่ ชั้นวางรองเท้า โต๊ะ DISPLAY รองเท้า ส่วนเก็บสินค้า (Stock) โต๊ะทำงาน (Counter) และเก้าอี้ จากการสำรวจพบว่าร้านค้าประเภทร้านรองเท้าบางร้านจะวางของเกินแนวพื้นที่เช่าร้าน



ภาพที่ 5.22 แสดงการจัดผังร้านรองเท้า

ที่มา: สำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

1.4) ร้านกระเป่า ประกอบด้วย กลุ่มกระเป่าราคาแพงแบรนด์เนม (Brand name) กระเป๋าแฟชั่น กระเป๋าสำหรับกิจกรรมเฉพาะ เช่น กระเป๋าเดินทาง กระเป๋าเดินป่า เป็นต้น มีลักษณะการจัดวางผังร้านค้าของการเป่าแต่ละประเภทจะแตกต่างกันเล็กน้อย ขึ้นอยู่กับขนาดและการวาง การแขวนห้อยของกระเป๋า โดยทั่วไปร้านกระเป่ามีเฟอร์นิเจอร์ที่สำคัญได้แก่ ชั้นวางกระเป๋า ส่วนดีสเพลย์กระเป๋า โต๊ะทำงาน (Counter) และเก้าอี้ จากการสำรวจพบยังว่ากระเป่าประเภทแฟชั่นบางร้านมีกวางของเกินแนวพื้นที่เช่าร้าน



ภาพที่ 5.23 แสดงการจัดผังร้านกระเป๋า

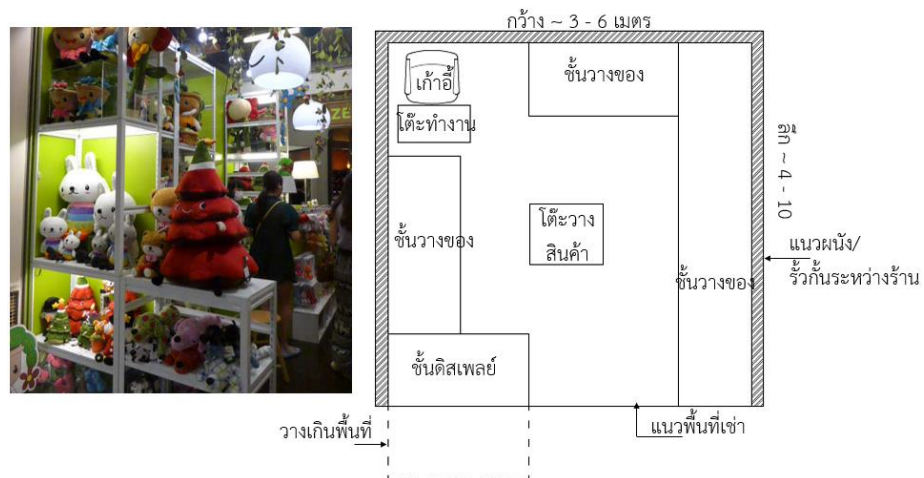
ที่มา: สำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

1.5) ร้านเครื่องประดับตัว ประกอบด้วย กลุ่มแว่นตา นาฬิกา หมวก เครื่องประดับ เช่น ต่างหู สร้อยคอ สร้อยข้อมือ เป็นต้น มีลักษณะการจัดวางผังร้านค้าเครื่องประดับตัวแต่ละประเภทแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาดและราคาของสินค้า กรณีสินค้ามีราคาแพงมักจะเป็นตู้กระจกครอบและเน้นการใช้แสงไฟส่องสินค้าให้เห็นได้ชัดเจน โดยทั่วไปร้านเครื่องประดับตัวมีเฟอร์นิเจอร์ที่สำคัญได้แก่ ตู้ดีสเพลย์สินค้าและส่วนเก็บสินค้า (Stock) ส่วนใหญ่เป็นตู้เดียวกัน โต๊ะทำงาน (Counter) และเก้าอี้



ภาพที่ 5.24 แสดงการจัดผังร้านเครื่องประดับตัว
ที่มา: สำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

1.6) ร้านกีฬาซื้อและของเล่น มีลักษณะการจัดวางผังร้านวางเต็มพื้นที่ร้าน และแต่ละประเภทจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาดของสินค้า มีเฟอร์นิเจอร์ที่สำคัญได้แก่ ตู้หรือชั้นวางสินค้า โต๊ะทำงาน (Counter) และเก้าอี้ จากการสำรวจพบว่าร้านกีฬาซื้อและของเล่นมักวางสินค้าแน่นและเกินแนวพื้นที่เช่าร้าน



ภาพที่ 5.25 แสดงการจัดผังร้านกีฬาซื้อและของเล่น
ที่มา: สำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

1.7) ร้านไอทีและอุปกรณ์ มีลักษณะการจัดวางผังร้านมีเฟอร์นิเจอร์ที่สำคัญได้แก่ เคาน์เตอร์กระจก ด้านบนเป็นส่วนจัดสเปล์ย์สินค้าด้านล่างเป็นส่วนเก็บของ ที่นั่งสำหรับลูกค้าและเก้าอี้สำหรับพนักงานขาย จากการสำรวจพบว่าร้านค้าส่วนใหญ่ออกแบบเคาน์เตอร์กระจกมักจะติดหลอดไฟแอลอีดี (LED) เพื่อให้มองเห็นสินค้าในตู้กระจกได้ชัด



ภาพที่ 5.26 แสดงการจัดผังร้านไอทีและอุปกรณ์
ที่มา: สํารวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

1.8) ร้านความสวยงาม ประกอบด้วย กลุ่มร้านทำผม ร้านทำเล็บ ร้านสปา ร้านขายผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางแต่งหน้า เป็นต้น และแต่ละประเภทจะแตกต่างกันขึ้นอยู่กับว่าเน้นขายสินค้าหรือเน้นให้บริการลูกค้า กรณีเน้นขายสินค้า มีลักษณะการจัดวางผังร้านคล้ายกับร้านเครื่องประดับตัว กรณีที่ร้านเน้นการให้บริการลูกค้า โดยทั่วไปกลุ่มร้านความสวยงามมีเฟอร์นิเจอร์ที่สำคัญ ได้แก่ ชั้นดิสเพลย์ผลิตภัณฑ์ที่ใช้ภายในร้าน มักจะเป็นตู้หรือชั้นสูง ที่นั่งพักคอยสำหรับลูกค้า พื้นที่ให้บริการ ชั้นวางของ โต๊ะทำงาน (Counter) และเค๊าท์



ภาพที่ 5.27 แสดงการจัดผังร้านความสวยงาม
ที่มา: สํารวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

1.9) ร้านประเภทอื่นๆ เช่น ร้านเครื่องดนตรี ร้านขายของใช้ภายในครัวเรือน ร้านเครื่องปั้นดินเผา เป็นต้น มีลักษณะการจัดวางที่แตกต่างกันตามขนาดและบริการของสินค้า ขอยกตัวอย่างร้านบริการทำรูปภาพฟิก (Graphic) มีลักษณะการจัดวางผังร้านมีเฟอร์นิเจอร์ที่สำคัญ ได้แก่ ที่นั่งพักคอยสำหรับลูกค้า โต๊ะทำงาน ชั้นวางหรือผนังสำหรับโชว์ผลงาน



ภาพที่ 5.28 แสดงการจัดผังร้านประเภทอื่นๆ
ที่มา: สำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

2) รูปแบบพื้นที่เช่า

จากการสำรวจพบว่ามีรูปแบบพื้นที่ 3 รูปแบบ ได้แก่ พื้นที่แบบเปิด พื้นที่แบบกึ่งเปิดกึ่งปิด และพื้นที่แบบปิด

2.1) พื้นที่แบบเปิด (Open Shop) มีลักษณะเปิดโล่งไม่สามารถปิดกั้นพื้นที่ได้ พบ 2 ลักษณะคือโครงสร้างสำเร็จรูป (Cart) สามารถเคลื่อนที่ได้ มีขนาดพื้นที่ 1-2 ตรม. และพื้นที่เปิด (Kiosk) เป็นโครงสร้างประกอบภายในพื้นที่ไม่สามารถเคลื่อนที่ได้ มีขนาดพื้นที่ตั้งแต่ 9-30 ตรม.

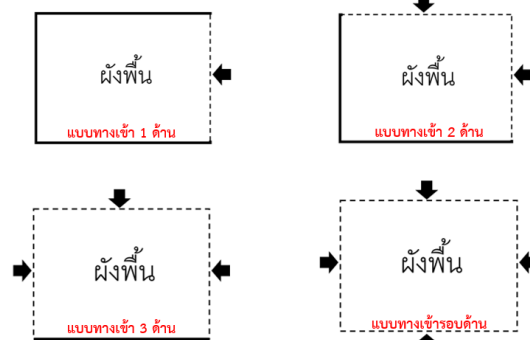


Cart

Kiosk

ภาพที่ 5.29 แสดงพื้นที่แบบเปิดคาร์ทและคิออส
ที่มา: สำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

รูปแบบการเข้าถึงของพื้นที่แบบเปิดนี้มีอยู่ 4 รูปแบบ ตามแนวลูกศรแสดงด้านล่าง



ภาพที่ 5.30 แสดงรูปแบบการเข้าถึงของพื้นที่แบบเปิด
ที่มา: สำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

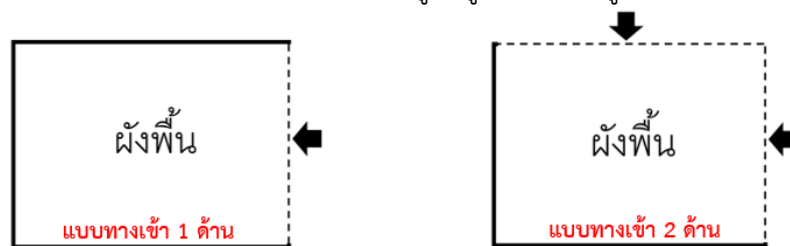
2.2) พื้นที่แบบกึ่งเปิดกึ่งปิด (Semi-Shop) มีลักษณะเปิดโล่งด้านหน้าไม่สามารถปิดพื้นที่ได้ ถัดเข้าไปเป็นพื้นที่แบบปิดสามารถปิดพื้นที่บริเวณนี้ได้ พบเฉพาะโครงการเช่นทรูล่า พระราม 9 มีขนาดพื้นที่ประมาณ 30 ตารางเมตร



ภาพที่ 5.31 แสดงพื้นที่แบบกึ่งเปิดกึ่งปิด

ที่มา: สำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

รูปแบบการเข้าถึงของพื้นที่แบบกึ่งเปิดกึ่งปิดนี้มีอยู่ 2 รูปแบบ ตามรูปแสดงด้านล่าง



ภาพที่ 5.32 แสดงรูปแบบการเข้าถึงของพื้นที่แบบกึ่งเปิดกึ่งปิด

ที่มา: สำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

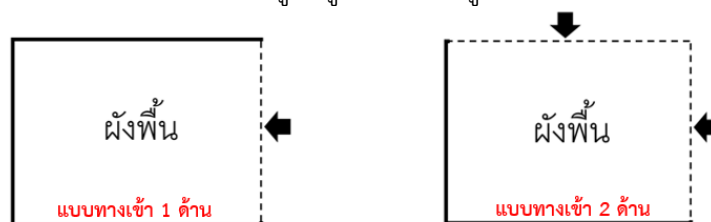
2.3) พื้นที่แบบปิด (Shop) มีลักษณะเป็นห้องแบบปิดสามารถปิดพื้นที่ได้



ภาพที่ 5.33 แสดงพื้นที่แบบปิด

ที่มา: สำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

รูปแบบการเข้าถึงของพื้นที่แบบปิดนี้มีอยู่ 2 รูปแบบ ตามรูปแสดงด้านล่าง



ภาพที่ 5.34 แสดงรูปแบบการเข้าถึงของพื้นที่แบบปิด

ที่มา: สำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

3) ขนาดพื้นที่เช่า

จากการสำรวจพบว่า โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ มีขนาดพื้นที่ที่หลากหลาย สำหรับโครงการเทอร์มินัล 21 และสยามสแควร์1 นั้นมีขนาดพื้นที่ที่ใกล้เคียงกัน โดยทั้ง 3 โครงการส่วนใหญ่มีขนาดพื้นที่เช่าต่อหน่วยอยู่ระหว่าง 5-20 ตรม. ตามรายละเอียดในตารางด้านล่าง ตารางที่ 5.2 แสดงขนาดพื้นที่

ขนาดพื้นที่	เซ็นทรัลฯ	เทอร์มินัล 21	สยามสแควร์
น้อยกว่า 5 ตรม.	6 หน่วย	-	2 หน่วย
5-20 ตรม.	39 หน่วย	490 หน่วย	242 หน่วย
มากกว่า 21 ตรม.	37 หน่วย	16 หน่วย	86 หน่วย
พื้นที่เฉลี่ย	14.58 ตรม.	9.80 ตรม.	16.15 ตรม.

ที่มา: สำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

4) การจัดเตรียมงานระบบสาธารณูปโภคในพื้นที่เช่า

จากการสำรวจพบว่า การจัดเตรียม ระบบปรับอากาศ ระบบป้องกันอัคคีภัย ระบบไฟฟ้า ระบบน้ำ ระบบสื่อสารโทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต ในพื้นที่เช่า มีการจัดเตรียมโดยโครงการและร้านค้าต้องจัดการโดยร้านค้า ตามรายละเอียดในตารางด้านล่าง

ตารางที่ 5.3 แสดงการจัดเตรียมงานระบบสาธารณูปโภค

สาธารณูปโภค	พื้นที่เปิด (Cart)	พื้นที่เปิด (Kiosk)	กึ่งเปิดกึ่งปิด	ปิด
ระบบปรับอากาศ	จัดเตรียมให้	จัดเตรียมให้	ร้านค้า	จัดเตรียมให้*
ระบบป้องกันอัคคีภัย	จัดเตรียมให้	จัดเตรียมให้	จัดเตรียมให้	จัดเตรียมให้*
ระบบไฟฟ้า	จัดเตรียมให้	ร้านค้า	ร้านค้า	ร้านค้า
แสงสว่าง	จัดเตรียมให้	ร้านค้า	ร้านค้า	ร้านค้า
ระบบน้ำ	ไม่มี	ร้านค้า	ร้านค้า	ร้านค้า
สายโทรศัพท์	ไม่มี	ร้านค้า	ร้านค้า	ร้านค้า
อินเทอร์เน็ต	ไม่มี	ร้านค้า	ร้านค้า	ร้านค้า

* เฉพาะโครงการเซ็นทรัลฯ พื้นที่แบบปิดร้านค้าปรับงานระบบเพิ่มเองได้

ที่มา: สำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

จากผลการศึกษาคุณภาพโครงการศูนย์การค้าฯ สามารถสรุปผลได้ตามตารางด้านล่าง ตารางที่ 5.4 แสดงสรุปผลการศึกษาคุณภาพโครงการศูนย์การค้าฯ

ผลการศึกษา	เซ็นทรัลฯ พระราม9	เทอร์มินัล 21	สยามสแควร์ 1
ปัจจัยทางกายภาพพื้นที่ส่วนกลางและสนับสนุน			
1 แนวคิดการออกแบบ	เดอะริบบอนออฟเฟดท์	มาร์เก็ตสตรีท	ซีมเลส
2 การกำหนดพื้นที่ตั้งโซน	ทางเข้าหลัก	ทางผ่าน	ทางตัน

ผลการศึกษา	เซ็นทรัลฯ พระราม9	เทอร์มินัล 21	สยามสแควร์ 1
3 การเข้าถึงร้านค้า ย่อย	เข้าถึงโดยตรง	เข้าถึงแบบเบี่ยงทาง ผ่าน	เข้าถึงโดยตรง
4 ผังพื้นที่รวม	มี Anchor ใน ชั้น รวมอยู่ด้วยร้านค้าย่อย รวมกลุ่มเป็นก้อนเล็กๆ	กลุ่มร้านค้าย่อยมี ลักษณะเรียงต่อกัน ยาว	กลุ่มร้านค้าย่อยมี ลักษณะเรียงต่อกัน ยาว และ ร้านค้า Flagship ตั้งอยู่มุม อาคาร
5 เส้นทางเดิน	สัมพันธ์ในแนวราบ และแนวตั้ง	สัมพันธ์ในแนวตั้ง	ไม่สัมพันธ์กัน ทั้ง แนวราบและแนวตั้ง
ปัจจัยทางกายภาพพื้นที่เช่า			
1 ผังพื้นที่เช่า	มีลักษณะการจัดผังตามประเภทร้านค้า 9 ประเภท		
2 รูปแบบพื้นที่เช่า	พบ 3 รูปแบบ	พบ 2 รูปแบบ	
3 ขนาดพื้นที่เช่า	หลากหลาย	ใกล้เคียงกัน	
4 สาธารณูปโภค	โครงการจัดเตรียม และร้านค้าสามารถ ตกแต่งเพิ่มเติมบางส่วน	โครงการจัดเตรียม	

5.2 ผลการศึกษาด้านบริหารโครงการศูนย์การค้าฯ

การศึกษาด้านบริหารโครงการศูนย์การค้าฯ เพื่อนำไปสู่บทวิเคราะห์รูปแบบการบริหารที่เหมาะสมของพื้นที่ศูนย์การค้าสำหรับร้านค้าย่อย ประกอบด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องดังนี้ 1) การบริหารโครงการ 2) การบริหารตลาด โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและได้ทำการสัมภาษณ์ร้านค้าย่อยจำนวน 95 ร้านค้าและผู้บริการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อยของโครงการศูนย์การค้าต่างๆ จำนวน 10 ท่าน จากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างในแนวทางการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าฯ ด้านบริหารด้านพัฒนาโครงการ การบริหารด้านการตลาด และการบริหารด้านส่วนประสมร้านค้าในประเด็นต่างๆ มีผลวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

5.2.1 การบริหารโครงการศูนย์การค้าฯ

ลักษณะงานบริหารโครงการศูนย์การค้าฯ ได้แบ่งออกเป็น 3 ช่วงกรณีศึกษา ได้แก่ 1) ระยะก่อนก่อสร้าง 2) ระยะระหว่างก่อสร้าง และ 3) ระยะหลังก่อสร้าง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ระยะก่อนก่อสร้าง

ระยะก่อนก่อสร้างอยู่ในส่วนงานด้านการพัฒนาธุรกิจ (Business Development) (อนุชัช, 2559) (นัชชา, 2559) (ประเสริฐ, 2559) (ชลยานานนท์, 2559) (วรุณ, 2559) ในช่วงเริ่มการพัฒนาโครงการ เป็นช่วงที่ผู้พัฒนาโครงการศึกษาความเป็นไปได้ด้านต่างๆ ของโครงการ ความสำคัญของ

ขั้นตอนนี้คือการกำหนดกลุ่มลูกค้าที่ถูกต้อง โดยโครงการศูนย์การค้าฯ จ้างทีมงานวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่จะเกิดขึ้น เช่น การวิเคราะห์ศึกษาภาพรวมและแนวโน้มด้านเศรษฐกิจ ศึกษาวิเคราะห์ด้านสังคม ศึกษาวิเคราะห์ด้านการตลาด ศึกษาความเป็นไปได้ด้านกายภาพโครงการ ศึกษาวิเคราะห์ด้านเงินทุนและผลตอบแทน เป็นต้น มีการทดสอบกลุ่มลูกค้า (Focus Group) เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดวางตำแหน่งทางการตลาดของศูนย์การค้า (Positioning) แล้วนำผลสรุปนั้นมาเพื่อคัดเลือกกลุ่มร้านค้าเช่าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และวางแผนพัฒนาโครงการ โดยแสดงรายละเอียดแต่ละโครงการดังตารางด้านล่าง

ตารางที่ 5.5 ตารางแสดงข้อมูลโครงการระยะก่อนก่อสร้าง

ก่อนก่อสร้าง	เซ็นทรัลฯ	เทอร์มินัล 21	สยาม สแควร์ 1
กรอบแนวคิดโครงการ	บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว	ช้อปปิงเทรนด์ใหม่	พื้นที่สีเขียวกลางเมือง
ส่วนแบ่งกลุ่มลูกค้า	ชาวไทย ร้อยละ 90 ชาวต่างชาติร้อยละ 10	ชาวไทย ร้อยละ 70 ชาวต่างชาติร้อยละ 30	ชาวไทย ร้อยละ 90 ชาวต่างชาติร้อยละ 10
ระดับรายได้ลูกค้า	รายได้ระดับกลาง-สูง	รายได้ระดับกลาง	รายได้ระดับสูง
กลุ่มลูกค้าหลัก	พนักงานออฟฟิศ เกรด เอ-บี	พนักงานออฟฟิศทั่วไป	นักเรียน นิสิต นักศึกษา
ระดับสินค้าบริการโดยรวมของศูนย์ฯ	ราคาระดับต่ำ-สูง	ราคาระดับต่ำ-กลาง	ราคาระดับต่ำ-กลาง
ระดับสินค้าบริการเฉพาะร้านค้าย่อย	ราคาระดับกลาง-สูง	ราคาระดับต่ำ-สูง	ราคาระดับต่ำ-กลาง
ปัญหาที่พบ	กำหนดสัดส่วนร้านค้า และงบประมาณเพื่อกำหนดรายได้ของศูนย์การค้าฯ	ไม่มีปัญหา	ไม่มีปัญหา

ที่มา: จากการสัมภาษณ์ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

2) ระยะระหว่างการก่อสร้าง

ระยะระหว่างการก่อสร้างอยู่ในส่วนงานด้านบริหารโครงการ (Project Development) (อนุชัช, 2559) (นัชชา, 2559) (ประเสริฐ, 2559) (ชลยานานนท์, 2559) (วรุณ, 2559) (สุดารัตน์, 2559) เจ้าของโครงการจ้างแผนงานการพัฒนาเบื้องต้นเพื่อมอบหมายให้ทีมบริหารโครงการดำเนินงานก่อสร้างประสานงานให้ทันตามเวลาที่กำหนด โดยขั้นตอนนี้เกิดขึ้นควบคู่กับการวางแผนงานระหว่างเจ้าของโครงการและทีมบริหารโครงการ ความสำคัญของขั้นตอนนี้คือการประสานงานทั้งหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานราชการ บริษัทออกแบบ บริษัทควบคุมแบบ บริษัทรับเหมาก่อสร้าง และหน่วยงานภายในองค์กร เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขายพื้นที่ ฝ่ายบริหารทรัพย์สินและผู้เช่าให้ได้ตรง

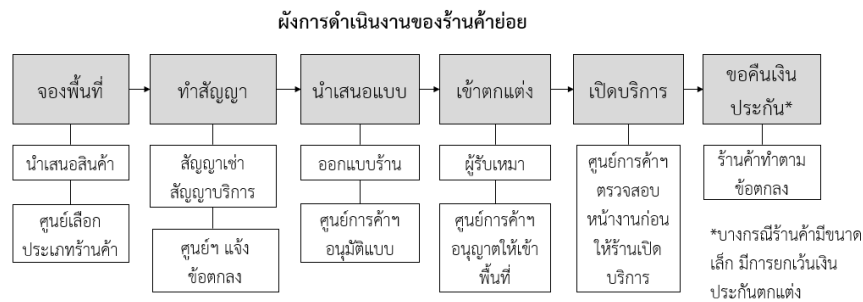
ตามความต้องการของแต่ละฝ่าย ตามความเหมาะสม ปัญหาที่มักจะเจอในช่วงนี้คือ ปัญหาจากเจ้าของโครงการมีการปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมเปลี่ยนกลยุทธ์จากที่ได้วางไว้ในตอนแรกและปัญหาจากผู้เช่าหลักที่มีความต้องการพื้นที่เฉพาะ โดยทั้ง 2 ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ทำให้แผนงานที่วางถูกแก้ไขส่งผลกระทบต่อการทำงานโดยตรง

ตารางที่ 5.6 ตารางแสดงระยะระหว่างก่อสร้าง

ระหว่างก่อสร้าง	เซ็นทรัลฯ	เทอร์มินัล 21	สยามสแควร์ 1
หน่วยงานภายนอก	หน่วยงานราชการ บริษัทออกแบบ บริษัทควบคุมแบบ บริษัทรับเหมาก่อสร้าง	หน่วยงานราชการ บริษัทออกแบบ บริษัทควบคุมแบบ บริษัทรับเหมาก่อสร้าง	หน่วยงานราชการ บริษัทออกแบบ บริษัทควบคุมแบบ บริษัทรับเหมาก่อสร้าง
หน่วยงานภายในองค์กร(ร้านค้าย่อย)	ฝ่ายพัฒนาโครงการ ฝ่ายขาย แผนกพัฒนาร้านค้าปลีก แผนกตรวจแบบร้านค้า ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน แผนกร้านค้าสัมพันธ์ แผนกอาคาร แผนกงานระบบ	ฝ่ายพัฒนาโครงการ ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบริหารทรัพย์สิน แผนกร้านค้าสัมพันธ์ แผนกอาคาร แผนกงานระบบ	กลุ่มงานบริหารทั่วไป กลุ่มงานการตลาด กลุ่มงานวิศวกรรมระบบ กลุ่มงานผู้เช่าสัมพันธ์ กลุ่มงานอาคารงานระบบ
ปัญหาที่พบ	นำเสนอขายพื้นที่ให้ร้านค้าแต่ร้านค้าปฏิเสธต้องหาร้านใหม่และปรับสภาพศูนย์ฯ ตามร้านค้าใหม่	แบบก่อสร้างมีรายละเอียดเฉพาะ มีการปรับแบบบ่อยครั้งเพื่อให้ได้ตามกรอบแนวคิดที่วางไว้	มีการเพิ่มพื้นที่โรงละครภายหลัง ส่งผลให้การก่อสร้างล่าช้า

ที่มา: จากการสัมภาษณ์ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

สำหรับระยะนี้ ใช้เวลาประมาณ 2 ปี ระหว่างการก่อสร้างศูนย์การค้าฯ ทีมบริหารศูนย์การค้าฯ ได้นำเสนอขายพื้นที่ให้กับผู้เช่า (โกสุมภ, 2559) (นชชา, 2559) (วรุณ, 2559) (สุดารัตน์, 2559) จนช่วงให้แล้วเสร็จก่อนศูนย์เปิด 6 เดือน ทีมบริหารศูนย์การค้าฯ ได้บริหารให้ผู้เช่าหลักพื้นที่เข้าตกแต่งร้านค้าสำหรับร้านค้าย่อยศูนย์การค้าฯ ได้บริหารก่อนศูนย์เปิด 3 เดือนเพื่อให้ร้านค้าย่อยจองพื้นที่ ทำสัญญาเช่า/สัญญาค่าบริการ นำเสนอการออกแบบของร้าน ขออนุญาตเข้าตกแต่งในพื้นที่เพื่อให้แล้วเสร็จทันวันเปิดบริการของศูนย์การค้าฯ



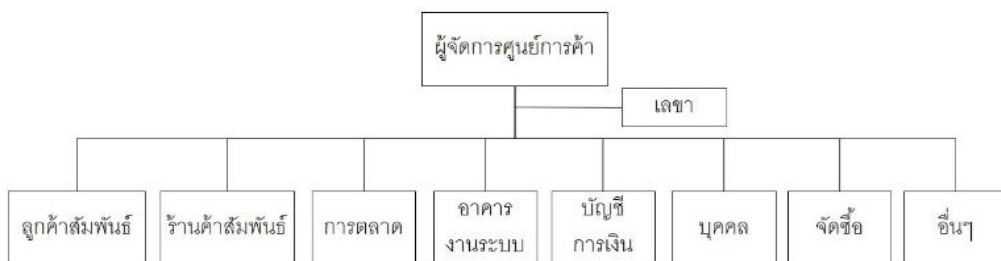
ภาพที่ 5.35 แสดงผังการดำเนินงานของร้านค้าย่อย
ที่มา: จากการสัมภาษณ์ร้านค้าย่อย 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

3) ระยะเวลาหลังก่อสร้าง

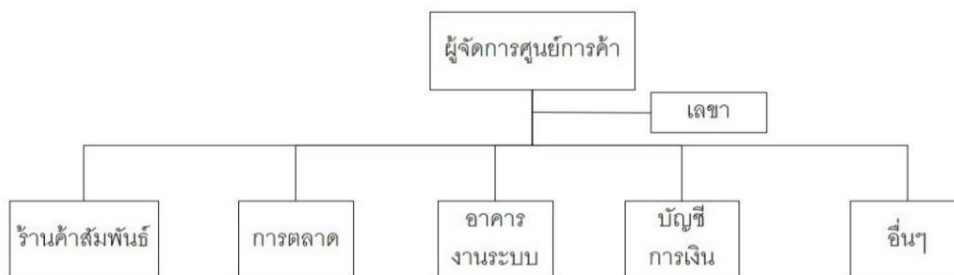
ระยะหลังก่อสร้างอยู่ในส่วนงานด้านบริหารทรัพย์สิน (Properties Management) (นัชชา, 2559)หน่วยงานบริหารงานทรัพย์สินส่วนสนับสนุนอยู่ 2 ส่วน คือ ปฏิบัติการส่วนกลางและปฏิบัติการส่วนสาขา โดยปฏิบัติการส่วนกลางทำหน้าที่สนับสนุนให้การทำงานของส่วนสาขาดำเนินการได้ง่าย สำหรับปฏิบัติการส่วนสาขานั้นจะคอยประสานงานให้ความช่วยเหลือผู้เช่าและลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ เช่น การเก็บค่าเช่า ค่าบริการ การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย การต่อสัญญาร้านค้า เป็นต้น

จากการศึกษาพบว่าโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม 9 มีการปรับประเภทสินค้าแฟชั่นเป็นสินค้าประเภทความสวยงามงานเพิ่มขึ้น (โกสุมภ์, 2559) และร้านค้าใหม่ที่เข้ามาแทนร้านค้าเดิมต้องตกแต่งแล้วเสร็จภายใน 1 เดือนหลังจากทำสัญญา คือ ส่วนของการนำเสนอแบบร้านค้า 2 สัปดาห์ และส่วนตกแต่งในพื้นที่ 2 สัปดาห์ สำหรับโครงการเทอร์มินัล 21 และสยามสแควร์ 1 (สุดารัตน์, 2559) นั้น กำหนดที่ 2 เดือนคือส่วนนำเสนอแบบ 1 เดือนและตกแต่งในพื้นที่อีก 1 เดือน จากปัญหานี้ศูนย์การค้าต้องการเร่งให้ร้านค้าสามารถเปิดดำเนินการได้เร็วเพื่อที่จะสามารถเก็บค่าเช่าได้เร็วขึ้น ด้านร้านค้าย่อยบางร้านจะไม่สามารถเตรียมการได้ทันเนื่องจากขาดประสบการณ์ในการประสานงานกับศูนย์การค้าที่มีขั้นตอนที่ซับซ้อนและการดำเนินการด้านเอกสารตามระเบียบของศูนย์การค้า

ด้านปฏิบัติการภายในศูนย์การค้าที่คอยบริหาร จัดการบริการร้านค้าย่อย มีผังองค์กรบริหารดังนี้



ภาพที่ 5.36 แสดงผังบริหารทรัพย์สินของโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม 9
ที่มา: จากการสัมภาษณ์คุณโกสุมภ์ เกาเทียน (โกสุมภ์, 2559)



ภาพที่ 5.37 แสดงผังบริหารทรัพย์สินของโครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21
ที่มา: จากการสัมภาษณ์ร้านค้าย่อย 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)



ภาพที่ 5.38 แสดงผังบริหารทรัพย์สิน ของโครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1
ที่มา: สำนักงานจัดการทรัพย์สิน (สำนักงานทรัพย์สินจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558)

ตารางที่ 5.7 ตารางแสดงระยะหลังก่อสร้าง

หลังก่อสร้าง	เซ็นทรัลฯ	เทอร์มินัล 21	สยามสแควร์ 1
ทีมพัฒนาร้านค้าย่อย จากปฏิบัติงาน ส่วนกลาง	ช่วยวิเคราะห์ วางกลยุทธ์ สนับสนุนการปฏิบัติงานของ ศูนย์ฯ และการเลือกร้านค้า ใหม่เข้ามาในศูนย์ฯ	ไม่มี	ไม่มี
ร้านค้าสัมพันธ์/ผู้เช่าสัมพันธ์	ดำเนินเอกสารเกี่ยวกับ ร้านค้า เช่น การต่อสัญญา การเก็บค่าเช่า ฯลฯ	วางกลยุทธ์ พัฒนา ร้านค้าย่อยและ ดำเนินเอกสาร เกี่ยวกับร้านค้า	วางกลยุทธ์ พัฒนาร้านค้าย่อย และดำเนิน เอกสารเกี่ยวกับ ร้านค้า
ส่งเสริมการขาย ร่วมกับร้านค้าย่อย	ไม่มี	ไม่มี	มีการจัดงาน แสดงสินค้าที่ลาน ชั้น 3
ปัญหาที่พบ	1. ร้านค้าแพชชั่นบางร้านไม่ ต่อสัญญาทำให้ต้องปรับ ประเภทสินค้าใหม่	1. ร้านค้าย่อย บางส่วนไม่ต่อสัญญา มีการปรับสินค้า	1. ปัญหาด้าน กายภาพของ ศูนย์ฯ

หลังก่อสร้าง	เซ็นทรัลฯ	เทอร์มินัล 21	สยามสแควร์ 1
	2. เร่งให้ลูกค้าเปิดร้านภายใน 1 เดือนหลังทำสัญญา	ประเภทใหม่เพื่อทดลองตลาด	2. ร้านค้าย่อยไม่ต่อสัญญา

ที่มา: จากการสัมภาษณ์ทีมบริหารศูนย์การค้า 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

จากผลการศึกษาการบริหารโครงการ สามารถสรุปผลได้ตามตารางด้านล่าง
ตารางที่ 5.8 แสดงสรุปผลการศึกษาด้านบริหารโครงการ

สรุปผล	เซ็นทรัลฯ พระราม9	เทอร์มินัล 21	สยามสแควร์ 1
การบริหารโครงการ			
1. ก่อนก่อสร้าง	ศึกษาความเป็นไปได้จากประสบการณ์และความต้องการของผู้เช่า	ศึกษาความเป็นไปได้จากงานวิจัยและมุมมองของเจ้าของโครงการ	ศึกษาความเป็นไปได้จากแนวคิดการออกแบบ
2. ระหว่างก่อสร้าง	ประสานงานร่วมกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีปรับแบบตามความต้องการของลูกค้า	ดำเนินตามแผนงานและทดลองทำมือค้อพเท่าขนาดจริง	แยกส่วนการทำงานเป็นงานก่อสร้างและงานบริหารร้านค้า
3. หลังก่อสร้าง	มีทีมสนับสนุนเพื่อพัฒนาร้านค้า	ลองผิดลองถูกกับการปรับสัดส่วนร้านค้า	มีปัญหาเรื่องการดูแลด้านกายภาพอาคาร

5.2.2 บริหารการตลาด

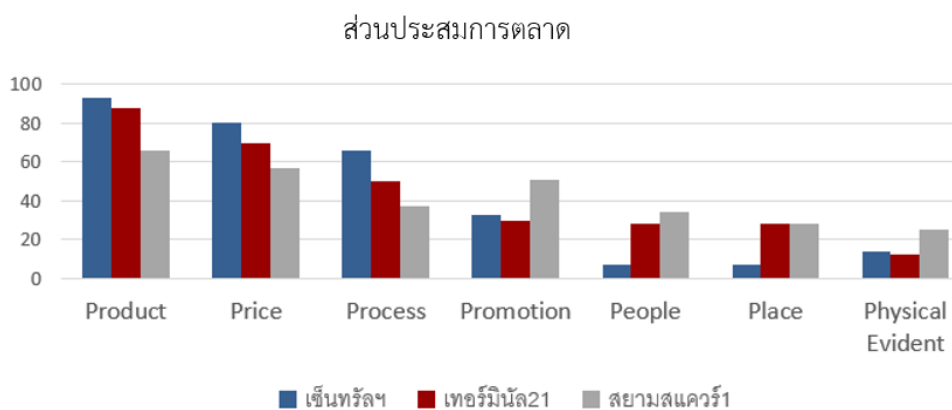
การศึกษาข้อมูลในมุมมองของผู้ประกอบการร้านค้าย่อยศูนย์การค้าทั้ง 3 โครงการ โดยเลือกร้านค้าย่อยด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์ร้อยละ 15% = 95 ร้านค้า โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนการศึกษาคือ 1) ส่วนประสมการตลาด และ 2) ส่วนประสมร้านค้า

1) ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix)

ส่วนประสมการตลาด เพื่ออธิบายลักษณะด้านการตลาดที่โครงการศูนย์การค้าฯ ใช้เป็นกลยุทธ์สำหรับดำเนินแผนงาน โดยศึกษาเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนประสมการตลาดสำหรับผู้เช่า (Tenant) และส่วนประสมการตลาดสำหรับลูกค้า (Shopper)

1.1) ส่วนประสมการตลาดสำหรับผู้เช่า จากการศึกษาร้านค้าย่อยพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเช่าของร้านค้าย่อยที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกและอันดับที่สอง คือปัจจัยกายภาพของพื้นที่เช่า (Product) และปัจจัยด้านราคาเช่า (Price) ตามลำดับ ส่วนอันดับที่สามนั้นโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ และเทอร์มินัล 21 มีผลที่ตรงกัน คือขั้นตอนการให้บริการ (Process) ส่วนโครง

การสยามสแควร์ 1 ได้ผลที่แตกต่างออกไป คือปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion) มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3



ภาพที่ 5.39 แสดงส่วนประสมการตลาด

ที่มา: จากการสัมภาษณ์ร้านค้าย่อย 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

1.2) ส่วนประสมการตลาดสำหรับลูกค้า ผลจากการสัมภาษณ์ทีมผู้พัฒนาโครงการศูนย์การค้าฯ (นัชชา, 2559) (สิริลักษณ์, 2559) (โกสุมภ์, 2559) (ประเสริฐ, 2559) (สุดารัตน์, 2559) (จิตต์จรุงธรรม, 2559) (วิชา, 2558b) ให้ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อความสำเร็จของร้านค้าย่อย 4 ด้านหลักๆ ได้แก่ 1) ปัจจัยกายภาพด้านบรรยากาศภาพรวมของศูนย์การค้าฯ 2) ปัจจัยด้านการตลาดที่สามารถสร้างความน่าสนใจให้ลูกค้าเข้ามาภายในศูนย์การค้าฯ 3) ปัจจัยด้านสินค้าและบริการของร้านค้ามีเอกลักษณ์ และ 4) ปัจจัยด้านบุคลากรของศูนย์การค้าฯ เช่น ที่มีความเชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำ คัดเลือกร้านค้าย่อยได้ตรงตามกลุ่มลูกค้า ฯลฯ

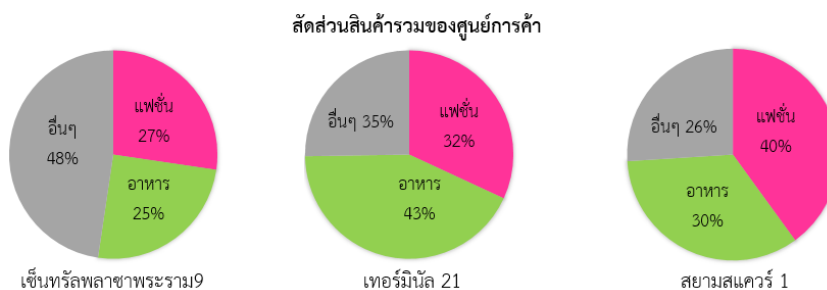
2) ส่วนประสมร้านค้า (Tenant Mix)

ส่วนประสมของร้านค้า เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารโครงการศูนย์การค้าฯ โดยแบ่งคร่าวๆ ออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ได้ดังนี้

- กลุ่มอาหาร พบว่าโครงการเทอร์มินัล 21 มีส่วนประสม ร้อยละ 43 โครงการสยามสแควร์ 1 ร้อยละ 30 และโครงการเซ็นทรัลฯ ร้อยละ 25

- กลุ่มแฟชั่น พบว่าโครงการสยามสแควร์ 1 มีส่วนประสม ร้อยละ 40 โครงการเทอร์มินัล 21 ร้อยละ 32 และโครงการเซ็นทรัลฯ ร้อยละ 27

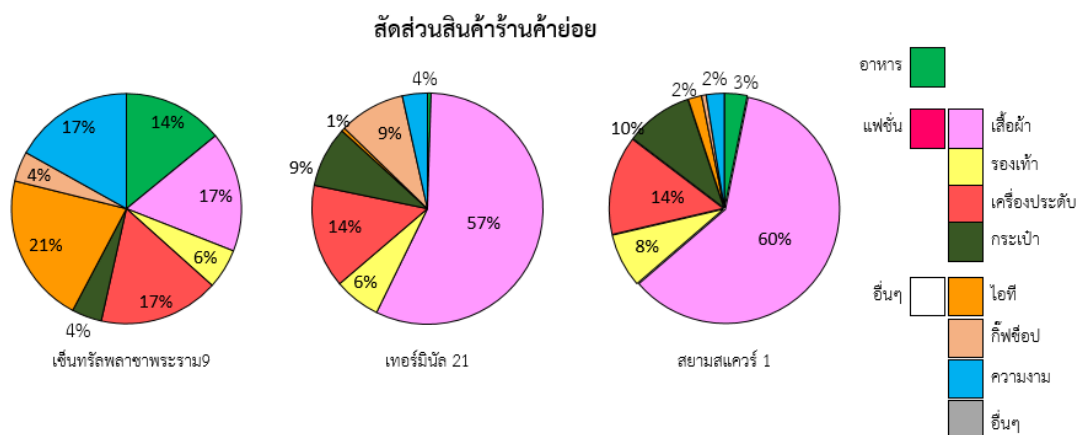
- กลุ่มอื่นๆ พบว่าโครงการเซ็นทรัลฯ มีส่วนประสม ร้อยละ 48 โครงการเทอร์มินัล 21 ร้อยละ 35 และโครงการสยามสแควร์ 1 ร้อยละ 26



ภาพที่ 5.40 ส่วนประสมร้านค้ารวมของโครงการศูนย์การค้า
ที่มา: จากการสำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

ส่วนประสมของร้านค้ารายค้าย่อย เพื่ออธิบายสัดส่วนประเภทของร้านค้าย่อยที่โครงการศูนย์การค้าฯ ใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารโครงการศูนย์การค้าฯ โดยออกเป็น 9 ประเภท ได้ดังนี้

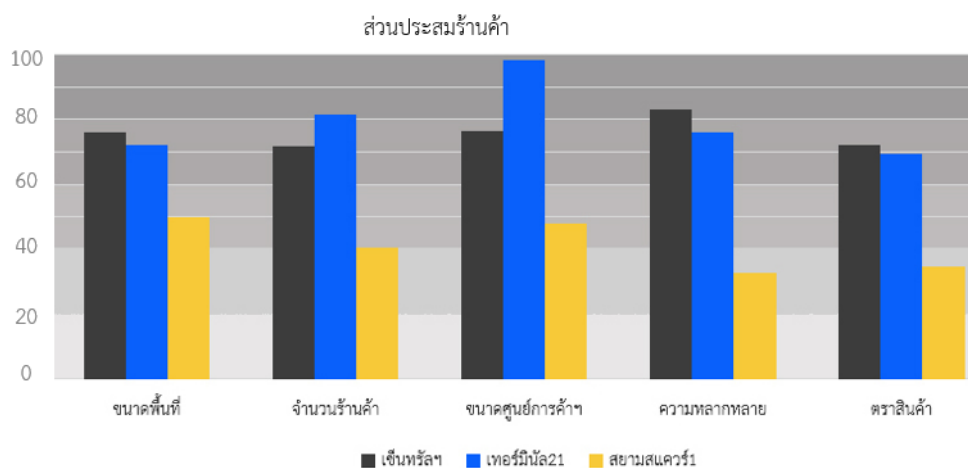
- 1) ร้านขนมและเครื่องดื่ม พบว่าโครงการเซ็นทรัลฯ มีส่วนประสม ร้อยละ 14 โครงการเทอร์มินัล 21 ร้อยละ 4 โครงการ สยาม สแควร์ 1 ร้อยละ 0.5
- 2) ร้านเสื้อผ้าแฟชั่น พบว่าโครงการสยามสแควร์ 1 มีส่วนประสม ร้อยละ 60 โครงการเทอร์มินัล 21 ร้อยละ 57 และโครงการเซ็นทรัลฯ ร้อยละ 17
- 3) ร้านรองเท้า พบว่าโครงการสยามสแควร์ 1 มีส่วนประสม ร้อยละ 8 โครงการเทอร์มินัล 21 และโครงการเซ็นทรัลฯ ร้อยละ 6
- 4) ร้านกระเป๋า พบว่าโครงการสยามสแควร์ 1 มีส่วนประสม ร้อยละ 10 โครงการเทอร์มินัล 21 ร้อยละ 9 และ โครงการเซ็นทรัลฯ ร้อยละ 4
- 5) ร้านเครื่องประดับตัว พบว่าโครงการเซ็นทรัลฯ มีส่วนประสม ร้อยละ 17 โครงการเทอร์มินัล 21 ร้อยละ 14 และโครงการสยามสแควร์ 1 ร้อยละ 14
- 6) ร้านกีฬาช้อปและของเล่น โครงการเทอร์มินัล 21 มีส่วนประสมร้อยละ 9 โครงการเซ็นทรัลฯ ร้อยละ 4 และโครงการสยามสแควร์ 1 ร้อยละ 0.5
- 7) ร้านไอทีและอุปกรณ์ พบว่าโครงการเซ็นทรัลฯ มีส่วนประสม ร้อยละ 21 โครงการสยามสแควร์ 1 ร้อยละ 2 และโครงการเทอร์มินัล 21 ร้อยละ 1
- 8) ร้านความสวยความงาม พบว่าโครงการเซ็นทรัลฯ มีส่วนประสม ร้อยละ 17 โครงการเทอร์มินัล 21 ร้อยละ 4 และโครงการสยามสแควร์ 1 ร้อยละ 2
- 9) ร้านค้าประเภทอื่นๆ เช่น เครื่องใช้ในครัวเรือน เครื่องดนตรี เป็นต้น พบว่าโครงการเทอร์มินัล 21 มีส่วนประสม ร้อยละ 9 โครงการเซ็นทรัลฯ ร้อยละ 4 และโครงการสยามสแควร์ 1 ร้อยละ 0.5



ภาพที่ 5.41 ส่วนประสมร้านค้าย่อย
ที่มา: จากการสำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

การศึกษาจากร้านค้าย่อยพบว่า ระดับความพอใจของร้านค้าย่อยต่อปัจจัยด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ขนาดพื้นที่เช่าต่อร้าน พบว่าร้านค้าให้ระดับความพอใจต่อขนาดพื้นที่ โครงการเซ็นทรัลฯ และโครงการเทอร์มินัล 21 ในระดับมาก และโครงการสยามสแควร์ 1 ในระดับกลางตามลำดับ
- 2) จำนวนร้านค้าทั้งหมดภายในศูนย์การค้า พบว่าร้านค้าให้ระดับความพอใจต่อจำนวนร้านค้าทั้งหมดภายในศูนย์การค้า โครงการเทอร์มินัล 21 ในระดับมาก โครงการเซ็นทรัลฯ ในระดับมาก และโครงการสยามสแควร์ 1 ในระดับน้อย ตามลำดับ
- 3) ขนาดของศูนย์การค้า พบว่าร้านค้าให้ระดับความพอใจต่อขนาดของศูนย์การค้า โครงการเทอร์มินัล 21 ในระดับมากที่สุด โครงการเซ็นทรัลฯ ในระดับมาก และโครงการสยามสแควร์ 1 ในระดับกลาง ตามลำดับ
- 4) ประเภทสินค้าและบริการที่มีความหลากหลาย ภายในศูนย์การค้า พบว่าร้านค้าให้ระดับความพอใจต่อสินค้าและบริการภายในศูนย์การค้า โครงการเซ็นทรัลฯ ในระดับมากที่สุด โครงการเทอร์มินัล 21 ในระดับมาก และโครงการสยามสแควร์ 1 ในระดับน้อย ตามลำดับ
- 5) ตรายี่ห้อ (Brand) พบว่าร้านค้าให้ระดับความพอใจต่อตรายี่ห้อ โครงการเซ็นทรัลฯ และโครงการเทอร์มินัล 21 ในระดับมาก และโครงการสยามสแควร์ 1 ในระดับน้อยตามลำดับ



ภาพที่ 5.42 แสดงส่วนประสมร้านค้า (Tenant Mix)
ที่มา: จากการสัมภาษณ์ร้านค้าย่อย 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

จากผลการศึกษาการบริหารตลาด สามารถสรุปผลได้ตามตารางด้านล่าง
ตารางที่ 5.9 แสดงสรุปผลการศึกษาด้านบริหารการตลาด

สรุปผล	เซ็นทรัล	เทอร์มินัล 21	สยามสแควร์ 1
1. ส่วนประสมการตลาด (7Ps)	หลากหลาย	ไม่หลากหลาย	ไม่หลากหลาย
1.1) สินค้า(บริการเช่าพื้นที่)	ราคาสูง	ราคาสูง	ราคาปานกลาง
1.2) ราคาเช่า	ชัดเจน	ชัดเจน	ชัดเจน
1.3) ราคาเช่า	ไม่มี	ไม่มี	ส่วนลด/งานแสดง
1.3) ขั้นตอนปฏิบัติ	มีประสบการณ์	มีประสบการณ์	สินค้า
1.4) ส่งเสริมการขาย	ขายตรง	ขายตรง	มีประสบการณ์
1.5) พนักงาน	ชัดเจน	ชัดเจน	ขายตรง
1.6) ช่องทางการขาย	ชัดเจน	ชัดเจน	ชัดเจน
1.7) หลักฐานทางกายภาพ			
2. ส่วนประสมร้านค้า	ประเภทสินค้าครบ แต่ขาดความหลากหลาย	ประเภทสินค้าครบ และมีความหลากหลาย	ประเภทสินค้าไม่ครบ และไม่มี ความหลากหลาย

ที่มา: จากการสัมภาษณ์ร้านค้าย่อย 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

5.3 วิเคราะห์ผลการศึกษา

การวิเคราะห์ผลการศึกษา ได้แก่ ลักษณะกายภาพพื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่สนับสนุน ลักษณะกายภาพพื้นที่เช่า และการบริหารร้านค้าย่อย ตามรายละเอียดด้านล่าง

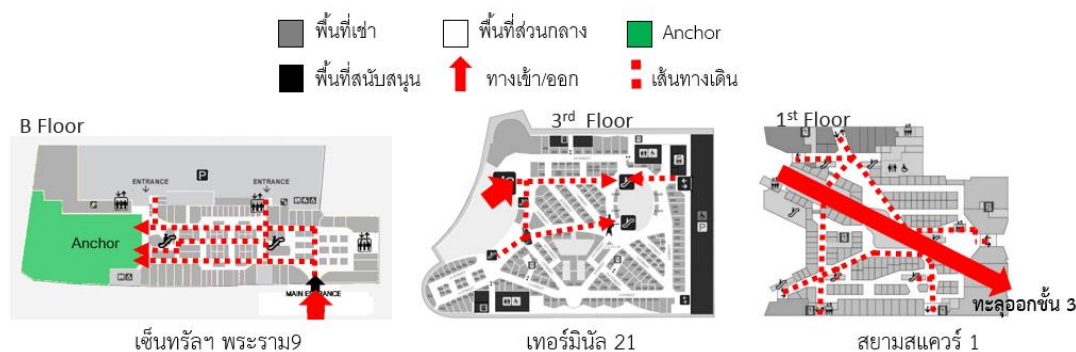
5.3.1 วิเคราะห์ผลกายภาพพื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่สนับสนุน

ปัจจัยด้านแนวความคิดในการออกแบบ จากผลการศึกษารูปได้ว่า โครงการเทอร์มินัล 21 อยู่ในระดับเหมาะสมมาก ส่วนโครงการเซ็นทรัลฯ พระราม 9 อยู่ในระดับเหมาะสมกลาง และโครงการสยามสแควร์ 1 อยู่ในระดับเหมาะสมน้อย และปัจจัยด้านทำเลที่ตั้งและเส้นทางการเดิน จากผลการศึกษารูปได้ว่า โครงการเซ็นทรัลฯ พระราม 9 อยู่ในระดับเหมาะสมมากที่สุด โครงการเทอร์มินัล 21 อยู่ในระดับเหมาะสมมากและโครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1 อยู่ในระดับเหมาะสมกลาง จากผลการศึกษาสามารถวิเคราะห์ได้ดังต่อไปนี้

- โครงการเซ็นทรัลฯ พระราม 9 ใช้กลยุทธ์ด้านเส้นทางการเดินที่เชื่อมต่อไปยังพื้นที่อื่นได้สะดวก และเข้าถึงของพื้นที่เช่าได้ง่ายเป็นจุดขาย โดยโครงการกำหนดให้พื้นที่ตรงกลางมีลักษณะโล่งมองทะลุ ซึ่งเป็นผลบวกที่ให้ผู้ค้ามองเห็นโซนถัดไปได้ชัดเจน **ข้อดี** มีเส้นทางการเข้าถึงร้านค้าย่อยได้อย่างมีประสิทธิภาพ **ข้อจำกัด** ด้านการตกแต่งพื้นที่ส่วนกลางเป็นแบบมาตรฐาน ไม่น่าสนใจ

- โครงการเทอร์มินัล 21 ใช้กลยุทธ์ด้านการออกแบบพื้นที่ให้สวยงามและควบคุมบรรยากาศของศูนย์การค้าโดยโครงการมีการตกแต่งพื้นที่ส่วนกลางให้น่าสนใจ เช่น การวางของตกแต่งให้เด่น (Feature) เพื่อเป็นจุดถ่ายรูปสำหรับลูกค้า ซึ่งเป็นผลบวกที่ทำให้ลูกค้าเดินกระจายภายในพื้นที่เพื่อหาจุดถ่ายรูป **ข้อดี** มีบรรยากาศของศูนย์การค้าที่สวยงาม **ข้อจำกัด** งานตกแต่งที่มีรายละเอียดเยอะ มีขั้นตอนการออกแบบที่ซับซ้อนและใช้งบประมาณในงานตกแต่งเพิ่มขึ้น

- โครงการศูนย์การค้าสยาม สแควร์ 1 ออกแบบพื้นที่ที่ถึงสาธารณะประโยชน์คือเส้นทางการเดินให้คนสามารถเดินเชื่อมทางสาธารณะทะลุออกไปด้านหลัง ซึ่งเป็นผลลบต่อร้านค้าที่ทำให้ลูกค้ารีบเดินออกจากพื้นที่ไม่หยุดเพื่อดูสินค้า **ข้อดี** เป็นทางเชื่อมต่อกับทางสาธารณะ **ข้อจำกัด** ลูกค้าเดินผ่านออกจากพื้นที่อย่างรวดเร็ว



ภาพที่ 5.43 แสดงผังพื้นที่เส้นทางการเดินโครงการศูนย์การค้า

ที่มา : สำรวจ, 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

5.3.2 วิเคราะห์ผลกายภาพพื้นที่เช่า

จากการสำรวจพื้นที่เช่าทั้ง 3 โครงการมีลักษณะการวางผังที่มีลักษณะการใช้งานร่วมกัน โดยจัดตามประเภทร้านค้าเป็น 9 ตัวอย่าง ได้แก่ ร้านขนมและเครื่องดื่ม ร้านเสื้อผ้าแฟชั่น ร้านรองเท้า ร้านกระเป๋า ร้านเครื่องประดับตัว ร้านกีฬาช้อปปิ้งและของเล่น ร้านไอทีและอุปกรณ์ ร้านความสวยความงาม และร้านค้าประเภทอื่นๆ

1) **ปัจจัยการวางผังพื้นที่** จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า การวางผังพื้นที่ที่มีลักษณะการใช้งาน ได้แก่ พื้นที่ทำงาน เคาน์เตอร์ พื้นที่นั่งลูกค้า โต๊ะทำงาน ห้องลองเสื้อ เก้าอี้ ราวแขวนเสื้อ หุ่น ส่วนเก็บสินค้า ชั้นวางของ ชั้นดิสเพลย์ โต๊ะวางสินค้า ที่นั่งพักคอย และพื้นที่ส่วนให้บริการ จากข้อมูลสามารถวิเคราะห์ได้ว่าพื้นที่การใช้งานจัดได้ เป็น 3 กลุ่มการใช้งานดังนี้

- **พื้นที่ส่วนกลางของร้าน** คือ พื้นที่ที่คนภายนอกร้านสามารถมองเห็นได้โดยรอบ เช่น เคาน์เตอร์ พื้นที่นั่งลูกค้า เก้าอี้ ราวแขวนเสื้อ หุ่น ชั้นวางของ ชั้นดิสเพลย์ โต๊ะวางสินค้า และที่นั่งพักคอย

- **พื้นที่ส่วนตัวของร้าน** คือ พื้นที่ที่มีลักษณะปิดไม่ให้คนภายนอกมองเห็น เช่น ส่วนเก็บสินค้า ชั้นวางของ พื้นที่ทำงาน เก้าอี้ โต๊ะทำงาน และห้องลองเสื้อ

- **พื้นที่การใช้งานเฉพาะ** คือ พื้นที่ที่มีลักษณะพิเศษตามลักษณะการใช้งานของสินค้าและบริการของร้านค้านั้นๆ เช่น พื้นที่ส่วนให้บริการ พื้นที่สปา พื้นที่ตัดผม พื้นที่พักสินค้าสำหรับให้ลูกค้ามารับ เป็นต้น

2) **ปัจจัยรูปแบบพื้นที่** สรุปได้ว่า รูปแบบพื้นที่พบว่ามี 3 รูปแบบ

3) **ปัจจัยขนาดพื้นที่** สรุปได้ว่า ขนาดพื้นที่พบว่าร้านค้าส่วนใหญ่มีพื้นที่ระหว่าง 5- 20 ตรม.

4) **การจัดเตรียมงานระบบสาธารณูปโภค** สรุปได้ว่า การจัดเตรียมงานระบบสาธารณูปโภค ได้แก่ ระบบปรับอากาศ ระบบป้องกันอัคคีภัย ระบบไฟฟ้า แสงสว่าง ระบบน้ำ สายโทรศัพท์ และสายอินเทอร์เน็ต จากข้อมูลสามารถวิเคราะห์ได้ว่า รูปแบบการจัดเตรียมระบบสาธารณูปโภคแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.1) โครงการจัดเตรียมให้แบบแล้วเสร็จ ได้แก่ ระบบปรับอากาศ ระบบป้องกันอัคคีภัย โดยโครงการได้จัดเตรียมไว้ร่วมกับพื้นที่ส่วนกลางศูนย์การค้าฯ ส่งผลให้ลักษณะผ้าของพื้นที่เช่าเป็นผ้าตะแกรง เพื่อให้ระบบทำงานในพื้นที่เช่าได้ ยกเว้นโครงการเซ็นทรัลฯ พระราม9 ร้านค้าสามารถปรับงานระบบให้เข้ากับรูปแบบงานตกแต่งของร้านค้าได้ **ข้อดี** โครงการบริหารงานก่อสร้างและควบคุมได้ง่าย **ข้อจำกัด** ไม่มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับการออกแบบของผู้เช่า

4.2) โครงการจัดเตรียมให้แบบไม่แล้วเสร็จ ร้านค้าต้องมาจัดการเพิ่มบางส่วน ได้แก่ ระบบไฟฟ้า แสงสว่าง ระบบน้ำ สายโทรศัพท์และอินเทอร์เน็ต โดยโครงการจัดเตรียมให้เป็นจุดร้านค้าต้องต่อเชื่อมงานระบบไปยังพื้นที่ร้านค้าต้องการใช้งานเพิ่มเอง **ข้อดี** ผู้เช่าสามารถจัดวางระบบต่างๆ ได้ตรงตามความต้องการ **ข้อจำกัด** ทางโครงการมีทีมตรวจสอบระบบต่างๆ ที่ผู้เช่าตกแต่งเพิ่ม ตารางที่ 5.10 แสดงสรุปวิเคราะห์ผลการศึกษาลักษณะทางกายภาพ

วิเคราะห์ผล	
ลักษณะ กายภาพพื้นที่ ส่วนกลางและ พื้นที่สนับสนุน	<p>เซ็นทรัลฯ พระราม9</p> <p><u>ข้อดี</u> มีเส้นทางการเข้าถึงร้านค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ <u>ข้อจำกัด</u> ด้านการตกแต่งพื้นที่ส่วนกลางเป็นแบบมาตรฐานไม่น่าสนใจ</p> <p>เทอร์มินัล 21</p> <p><u>ข้อดี</u> มีบรรยากาศของศูนย์การค้าที่สวยงาม <u>ข้อจำกัด</u> งานตกแต่งที่มีรายละเอียดเยอะมีขั้นตอนการออกแบบที่ซับซ้อนและใช้งบประมาณในงานตกแต่งเพิ่มขึ้น</p> <p>สยามสแควร์ 1</p> <p><u>ข้อดี</u> เป็นทางเชื่อมต่อกับทางสาธารณะ <u>ข้อจำกัด</u> ลูกเดินผ่านออกจากพื้นที่อย่างรวดเร็ว</p>
ลักษณะ กายภาพพื้นที่ เช่า	<p>1) การวางผัง มีลักษณะการใช้งาน 3 แบบ คือ</p> <p>1.1) พื้นที่ส่วนกลางของร้าน</p> <p>1.2) พื้นที่ส่วนตัวของร้าน</p> <p>1.3) พื้นที่การใช้งานเฉพาะ</p> <p>2) การจัดเตรียมพื้นที่ มี 2 ลักษณะ</p> <p>2.1) โครงการจัดเตรียมให้แบบแล้วเสร็จ <u>ข้อดี</u> โครงการบริหารงานก่อสร้างและควบคุมได้ง่าย <u>ข้อจำกัด</u> ไม่มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับแบบของผู้เช่า</p> <p>2.2) โครงการจัดเตรียมให้แบบไม่แล้วเสร็จ <u>ข้อดี</u> ผู้เช่าสามารถจัดวางระบบต่างๆ ได้ตรงตามความต้องการ <u>ข้อจำกัด</u> ทางโครงการมีทีมตรวจสอบระบบต่างๆ ที่ผู้เช่าตกแต่งเพิ่ม</p>

5.3.2 วิเคราะห์ผลด้านบริหาร

1) วิเคราะห์ผลด้านบริหารโครงการ

ปัจจัยด้านบริหารโครงการ แบ่งออกเป็น บริหารโครงการระยะก่อนก่อสร้าง ระหว่างก่อสร้าง และหลังก่อสร้าง จากผลการศึกษาสรุได้ว่า ทั้ง 3 โครงการ มีแนวทางการบริหารที่แตกต่างกัน จากข้อมูลผลการศึกษสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

- โครงการเซ็นทรัลฯ พระราม9 ระยะก่อนก่อสร้าง ทีมพัฒนาโครงการได้วางแผนการทำงานร่วมกับทีมปฏิบัติการศูนย์การค้าฯ และทีมวางแผนกลยุทธ์ ระหว่างก่อสร้างได้ประสานงานกับทุกส่วนเพื่อปรับแก้กายภาพของศูนย์ให้ตรงตามความต้องการของผู้เช่า และหลังก่อสร้าง มีทีมวางแผนกลยุทธ์คอยช่วยเหลือ ข้อดี โครงการศูนย์การค้ามีข้อมูลเพียงพอต่อการพัฒนาแบบให้ตรงตามความต้องการผู้เช่า ข้อจำกัด ใช้ทีมบริหารที่เชี่ยวชาญเฉพาะด้านหลายส่วนงาน ในบางกรณีที่แบ่งหน้าที่ไม่ชัดเจน ส่งผลให้เกินแนวทางปฏิบัติหลายแนวทาง และมีขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อควบคุมผู้เช่าที่ซับซ้อน

- โครงการเทอร์มินัล21 **ระยะก่อนก่อสร้าง** มีความชัดเจนในเรื่องแนวความคิดในการออกแบบ **ระหว่างก่อสร้าง** ได้ทดลองการขึ้นสัดส่วนมือคอปจริงเพื่อให้ได้ข้อมูลในการก่อสร้างได้ถูกต้อง และ **หลังก่อสร้าง** มีการลองผิดลองถูกปรับสัดส่วนร้านค้าให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า **ข้อดี** โครงการศูนย์การค้ามีข้อมูลที่เพียงพอต่องานก่อสร้างจริง สามารถควบคุมบรรยากาศของศูนย์การค้า ๆ ได้เป็นอย่างดี **ข้อจำกัด** ในแต่ละพื้นที่ของศูนย์การค้าฯ มีงานตกแต่งที่แตกต่างกันส่งผลให้มี **ออกแบบรายละเอียดของงานก่อสร้างที่ซับซ้อน**

- โครงการสยามสแควร์1 **ระยะก่อนก่อสร้าง** มีความชัดเจนเรื่องแนวความคิดการออกแบบโดยไม่ได้ร่วมวางแผนกับทีมปฏิบัติการศูนย์การค้าฯ **ระหว่างก่อสร้าง** ก่อสร้างตามแผนงานที่ได้วางไว้ และมีการเพื่อเติมในส่วนของโรงละครโดยไม่ได้วางแผนตั้งแต่ต้น และ **หลังก่อสร้าง** ประสบปัญหาเรื่องกายภาพของศูนย์การค้า **ข้อดี** โครงการศูนย์การค้าฯ สามารถควบคุมขั้นตอนการก่อสร้างตามแนวทางการออกแบบได้ดี **ข้อจำกัด** จากแนวทางการออกแบบที่ได้วางวัตถุประสงค์ให้คนผ่านพื้นที่ได้อย่างรวดเร็วส่งผลให้ทีมบริหารศูนย์การค้าฯ บริหารผู้เช่าได้จำกัด เพราะ **กายภาพที่ไม่สนับสนุนให้ลูกค้าเดินวนในพื้นที่เพื่อเลือกสินค้า**

2) วิเคราะห์ผลด้านส่วนประสมการตลาด

ปัจจัยด้านบริหารโครงการ แบ่งออกเป็น ส่วนประสมการตลาดสำหรับผู้เช่า และส่วนประสมการตลาดสำหรับลูกค้า จากผลการศึกษาสรุปได้ว่า ทั้ง 3 โครงการ มีแนวทางการบริหารที่แตกต่างกัน จากข้อมูลผลการศึกษาสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

2.1) ส่วนประสมการตลาดสำหรับผู้เช่า

- โครงการเซ็นทรัลฯ พระราม9 มีส่วนผสมการตลาดสำหรับผู้เช่า คือโครงการได้จัดเตรียมพื้นที่เช่าที่มีขนาด และรูปแบบของพื้นที่ที่หลากหลาย **ข้อดี** พื้นที่แต่ละขนาดและรูปแบบที่แตกต่างกัน ผู้เช่าสามารถเลือกให้ตรงตามความต้องการของการใช้งานในพื้นที่ได้ง่าย **เกิดภาวะร้านค้าย่อย พึ่งพาร้านค้าใหญ่** ทำให้เกิดทราฟฟิกที่หมุนเวียน (Traffic Flow) ส่งเสริมกันในพื้นที่ ส่งผลด้านบวกให้กับค่าเช่าพื้นที่ **ข้อจำกัด** มีขั้นตอนการบริหารงานที่ซับซ้อนเพราะ ขนาดและรูปแบบพื้นที่ที่แตกต่างกันมีการบริหารที่แตกต่างกัน

- โครงการเทอร์มินัล21 มีส่วนผสมการตลาดสำหรับผู้เช่า คือโครงการได้จัดเตรียมพื้นที่เช่าที่แบบสวยงาม **ข้อดี** ผู้เช่าไม่ต้องลงทุนในการตกแต่งหน้าร้านเพราะทางโครงการตกแต่งให้แบบแล้วเสร็จ และสามารถควบคุมบรรยากาศของศูนย์การค้าฯ ทำให้เกิด ทราฟฟิกที่หมุนเวียน ส่งผลด้านบวกให้กับค่าเช่าพื้นที่ **ข้อจำกัด** มีขั้นตอนการออกแบบที่ซับซ้อนเพราะ มีรายละเอียดของงานแตกต่างกัน และการออกแบบพื้นที่เช่าไม่มีความยืดหยุ่น

- โครงการสยามสแควร์1 มีส่วนผสมการตลาดสำหรับผู้เช่า คือโครงการได้ให้ส่วนลดและจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกับร้านค้าย่อย **ข้อดี** ผู้เช่าได้รับการส่งเสริมสามารถจัดงานแสดงสินค้าที่ลานชั้น 3 ทางเชื่อมรถไฟฟ้าบีทีเอสได้ **ข้อจำกัด** การจัดกิจกรรมมีช่วงเวลาจำกัด

2.2) ส่วนประสมการตลาดสำหรับลูกค้า

- โครงการเซ็นทรัลฯ พระราม9 มีส่วนผสมการตลาดสำหรับลูกค้า คือโครงการได้ให้ส่วนลดกับสมาชิก มีของสมนาคุณลูกค้า และจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกับร้านค้า **ข้อดี** ผู้เช่ารายย่อยได้รับอานิสงค์จากกิจกรรมของศูนย์การค้า เพราะช่วงที่ศูนย์การค้าฯ มีกิจกรรมส่งเสริมให้ทราฟฟิกในศูนย์หนาแน่น **ข้อจำกัด** ศูนย์การค้าฯ มีพันธมิตรทางการค้ากับร้านค้าใหญ่ที่เป็นผู้เช่าหลักจำนวนมากพอที่จะทำกิจกรรมทางการตลาดแล้วให้ลูกค้าสนใจเข้าร่วม บางครั้งการลดราคาสินค้าของผู้เช่าหลักส่งผลให้ลูกค้าซื้อเฉพาะสินค้าที่มีส่วนลดเท่านั้น เพราะได้ราคาสินค้าที่ถูกกว่าร้านค้าย่อยที่ไม่มีส่วนลด

- โครงการเทอร์มินัล21 มีส่วนผสมการตลาดสำหรับลูกค้า คือให้ลูกค้าสามารถถ่ายรูปกับสถานที่แล้วแชร์ในโซเชียลมีเดีย เกิดเป็นกระแสออนไลน์ และมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกับร้านค้าบางช่วงเวลา **ข้อดี** สามารถทำสื่อให้ศูนย์การค้าฯ ได้ จากกระแสลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการของศูนย์การค้าฯ ส่งเสริมให้ทราฟฟิกในศูนย์หนาแน่น **ข้อจำกัด** ศูนย์การค้าฯ ลงทุนตกแต่งพื้นที่เพื่อสร้างบรรยากาศให้น่าสนใจ

- โครงการสยามสแควร์1 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกับร้านค้าบางช่วงเวลา **ข้อดี** ผู้เช่ารายย่อยสามารถเพิ่มยอดขายสินค้าได้ **ข้อจำกัด** มีช่วงเวลาการขายที่จำกัด

3) วิเคราะห์ผลด้านส่วนประสมร้านค้า

ปัจจัยด้านส่วนประสมร้านค้า แบ่งออกเป็น ขนาดพื้นที่เช่า จำนวนร้านค้าในศูนย์การค้า ขนาดโครงการศูนย์การค้า ประเภทสินค้า ตราแบรนด์สินค้า จากข้อมูลสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

- ขนาดพื้นที่เช่า** ร้านค้าย่อยทั้ง 3 โครงการมีพื้นที่เช่าเฉลี่ยระหว่าง 9.80-16.15 ตรม. **ข้อดี** ร้านค้าย่อยประเภทแพชั่นจะสามารถจัดแสดงสินค้าได้เกือบทุกขนาดพื้นที่ **ข้อจำกัด** สินค้าประเภทรองเท้าต้องการพื้นที่เก็บของ และสินค้าประเภทอาหารบางร้านต้องการพื้นที่สำหรับที่นั่งสำหรับลูกค้ามากกว่าสินค้าประเภทอื่น

- จำนวนร้านค้าทั้งหมดภายในศูนย์การค้า** พบว่าโครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล21 มีความเหมาะสมของจำนวนร้านค้าในศูนย์การค้าในระดับมากที่สุด **ข้อดี** จำนวนร้านค้าย่อยรวมกลุ่มกันที่มากพอสามารถสร้างแรงดึงดูดให้ลูกค้าสนใจได้ **ข้อจำกัด** จำนวนร้านค้าย่อยที่มากกว่าไปส่งผลให้ร้านค้าแย่งลูกค้ากันเอง

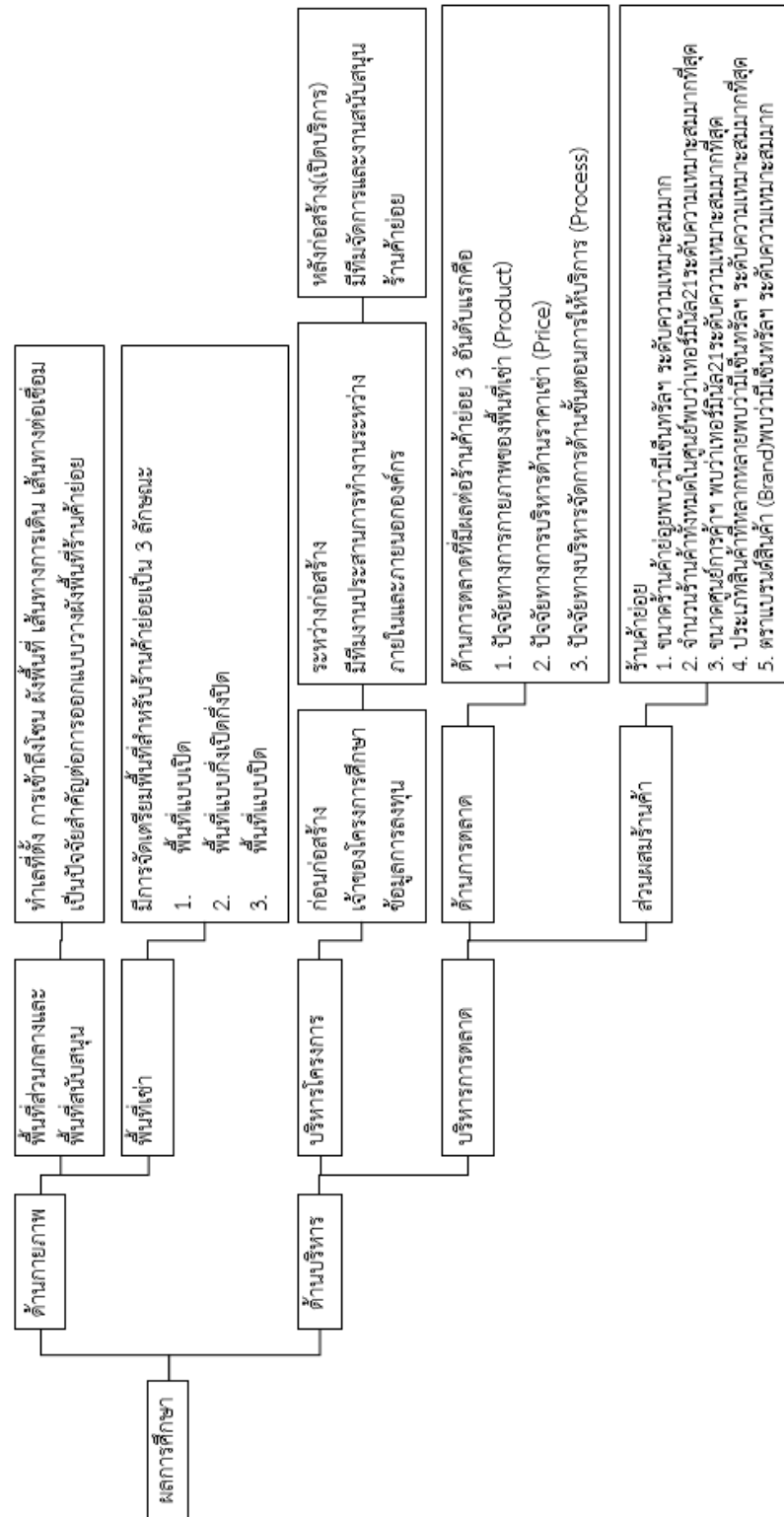
- ขนาดศูนย์การค้าฯ** พบว่าโครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล21 มีความเหมาะสมของขนาดศูนย์การค้าในระดับต่อร้านค้าย่อยมากที่สุด **ข้อดี** ศูนย์การค้าที่มีขนาดพอดีกับพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าส่งผลให้ลูกค้าเดินทั่วถึงทุกพื้นที่ **ข้อจำกัด** ศูนย์การค้าที่มีขนาดใหญ่เกินไป ในกรณีศึกษาเช่น เซ็นทรัลพระราม 9 ลูกค้าเดินไม่ทั่วถึงเพราะลูกค้าจะไปเฉพาะจุดที่ลูกค้าจะใช้บริการโดยเฉพาะเท่านั้น หรือศูนย์การค้าที่มีขนาดเล็กเกินไป เช่น ศูนย์การค้าสยามสแควร์1 มีพื้นที่จำกัดสำหรับร้านค้าขนาดใหญ่

● **ประเภทสินค้าและบริการ**ที่มีความหลากหลาย พบว่าโครงการเซ็นทรัลพระราม 9 มีความเหมาะสมของประเภทสินค้าในระดับมากที่สุด **ข้อดี** ประเภทสินค้าที่ครบถ้วน ส่งผลดีต่อลูกค้าที่สามารถเข้ามาใช้บริการครบทุกอย่างในสถานที่เดียว **ข้อจำกัด** ในกรณีที่ประเภทสินค้าที่ไม่ครบถ้วนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการเกิดความไม่สะดวก เพราะต้องแยกหรือเดินทางไปสถานที่อื่นต่อ

● **ตราแบรนด์สินค้า** พบว่าโครงการเซ็นทรัลพระราม 9 มีความเหมาะสมของตราแบรนด์สินค้าในระดับมาก **ข้อดี** มีสินค้าหลายระดับร้านค้าให้ลูกค้าสามารถซื้อตามความต้องการได้อย่างสะดวก **ข้อจำกัด** กรณีที่ในศูนย์การค้ามีร้านค้าย่อย และร้านค้าพื้นถิ่น (Local Tenant) มากเกินไป ส่งผลให้ร้านค้าระดับราคาแพง (Hi-end) ปฏิเสธพื้นที่เช่า เพราะระดับตราแบรนด์สินค้าอยู่คนละกลุ่มลูกค้ากัน

จากการวิเคราะห์การบริหารร้านค้าย่อย สามารถสรุปได้ตามตารางด้านล่างนี้
ตารางที่ 5.11 แสดงสรุปวิเคราะห์ผลการศึกษากิจการบริหารจัดการ

วิเคราะห์ผล	เซ็นทรัลฯ พระราม9	เทอร์มินัล 21	สยามสแควร์ 1
บริหารโครงการ	โครงการศูนย์การค้ามีข้อมูลที่เพียงพอต่อการพัฒนาแบบให้ได้ตรงตามความต้องการผู้เช่า แต่มีขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อควบคุมผู้เช่าที่ซับซ้อน	โครงการศูนย์การค้ามีข้อมูลที่เพียงพอต่องานก่อสร้างจริง สามารถควบคุมบรรยากาศของศูนย์การค้า แต่มีออกแบบรายละเอียดของงานก่อสร้างที่ซับซ้อน	โครงการศูนย์การค้าสามารถควบคุมขั้นตอนการก่อสร้างตามแนวทางการออกแบบได้ดี แต่ทำให้เกิดกายภาพที่ไม่สนับสนุนให้ลูกค้าเดินวนในพื้นที่เพื่อเลือกดูสินค้า
ส่วนประสมการตลาด	มีรูปแบบพื้นที่ที่หลากหลายประสมกันทำให้เกิดภาวะร้านค้าย่อยพึ่งพาร้านค้าใหญ่	เน้นการออกแบบที่สวยงามและการทำสื่อกระแสออนไลน์	สนับสนุนร้านค้าจัดงานแสดงสินค้า
ส่วนประสมร้านค้า	ขนาดพื้นที่และประเภทร้านค้าที่หลากหลายส่งผลต่อการบริหารให้สินค้ามีความหลากหลายของระดับราคาสินค้า	มีขนาดของศูนย์การค้าที่เหมาะสมกับการรวมตัวของกลุ่มร้านค้าย่อยและจำนวนร้านค้าที่มาก	ขาดความหลากหลายของประเภทสินค้ารวมทั้งตราแบรนด์สินค้าในศูนย์น้อย



ภาพที่ 5.44 แสดงผลการศึกษาโครงการ ศูนย์การค้าฯ

บทที่ 6

อภิปรายผล ข้อเสนอแนะในงานวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในงานวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาอยู่ 4 ข้อ คือ 1) ศึกษาลักษณะกายภาพของโครงการศูนย์การค้า 2) ศึกษาการบริหารจัดการร้านค้าย่อยของโครงการศูนย์การค้า 3) วิเคราะห์ลักษณะกายภาพและการบริการร้านค้าย่อย และ 4) เสนอแนะแนวทางการพัฒนาพื้นที่และการบริหารร้านค้าย่อยของศูนย์การค้า งานวิจัยนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีตัวอย่างประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เพื่อการออกแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ทั้งด้านผู้พัฒนาโครงการศูนย์การค้าและร้านค้าย่อย มีข้อสรุปในงานวิจัยตามตารางด้านล่างนี้

6.1 อภิปรายผล

6.1.1 อภิปรายผลพื้นที่ส่วนกลางและพื้นที่สนับสนุน

เป็นส่วนที่สำคัญในการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าฯ ทำเลที่ตั้ง การเข้าถึงโซน ผังพื้นที่ เส้นทาง การเดิน เส้นทางต่อเชื่อม สอดคล้องกับผลการศึกษาของวิชูพงษ์ ลีลาเธียร (วิชูพงษ์, 2554) และชัยชาญ วงศ์กระจ่าง (ชัยชาญ, 2542) กล่าวคือ ทำเลที่ตั้ง การเข้าถึงโซน เส้นทาง การเดิน ที่เข้าถึงได้ง่าย และสะดวกสบาย มีผลต่อเส้นทางการเดินของลูกค้า ดังนั้นการออกแบบด้านกายภาพทั้งทำเลที่ตั้ง การเข้าถึงโซน ผังพื้นที่ เส้นทาง การเดิน เส้นทางต่อเชื่อม ที่ถูกต้องช่วยส่งเสริมศักยภาพของพื้นที่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะการออกแบบกายภาพสำหรับร้านค้าย่อย ด้านการวางผังของกลุ่มร้านค้าย่อยต้องอาศัยองค์ประกอบรวมอื่นๆ ของโครงการศูนย์การค้าที่ต้องส่งเสริมและสนับสนุน เช่น กลุ่มร้านค้าย่อยตั้งอยู่ติดกับทางเข้าหลัก หรือเป็นทางผ่านเส้นเชื่อมต่อพื้นที่สำคัญๆ ของโครงการศูนย์การค้า ไม่ควรวางกลุ่มร้านค้าย่อยบริเวณที่เป็นเส้นทางตัน จากการวิเคราะห์ผลการศึกษสามารถวางผังได้ 3 แบบ ดังนี้

1) วางผังแบบมีเป้าหมาย คือการวางร้านค้าย่อยอยู่ระหว่างทางที่มีร้านค้าผู้เช่าหลัก (Lambert) หรือร้านค้าที่ตั้งอยู่ด้านในสุด เพราะลูกค้าจะต้องเดินผ่านร้านค้าย่อย เป็นวิธีการวางผังที่ดีที่สุดเพื่อช่วยเพิ่มโอกาสการขายสินค้าให้กลุ่มร้านค้าย่อยแนวทางการวางผังนี้สอดคล้องกับแนวความคิดเรื่องการออกแบบผังศูนย์การค้า (ชลชาติ, 2558)

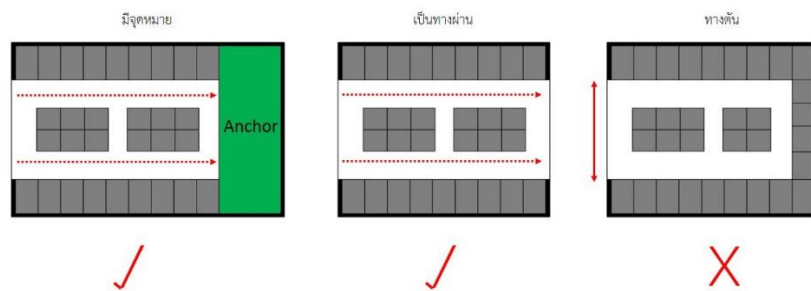
2) วางผังแบบเป็นทางผ่านคือการวางร้านค้าย่อยอยู่ระหว่างที่ลูกค้าเดินผ่านไปขึ้นหรือพื้นที่โซนอื่นกำหนดทิศทางการเดินของลูกค้าให้ผ่านกลุ่มร้านค้าย่อยแนวทางการวางผังนี้สอดคล้องกับแนวความคิดเรื่องการจัดกลุ่มร้านค้าย่อย (อังคณา, 2551)

3) วางผังแบบเป็นทางตัน คือวางเฉพาะกลุ่มร้านค้าย่อยด้วยกันในพื้นที่โซนที่เป็นทางตันโครงการศูนย์การค้าไม่ควรจัดวางผังในรูปแบบนี้ในกรณีที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ผู้พัฒนาโครงการศูนย์การค้าฯ ควรเพิ่มแนวความคิดตามแนวทางดังต่อไปนี้

แนวทางที่ 1 สร้างประสบการณ์ที่แตกต่างในลูกค้า (วิชา, 2558b) ในกรณีศึกษาโครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 แก้ไขปัญหานี้ได้ดี โดยการนำแนวความคิดแบบมาร์เก็ตสตรีทที่น่าสนใจจากทุกมุมโลก

มาสร้างประสบการณ์ที่แปลกใหม่ให้กับลูกค้าทำให้ลูกค้าเพลิดเพลินไปบรรยากาศการตกแต่งของ ศูนย์การค้าฯส่งผลให้ลูกค้าเดินกระจายไปยังจุดต่างๆ

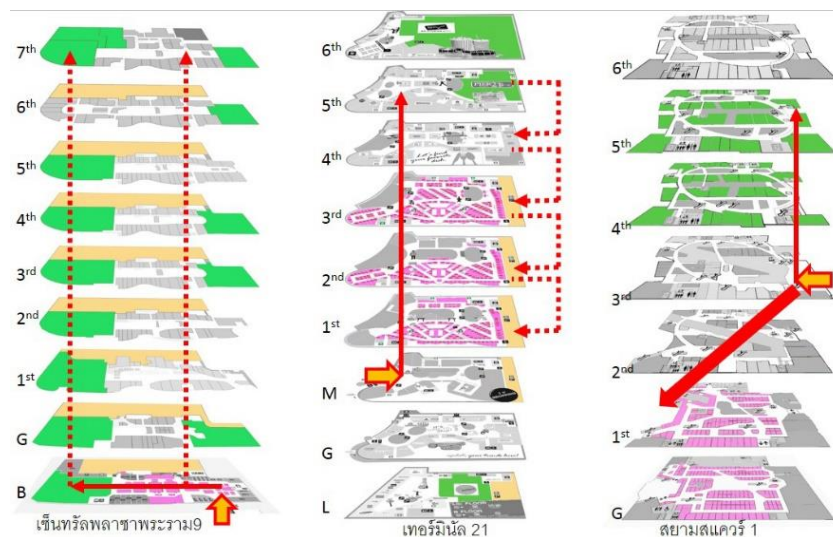
แนวทางที่ 2 รวมกลุ่มร้านค้าย่อย (Agglomeration Theory) การรวมกลุ่มกันให้แข็งแรงพอที่จะเป็น แรงดึงดูดด้วยตัวมันเอง (Ortiz, 2557) (Malcolm Kirkup, 2537) (Lizieri, 2547) (อังคณา, 2551) ในกรณีศึกษาโครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 แก้ไขปัญหานี้ได้ดี โดยการจัดกลุ่มร้านค้าที่มีจำนวน มากพอให้สามารถเลือกซื้อและเปรียบเทียบราคาสินค้าประเภทเดียวกันได้อย่างสะดวก



ภาพที่ 6.1 แสดงแนวทางการจัดวางผังพื้นที่กลุ่มร้านค้าย่อย

6.1.2 อภิปรายผลเส้นทางการเชื่อม

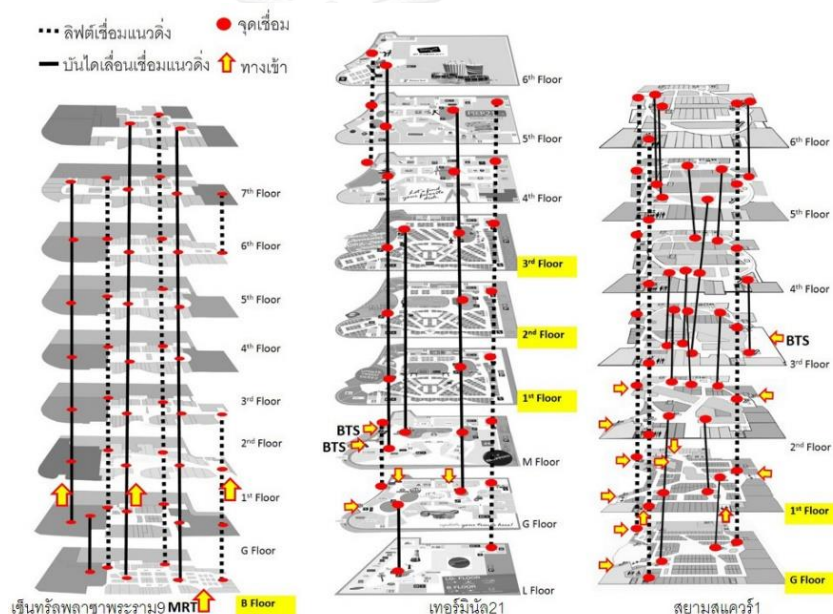
เส้นทางการเชื่อม ควรออกแบบให้เส้นทางการเชื่อมต่ออยู่ในตำแหน่งที่สังเกตเห็นได้ง่าย ลูกค้าสามารถเดินไปยังจุดหมายได้อย่างถูกต้อง เพียงพอต่อการใช้งาน แนวทางการออกแบบให้คำนึงถึงทิศทาง การเดินจากทางเข้าหลัก แล้วจุดหมายที่ลูกค้าเดินไปต่อคือจุดใด โดยเน้นให้คนเข้ามาแล้วใช้เวลา ในศูนย์การค้าให้นาน ไม่เน้นส่งเสริมให้คนเดินออกนอกศูนย์การค้า ดังตัวอย่างให้กรณีศึกษา โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ จากทางเข้าหลักให้คนเดินไปด้านในสุดหรือให้คนเดินผ่านไปยังชั้นบนได้ อย่างสะดวก โครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล21 เน้นให้คนเดินขึ้นไปศูนย์อาหารแล้วค่อยเดินลงมาชั้น ล่าง แต่โครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์1 จากทางเข้าหลัก แล้วให้คนเดินทะลุออกไปด้านหลัง โครงการ



ภาพที่ 6.2 แสดงเส้นทางการเชื่อมต่อจากทางเข้าหลัก

ตัวแปรทางเส้นทางการเดินและเส้นทางต่อเชื่อมกับชั้นอื่น สามารถสรุปได้ดังนี้

- โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าบันไดเลื่อนอยู่ในตำแหน่งพื้นที่เปิดสังเกตเห็นได้ง่าย มีบริเวณซ้ำกับชั้นอื่นๆ ง่ายต่อการเดินทางไปยังจุดหมายต่อไป
- โครงการเทอร์มินัล21 ลักษณะคล้ายกับโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ แตกต่างกันในแนวคิดการใช้ลิฟต์หลักของลูกค้า กล่าวคือโครงการเทอร์มินัล21 มีการงดเว้นการใช้ลิฟต์บางจุดในชั้นที่มีร้านค้าย่อย
- โครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์1 มีทางเชื่อมต่อกับชั้นอื่น น้อยบันไดเลื่อนอยู่ในตำแหน่งพื้นที่เปิดสังเกตเห็นได้ยาก เส้นทางไม่ต่อเนื่อง การเชื่อมต่อกับชั้นอื่นต้องอาศัยลิฟต์ ในช่วงเวลาที่มีลูกค้าภายในที่มาก ต้องรอใช้บริการลิฟต์เป็นเวลานาน



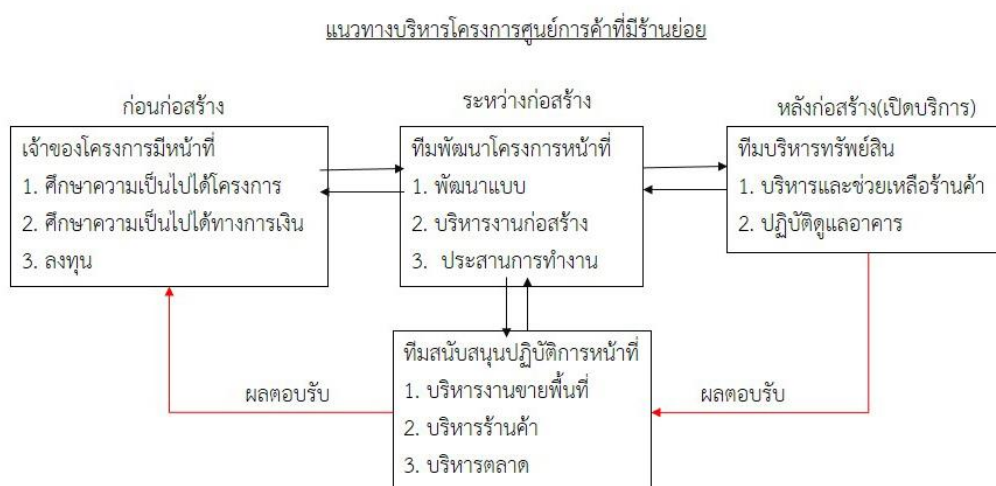
ภาพที่ 6.3 แสดงเส้นทางการเชื่อมต่อในแนวดิ่ง

ที่มา : สำรวจ, 2015

6.1.3 อภิปรายผลด้านบริหารโครงการ

แนวทางการพัฒนาร้านค้าควรเริ่มจากเจ้าของโครงการศึกษาข้อมูลความเป็นไปได้ด้านต่างๆ และเลือกแนวทางที่ถูกต้องในการออกแบบที่เหมาะสมทั้งด้านกายภาพและแนวทางการบริหาร สอดคล้องกับแนวทางของประเสริฐ (ประเสริฐ, 2559) โดยเฉพาะการวางแผนงานในการพัฒนาที่ถูกต้อง และปฏิบัติงานให้ได้ตามแผนที่วางไว้ ส่วนด้านร้านค้าย่อยที่ต้องการความช่วยเหลือด้านการบริหารที่แตกต่างจากร้านค้าประเภทอื่น ทั้งทางด้าน ระยะเวลาเช่าที่สามารถทดลองตลาดได้ ด้านการตลาดที่ต้องอาศัยความช่วยเหลือจากทางโครงการศูนย์การค้าสนับสนุน ด้านส่วนประสม

การตลาดที่เหมาะสม โดยผ่านการประสานการทำงานที่ดีของทีมงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่ดีควรมีทีมงานที่ดีก่อน เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนและการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของนัชชา (นัชชา, 2559) และ Boccaccio (Boccaccio, 2555)



ภาพที่ 6.4 แสดงผังการบริหารโครงการศูนย์การค้า

6.1.4 อภิปรายผลส่วนประสมการตลาด

1) ตัวแปรด้านกายภาพของพื้นที่เช่า (Product) เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาศูนย์การค้า สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปวริศร์ (ปวริศร์, 2554) และณัฐธนนท์ (ณัฐธนนท์, 2556) ในการจัดเตรียมพื้นที่ให้เหมาะสมและที่ถูกต้องเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้โครงการศูนย์การค้า โดยการ จัดเตรียมพื้นที่ให้ครอบคลุม เพื่อให้ร้านค้าย่อยสะดวกต่อการใช้งานในพื้นที่ โครงการศูนย์การค้าควร ช่วยร้านค้าย่อยในจัดเตรียมพื้นที่ให้พร้อมสำหรับใช้งานอยู่เสมอ เพราะร้านค้าย่อยมีงบประมาณใน การลงทุนที่จำกัด กรณีที่ร้านค้าไม่มีกำไรก็ง่ายต่อการยกเลิกสัญญา เพราะร้านค้าประเภทนี้มีระยะ สัญญาไม่เกิน 1 ปี และมีแนวโน้มที่มักจะมีระยะสัญญาที่สั้นขึ้นเป็นรายเดือน ดังนั้นเจ้าของโครงการ ศูนย์การค้าก่อนตัดสินใจด้านกายภาพพื้นที่เช่าจึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนดำเนินการก่อสร้าง เพราะการลงทุนด้านกายภาพมีการลงทุนที่สูง เพื่อให้ร้านค้าสนใจเช่าพื้นที่ การเพิ่มศักยภาพกายภาพ ให้ดีถือเป็นกลยุทธ์ที่สร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรรวมทั้งสร้างมูลค่าในการลงทุน

2) ตัวแปรด้านทีมบริหารโครงการศูนย์การค้า (People) สอดคล้องกับแนวคิดของ Larisa (Ortiz, 2557) และ นัชชา (นัชชา, 2559) จะต้องมีความรู้ความสามารถ และความเข้าใจต่อลักษณะ ความต้องการของผู้เช่า ร้านค้าย่อยมีงบในการลงทุนที่ต่ำ ต้องการเช่าราคาถูก ต้องการขั้นตอน วิธีการทำงานร่วมกันทีมบริหารศูนย์การค้าที่สะดวก ต้องการความช่วยเหลือด้านการส่งเสริมด้าน การตลาดในกรณีมีร้านค้าย่อยใหม่เข้ามาก็ต้องพร้อมสำหรับการติดตั้งอุปกรณ์เฟอร์นิเจอร์ให้ได้เร็ว ที่สุด เช่น ร้านค้าย่อยที่เริ่มทำการเช่าพื้นที่กับศูนย์การค้าช่วงแรกควรการจัดเตรียมพื้นที่แบบแล้ว เสร็จให้ร้านค้าพร้อมวางสินค้าขายได้เลย เพื่อประหยัดเงินลงทุนด้านการตกแต่งร้าน เป็นการทดลอง

ตลาด โดยทีมทางศูนย์การค้าติดตามผลจนได้ข้อมูลว่าร้านค้ามีรายได้ที่เพียงพอต่อการจ่ายค่าเช่า จึงปรับร้านให้มีพื้นที่ที่ถาวรขึ้น หรือกรณีถ้าร้านค้ามีรายได้ไม่พอที่จะจ่ายค่าเช่าจะได้ไม่ต้องเสียเวลาและงบประมาณในการตกแต่งร้าน เพื่อเติมเต็มพื้นที่ภายในศูนย์การค้าจากแนวโน้มการเช่าพื้นที่ร้านค้ารายย่อยมีแนวโน้มระยะเวลาสั้นลงเรื่อยๆ ดังนั้นข้อจำกัดด้านเวลาส่งผลต่อการออกแบบและการจัดแสดงสินค้าของร้านค้า โครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 และสยามสแควร์1 ให้ระยะเวลาร้านค้าย่อยดำเนินการตกแต่งได้ 30 วัน ส่วนโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ ให้ระยะเวลาให้การตกแต่ง 15 วัน ทีมผู้พัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีความชำนาญควรส่งเสริม และช่วยเหลือด้านงานออกแบบจะจัดแสดงสินค้า (Tucker, 2546) เช่น การจัดวางผังเฟอร์นิเจอร์ พร้อมของตกแต่งให้สวยงาม ร้านค้าสามารถตัดสินใจเลือกซื้ออุปกรณ์ตกแต่งร้านได้อย่างสะดวกและการติดตั้งร้านค้าย่อยได้เร็วขึ้น เช่น การเลือกใช้ เฟอร์นิเจอร์สำเร็จรูป เป็นต้น เพราะช่วยให้ร้านค้าสามารถขายสินค้าได้เร็วขึ้น ศูนย์ค้าได้ค่าเช่าที่เร็วขึ้นเช่นกัน

6.2. ข้อสรุปในงานวิจัย

6.2.1 ข้อสรุปในงานวิจัยพื้นที่ส่วนกลางและสนับสนุน

พื้นที่ส่วนกลางมีความสำคัญต่อกลุ่มร้านค้าเพราะเป็นการกำหนดการเข้าถึง รูปแบบการออกแบบของพื้นที่ ปัจจัยที่สำคัญคือ เส้นทางการเดิน และการออกแบบพื้นที่ให้มีความน่าสนใจ จากกรณีพบ 3 แนวทางดังนี้

- 1) การจัดกลุ่มร้านค้าย่อยแบบมีจุดหมาย คือมีจุดมุ่งหมาย เช่น การออกแบบเส้นทางของโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ
- 2) การจัดกลุ่มร้านค้าย่อยแบบเป็นทางผ่าน คือเส้นทางการเดินมีทิศทางที่สัมพันธ์กับจุดหมาย เช่น การออกแบบเส้นทางของโครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล21
- 3) การจัดกลุ่มร้านค้าย่อยแบบเป็นทางตัน เช่น การออกแบบเส้นทางของโครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล21และสยามสแควร์1 บางพื้นที่

ข้อค้นพบ: การควบคุมเส้นทางการเดินของลูกค้าให้เชื่อมต่อทั้งในแนวราบกับแนวตั้งไปยังพื้นที่อื่นเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเข้าถึงร้านค้าย่อยอย่างมีประสิทธิภาพ

6.2.2 ข้อสรุปในงานวิจัยพื้นที่เช่า

การจัดเตรียมพื้นที่ร้านค้าย่อยมีความสำคัญกับร้านค้าย่อยต่อการจัดการบริหารร้านค้าย่อย ทั้งทางด้านงบประมาณในการลงทุน ระยะเวลาเช่า การใช้ประโยชน์จากพื้นที่ จากกรณีพบว่า รูปแบบพื้นที่เช่ามี 3 รูปแบบ คือ

- 1) พื้นที่แบบเปิด
- 2) พื้นที่แบบกึ่งเปิดกึ่งปิด
- 3) พื้นที่แบบปิด

มีผลต่อการบริหารของโครงการศูนย์การค้าที่แตกต่างกัน ในเรื่องสัญญาเช่าพื้นที่และสัญญาค่าบริการ

ข้อค้นพบ: รูปแบบพื้นที่เช่าที่แตกต่างกันส่งผลต่อการบริหารพื้นที่ที่แตกต่างกัน

ด้านจัดเตรียมสาธารณูปโภคในพื้นที่เช่าพบ มี 2 แบบคือ

1) การจัดเตรียมระบบสาธารณูปโภคแบบแล้วเสร็จ **ข้อดี** ศูนย์การค้าดำเนินงานง่ายต่อการควบคุมแบบ และร้านค้าสามารถใช้งานได้โดยไม่ต้องติดตั้งอุปกรณ์เพิ่ม **ข้อจำกัด** ศูนย์การค้าเพิ่มงบประมาณในการจัดเตรียมงานระบบให้ และบางครั้งการจัดเตรียมของโครงการไม่สอดคล้องกับการใช้งานของร้านค้า

2) การจัดเตรียมระบบสาธารณูปโภคแบบไม่แล้วเสร็จ **ข้อดี** ศูนย์การค้าประหยัดงบประมาณส่วนนี้ได้ และร้านค้าสามารถติดตั้งอุปกรณ์ตามลักษณะการใช้งานของร้านค้าเองได้ **ข้อจำกัด** ศูนย์การค้าเพิ่มขึ้นขั้นตอนในการตรวจสอบการติดตั้งอุปกรณ์ของร้านค้า และร้านค้าเพิ่มงบประมาณในการติดตั้งอุปกรณ์

6.2.3 ข้อสรุปในงานวิจัยการบริหารโครงการ

1) โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ รายได้หลักขององค์กรมาจากการให้เช่าพื้นที่ศูนย์การค้า มีวิสัยทัศน์องค์กรที่ชัดเจน มีทีมบริหารส่วนกลางและส่วนปฏิบัติการในโครงการศูนย์การค้าฯ โดยแบ่งเป็นกลุ่มบริหาร ได้แก่ 1) กลุ่มงานพัฒนา 2) กลุ่มงานปฏิบัติการ และ 3) กลุ่มงานวางแผนนโยบาย และสนับสนุนจากการศึกษาพบว่า โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ มีทีมงานประสานงานที่สนับสนุนปฏิบัติการส่วนกลาง คอยช่วยเหลือทีมปฏิบัติการในพื้นที่ เริ่มต้นจากเจ้าของโครงการมีแผนพัฒนาศูนย์การค้าฯ เบื้องต้นแล้วส่งต่องานให้กลุ่มงานพัฒนาโครงการ กลุ่มนี้จะประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร วางแผนงานย่อยๆ ด้านต่างๆ ให้ได้ตามแผนปฏิบัติงานที่เจ้าของโครงการวางแผนไว้ในเบื้องต้น ระยะเวลาในการก่อสร้างนี้กลุ่มร้านค้าย่อยมักจะเป็นพื้นที่สุดท้ายที่กลุ่มงานพัฒนาโครงการจะดำเนินการก่อสร้างต่อจากกลุ่มผู้เช่าหลัก โดยแผนพัฒนาจะมีอุปสรรคที่สำคัญคือเจ้าของโครงการมีนโยบายในการเปลี่ยนแปลงจากแผนงานเบื้องต้นที่เตรียมไว้ ส่วนงานด้านการบริหารทรัพย์สินของโครงการศูนย์การค้าฯ ได้วางเป้าหมายไว้คือการรักษาระดับการเช่าพื้นที่และการเพิ่มมูลค่าของโครงการโดยการจัดหาได้ให้มากขึ้นทุกปี หลังจากเปิดให้บริการศูนย์การค้าฯ ไปสักพักก็ได้มีการเพิ่มพื้นที่สำหรับร้านค้าย่อยในส่วนที่สามารถเพิ่มได้ โดยการเลือกประเภทร้านค้าที่แตกต่างจากกลุ่มร้านค้าที่มีอยู่ในศูนย์การค้าฯ ปัจจุบันส่วนด้านการตลาดของร้านค้าย่อย โครงการไม่ได้มีส่วนร่วมมากนัก ส่วนใหญ่จะประชาสัมพันธ์เฉพาะในโครงการเท่านั้น ด้านอื่นๆ ร้านค้าย่อยจัดทำตลาดเอง โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ ยังไม่มีต้นแบบด้านการบริหารการตลาดในการร่วมกับร้านค้าย่อยอย่างจริงจัง มีเพียงการทำตลาดกับร้านค้าเช่าหลักและรายใหญ่ ที่มีงบประมาณด้านการตลาดอยู่แล้ว

2) โครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 เป็นการร่วมมือกันระหว่างบริษัท แลนด์แอนด์เฮาส์ จำกัด มหาชน ผู้นำด้านพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ประเภทที่อยู่อาศัย และสยามรีเทลดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด ผู้มีประสบการณ์ด้านบริการโครงการศูนย์การค้าฯ ได้นำโครงการเข้าจัดเป็นกองทรัสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์ แอล เอช ซ้อปบิง เซ็นเตอร์ มีลักษณะการบริหารงานในโครงการศูนย์การค้าฯ แบ่งเป็นสายงานบริหาร ได้แก่ 1) สายงานการตลาด 2) สายงานจัดการกองทุน และ 3) สายงานปฏิบัติการจากการศึกษาพบว่าโครงการศูนย์เทอร์มินัล 21 มีทีมงานบริหารโครงการเริ่มต้นจากเจ้าของโครงการวางแนวทางการพัฒนาศูนย์การค้าฯ เบื้องต้นแล้วดำเนินงานก่อสร้างโดยมีการสร้างแบบตัวอย่างห้องจำลองเท่าขนาดจริงก่อนการสร้างจริง ระหว่างการดำเนินงานก่อสร้างตรงตามแผนที่ได้วางไว้ หลังจากเปิดให้บริการศูนย์การค้าฯ ในบางช่วงเวลา ร้านค้าย่อยได้ขอคืนพื้นที่ประมาณร้อยละ 20 ซึ่งโครงการเองก็ต้องทดลองหาร้านค้าย่อยใหม่ๆ เข้ามาเพิ่มในส่วนที่ว่าง จนได้สัดส่วนร้านค้าที่เหมาะสมกับโครงการศูนย์การค้าฯ ด้วยการวางแนวทางการออกแบบที่มีเอกลักษณ์ทำให้ศูนย์การค้าประสบความสำเร็จในเวลาอันสั้นและรักษากลุ่มลูกค้าได้เป็นอย่างดี จะเห็นได้จากการบริหารของโครงการศูนย์การค้าเอ็มควอเทียร์ (Emquartier) ซึ่งเป็นศูนย์การค้าขนาดใหญ่ ไม่ส่งผลกระทบต่อโครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัลเลย คือกลุ่มลูกค้าก็ยังคงเหมือนเดิม

3) โครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1 บริหารงานโดยสำนักงานจัดการทรัพย์สิน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวิสัยทัศน์องค์กรคือ เป็นต้นแบบการบริหารอสังหาริมทรัพย์ของสถาบันการศึกษาระดับนานาชาติ ในด้านโครงสร้างการบริหารงานมีความซับซ้อน มีลักษณะการบริหารงานในโครงการศูนย์การค้าฯ รวมกับการบริหารงานกับกลุ่มธุรกิจอื่นๆ แบ่งเป็นฝ่ายบริหาร ได้แก่ 1) ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ 2) ฝ่ายบริหารระบบ กายภาพและสิ่งแวดล้อม 3) ฝ่ายบัญชีและงบประมาณ 4) ฝ่ายการเงิน และ 5) ฝ่ายกฎหมาย เริ่มโครงการจากนโยบายของสำนักงานทรัพย์สินฯ ให้มีการพัฒนาพื้นที่โรงภาพยนตร์ที่ประสบเหตุไฟไหม้ เป็นโครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1 ในปัจจุบัน โดยแบบอาคารได้จากการประกวดแบบ ซึ่งทีมงานการออกแบบนั้นไม่มีประสบการณ์ในการทำพื้นที่ค้าปลีกประเภทศูนย์การค้ามาก่อน ทำให้ประสบปัญหา ช่วงระหว่างการก่อสร้างคือ พื้นที่เช่าไม่ตรงตามความต้องการของกลุ่มผู้เช่ารายใหญ่ ทำให้ศูนย์การค้ามีแต่กลุ่มผู้เช่ารายเล็กและรายย่อย โดยเฉพาะกลุ่มร้านค้ารายย่อยเป็นกลุ่มร้านค้าเดิมจากพื้นที่ไฟไหม้ ในช่วงการเปิดให้บริการศูนย์การค้าช่วงเริ่มต้นนั้นมีร้านค้าเต็มพื้นที่เช่า และหลังจากนั้นได้ประสบปัญหาเรื่องระบบปรับอากาศทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ ส่งผลให้การต่อสัญญาครั้งที่ 2 ร้านค้ายกเลิกพื้นที่เป็นจำนวนมาก ประกอบกับด้านกายภาพของโครงการศูนย์การค้าเองไม่ส่งเสริมประเภทร้านค้าย่อยในโครงการ ส่วนด้านการตลาด (พรรษา จิตต์จรูญธรรม, 2558) โครงการศูนย์การค้าได้ช่วยเหลือร้านค้าย่อย โดยการจัดงานออกร้านค้าของร้านค้าย่อย (Event) บริเวณชั้น 3 ทางเข้าหลักที่เชื่อมต่อกับสถานีรถไฟฟ้า

6.2.4 ข้อเสนอในงานวิจัยบริหารการตลาด

1) ส่วนประสมการตลาดกับผู้เช่า (Tenant)

จากผลการศึกษาพบว่าร้านค้าย่อยให้ความสำคัญต่อส่วนประสมการตลาด 3 อันดับแรกใกล้เคียงกัน ดังนี้ ทั้ง 3 โครงการมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า อันดับแรกและอันดับที่สอง คือปัจจัยกายภาพของพื้นที่เช่า (Product) และปัจจัยการบริหารด้านราคาเช่า (Price) ตามลำดับ ส่วนอันดับที่สามนั้นมีผลที่แตกต่างกันคือโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลและเทอร์มินัลมีผลที่ตรงกัน ด้านปัจจัยบริหารจัดการด้านขั้นตอนการให้บริการ (Process) ส่วนโครงการสยามสแควร์ 1 นั้นเห็นว่าปัจจัยด้านการส่งเสริมด้านการตลาด (Promotion) มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 3

2) ส่วนประสมการตลาดกับลูกค้า (Shopper)

ในมุมมองของผู้พัฒนาโครงการศูนย์การค้า ให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของร้านค้าย่อย 4 ด้านหลักๆ ได้แก่ 1) ปัจจัยกายภาพด้านบรรยากาศภาพรวมของศูนย์การค้า สัมภาษณ์ สุดารัตน์ (สุดารัตน์, 2559) 2) ปัจจัยการบริหารด้านการตลาดสัมภาษณ์สิริลักษณ์ (สิริลักษณ์, 2559) 3) ปัจจัยด้านสินค้าและบริการของร้านค้ามีเอกลักษณ์สัมภาษณ์โกสุมภ์ (โกสุมภ์, 2559) และ 4) ปัจจัยบริหารจัดการด้านบุคคลากรของศูนย์การค้าสัมภาษณ์นัชชา (นัชชา, 2559) ที่มีความเชี่ยวชาญในการให้คำแนะนำร้านค้าย่อยได้

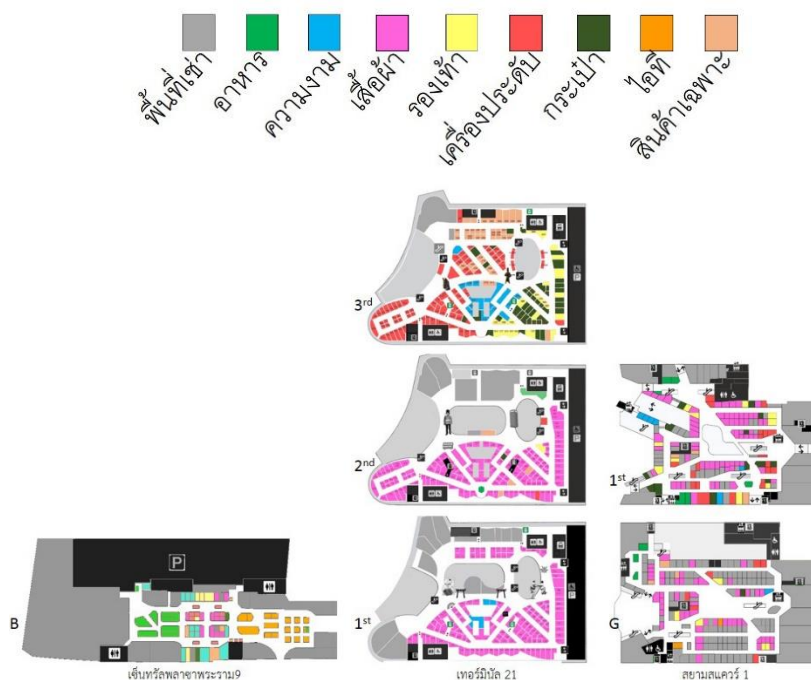
6.2.5 ข้อเสนอในงานวิจัยส่วนประสมร้านค้า

ทั้ง 3 โครงการมีแนวทางการจัดส่วนประสมร้านค้าที่แตกต่างกัน ดังนี้

- โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัล พระราม 9 มีการแบ่งพื้นที่โซนตามประเภทสินค้า จากทางเข้าหลักเป็นสินค้าประเภทไอที พื้นที่ถัดเข้ามาเป็นสินค้าแฟชั่นเบ็ดเตล็ดรวมกัน และด้านในสุดเป็นสินค้าประเภทอาหาร โดยการจัดกลุ่มร้านค้าประเภทเดียวกันอยู่ใกล้กัน เช่น กลุ่มร้านอาหาร เพราะง่ายต่อการจัดการบริหารระบบสาธารณูปโภค และพื้นที่เช่ามีการจัดเตรียมงานระบบเพื่อร้านค้าประเภทความสวยงามที่ต้องการระบบสาธารณูปโภคที่แตกต่างสำหรับร้านประเภทแฟชั่น

- โครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 มีการแบ่งพื้นที่โซนตามประเภทสินค้า ได้แก่ ชั้น 1 ลักษณะการจัดวางเป็นสินค้าแฟชั่นสำหรับผู้หญิง ชั้น 2 ลักษณะการจัดวางเป็นสินค้าแฟชั่นสำหรับผู้ชาย โดยส่วนใหญ่เป็นสินค้าประเภทเสื้อผ้าผู้ชาย และเสื้อผ้าสำหรับทุกคนในครอบครัว และชั้น 3 เป็นการจัดกลุ่มสินค้าประเภทเครื่องประดับตัว (Accessories) กระเป๋า รวมถึงรองเท้า และสินค้าเฉพาะอย่างเบ็ดเตล็ด เช่น เครื่องประดับตกแต่งภายในครัวเรือน กีฬช้อป ของฝาก ฯลฯ การจัดกลุ่มร้านค้าที่ต้องการระบบสาธารณูปโภคที่เหมือนกันกระจายตามจุดต่างๆ ไม่เป็นกลุ่มก้อน

- โครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1 มีการแบ่งพื้นที่โซนตามประเภทสินค้าจากทางเข้าหลักบริเวณชั้น 1 เป็นสินค้าประเภท เสื้อผ้าแฟชั่น รองเท้า กระเป๋า เครื่องประดับตัว และอาหาร รวมกัน ลักษณะกระจายตัว การจัดกลุ่มร้านค้าที่ต้องการระบบสาธารณูปโภคที่เหมือนกันกระจายตามจุดต่างๆ ไม่เป็นกลุ่มก้อน ไม่ได้จัดเตรียมระบบสาธารณูปโภคเพื่อสำหรับการปรับเปลี่ยนประเภทสินค้าที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน



ภาพที่ 5.45 การแบ่งพื้นที่โซนตามประเภทสินค้า
ที่มา: สำรวจ 2558 (รวบรวมโดยผู้วิจัย)

ภาพที่ 6.5 แสดงข้อสรุปในงานวิจัย

ข้อสรุปในงานวิจัย	
พื้นที่ส่วนกลางและ สนับสนุน	เซ็นทรัลฯ พระราม9 ใช้ออกแบบพื้นที่แบบธรรมดา และเน้นกลยุทธ์ การเข้าถึงพื้นที่ร้านค้าได้อย่างสะดวก เทอร์มินัล21 ใช้กลยุทธ์ออกแบบพื้นที่ให้สวยงาม สยามสแควร์1 ออกแบบพื้นที่กึ่งพื้นที่สาธารณะประโยชน์
พื้นที่เช่า	เซ็นทรัลฯ พระราม9 พบ 3 รูปแบบและมีขนาดที่หลากหลาย เทอร์มินัล21 และสยามสแควร์1 พบ 2 รูปแบบ ขนาดพื้นที่จำกัดและ ไม่ยืดหยุ่น
ด้านบริหารโครงการ	เซ็นทรัลฯ พระราม9 มีการประสานงานและปรับพื้นที่เช่าตามความ ต้องการของลูกค้า เทอร์มินัล21 มีการวางแผนงานอย่างดี ตามแนวทางการตลาดที่ ชัดเจน สยามสแควร์1 ใช้ระบบราชการบริหารงาน และมีการแยกส่วนการ ทำงานส่งผลให้รูปแบบพื้นที่ไม่สอดคล้องกับการใช้งานของผู้เช่า
ส่วนประสมการตลาด	เซ็นทรัลฯ พระราม9 เน้นการตลาดกับลูกค้า (Shopper) เช่น บัตร สมาชิก กิจกรรมร่วมกับร้านค้า ส่วนลด

ข้อสรุปในงานวิจัย	
	เทอร์มินัล 21 กิจกรรมร่วมกับร้านค้า ส่วนลด สยามสแควร์ 1 กิจกรรมร่วมกับร้านค้า
ส่วนประสมร้านค้า	เซ็นทรัลฯ พระราม 9 มีครบทุกประเภทแต่ไม่มีความหลากหลายของชนิดสินค้า เพราะพื้นที่ร้านค้าย่อยมีจำกัด เทอร์มินัล 21 มีครบทุกประเภทและมีความหลากหลาย เพราะมีขนาดพื้นที่ร้านค้าย่อยที่มีความเหมาะสม สยามสแควร์ 1 มีไม่มีความหลากหลาย เกิดพื้นที่ว่างในพื้นที่ เพราะกายภาพของศูนย์ไม่สนับสนุนร้านค้า

6.3 ข้อเสนอแนะ

6.3.1 สำหรับการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าฯ

สำหรับผู้พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ประเภทศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย ควรส่งเสริมทั้งด้านกายภาพของพื้นที่เช่าและการบริหารร้านค้าย่อยโดยเฉพาะเรื่องกายภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความน่าสนใจให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการภายในพื้นที่เพื่อสร้างประสบการณ์ที่แตกต่าง เน้นกลยุทธ์ให้ลูกค้าเข้าถึงได้ง่าย มีการวางกลุ่มร้านค้าย่อยให้อยู่ในเส้นทางการเดินของลูกค้า เน้นแนวความคิดการออกแบบพื้นที่ค้าปลีกให้มีความยืดหยุ่นให้ลูกค้าใช้เวลาอยู่ในพื้นที่ให้นานขึ้น ตัวอย่างจากกรณีศึกษาทั้ง 3 โครงการดังนี้

1. การจัดเตรียมพื้นที่ส่วนกลางสำหรับร้านค้าย่อย

- โครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัลฯ พระราม 9 มี **ข้อดี** ในเรื่องการเข้าถึงพื้นที่ได้ง่าย การออกแบบที่มองเห็นร้านค้า ได้โดยรอบด้วยกลยุทธ์การออกแบบพื้นที่แบบเปิด รูปแบบการแบ่งพื้นที่ที่หลากหลายและการแบ่งพื้นที่เช่าเป็นกลุ่มขนาด 2-6 ร้าน ทำให้เกิดร้านค้าหัวมุมจำนวนมาก ซึ่งโดยทั่วไปร้านค้าตำแหน่งห้องมุมได้ราคาเช่าพื้นที่มากกว่าห้องที่อยู่บริเวณตรงกลางการรวมตัวของกลุ่มร้านค้ามีประเภทของสินค้าที่ครบถ้วน **ข้อจำกัด** เนื่องจากพื้นที่โซนสำหรับร้านค้าย่อยภายในโครงการมีน้อย เฉพาะชั้นปีเท่านั้น ทำให้ร้านค้าย่อยไม่ใช่จุดมุ่งหมายสำหรับการเลือกซื้อสินค้าด้วยจำนวนพื้นที่เช่าที่จำกัด ทำให้สินค้าบางประเภทมีแค่ร้านเดียว

- โครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 มี **ข้อดี** แนวคิดการออกแบบสำหรับการสร้างประสบการณ์ที่แปลกใหม่ให้ลูกค้าได้เพลิดเพลินกับบรรยากาศการออกแบบของศูนย์ฯ ขนาดพื้นที่ของกลุ่มร้านค้าย่อยที่มีความหนาแน่นของร้านค้ามากพอ ลูกค้าสามารถเลือกซื้อและเปรียบเทียบร้านค้าสินค้าประเภทเดียวกันได้ส่งผลให้สามารถเพิ่มมูลค่าร้านค้าปลีกมากขึ้น (Tenant Mix Added Value) ทำให้โครงการสามารถเพิ่มค่าเช่าได้มากขึ้น **ข้อจำกัด** ด้านงบประมาณการลงทุนในกายภาพของร้านค้าย่อยที่มากขึ้น

- โครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1 **ข้อดี** ติดกับรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน สถานีสยาม (BTS) ซึ่งมีจำนวนผู้คนเดินผ่านจำนวนมาก และร้านค้าย่อยตั้งอยู่บริเวณชั้น 1 เป็นชั้นที่มีทางเข้าจากด้านนอกได้ง่าย **ข้อจำกัด** การออกแบบด้านกายภาพที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ คือสนับสนุนให้คนเดินออกจากศูนย์การค้าและมีทางเข้าจำนวนมากทำให้ไม่สามารถควบคุมเส้นทางการเดินของลูกค้าได้ส่งผลให้ได้ค่าเช่าไม่เต็มประสิทธิภาพ

2. การจัดเตรียมพื้นที่เช่าสำหรับร้านค้าย่อยให้พร้อมและตรงกับการใช้งานของผู้เช่า

- พื้นที่เช่าและระบบสาธารณูปโภคแบบแล้วเสร็จ สำหรับร้านค้าย่อยที่เพิ่งเริ่มเช่าพื้นที่กับศูนย์การค้า เพื่อทดลองขายสินค้า

- พื้นที่เช่าและระบบสาธารณูปโภคแบบไม่แล้วเสร็จ สำหรับร้านค้าย่อยที่มีแนวในการจ่ายค่าเช่าให้ศูนย์การค้าได้

3. ด้านบริหารร้านค้าย่อย ลักษณะร้านค้าย่อย มีข้อจำกัดหลายด้าน เช่น เงินลงทุนต่ำ ต้นทุนสินค้าสูง และร้านค้าย่อยมีระยะเวลาเช่าที่สั้น ควรเตรียมแผนการบริหารเพื่อรองรับร้านค้าย่อยเหล่านี้

6.3.2 สำหรับกร้านค้าย่อย

สำหรับผู้ประกอบการร้านค้าย่อย ควรศึกษาโครงการศูนย์การค้าฯ โดยเฉพาะด้านกายภาพ เช่น การเข้าถึงพื้นที่โซน อยู่ในตำแหน่งเส้นทางการเดินของลูกค้า รวมไปถึงเงื่อนไขข้อตกลงในการใช้พื้นที่ ตลอดจนความช่วยเหลือจากศูนย์การค้าที่จะสนับสนุนให้ร้านค้าย่อยในด้านต่างๆ อย่างละเอียด ก่อนตัดสินใจเช่าพื้นที่ แล้วค่อยศึกษาพื้นที่เช่า การวางผังร้าน งบประมาณในการตกแต่งให้สวยงามดึงดูดลูกค้า การเก็บ สต็อกสินค้า การจัดส่งสินค้าและพนักงานดูแลร้านค้า

6.4 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1) งานวิจัยนี้ศึกษาแนวทางการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่เกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีก (Retail) ประเภทศูนย์การค้า ในกลุ่มธุรกิจค้าปลีกยังมีอีกหลายประเภทโครงการที่น่าสนใจ เช่น ห้างสรรพสินค้า ไฮเปอร์มาร์เก็ต คอมมูนิตีมอลล์ คอมเพล็กซ์ สเปเชียลตี้สโตร์ เอนเตอร์เทนเมนท์ และพื้นที่ค้าปลีกสนับสนุน เป็นต้น ซึ่งเป็นการพัฒนาในรูปแบบที่แตกต่างกัน ถ้าศึกษาโครงการประเภทต่างๆ น่าจะสามารถทำให้เกิดความเข้าใจและเกิดแนวทางในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่เกี่ยวกับธุรกิจค้าปลีกของประเทศไทยได้กว้างขึ้น

2) งานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะโครงการศูนย์การค้าในเส้นทางขนส่งมวลชนไฟฟ้าที่มีทางเชื่อมเข้าสู่ตัวอาคาร มีจำนวนลูกค้าที่ผ่านเข้าโครงการต่อวันจำนวนมาก ถ้าศึกษาโครงการศูนย์การค้าในทำเลอื่นอาจส่งผลที่ศึกษาแตกต่างกันออกไป

3) งานวิจัยนี้ศึกษากลุ่มร้านค้าย่อยเท่านั้นในการศึกษากลุ่มร้านค้าประเภทอื่น ดังนั้นในงานวิจัยครั้งต่อไป ควรมีการศึกษากลุ่มร้านค้าประเภทอื่นเพิ่มเติม เพื่อค้นหาสาเหตุและพิจารณาแนวทางการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าได้อย่างครอบคลุม

4) งานวิจัยนี้ศึกษาในมุมมองของผู้พัฒนาโครงการศูนย์การค้าฯ และผู้เช่ารายย่อยเท่านั้น ไม่ได้ศึกษาด้านมุมมองของลูกค้าผู้เข้ามาใช้บริการภายในโครงการศูนย์การค้าฯ ซึ่งการศึกษาเพิ่มเติมในส่วนนี้ น่าจะทำให้เข้าใจความต้องการของลูกค้าผู้เข้ามาใช้บริการภายในโครงการศูนย์การค้าฯ ได้มากขึ้น

5) งานวิจัยนี้ศึกษาด้านกายภาพและแนวทางบริหาร ยังไม่ได้รวมไปถึงการวิเคราะห์ทางด้านการเงิน



รายการอ้างอิง

- Boccaccio, K. F. (2555). Focus on: shopping center management: top 3P managers detail trends to watch in 2013.(real estate: Shopping Center Management)(Karen Raquel, Lawrence R. Zipf and Jeffrey Bayer).
- Gentry, C. R. (2543). Changing tenant mix adds value., 76 *Issue* 3, 191-192.
- google (Producer). (2558a, 12/12/2558). Central Rama9. Retrieved from <http://google.co.th/maps>
- google (Producer). (2558b, 12/12/2558). saimsquareone. Retrieved from from <http://google.co.th/maps>
- google (Producer). (2558c, 12/12/2558). terminal21 Retrieved from <http://google.co.th/maps>
- Ivy, J. (2551). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. doi: 10.1108/09513540810875635
- Kongcheep, S. (2555). ตลาดพื้นที่ค้าปลีกในกรุงเทพมหานคร. *COLLIERS INTERNATIONAL THAILAND*, 8.
- Lambert, J. Asia-Pacific Shopping Centre Classification. 1-9.
- Lizieri, C. C., Neil; Yuo, Tony ShunTe; McCann, Philip. (2547). Tenant Mix Variety in Regional Shopping Centres. Some UK Empirical Analyses.
- Malcolm Kirkup, M. R. (2537). Managing Tenant Mix in New Shopping Centres. doi: 10.1108/09590559410070303
- Ortiz, L. (2557). Improving Tenant Mix. *A Guide for Commercial District Practitioners*.
- Rama9, C. (2559). Central Rama9. Retrieved 11/07/2559, 2559, from <http://www.centralplaza.co.th/grandrama9/index.php>
- Report, C. (2558a). Bangkok Retail Supply by Type, 2005-Beyond.
- Report, C. (2558b). Occupancy Levels Area, 2006-Q12015.
- Research, C. (2015). Rental outlook weakens as retailer demand remains flat. *Asia Pacific Retail*, Q2 2015, 4.
- Shepard, J. (2554). *Small Store*: RSD Publishing. Inc.

SIAMSQUAREONE. (2559). Retrieved 11/07/2559, 2559, from <https://www.facebook.com/SIAMSQUAREONE/photos/a.407006949328551.109313.211329725562942/1343829485646288/?type=3&theater>

Terminal21 (Producer). (2559, 11/07/2559). Terminal21 Retrieved from <https://www.facebook.com/TERMINAL21/photos>

TERRABKK. (2557). ศูนย์การค้า. Retrieved 10 ตุลาคม 2558 <http://terrabkk.com/news/lh-%E0%B9%80%E0%B8%95%E0%B8%A3%E0%B8%B5%E0%B8%A2%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B8%B3%E0%B8%97%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%9E%E0%B8%A2%E0%B9%8C%E0%B8%AA%E0%B8%B4%E0%B8%99%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%AD%E0%B8%A3/>

terrabkk (Producer). (2558, 12/12/2558). NEW CBD. Retrieved from <http://terrabkk.com>

Tucker, J. (2546). *Retail Desire Design, Display, and Visual Merchandising: A RotoVision Book*.

Wikimedia (Producer). (2558, 12/12/2558). Central Rama9. Retrieved from <https://th.wikipedia.org/wiki>

การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย. (2558). เส้นทางรถไฟฟ้า [ออนไลน์]. Retrieved 10 กันยายน 2558, 2558, from <https://www.mrta.co.th/th/routemap/routemap.php>

โกสุมภ์, เ. (2559). ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าแกรนด์ พระราม 9 In ข. ทองพรม (Ed.), ข้อมูลด้านบริหารทรัพย์สิน

จิตต์จรุงธรรม, พ. (2559). ศูนย์การค้าสยามสแควร์1. In ข. ทองพรม (Ed.), ด้านบริหารตลาดค้าปลีกส่วนประสมร้านค้า.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ส. (Producer). (2558, 12/12/2558). โครงสร้างบริหารองค์กร. Retrieved from <http://property.chula.ac.th>

ชลชาติ, เ. (2558, 15 สิงหาคม 2558). [การออกแบบผังศูนย์การค้า [บรรยาย]].

ชลยานานนท์, ช. (2559). ศูนย์การค้าเทอร์มินัล21 In ข. ทองพรม (Ed.), แนวทางคิดในการออกแบบตกแต่งโครงการฯ กระบวนการดำเนินงานช่วงพัฒนาโครงการ ข้อเสนอสำหรับการพัฒนาโครงการฯ.

ชัยชาญ, ว. (2542). การวางผังพื้นที่ว่างภายในศูนย์การค้ามาบุญครองเซ็นเตอร์ เพื่อการเข้าถึงพื้นที่ โดยใช้ทฤษฎีการค้นหาเส้นทาง. (มหابัณฑิต วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ชาญชัย, เ. (2558, 15 สิงหาคม 2558). [Retail Management].

ฐานเศรษฐกิจ (Producer). (2559, 13/07/2559). 11 ทำเลเด่น กรุงเทพฯปริมณฑล ปี 2559.

Retrieved from <http://www.thansettakij.com/2016/01/06/24408>

ณัฐธนทร์, แ. (2556). ปัจจัยในการตัดสินใจเช่าพื้นที่ภายในศูนย์การค้าของผู้ประกอบการ.

(วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ณัฐพร, ช. (2557). รูปแบบและการบริหารลานกิจกรรมของโครงการคอมมูนิตี้มอลล์ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล. (วิทยานิพนธ์ สถาปัตยกรรมศาสตร์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ทริสต์เพื่อการลงทุนในสิทธิการเช่าอสังหาริมทรัพย์แอลเอชซีออปป์เซ็นเตอร์. (2557). รายงานประจำปี.

นัชชา, ม. (2558, 15 พฤษภาคม 2558). [MERCHANDISING MIX for Retail Developer 2014 [บรรยาย]].

นัชชา, ม. (2559). ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าแกรนด์พระราม 9 In ช. ทองพรม (Ed.), ข้อมูลด้านพัฒนาธุรกิจ ด้านบริหารตลาด ด้านส่วนประสมร้านค้า ด้านบริหารโครงการ.

บริษัทเซ็นทรัลพัฒนา. (2557). รายงานประจำปี 2557 รายงานประจำปี 2557.

ประเสริฐ, ศ. (2559). ศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 In ช. ทองพรม (Ed.), ข้อมูลด้านพัฒนาธุรกิจ ด้านบริหารตลาด ด้านส่วนประสมร้านค้า ด้านบริหารโครงการ และด้านบริหารทรัพย์สิน.

ปวริศร์, ม. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเช่าพื้นที่จำหน่ายสินค้าของผู้เช่ารายย่อยในศูนย์การค้า. (มหابัณฑิต วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ราชกิจจานุเบกษา. (2522). พรบควบคุมอาคาร. เล่ม 96 ตอนที่ 80.

ราชกิจจานุเบกษา. (2527). กฎกระทรวง ฉบับ 6. เล่ม 101 ตอนที่ 13.

ราชกิจจานุเบกษา. (2535a). กฎกระทรวง ฉบับ 33. เล่ม 109 ตอนที่ 11.

ราชกิจจานุเบกษา. (2535b). พระราชบัญญัติส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม เล่ม 109 ตอนที่ 37.

ราชกิจจานุเบกษา. (2537a). กฎกระทรวง ฉบับ 39. เล่ม 111 ตอนที่ 23 ก.

ราชกิจจานุเบกษา. (2537b). กฎกระทรวง ฉบับ 41. เล่ม 111 ตอนที่ 37 ก.

- ราชกิจจานุเบกษา. (2538). กฎกระทรวง ฉบับที่ 44. เล่ม 112 ตอนที่ 6 ก.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2540a). กฎกระทรวง ฉบับที่ 48. เล่ม 114 ตอนที่ 52 ก.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2540b). กฎกระทรวง ฉบับที่ 50. เล่ม 114 ตอนที่ 67 ก.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2541). กฎกระทรวง ฉบับที่ 51 เล่ม 118 ตอนที่ 58 ก.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2542). พระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า เล่ม 116 ตอนที่ 22 ก.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2543a). กฎกระทรวงฉบับที่ 55 เล่ม 117 ตอนที่ 79 ก.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2543b). พรบควบคุมอาคาร. เล่ม 117 ตอนที่ 42ก.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2544). ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร. เล่ม 118 ตอนพิเศษ 75 ง.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2546). กฎกระทรวง ฉบับที่ 58. เล่ม 120 ตอนที่ 13 ก.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2548). กำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกในอาคารสำหรับผู้พิการ. เล่ม 122 ตอนที่ 52 ก.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2549a). กฎกระทรวง ฉบับที่ 60. เล่ม 123 ตอนที่ 70 ก.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2549b). พระราชบัญญัติ [ออนไลน์]. Retrieved 18 พฤศจิกายน 2558
<http://www.ratchakitcha.soc.go.th>
- ราชกิจจานุเบกษา. (2550a). กฎกระทรวงกำหนดการรับน้ำหนัก เล่ม 124 ตอนที่ 86 ก.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2550b). กฎกระทรวงว่าด้วยการอนุญาตให้ใช้อาคารเพื่อประกอบกิจการโรงแรมสรรพ เล่ม 124 ตอนที่ 35 ก.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2550c). กฎกระทรวง ฉบับที่ 61. เล่ม 126 ตอนที่ 13 ก.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2551). กฎกระทรวง ฉบับที่ 63. เล่ม 125 ตอนที่ 29 ก.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2552a). ประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. เล่ม 126 ตอนพิเศษ 188 ง.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2552b). ประกาศกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เล่ม 126 ตอนพิเศษ 188 ง.
- วรุณ, ล. (2559). ศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1 In ข. ทองพรม (Ed.), แนวทางคิดในการออกแบบตกแต่งโครงการฯ กระบวนการดำเนินงานช่วงพัฒนาโครงการ.
- วิชา, ท. (2558a, 22 สิงหาคม 2558). [SHOPPING MALL FACILITY MANAGEMENT].
- วิชา, ท. (2558b). ศูนย์การค้าสยามสแควร์1. In ข. ทองพรม (Ed.), ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจประเภทศูนย์การค้า ด้านการตลาดที่มีผลต่อกายภาพของศูนย์การค้า.

- วิชูพงษ์, ล. (2554). แนวทางการปรับปรุงพื้นที่ร้านค้าบริเวณมุมอับในศูนย์การค้า กรณีศึกษา ศูนย์การค้าย่านประตูน้ำ. (มหาดบัณฑิต วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิเลิศ, ภ. (2553). *Marketing is all around* (Vol. 1). บริษัทเนชั่น พรินติ้ง เซอร์วิส จำกัด: กรุงเทพฯ ธุรกิจ Bizbook.
- สำนักงานทรัพย์สินจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2558). รายงานประจำปี. รายงานประจำปี 2557.
- สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล. (2557). สถิติกรุงเทพมหานคร ปี 2557. สถิติ 2557 กรุงเทพมหานคร.
- สิริลักษณ์, จ. (2559). ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าแกรนด์พระราม9 In ข. ทองพรม (Ed.), ด้านบริหาร การตลาด.
- สุดารัตน์, ภ. (2559). ศูนย์การค้าสยามสแควร์1 In ข. ทองพรม (Ed.), ด้านพัฒนาธุรกิจ ด้านบริหาร การตลาด ด้านส่วนประสมร้านค้า ด้านบริหารโครงการ และด้านการบริหารทรัพย์สิน.
- เสรีชัย, โ. (2558, 5 กันยายน 2558). [องค์ประกอบพื้นฐานของศูนย์การค้า].
- อนุชัช, พ. (2559). ศูนย์การค้าเซ็นทรัลพลาซ่าแกรนด์พระราม 9 In ข. ทองพรม (Ed.), ข้อมูลด้าน บริหารโครงการ
- อนุศาสตร์, ส. (2552). ธุรกิจค้าปลีก ประเทศไทย. *Executive Journal*, 134.
- อังคณา, ว. (2551). ปัจจัยทางเศรษฐศาสตร์ที่มีผลต่อการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมเซรามิกใน จังหวัดเชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. Retrieved from http://digi.library.tu.ac.th/thesis/ec/1016/09CHAPTER_2.pdf

รายการอ้างอิง



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แนวทางพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย

ภาควิชาเคหการ สาขาวิชาการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สำหรับร้านค้าย่อยในโครงการศูนย์การค้า

ข้อมูลทั่วไป ชื่อร้าน.....ประเภทสินค้า.....ขนาดพื้นที่.....

ตำแหน่งที่ตั้ง.....โครงการ.....

ตอนที่ 1 : เกี่ยวกับร้านค้าย่อย

ราคาเช่าเฉลี่ยตรม/เดือน: () ต่ำกว่า 3,000 บาท () 3,000-4,000 บาท () สูงกว่า 4,000 บาท

ราคาเหมาะสม: () น้อย () ปานกลาง () มาก

การเข้าถึง ตำแหน่งที่ตั้งร้านเหมาะสมกับประเภทสินค้าของร้านค้าหรือไม่

() น้อย () ปานกลาง () มาก

การออกแบบร้านค้าของท่าน ท่านคิดว่าจะมีความเหมาะสมในระดับใด

ระดับความเหมาะสม	มากที่สุด	มาก	กลาง	น้อย	ไม่ เหมาะสม
หน้าร้านมีความน่าสนใจ มองเห็นป้ายชื่อร้านชัด					
พื้น สี วัสดุ มีความเหมาะสม					
ผนัง ชั้นวางติดผนัง ตกแต่งสวยงาม					
ฝ้าและแสงสว่าง เหมาะสม					
เฟอร์นิเจอร์ จัดวางสินค้าเพียงพอ					
ของประดับ (Prop) จัดโชว์/หุ่น/Display จัดวางได้ น่าสนใจ					

ลักษณะพื้นที่ร้าน ที่ทางโครงการจัดเตรียมให้

() พื้นที่ว่าง ต้องตกแต่ง พื้น ผนัง ฝ้า เฟอร์นิเจอร์ และแสงสว่างโดยร้านค้า

() มีโครงสร้างบางส่วนให้ เช่น หน้าร้าน พื้น ผนัง แสงสว่าง ฯลฯ

() พื้นที่พร้อมสำหรับวางสินค้าขายได้ เช่น มีตู้วางสินค้าให้ แสงสว่าง

ถ้าศูนย์การค้าอนุญาตให้ท่านปรับปรุงร้านของท่านได้ ท่านต้องการปรับเปลี่ยนส่วนไหนเพิ่มหรือไม่
พร้อมอธิบายสาเหตุ.....

กลุ่มลูกค้าหลักของร้านค้าคือใคร

.....

ตอนที่ 2 : เกี่ยวกับโครงการศูนย์การค้า

ส่วนที่ 1 ด้านการบริหารโครงการศูนย์การค้า

ปัจจัยด้านการตลาด 3 อันดับแรก ที่มีผลต่อการตัดสินใจเช่าพื้นที่ (เรียงตามลำดับ 1 ถึง 3)

	พื้นที่เช่า (Product) เช่น ลักษณะพื้นที่ ที่ตั้ง ตำแหน่ง การเข้าถึง การออกแบบ ฯลฯ
	ราคาเช่า (Price) เช่น ราคาเช่าพื้นที่สูง หรือราคาต่ำ
	วิธีการขาย (Place) เช่น ขายตรงโดยพนักงานบริษัท ขายผ่านนายหน้า ขายผ่านเว็บไซต์ ฯลฯ
	ส่งเสริมการขาย (Promotion) เช่น ส่วนลด ขายเป็นแพ็คเกจ ของแถม งานจัดแสดงในพื้นที่ (Event) ฯลฯ
	พนักงาน (People) เช่น มีความสามารถ บุคลิกภาพ การแต่งตัวของเจ้าหน้าที่ที่คอยให้บริการ ฯลฯ
	หลักฐานทางกายภาพ (Physical Evidence) เช่น โลโก้บริษัท ฝูงกระต่าย ฯลฯ
	ขั้นตอนการให้บริการ (Process) เช่น ขั้นตอนการจองพื้นที่ ทำสัญญา เข้าตกแต่ง ชำระเงินค่าเช่า ฯลฯ

ปัจจัยต่างๆ ของศูนย์การค้าที่มีผลต่อระดับความเหมาะสมกับร้านค้าของท่าน

ระดับความเหมาะสมต่อร้านค้าของท่าน	มากที่สุด	มาก	กลาง	น้อย	ไม่เหมาะสม
พื้นที่เช่าของร้านท่านพอดีกับประเภทสินค้าที่จัดวาง					
จำนวนร้านค้าทั้งหมดในศูนย์การค้า					
ขนาดของศูนย์การค้า					
ร้านค้าและบริการในศูนย์การค้ามีครบถ้วนและหลากหลาย					
ร้านค้าข้างๆ ร้านท่านมีตราร้านค้า (Brand) ที่เหมาะสม					

ท่านมีข้อเสนอแนะด้านบริหารโครงการศูนย์การค้าใดบ้าง เพื่อสนับสนุนให้ร้านค้าของท่านมีกำไรเพิ่มขึ้น

.....

ส่วนที่ 2 ด้านกายภาพโครงการศูนย์การค้า

ระดับความเหมาะสม	มากที่สุด	มาก	กลาง	น้อย	ไม่เหมาะสม
พื้นที่ส่วนกลางศูนย์การค้าออกแบบตกแต่งเหมาะสม					
ทางเดิน					
การเข้าถึงพื้นที่ (Zone)					
ที่นั่งพักคอย					
แสงสว่างในพื้นที่ (Zone)					
วัสดุตกแต่งของโครงการ					
Display / Feature ของโครงการ					
สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ					
ที่จอดรถ					
ห้องน้ำ					
เสียงและระบบเสียงของโครงการ					
ระบบระบายอากาศ					
ลิฟต์ เพียงพอต่อการใช้งาน					
บันไดเลื่อนจำนวนและตำแหน่งเหมาะสม					

ข้อเสนอแนะ

.....

-ขอขอบคุณอย่างสูงที่ให้ความกรุณาตอบแบบสัมภาษณ์-



ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

1 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน คุณ ประเสริฐ ศรีอุฬารพงศ์ กรรมการบริหาร บริษัท แอล แอนด์ เอช พร็อพเพอร์ตี้

ด้วย นางสาว ขนงคนางค์ ทองพรม นิสิตปริญญาโท ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์หัวข้อเรื่อง "แนวทางพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย"

ซึ่งโครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 มีความเหมาะสม สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับหัวข้อศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อมูลด้านพัฒนาธุรกิจ ด้านบริหารตลาด ด้านส่วนประสมร้านค้า ด้านบริหารโครงการ และด้านบริหารทรัพย์สิน มีแนวทางอย่างไร
2. ปัญหาการบริหารและแนวทางการแก้ไข
3. แนวทางการพัฒนาโครงการและแนวโน้มการพัฒนาในอนาคต

และขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ หน่วยงานภายในที่บริหารร้านค้าย่อยโดยตรงและร้านค้าที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ภาควิชาฯ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์แก่นิสิต ได้เข้าทำการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยของท่าน เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในทางวิชาการ และการปฏิบัติ

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในการให้ความสนับสนุนการศึกษาของนิสิตครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการตามความเห็นสมควร จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

.....
(รศ.ไตรรัตน์ จารุทัศน์)

อาจารย์ที่ปรึกษา



15 มิถุนายน 2559

ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน คุณชยานันท์ ชลยานานนท์ ผู้ออกแบบตกแต่งภายใน บริษัท RDG PLANNING & DESIGN
ด้วย นางสาว ขนงคนางค์ ทองพรม นิสิตปริญญาโท ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรม
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์หัวข้อเรื่อง "แนวทางพัฒนาโครงการ
ศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย"

ซึ่งโครงการศูนย์การค้าเทอร์มินัล 21 มีความเหมาะสม สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับหัวข้อศึกษา
จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวทางคิดในการออกแบบตกแต่งโครงการฯ
2. กระบวนการดำเนินงานช่วงพัฒนาโครงการ
3. ข้อเสนอสำหรับการพัฒนาโครงการฯ

และขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ หน่วยงานภายในที่บริหารร้านค้าย่อยโดยตรงและร้านค้าที่เป็นกลุ่ม
ตัวอย่าง

ภาควิชาฯ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์แก่นิสิต ได้เข้าทำการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยของท่าน
เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในทางวิชาการ และการ
ปฏิบัติ

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับ
ความอนุเคราะห์จากท่าน ในการให้ความสนับสนุนการศึกษาของนิสิตครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการตามความเห็นสมควร จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

.....
(รศ.ไตรรัตน์ จารุทัศน์)

อาจารย์ที่ปรึกษา



ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

1 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน คุณ นัชชา มีนะกรรณ ผู้อำนวยการ กลุ่มงานสนับสนุนงานขายพื้นที่ ฝ่ายขาย บริษัท
เซ็นทรัล จำกัด (มหาชน)

ด้วย นางสาว ขนงคนางค์ ทองพรม นิสิตปริญญาโท ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์หัวข้อเรื่อง "แนวทางพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มี
ร้านค้าย่อย"

ซึ่งโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัล พลาซ่า แกรนด์ พระราม 9 มีความเหมาะสม สอดคล้องและเป็นประโยชน์
กับหัวข้อศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อมูลด้านพัฒนาธุรกิจ ด้านบริหารตลาด ด้านส่วนประสมร้านค้า ด้านบริหารโครงการ มีแนวทางอย่างไร
2. ปัญหาด้านบริหารและแนวทางการแก้ไข
3. แนวทางการพัฒนาโครงการและแนวโน้มการพัฒนาในอนาคต

ภาควิชาฯ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์แก่นิสิต ได้เข้าทำการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยของท่าน เพื่อนำ
มาประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในทางวิชาการ และการปฏิบัติ

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่าน ในการให้ความสนับสนุนการศึกษาของนิสิตครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการตามที่เห็นสมควร จักขอบคุนยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

.....

(รศ.ไตรรัตน์ จารุทัศน์)

อาจารย์ที่ปรึกษา



ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

1 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน คุณ อนุช พวรรณสวัสดิ์ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายพัฒนาโครงการ บริษัท เซ็นทรัล จำกัด
(มหาชน)

ด้วย นางสาว ขนงคนางค์ ทองพรม นิสิตปริญญาโท ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์หัวข้อเรื่อง "แนวทางพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย"

ซึ่งโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัล พลาซ่า แกรนด์ พระราม 9 มีความเหมาะสม สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับหัวข้อศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อมูลด้านบริหารโครงการ มีแนวทางอย่างไร
2. ปัญหาด้านบริหารและแนวทางการแก้ไข
3. แนวทางการพัฒนาโครงการและแนวโน้มการพัฒนาในอนาคต

ภาควิชาฯ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์แก่นิสิต ได้เข้าทำการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยของท่าน เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในทางวิชาการ และการปฏิบัติ

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในการให้ความสนับสนุนการศึกษาของนิสิตครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการตามความเห็นสมควร จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

.....
(รศ.ไตรรัตน์ จารุทัศน์)

อาจารย์ที่ปรึกษา



ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

1 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน คุณโกสุมภ์ เกาเทียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ แผนกพัฒนาร้านค้าปลีก ฝ่ายขาย บริษัท เซ็นทรัล จำกัด (มหาชน)

ด้วย นางสาว ขนงคนางค์ ทองพรม นิสิตปริญญาโท ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์หัวข้อเรื่อง "แนวทางพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย"

ซึ่งโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัล พลาซ่า แกรนด์ พระราม 9 มีความเหมาะสม สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับหัวข้อศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อมูลด้านบริหารทรัพย์สิน มีแนวทางอย่างไร
2. ปัญหาด้านบริหารและแนวทางการแก้ไข
3. แนวทางการพัฒนาโครงการและแนวโน้มการพัฒนาในอนาคต

ภาควิชาฯ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์แก่นิสิต ได้เข้าทำการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยของท่าน เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในทางวิชาการ และการปฏิบัติ

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในการให้ความสนับสนุนการศึกษาของนิสิตครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการตามความเห็นสมควร จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ไตรรัตน์ จารุทัศน์)

อาจารย์ที่ปรึกษา



ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

1 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน คุณสิริลักษณ์ จงอุดมสุข ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายขาย บริษัท เซ็นทรัล จำกัด (มหาชน)

ด้วย นางสาว ขนงคนางค์ ทองพรม นิสิตปริญญาโท ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์หัวข้อเรื่อง "แนวทางพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย"

ซึ่งโครงการศูนย์การค้าเซ็นทรัล พลาซ่า แกรนด์ พระราม 9 มีความเหมาะสม สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับหัวข้อศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อมูลการประสานงานและวางแผนงานด้านบริหารการตลาดร่วมกับผู้เช่า มีแนวทางอย่างไร
2. ปัญหาการบริหารและแนวทางการแก้ไข
3. แนวทางการพัฒนาโครงการและแนวโน้มการพัฒนาในอนาคต

ภาควิชาฯ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์แก่นิสิต ได้เข้าทำการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยของท่าน เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในทางวิชาการ และการปฏิบัติ

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในการให้ความสนับสนุนการศึกษาของนิสิตครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการตามความเห็นสมควร จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

.....
(รศ.ไตรรัตน์ จารุทัศน์)

อาจารย์ที่ปรึกษา



ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

1 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน คุณ สุดารัตน์ ภูวสวัสดิ์ รักษาการ ผู้จัดการทั่วไป ศูนย์การค้าสยามสแควร์1

ด้วย นางสาว ขนงคนางค์ ทองพรม นิสิตปริญญาโท ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์หัวข้อเรื่อง "แนวทางพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย"

ซึ่งโครงการศูนย์การค้า สยาม สแควร์ 1 มีความเหมาะสม สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับหัวข้อศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อมูลด้านพัฒนาธุรกิจ ด้านบริหารตลาด ด้านส่วนประสมร้านค้า ด้านบริหารโครงการ และด้านการบริหารทรัพย์สิน มีแนวทางอย่างไร
2. ปัญหาด้านบริหารและแนวทางการแก้ไข
3. แนวทางการพัฒนาโครงการและแนวโน้มการพัฒนาในอนาคต

และขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ หน่วยงานภายในที่บริหารร้านค้าย่อยโดยตรงและร้านค้าที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ภาควิชาฯ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์แก่นิสิต ได้เข้าทำการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยของท่าน เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในทางวิชาการ และการปฏิบัติ

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในการให้ความสนับสนุนการศึกษาของนิสิตครั้งนี้ จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ดำเนินการตามความเห็นสมควร จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

.....
(รศ.ไตรรัตน์ จารุทัศน์)

อาจารย์ที่ปรึกษา



ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

1 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน คุณพรระชา จิตต์จรุงธรรม ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป กลุ่มงานการตลาด ศูนย์การค้าสยามสแควร์ 1 ด้วย นางสาว ขนงคนางค์ ทองพรม นิสิตปริญญาโท ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์หัวข้อเรื่อง "แนวทางพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย"

ซึ่งโครงการศูนย์การค้า สยาม สแควร์ 1 มีความเหมาะสม สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับหัวข้อศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อมูลด้านบริหารตลาด ด้านส่วนประสมร้านค้า มีแนวทางอย่างไร
2. ปัญหาด้านบริหารและแนวทางการแก้ไข
3. แนวทางการพัฒนาโครงการและแนวโน้มการพัฒนาในอนาคต

และขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ หน่วยงานภายในที่บริหารร้านค้าย่อยโดยตรงและร้านค้าที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ภาควิชาฯ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์แก่นิสิต ได้เข้าทำการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยของท่าน เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในทางวิชาการ และการปฏิบัติ

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในการให้ความสนับสนุนการศึกษาของนิสิตครั้งนี้ จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการตามที่เห็นสมควร จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

.....
(รศ.ไตรรัตน์ จารุทัศน์)

อาจารย์ที่ปรึกษา



ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

15 มิถุนายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์

เรียน คุณวรุณ ลิ้มเป็เฉลิม กรรมการบริหาร บริษัท สำนักงานสถาปนิกกรุงเทพฯ จำกัด

ด้วย นางสาว ขนงคนางค์ ทองพรม นิสิตปริญญาโท ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์หัวข้อเรื่อง "แนวทางพัฒนาโครงการศูนย์การค้าที่มีร้านค้าย่อย"

ซึ่งโครงการศูนย์การค้า สยาม สแควร์ 1 มีความเหมาะสม สอดคล้องและเป็นประโยชน์กับหัวข้อศึกษา จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. แนวทางคิดในการออกแบบตกแต่งโครงการฯ
2. กระบวนการดำเนินงานช่วงพัฒนาโครงการ
3. ข้อเสนอสำหรับการพัฒนาโครงการฯ

และขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ หน่วยงานภายในที่บริหารร้านค้าย่อยโดยตรงและร้านค้าที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ภาควิชาฯ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์แก่นิสิต ได้เข้าทาการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยของท่าน เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในทางวิชาการ และการปฏิบัติ

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน ในการให้ความสนับสนุนการศึกษาของนิสิตครั้งนี้ จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการตามที่เห็นสมควร จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ไตรรัตน์ จารุทัศน์)

อาจารย์ที่ปรึกษา



ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพฯ 10330

19 สิงหาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อประกอบการศึกษาการวางแผนและการพัฒนาโครงการ
อสังหาริมทรัพย์ประเภทศูนย์การค้า

เรียน คุณ วิชา หาญอมรรุ่งเรือง ที่ปรึกษา บริษัท สยามพิวรรธน์ จำกัด

ด้วย นางสาว ขนงคนางค์ ทองพรม นิสิตปริญญาโท ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังศึกษาการวางแผนและการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ประเภท
ศูนย์การค้าเรื่อง "การวางแผนและการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ประเภทโครงการศูนย์การค้าสยามส
แควร์ 1"

จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ขอสัมภาษณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 1 ประสบการณ์ด้านบริหารงานค้าปลีก
- 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจประเภทศูนย์การค้า
- 3 ทักษะคติของท่านในด้านการตลาดที่มีผลต่อกายภาพของศูนย์การค้า กรณีศึกษาโครงการศูนย์การค้า
สยามสแควร์ 1
4. ทักษะคติของท่านในด้านแนวโน้มการพัฒนา กรณีศึกษาโครงการศูนย์การค้าสยามสแควร์ 2 (ในอนาคต)
และขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ หน่วยงานภายในที่บริหารร้านค้าย่อยโดยตรงและร้านค้าที่เป็นกลุ่ม
ตัวอย่าง

ภาควิชาฯ จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์แก่นิสิต ได้เข้าทำการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยของท่าน เพื่อ
นำมาประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ อันจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งทั้งในทางวิชาการ และการปฏิบัติ

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ
อนุเคราะห์จากท่าน ในการให้ความสนับสนุนการศึกษาของนิสิตครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการตามที่เห็นสมควร จักขอบคุนยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

.....

(รศ.ไตรรัตน์ จารุทัศน์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสัมภาษณ์คุณนัชชา มีนะกรรม แนวทางการพัฒนาโครงการ : ทางด้านการพัฒนาโครงการนั้น ทางทีมศูนย์การค้าเองต้องมีทีมงานที่มีประสบการณ์อย่างหลายๆส่วนงานทำงานร่วมกัน เพื่อสนับสนุนซึ่งกันละกันได้อย่างลงตัว เช่น ทีมขายพื้นที่ สามารถแนะนำร้านค้าว่าสินค้าไหนอยู่ใน กระแส และสามารถเลือกร้านค้าให้เข้ามาร่วมดำเนินการกับศูนย์การค้าได้ ทีมงานด้านการตลาด แนะนำด้านการทำการตลาดให้ลูกค้าได้อย่างเหมาะสม ทีมด้านการออกแบบกายภาพ สามารถ ออกแบบพื้นที่ให้มีความน่าสนใจดึงดูดลูกค้าได้

แนวทางด้านบริหารโครงการ : การบริหารร้านค้าย่อยจะต้องเข้าใจลักษณะของร้านค้าย่อยเป็นอย่างดี เนื่องจากกลุ่มร้านค้าย่อยมีเงินลงทุนไม่มาก และไม่มีระบบในการทำงานที่ชัดเจน เช่น รูปแบบธุรกิจ สินค้าเป็นอย่างไร เป้าหมายของเจ้าของร้านค้ามีเป้าหมายอย่างไร เมื่อเราสามารถเข้าใจในลักษณะของ ร้านค้าย่อยได้แล้ว ทีมบริหารศูนย์การค้าเองก็สามารถวางแผนและให้คำแนะนำในการประกอบธุรกิจ ของร้านค้าย่อยได้ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยกันได้

บทสัมภาษณ์อนุรัช พรรณสวัสดิ์ แนวทางการพัฒนาโครงการ : หัวใจในการพัฒนาโครงการคือทุกๆ ฝ่ายมีทิศทางเดียวกัน เข้าใจกัน ตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนคิด ออกแบบมาเป็นโครงสร้าง การก่อสร้าง การประสานงานกับกับหน่วยงานต่างๆ เอามาวางแผนงานร่วมกัน แต่ปัญหาที่เจอบ่อยคือ แต่ละ หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงแผนงานอยู่ตลอดเวลา ทำให้ข้อมูลบางครั้งเข้าใจไม่ตรงกัน เนื่องจาก การสื่อสารที่ไม่ต่อเนื่อง การวางแผนทางที่ชัดเจนตั้งแต่ต้นนั้นมีความจำเป็นมากในการพัฒนาโครงการ ศูนย์การค้า

แนวทางด้านบริหารโครงการ : ทีมงานบริหารแต่ละส่วนต้องมีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน และต้อง รับฟัง ยอมรับ ในแนวคิดของกันและกันร่วมกันแก้ไขปัญหา บางครั้งความต้องการที่ไม่เหมือนกันก็ ต้องมาตัดสินใจร่วมกัน โดยเฉพาะเซ็นทรัลเป็นบริษัทใหญ่ มีหลากหลายทีมงานที่มีความต้องการแต่ ต่างกัน มีหลายแนวทาง เราก็ต้องร่วมกันแก้ไข เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด สำหรับการบริหารร้านค้าเล็ก แล้ว เราต้องรู้ถึงพฤติกรรมว่าร้านค้าต้องการใช้งานพื้นที่แบบไหน เมื่อรู้ความต้องการแล้วเราก็ สามารถออกแบบให้ตรงกับความต้องการของร้านค้าได้

บทสัมภาษณ์โกสุมภ์ เกาเทียน แนวทางการพัฒนาโครงการ : การออกแบบพื้นที่สำหรับร้านค้าขนาดเล็ก ควรจัดเตรียมสาธารณูปโภคทุกอย่างให้พร้อม ร้านค้าสามารถถือกระเป๋าแล้วเข้ามาขายได้เลย เพราะร้านค้าย่อยนี้จะมีเงินลงทุนไม่เยอะ ควรให้ออกาสร้านค้าย่อยได้ลองผิดลองถูกบ้าง ถ้าร้านค้า ขายไม่ได้ก็เปลี่ยนใหม่ ทางศูนย์การค้าเองก็ต้องแนะนำให้ร้านค้าปรับตัว ปรับสินค้าจนสามารถอยู่คู่ ไปได้กับศูนย์การค้าได้

บทสัมภาษณ์สิริลักษณ์ จงอุดมสุข แนวทางด้านบริหารโครงการ : ร้านค้าย่อยนั้นมีแนวทางการตลาดที่ไม่ชัดเจนเลย ในการช่วยเหลือด้านการตลาดควรให้ร้านค้าย่อยรวมกลุ่มกันแล้ว วางแนวคิดเกี่ยวกับสื่อตลาดเพื่อให้ศูนย์การค้าสนับสนุน เพื่อให้ร้านค้าย่อยสามารถดำเนินธุรกิจไปกับศูนย์การค้าได้ การตลาดกับร้านค้าเล็กทำได้ลำบาก แนวทางการบริหาร เป้าหมาย ของร้านค้าย่อยไม่เหมือนกัน งบประมาณในการตลาดน้อย สิ่งที่ศูนย์การค้าช่วยได้คือ ร่วมกันจัดแสดงสินค้าบริเวณลานโปรโมชั่น ซึ่งมีระยะเวลาไม่ชัดเจน แล้วแต่จะช่วยนั้น ลานโปรโมชั่นว่าไม่ เมื่อมีความไม่ชัดเจน การสนับสนุนจากทางศูนย์การค้าเองก็วางแผนช่วยเหลือได้ลำบาก

บทสัมภาษณ์คุณประเสริฐ ศรีอุฬารพงศ์ แนวทางการพัฒนาโครงการ : ต้องศึกษากลุ่มลูกค้าจริงๆว่าฐานกลุ่มลูกค้าของเราเป็นใคร โดยใช้ข้อมูลจากทีมงานวิจัยแล้วมาเลือกตัดสินใจว่าเราจะออกแบบเพื่อตอบสนองความต้องการได้อย่างไร รวมทั้งขั้นตอนในการบริหารที่มีความชัดเจนมากขึ้น Mock up สัดส่วน 1:1 เท่าของจริงทำให้เรามั่นใจว่าสิ่งที่เรากำลังจะสร้างมีการตอบโจทย์ในสิ่งที่เราได้วางแผนไว้

แนวทางด้านบริหารโครงการ : สำหรับร้านค้าเล็กเรามีการลองผิดลองถูกเพื่อปรับสัดส่วนร้านค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด เพราะร้านค้าย่อยนี้จะมาเร็วไปเร็ว เนื่องจากเรารู้ว่ากลุ่มลูกค้าเราต้องการอะไร เราก็สามารถปรับได้ตรงตามใจของลูกค้า กลุ่มลูกค้าเราคือคนไทย ร้อยละ 70 คนต่างชาติร้อยละ 30 มีสินค้าที่หลากหลายให้เลือก ผลของการเลือกกลุ่มลูกค้าที่ถูกต้องตั้งแต่แรกเหมือนมีศูนย์การค้าอื่นเปิดให้บริการใกล้ๆศูนย์การค้าของเรา ก็ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อฐานลูกค้าของเรา เพราะเป็นกลุ่มลูกค้าคนละกลุ่มกัน

บทสัมภาษณ์คุณสุตารัตน์ ภูสวัสดิ์ แนวทางการพัฒนาโครงการ : เนื่องจากทางทีมที่ออกแบบด้านกายภาพของโครงการไม่ได้เข้าใจความต้องการของร้านค้าและลูกค้าจริงๆ ว่าร้านค้าและลูกค้าต้องการอะไร รวมทั้งแนวคิดในการออกแบบของศูนย์การค้าเอง มีแนวความคิดที่ผิดมาตั้งแต่ต้น คือการออกแบบสำหรับอาคารร้อนแล้วออกแบบเป็นพื้นที่แบบเปิด เป็นปัญหาทางด้านกายภาพมาก การออกแบบกายภาพของศูนย์การค้า ควรศึกษาถึงพฤติกรรมของร้านค้าตลอดจนลูกค้า เพื่อกำหนดแนวทางการออกแบบที่ตอบสนองความต้องการของร้านค้าและลูกค้าจริง ให้มีความสะดวกสบายและความปลอดภัยในการใช้งาน เพราะถ้าออกแบบกายภาพผิดมาตั้งแต่แรก จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพลักษณะของศูนย์การค้าในระยะยาว หรือเสี่ยงงบประมาณในการปรับปรุงโครงสร้างที่เพิ่มขึ้น

บทสัมภาษณ์คุณพรชชา จิตต์จรุงธรรม แนวทางด้านบริหารโครงการ : ด้านการบริหารการตลาดทางศูนย์การค้าได้สนับสนุนให้มีการออกงานบริเวณชั้น 3 ที่เป็นทางเชื่อมกับสถานีรถไฟฟ้า เพื่อช่วยกระตุ้นการขายให้กับร้านค้าย่อย ซึ่งบริเวณพื้นที่โซนร้านค้าย่อยไม่ค่อยมีลูกค้าเดินผ่าน เนื่องจาก

การออกแบบทางด้านกายภาพเอง ทางทีมงานบริหารก็ต้องให้ความช่วยเหลือร้านค้าอย่างเต็มที่ ทั้งร่วมกันทำกิจกรรมและส่วนลด เพื่อให้ร้านค้าสามารถดำเนินการมีกำไรเพื่อสามารถจ่ายค่าเช่าได้

บทสัมภาษณ์คุณชยานันท์ ชลยานานนท์ แนวทางคิดในการออกแบบตกแต่งโครงการ :

แนวความคิดในการออกแบบได้มาจากการศึกษากลุ่มลูกค้าผู้ที่จะเข้ามาใช้บริการภายในศูนย์การค้าฯ ด้านทำเลที่ตั้ง การเข้าถึงโครงการ โดยได้โจทย์มาว่า กลุ่มลูกค้าเป็นกลุ่มคนทำงานละแวกนี้ ซึ่งที่ตั้งก็เป็นแหล่งรวมของกลุ่มคนทำงานออฟฟิศ ที่ไม่คุ้นเคยกับต่างประเทศ ดังนั้นจึงได้วางตำแหน่งทางการตลาดเป็น ร้านค้าเล็กๆ (Mini-Shop) แล้วพัฒนามาจนเป็น Market Street

กระบวนการดำเนินงานช่วงพัฒนาโครงการ : มีการประสานงาน ประชุมอย่างต่อเนื่องกับทีมพัฒนา ศูนย์การค้าฯ เพื่อการออกแบบและพัฒนาแบบให้ตรงตามโจทย์ที่ทางทีมบริหารศูนย์การค้าฯ ได้ให้มา ช่วงที่มีปัญหาที่สุดคือช่วงระหว่างการก่อสร้าง มีการเปลี่ยนแปลงร้านค้าบ่อยมาก ต้องมาพัฒนาและแก้ไขหลายจุดและช่วงนี้จะประชุม ประสานงานกับหลายฝ่ายเพื่อให้งานออกมาได้ตรงตามแนวคิดที่ทางทีมบริหารศูนย์การค้าฯ ได้วางโจทย์ไว้

ข้อเสนอสำหรับการพัฒนาโครงการฯ : สำหรับการออกแบบศูนย์การค้าฯ จะมีความซับซ้อนและมีการปรับเปลี่ยนแผนตลอดเวลา เพื่อแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมลงตัวกับร้านค้าต่างๆ ควรคิดเผื่อเวลาในการพัฒนาแบบให้ได้ตรงตามความต้องการลูกค้าและเรื่องงบประมาณการเงินที่ต้องคำนวณเผื่อในช่วงก่อสร้างถ้ามีการปรับแบบจากตอนแรกค่าใช้จ่ายตรงส่วนนี้ก็มีการปรับเปลี่ยนเช่นกัน

บทสัมภาษณ์คุณวรุณ ลิ้มป์เฉลิม แนวทางคิดในการออกแบบตกแต่งโครงการฯ : แนวความคิดในการออกแบบได้มาจากการ Natural Veneration คือการออกแบบอาคารเพื่อการรับลมเหนือใต้ให้อากาศถ่ายเท และยังใช้แนวความคิดจาก Seamless คือพื้นที่ส่วนบุคคลกับพื้นที่สาธารณะไม่มีรอยต่อเลยโดยเน้นการเดินทางที่รวดเร็วจากสถานีรถไฟฟ้าไปยังด้านหลังที่จอดรถของจุฬา รวมทั้งแนวคิดเรื่องแสงธรรมชาติ ชนิดพรรณไม้ตามปริมาณแสงที่ลดลง และจากกลุ่มลูกค้าหลักที่เป็นกลุ่มนิสิต นักศึกษา จึงได้ออกแบบรูปแบบอาคารให้มีความสนุกสนาน โดยตัวอาคารเป็นงานออกแบบ Reconstruction ออกแบบทางเดินเชื่อมอาคารเป็นรูปไข่ ทางเดินแบบ One Way ตามเข็มนาฬิกา ทำให้เกิดจุดตัดมุมแหลมหลายจุด

กระบวนการดำเนินงานช่วงพัฒนาโครงการ : มีการประชุมนำเสนอแบบ ปรับแบบ ประมูลราคา ทำงานร่วมกันหลายทีม ถัดมาช่วงการก่อสร้างก็จะเริ่มมีร้านค้าเข้ามาก่อสร้างด้วยแต่ปัญหาที่เจอคือการเพิ่ม Function ในตัวอาคารเพิ่มตามร้านค้าจึงต้องมาปรับทบทวนแบบอีกรอบทำให้ต้องเลื่อนแผนงานการก่อสร้างออกไปเพื่อความปลอดภัยในพื้นที่ หลังจากเข้าใช้อาคารก็จะได้ผลตอบรับมาด้านฝนสาด ลมแรง การระบายน้ำไม่ทัน น้ำล้น รวมทั้งระบบบ่อบำบัด

ข้อเสนอสำหรับการพัฒนาโครงการฯ : สำหรับการออกแบบศูนย์การค้าฯ โจทย์ต้องชัดเจนตั้งแต่แรก รวมทั้ง ศึกษาความต้องการของผู้ใช้งานจริงๆ ว่าต้องการอะไร การออกแบบ Open Mall/ Close Mall มีผลต่อกลุ่มลูกค้า รวมทั้งการจัดการดูแลพื้นที่ให้มีความพร้อมกับการใช้งาน

บทสัมภาษณ์พิเศษคุณวิชา หาญอมรรุ่งเรือง แนวทางในการพัฒนาโครงการศูนย์การค้า :

Commercial ในมุมมองธุรกิจต้องสร้างสถานะให้เกิด Win Win กับทุกฝ่าย เช่น ศูนย์การค้ามีผู้เช่า (Tenant) และผู้เช่าเองก็ต้องมีรายได้จากลูกค้าที่มาเดินห้างด้วย เป็นต้น

Residential ความพร้อมของอาคาร ได้แก่ งานระบบ ความสว่าง กลิ่น เป็นต้น

Safety ระบบรักษาความปลอดภัย และประหยัดพลังงาน

Administration มีขั้นตอนการทำงานที่เป็นมาตรฐาน

การบริหารศูนย์การค้าต้องดูว่าศูนย์การค้านั้นต้องการวาง Concept และ Position ของตัวเอง เป็นแบบไหน และสนองความต้องการของลูกค้าประเภทไหน ซึ่งจะส่งผลในการเลือกผู้เช่าด้วย เพื่อให้ได้ผู้เช่าที่ตรงกับ Concept ของห้าง สำหรับร้านค้าย่อยแล้วก็ใช้หลักการเดียวกันในการทำงาน

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ นามสกุล	ชนงคคนางค์ ทองพรม
วัน เดือน ปี เกิด	8 ธันวาคม 2526
สถานที่เกิด	จังหวัดอุบลราชธานี
วุฒิการศึกษา	สถาปัตยกรรมภายในบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. 2549
ประสบการณ์การทำงาน	เอส เอ มีเดีย จำกัด พ.ศ. 2549-พ.ศ. 2550 พฤษภา เรียวเอสเตท จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2550-พ.ศ. 2551 Carnival Cruise Line, USA พ.ศ.2551-พ.ศ. 2552 เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2554-ปัจจุบัน
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	หัวหน้าแผนกตรวจแบบร้านค้า
สถานที่ทำงาน	อาคาร ดิโออฟิศเชส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ กรุงเทพฯ เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) พ.ศ. 2554-ปัจจุบัน
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	หัวหน้าแผนกตรวจแบบร้านค้า
สถานที่ทำงาน	อาคาร ดิโออฟิศเชส แอท เซ็นทรัลเวิลด์ กรุงเทพฯ

