กระบวนการการพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิดริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา
: กรณีศึกษา โครงการท่ามหาราช กรุงเทพมหานคร

นางสาวปรียาบดี ศรีแหลมสิงห์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

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.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเคหพัฒนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ภาควิชาเคหการ
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE DEVELOPMENT PROCESS OF CHAO PHRAYA RIVERFRONT OPEN-AIR SHOPPING MALL : A CASE STUDY OF THA MAHARAJ, BANGKOK

Miss Priyabordee Srilamsingh

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Housing Development Program in Housing and Real Estate Development
Department of Housing
Faculty of Architecture
Chulalongkorn University
Academic Year 2016

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	กระบวนการการพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิดริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา: กรณีศึกษา โครงการท่ามหาราช กรุงเทพมหานคร
โดย	นางสาวปรียาบดี ศรีแหลมสิงห์
สาขาวิชา	การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.กุณฑลทิพย พานิชภักดิ์

คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. ปิ่นรัชฎ์ กาญจนัษฐิติ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.เสริชย์ โชติพานิช)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร.กุณฑลทิพย พานิชภักดิ์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษรา โพวาทอง)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวดี ทองสุกปลั่ง หรรษาสุขสิน)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ดร. บุญยิ่ง คงอาชาภัทร)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ปรียาบดี ศรีแหลมสิงห์ : กระบวนการการพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิดริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา: กรณีศึกษาโครงการท่ามหาราช กรุงเทพมหานคร (THE DEVELOPMENT PROCESS OF CHAO PHRAYA RIVERFRONT OPEN-AIR SHOPPING MALL : A CASE STUDY OF THA MAHARAJ, BANGKOK) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ. ดร.กุณฑลทิพย พานิชภักดิ์, หน้า.

แนวคิด การวางแผนและกระบวนการการพัฒนาโครงการเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการอสังหาริมทรัพย์ โครงการท่ามหาราชเป็นศูนย์การค้าแบบเปิดริมแม่น้ำเจ้าพระยาที่มีความสำคัญทั้งต่อการท่องเที่ยวและการฟื้นฟูย่านเมืองเก่า งานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นศึกษาถึงแนวคิด กระบวนการพัฒนา และผลการดำเนินงาน ของโครงการท่ามหาราช โดยเป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ (empirical research) ใช้การศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์ผู้พัฒนาโครงการและกลุ่มที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการด้านต่างๆ การสังเกตทั้งในโครงการและพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อสรุปเป็นบทเรียนจากการพัฒนาโครงการท่ามหาราช อันจะเป็นประโยชน์ด้านวิชาการการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

ผลการศึกษาพบว่ากระบวนการในการพัฒนาโครงการท่ามหาราชเป็นไปตามทฤษฎีการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เนื่องจากผู้พัฒนาโครงการจบการศึกษาด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์โดยตรงและมีประสบการณ์ทำงานในกลุ่มธุรกิจของบรรพบุรุษ คือ การเดินเรือในแม่น้ำเจ้าพระยา ที่มีแนวคิดในการพัฒนาธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อพื้นที่ เป็นผู้ตัดสินใจในการพัฒนาโครงการในทุกขั้นตอน จึงทำให้กระบวนการการพัฒนา ตรงตามแนวคิดและสอดคล้องกันทุกขั้นตอน

กระบวนการการพัฒนาโครงการท่ามหาราชมี 4 ช่วง คือ 1. ช่วงก่อนการพัฒนาโครงการ มีแนวคิดให้โครงการส่งเสริมความสำคัญของแม่น้ำเจ้าพระยา กำหนดให้เป็น ไลฟ์สไตล์มอลล์ ที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่โดยมีการนำตลาดพระเครื่องมาไว้ในโครงการ 2. ช่วงก่อนการก่อสร้าง ผู้พัฒนากำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายไว้ 5 กลุ่มและตัดสินใจเลือกการลงทุนที่ไม่ต้องได้รับผลตอบแทนทางการเงินมากที่สุด แต่ต้องการให้โครงการมีเอกลักษณ์ที่สื่อถึงพื้นที่ริมแม่น้ำ มีการเปลี่ยนพื้นที่ขายให้เป็นพื้นที่สวนริมแม่น้ำ ส่งผลทำให้ได้กลุ่มลูกค้าเพิ่มขึ้นจาก 5 กลุ่มเดิมที่คาดการณ์ไว้ 3. ช่วงระหว่างการก่อสร้าง เนื่องจากมีวิกฤติการเมือง พ.ศ. 2556 จึงไม่สามารถขนวัสดุเข้าพื้นที่ได้ ส่งผลให้การก่อสร้างล่าช้าและทำให้กำหนดเปิดโครงการต้องเลื่อนออกไป และ 4. ช่วงหลังการก่อสร้าง มีการนำการตลาดย้อนยุคแบบผสมผสานมาใช้ได้อย่างสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาโครงการ ผลการศึกษาพบว่าการเลือกที่ปรึกษาในการพัฒนาโครงการมีความสำคัญต่อกระบวนการการพัฒนาอย่างมาก เนื่องจากการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าต้องมีการออกแบบทางกายภาพ และการจัดวางพื้นที่ขายที่มีรูปแบบดึงดูดความสนใจ โดยต้องสอดคล้องกับแนวคิดด้านการตลาดและด้านการลงทุน ผลของการพัฒนาโครงการนี้ มีการวางตำแหน่งของกลุ่มอาคาร ที่สอดคล้องกับประเภทร้านค้าและตำแหน่งท่าเรือทั้ง 4 ท่า ทำให้สามารถตอบสนองกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ทั้งกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ตั้งใจมาใช้โครงการและกลุ่มผู้ใช้ท่าเรือข้ามฟาก

บทเรียนที่ได้จากโครงการท่ามหาราชซึ่งประสบผลเป็นไปตามเป้าหมายของผู้พัฒนาโครงการมีปัจจัย คือ 1. ผู้พัฒนาโครงการมีความรู้ความเข้าใจและมีประสบการณ์ในกระบวนการการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 2. การเลือกกลุ่มที่ปรึกษาโครงการที่มีประสบการณ์และเข้าใจแนวคิดของการพัฒนา 3. การทำงานที่สอดคล้องกันของแต่ละฝ่ายทำให้เป็นไปตามแนวคิดและเป็นกระบวนการพัฒนาโครงการที่มีประสิทธิภาพ 4. รูปแบบของโครงการเกิดจากความสอดคล้องของส่วนประสมทางการตลาด ทำให้แม้โครงการท่ามหาราชจะเป็นโครงการขนาดเล็กแต่มีภาพลักษณ์ของโครงการที่ชัดเจน สามารถทำให้โครงการโดดเด่นและเป็นที่รู้จักได้

ภาควิชา เคหการ ลายมือชื่อนิสิต .....

สาขาวิชา การพัฒนาที่อยู่อาศัยและอสังหาริมทรัพย์ ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

ปีการศึกษา 2559

5873344025 : MAJOR HOUSING AND REAL ESTATE DEVELOPMENT
KEYWORDS: REAL ESTATE DEVELOPMENT PROCESS / OPEN-AIR SHOPPING MALL / CHAO PHRAYA RIVERFRONT

PRIYABORDEE SRILAMSINGH: THE DEVELOPMENT PROCESS OF CHAO PHRAYA RIVERFRONT OPEN-AIR SHOPPING MALL : A CASE STUDY OF THA MAHARAJ, BANGKOK. ADVISOR: ASSOC. PROF. KUNDOLDIBYA PANITCHPAKDI, Ph.D., pp.

Concept along with great real estate development process is a factor driving the success of real estate projects. Tha Maharaj is a Chao Phraya riverfront open-air shopping mall located in Rattanakosin, the old town of Bangkok, the heart of the history serving both tourists and local residents. This empirical research aims to study the conceptual and development process of the project, its outcome and its limitation to analyze the lessons learnt from this project as guidelines for commercial real estate developers. The research methodology includes document and literature review, interviews with the developer, groups of consultants and experts as well as field surveys.

According to the findings, Tha Maharaj development process fits the real estate development process theory. The developer (landowner) has a strong background in real estate development together with the forebear's business, Chao Phraya Serviced Boat, the ideal of developing the riverfront area within a meaningful context has passed from generation to generation. A concept of the development process is right on track because the developer made decisions herself in every step of the process.

Tha Maharaj Development Process has four major phases. First, the pre-development phase. This stage is to develop land to be the Riverfront Lifestyle Mall which has an amulet market in the project deal with the context identity. Second, the pre-construction phase, the developer decided not to develop this project to maximize profit but to place importance on the Chao Phraya River atmosphere so they decided to build a rooftop garden to replace the retail space and then the target group increase from five groups to seven groups. Third, the construction phase. Construction material could not be delivered on time due to the political issues in 2013 effect to project timeline was delay and the opening date has being postponed. Fourth, the post construction phase. The marketing team used Retro-Nova Marketing to attract tourists and local residents. The outcome of this research is the Tha Maharaj buildings consistent to tenant types and four piers which serve ferry users and the community and is also a destination Lifestyle Mall.

The lessons learnt from the Tha Maharaj development process are as follows: First, the developer has knowledge in real estate development process and a business background in the Chao Phraya area. Second, consultants had a strong knowledge and background in retail business and realize what the concept is. Third, consultants cooperating and working as a team is key for efficiency development. Last, project marketing relates to project design and tenant mix. Although Tha Maharaj is not a large scale shopping mall, its uniqueness has made the project remarkable.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

Department: Housing Student's Signature .....
Field of Study: Housing and Real Estate Development Advisor's Signature .....
Academic Year: 2016

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้เนื่องจากความกรุณาของอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. กุณฑลทิพย พานิชภักดิ์ ที่ได้สละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำและแนวทางในการทำงานวิจัยและวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ขอกราบขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร. เสริชย์ โชติพานิช ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุษรา โพวาทอง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวดี ทองสุกปรั่ง หรรษา สุขสิน และดร. บุญยิ่ง คงอาชาภัทร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ช่วยชี้แนะให้งานวิจัยนี้สมบูรณ์มากขึ้น รวมถึงคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลืออย่างดีเสมอมา

ขอขอบพระคุณ คุณณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม และคุณฟาน ศรีไตรรัตน์ ผู้บริหาร สุภัทรา เรียลเอสเตทจำกัด ผู้พัฒนาโครงการท่ามหาราช คุณสุทธิศักดิ์ สุทธิสวาท คุณวีระพงษ์ ปดิฐพร คุณต่อลาภ ณัฐรุวิโรจน์ ที่ปรึกษาในการพัฒนาโครงการทุกท่าน คุณจตุพร ตั้งศิริสกุล คุณผกามาศ ชัชเวช และผู้เกี่ยวข้องทุกท่านที่สละเวลาร่วมให้ข้อมูลและความช่วยเหลือในการทำงานวิจัยนี้

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา ครอบครัวที่รักที่เป็นผู้สนับสนุนและคอยให้กำลังใจอยู่เคียงข้างกันมาโดยตลอด รวมถึงเพื่อน พี่ น้อง ทุกท่านที่ร่วมเป็นกำลังใจ ผลักดันและช่วยเหลือกันตลอดมาจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญ ..... ช

สารบัญตาราง ..... ฎ

สารบัญภาพ ..... ฎ

สารบัญแผนภูมิ ..... ถ

บทที่ 1 บทนำ 1

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

1.1.1 ความสำคัญและประเภทของธุรกิจค้าปลีก (retail business) 1

1.1.2 ความสำคัญของการฟื้นฟูย่านเมืองเก่ากับการท่องเที่ยว 3

1.1.3 แนวโน้มการท่องเที่ยวในย่านเมืองเก่ากรุงเทพมหานคร 5

1.1.4 บทบาทและความสำคัญของศูนย์การค้าริมแม่น้ำเจ้าพระยา 9

1.1.5 กระบวนการพัฒนาศูนย์การค้าริมแม่น้ำเจ้าพระยา 13

1.2 คำถามในงานวิจัย 14

1.3 วัตถุประสงค์ 14

1.4 ขอบเขตงานวิจัย 15

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ 16

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 16

บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 17

2.1 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 17

2.1.1 กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 17

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

หน้า

2.1.2 การวิเคราะห์ตลาด กับกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 25
2.1.3 สัดส่วนระยะเวลาในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ 26
2.1.4 แนวคิดการบริหารโครงการ (project management) 26
2.1.5 บทบาทและความสำคัญของผู้จัดการโครงการกับผู้เกี่ยวข้อง 28
2.1.6 แนวคิดการตลาดย้อนยุค (Retro Marketing) 29
2.1.7 การตลาดย้อนยุคแบบผสมผสาน (Retro-Nova Marketing) 29
2.1.8 การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด: STP marketing 30
2.1.9 ส่วนประสมทางการตลาด 33
2.2 แนวความคิดเกณฑ์คุณค่าทางเศรษฐกิจสังคมร่วมสมัย 34
2.3 ด้านระดับของการมีส่วนร่วม 35
2.4 งานวิจัย และการค้นคว้าอิสระที่เกี่ยวข้อง 36
2.5 สรุปการทบทวนวรรณกรรม 37
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย 38
3.1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย 38
3.2 ระเบียบวิธีวิจัย 39
3.2.1 พื้นที่ในการศึกษา 39
3.2.2 ตัวแปรในงานวิจัย 40
3.2.3 การรวบรวมข้อมูล 44
3.3 วิธีดำเนินการวิจัย 46
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล 47
3.5 การสรุปผล 47
3.6 แผนการดำเนินการวิจัย 48

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

หน้า

3.7 ข้อจำกัดในการวิจัย 49
บทที่ 4 โครงการท่ามหาราช 50
4.1 ประวัติและความเป็นมา 50
4.1.1 ทำเลที่ตั้ง 50
4.1.2 การเดินทางและการเข้าถึง 51
4.1.3 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง 54
4.2 ลักษณะโครงการท่ามหาราช 56
4.2.1 ลักษณะและองค์ประกอบโครงการด้านกายภาพ 56
4.2.2 ลักษณะและองค์ประกอบโครงการด้านร้านค้า 59
บทที่ 5 แนวคิดและกระบวนการพัฒนาโครงการท่ามหาราช 67
5.1 ข้อมูลผู้พัฒนาโครงการ 67
5.1.1 ธุรกิจของเครือสุภัทรากรุ๊ป และบริษัทสุภัทราเรียลเอสเตทจำกัด 67
5.1.2 ประวัติผู้พัฒนาโครงการ 69
5.2 พื้นที่ก่อนการพัฒนาโครงการ 71
5.2.1 องค์ประกอบด้านกายภาพ 71
5.2.2 สภาพแวดล้อมในบริเวณใกล้เคียงโครงการ (surrounding) 77
5.2.3 ท่าเรือก่อนการพัฒนา 79
5.3 แนวคิดและกระบวนการในการพัฒนาโครงการ 80
5.3.1 แนวคิดเบื้องต้น 80
5.3.2 แนวคิดกลั่นกรอง 83
5.3.3 การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ 83
5.3.4 การออกแบบและจัดทำแบบก่อสร้าง (project design) 86
5.3.5 การก่อสร้าง 100

หน้า

5.3.6 การหาผู้เช่าร้านค้าภายในโครงการ (tenant acquisition)..... 101
5.3.7 การเปิดตัวโครงการ (grand opening)..... 105
5.3.8 การบริหารโครงการ (mall management)..... 105
5.3.9 สรุปแนวคิดและกระบวนการพัฒนาโครงการท่ามหาราช..... 107
5.4 ผลในการพัฒนาโครงการ (ผลการดำเนินงานของโครงการท่ามหาราชในปัจจุบัน)..... 111
5.4.1 องค์ประกอบทางกายภาพ..... 111
5.4.2 องค์ประกอบโครงการด้านร้านค้า (tenant mix)..... 120
5.4.3 ผลการดำเนินงานด้านการตลาด..... 126
5.4.4 สรุปผลในการพัฒนาโครงการท่ามหาราช..... 132
5.5 ข้อจำกัด ปัญหาและอุปสรรค..... 134
5.6 ทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแนวคิดและการพัฒนาโครงการท่ามหาราช..... 138
บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย..... 139
6.1 สรุปผลการศึกษาด้านกระบวนการและผลจากการพัฒนาโครงการท่ามหาราช..... 139
6.2 บทเรียนจากกระบวนการการพัฒนาโครงการ..... 148
6.2.1 การอภิปรายบทเรียนจากกระบวนการการพัฒนาโครงการ..... 148
6.2.2 ข้อเสนอแนะต่อภาครัฐ..... 150
6.3 ข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยในอนาคต..... 150
..... 151
รายการอ้างอิง..... 151
ภาคผนวก ก ประวัติผู้บริหารเครือสุภัทรากรุ๊ป..... 155
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์..... 157
ภาคผนวก ค ประวัติบุคคลที่ทำการสัมภาษณ์..... 174
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์..... 176

สารบัญตาราง

ตารางที่1- 1 แสดงเกณฑ์การเลือกกรณีศึกษา 12

ตารางที่3- 1 แสดงวัตถุประสงค์และตัวแปรในงานวิจัย 40

ตารางที่3- 2 แสดงรายละเอียดการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ 45

ตารางที่3- 3 แสดงแผนการดำเนินงานวิจัย 48

ตารางที่4- 1แสดงตำแหน่งและประเภทร้านค้าภายในโครงการท่ามหาราชชั้นที่ 1 59

ตารางที่4- 2 แสดงตำแหน่งและประเภทร้านค้าภายในโครงการท่ามหาราชชั้นที่ 2..... 62

ตารางที่4- 3 แสดงตำแหน่งและประเภทร้านค้าภายในโครงการท่ามหาราชชั้นที่ 3..... 63

ตารางที่5- 1 แสดงพื้นที่และสัดส่วนในโครงการท่ามหาราชแต่ละประเภท 113

ตารางที่5- 2 แสดงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จากผลของการพัฒนาโครงการ..... 132

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สารบัญภาพ

ภาพที่1- 1แสดงทัศนียภาพของการพัฒนา Clarke Quay ประเทศ สิงคโปร์ 4
ภาพที่1- 2 แสดงทัศนียภาพของการพัฒนา San Antonio รัฐเทกซัส ประเทศ สหรัฐอเมริกา 5
ภาพที่1- 3 แสดงทำเลที่ตั้งของเกาะรัตนโกสินทร์ 6
ภาพที่1- 4 แสดงสถานที่สำคัญในเกาะรัตนโกสินทร์ 6
ภาพที่1- 5 แสดงเอกลักษณ์ของแต่ละพื้นที่ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา 7
ภาพที่1- 6 แสดงลักษณะสถานที่ท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา 8
ภาพที่1- 7 แสดงที่ตั้งของโครงการประเภทศูนย์การค้าริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา 9
ภาพที่1- 8 แสดงทัศนียภาพโครงการริเวอร์ซิตี้ 10
ภาพที่1- 9 แสดงทัศนียภาพโครงการเอเชียทีค เดอะริเวอร์ฟร้อนท์ 10
ภาพที่1- 10 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช 11
ภาพที่1- 11 แสดงภาพจำลองโครงการยอดพิมาน ริเวอร์วอร์ค 11
ภาพที่1- 12 แสดงทัศนียภาพและผังพื้นโครงการท่ามหาราช 15

ภาพที่2- 1 แสดงกระบวนการในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 19
ภาพที่2- 2 แสดงกระบวนการในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 20
ภาพที่2- 3 แสดงกระบวนการในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 20
ภาพที่2- 4 แสดงกระบวนการในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 21
ภาพที่2- 5 แสดงขั้นตอนในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 22
ภาพที่2- 6 แสดงความสำคัญต่อการวิเคราะห์ทำเลที่ตั้งต่อการศึกษาตลาดอสังหาริมทรัพย์ 23
ภาพที่2- 7 แสดงการส่งต่อข้อมูลในกระบวนการพัฒนาโครงการ 24
ภาพที่2- 8 แสดงผังการทำงานในกระบวนการในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 25
ภาพที่2- 9 แสดงสัดส่วนการใช้เวลาและผังงานของกระบวนการในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 26

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาพที่2- 10 แสดงวัตถุประสงค์ของการบริหารโครงการ 26
ภาพที่2- 11 แสดงทฤษฎีในการบริหารโครงการของ PMI 27
ภาพที่2- 12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการโครงการกับผู้เกี่ยวข้อง 28

ภาพที่3- 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย 39
ภาพที่3- 2 แสดงวิธีดำเนินการวิจัย 46

ภาพที่4- 1 แสดงที่ตั้งของโครงการท่ามหาราชและสถานที่สำคัญใกล้เคียง 50
ภาพที่4- 2 แสดงตำแหน่งโครงการท่ามหาราชและการเข้าถึงโครงการ 51
ภาพที่4- 3 แสดงระยะทางจากป้ายรถโดยสารประจำทางถึงทางเข้าโครงการ และตำแหน่งท่าเรือ .. 52
ภาพที่4- 4 แสดงการเดินทางด้วยเรือในแม่น้ำเจ้าพระยา 53
ภาพที่4- 5 แสดงผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร เขตพื้นที่สีน้ำตาลอ่อน ศ. 1-2 54
ภาพที่4- 6 แสดงระยะถอยร่นของที่ดินบริเวณท่ามหาราชด้านที่ติดแม่น้ำเจ้าพระยา 55
ภาพที่4- 7 แสดงที่ตั้งโครงการท่ามหาราชและการเข้าถึง 56
ภาพที่4- 8 แสดงตำแหน่งท่าเรือในโครงการท่ามหาราช 56
ภาพที่4- 9 แสดงตำแหน่งอาคารและท่าเรือภายในโครงการท่ามหาราช 57
ภาพที่4- 10 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช 58
ภาพที่4- 11 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช 58
ภาพที่4- 12 แสดงผังชั้นที่ 1 60
ภาพที่4- 13 แสดงผังพื้นชั้น 1 และร้านค้าในโครงการท่ามหาราช 60
ภาพที่4- 14 แสดงผังพื้นชั้น 1 และบริเวณที่ตั้งร้านค้าประเภท kiosk และ food truck ระหว่างอาคาร 61
ภาพที่4- 15 แสดงบริเวณที่ตั้งร้านค้าประเภท kiosk และ food truck ระหว่างอาคาร 61
ภาพที่4- 16 แสดงผังพื้นชั้นที่ 2 62
ภาพที่4- 17 แสดงผังพื้นชั้น 2 และร้านค้าในโครงการท่ามหาราช 63

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาพที่4- 18 แสดงผังพื้นชั้นที่ 3 64
ภาพที่4- 19 แสดงผังพื้นชั้น 3 และร้านค้าในโครงการท่ามหาราช 64
ภาพที่4- 20 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช 65
ภาพที่4- 21 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช 65
ภาพที่4- 22 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช ร้านเสวย บริเวณชั้น 2 อาคาร G 66
ภาพที่4- 23 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช 66

ภาพที่5- 1 แสดงธุรกิจการให้บริการเดินเรือ บริษัท เรือด่วนเจ้าพระยา จำกัด 67
ภาพที่5- 2แสดงธุรกิจการรีสอร์ทและโรงแรมบูทีคของเครือ สุภัทรา กรุ๊ป 68
ภาพที่5- 3 แสดงธุรกิจร้านอาหารของเครือ สุภัทรา กรุ๊ป 68
ภาพที่5- 4 แสดงธุรกิจโฆษณาบนเรือ บริษัท Chao Phraya ADS ของเครือ สุภัทรา กรุ๊ป 68
ภาพที่5- 5 แสดงความสัมพันธ์ของประวัติผู้พัฒนาโครงการ 69
ภาพที่5- 6 แสดงประวัติของกลุ่มธุรกิจ สุภัทรากรุ๊ป 70
ภาพที่5- 7 แสดงตำแหน่งพื้นที่ริมแม่น้ำเจ้าพระยาที่ทำการศึกษาก่อนการพัฒนาโครงการท่ามหาราช 71
ภาพที่5- 8 แสดงลักษณะของพื้นที่ก่อนการพัฒนาโครงการท่ามหาราช 72
ภาพที่5- 9 แสดงพื้นที่ก่อนการพัฒนาโครงการท่ามหาราชโดยมองหันออกไปทางแม่น้ำเจ้าพระยา 72
ภาพที่5- 10 แสดงอาคารซึ่งตั้งอยู่ในบริเวณพื้นที่โครงการก่อนการพัฒนา 73
ภาพที่5- 11 แสดงอาคารสำนักงานซึ่งตั้งอยู่ในบริเวณพื้นที่โครงการก่อนการพัฒนา 73
ภาพที่5- 12 แสดงอาคารซึ่งตั้งอยู่ในบริเวณพื้นที่โครงการก่อนการพัฒนา 74
ภาพที่5- 13 แสดงร้านอาหาร Fisherman’s Seafood 74
ภาพที่5- 14 แสดงร้านอาหารเวนิศ วานิส ซึ่งตั้งอยู่ในบริเวณพื้นที่โครงการก่อนการพัฒนา 75
ภาพที่5- 15 แสดงทางเข้าพื้นที่โครงการก่อนการพัฒนาจาก ถนนมหาราช 75
ภาพที่5- 16 แสดงขอบเขตพื้นที่ที่เกี่ยวข้องก่อนการพัฒนาโครงการท่ามหาราช 76

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาพที่5- 17 สภาพแวดล้อมใกล้เคียงโครงการท่ามหาราช 77
ภาพที่5- 18 แสดงบริเวณชุมชนท่าพระจันทร์และบริเวณใกล้เคียงโครงการท่ามหาราช 78
ภาพที่5- 19 แสดงท่าเรือท่ามหาราชก่อนการพัฒนาโครงการ 79
ภาพที่5- 20 แสดงลักษณะเอกลักษณ์ของแต่ละพื้นที่จากการสำรวจและสัมภาษณ์เชิงลึก 82
ภาพที่5- 21 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราชในช่วงการออกแบบเบื้องต้น 86
ภาพที่5- 22 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราชในช่วงการออกแบบเบื้องต้น 87
ภาพที่5- 23 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราชในช่วงการออกแบบเบื้องต้น 87
ภาพที่5- 24 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราชในช่วงการออกแบบเบื้องต้น 88
ภาพที่5- 25 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราชในช่วงการออกแบบเบื้องต้น 88
ภาพที่5- 26 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราชในช่วงการออกแบบเบื้องต้น 89
ภาพที่5- 27 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราชในช่วงการออกแบบเบื้องต้น 89
ภาพที่5- 28 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราช 90
ภาพที่5- 29 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราช 90
ภาพที่5- 30 แสดงผังพื้นโครงการท่ามหาราช ชั้น 1 91
ภาพที่5- 31 แสดงผังพื้นโครงการท่ามหาราช ชั้น 2 91
ภาพที่5- 32 แสดงผังพื้นโครงการท่ามหาราช ชั้น 3 92
ภาพที่5- 33 แสดงรูปด้านจากทางฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา 92
ภาพที่5- 34 แสดงรูปตัดภายในโครงการท่ามหาราช 92
ภาพที่5- 35 แสดงการออกแบบตลาดพระเครื่องท่ามหาราช 93
ภาพที่5- 36 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราช 94
ภาพที่5- 37 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราช 95
ภาพที่5- 38 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราช 95
ภาพที่5- 39 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราช 95
ภาพที่5- 40 แสดงที่ตั้งโครงการท่ามหาราชและการเข้าถึง 96

ภาพที่5- 41 แสดงทัศนียภาพ ท่าเรือที่ 1 96
ภาพที่5- 42 แสดงทัศนียภาพ ท่าเรือที่ 2 97
ภาพที่5- 43 แสดงทัศนียภาพ ท่าเรือที่ 3 97
ภาพที่5- 44 แสดงทัศนียภาพ ท่าเรือที่ 4 98
ภาพที่5- 45 แสดงตัวอย่างสีที่ใช้ในการออกแบบ brand identity ของโครงการท่ามหาราช 99
ภาพที่5- 46 แสดงตัวอย่างลวดลายที่ใช้ในการออกแบบ brand identity ของโครงการท่ามหาราช..... 99
ภาพที่5- 47 แสดงตัวอย่างภาพที่ใช้สื่อสาร brand identity ของโครงการท่ามหาราช 100
ภาพที่5- 48 แสดงแนวทางและสัดส่วนของร้านค้า (tenant mix) ในช่วงแนวความคิดเบื้องต้น 101
ภาพที่5- 49 แสดงประเภทกลุ่มร้านค้า (zoning) ของโครงการท่ามหาราช..... 102
ภาพที่5- 50 แสดงแนวคิดการวางตำแหน่งร้านค้าในชั้นที่ 1..... 103
ภาพที่5- 51 แสดงแนวคิดการวางตำแหน่งร้านค้าในชั้นที่ 2..... 103
ภาพที่5- 52 แสดงแนวคิดการวางตำแหน่งร้านค้าในชั้นที่ 3..... 104
ภาพที่5- 53 แสดงโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์กิจกรรมงานเปิดโครงการท่ามหาราชอย่างเป็นทางการ 105
ภาพที่5- 54 แสดงภาพตัวอย่างการจัดตลาดนัดกิจกรรม..... 106
ภาพที่5- 55 แสดงกระบวนการพัฒนาโครงการท่ามหาราช..... 109
ภาพที่5- 56 แสดงกระบวนการพัฒนาโครงการท่ามหาราชและฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน..... 110
ภาพที่5- 57 แสดงผังพื้นชั้น 1 และร้านค้าในโครงการท่ามหาราช..... 111
ภาพที่5- 58 แสดงผังพื้นชั้น 2 และร้านค้าในโครงการท่ามหาราช..... 112
ภาพที่5- 59 แสดงผังพื้นชั้น 3 และร้านค้าในโครงการท่ามหาราช..... 112
ภาพที่5- 60 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช..... 114
ภาพที่5- 61 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช 114
ภาพที่5- 62 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช 115

ภาพที่5- 63 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช 115
ภาพที่5- 64 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราชและทางเดินเชื่อมต่อระหว่างอาคาร 116
ภาพที่5- 65 แสดงตลาดพระเครื่องท่ามหาราช 117
ภาพที่5- 66 แสดงภาพตัวอย่างการจัดนิทรรศการในโอกาสพิเศษ 118
ภาพที่5- 67 แสดงการใช้ประโยชน์พื้นที่ส่วนกลางในโครงการท่ามหาราช 119
ภาพที่5- 68 ร้านอาหารภายในโครงการท่ามหาราช 121
ภาพที่5- 69 แสดงการออกแบบและร้านค้าประเภท kiosk ในโครงการท่ามหาราช 122
ภาพที่5- 70 แสดงร้านค้าประเภท food truck ในโครงการท่ามหาราช 123
ภาพที่5- 71 แสดงผังพื้นชั้น 1 และบริเวณที่ตั้งร้านค้าประเภท kiosk และ food truck ระหว่างอาคาร 123
ภาพที่5- 72 แสดงกลุ่มอาคารในโครงการท่ามหาราช 124
ภาพที่5- 73 แสดงผังพื้นชั้น 2 และร้านค้าในโครงการท่ามหาราช 124
ภาพที่5- 74 แสดงตำแหน่งร้านอาหารที่ทำหน้าที่เป็นร้านค้าดึงดูด (anchor tenant) 125
ภาพที่5- 75 แสดงตำแหน่งร้านอาหารที่ทำหน้าที่เป็นร้านค้าดึงดูด (anchor tenant) 125
ภาพที่5- 76 แสดงภาพ brand identity ใน Sale Kit โครงการ 126
ภาพที่5- 77 แสดงระยะพื้นที่ฐานลูกค้า (catchment area) ของโครงการท่ามหาราช 127
ภาพที่5- 78 กิจกรรมการเปิดโครงการท่ามหาราชอย่างเป็นทางการ (grand opening) 127
ภาพที่5- 79 แสดงตัวอย่างโปสเตอร์การจัดงานประชาสัมพันธ์โครงการ 128
ภาพที่5- 80 แสดงตัวอย่างโปสเตอร์การจัดงานสายน้ำแห่งวัฒนธรรม 2558 129
ภาพที่5- 81 แสดงกลุ่มนักปั่นจักรยานในการจัดงานของโครงการ 130
ภาพที่5- 82 แสดงการจัดเครื่องอำนวยความสะดวกของผู้ใช้จักรยาน 131
ภาพที่5- 83 แสดงระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการพัฒนาช่วงก่อนการก่อสร้างและระหว่างการก่อสร้าง 133
ภาพที่5- 84 แสดงผลของกระบวนการการพัฒนาโครงการ 136

ภาพที่6- 1 แสดงผลการพัฒนาโครงการช่วงที่ 1 Study Phase ในกระบวนการ Predevelopment Process 140

ภาพที่6- 2 แสดงผลการพัฒนาโครงการช่วงที่ 2 Feasibility Phase ในกระบวนการ Predevelopment Process 141

ภาพที่6- 3 แสดงผลการพัฒนาโครงการช่วงที่ 3 Preconstruction Phase ในกระบวนการ Preconstruction Process 142

ภาพที่6- 4 แสดงระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาช่วง Pre-Construction Phase 143

ภาพที่6- 5 แสดงผลการพัฒนาโครงการช่วงที่ 4 Construction Phase 144

ภาพที่6- 6 แสดงระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาช่วง Pre-Construction Phase 145

ภาพที่6- 7 แสดงสัดส่วนระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 146

ภาพที่6- 8 แสดงรูปแบบการพัฒนาโครงการ และระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละกระบวนการ 146

ภาพที่6- 9 แสดงผลการพัฒนาโครงการช่วงที่ 6 Occupancy & Investment Management Phase 147

ภาพที่6- 10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนา และการบริหารโครงการ 148

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่1- 1 แสดงการเติบโตของธุรกิจศูนย์การค้าในกรุงเทพมหานคร 1

แผนภูมิที่1- 2 แสดงการเติบโตของนักท่องเที่ยวต่างชาติในประเทศไทยสู่ปี คศ.2030..... 3

แผนภูมิที่5- 1 แสดงสัดส่วนพื้นที่ภายในโครงการท่ามหาราช 113

แผนภูมิที่5- 2 แสดงสัดส่วนประเภทพื้นที่เช่าภายในโครงการท่ามหาราช..... 120

แผนภูมิที่5- 3 แสดงสัดส่วนประเภทกลุ่มลูกค้าผู้เข้ามาใช้โครงการท่ามหาราช..... 131

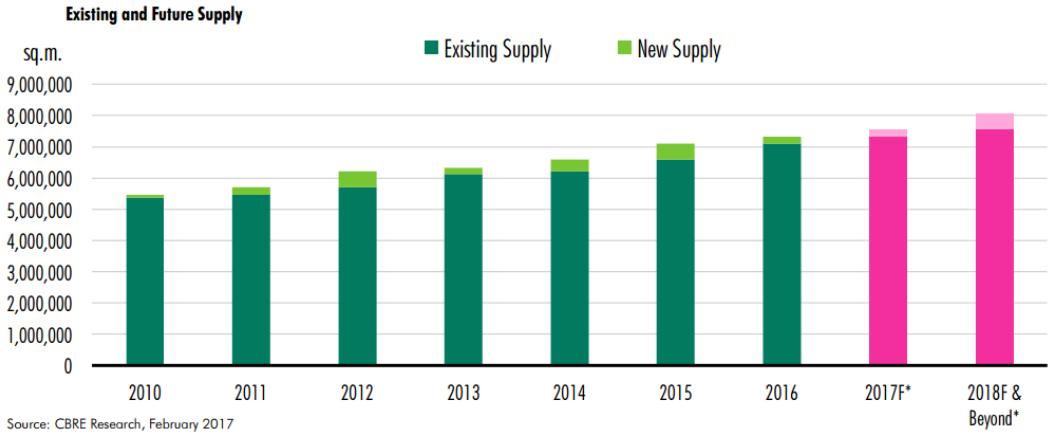
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

1.1.1 ความสำคัญและประเภทของธุรกิจค้าปลีก (retail business)

ธุรกิจประเภทพาณิชยกรรมนับเป็นธุรกิจที่มีมาแต่อดีตในประเทศไทย โดยการค้าขายได้พัฒนาเป็นย่านการค้าต่างๆและยังคงถูกพัฒนาเรื่อยมาเป็น ธุรกิจค้าปลีก (retail business) ในปัจจุบันย่านการค้าที่สำคัญของประเทศไทยมักอยู่ในรูปแบบของศูนย์การค้าและตั้งอยู่ในกรุงเทพมหานครที่เป็นทั้งเมืองหลวง ศูนย์กลางแห่งเศรษฐกิจและเมืองแห่งการท่องเที่ยว โดยการพัฒนาศูนย์การค้ามีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและมักมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงรูปแบบอยู่เสมอ เพื่อให้ทันสมัยและตอบสนองกับวิถีชีวิตที่เปลี่ยนไป



แผนภูมิที่1- 1 แสดงการเติบโตของธุรกิจศูนย์การค้าในกรุงเทพมหานคร
(ที่มา : ฝ่ายวิจัย CBRE ประเทศไทย, 2017: 18)

โดยตามที่ได้มีการรวบรวมประเภทของศูนย์การค้า (ศุภวรรณ โหมวานิชม,2558) จากสมาคมศูนย์การค้าระหว่างประเทศ (International Council of Shopping Centers) ได้จัดแบ่งประเภทศูนย์การค้าของประเทศในแถบเอเชีย-แปซิฟิก (International Council of Shopping Centers, "Asia-Pacific Shopping Centre Classification." อ้างถึงใน ศุภวรรณ โหมวานิชม,2558:19) และการศึกษาของประเทศสหรัฐอเมริกา (Us Shopping Centre Classification 2016) อ้างถึงใน ศุภวรรณ โหมวานิชม, 2558: 22) ซึ่งทำให้สามารถรวบรวมประเภทของศูนย์การค้าได้ดังต่อไปนี้ 1. ศูนย์การค้าใกล้บ้าน (Neighborhood Mall) 2. ศูนย์การค้าอนุภูมิภาค (Sub-regional Mall) 3. ศูนย์การค้าภูมิภาค (Regional

Mall) 4. ศูนย์การค้าพหุภูมิภาค (Superregional Mall) 5. ศูนย์การค้าเมกะมอลล์ (Mega-Mall) 6. ศูนย์การค้าเฉพาะทาง (Specialty Centre) 7. ศูนย์บันเทิง และสันทนาการ (Leisure/ Entertainment) 8. พาวเวอร์เซ็นเตอร์ (Power Centre) 9. เอาท์เล็ทมอลล์ (Outlet mall) 10. ศูนย์ขายสินค้าประเภทเดียว (Single-Category Centre) 11. ศูนย์กลางแหล่งขนส่ง/คมนาคม (Major Transport Hub Centre) 12. ศูนย์การค้าชุมชน (Community Mall) 13. ไลฟ์สไตล์เซ็นเตอร์ (Lifestyle Center) และ 14. ธีมมอลล์ (Theme Mall)

โดยลักษณะของศูนย์การค้าที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท (ศุภวรรณ โหมวานิชม, 2558) คือ

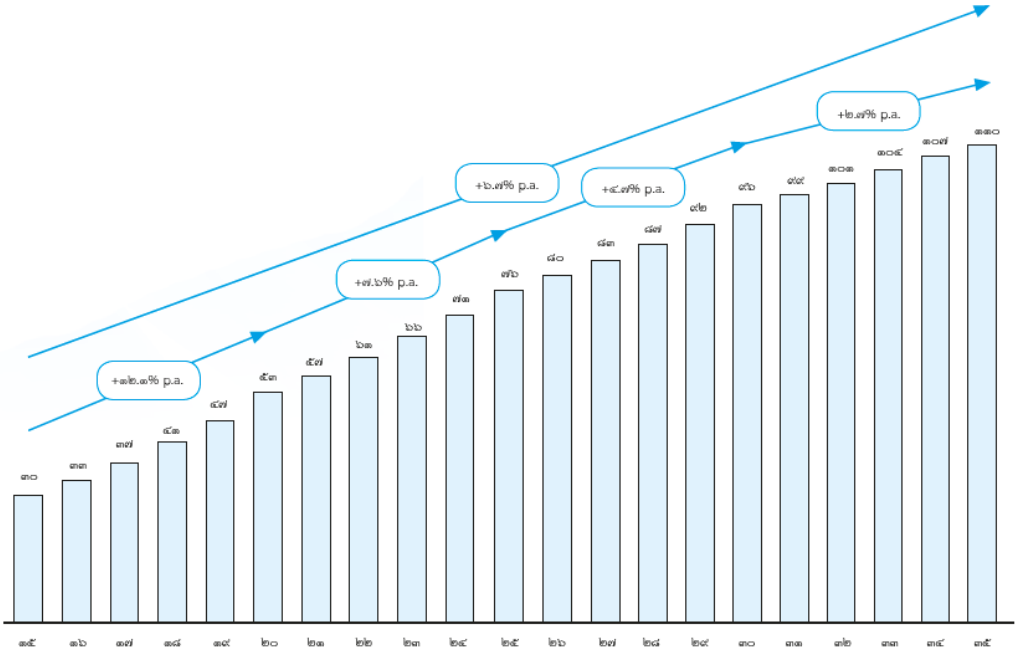
1. ศูนย์การค้าแบบเปิด (open-air shopping center) หมายถึง ศูนย์การค้าที่มีพื้นที่ด้านหน้าเปิดโล่ง และใช้เป็นที่จอดรถ โดยทั่วไปแล้วจะมีอาคารสูง 1-3 ชั้น จำนวน 1-3 อาคาร ตั้งอยู่ในแนวตรง รูปตัวแอล (L) หรือรูปตัวยู (U) และไม่มีทางเดินเชื่อมที่มีการปรับอากาศระหว่างร้านค้าปลีก

2. ศูนย์การค้าแบบปิด (enclosed shopping center) หมายถึงศูนย์การค้าที่มีผู้เช่าหลักและร้านค้าปลีกต่างๆรวมทั้งที่จอดรถอยู่ภายในอาคารทั้งหมดและมีทางเดินเชื่อมที่มีการปรับอากาศระหว่างร้านค้าปลีกภายในอาคาร

โดยทั่วไปในประเทศไทย ศูนย์การค้าแบบปิด (enclosed shopping center) จะมีขนาดใหญ่กว่าศูนย์การค้าแบบเปิด (open-air shopping center) และคนทั่วไปมักจะเรียกศูนย์การค้าแบบเปิดว่า คอมมูนิตี้มอลล์ เนื่องจากมีขนาดเล็กและมีความเข้าใจว่าเป็นศูนย์การค้าที่มีจุดประสงค์ที่รองรับคนในชุมชนเพื่อการใช้จ่ายในชีวิตประจำวันทั่วไป เนื่องจากองค์ประกอบของคอมมูนิตี้มอลล์ (community mall) คือจะมีซูเปอร์มาเก็ตเป็นองค์ประกอบหลัก ทำให้แตกต่างกับ ธีมมอลล์ (theme mall) ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อรองรับทางด้านการท่องเที่ยวและไม่จำเป็นต้องมีซูเปอร์มาเก็ตเป็นองค์ประกอบหลัก โดยศูนย์การค้าแบบเปิดประเภท ธีมมอลล์ จะมีการตกแต่งโครงการมากกว่าศูนย์การค้าทั่วไปเพื่อให้ดึงดูดนักท่องเที่ยว โดยมีความแตกต่างจากศูนย์การค้าแบบเปิดประเภท ไลฟ์สไตลล์มอลล์ (lifestyle mall) ซึ่งมีผู้เช่าเป็นร้านเฉพาะอย่างเพื่อดึงดูดให้คนเข้ามาใช้บริการ และมักตั้งอยู่ในทำเลที่เป็นชุมชนในเขตเมือง

1.1.2 ความสำคัญของการฟื้นฟูย่านเมืองเก่ากับการท่องเที่ยว

จากสถานการณ์และแนวโน้มการท่องเที่ยวของประเทศไทย (คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ, 2560) ของแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2560-2564 คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติกล่าวว่าอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวถือเป็นอุตสาหกรรมหลักที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อปรับตัวตามกระแสโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ การวางแผนพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดเพื่อรักษาขีดความสามารถด้านการท่องเที่ยวของประเทศ โดยอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทยขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยในปี พ.ศ. 2558 World Economic Forum: WEF ได้จัดลำดับขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทยอยู่ในอันดับที่ 35 จาก 141 ประเทศทั่วโลก นอกจากนี้ กรุงเทพมหานครได้รับเลือกเป็นเมืองท่องเที่ยวที่ดีที่สุดในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกในปี พ.ศ. 2558 โดย Master Card (Master Card's Asia Pacific Destination Index , 2015) และจากรายงานขององค์การการท่องเที่ยวโลก The United Nations World Tourism Organization: UNWTO (UNWTO Tourism Highlights 2016) พบว่าจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เพิ่มสูงขึ้นจนประเทศไทยติดอันดับที่ 11 ของโลกในปี พ.ศ. 2558 โดยรายได้ที่เกิดจากการท่องเที่ยวของชาวต่างชาติในปี พศ.2558-2559 อยู่ที่ 1.44 ล้านล้านบาท และมีการเติบโตอยู่ที่กว่า 16.8%



แผนภูมิที่1- 2 แสดงการเติบโตของนักท่องเที่ยวต่างชาติในประเทศไทยสู่ปี คศ.2030 (หน่วยล้านคน) (ที่มา: คณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติ)

โดยปัจจัยและแนวโน้มของการท่องเที่ยวโลก (UNWTO Tourism Highlights,2016) ที่คาดว่าจะส่งผลต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของไทย มีหลายปัจจัยเช่น การเติบโตของชนชั้นกลางและรายได้ที่เพิ่มขึ้น (growing middle class and rising) , นักท่องเที่ยวมุ่งเน้นประสบการณ์และให้ความสำคัญกับความรู้เชิงลึกของแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ (experiential travelers with more sophisticated expectations) และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงเชิงรูปแบบการท่องเที่ยว (tourism segment trends) โดยจากการคาดการณ์แนวโน้มในระยะอีก 10 ปีข้างหน้ากลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีศักยภาพของไทยคือกลุ่มนักท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม (cultural tourism) และ นักท่องเที่ยวทางทะเลและชายหาด (sea sun sand tourism) จะเป็นกลุ่มที่มีรายได้ระดับปานกลาง ในขณะเดียวกันนักท่องเที่ยวเชิงสิ่งแวดล้อมและนิเวศ (ecotourism) นักท่องเที่ยวเชิงการแพทย์ (medical tourism) และนักท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (health & wellness tourism) จะเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวชั้นดีเนื่องจากเป็นผู้มีรายได้ค่อนข้างสูง ดังนั้นเพื่อรักษาและดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มที่มีศักยภาพเหล่านี้ รัฐบาลควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และส่งเสริมโครงการที่รองรับการท่องเที่ยวเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศไปด้วย

กระแสของแนวคิดการพัฒนาเมืองแบบ Revitalization เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางในต่างประเทศ ซึ่งเป็นการพัฒนาย่านเมืองเก่า ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากรณีศึกษาที่ใกล้เคียงกับรูปแบบดังกล่าวที่เป็นการพัฒนาเมืองควบคู่กับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในต่างประเทศ คือ

1. Clarke Quay ประเทศ สิงคโปร์ ซึ่งการใช้ประโยชน์ที่ดิน ใช้เป็นท่าเทียบเรือและโกดังสินค้าเก่า จากนั้นมีการพัฒนาพื้นที่ ให้เป็นแหล่งร้านอาหาร ผับ บาร์ที่ชาวสิงคโปร์มาใช้งานและรวมถึงนักท่องเที่ยวต่างๆทำให้พื้นที่ที่เคยเสื่อมโทรมลงถูกพัฒนาและเพิ่มการใช้งานเพื่อตอบสนองกับคนในประเทศ และสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เป็นสถานที่ที่นักท่องเที่ยวเดินทางมา ทำให้เกิดการพัฒนาของเมืองและยังคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ของพื้นที่เดิมได้อีกด้วย

ภาพที่1- 1แสดงทัศนียภาพของการพัฒนา Clarke Quay ประเทศ สิงคโปร์

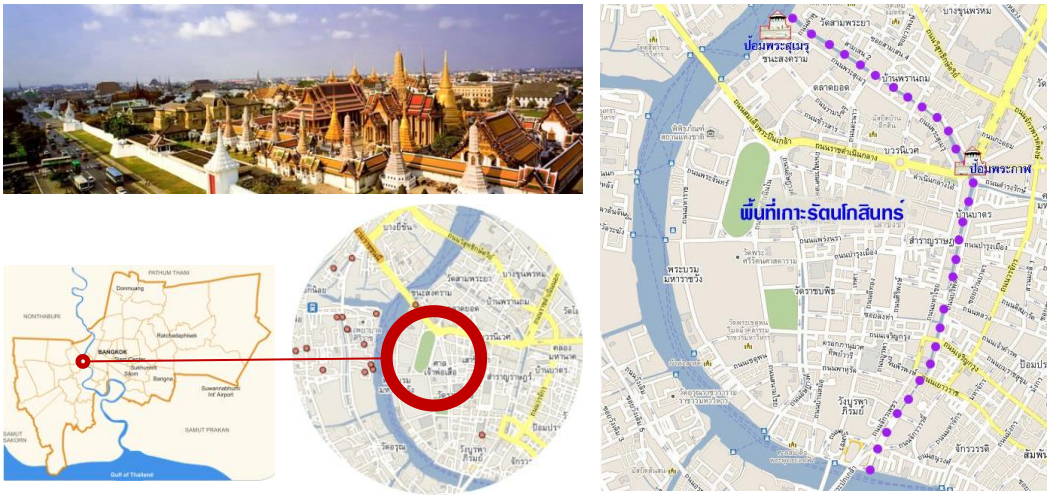
2. San Antonio รัฐเทกซัส ประเทศ สหรัฐอเมริกา เป็นย่านเมืองเก่าที่มีความสัมพันธ์กับริมน้ำ โดยมีการพัฒนาและให้ความสำคัญกับความเป็นมาเดิม และรักษาเอกลักษณ์ไว้ ประกอบด้วยร้านอาหาร ผับ บาร์ จนกลายเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวได้โดยใช้แม่น้ำเป็นตัวเชื่อมในการเดินทางไปยังจุดสำคัญต่างๆ

ภาพที่1- 2 แสดงทัศนียภาพของการพัฒนา San Antonio รัฐเทกซัส ประเทศ สหรัฐอเมริกา

ทำให้ผู้วิจัยพบว่าย่านเมืองเก่าทั้งสองแห่งมีการพัฒนาพื้นที่โดยพยายามรักษาเอกลักษณ์และอนุรักษ์ชุมชน การพัฒนาศูนย์การค้าริมแม่น้ำย่านเมืองเก่าจึงมีความสำคัญและมีส่วนช่วยในการพัฒนาเมือง โดยนำการท่องเที่ยวและอสังหาริมทรัพย์เข้ามาเป็นส่วนช่วยให้เกิดการกระตุ้นทางเศรษฐกิจ ช่วยให้ส่งผลถึงการพัฒนาประเทศให้มีรายได้เพิ่มขึ้นอีกทางหนึ่งเนื่องจากประเทศไทยมีรายได้หลักมาจากธุรกิจการท่องเที่ยว

1.1.3 แนวโน้มการท่องเที่ยวในย่านเมืองเก่ากรุงเทพมหานคร

ย่านเมืองเก่าของกรุงเทพมหานคร หรือ เกาะรัตนโกสินทร์ มีความสำคัญทางประวัติศาสตร์มาตั้งแต่อดีตและปัจจุบันยังคงเป็นที่ตั้งของสถานที่สำคัญหลายแห่งของประเทศไทย โดยเกาะรัตนโกสินทร์สามารถแบ่งออกเป็น 2 ชั้น คือ เกาะรัตนโกสินทร์ชั้นใน คือ บริเวณที่มีอาณาเขตล้อมรอบด้วยแม่น้ำเจ้าพระยาและคลองคูเมืองเดิม (คลองหลอด) มีพื้นที่ประมาณ 1.8 ตารางกิโลเมตร หรือ 1,125 ไร่ ตั้งอยู่ในท้องที่แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร เกาะรัตนโกสินทร์ชั้นนอก คือ บริเวณที่มีอาณาเขตล้อมรอบด้วยคลองคูเมืองเดิม (คลองหลอด) แม่น้ำเจ้าพระยาด้านทิศเหนือ คลองรอบกรุง (คลองบางลำพู-คลองโอ่งอ่าง) แม่น้ำเจ้าพระยาด้านทิศใต้ มีพื้นที่ประมาณ 2.3 ตารางกิโลเมตร หรือ 1,438 ไร่ ตั้งอยู่ในท้องที่แขวงชนะสงคราม แขวงบวรนิเวศ แขวงสำราญราษฎร์ แขวงศาลเจ้าพ่อเสือ แขวงเสาชิงช้า แขวงวัดราชบพิธ แขวงตลาดยอด แขวงวังบูรพาภิรมย์ และเขตพระนคร

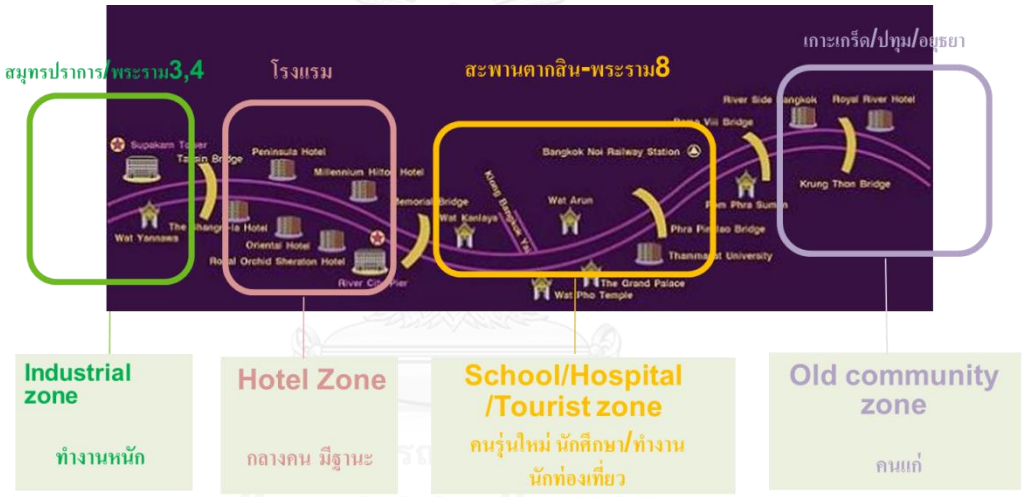


ภาพที่1- 3 แสดงทำเลที่ตั้งของเกาะรัตนโกสินทร์

พื้นที่ติดริมแม่น้ำเจ้าพระยาในส่วนที่เป็นกรุงรัตนโกสินทร์ชั้นใน ที่เมื่อ 228 ปีก่อนเป็นบริเวณจุดกำเนิดของกรุงเทพมหานคร จึงประกอบไปด้วยพระบรมมหาราชวัง สนามหลวง โบราณสถาน วัดและอารามหลวงชั้นเอกจำนวนมาก รวมถึงคูเมือง ป้อม พิพิธภัณฑ์ และสถานที่ทางประวัติศาสตร์มากมาย ปัจจุบันจัดเป็น tourist destination อันดับแรกของประเทศไทยที่นักท่องเที่ยวต่างชาติทุกคนจะต้องมาเยี่ยมชม

ภาพที่1- 4 แสดงสถานที่สำคัญในเกาะรัตนโกสินทร์

จากการศึกษาและวิเคราะห์พื้นที่ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาในแต่ละย่านที่แม่น้ำไหลผ่าน ทำให้สามารถเห็นภาพบริบทของพื้นที่ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาออกมาเป็นลักษณะในแต่ละพื้นที่ได้ดังนี้ ย่านสมุทรปราการถึงสะพานตากสินในบริเวณพระราม3 จะเป็นย่านที่มีโรงงานและการทำงานหนัก ย่านโรงแรมเริ่มตั้งแต่สะพานตากสินถึงสะพานพระพุทธยอดฟ้าจะเป็นที่อยู่อาศัยของวัยทำงานค่อนข้างมีฐานะและมีโรงแรม 5 ดาวอยู่มาก ย่านแหล่งท่องเที่ยวของกรุงเทพมหานครเริ่มตั้งแต่สะพานพระพุทธยอดฟ้าถึงสะพานพระรามแปด จะเป็นที่แหล่งท่องเที่ยว และที่อยู่อาศัยของชุมชนที่ทำการค้ามาแต่เดิม โดยมีมหาวิทยาลัยสำคัญของประเทศไทยและโรงพยาบาลศิริราชอยู่ในเขตนี้ ทำให้มีความสำคัญและความแตกต่างทางการใช้งาน ทั้งกลุ่มนักศึกษา กลุ่มวัยทำงาน กลุ่มผู้ค้าขาย และกลุ่มนักท่องเที่ยว ย่านที่อยู่อาศัยริมน้ำ เริ่มตั้งแต่สะพานพระรามแปดไปจนถึงเกาะเกร็ด นนทบุรี โดยทั่วไปมักเป็นที่อยู่อาศัยริมน้ำและมีผู้สูงอายุอยู่มาก



ภาพที่1- 5 แสดงเอกลักษณ์ของแต่ละพื้นที่ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา
(ที่มา : ฝ่ายวางกลยุทธ์บริษัทคอนทัวร์จำกัด, 2555)

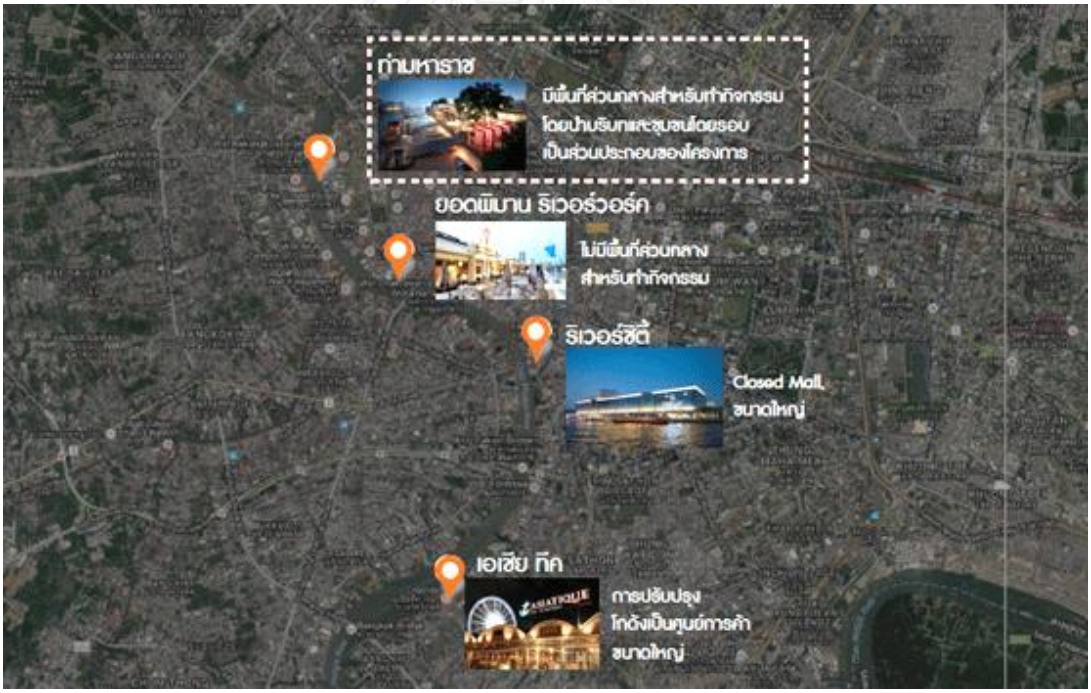
ทำให้ผู้วิจัยสรุปได้ว่า พื้นที่ริมแม่น้ำเจ้าพระยาในเขตเกาะรัตนโกสินทร์มีความแตกต่างด้านผู้ใช้งานมาก เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีความสำคัญในหลายด้าน อีกทั้งยังเป็นที่อยู่อาศัยของชุมชนต่างๆที่อาศัยอยู่มาเป็นเวลานาน พื้นที่ริมแม่น้ำช่วงนี้จึงเป็นพื้นที่ที่จัดได้ว่ามีเอกลักษณ์ที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวได้และทำให้ดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามา โดยการเดินทางทางน้ำจะเป็นการเชื่อมโยงแต่ละพื้นที่เข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้ย่านโรงแรมและการท่องเที่ยวของกรุงเทพมหานครถูกเชื่อมเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นผลให้ส่งเสริมซึ่งกันและกัน

ภาพที่1- 6 แสดงลักษณะสถานที่ท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา
(ที่มา : ฝ่ายวางกลยุทธ์บริษัทคอนทัวร์จำกัด,2555)

ซึ่งแนวโน้มการพัฒนาศูนย์การค้าริมแม่น้ำย่านเมืองเก่าเป็นแนวโน้มของการพัฒนาทั่วโลก ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการพัฒนาริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาในย่านเมืองเก่าของกรุงเทพมหานคร ซึ่งตรงกับกระแสของการพัฒนาเมืองตามแนวคิด Revitalization โดยมีสมมติฐานว่า การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประกอบกับการพัฒนาเพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยว จะทำให้สามารถดึงดูดให้เกิดการท่องเที่ยวที่สำคัญแต่ยังคงไว้ซึ่งศิลปะวัฒนธรรม และเอกลักษณ์ของพื้นที่ไว้และเป็นโอกาสที่จะทำให้เอกลักษณ์นั้นยังคงมีความสำคัญและเป็นที่รู้จักไม่ถูกลืมเลือนไป โดยต้องอาศัยความเข้าใจในความสำคัญของพื้นที่และความเข้าใจในการกระบวนการพัฒนาโครงการ ทำให้ผู้วิจัยจึงสนใจในโครงการท่ามหาราช ซึ่งมีที่ตั้งอยู่ใกล้กับสถานที่สำคัญของประเทศไทยหลายแห่งเช่น พระบรมมหาราชวัง สนามหลวง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ชุมชนบริเวณท่าพระจันทร์ ซึ่งเป็นท่าเรือข้ามฟากเชื่อมต่อกับโรงพยาบาลศิริราช และท่าวังหลัง ทำให้พื้นที่บริเวณนี้มีความสำคัญของพื้นที่ที่ชัดเจน

1.1.4 บทบาทและความสำคัญของศูนย์การค้าริมแม่น้ำเจ้าพระยา

การพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ประเภทพาณิชยกรรมริมแม่น้ำเจ้าพระยา เริ่มต้นจากโครงการประเภทโรงแรมและรีสอร์ทต่างๆตั้งแต่สองดาวไปจนถึงห้าดาวในย่านโรงแรมดังที่ได้กล่าวไปข้างต้น การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทศูนย์การค้าแห่งแรกคือ โครงการริเวอร์ซิตี้ ซึ่งเป็นศูนย์การค้าแบบปิด (enclosed mall) จากนั้นมีการพัฒนาโครงการประเภทศูนย์การค้าแบบเปิด (open-air shopping mall) ตามมาคือ โครงการเอเชียทีค โครงการท่ามหาราช และโครงการยอดพิมาน โดยข้อแตกต่างของโครงการศูนย์การค้าริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยากับศูนย์การค้าที่ตั้งอยู่ทั่วไปคือ ศูนย์การค้าริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาจะทำหน้าที่เปรียบเสมือนเป็นแหล่งท่องเที่ยวด้วย (travel destination) ไม่เป็นเพียงศูนย์การค้าที่รองรับการใช้งานของผู้คนในละแวกพื้นที่ฐานลูกค้า (catchment area) เท่านั้น ทำให้ศูนย์การค้ากลุ่มนี้มีกิจกรรมและรูปแบบโครงการที่แตกต่างจากออกมาเช่น การมีท่าเรือท่องเที่ยวสำหรับกลุ่มทัวร์การท่องเที่ยวทางน้ำ, เรือสำราญ การมีท่าเรือที่รองรับการเดินทางจากโรงแรมห้าดาวโดยเฉพาะ การมีส่วนนิทรรศการเพื่อจัดแสดงผลงานทางศิลปะ การจัดให้มีพื้นที่กิจกรรมของนักศึกษา เป็นต้น



ภาพที่1- 7 แสดงที่ตั้งของโครงการประเภทศูนย์การค้าริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา

ภาพที่1- 8 แสดงทัศนียภาพโครงการริเวอร์ซิตี้

ภาพที่1- 9 แสดงทัศนียภาพโครงการเอเชียทีค เดอะริเวอร์ฟร้อนท์

ภาพที่1- 10 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช

ภาพที่1- 11 แสดงภาพจำลองโครงการยอดพิมาน ริเวอร์วอร์ค

ตารางที่1- 1 แสดงเกณฑ์การเลือกกรณีศึกษา

	ท่ามหาราช	ยอดพิมาน	ริเวอร์ซิตี้	เอเชียทีค
ศูนย์การค้าแบบเปิด	○	○	✕	○
ย่านเมืองเก่า	○	○	○	○
ริมแม่น้ำเจ้าพระยา	○	○	○	○
กลุ่มลูกค้าหลากหลาย	○	○	✕	○
ไม่มีการศึกษามาก่อน	○	○	○	✕
การเข้าถึงข้อมูล	○	✕	○	○

จากการสำรวจเบื้องต้นผู้วิจัยพบว่า โครงการท่ามหาราชเป็นศูนย์การค้าแบบเปิดประเภทไลฟ์สไตล์มอลล์ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาที่ตั้งอยู่ในย่านเมืองเก่า ซึ่งแตกต่างจากโครงการยอดพิมาน และโครงการเอเชียทีคเนื่องจากเป็นโครงการที่มีกลุ่มลูกค้าหลากหลายทั้งในพื้นที่ชุมชนจากการใช้งานท่าเรือโดยสารข้ามฟาก และกลุ่มลูกค้าที่ถูกดึงดูดทางด้านท่องเที่ยว อีกทั้งยังพบว่าโครงการท่ามหาราชมีการนำบริบทในชุมชนท่าพระจันทร์คือ ตลาดพระเครื่อง เข้ามาเป็นส่วนประกอบของโครงการ ทำให้ผู้วิจัยเลือกโครงการท่ามหาราชเป็นกรณีศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

1.1.5 กระบวนการพัฒนาศูนย์การค้าริมแม่น้ำเจ้าพระยา

กระบวนการการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เป็นอย่างมาก เนื่องจากในขั้นตอนต่างๆของการพัฒนาโครงการจะต้องมีการวางแผนการทำงานร่วมกันของฝ่ายต่างๆ และแผนงานในแต่ละฝ่ายเป็นอย่างดี เพราะในทุกขั้นตอนของการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ใช้เวลา ทรัพยากร และทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาโครงการ ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนงานอย่างละเอียดและรอบคอบเพื่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานน้อยที่สุดเพื่อให้การพัฒนาโครงการมีประสิทธิภาพมากที่สุด และเนื่องจากการพัฒนาโครงการที่ตั้งอยู่ริมแม่น้ำเจ้าพระยามักจะพบกับข้อจำกัดทางพื้นที่และการเข้าถึง อีกทั้งยังบริบทที่ตั้งที่มักอยู่ในเขตเมืองเก่าที่มีความสำคัญของพื้นที่และมีชุมชนอาศัยอยู่ ทำให้การวางแผนกระบวนการพัฒนาโครงการจึงมีความสำคัญอย่างมาก

ข้อมูลทางวิชาการในกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยยังพบได้จำกัด โดยเฉพาะการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทศูนย์การค้า ผู้วิจัยพบว่างานวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิดพบไม่มากนัก โดยพบงานวิจัยที่ใกล้เคียง ได้แก่ การศึกษาพัฒนาการของคอมมูนิตี้มอลล์ในเขตกรุงเทพและปริมณฑลของ (กำพล อนันตพรพาณิชย์ 2553) การศึกษาพฤติกรรมและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้คอมมูนิตี้มอลล์ของ พัชรภร ภาณุรัตน์ (2555) และ การศึกษากระบวนการปรับประโยชน์ใช้สอยอาคารเก่าเพื่อเป็นศูนย์การค้า : กรณีศึกษาโครงการเอเชียทีค เดอะริเวอร์ฟร้อนท์ กรุงเทพมหานคร ของศุภวรรณ โหมวานิช (2558)

จากการสำรวจเบื้องต้นพบว่า โครงการท่ามหาราชตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับชุมชนท่าพระจันทร์ซึ่งมีเอกลักษณ์โดดเด่นและเป็นที่รู้จักต่อคนทั่วไป รวมถึงนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเนื่องจากเป็นชุมชนการค้าที่ติดริมแม่น้ำเจ้าพระยาฝั่งรัตนโกสินทร์ และมีเรือโดยสารข้ามฟากไปยังโรงพยาบาลศิริราชและท่าวังหลัง ทำให้ผู้ที่ใช้งานพื้นที่บริเวณนี้มีทั้งวัยทำงานและนักศึกษารวมถึงนักท่องเที่ยวที่เดินทางท่องเที่ยวทางน้ำ

<u>ประวัติชุมชนท่าพระจันทร์และเอกลักษณ์ของชุมชน</u>

“ชุมชนท่าพระจันทร์เป็นชุมชนที่เป็นท่าเรือโดยสารข้ามฟากระหว่าง ท่าพระปิ่นเกล้า ท่าศิริราช และท่าพรานนก ท่าพระจันทร์เป็นชุมชนที่มีสีสันด้วยความที่เป็นแหล่งร้านค้าอาหารการกินที่สำคัญ อีกทั้งอาหารทานเล่นและร้านอาหารที่มีชื่อมากมาย นอกจากอาหารการกินแล้วบริเวณที่ท่าพระจันทร์ยังเป็นตลาดพระที่ขึ้นชื่อ เป็นแหล่งศูนย์กลางแลกเปลี่ยน เช่าพระเครื่องแหล่งใหญ่ที่มีมานานกว่า 50 ปี ซึ่งมีมากถึง 50 ร้าน โดยไม่นับรวมถึงบริเวณริมบาทวิถีข้างวัดมหาธาตุ ชุมชนท่าพระจันทร์มีการปรับเปลี่ยนเคลื่อนย้ายกลุ่มคนอยู่สม่ำเสมอ ทั้งนี้เพราะเป็นชุมชนการค้าที่มีคนเข้าออกเพื่อหากินยังชีพ ผู้ที่อยู่อาศัยในชุมชนที่เก่าแก่มากๆ นั้นหลงเหลืออยู่น้อย ส่วนมากมีการย้ายเข้าออกอยู่เสมอๆ ผู้ที่อยู่อาศัยบริเวณนี้มีถิ่น

ฐานมากจากหลากหลายที่ต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตามชุมชนนี้ก็ยังคงเป็นที่รักและหวงแหนอยู่เสมอไม่ว่าจะมีมากี่รุ่นต่อกี่รุ่นของผู้ที่เข้ามาอยู่อาศัย ผู้คนที่อาศัยที่ชุมชนนี้มาอย่างยาวนานนั้นมักได้แก่ชาวไทยเชื้อสายจีนซึ่งมีความรู้สึกรักและผูกพันกับชุมชนอยู่อย่างลึกซึ้ง และมีความผูกพันกับศาสนา วังและวัด รวมทั้งผูกพันกับแม่น้ำเจ้าพระยาเป็นอย่างมาก ทั้งนี้พวกเขามีความยินดีที่จะให้ชุมชนนี้มีความคึกคักเช่นนี้ต่อไป เพราะพวกเขามีความสุขกับการตื่นเช้าเพื่อเตรียมตัวค้าขาย และพอใจกับการมองผู้คนที่ผ่านไปมาอย่างพลุกพล่านในฐานะเป็นชุมชนการค้าที่สำคัญ" (อุดมพร สนธิแก้ว รองประธานชุมชนท่าพระจันทร์) อ้างถึงใน ศูนย์ข้อมูลรัตนโกสินทร์, 2547: ออนไลน์)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่าชุมชนท่าพระจันทร์ซึ่งอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับโครงการท่ามหาราชนั้น เป็นชุมชนที่มีเอกลักษณ์ที่ชัดเจน ทำให้การเข้ามาพัฒนาโครงการใดๆ จะต้องใช้ความเข้าใจเกี่ยวกับพื้นที่เพื่อให้การพัฒนาโครงการเป็นไปอย่างราบรื่นและชุมชนไม่รู้สึกแตกต่าง และไม่ส่งผลกระทบต่อชุมชนและบริบทที่ตั้งอยู่เดิม

ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจเบื้องต้นพบว่า โครงการท่ามหาราช เริ่มพัฒนาโครงการในปีพศ.2555 และเปิดให้บริการในปี พศ. 2558 โดยโครงการท่ามหาราชมีตลาดพระเครื่องติดแอร์ ซึ่งพัฒนามาจากชุมชนผู้ค้าพระเครื่องในบริเวณเป็นส่วนประกอบหนึ่งของโครงการ ทำให้แตกต่างจากการพัฒนาศูนย์การค้าริมแม่น้ำแบบเปิดโครงการอื่น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรเลือกโครงการท่ามหาราชเป็นกรณีศึกษา โดยคาดว่ารูปแบบการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ที่มีส่วนร่วมของจะทำให้เกิดคุณค่าทางสังคม (social value) ตามแนวความคิดเกณฑ์คุณค่าทางเศรษฐกิจสังคมร่วมสมัย (contemporary socioeconomic criteria) (ยงธนิศร์ พิมลเสถียร 2556) และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ต่อไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

1.2 คำถามในงานวิจัย

1. กระบวนการในการพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิดริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาเป็นอย่างไร
2. บทเรียนจากกระบวนการพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิดริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแนวคิดและกระบวนการพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิดริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา กรณีศึกษาโครงการท่ามหาราช กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัญหา-อุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิดริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา กรณีศึกษา โครงการท่ามหาราช กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อสรุปบทเรียนจากกระบวนการพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิดริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา กรณีศึกษาโครงการท่ามหาราช กรุงเทพมหานคร

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

ขอบเขตด้านพื้นที่ศึกษา

ศึกษาจากกรณีศึกษาโครงการท่ามหาราช กรุงเทพมหานคร และบริเวณใกล้เคียง โดยโครงการท่ามหาราชตั้งอยู่บริเวณ ถนนมหาราช เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร ซึ่งตั้งอยู่ในเขตเกาะรัตนโกสินทร์และใกล้กับพระบรมมหาราชวัง โดยปัจจุบันโครงการท่ามหาราชมีประกอบด้วยพื้นที่ทางด้านการค้า และท่าเรือ 4 ท่า ตั้งอยู่บนพื้นที่ 3 ไร่ ขนาดโครงการ 12,585 ตร.ม.

ภาพที่1- 12 แสดงทัศนียภาพและผังพื้นโครงการท่ามหาราช

(ที่มา : บริษัทสุภัทรา เรียลเอสเตทจำกัด)

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.5.1 กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Real Estate Development Process)

ในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์นั้น เริ่มตั้งแต่การคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจที่จะลงทุนทำประเภทโครงการลักษณะใดโดยคำนึงถึงบริบทโดยรอบ โดยจะเริ่มตั้งแต่ช่วงก่อนการก่อสร้างโครงการ , ระหว่างการก่อสร้าง และหลังจากโครงการสร้างแล้วเสร็จและเปิดให้บริการ (Stephen P. Peca 1999) โดยงานวิจัยเล่มนี้จะหมายถึงกระบวนการต่างๆที่ใช้ในการพัฒนาแต่ละขั้นตอน รวมถึงผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาแต่ละฝ่าย

1.5.2 ศูนย์การค้าแบบเปิด (Open-air Shopping Center)

คือ ศูนย์การค้าที่มีพื้นที่ด้านหน้าเปิดโล่ง โดยทั่วไปแล้วจะมีอาคารสูง 1-3 ชั้น ตั้งอยู่ในแนวตรง รูปตัวแอล (L) หรือรูปตัวยู (U) และไม่มีการปรับอากาศบริเวณทางเดินระหว่างร้านค้าปลีก (ศุภวรรณ โหมวานิชม, 2558) โดยในงานวิจัยเล่มนี้จะหมายถึง ศูนย์การค้าแบบเปิดที่มีทางเดินเชื่อมกลุ่มอาคารเข้าด้วยกัน

1.5.3 ไลฟ์สไตลล์มอลล์ (Lifestyle Mall)

คือ ศูนย์การค้าซึ่งมีผู้เช่าเป็นร้านเฉพาะอย่างเพื่อดึงดูดให้คนเข้ามาใช้บริการตั้งอยู่ในชั้นบน และมักตั้งอยู่ในทำเลที่เป็นชุมชนในเขตเมือง โดยมีพื้นที่ตั้งแต่ 4,500 ตร.ม. ขึ้นไป (Us Shopping Centre Classification,ICSC Research and CoStar Realty Information,2016 อ้างถึงใน ศุภวรรณ โหมวานิชม ,2558:22) โดยงานวิจัยเล่มนี้จะหมายถึงศูนย์การค้าแบบเปิดที่ไม่จำเป็นต้องมีผู้เช่าหลัก (anchor tenant) เป็นองค์ประกอบของโครงการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ผู้ประกอบการที่ต้องการลงทุนพัฒนาโครงการศูนย์การค้าแบบเปิดริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา หรือโครงการที่คล้ายคลึงกันได้ทราบถึงกระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาโครงการริมฝั่งแม่น้ำอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. เพื่อให้หน่วยงานของภาครัฐ, กรุงเทพมหานครและผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้ทราบถึงข้อเสนอแนะและแนวทางในการพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิดริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา เพื่อนำไปใช้ในการส่งเสริมโครงการประเภทดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนื้อหาในบทนี้ได้จากการ ศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ จากการศึกษาข้อมูลเอกสาร งานวิจัย บทความที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถแบ่งออกเป็นด้านต่างๆ ดังนี้

2.1 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

2.2 เกณฑ์คุณค่าทางเศรษฐกิจสังคมร่วมสมัย

2.3 ระดับของการมีส่วนร่วม

2.4 งานวิจัย และการค้นคว้าอิสระที่เกี่ยวข้อง

2.5 สรุปการทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัย และการค้นคว้าอิสระที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบถึงประเด็นของการศึกษาแนวคิดและกระบวนการพัฒนาโครงการท่ามหาราชเพื่อนำมาตั้งสมมุติฐานในการศึกษาประกอบกับการเก็บข้อมูลปฐมภูมิด้วยการสังเกตุเบื้องต้น โดยนำแนวคิดและทฤษฎีของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เพื่อเปรียบเทียบกับกระบวนการพัฒนาโครงการท่ามหาราช จากนั้นนำทฤษฎีเกณฑ์คุณค่าทางเศรษฐกิจสังคมร่วมสมัยและทฤษฎีระดับของการมีส่วนร่วมเพื่อใช้อภิปรายผลของกระบวนการการพัฒนาโครงการท่ามหาราช

2.1 การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

2.1.1 กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (The Six Phases of Real Estate Development) (Stephen P. Peca, 1999:15-20) แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนหลัก คือ

1. ขั้นตอนการศึกษาแนวคิด (Study Phase) ศึกษาแนวคิดและรูปแบบของโครงการเบื้องต้นก่อนที่จะทำการตัดสินใจพัฒนาโครงการ

2. ขั้นตอนการศึกษาความเป็นไปได้โครงการ (Feasibility Phase) เพื่อศึกษาและให้ทราบถึงแนวทางที่จะพัฒนาโครงการ รวมถึงงบประมาณที่ใช้ในการลงทุนพัฒนาโครงการ และการคาดการณ์รายได้และผลตอบแทนที่จะเกิดขึ้นจากรูปแบบโค รงการที่เลือกพัฒนา

3. ขั้นตอนการศึกษาก่อนการก่อสร้าง (Preconstruction Phase) เพื่อเป็นการวางกรอบในการพัฒนาโครงการได้ถูกต้อง จึงต้องทำการศึกษารายละเอียดแต่ละด้าน เพื่อให้การคาดการณ์วางแผนได้ถูกต้องและใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยแบ่งออกเป็นด้านต่างๆ ดังนี้

- ด้านที่ดิน (site acquisition) เพื่อศึกษาศักยภาพของที่ดิน และความเป็นได้ของการนำที่ดินมาพัฒนาเพื่อสามารถใช้คาดการณ์งบประมาณที่จะใช้เพื่อการพัฒนาโครงการ

- ด้านเศรษฐศาสตร์ (economic analysis) เพื่อศึกษาแนวโน้มของเศรษฐกิจและช่วงของการลงทุนว่า การตัดสินใจพัฒนาโครงการ ควรจะลงทุนช่วงที่ตั้งเป้าไว้หรือไม่

- ด้านศึกษาตลาดและกำหนดรูปแบบโครงการ (market analysis and program planning) เพื่อศึกษาและให้ทราบถึง อุปสงค์และอุปทานในตลาด และนำข้อมูลมาเป็นตัวกำหนดรูปแบบและองค์ประกอบของโครงการ

- ด้านการเงิน (financial analysis) เพื่อศึกษาแหล่งที่มาของเงินลงทุนที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาโครงการ

- ด้านการออกแบบ (design analysis) เพื่อให้ทราบถึงสัดส่วนของพื้นที่โครงการ และพื้นที่ขายที่สามารถทำรายได้ของโครงการ เพื่อใช้ในการจำลองผลตอบแทนทางการเงินของการพัฒนาโครงการตามรูปแบบที่คาดไว้ และรวมถึงการคาดการณ์งบประมาณที่ควรจะใช้ในการก่อสร้าง

- ด้านการวางแผนงบประมาณการก่อสร้าง (cost planning and control) เพื่อวางแผนและจัดงบประมาณที่ใช้ในการก่อสร้างและควบคุมเพื่อไม่ให้การก่อสร้างใช้งบประมาณเกินความจำเป็น

- ด้านการวางแผนระยะเวลาและแผนการก่อสร้าง (project timing and schedule) เพื่อทำแผนงานการพัฒนาโครงการเพื่อคาดการณ์ระยะเวลาที่ต้องใช้ในการพัฒนา รวมถึงผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องในการพัฒนาด้านการก่อสร้าง เพื่อจัดเตรียมเวลาสำหรับการทำแบบประมูลและคัดเลือกผู้รับเหมาเพื่อมาทำการก่อสร้างโครงการ

- ด้านการขออนุญาติ (community approval) เมื่อกำหนดรูปแบบของโครงการแล้ว จะต้องขออนุญาติกับทางราชการเพื่อให้สามารถเปิดใช้อาคารได้ตามที่กฎหมายกำหนด

- ด้านการบริหารจัดการ (property management and operations) เพื่อวางแผนการบริหารโครงการหลังจากที่การก่อสร้างเสร็จและเปิดให้บริการโครงการอย่างเป็นทางการ โดยการบริหารโครงการในแต่ละฝ่ายมีความแตกต่างกันตามแต่ละแผนก และทุกแผนกจะต้องรายงานผลของการทำงานให้กับผู้จัดการโครงการเพื่อสรุปภาพรวมของการปฏิบัติงานและวางแผนดูแลโครงการได้ถูกต้อง

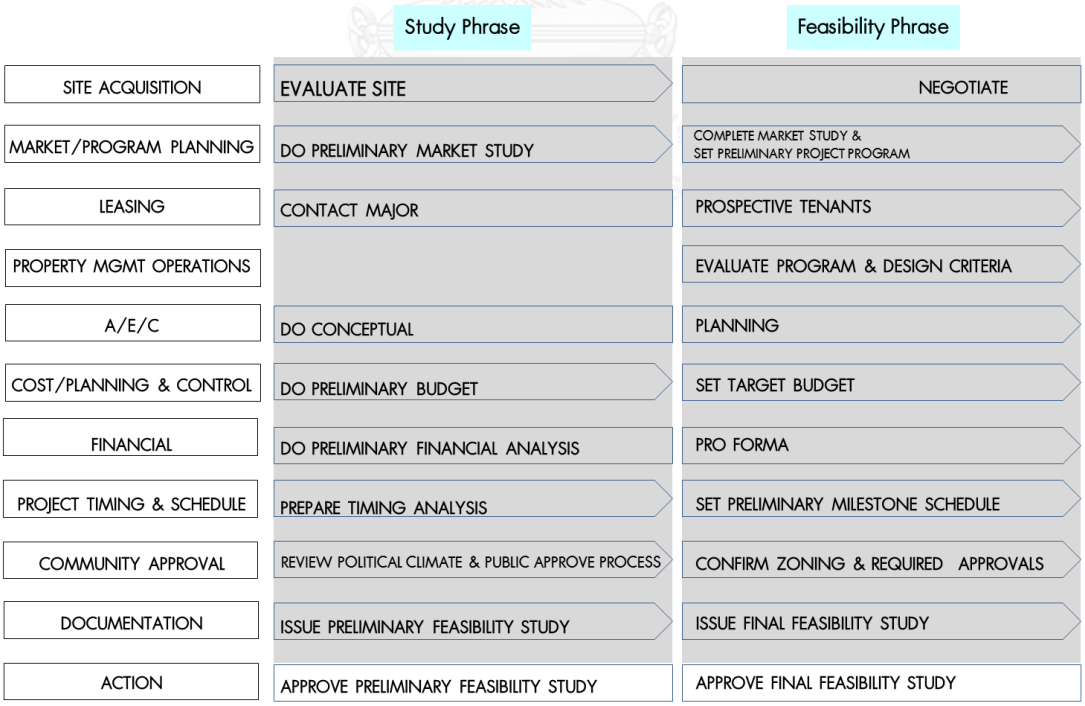
- ด้านการขายพื้นที่ (leasing and tenant coordination) เพื่อศึกษาให้ทราบลักษณะของร้านค้าและผู้เช่าที่คาดว่าจะตรงกับรูปแบบของโครงการ เพื่อให้ตอบสนองกับแนวคิดของโครงการและลูกค้ากลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ามาใช้งานโครงการได้ใกล้เคียงที่สุด

4. <u>ขั้นตอนระหว่างการก่อสร้าง (Construction Phase)</u> ก่อนขั้นตอนของการก่อสร้างจะเริ่มขึ้น ผู้พัฒนาโครงการ ต้องมีการคัดเลือกผู้รับเหมาก่อน โดยในช่วงของการก่อสร้าง จะมีผู้บริหารและควบคุมการก่อสร้าง (construction manager) เป็นเหมือนศูนย์กลางในการควบคุมการก่อสร้างและประสานงานกับผู้บริหารโครงการ (project manager) เพื่อให้ทราบถึงปัญาและอุปสรรคในการก่อสร้าง รวมถึงการประสานงานกับผู้ออกแบบ เพื่อให้การก่อสร้างเป็นไปตามแบบที่ผู้ออกแบบได้ออกแบบไว้

5. ขั้นตอนการขายพื้นที่ (Initial Occupancy Phase) เพื่อให้ทราบถึงผู้เช่าที่จะเข้ามาเช่าพื้นที่ในโครงการว่ามีความต้องการอย่างไร ตำแหน่งและขนาดพื้นที่เช่าตรงตามความต้องการหรือไม่ โดยให้เช่าพื้นที่เป็นไปตามแนวคิดและการวางผังโครงการ และกำหนดราคาค่าเช่าให้ตรงกับรายได้และอัตราการเช่าพื้นที่ที่คาดไว้ของโครงการ

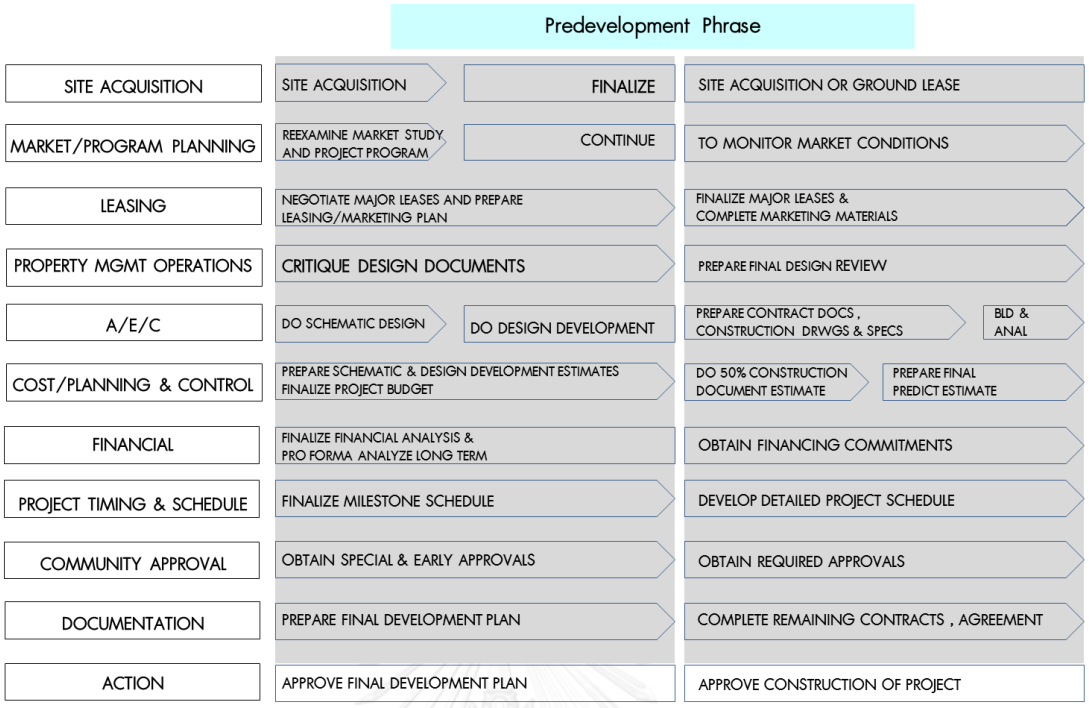
6. ขั้นตอนการบริหารและจัดการ (Occupancy and Investment Management Phase) เป็นการบริหารและจัดการกับโครงการด้านต่างๆ เพื่อให้รายได้ของโครงการเป็นตามที่คาดไว้ โดยรวมถึงการทำการตลาดและการประชาสัมพันธ์เพื่อเพิ่มยอดขายให้กับโครงการ รวมถึงการบริหารและดูแลรักษารักษาอาคาร เพื่อให้ผู้ใช้บริการโครงการสะดวก และปลอดภัยอยู่เสมอ

โดยขั้นตอนทั้งหมดสามารถแบ่งออกเป็นและถูกจัดอยู่ใน 4 ช่วงของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ คือ ขั้นตอนที่1 และ 2 จะอยู่ในกระบวนการช่วงก่อนการตัดสินใจพัฒนาโครงการ (Predevelopment Process) ขั้นตอนที่ 3 อยู่ในกระบวนการช่วงก่อนการก่อสร้าง (Pre-Construction Process) ขั้นตอนที่ 4 และ 5 อยู่ในกระบวนการระหว่างการก่อสร้าง (Construction Process) และขั้นตอนที่ 6 อยู่ในกระบวนการช่วงหลังการก่อสร้าง (Post–Construction Process)



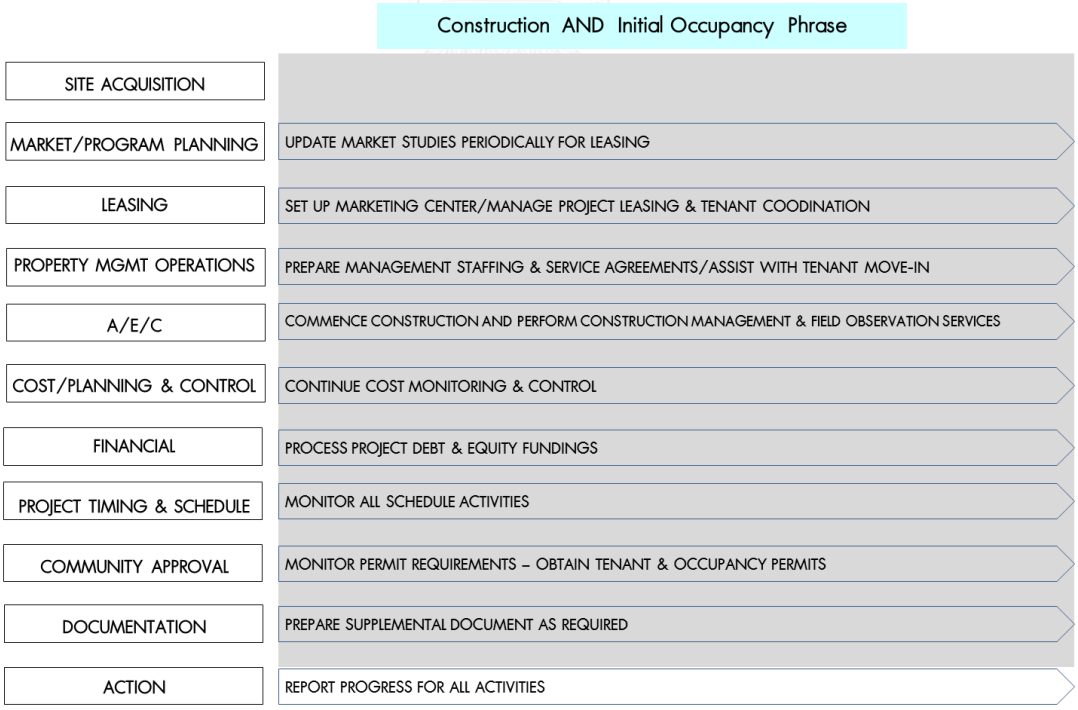
ภาพที่2- 1 แสดงกระบวนการในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

(ที่มา: Stephen P. Peca, 1999:15-20 ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)



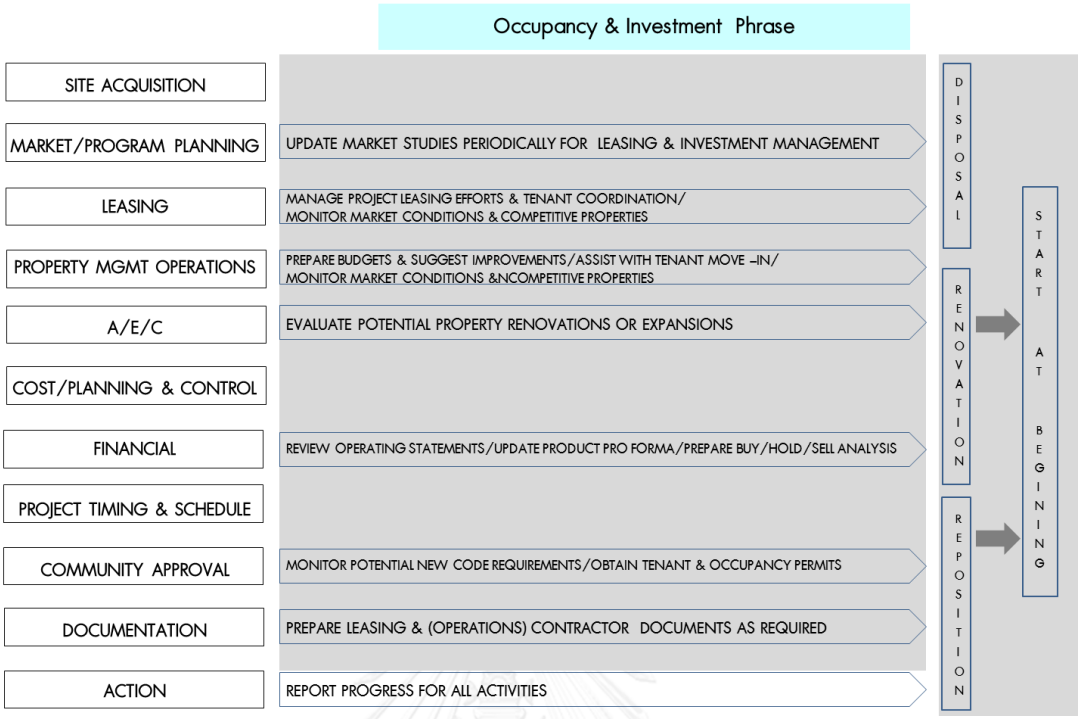
ภาพที่2- 2 แสดงกระบวนการในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

(ที่มา: Stephen P. Peca, 1999:15-20 ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)



ภาพที่2- 3 แสดงกระบวนการในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

(ที่มา: Stephen P. Peca, 1999:15-20 ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)



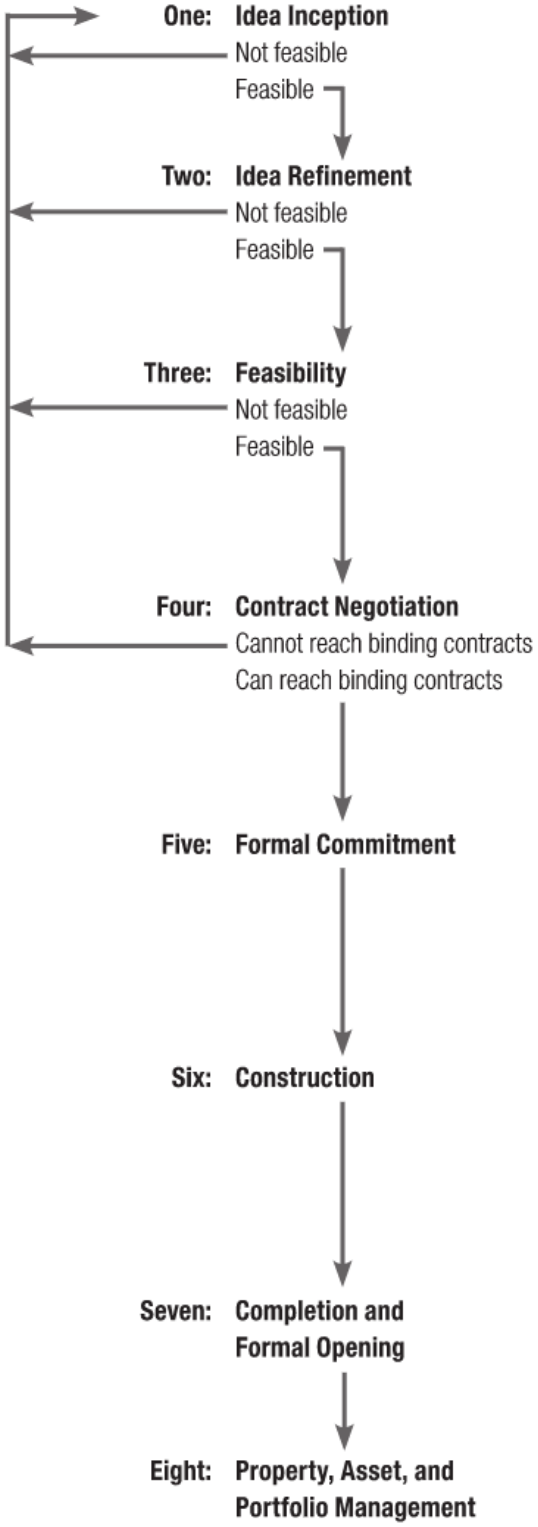
ภาพที่2- 4 แสดงกระบวนการในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
(ที่มา: Stephen P. Peca, 1999:15-20 ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)

สรุปได้ว่า กรอบของกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของ Stephen P. Peca มีการกำหนดการทำงานในหลายด้านไปพร้อมกัน โดยในแต่ละขั้นตอนการทำงานจะถูกพัฒนาไปตามกระบวนการ และสัมพันธ์กับการทำงานด้านต่างๆ และมีการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เกิด (action) ในแต่ละกระบวนการ เพื่อช่วยจัดลำดับการทำงานแต่ละกระบวนการได้อย่างมีขั้นตอน เพื่อให้ผู้ที่ต้องการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ได้ตระหนักถึงขั้นตอนและความสำคัญของกระบวนการต่างๆที่จะส่งผลกระทบต่อกัน ทำให้เป็นข้อดีของการนำมาใช้เป็นกรอบแนวทางในการศึกษากระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

(Mike E. Miles 2015) , Laurence M. Netherton and Adrienne Schmitz (2015) กล่าวว่า กระบวนการในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์สามารถแบ่งออกๆฃได้เป็น 8 ขั้นตอนคือ

1. แนวคิดเบื้องต้น (Idea Inception) จากการรวบรวมข้อมูลและศึกษาตลาดอสังหาริมทรัพย์ เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบของโครงการที่ควรจะเป็น และประกอบการตัดสินใจทำโครงการ

2. แนวคิดกลั่นกรอง (Idea Refinement) ศึกษาข้อมูลด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับที่ดินที่จะพัฒนา เช่น ด้านกายภาพ ด้านร้านค้าผู้เช่า ด้านแหล่งเงินทุน ด้านผู้ที่จะร่วมพัฒนาโครงการ เพื่อให้รูปแบบของโครงการและการออกแบบมีความชัดเจนมากขึ้น



3. ความเป็นไปได้โครงการ (Feasibility) ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการด้านการเงินจากการวิเคราะห์โครงการตามที่ได้กำหนดรูปแบบไว้ รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ผู้ร่วมพัฒนาโครงการการวางแผนงบประมาณและระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาโครงการ และมูลค่าของโครงการที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการเมื่อโครงการแล้วเสร็จ

4. การเจรจาสัญญา (Contract Negotiation) ในขั้นตอนนี้ผู้พัฒนาโครงการจะต้องได้การกำหนดรูปแบบโครงการที่ชัดเจนเพื่อใช้เป็นข้อสรุปในการเจรจาการพัฒนาโครงการขั้นต่อไปเกี่ยวกับผู้ร่วมพัฒนาโครงการในแต่ละด้าน เช่นผู้ออกแบบ ผู้รับเหมา ผู้ขายพื้นที่เช่าโครงการ รวมถึงการได้อนุมัติทางการเงินตามที่ต้องการเพื่อให้สามารถดำเนินการก่อสร้างโครงการได้

5. การทำสัญญา (Formal Commitment) เป็นการทำสัญญากับผู้เกี่ยวข้องในการพัฒนาโครงการในแต่ละฝ่าย รวมถึงการครอบครองที่ดินที่ใช้ในการพัฒนาโครงการ

6. การก่อสร้าง (Construction) ก่อสร้างโครงการตามที่ได้ออกแบบและสรุปผลไว้ โดยต้องคำนึงถึงระยะเวลาตามแผนงานและควบคุมค่าก่อสร้างให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยต้องอาศัยคำปรึกษาจากฝ่ายบริหารโครงการเพื่อให้การก่อสร้างใกล้เคียงกับการใช้งานจริงมากที่สุด

ภาพที่2- 5 แสดงขั้นตอนในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
(The Eight-Statge Model of Real Estate Development)
ที่มา : Mike E. Miles, Laurence M. Netherton and Adrienne Schmitz (2015) ดัดแปลงโดยผู้วิจัย

7. การเปิดตัวโครงการ (Completion and Formal Opening) เพื่อเปิดใช้งานและให้บริการโครงการอย่างเป็นทางการต่อบุคคลทั่วไป

8. การบริหารสินทรัพย์และโครงการ (Property, Asset and Portfolio Management) เป็นขั้นตอนการดูแลและบริหารโครงการหลังจากที่ได้เปิดใช้โครงการแล้ว เพื่อให้โครงการมีสภาพที่ดีและมีมูลค่าเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ โดยรวมถึงการลงทุนและจัดการกับอาคารและสินทรัพย์ที่เกิดขึ้นด้วย

สรุปได้ว่าในช่วงต้นของกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในขั้นตอนที่ 1-4 หากผลการศึกษาการพัฒนาโครงการไม่สามารถเป็นไปได้ด้านใดด้านหนึ่ง จะส่งผลให้ผู้พัฒนาโครงการต้องมีการปรับการออกแบบการลงทุน การวางแผนการทำงาน รวมถึงการวางระยะเวลาและงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาโครงการจนกว่าจะได้รับข้อสรุปของการพัฒนาโครงการก่อนที่จะเริ่มทำการก่อสร้างโครงการ เพื่อให้การกำหนดรายได้และการพัฒนาโครงการเป็นไปตามเป้าหมาย

Project Management Institute (2012) กล่าวว่า ในกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทพาณิชยกรรม (Youmni Al Jrab 2012) ในขั้นตอนของการศึกษาตลาด (market survey) จะต้องศึกษาทั้งจากทางด้านการวิเคราะห์ที่ดิน (site analysis) เพื่อให้ทราบถึงการใช้ประโยชน์ของที่ดิน และการศึกษาตลาดอสังหาริมทรัพย์ (real estate market study) เพื่อให้ทราบถึงลักษณะของโครงการและการใช้ประโยชน์ที่ดินที่ควรจะเป็น ประกอบกันเพื่อให้ได้ผลของการพัฒนาโครงการที่เหมาะสม

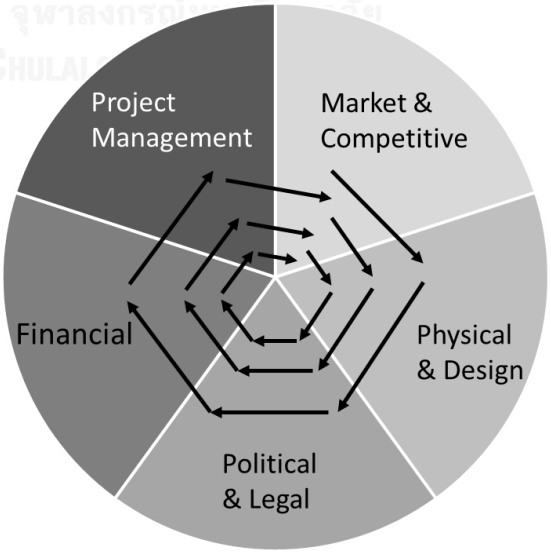
ภาพที่2- 6 แสดงความสำคัญต่อการวิเคราะห์ทำเลที่ตั้งต่อการศึกษาตลาดอสังหาริมทรัพย์ (real estate market study)
(ที่มา : Project Management Institute ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)

ในขั้นตอนของการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์เมื่อกระบวนการพัฒนาเริ่มขึ้น เนื้องานในการพัฒนาจะมีเข้ามาเรื่อยๆ ในการจัดการขั้นตอนของการพัฒนาโครงการสามารถแบ่งกลุ่มการทำงานได้เป็น 5 ฝ่ายงาน (Bulloch B. & Sullivan J. 2010) คือ

1. Market & Competitive
2. Physical & Design
3. Political & Legal
4. Financial
5. Project Management

ในขณะที่กระบวนการพัฒนาโครงการได้เริ่มขึ้น แผนงานจะถูกขัดเกลาจากการทำงานข้ามขอบเขตกันและกัน โดยข้อมูลและการศึกษาของแต่ละฝ่ายจะถูกรวบรวมและส่งต่อถึงผู้ที่เกี่ยวข้องในส่วนนั้นๆ ขั้นตอนของการพัฒนาจะต้องทำงานร่วมกันไม่ใช่เพียงแต่ทำงานในฝ่ายของตนแต่เพียงฝ่ายเดียว และกระบวนการรูปแบบนี้ผู้พัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์จะได้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงการที่มีความละเอียดขึ้น

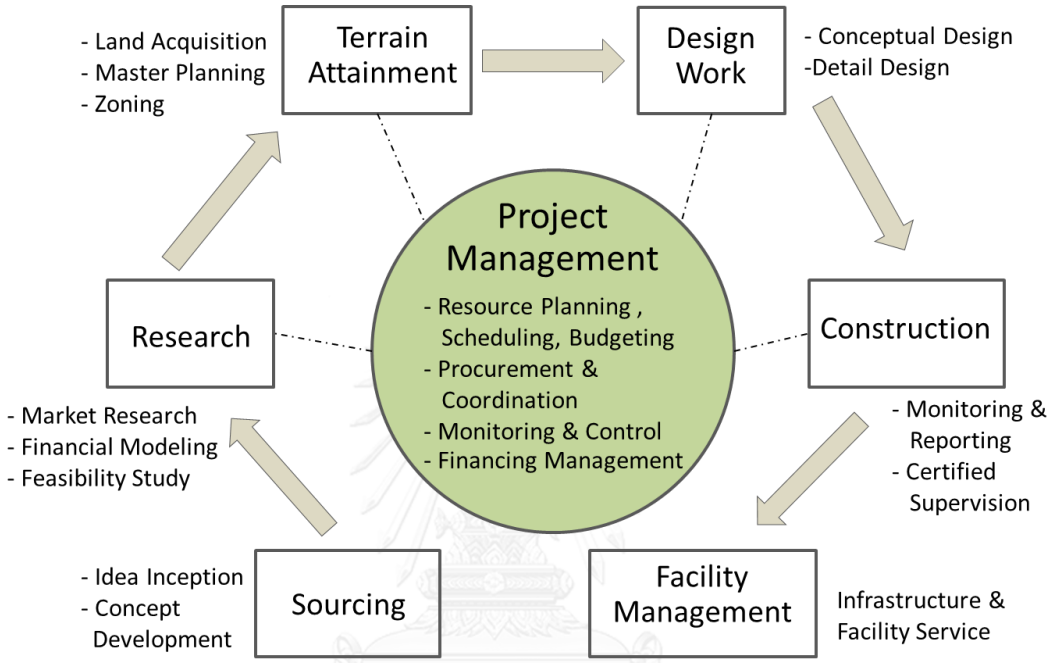
การกำหนดงบประมาณของโครงการจะเป็นไปตามกลไกและเงื่อนไขของตลาดตามที่ฝ่ายวิเคราะห์ตลาด (market & competitive) ได้กำหนดและส่งข้อมูลให้กับฝ่ายวิเคราะห์ผลตอบแทนโครงการ (financial returns) เพื่อประสานงานกับฝ่ายการออกแบบ (physical & design) ให้ออกแบบโครงการเป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ข้อจำกัดของการออกแบบเกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขของกฎหมายและการขออนุญาติ โดยกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์จะเกิดขึ้นโดยทำงานคล้ายกับเกลียวที่หมุนส่งข้อมูลต่อๆกันเป็นทอดโดยทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลของการพัฒนาโครงการในที่สุด



ภาพที่2- 7 แสดงการส่งต่อข้อมูลในกระบวนการพัฒนาโครงการ

ที่มา : (Cornell Real Estate Review , 2010 ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)

ในกระบวนการของขั้นตอนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ผู้พัฒนาโครงการมักเจอกับอุปสรรคและปัญหาในแต่ละขั้นตอนและต้องระมัดระวังในการตัดสินใจแก้ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น เนื่องจากทุกการตัดสินใจจะทำให้เกิดรายจ่ายที่กระทบกับงบประมาณที่ได้ตั้งไว้ ผู้พัฒนาโครงการจึงต้องใช้ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อประกอบการตัดสินใจในถึงผลประโยชน์ที่จะได้จากการแก้ปัญหากับค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นรวมถึงระยะเวลาและแรงงานที่ต้องเพิ่มขึ้นอีกด้วย



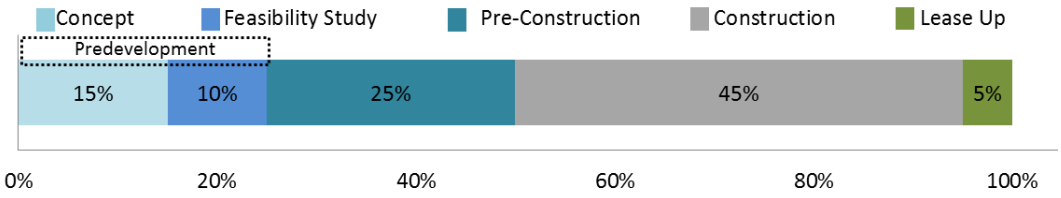
ภาพที่2- 8 แสดงผังการทำงานในกระบวนการในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์

(ที่มา : Housing Development Center Organization ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)

2.1.2 การวิเคราะห์ตลาด กับกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (marketability analysis and the Six-Step Process) (Stephen F. Fanning 2005) ในกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ 6 ขั้นตอนนั้น กล่าวได้ว่ากระบวนการในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทุกขั้นตอนยกเว้นขั้นตอนแรกช่วงการศึกษาแนวคิด (study phase) และขั้นตอนสุดท้ายขั้นตอนการบริหารและจัดการ (occupancy and investment management phase) นั้น ทุกขั้นตอนล้วนเป็นการวิเคราะห์ตลาด (marketability analysis) ไปในตัว เนื่องจากตั้งแต่ขั้นที่ 2 ถึงขั้นที่ 5 คือ ขั้นตอนการศึกษาความเป็นไปได้โครงการ (feasibility phase) ขั้นตอนการศึกษาก่อนการก่อสร้าง (preconstruction phase) , ขั้นตอนระหว่างการก่อสร้าง (construction phase) และ ขั้นตอนการขายพื้นที่ (initial occupancy phase) ต้องทำการศึกษาตลาดควบคู่ไปกับการทำงานในแต่ละขั้นตอนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด และให้การกำหนดรูปแบบโครงการได้ผลมากที่สุด

2.1.3 สัดส่วนระยะเวลาในการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์

โดยในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Housing Development Center Organization) สามารถสัดส่วนระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนามักจะแบ่งตามกระบวนการออกได้ดังนี้

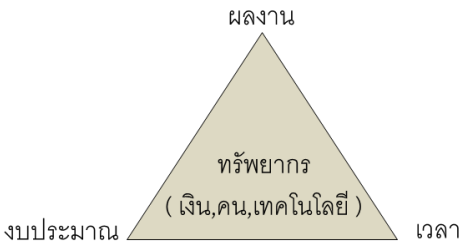


ภาพที่2- 9 แสดงสัดส่วนการใช้เวลาและผังงานของกระบวนการในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
(ที่มา : Housing Development Center Organization ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)

2.1.4 แนวคิดการบริหารโครงการ (project management)

การบริหารโครงการ (Project Management Institute 2004: 8 อ้างถึงใน วิชัย กิจวัฒนาบูลย์) คือ ทักษะและวิธีการในการบริหารการประสานงานระหว่างกลุ่มบุคคลและทรัพยากรตลอดระยะเวลาของโครงการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้ในด้านของขอบเขต งบประมาณ ระยะเวลา คุณภาพ และความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน เนื่องจากการบริหารโครงการต้องบูรณาการความรู้ ทักษะ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้การทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่ตั้งไว้ โดยวัตถุประสงค์ของการบริหารโครงการสามารถแบ่งได้ 3 ด้านคือ

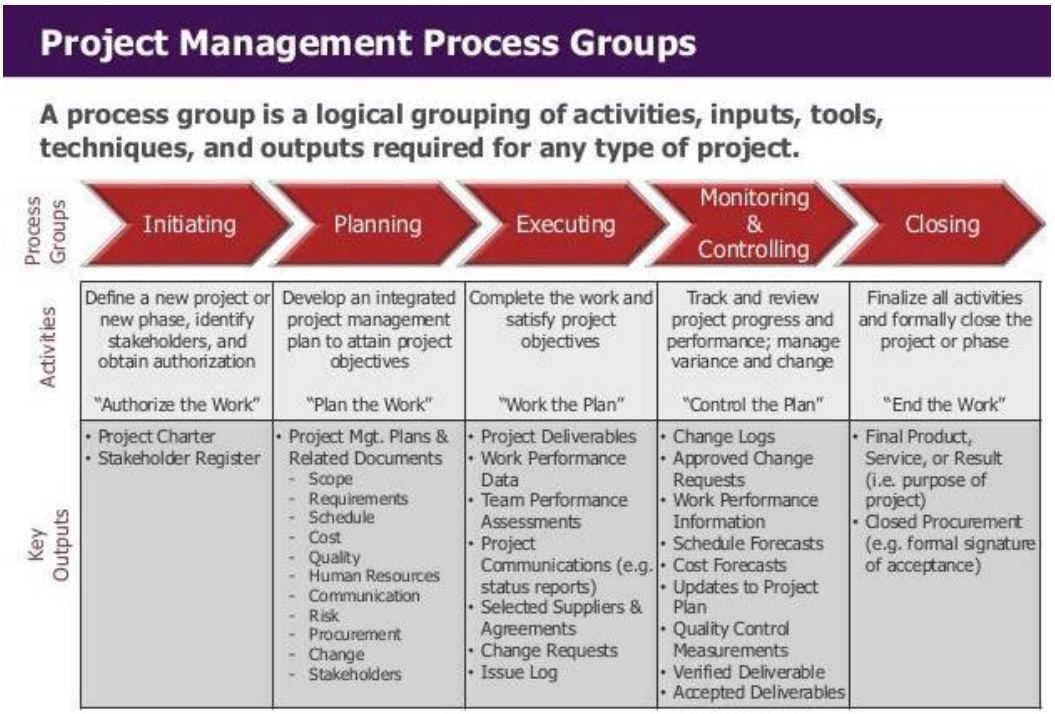
1. โครงการสำเร็จตามเวลาที่กำหนด
2. ใช้งบประมาณตามที่กำหนด
3. ได้ผลงานตามที่กำหนด



ภาพที่2- 10 แสดงวัตถุประสงค์ของการบริหารโครงการ
(ที่มา: (รัตนา สายคณิต 2546) ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)

<u>กระบวนการบริหารโครงการ</u>

Project Management Institute (PMI) ได้ให้ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารโครงการโดยใช้ชื่อว่า Project Management Body of Knowledge: PMBOK (Project Management Institute, 2004:41 อ้างถึงใน (วิชัย กิจวัฒนาบูลย์) ซึ่งสามารถแบ่งขั้นตอนในการบริหารโครงการออกเป็น 5 ขั้นตอนหลัก (5 Process Group)



ภาพที่2- 11 แสดงทฤษฎีในการบริหารโครงการของ PMI

(ที่มา : Project Management Institute, 2004)

1. การกำหนดโครงการ (initiating) เป็นการรวบรวมข้อมูล กำหนดวัตถุประสงค์และภาพรวมของโครงการ รวมถึงการรวบรวมผู้เกี่ยวข้องและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบต่างๆ

2. การวางแผนโครงการ (planning) เป็นการลงรายละเอียดในการวางแผนโครงการ เริ่มตั้งแต่วัตถุประสงค์ของโครงการ, ขอบเขต, ลักษณะของงาน, ระยะเวลา และทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงาน เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการทำงาน

3. การดำเนินโครงการ (executing) เป็นการทำตามแผนงานที่วางเอาไว้เพื่อให้บรรลุผลเป็นไปตามที่คาดหมายไว้

4. การควบคุมโครงการ (monitoring & controlling) เป็นการวัดค่าและประเมิณผลงานระหว่างดำเนินการ เพื่อควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ รวมถึงกำหนดวิธีการแก้ไขเมื่อการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์

5. การปิดโครงการ (closing) เป็นการส่งมอบผลของการดำเนินงานของโครงการ รวมถึงการเก็บข้อมูลและข้อสรุปของการทำโครงการ

2.1.5 บทบาทและความสำคัญของผู้จัดการโครงการกับผู้เกี่ยวข้อง

ในการบริหารโครงการให้ประสบผลสำเร็จผู้จัดการโครงการ (project manager) จำเป็นต้องคำนึงถึงการเชื่อมสัมพันธกับ “คณะบุคคลที่เกี่ยวของ” เพราะตัวของผู้จัดการโครงการเพียงคนเดียวไม่สามารถที่จะดำเนินงานโครงการให้ประสบผลสำเร็จได้ จะต้องรู้จักประสานสัมพันธกับผู้ที่เกี่ยวของอื่นๆ (กรมชลประทาน,2555:ออนไลน์) โดยสามารถแบ่งออกได้เป็นฝ่ายต่างๆดังนี้

1. เจ้าของโครงการ (the owner) เจ้าของหรือผู้ให้ทุนในการทำโครงการ (project sponsor) ซึ่งคือผู้ที่ทำให้เกิดการพัฒนาโครงการ

2. ผู้ใชงานหรือผู้ดำเนินการ (the users) คือผู้ที่จะดำเนินการดูแลโครงการไปตลอด (operation)

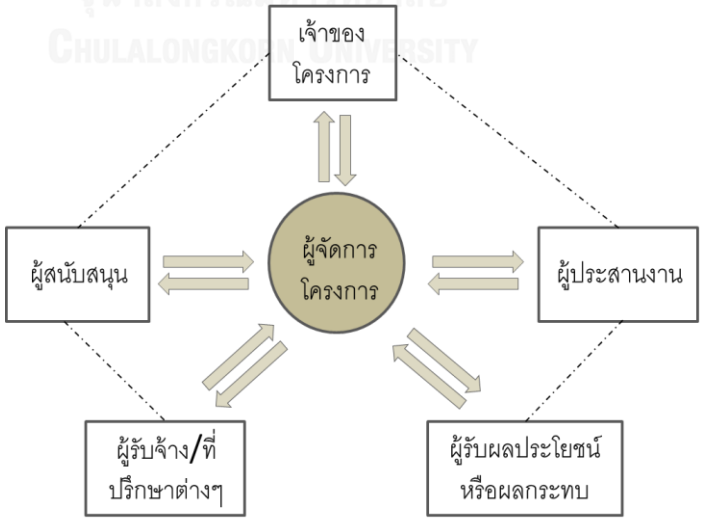
3. ผู้รับจางหรือผู้รับเหมา (the contractors) คือผู้ที่เข้ามารับจ้างหรือรับเหมาการก่อสร้างเพื่อให้โครงการบรรลุผล(คลังความรู้ สำนักงานชลประทานที่ 1)

4. ผู้จัดการโครงการ (the project manager) ผู้จัดการเพียงคนเดียวไม่สามารถที่จะดำเนินงานโครงการให้ประสบผลสำเร็จได้แต่จะมีหน่วยงานอื่นๆ และบุคลากรที่เข้ามาเกี่ยวของด้วยเป็นจำนวนมาก ผู้จัดการโครงการจึงต้องรู้จักประสานสัมพันธในสิ่งเหล่านี้ได้อย่างมีประสทธิภาพ

5. ผู้สนับสนุน (the supporter) เช่น ฝ่ายที่ให้เงิน ฝ่ายที่ให้เทคโนโลยีและฝ่ายสนับสนุนในเรื่องของการเชื่อมโยงต่างๆ (connector) ฯลฯ

6. ผู้ประสานงาน (the coordinator) เป็นผู้ที่คอยประสานงานเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมของโครงการ กับผู้เกี่ยวข้องต่างๆ

7. ผู้รับผลประโยชน์หรือรับผลกระทบ (the stakeholder) ได้แก่ ประชาชนหรือลูกค้าผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการสร้างโครงการ



ภาพที่2- 12 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการโครงการกับผู้เกี่ยวข้อง

ที่มา : (กรมชลประทาน, 2555: ออนไลน์ ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)

2.1.6 แนวคิดการตลาดย้อนยุค (Retro Marketing)

คำว่า Retro Marketing มาจากคำว่า Retrospective (สิทธิชัย ฝรั่งทอง ,2547) คือ การหวนรำลึกถึงความหลังซึ่งความหมายของ Retro Marketing หมายถึง การตลาดแบบย้อนยุค แนวความคิดนี้กำเนิดมาจากนักการตลาดในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยเน้นว่าการที่จะปลูกฝังวิถีชีวิตให้คน ดำเนินตามได้นั้นต้องใช้ผลิตภัณฑ์ (product) เป็นตัวแทรกเข้าไปอยู่ในวัฒนธรรมของบุคคลทำให้เกิดความนิยมในการใช้ผลิตภัณฑ์นั้น (ณัฐวัฒน์ วงศ์วิลาสนุรักษ 2552) การทำตลาดแบบย้อนยุคมีสาเหตุหลักอยู่ 4 วิธีดังนี้ (ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล และมนัส ศิริเผือกสกนธ์ 2548)

1. การหวนให้คิดถึงอดีตหรือวันวานยังหวาน (nostalgia) หมายถึงการนึกถึงเรื่องดีๆ ในอดีต มีชีวิตที่ดีเรียบง่าย ไม่ต้องรีบร้อน ไม่ต้องปากกัดตีนถีบเหมือนในยุคปัจจุบันถ้าพิจารณาในแง่การตลาดเปรียบเสมือนการซื้อใจลูกค้าหรือที่เรียกว่าการบริหารความสัมพันธ์ กับลูกค้า customer relationship management (CRM)

2. กระแสการอนุรักษ์ (natural conservation) ย้อน กลับไปยังอดีตที่ปราศจากการปรับแต่งใดๆ

3. การถวิลหาสูตรต้นตำรับที่ต้องทำด้วยมือ (handmade) สามารถทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นขายได้หรือเป็นที่ต้องการของผู้บริโภค เปรียบได้กับสิ่งของที่หายาก ผู้บริโภคก็มักมีความต้องการบริโภค สินค้านั้นๆ ในระดับที่สูง (demand-supply)

4. การศึกษาเชิงประวัติศาสตร์ (history) ของเก่าในอดีต มีสิ่งชักจูงใจ มีเสน่ห์มนต์ขลังที่ทำให้ผู้คนในยุคสมัยปัจจุบันหวน รำลึกถึง และเพียรพยายามค้นหาคำตอบ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.1.7 การตลาดย้อนยุคแบบผสมผสาน (Retro-Nova Marketing)

การตลาดย้อนยุคแบบ Retro-Nova คือ การนำสิ่งที่ประสบความสำเร็จในอดีตมานำเสนอใหม่ในปัจจุบัน โดยสร้างขึ้นมาอีกครั้ง ใช้การปรับปรุง เพิ่ม และผสมผสานเทคโนโลยีใหม่เข้าไป เพื่อดึงประสบการณ์ อารมณ์ และความรู้สึกของผู้บริโภค ให้หวนคิดถึงกระตุ้นให้มีอารมณ์ความรู้สึกร่วมไปกับสิ่งนั้น ๆ เพื่อให้มีคุณค่า (value added) และร่วมสมัย (contemporary) มากขึ้น (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) 2552) เนื่องจากปัจจุบัน เทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ ทำให้สินค้าและบริการที่ผลิตขึ้นไม่ค่อยแตกต่าง กันในด้านประโยชน์การใช้สอย (functional benefit) เมื่อเทียบกับคู่แข่งในตลาด ดังนั้นธุรกิจจำเป็นต้องสร้างความแตกต่างเหนือคู่แข่ง และเพิ่มมูลค่าของสินค้าและบริการให้เหนือความคาดหวังของผู้บริโภค โดยการใช้ emotional benefit มาช่วยเติมเต็มในการทำการตลาด โดยผ่านทางการใช้ Retro-Nova Marketing ซึ่งกลยุทธ์หนึ่งที่เน้นการ สร้าง emotional Benefit ผสมผสานกับสินค้าใหม่ให้กับผู้บริโภค (ดร.พัลลภา ปีติสันต์ และคณะ 2553) ซึ่งประกอบไปด้วย

1. Build Linkage คือ สร้างความเชื่อมโยงยุค- สมัยปัจจุบันกับอดีตเข้าด้วยกัน กระตุ้นให้ผู้บริโภคระลึกถึง วันคืนเก่า ๆ ที่ได้ประสบมาในอดีต โดยสิ่งสำคัญ คือ สินค้า หรือบริการที่เราเลือกนำมาใช้นั้นจะต้องเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิด ความสุขให้กับผู้บริโภคได้

2. Build Value คือ สามารถสร้างคุณค่าให้กับผู้บริโภคได้ โดยบริษัทควรจัดทำการ ทำวิจัยและพัฒนา (R & D) สินค้าเพื่อค้นหา ความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบัน และ พร้อมกับหาจุดบกพร่องของสินค้าที่ขายอยู่ใน ตลาดปัจจุบันที่ยังไม่สามารถตอบโจทย์ผู้บริโภค ได้ เพื่อนำไปเพิ่มเทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้กับสินค้า ในอดีตให้เกิดความเหมาะสมกับการใช้งาน ปัจจุบัน การเพิ่มคุณค่าเหล่านี้จะทำให้สินค้า ในอดีตที่นำมาทำการตลาดแบบ Retro-Nova มี functional benefits และ emotional benefits ที่ ตรงใจกับผู้บริโภคในสมัยปัจจุบัน และสร้าง ข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งในตลาด

3. Build Awareness คือ สามารถทำ ให้ผู้บริโภครับรู้ สินค้าหรือบริการที่เราสร้างขึ้น ซึ่งสามารถทำได้โดยการทำกิจกรรมทางการ ตลาดทั้ง above the line และ below the line โดยในการทำ Retro Nova นี้ เรามักเน้นไปที่ การทำ below the line เนื่องจากสามารถเข้าถึง กลุ่มเป้าหมายได้ดี และใช้งบประมาณน้อยกว่า อีกทั้งผู้บริโภคสามารถเข้ามามีประสบการณ์ร่วมผูกพัน เป็นหนึ่งเดียวกับสินค้าหรือบริการของเรา

2.1.8 การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด: STP marketing (ภาควิชาการตลาด มหาวิทยาลัยกรุงเทพ) ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การแบ่งส่วนตลาด (market segmentation หรือ segmenting)

เป็นการแบ่งตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่งออกเป็นตลาดย่อยๆ ที่แตกต่างกันทางด้านความมชอบ ความต้องการ และพฤติกรรมผู้บริโภคในแต่ละตลาดย่อยๆ นั้น โดยอาศัยคุณสมบัติของผู้บริโภคหรือตลาดเป็นปัจจัยในการแบ่ง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถแยกตลาดออกเป็นส่วนๆ (market segments) และทำให้เห็นความเด่นชัดที่แตกต่างกันของคุณสมบัติ ความชอบ ความต้องการและพฤติกรรมของผู้บริโภคที่อยู่ในแต่ละส่วนของตลาด เพื่อจะได้วางแผนและใช้ความพยายามทางการตลาดได้เหมาะสมกับแต่ละส่วนตลาด โดยสามารถแบ่งระดับของการแบ่งส่วนการตลาด (levels of market segmentation) เป็น 6 ระดับ ดังนี้

1.1 การตลาดมวลชน (mass marketing) เป็นการตลาดที่มุ่งความสำคัญในรูปแบบเดียวกันเป็นจำนวนมาก (mass production) โดยนำออกวางตลาดให้ทั่วถึง (mass distribution) และส่งเสริมการตลาดอย่างมาก (mass promotion) โดยมองตลาดว่ามีความต้องการคล้ายคลึงกัน เป็นแนวคิดที่มุ่งความสำคัญที่การผลิต (production-oriented) โดยมุ่งที่จะผลิตภัณฑ์สินค้าในรูปแบบเดียวกันจำนวนมากเพื่อลดต้นทุนในการผลิต

1.2 การตลาดโดยมุ่งที่ส่วนของตลาด (segment marketing) เป็นการใช้เครื่องมือการตลาดโดยมุ่งที่ส่วนของตลาด (market segment) แนวคิดนี้อาจมองว่าตลาดมีความต้องการที่แตกต่างกัน ในกรณีนี้จะก่อให้เกิดข้อได้เปรียบกับธุรกิจ เพราะผลิตภัณฑ์และส่วนประสมทางการตลาดจะสามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น

1.3 การตลาดโดยมุ่งที่ตลาดกลุ่มเล็ก (niche marketing) เป็นการใช้เครื่องมือการตลาดโดยมุ่งที่ตลาดกลุ่มเล็ก (niche market) ซึ่งมีความต้องการที่เฉพาะเจาะจงเป็นกลุ่มที่แคบกว่าส่วนของตลาด (market segment) เนื่องจากส่วนของตลาดมีขนาดใหญ่จึงมีคู่แข่งขันมาก แต่ตลาดกลุ่มเล็กนี้ (niche market) จะมีคู่แข่งขันเพียงหนึ่งรายหรือไม่กี่รายเท่านั้น ตลาดกลุ่มเล็กจึงเป็นที่น่าสนใจสำหรับโครงการเล็ก แต่อย่างไรก็ตามโครงการใหญ่ก็สามารถใช้กลยุทธ์นี้ได้เช่นกัน ตลาดกลุ่มเล็กส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มที่มีรายได้สูง พร้อมที่จะจ่ายเงินซื้อสินค้าราคาแพง มีความต้องการที่เฉพาะเจาะจง เช่น มีคุณภาพดีเด่นเป็นพิเศษ

1.4 การตลาดท้องถิ่น (local marketing) เป็นการใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าในท้องถิ่น เช่น ห้างสรรพสินค้าแต่ละสาขาจะจัดหาสินค้า และใช้กลยุทธ์การตลาดแตกต่างกัน ธนาคารแต่ละสาขาจะเน้นกลยุทธ์การให้บริการลูกค้าที่แตกต่างกัน การตลาดท้องถิ่นนี้จะยึดถือลักษณะด้านประชากรศาสตร์ (demographics) ค่านิยมและรูปแบบการดำรงชีวิต (value and lifestyles) ของแต่ละชุมชนหรือท้องถิ่น เป็นหลัก

1.5 การตลาดมุ่งเฉพาะบุคคล (Individual marketing) เป็นการใช้เครื่องมือการตลาดโดยมุ่งที่ลูกค้ารายใดรายหนึ่ง ตัวอย่างของธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้คือ บริษัทคอมพิวเตอร์มุ่งขายให้กับธนาคารหรือสถาบันการศึกษาหรือบริษัทใดบริษัทหนึ่ง ร้านตัดเสื้อซึ่งตัดเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งให้ร้านค้าปลีกร้านใดร้านหนึ่ง บริษัททัวร์จัดท่องเที่ยวให้กับครอบครัวหรือนักศึกษากลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง กลยุทธ์นี้อาจจะเรียกว่า การตลาดมุ่งเฉพาะกลุ่มลูกค้า (customized marketing) หรือ การตลาดมุ่งเฉพาะบุคคล (one-to-one marketing) หรือ การตลาดหนึ่งส่วนตลาด (segments of one)

1.6 การตลาดที่ลูกค้าต้องรับผิดชอบตัวเอง (self-marketing) เป็นการตลาดที่ลูกค้าช่วยตัวเองในการซื้อสินค้า ซึ่งผู้บริโภคแต่ละรายต้องใช้ความรับผิดชอบมากขึ้นในการพิจารณาผลิตภัณฑ์และตราสินค้า เช่น การซื้อผ่านอินเตอร์เน็ต การสั่งซื้อสินค้าทางโทรศัพท์ การสั่งซื้อทาง fax หรือ e-mail การสั่งซื้อสินค้าทางจดหมาย ฯลฯ

โดยมีหลักเกณฑ์ในการแบ่งส่วนตลาดผู้บริโภค (bases for segmenting consumer markets)

ตัวแปรที่สำคัญๆ ที่ถือเป็นหลักเกณฑ์ในการแบ่งส่วนตลาด เช่น ลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ซื้อ ลักษณะตัวแปรทางภูมิศาสตร์ ประชากรศาสตร์ จิตวิทยาและพฤติกรรมผู้บริโภคซึ่งใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการแบ่งส่วนตลาดผู้บริโภค โดยตัวแปรเหล่านี้สามารถจัดกลุ่มออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1. ลักษณะของผู้บริโภค (consumer characteristic) 2. การตอบสนองของผู้บริโภค (consumer response) และแบ่งออกเป็น 4 เกณฑ์ คือ

1. ภูมิศาสตร์ (geographic) แบ่งออกตามสถานที่ที่แตกต่างกัน เช่น ประเทศ รัฐ จังหวัด อำเภอ ท้องถิ่น หรือหมู่บ้าน บริษัทต้องระลึกถึงการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่แตกต่างกันตามที่ตั้งของตลาด โดยคำนึงลักษณะและพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในแต่ละเขตภูมิศาสตร์นั้น

2. ประชากรศาสตร์ (demographic) การแบ่งส่วนตลาดตามปัจจัยทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ อายุ เพศ ขนาด ครอบครัว รายได้ การศึกษา อาชีพ วัฏจักรชีวิตครอบครัว ศาสนา เชื้อชาติ ตัวแปรทางประชากรศาสตร์เป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้กันแพร่หลายมานาน เนื่องจากช่วยให้เห็นถึงกลุ่มตลาดที่สำคัญ เนื่องจากความต้องการของผู้บริโภคหรืออัตราการใช้ผลิตภัณฑ์ จะมีความเกี่ยวข้องอย่างสูงกับตัวแปรทางประชากรศาสตร์ ซึ่งตัวแปรทางประชากรศาสตร์วัดได้ง่ายมากกว่าตัวแปรอื่นๆ

3. จิตวิทยา (psychographic) จะใช้หลักเกณฑ์ตามความแตกต่างกันของการดำรงชีวิต หรืออาจใช้ความแตกต่างกันของบุคลิกลักษณะเป็นตัวแบ่งส่วนตลาด

4. พฤติกรรมศาสตร์ (behavioristic) การแบ่งตามพฤติกรรมโดยใช้หลักเกณฑ์ความรู้ ทัศนคติ การใช้ผลิตภัณฑ์ หรือการตอบสนองต่อคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ หรือโอกาสในการซื้อผลิตภัณฑ์ นักการตลาดเชื่อว่าตัวแปรทางพฤติกรรมศาสตร์ เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญในการแบ่งส่วนตลาด

2. การกำหนดตลาดเป้าหมาย (market targeting หรือ targeting)

ซึ่งเป็นกิจกรรมในการประเมินผลและการเลือกส่วนตลาด (market segments) ที่เห็นว่าเหมาะสมกับโครงการ ตลอดจนเป็นส่วนตลาดที่มีโอกาสทางการตลาด มีศักยภาพในการสร้างยอดขายและทำกำไรให้กับโครงการ การเลือกตลาดเป้าหมายมี 2 ขั้นตอน คือ

2.1 การประเมินส่วนตลาด (evaluating the market segment) การศึกษาส่วนตลาด 3 ด้าน คือ ขนาดและความเจริญเติบโตของส่วนตลาด (segment size and growth) ความสามารถจูงใจส่วนตลาด (segment structural attractiveness) วัตถุประสงค์และทรัพยากรของโครงการ (objectives and resources) การศึกษา 3 ด้านนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเลือกส่วนตลาดที่เหมาะสมเป็นเป้าหมายต่อไป

2.2 การเลือกส่วนตลาด (selecting the market segment) จากการที่ประเมินส่วนของตลาดที่เหมาะสมในข้อหนึ่งแล้ว บริษัทอาจเลือกหนึ่งส่วนตลาดหรือหลายส่วนเป็นเป้าหมาย โดยมีวิธีเลือก ดังนี้

2.2.1. การตลาดที่ไม่แตกต่างหรือการตลาดที่เหมือนกัน (undifferentiated marketing) เป็นกลยุทธ์การตลาดที่เสนอผลิตภัณฑ์หนึ่งรูปแบบโดยมองว่าตลาดมีความต้องการเหมือนๆ กัน

2.2.2. การตลาดที่ต่างกันหรือการตลาดมุ่งต่างส่วน (differentiated marketing) ในกรณีนี้บริษัทจะเลือกดำเนินการในส่วนตลาดมากกว่า 1 ส่วน โดยออกแบบผลิตภัณฑ์ และส่วนประสมทางการตลาดให้ต่างกันตามความเหมาะสม กับแต่ละส่วนตลาดนั้น

2.2.3. การตลาดแบบรวมกำลัง หรือการตลาดมุ่งเฉพาะส่วน (concentrated marketing) เป็นการเลือกส่วนตลาดเพียงส่วนเดียว (single segment) ในหลายส่วนตลาดเป็นเป้าหมายแล้วใช้กลยุทธ์การตลาดเพื่อสนองความต้องการในตลาดนั้น

3. การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด (market positioning หรือ positioning)

เป็นกระบวนการทางการตลาดเพื่อสร้างและรักษาแนวความคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของธุรกิจให้เกิดขึ้นในจิตใจของลูกค้าเมื่อเทียบกับตราสินค้าของคู่แข่งขันซึ่งต้องอาศัยกระบวนการสื่อสารทางการตลาดโดยการดึงจุดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์ (unique selling proposition: USP) มาใช้ในการสื่อสารตอกย้ำให้เกิดเป็นภาพลักษณ์ที่เป็นที่จดจำและโดดเด่นเมื่อผู้บริโภคนึกถึงผลิตัณฑ์ของบริษัทในเชิงเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง โดยใช้กลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดเป็นเครื่องมือในกระบวนการสร้างตำแหน่งของโครงการ

2.1.9 ส่วนประสมทางการตลาด (marketing mix: 4P’s)

หมายถึง ตัวแปรทาง การตลาดที่ควบคุมได้ ซึ่งหมายถึงกลุ่มของเครื่องมือทางการตลาดที่ใช้วางกลยุทธ์ เพื่อให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมายทางการตลาด เพื่อตอบสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย และตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้บริโภค (Kotler อ้างถึงใน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2541) ซึ่งประกอบไปด้วย

1. ผลิตภัณฑ์ (product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อตอบสนองความ จำเป็นหรือความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องพยายามคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้

1.1 ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (product differentiation) และความแตกต่างทางการแข่งขัน (competitive differentiation)

1.2 องค์ประกอบ (คุณสมบัติ) ของผลิตภัณฑ์ (product component)

1.3 การกาหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (product positioning)

1.4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (product development)

1.5 กลยุทธ์เกี่ยวกับส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (product mix) และสายผลิตภัณฑ์ (product line)

2. ราคา (price) หมายถึง จำนวนเงินหรือสิ่งอื่นๆที่มีความจำเป็นต้องจ่ายเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หรือหมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (value) ของผลิตภัณฑ์กับราคา (price) ของผลิตภัณฑ์นั้น

3. การจัดจำหน่าย (place) หมายถึง โครงสร้างของช่องทาง ซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรมใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์การไปยังตลาดสถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมาย คือ สถาบันการตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายสินค้าประกอบด้วยการขนส่งการคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง

4. การส่งเสริมการตลาด (promotion) เป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อตราสินค้าหรือบริการ หรือความคิดหรือต่อบุคคล โดยใช้เพื่อจูงใจให้เกิดความต้องการเพื่อเตือนความทรงจำในผลิตภัณฑ์ โดยคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมการซื้อ หรือเป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหวางผู้ซื้อกับผู้ขาย

โดยการศึกษาทฤษฎีและหลักการตลาดจะสามารถทำให้ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบและรายละเอียดของโครงการท่ามหาราช เพื่อให้ทราบถึงการวางกลยุทธ์ต่างๆและกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เข้ามาใช้งานได้

2.2 แนวความคิดเกณฑ์คุณค่าทางเศรษฐกิจสังคมร่วมสมัย (contemporary socioeconomic criteria)

จากหลักการอนุรักษ์สมัยใหม่มีการศึกษาและการนำแหล่งมรดกวัฒนธรรมมาใช้เพื่อประโยชน์การใช้สอยทางสังคม ทำให้ประเด็นการใช้ประโยชน์ถือเป็นข้อพิจารณาในการกำหนดคุณค่าอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นคุณค่าทางเศรษฐกิจและสังคมร่วมสมัย (Feilden and Jokilehto 1998) โดยสามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเด็น (ยงธนิศร์ พิมลเสถียร,2556) ได้ดังนี้คือ

2.2.1 คุณค่าทางเศรษฐกิจ (economic value) หมายถึง การที่แหล่งมรดกวัฒนธรรมนั้นยังสามารถให้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจได้ ไม่ใช่เก็บไว้ชื่นชมเพียงอย่างเดียว ทั้งในด้านศักยภาพทางการท่องเที่ยวและการใช้พื้นที่เพื่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกับลักษณะเฉพาะของมรดกทางวัฒนธรรม

2.2.2 คุณค่าด้านประโยชน์ใช้สอย (function values) ได้แก่ความต่อเนื่องของการใช้ประโยชน์ของแหล่งมรดกฯ หรือ การสร้างสรรค์การใช้สอยใหม่ที่สอดคล้องสัมพันธ์หรือสื่อให้เห็นคุณค่าพื้นฐานของแหล่ง เช่น การจัดการแสดงวัฒนธรรมในแหล่งโบราณสถาน

2.3.3 คุณค่าทางการศึกษา (educational values) หมายถึง การมีศักยภาพในการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้ หรือการสืบทอดประเพณีโบราณที่สามารถผสมผสานเข้ากับวิถีชีวิตในปัจจุบัน ตัวอย่างที่พบเห็นได้มาคือการรักษาบ้านเก่าให้เป็นพิพิธภัณฑ์ของท้องถิ่นหรือชุมชน หรือการเป็นแหล่งสำหรับการเรียนรู้ทางวิชาการด้านต่างๆ เช่น ด้านช่างฝีมือ วัสดุ สถาปัตยกรรม ฯลฯ

2.3.4 คุณค่าทางสังคม (social values) หมายถึง การที่แหล่งมรดกฯ นั้นมีการใช้งานเพื่อกิจรรมทางสังคมที่เป็นประเพณีสืบเนื่องกันมาจนถึงปัจจุบัน หรืออาจหมายถึงการเป็นสถานที่ที่มีความหมายต่อความสัมพันธ์ในชุมชนซึ่งก่อให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ของชุมชนนั้นๆ

2.3.5 คุณค่าทางการเมือง (political values) หมายถึง การเป็นสถานที่ที่เกี่ยวข้องผูกพันกับเหตุการณ์สำคัญหรือบุคคลสำคัญของชาติ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจการพัฒนาหรืออนุรักษ์ในปัจจุบัน คุณค่าทางด้านนี้เกี่ยวข้องทั้งเกณฑ์คุณค่าพื้นฐานและคุณค่าเชิงเปรียบเทียบในด้านประวัติศาสตร์ซึ่งบางแห่งเรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า associative value

ผู้วิจัยนำแนวคิดเกณฑ์คุณค่าทางเศรษฐกิจสังคมร่วมสมัยมาศึกษาเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลที่เกิดจากการพัฒนาโครงการท่ามหาราชได้ว่า เข้าข่ายเกณฑ์คุณค่าทางเศรษฐกิจสังคมร่วมสมัยเกณฑ์ใดหรือไม่ และทำให้สามารถจำแนกได้ว่าการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมในด้านใด

2.3 ด้านระดับของการมีส่วนร่วม

จากแนวคิดด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาโครงการต่างๆตามทฤษฎีได้มีการศึกษาและสามารถแบ่งระดับของการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ตามหลักการ (นรินทร์ชัย พัฒนพงศา 2546) ได้เป็น 5 ระดับ

1. การมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูล
2. การมีส่วนร่วมรับข้อมูลข่าวสาร
3. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ โดยเฉพาะในโครงการที่ตนมีส่วนได้เสีย
4. การส่วนร่วมทำ คือร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานทั้งหมด
5. การมีส่วนร่วมสนับสนุน คืออาจไม่มีโอกาสร่วมทำ แต่มีส่วนร่วมช่วยเหลือในด้านอื่นๆ

เนื่องจากผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลปฐมภูมิด้วยการสำรวจเบื้องต้นของโครงการท่ามหาราชทำให้ตั้งข้อสมมติฐานว่า การพัฒนาโครงการท่ามหาราชที่มีชุมชนตั้งอยู่เดิมและอีกทั้งยังอยู่ในเขตเมืองเก่าและแหล่งท่องเที่ยวของกรุงเทพมหานคร การที่จะพัฒนาโครงการขึ้นมาน่าจะส่งผลกระทบต่อความรู้สึกและสภาพแวดล้อมของชุมชนและบริบทในบริเวณนั้นๆได้ ทำให้ผู้วิจัยเห็นว่า โครงการท่ามหาราชมีความน่าสนใจในการศึกษา เนื่องจากเป็นโครงการที่มีเอกลักษณ์และเกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว

2.4 งานวิจัย และการค้นคว้าอิสระที่เกี่ยวข้อง

<u>งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิดในประเทศไทย</u> พบว่ามีงานวิจัยเกี่ยวกับศูนย์การค้าแบบเปิดที่ใกล้เคียงคือ การศึกษากระบวนการปรับประโยชน์ใช้สอยอาคารเก่าเพื่อเป็นศูนย์การค้า : กรณีศึกษาโครงการเอเชียทีค เดอะริเวอร์ฟร้อนท์ กรุงเทพมหานคร (ศุภวรรณ โหมวานิช 2558) ซึ่งเป็นโครงการขนาด 28 ไร่ ตั้งอยู่ริมแม่น้ำเจ้าพระยาโดยเน้นการศึกษาด้านกายภาพ การศึกษาพัฒนาการของคอมมูนิตี้มอลล์ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล (กำพล อนันตพรพาณิชย์,2553) ได้อธิบายถึงพัฒนาการของคอมมูนิตี้มอลล์ซึ่งคือศูนย์การค้ารูปแบบหนึ่ง และการศึกษาพฤติกรรมและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเลือกใช้คอมมูนิตี้มอลล์ (พัชรภร ภาณุรัตน์,2555) จากการศึกษางานวิจัยทั้งสามทำให้ทราบถึงองค์ประกอบต่างๆที่ส่งผลกระทบในการพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิดซึ่งได้แก่ การออกแบบ, การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย, ผู้เช่าร้านค้า, สัดส่วนของพื้นที่ขาย และทำเลที่ตั้ง

<u>งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์และความสัมพันธ์ของชุมชน</u> พบงานวิจัยที่ศึกษาการพัฒนาเชิงผังเมือง คือ การพัฒนาพื้นที่ริมแม่น้ำที่มีชุมชนอาศัยอยู่เดิมในย่านพาณิชยกรรมเก่ามีข้อจำกัดในการพัฒนาพื้นที่หากพัฒนาแค่เพียงโครงสร้างพื้นฐาน ต้องอาศัยการพัฒนาย่านการค้าด้วย จากงานวิจัยของ (นิรมล เหง่าตระกูล 2551) และผลการศึกษาการปรับปรุงโกดังสินค้าเก่าริมแม่น้ำ เป็นการช่วยการพัฒนาพื้นที่สาธารณะชุมชนได้ และทำให้สภาพการเป็นอยู่ของคนในชุมชนสะดวกและสบายขึ้นจากงานวิจัยของ (กีรติ สัทธานนท์,2547) ทำให้ผู้วิจัยคาดว่าการพัฒนาโครงการประเภทศูนย์การค้าแบบเปิดจะทำให้พื้นที่ชุมชนถูกพัฒนาไปด้วย เนื่องจากโครงการประเภทศูนย์การค้าแบบเปิดมีพื้นที่ส่วนกลางที่ประชาชนทั่วไปสามารถเข้าไปใช้งานในโครงการได้ และจากการค้นคว้าอิสระ (เกษธวัช พ่วงเพิ่ม 2553) ซึ่งศึกษาลักษณะการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพของลานพื้นที่ว่างส่วนกลางของศูนย์การค้าเพื่อรองรับบทบาทพื้นที่กึ่งสาธารณะของชุมชนเมือง และได้พบว่าพื้นที่ส่วนกลางของศูนย์การค้าสามารถช่วยเป็นพื้นที่กึ่งสาธารณะให้กับชุมชนได้และถ้าออกแบบกายภาพได้เหมาะสม ผู้เข้ามาใช้โครงการจะใช้เวลาอยู่ในโครงการนานขึ้น

2.5 สรุปการทบทวนวรรณกรรม

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นดังกล่าว สามารถนำมาใช้ออกแบบวิธีการวิจัยจากการกำหนดตัวแปรในแต่ละด้านให้สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎี เนื่องจากงานวิจัยที่ผ่านมายังไม่มีการศึกษาการพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิดริมฝั่งแม่น้ำที่มีขนาดไม่ใหญ่และให้ความสำคัญกับบริบทในทำเลที่ตั้ง และจากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา พบว่าการพัฒนาเชิงผังเมืองนั้นมักจะได้รับผลจากการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์ ทำให้พบว่าการนำบริบทและความสำคัญของพื้นที่ริมแม่น้ำเดิมมาพัฒนาเป็นโครงการเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวและผู้คนให้เข้ามาใช้พื้นที่นั้น สามารถเกิดประโยชน์กับภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิมในทำเลที่ตั้งนั้นและยังรักษาความเป็นมาและความสำคัญของพื้นที่ได้อีกด้วย

เบื้องต้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และศึกษากรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดตัวแปรและขอบเขตงานวิจัยเบื้องต้น และการสำรวจลงพื้นที่ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาเบื้องต้น ประกอบกับแนวโน้มในการพัฒนาฟื้นฟูย่านเมืองเก่าทั่วโลกจึงทำให้เป็นที่มาและความสำคัญของงานวิจัย จากนั้นผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีของการบริหารโครงการ การตลาด แนวคิดเกณฑ์คุณค่าทางเศรษฐกิจร่วมสมัย และแนวคิดด้านระดับของการมีส่วนร่วมเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์และอภิปรายผลการศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 3
วิธีการดำเนินงานวิจัย

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์ (Empirical Research) ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสาร การสังเกต และการสัมภาษณ์ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นใช้การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้เชิงพรรณาเพื่อเปรียบเทียบกับแนวคิดทฤษฎีในกระบวนการการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ และทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญต่อโครงการ เพื่อนำไปสู่การสรุปบทเรียนในการพัฒนาโครงการแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง การวิจัยครั้งนี้สามารถแบ่งระเบียบวิธีวิจัยออกเป็นขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้

3.1 กรอบแนวความคิดในงานวิจัย

3.2 ระเบียบวิธีวิจัย

3.3 การดำเนินงานวิจัย

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

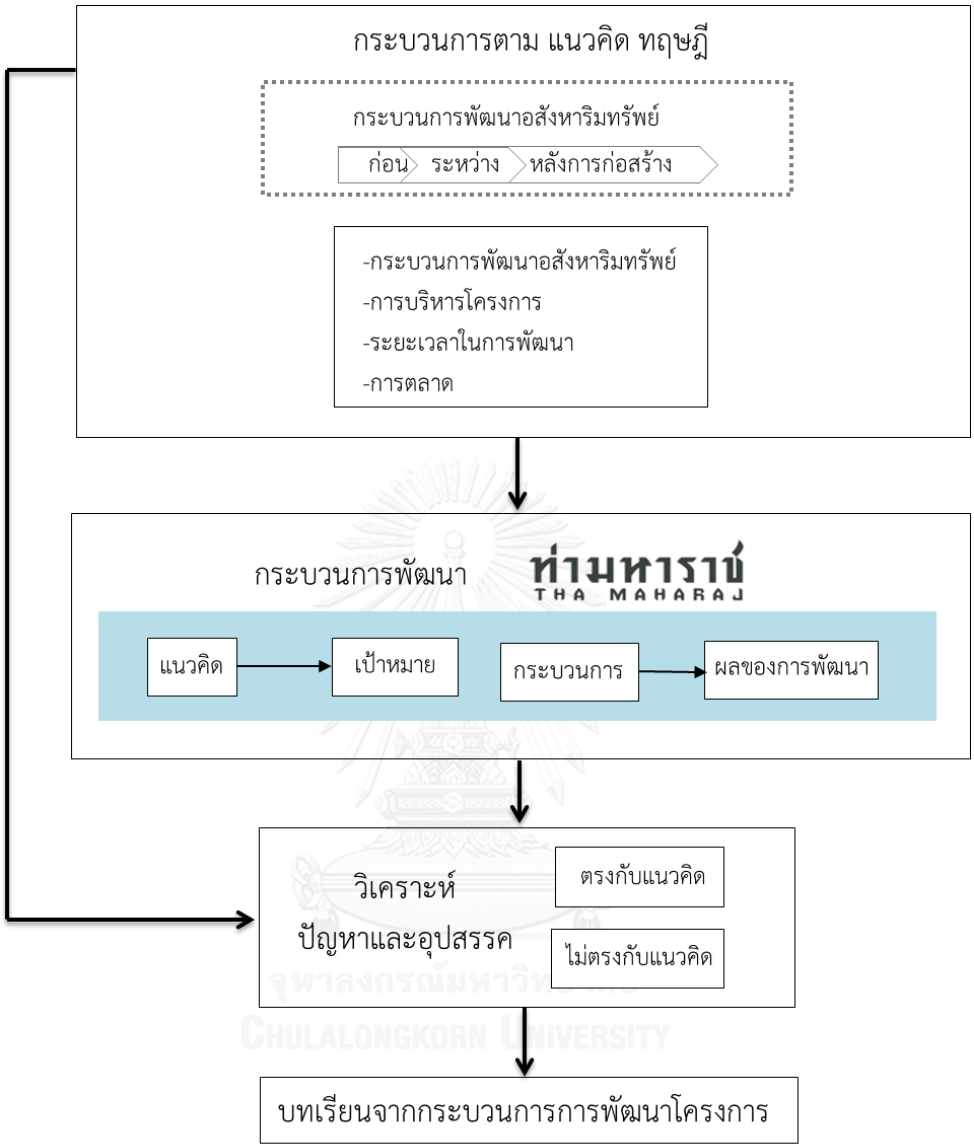
3.5 การสรุปผล

3.6 แผนการดำเนินการวิจัย

3.7 ข้อจำกัดในการวิจัย

3.1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

การศึกษากระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทศูนย์การค้ามีความซับซ้อนและยังอยู่ในวงจำกัด โดยจากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องทำให้เป็นที่มาของการศึกษากระบวนการพัฒนาโครงการท่ามหาราช โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและเป้าหมายของการพัฒนาโครงการที่ผู้พัฒนาโครงการได้วางแผนไว้ ไปจนถึงการดำเนินงานในขั้นตอนการพัฒนาโครงการและผลของการพัฒนาโครงการ ว่าผลของการพัฒนาโครงการเป็นไปตามที่ผู้พัฒนาตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ เพื่อเป็นการวิเคราะห์ผลให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาโครงการ โดยเมื่อพบปัญหาและอุปสรรคแล้ว ผู้วิจัยคาดว่าจะสามารถวิเคราะห์ผลการศึกษาเพื่อสรุปบทเรียนจากกระบวนการการพัฒนาโครงการในครั้งนี้ใช้เป็นข้อเสนอแนะกับภาคเอกชน และภาครัฐที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้สำรวจพื้นที่ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาเบื้องต้น ทำให้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังนี้



ภาพที่3- 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

3.2 ระเบียบวิธีวิจัย

3.2.1 พื้นที่ในการศึกษา

ผู้วิจัยได้กำหนดพื้นที่ในการศึกษาคือ โครงการท่ามหาราช กรุงเทพมหานคร และบริเวณโดยรอบโครงการ เนื้อหาของการศึกษาจะมุ่งเน้นไปที่แนวคิดและกระบวนการในการพัฒนาโครงการ ซึ่งรวมถึงบทบาทและผู้เกี่ยวข้องในแต่ขั้นตอน เนื่องจากกระบวนการพัฒนาศูนย์การค้ามีความซับซ้อนในแง่ของข้อมูลที่จะต้องอาศัยซึ่งกันและกันในการพัฒนา โดยผู้วิจัยจะใช้วิธีกำหนดตัวแปรในแต่ละขั้นตอนได้ดังนี้

3.2.2 ตัวแปรในงานวิจัย

ตารางที่3- 1 แสดงวัตถุประสงค์และตัวแปรในงานวิจัย

วัตถุประสงค์	ตัวแปร		วิธีวิจัย	เครื่องมือ	แหล่งข้อมูล	
					ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. เพื่อศึกษาแนวคิดและกระบวนการพัฒนาศูนย์การค้าแบบปิดริมน้ำเจ้าพระยา กรณีศึกษา โครงการท่าพระราชกรุงเทพมหานคร	แนวคิด	ด้านประวัติศาสตร์	สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ประกอบการ	ผู้บริหารระดับสูง (คุณณัฐปรี พิทยรณรงค์สงคราม)
			เอกสาร	-	เอกสารจากทางโครงการ	-
			สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้วางกลยุทธ์	Director of Business Development (คุณวีระพงษ์ ปติฐพร)
			เอกสาร	-	เอกสารจากผู้วางกลยุทธ์	-
			สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ออกแบบ	Founder & Chief Design (คุณสุทธิศักดิ์ สุทธิสาวาท)
			เอกสาร	-	เอกสารจากผู้ออกแบบ	-
		ด้านกลยุทธ์	สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ประกอบการ	ผู้บริหารระดับสูง (คุณณัฐปรี พิทยรณรงค์สงคราม)
			เอกสาร	-	เอกสารจากทางโครงการ	-
			สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้วางกลยุทธ์	Director of Business Development (คุณวีระพงษ์ ปติฐพร)
			เอกสาร	-	เอกสารจากผู้วางกลยุทธ์	-
		ด้านกายภาพ	สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ประกอบการ	ผู้บริหารระดับสูง (คุณณัฐปรี พิทยรณรงค์สงคราม)
			เอกสาร	-	เอกสารจากทางโครงการ	-
			สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ออกแบบ	Founder & Chief Design (คุณสุทธิศักดิ์ สุทธิสาวาท)
			เอกสาร	-	เอกสารจากผู้ออกแบบ	-
		ด้านการลงทุน	สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ประกอบการ	ผู้บริหารระดับสูง (คุณณัฐปรี พิทยรณรงค์สงคราม)

วัตถุประสงค์	ตัวแปร			วิธีวิจัย	เครื่องมือ	แหล่งข้อมูล	
						ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. เพื่อศึกษาแนวคิดและกระบวนการพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิดริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา กรณีศึกษา โครงการท่ามหาราช กรุงเทพมหานคร	กระบวนการการพัฒนาโครงการ	ช่วงก่อนการก่อสร้าง	ด้านการวางแผนงาน	สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ประกอบการ	ผู้บริหารระดับสูง (คุณณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม)
				สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ออกแบบ	Founder & Chief Design (คุณสุทธิศักดิ์ สุทธิสวาท)
				เอกสาร	-	เอกสารจากผู้ออกแบบ	-
			ด้านการลงทุน	สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ประกอบการ	ผู้บริหารระดับสูง (คุณณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม)
			ด้านการตลาด	สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ประกอบการ	ผู้บริหารระดับสูง (คุณณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม)
			ด้านการออกแบบ	สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ประกอบการ	ผู้บริหารระดับสูง (คุณณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม)
				สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ออกแบบโครงการ	Founder & Chief Design (คุณสุทธิศักดิ์ สุทธิสวาท)
				เอกสาร	-	เอกสารจากผู้ออกแบบ	-
				สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ออกแบบ	Project Architect (คุณต่อลาภ ณัฐรุวิโรจน์)
				เอกสาร	-	เอกสารจากผู้ออกแบบ	-
				สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ออกแบบ Branding	Brand Designer (คุณณัชชา บุณยมานนท์)
				เอกสาร	-	เอกสารจากผู้ออกแบบ	
		ช่วงระหว่างก่อสร้าง	ด้านการก่อสร้าง	สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ประกอบการ	ผู้บริหารระดับสูง (คุณณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม)
				สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ออกแบบ	Founder & Chief Design (คุณสุทธิศักดิ์ สุทธิสวาท)
				เอกสาร	-	เอกสารจากผู้ออกแบบ	-
				สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ออกแบบ	Project Architect (คุณต่อลาภ ณัฐรุวิโรจน์)
				เอกสาร	-	เอกสารจากผู้ออกแบบ	-
			ด้านการตลาด	สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ประกอบการ	ผู้บริหารระดับสูง (คุณณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม)
				เอกสาร	-	เอกสารจากทางโครงการ	-
			ด้านการขายพื้นที่	สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ประกอบการ	ผู้บริหารระดับสูง (คุณณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม)
				เอกสาร	-	เอกสารจากทางโครงการ	-
				สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ออกแบบ	Founder & Chief Design (คุณสุทธิศักดิ์ สุทธิสวาท)
				เอกสาร	-	เอกสารจากผู้ออกแบบ	-
		ช่วงหลังการก่อสร้าง	ด้านการตลาด	สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ประกอบการ	ผู้บริหารระดับสูง (คุณณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม)
				เอกสาร	-	เอกสารจากทางโครงการ	-
			การบริหารโครงการ	สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ประกอบการ	ผู้บริหารระดับสูง (คุณณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม)

วัตถุประสงค์	ตัวแปร	วิธีวิจัย	เครื่องมือ	แหล่งข้อมูล	
				ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
2. เพื่อศึกษาปัญหา-อุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิดริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา กรณีศึกษาโครงการท่ามหาราช กรุงเทพมหานคร	ผลการดำเนินงานด้านกายภาพ	สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ประกอบการ	ผู้บริหารระดับสูง (คุณณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม)
		เอกสาร	-	เอกสารจากทางโครงการ	-
		สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ออกแบบ	Founder & Chief Design (คุณสุทธิศักดิ์ สุทธิสวาท)
		เอกสาร	-	เอกสารจากผู้ออกแบบ	-
		สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ออกแบบ	Project Architect (คุณต่อลาภ ณัฐรุวิโรจน์)
		เอกสาร	-	เอกสารจากผู้ออกแบบ	-
		สังเกต	แบบสังเกต	โครงการท่ามหาราช	-
		สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (คุณผกามาศ ชัชเวช)
		สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์		ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายออกแบบ (คุณจตุพร ตั้งศิริสกุล)
	ผลการดำเนินงานด้านองค์ประกอบด้านร้านค้า	สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ประกอบการ	ผู้บริหารระดับสูง (คุณณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม)
		เอกสาร	-	เอกสารจากทางโครงการ	-
		สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ออกแบบ	Founder & Chief Design (คุณสุทธิศักดิ์ สุทธิสวาท)
		เอกสาร	-	เอกสารจากผู้ออกแบบ	-
		สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้วางกลยุทธ์	Director of Business Development (คุณวีระพงษ์ ปดิฐพร)
		เอกสาร	-	เอกสารจากผู้วางกลยุทธ์	-
		สังเกต	แบบสังเกต	โครงการท่ามหาราช	-
		สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (คุณผกามาศ ชัชเวช)
		สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์		ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายออกแบบ (คุณจตุพร ตั้งศิริสกุล)

วัตถุประสงค์	ตัวแปร	วิธีวิจัย	เครื่องมือ	แหล่งข้อมูล	
				ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
2. เพื่อศึกษาปัญหา-อุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิดริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา กรณีศึกษาโครงการท่ามหาราช กรุงเทพมหานคร	ผลการดำเนินงานด้านการตลาด	สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ประกอบการ	ผู้บริหารระดับสูง (คุณณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม)
		เอกสาร	-	เอกสารจากแหล่งอ้างอิง	-
		สังเกต	แบบสังเกต	โครงการท่ามหาราช	-
		สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (คุณผกามาศ ชัชเวช)
		สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์		ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายออกแบบ (คุณจตุพร ตั้งศิริสกุล)
	ผลการดำเนินงานด้านการบริหารโครงการ	สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้ประกอบการ	ผู้บริหารระดับสูง (คุณณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม)
		สังเกต	แบบสังเกต	โครงการท่ามหาราช	-
		สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์	ผู้เชี่ยวชาญ	ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายพัฒนาธุรกิจ (คุณผกามาศ ชัชเวช)
		สัมภาษณ์	แบบสัมภาษณ์		ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายออกแบบ (คุณจตุพร ตั้งศิริสกุล)
3. เพื่อสรุปบทเรียนจากกระบวนการพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิดริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา กรณีศึกษา โครงการท่ามหาราช กรุงเทพมหานคร	แนวคิดและกระบวนการการพัฒนาโครงการ	วิเคราะห์	เชิงคุณภาพ	ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2 วิเคราะห์ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง	
	ผลการดำเนินงานของกระบวนการพัฒนา	วิเคราะห์	เชิงคุณภาพ	ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2 วิเคราะห์ร่วมกับแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้อง	

3.2.3 การรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการเก็บรวบรวมโดยแบ่งออกได้ดังนี้

3.2.3.1 ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data)

สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ข้อมูลเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

2. ข้อมูลเอกสารเกี่ยวกับโครงการท่ามหาราช จากผู้พัฒนาโครงการ และกลุ่มที่ปรึกษาโครงการ

3. แหล่งข้อมูลอ้างอิงที่เกี่ยวข้องกับโครงการท่ามหาราช ได้แก่ บทสัมภาษณ์ของผู้ประกอบการ การประชาสัมพันธ์โครงการ รายงานสถานการณ์เกี่ยวกับผู้พัฒนาโครงการ

3.2.3.2 การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ (primary data)

การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิมาจาก การสัมภาษณ์ การสังเกตุพื้นที่ โดยสามารถแบ่งออกเป็น 5 กลุ่ม คือ

1. การสัมภาษณ์ผู้พัฒนาโครงการ: ผู้บริหารระดับสูง บริษัท สุภัทรา เรียลเอสเตท จำกัด ได้แก่ คุณณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อเก็บข้อมูลกระบวนการในการพัฒนาโครงการท่ามหาราช

2. การสัมภาษณ์กลุ่มที่ปรึกษาในการพัฒนาโครงการ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อเก็บข้อมูลในการพัฒนาโครงการท่ามหาราช ซึ่งแบ่งออกเป็น

2.1 ที่ปรึกษาด้านการการวางกลยุทธ์: บริษัท คอนทัวร์ จำกัด คุณวีระพงษ์ ปดิฐพร

2.2 ที่ปรึกษาด้านการออกแบบงานสถาปัตยกรรม: บริษัท คอนทัวร์ จำกัด คุณสุทธิศักดิ์ สุทธิสวาท

2.3 ที่ปรึกษาด้านการออกแบบงานสถาปัตยกรรมและตกแต่งภายใน: บริษัท เฟบรัวอิมเมจ จำกัด คุณต่อลาภ ณัฐรุวิโรจน์

2.4 ที่ปรึกษาด้านการออกแบบงาน Branding: บริษัท แบรนด์ เซนทริค จำกัด คุณณัชชา บุณยมานนท์

3. การสัมภาษณ์ผู้ค้าพระในตลาดท่าพระจันทร์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง: คุณเอกสิทธ์ จรุไพรวัลย์ ผู้ค้าพระเครื่องในตลาดท่าพระจันทร์และอยู่ในช่วงระหว่างการพัฒนาโครงการท่ามหาราช

4. การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญอสังหาริมทรัพย์โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อเก็บข้อมูลของความคิดเห็นของงานวิจัย

4.1 ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายออกแบบ: คุณจตุพร ตั้งศิริสกุล ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานออกแบบศูนย์การค้าแบบเปิดมากกว่า 6 ปี

4.2 ผู้เชี่ยวชาญฝ่ายพัฒนาธุรกิจ: คุณผกามาศ ชัชเวช ซึ่งมีประสบการณ์การพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิดมากกว่า 8 ปี

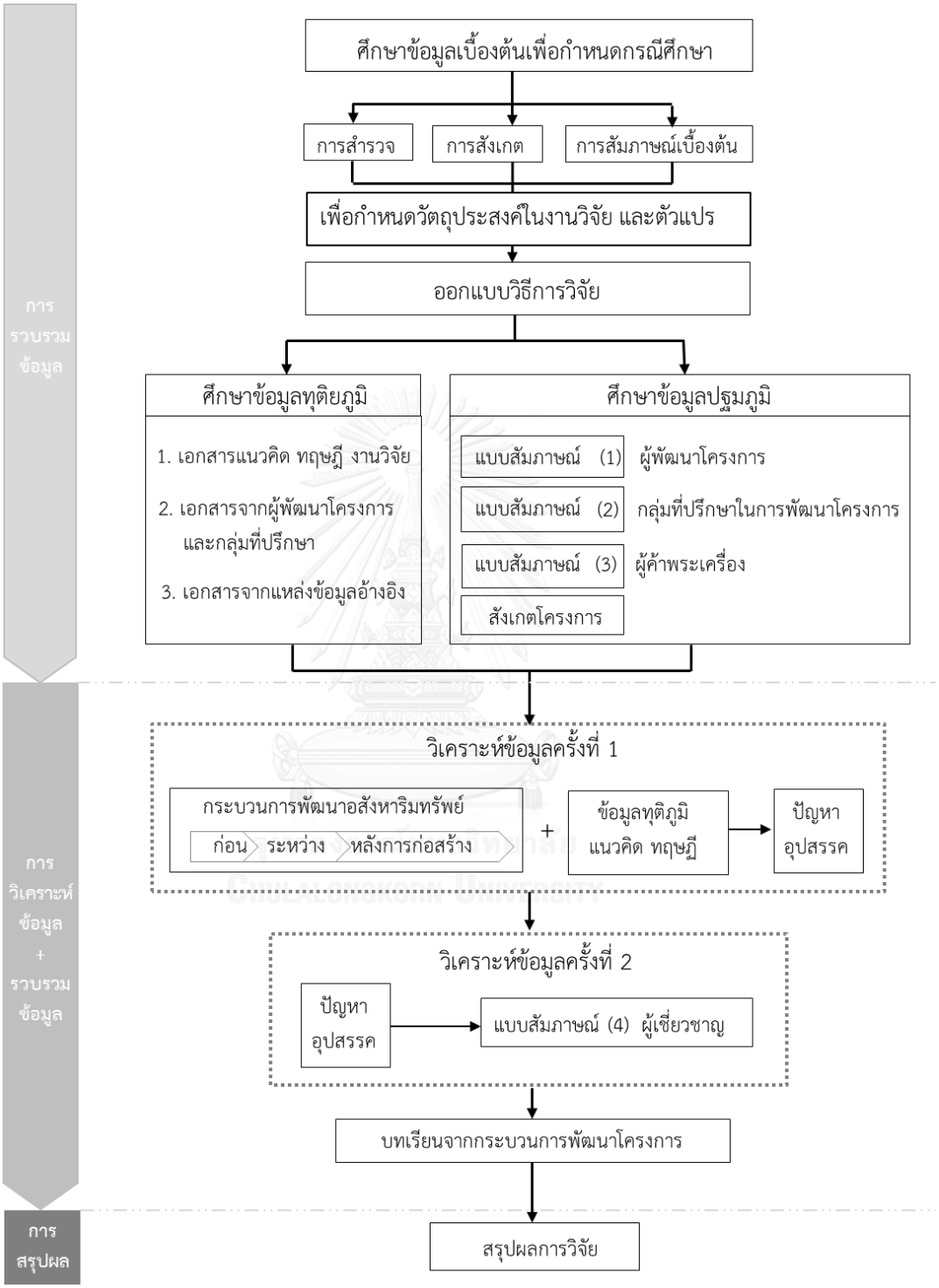
5. การสังเกตโครงการท่ามหาราช ด้วยแบบสังเกต โดยผู้วิจัย

Chulalongkorn University

ตารางที่3- 2 แสดงรายละเอียดการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ

รายละเอียดการเก็บข้อมูล				วันเก็บข้อมูล
ผู้พัฒนาโครงการ				
เจ้าของโครงการ	บริษัท สุภัทราเรียล เอสเตท จำกัด	Managing Director	คุณณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม	13/02/2560
ที่ปรึกษาในการพัฒนาโครงการ				
ด้านการวางกลยุทธ์	บริษัท คอนทัวร์ จำกัด	Director of Business Development	คุณวีระพงษ์ ปดิฐพร	20/02/2560
ด้านการออกแบบงานสถาปัตยกรรม	บริษัท คอนทัวร์ จำกัด	Founder & Chief Design	คุณสุทธิศักดิ์ สุทธิสวาท	30/03/2560
ด้านการออกแบบงานสถาปัตยกรรมและตกแต่งภายใน	บริษัท เฟบรัวอิมเมจ จำกัด	Project Architect	คุณต่อลาภ ณัฐรุวิโรจน์	14/01/2560
ด้านการออกแบบงาน Branding	บริษัท แบรนด์เซนทริค จำกัด	Brand Designer	คุณณัชชา บุณยมานนท์	15/12/2559
ผู้ค้าพระเครื่องในชุมชนท่าพระจันทร์				
ผู้อยู่ในระหว่างช่วงการพัฒนาโครงการ	-		คุณเอกสิทธ์ จรุไพรวัลย์	10/5/2560
ผู้เชี่ยวชาญ				
การออกแบบศูนย์การค้าแบบเปิด	-	ประสบการณ์มากกว่า 6 ปี	คุณจตุพร ตั้งศิริสกุล	9/6/2560
การพัฒนาธุรกิจศูนย์การค้า	-	ประสบการณ์มากกว่า 6 ปี	คุณผกามาศ ชัชเวช	23/06/2560
การสังเกตุ				
ศูนย์การค้าริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา				19/06/2559
โครงการท่ามหาราชและบริเวณใกล้เคียงครั้งที่ 1				20/09/2559
โครงการท่ามหาราชและบริเวณใกล้เคียงครั้งที่ 2				25/09/2559
โครงการท่ามหาราชและบริเวณใกล้เคียงครั้งที่ 3				4/12/2559
โครงการท่ามหาราชและบริเวณใกล้เคียงครั้งที่ 4				13/2/2560
โครงการท่ามหาราชและบริเวณใกล้เคียงครั้งที่ 5				29/04/2560
โครงการท่ามหาราชและบริเวณใกล้เคียงครั้งที่ 6				10/5/2560

3.3 วิธีดำเนินการวิจัย



ภาพที่3- 2 แสดงวิธีดำเนินการวิจัย

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิที่ได้นำมาหาความสัมพันธ์กันและจัดกลุ่มให้อยู่ในหมวดหมู่ใกล้เคียงกันเพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ได้วางแผนไว้ โดยนำมาวิเคราะห์ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

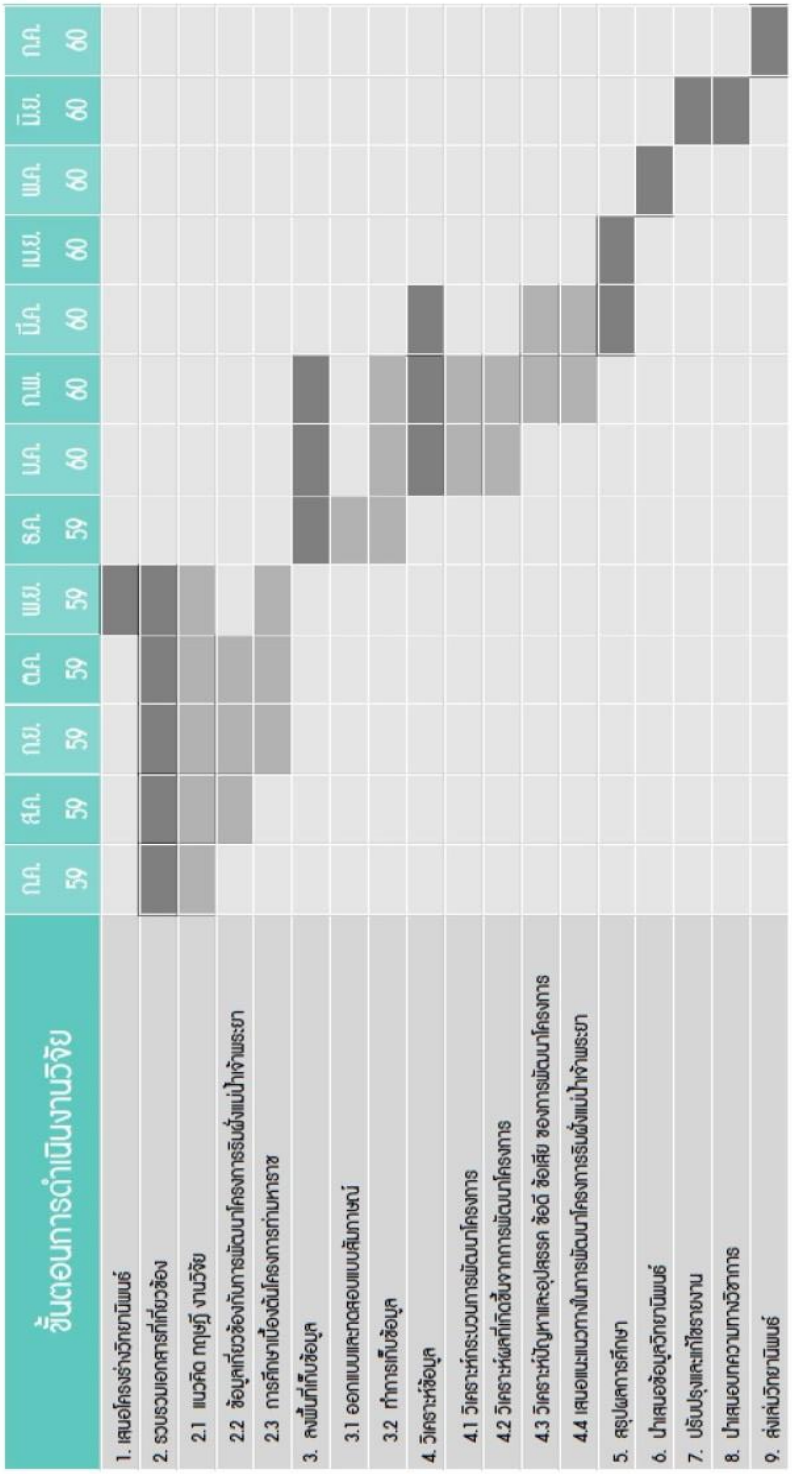
1. นำข้อมูลทุติยภูมิที่ได้มาจัดเรียงตามหมวดหมู่ เรียงตามวัตถุประสงค์ในการศึกษาการวิจัย และขั้นตอนในการพัฒนาโครงการ
2. นำข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์ การศึกษาเอกสารข้อมูลโครงการ และการสำรวจโครงการมาจัดเรียงตามวัตถุประสงค์และขั้นตอนในการพัฒนาโครงการ
3. วิเคราะห์เนื้อหาและสรุปข้อมูลทุติยภูมิและปฐมภูมิในแต่ละขั้นตอนในการพัฒนาโครงการ โดยนำเสนอการบรรยายเชิงพรรณาตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรค
4. วิเคราะห์ผลที่ได้รับจากการพัฒนาโครงการเพื่อให้ได้ ข้อเด่นและข้อด้อยของการพัฒนาโครงการ
5. นำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญเพื่อเป็นการขอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
6. วิเคราะห์ข้อมูลจากผลลัพธ์ที่ได้เพื่อที่จะสรุปผลการวิจัย

3.5 การสรุปผล

ในการสรุปผลผู้วิจัยใช้วิธีพรรณาผลของการศึกษาตามลำดับของกระบวนการพัฒนาโครงการและวัตถุประสงค์ในการวิจัย กล่าวคือ แนวคิดและกระบวนการพัฒนาโครงการ ผลของการพัฒนาโครงการที่เกิดขึ้น ทำให้ได้ทราบข้อจำกัด ปัญหาและอุปสรรคของโครงการ จากนั้นนำข้อสรุปที่ได้มาวิเคราะห์เป็นบทเรียนของกระบวนการพัฒนาโครงการท่ามหาราช เพื่อให้ได้ข้อสรุปของงานวิจัย

3.6 แผนการดำเนินการวิจัย

ตารางที่3- 3 แสดงแผนการดำเนินงานวิจัย



3.7 ข้อจำกัดในการวิจัย

1. ผู้พัฒนาโครงการไม่สามารถให้ข้อมูลรายละเอียดด้านการเงินได้ แต่ได้ให้ข้อสรุปของการลงทุนและงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาโครงการเพื่อประกอบงานวิจัยนี้

2. ผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาโครงการบางท่าน ปัจจุบันไม่ได้ทำงานอยู่ในบริษัทที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้พัฒนาโครงการ ทำให้การติดต่อขอข้อมูลจากด้านการบริหารการก่อสร้าง ไม่สามารถติดต่อได้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 4
โครงการท่ามหาราช

เพื่อให้เข้าใจกระบวนการพัฒนาโครงการท่ามหาราช ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิจากการศึกษาเอกสารของโครงการจากผู้พัฒนาโครงการ รวมถึงข้อมูลจากกลุ่มที่ปรึกษาโครงการ และข้อมูลปฐมภูมิจากการเข้าไปสังเกตุโครงการท่ามหาราช และการสัมภาษณ์ผู้พัฒนาโครงการและกลุ่มที่ปรึกษาโครงการ โดยสามารถแบ่งข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาโครงการท่ามหาราชได้ดังนี้

4.1 ประวัติและความเป็นมาของโครงการ

4.1.1 ทำเลที่ตั้ง

4.1.2 การเดินทางและการเข้าถึง

4.1.3 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

4.2 ลักษณะโครงการท่ามหาราช

4.2.1 ลักษณะและองค์ประกอบโครงการด้านกายภาพ

4.2.2 ลักษณะและองค์ประกอบโครงการด้านร้านค้า

4.1 ประวัติและความเป็นมา

4.1.1 ทำเลที่ตั้ง

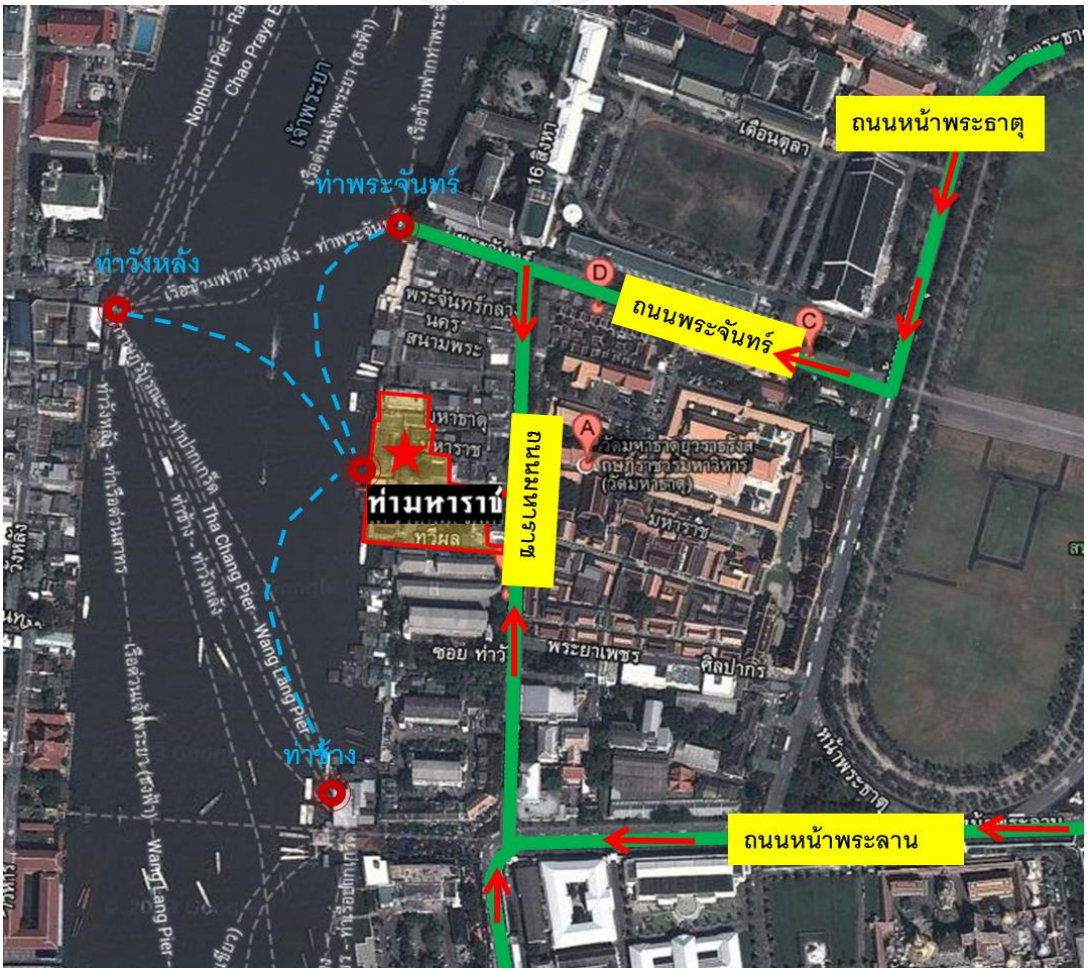
ภาพที่4- 1 แสดงที่ตั้งของโครงการท่ามหาราชและสถานที่สำคัญใกล้เคียง

(ที่มา : 2madames, 2015: online)

โครงการท่ามหาราชตั้งอยู่ริมแม่น้ำเจ้าพระยาในบริเวณเกาะรัตนโกสินทร์ชั้นใน ซึ่งอยู่ไม่ห่างจากพระบรมมหาราชวัง และสนามหลวง พื้นที่บริเวณนี้จัดว่าเป็นพื้นที่สำคัญทั้งทางประวัติศาสตร์และพื้นที่เชิงสัญลักษณ์ เนื่องจากบริบทโดยรอบของพื้นที่บริเวนนี้ มีความสำคัญมายาวนานและยังคงมีความสำคัญต่อประเทศไทยสืบต่อไป นอกจากจะเป็นพื้นที่ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวและเป็นที่ตั้งหน่วยงานสำคัญๆต่างแล้ว ยังเป็นพื้นที่ที่นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติต่างพากันมาเที่ยวชมสถานที่บริเวณนี้อยู่ตลอดเวลา

4.1.2 การเดินทางและการเข้าถึง

โครงการท่ามหาราชตั้งอยู่ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาใกล้กับบริเวณชุมชนท่าพระจันทร์ เขตพระนครกรุงเทพมหานคร ซึ่งประกอบไปด้วย ตรอกการค้า และอาคารพาณิชย์ตลอดถนนมหาราช ซึ่งการเดินทางและการเข้าถึงโครงการท่ามหาราชสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 วิธีคือ



ภาพที่4- 2 แสดงตำแหน่งโครงการท่ามหาราชและการเข้าถึงโครงการ

4.1.2.1 การเดินทางโดยรถยนต์และรถโดยสารประจำทาง

สามารถเดินทางโดยรถยนต์ส่วนตัวจากถนนราชดำเนินมุ่งหน้าไปถนนมหาราช โดยท่ามหาราชจะอยู่ทางซ้ายมือ หรือเดินทางโดยรถโดยสารประจำทาง ได้ทั้งหมด 7 สาย มาลงที่ป้ายรถโดยสารประจำทางหน้าโครงการท่ามหาราช

ภาพที่4- 3 แสดงระยะทางจากป้ายรถโดยสารประจำทางถึงทางเข้าโครงการ และตำแหน่งท่าเรือ

4.1.2.2 การเดินทางโดยเรือ

สามารถเดินทางมาทางเรือโดยสารต่างๆในแม่น้ำเจ้าพระยา คือ เรือด่วนเจ้าพระยา เรือธงเขียว เรือธงส้ม เรือธงเหลืองมาลงท่าพรานนก/วังหลัง (N10) แล้วนั่งเรือโดยสารข้ามฟากจากท่าวังหลังมาลงที่ท่าวัดมหาธาตุ หรือเดินทางจากเรือ เจ้าพระยาทัวร์ริสโบ๊ท (Chao Phraya Tourist Boat: CTB) ธงฟ้ามาลงที่ท่ามหาราช เนื่องจากการเดินทางทางน้ำไม่มีปัญหาด้านการจราจร และยังสามารถเชื่อมต่อกับการขนส่งมวลชนโดยรถไฟฟ้าบีทีเอสเพื่อไปสู่ย่านอื่นๆของกรุงเทพมหานครได้อีกด้วย

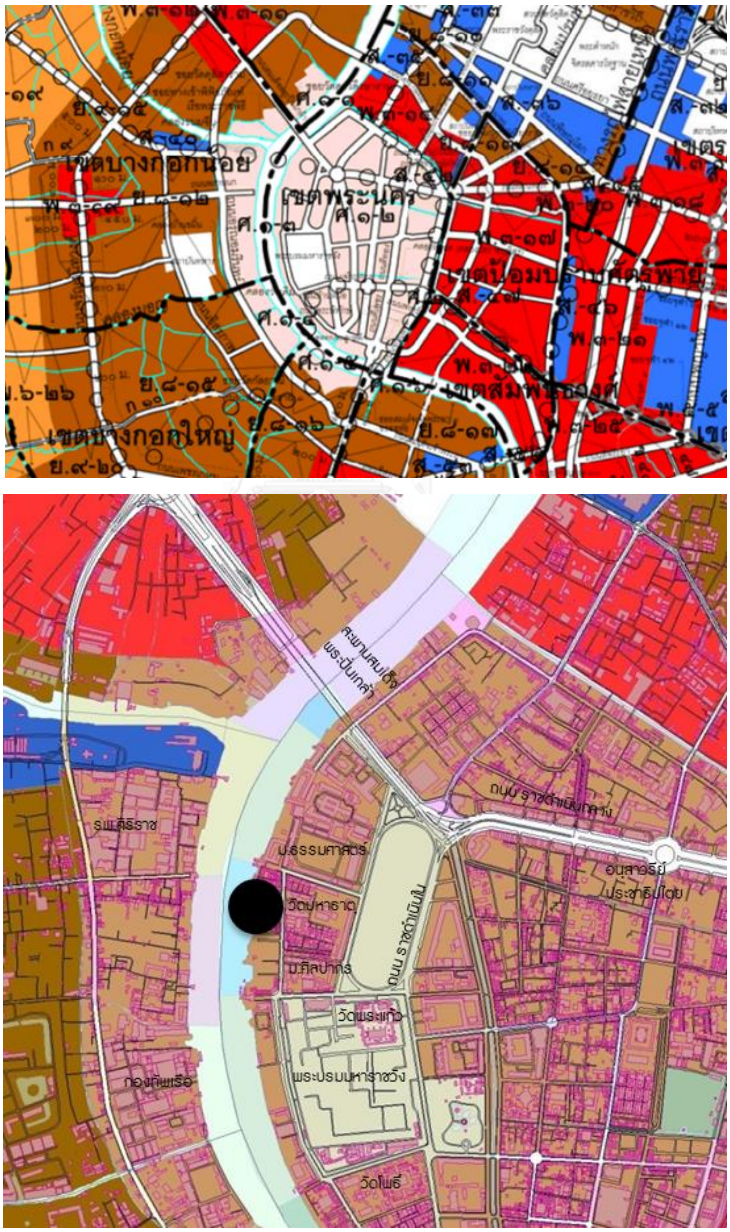
ภาพที่4- 4 แสดงการเดินทางด้วยเรือในแม่น้ำเจ้าพระยา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

4.1.3 กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ข้อบังคับทางผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่สีน้ำตาลอ่อน ศ1-2 ที่ดินประเภทอนุรักษ์เพื่อส่งเสริมเอกลักษณ์ศิลปวัฒนธรรมไทย โดยมีรายละเอียดคือ

- FAR หรือพื้นที่ก่อสร้างสูงสุดต่อพื้นที่ดินไม่เกิน 4 : 1
- กำหนดพื้นที่เปิดโล่งไม่น้อยกว่าร้อยละ 10



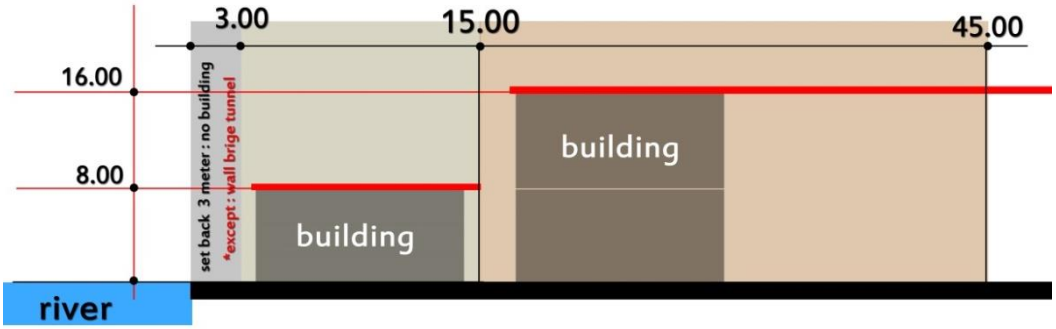
ภาพที่4- 5 แสดงผังเมืองรวมกรุงเทพมหานคร เขตพื้นที่สีน้ำตาลอ่อน ศ. 1-2

ข้อบัญญัติกรุงเทพมหานคร ควบคุมการก่อสร้างอาคารริมแม่น้ำเจ้าพระยาทั้ง 2 ฝั่งตามข้อกำหนดบริเวณห้ามก่อสร้างริมแม่น้ำเจ้าพระยาทั้งสองฝั่งได้กำหนดให้

- ภายในระยะ 3 เมตรจากริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาห้ามสร้างอาคาร ยกเว้นแต่กำแพง เขื่อน อุโมงค์สะพาน

- ภายในระยะ 3 เมตรขึ้นไปแต่ไม่เกิน 15 เมตรจากริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา ให้สร้างอาคารที่มีความสูงไม่เกิน 8 เมตร

- ภายในระยะเกิน 15 เมตรขึ้นไปแต่ไม่เกิน 45 เมตรจากริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา ให้สร้างอาคารที่มีความสูงไม่เกิน 16 เมตร



ภาพที่4- 6 แสดงระยะถอยร่นของที่ดินบริเวณท่ามหาราชด้านที่ติดแม่น้ำเจ้าพระยา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

4.2 ลักษณะโครงการท่ามหาราช

4.2.1 ลักษณะและองค์ประกอบโครงการด้านกายภาพ

ภาพที่4- 7 แสดงที่ตั้งโครงการท่ามหาราชและการเข้าถึง
(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)

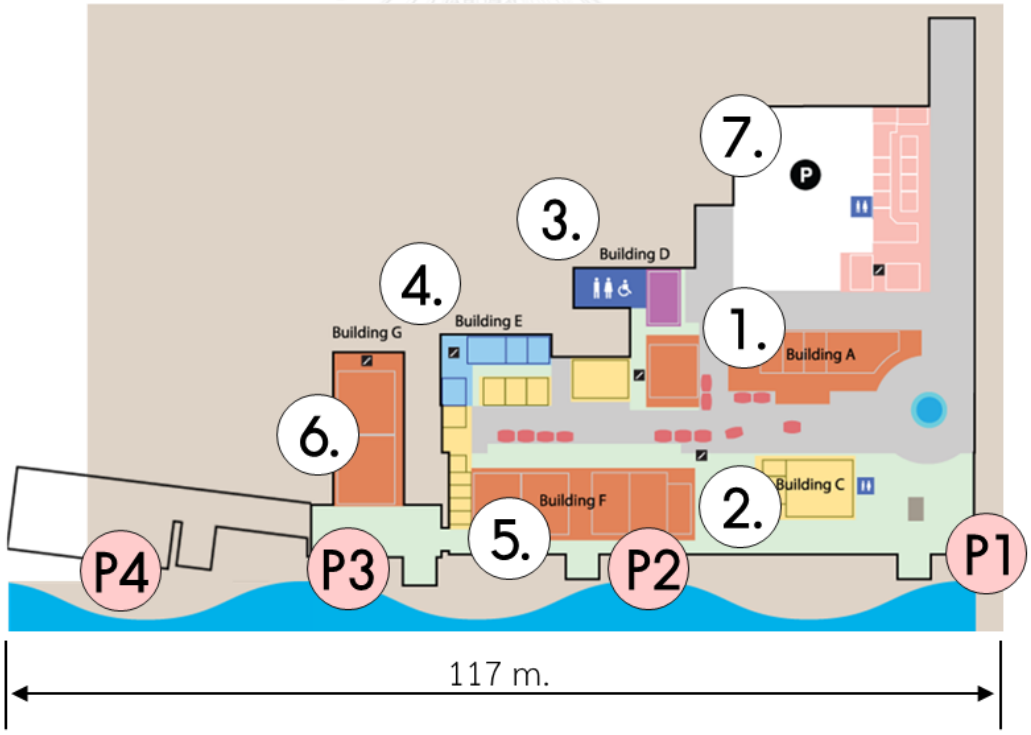
จากการศึกษาข้อมูลเอกสารโครงการท่ามหาราช (Sale Kit ท่ามหาราช,2560) ตั้งอยู่ที่ 1/11 ตรอกมหาธาตุ ถนนมหาราช เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200 ลักษณะโครงการคือ ศูนย์การค้าแบบเปิด (open – air shopping mall) บนที่ดิน 3 ไร่ ประกอบด้วยร้านค้าจำนวน 38 ร้าน และ kiosk จำนวน 18 ร้าน โดยมีความยาวของที่ดินหน้ากว้างติดริมแม่น้ำเจ้าพระยา 117 เมตร และมีอาคารจอดรถ 5 ชั้น รองรับการจอดรถ 213 คัน โดยด้านหน้าโครงการตั้งอยู่บนถนนมหาราชเป็นทางเข้าหลัก

ภาพที่4- 8 แสดงตำแหน่งท่าเรือในโครงการท่ามหาราช
(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)

และมีท่าเรือทั้งหมด 4 ท่า ซึ่งแต่ละท่าเรือมีการใช้งานที่ต่างกัน คือ

1. ท่าเรือโดยสารนักท่องเที่ยว (P1) ใช้สำหรับรองรับเรือโดยสารท่องเที่ยวที่วิ่งตามเส้นทางของแม่น้ำเจ้าพระยา
2. ท่า Private Shutter (P2) ใช้สำหรับรองรับ เรือร้านอาหาร , เรือ Cruise ขนาดเล็ก และเรือหางยาว
3. ท่าเรือโดยสารข้ามฟาก (P3) ใช้สำหรับรองรับเรือข้ามฟากไปยังท่าวังหลัง เวลาเปิดทำการคือ 05.00–22.00 น.
4. ท่าเรือพิเศษ (P4) จะเปิดใช้สำหรับรองรับโอกาสพิเศษซึ่งปกติจะปิดการใช้งานไว้

โครงการท่ามหาราชประกอบด้วยอาคารทั้งหมด 7 อาคารหลัก คือ 1. อาคาร A 2. อาคาร C 3. อาคาร D 4. อาคาร E 5. อาคาร F 6. อาคาร G และ 7. อาคารจอดรถ เชื่อมกันด้วยทางเดินแต่ละช่วง โดยพื้นที่อาคารรวม 12,585 ตร.ม. และมีพื้นที่เช่าร้านค้า 3,639 ตร.ม.



ภาพที่4- 9 แสดงตำแหน่งอาคารและท่าเรือภายในโครงการท่ามหาราช

(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)

ภาพที่4- 10 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช

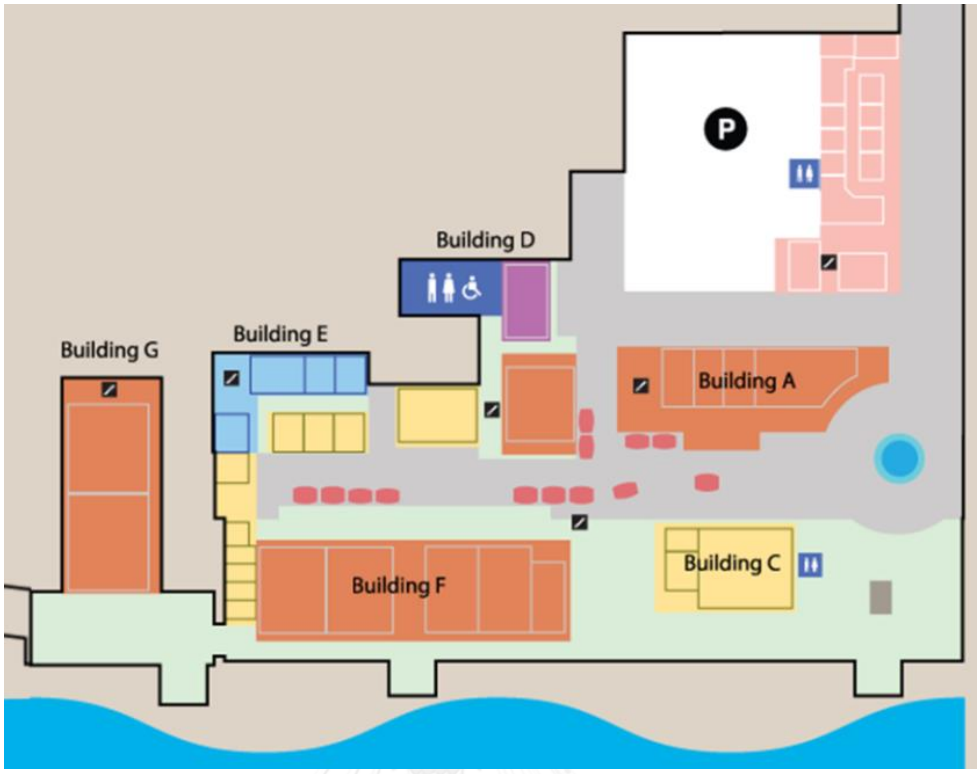
ภาพที่4- 11 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช

4.2.2 ลักษณะและองค์ประกอบโครงการด้านร้านค้า

โครงการท่ามหาราชชั้นที่ 1 ประกอบไปด้วยร้านค้าภายในอาคารดังนี้

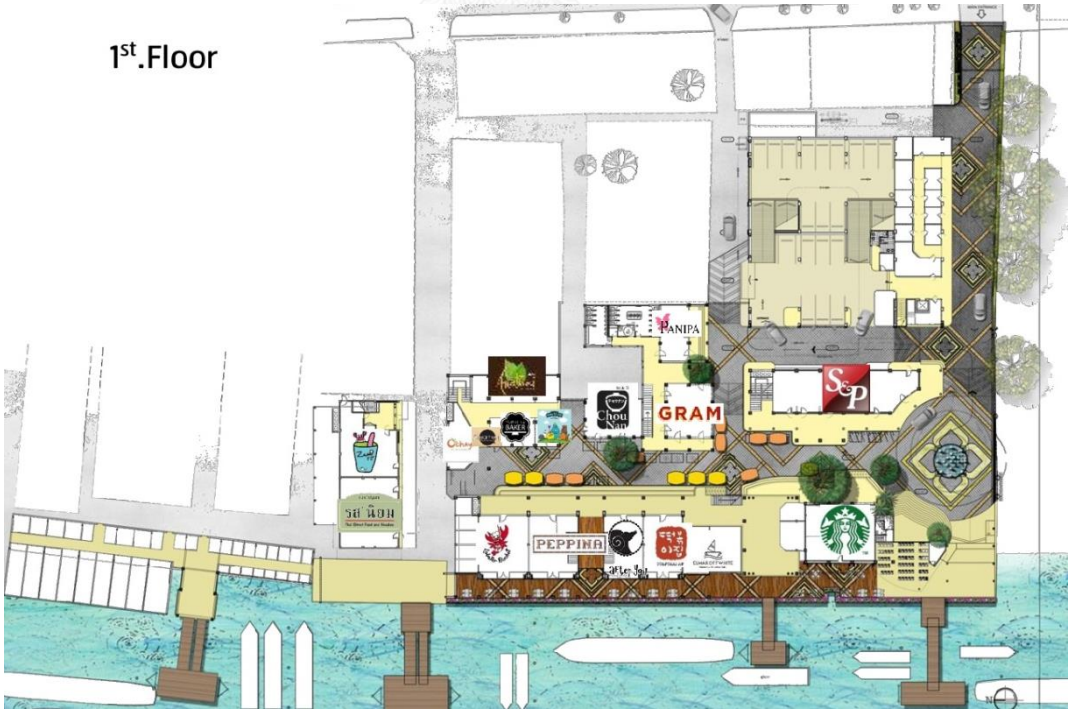
ตารางที่4- 1แสดงตำแหน่งและประเภทร้านค้าภายในโครงการท่ามหาราชชั้นที่ 1

อาคาร	เลขที่	ประเภท	ผู้เช่าพื้นที่
จอดรถ	P1-01	ร้านภาพถ่ายและหนังสือ	Editions
	P1-02	เครื่องหนังและของใช้	TA.THA.TA
	P1-04	เครื่องประดับ	Pomme Accessories
	P1-05	ร้านไอศครีม	Stick House
	P1-06	ร้านกาแฟ	Favour Café
	P1-09	ร้านภาพถ่ายและหนังสือ	Editions
	P1-11	เครื่องประดับ	Orgemme Creation
	P1-12	ร้านขายยา	Health Me
A	A1-01	ร้านอาหาร	S&P
C	C1-01	ร้านกาแฟ	Starbucks
D	D1-01	ร้านเสริมสวย	Panipa Salon
	D1-02	ร้านอาหาร	Chou Nan
	D1-03	ร้านอาหารและกาแฟ	Gram Café
E	E1-01-03	ร้านนวดแผนไทย	Anothai
	E1-04	ร้านอาหาร	Ramen Boy
F	F1-01	ร้านอาหาร	Lobster Bucket
	F1-02	ร้านอาหาร	Peppina
	F1-03	ร้านกาแฟและขนมหวาน	After You Café
	F1-04	ร้านอาหาร	Tok pok ki jib
	F1-05	ร้านขนมหวาน	Elmar Offwhite
G	G1-01	ร้านอาหาร	รสนิยม
	G1-02	ร้านอาหาร	แซ่บอิลี่



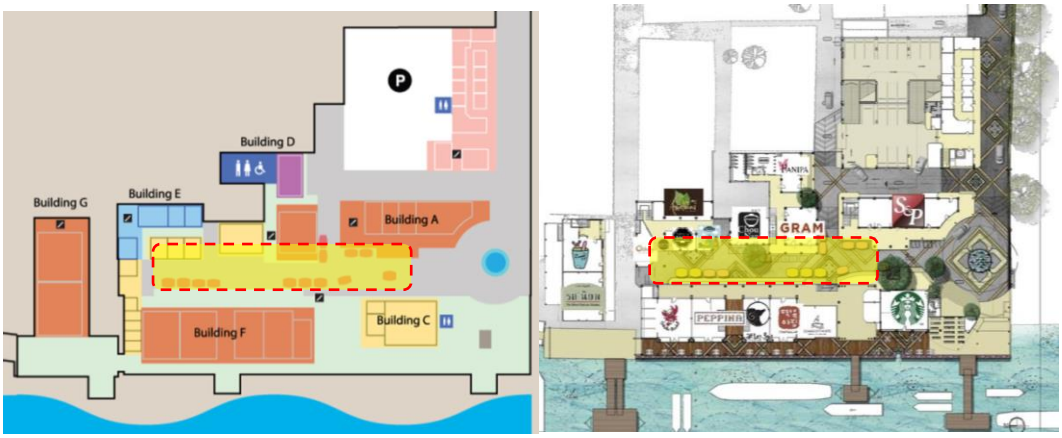
ภาพที่4- 12 แสดงผังชั้นที่ 1

(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด)



ภาพที่4- 13 แสดงผังพื้นชั้น 1 และร้านค้าในโครงการท่ามหาราช

(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด)



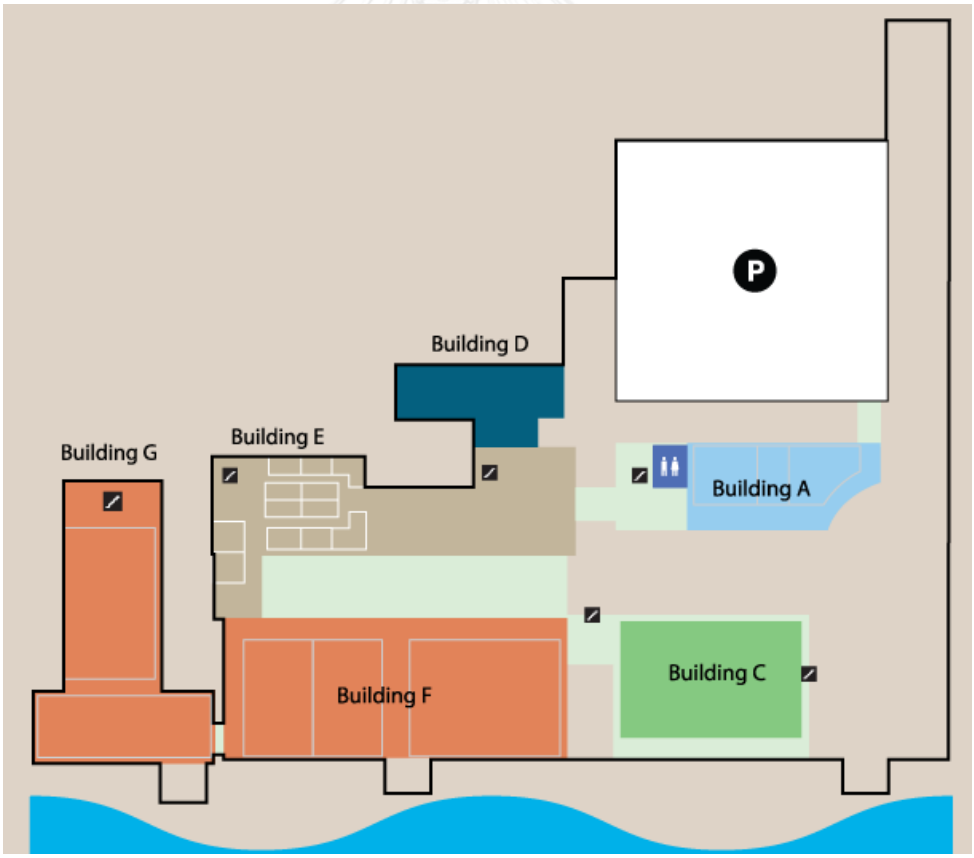
ภาพที่4- 14 แสดงผังพื้นชั้น 1 และบริเวณที่ตั้งร้านค้าประเภท kiosk และ food truck ระหว่างอาคาร
(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)

ภาพที่4- 15 แสดงบริเวณที่ตั้งร้านค้าประเภท kiosk และ food truck ระหว่างอาคาร

โดยพื้นที่ส่วนกลาง ระหว่างอาคารด้านในโครงการ (อาคาร A และอาคาร E) กับอาคารด้านริมแม่น้ำเจ้าพระยา (อาคาร C และอาคาร F) จะเป็นร้านค้าประเภท kiosk และ food truck

ตารางที่4- 2 แสดงตำแหน่งและประเภทร้านค้าภายในโครงการท่ามหาราชชั้นที่ 2

อาคาร	เลขที่	ประเภท	ผู้เช่าพื้นที่
จอดรถ	-	ที่จอดรถ	-
A	A2-01	ร้านอาหาร	Noa Noa
A	A2-02	ร้านอาหาร	Omori Shabu
C	-	สวน (Rooftop)	-
D	-	สำนักงานบริษัทสุภัทราเรียลเอสเตท	-
	-	พื้นที่จัดแสดงนิทรรศการ	-
E	E2-01	ตลาดพระเครื่องท่ามหาราช	ปอนด์ ท่าพระจันทร์
F	-	สวน (Rooftop)	-
G	G2-01	ร้านอาหาร	เสวย



ภาพที่4- 16 แสดงผังพื้นชั้นที่ 2

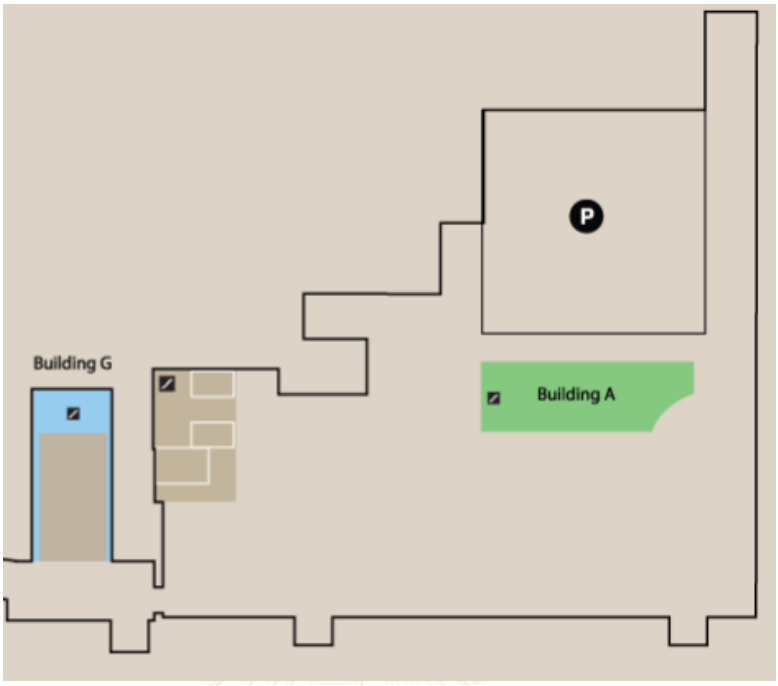
(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด)

ภาพที่4- 17 แสดงผังพื้นชั้น 2 และร้านค้าในโครงการท่ามหาราช
(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่4- 3 แสดงตำแหน่งและประเภทร้านค้าภายในโครงการท่ามหาราชชั้นที่ 3

อาคาร	เลขที่	ประเภท	ผู้เช่าพื้นที่
จอดรถ	-	ที่จอดรถ	-
A	-	สวน (Rooftop)	-
G	G3-01	โรงเรียนสอนเต้น	Studio Zoom



ภาพที่4- 18 แสดงผังพื้นชั้นที่ 3

(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด)

ภาพที่4- 19 แสดงผังพื้นชั้น 3 และร้านค้าในโครงการท่ามหาราช

(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด)

ภาพที่4- 20 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช

ภาพที่4- 21 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช

ภาพที่4- 22 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช ร้านเสวย บริเวณชั้น 2 อาคาร G

ภาพที่4- 23 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช

บทที่ 5
แนวคิดและกระบวนการพัฒนาโครงการท่ามหาราช

ในบทนี้ผู้วิจัยจะศึกษาโดยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้พัฒนาโครงการท่ามหาราช ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับโครงการ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อสรุปทัศนคติที่มีต่อการพัฒนาโครงการท่ามหาราชตามแนวความคิดและกระบวนการพัฒนา รวมถึงการสำรวจโครงการในปัจจุบันและการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์การพิจารณาออกเป็นหัวข้อ ดังนี้

5.1 ข้อมูลผู้พัฒนาโครงการ

5.2 พื้นที่ก่อนการพัฒนาโครงการ

5.3 แนวคิดและกระบวนการในการพัฒนาโครงการ

5.4 ผลในการพัฒนาโครงการ (ผลการดำเนินงานของโครงการท่ามหาราชในปัจจุบัน)

5.5 ข้อจำกัด ปัญหาและอุปสรรค

5.6 ทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแนวคิดและกระบวนการการพัฒนาโครงการ

5.1 ข้อมูลผู้พัฒนาโครงการ

5.1.1 ธุรกิจของเครือสุภัทรากรุ๊ป และบริษัทสุภัทราเรียลเอสเตทจำกัด

บริษัท สุภัทรา เรียล เอสเตท จำกัด ตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2554 โดยเป็นหนึ่งในเครือธุรกิจสุภัทรากรุ๊ป ผู้ทำธุรกิจการเดินเรือในแม่น้ำเจ้าพระยามาตั้งแต่อดีต โดยการจัดตั้งบริษัทสุภัทราเรียลเอสเตทจำกัด เกิดขึ้นจากผู้บริหารของสุภัทรากรุ๊ป รุ่นที่3 โดยมีความสัมพันธ์เป็นรุ่นหลานของผู้ก่อตั้งบริษัทเรือด่วนเจ้าพระยา จุดกำเนิดธุรกิจเครือสุภัทรากรุ๊ป ผู้วิจัยได้ทำการจำแนกธุรกิจในเครือ สุภัทรากรุ๊ป ได้ดังนี้

1. กลุ่มธุรกิจการเดินเรือในแม่น้ำเจ้าพระยา ซึ่งให้บริการการเดินทางทางน้ำในแม่น้ำเจ้าพระยา ได้แก่ บริษัทเรือด่วนเจ้าพระยา ให้บริการทั้งเรือโดยสารข้ามฟากและเรือด่วน รวมถึงเรือเช่า , บริษัทเรือท่องเที่ยวเจ้าพระยา ให้บริการเรือทัวร์ท่องเที่ยวตามเส้นทาง

ภาพที่5- 1 แสดงธุรกิจการให้บริการเดินเรือ บริษัท เรือด่วนเจ้าพระยา จำกัด

2. กลุ่มธุรกิจรีสอร์ทและโรงแรมบูทีค ได้แก่ สุภัทรา หัวหินรีสอร์ท ตั้งอยู่ที่ หาดเขาตะเกียบ อ.หัวหิน จ. ประจวบคีรีขันธ์ , โรงแรมริเวอร์เซอร์ยา (riva surya) ตั้งอยู่ที่เขตเมืองเก่าเกาะรัตนโกสินทร์ ถนนพระอาทิตย์ แขวงชนะสงคราม เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร

ภาพที่5- 2แสดงธุรกิจการรีสอร์ทและโรงแรมบูทีคของเครือ สุภัทรา กรุ๊ป

3. กลุ่มธุรกิจร้านอาหาร ได้แก่ ร้านอาหารสุภัทรา river house ตั้งอยู่ที่ แขวงศิริราช เขตบางกอกน้อย ริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาซึ่งอยู่ฝั่งตรงข้ามกับโครงการท่ามหาราช , ร้านอาหารสุภัทรา by the sea ตั้งอยู่ที่ ต.หนองแก อ.หัวหิน จ. ประจวบคีรีขันธ์

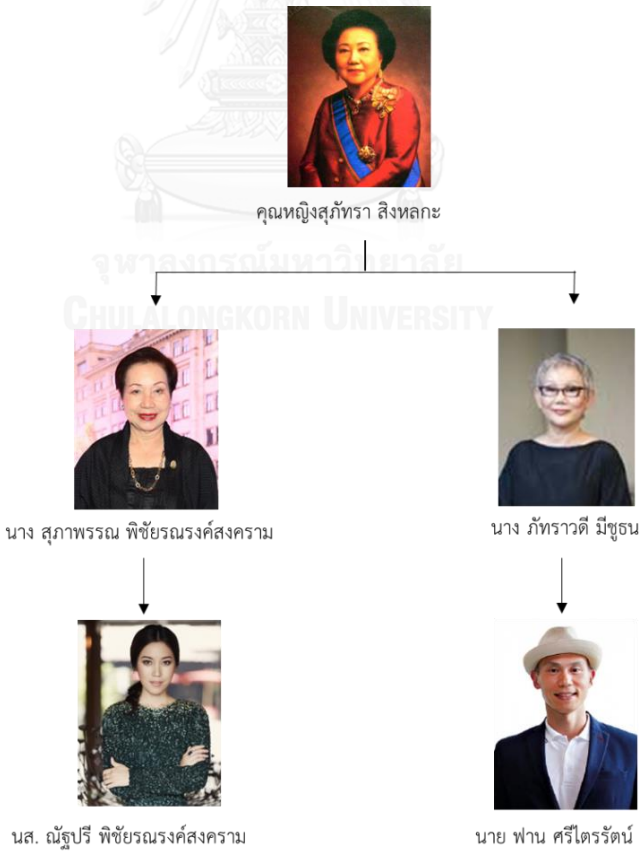
ภาพที่5- 3 แสดงธุรกิจร้านอาหารของเครือ สุภัทรา กรุ๊ป

4. กลุ่มธุรกิจโฆษณาบนเรือ ได้แก่ บริษัท Chao Phraya ADS

ภาพที่5- 4 แสดงธุรกิจโฆษณาบนเรือ บริษัท Chao Phraya ADS ของเครือ สุภัทรา กรุ๊ป

5.1.2 ประวัติผู้พัฒนาโครงการ

โครงการท่ามหาราช ดำเนินการพัฒนาโดย บริษัท สุภัทรา เรียลเอสเตท จำกัด ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทในเครือของเครือ สุภัทรา กรุ๊ป ผู้ทำธุรกิจเกี่ยวข้องกับแม่น้ำเจ้าพระยาดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น โดยเครือธุรกิจ สุภัทรา กรุ๊ป เกิดจากการดำเนินธุรกิจแบบรุ่นสู่รุ่น ตั้งแต่ยุคแรกของคุณหญิงบุญปั่น เริ่มต้นเรือแจวข้ามฟากท่าพรานนก-ท่าวัดมหาธาตุ ในราคา 1 สตางค์ จากอดีตจนถึงปัจจุบัน ธุรกิจเรือจ้างข้ามฟากเจ้าพระยาเติบโตจนเป็น บริษัท เรือด่วนเจ้าพระยา จำกัด ในปี พศ. 2514 ซึ่งคุณหญิงสุภัทรา สิงหลกะ เป็นผู้ก่อตั้งบริษัทเรือด่วนเจ้าพระยา (บริษัทเรือด่วนเจ้าพระยา:ออนไลน์) ผู้เป็นธิดาของมหาเสวกตรี พระยาราชมนตรี (สง่า สิงหลกะ) กับคุณหญิงบุกปั่น (ประชาชาติธุรกิจ,2557:ออนไลน์) รับสืบทอดธุรกิจต่อเป็นรุ่นที่2 จากนั้น นางสุภาพรรณ พิชัยรณรงค์สงคราม ผู้ที่รู้จักกันในนาม “เจ้าแม่เรือด่วน” ได้สืบทอดกิจการต่อเป็นรุ่นที่3 และดำเนินกิจการต่อเรื่อยมา โดยปัจจุบันเครือ สุภัทรา กรุ๊ป ได้มีการพัฒนารูปแบบและขยายประเภทของธุรกิจเพิ่มมากขึ้น (PositioningMag,2011:online) ซึ่งเป็นการบริหารงานของทายาทรุ่นที่ 4 คือ นายฟาน ศรีไตรรัตน์ ผู้พัฒนาโครงการโรงแรมบูติก ริเวอร์เซอร์ยา และร่วมพัฒนาโครงการท่ามหาราชร่วมกับ นส. ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม,สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2560)



ภาพที่5- 5 แสดงความสัมพันธ์ของประวัติผู้พัฒนาโครงการ

ภาพที่5- 6 แสดงประวัติของกลุ่มธุรกิจ สุภัทรากรุ๊ป

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาโครงการของเครือสุภัทรากรุ๊ป และบริษัท สุภัทรา เรียลเอสเตท จำกัด จะเป็นการพัฒนาที่ดินในส่วนของที่ดินที่มีอยู่เดิมของครอบครัวผู้พัฒนาโครงการ โดยผู้พัฒนาโครงการมีความผูกพันธ์กับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสายน้ำ จึงมีแนวคิดที่จะพัฒนาที่ดินที่มีในครอบครองต่างๆให้ตอบสนองและเกิดประโยชน์กับวิถีชีวิตริมแม่น้ำเจ้าพระยา โดยเป็นการพัฒนาธุรกิจที่สืบทอดมาตั้งแต่บรรพบุรุษและคงไว้ซึ่งตัวตนของผู้พัฒนาโครงการสื่อออกมาทางการตัดสินใจที่จะพัฒนาแนวคิดพื้นที่ในแต่ละโครงการ โดยเป็นการต่อยอดธุรกิจเดิมที่มีอยู่ให้ขยายประเภทธุรกิจออกไป

5.2 พื้นที่ก่อนการพัฒนาโครงการ

5.2.1 องค์ประกอบด้านกายภาพ

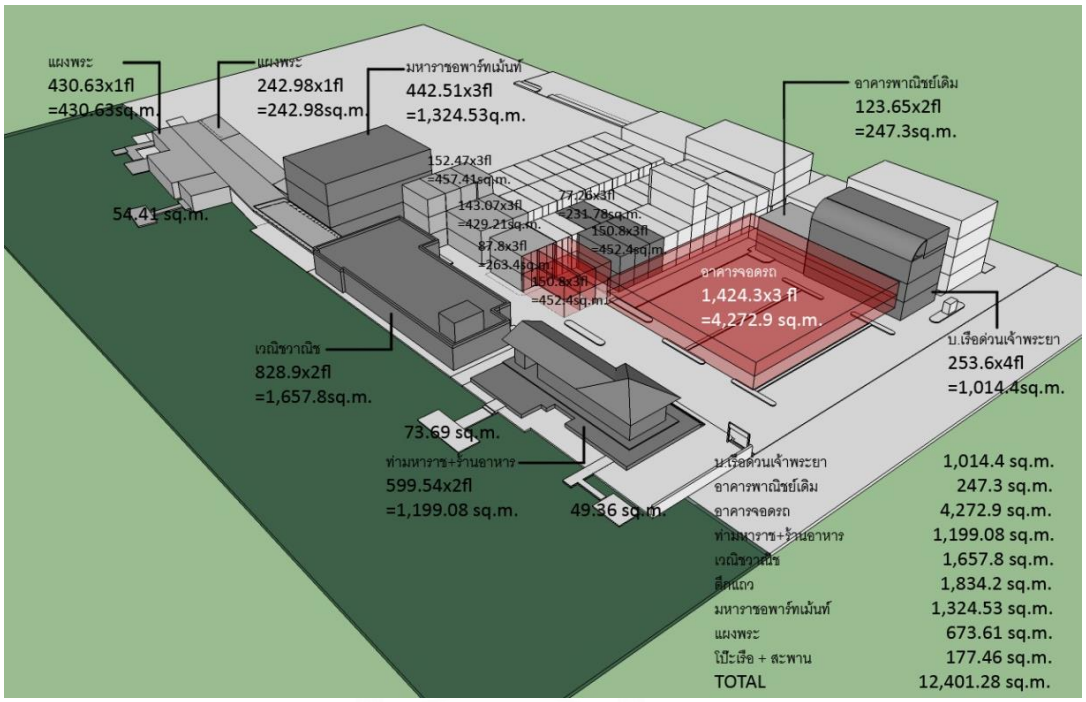
<u>จุดเริ่มต้นโครงการและปัจจัยในการตัดสินใจทางธุรกิจ</u>

บริษัทสุภัทราเรียลเอสเตทจำกัด จัดตั้งขึ้นเพื่อการพัฒนาโครงการท่ามหาราช โดยอยู่ภายในเครือสุภัทรากรุ๊ป ทำให้การพัฒนาที่ดิน เป็นการพัฒนาที่ดินที่มีอยู่ในเครือธุรกิจ โดยพื้นที่บริเวณโครงการท่ามหาราชเป็นหนึ่งในพื้นที่ที่ต้องการจะทำการศึกษาเพื่อทำวางแผนการพัฒนาที่ดินในแต่ละบริเวณ โดยที่ดินทั้งหมดที่ทำการศึกษามีทั้งหมด 6 แห่ง (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม, สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2560) คือ

1. บริเวณบางกอกน้อย
2. ท่าวังหลัง
3. ท่าพระจันทร์
4. ท่ามหาราช
5. ท่าช้าง
6. ท่าเตียน

ภาพที่5- 7 แสดงตำแหน่งพื้นที่ริมแม่น้ำเจ้าพระยาที่ทำการศึกษาก่อนการพัฒนาโครงการท่ามหาราช
(ที่มา : ฝ่ายกลยุทธ์บริษัทคอนทัวร์จำกัด ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)

พื้นที่ก่อนการปรับปรุงบริเวณโครงการท่ามหาราชประกอบไปด้วย ลานบริการจอดรถยนต์ประมาณ 100 คัน ร้านอาหาร 2 ร้าน ซึ่งเป็นอาคารริมน้ำชั้นเดียว 2 หลัง ประกอบด้วยร้านอาหาร S&P และร้านอาหาร Fisherman's Seafood , อาคารสำนักงานบริษัทเรือด่วนสุภัตรา รวมไปถึงอาคารพาณิชย์เรือนแถว คสล. ความสูง 2-3 ชั้น และอาคารมหาราช อพาร์ทเม้นท์ รวมทั้งแผงเช่าพระที่ขนานอยู่กับทางเดินริมน้ำอีกส่วนหนึ่ง (สุทธิศักดิ์ สุทธิสวาท, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2560)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาพที่5- 8 แสดงลักษณะของพื้นที่ก่อนการพัฒนาโครงการท่ามหาราช
(ที่มา : ฝ่ายกลยุทธ์บริษัทคอนทัวร์จำกัด)

ภาพที่5- 9 แสดงพื้นที่ก่อนการพัฒนาโครงการท่ามหาราชโดยมองหันออกไปทางแม่น้ำเจ้าพระยา
(ที่มา : ภาพถ่ายปี พ.ศ. 2555 ฝ่ายกลยุทธ์บริษัทคอนทัวร์จำกัด)

ภาพที่5- 10 แสดงอาคารซึ่งตั้งอยู่ในบริเวณพื้นที่โครงการก่อนการพัฒนา
(ที่มา : ภาพถ่ายปี พ.ศ. 2555 ฝ่ายกลยุทธ์บริษัทคอนทัวร์จำกัด)

ภาพที่5- 11 แสดงอาคารสำนักงานซึ่งตั้งอยู่ในบริเวณพื้นที่โครงการก่อนการพัฒนา
(ที่มา : ภาพถ่ายปี พ.ศ. 2555 ฝ่ายกลยุทธ์บริษัทคอนทัวร์จำกัด)

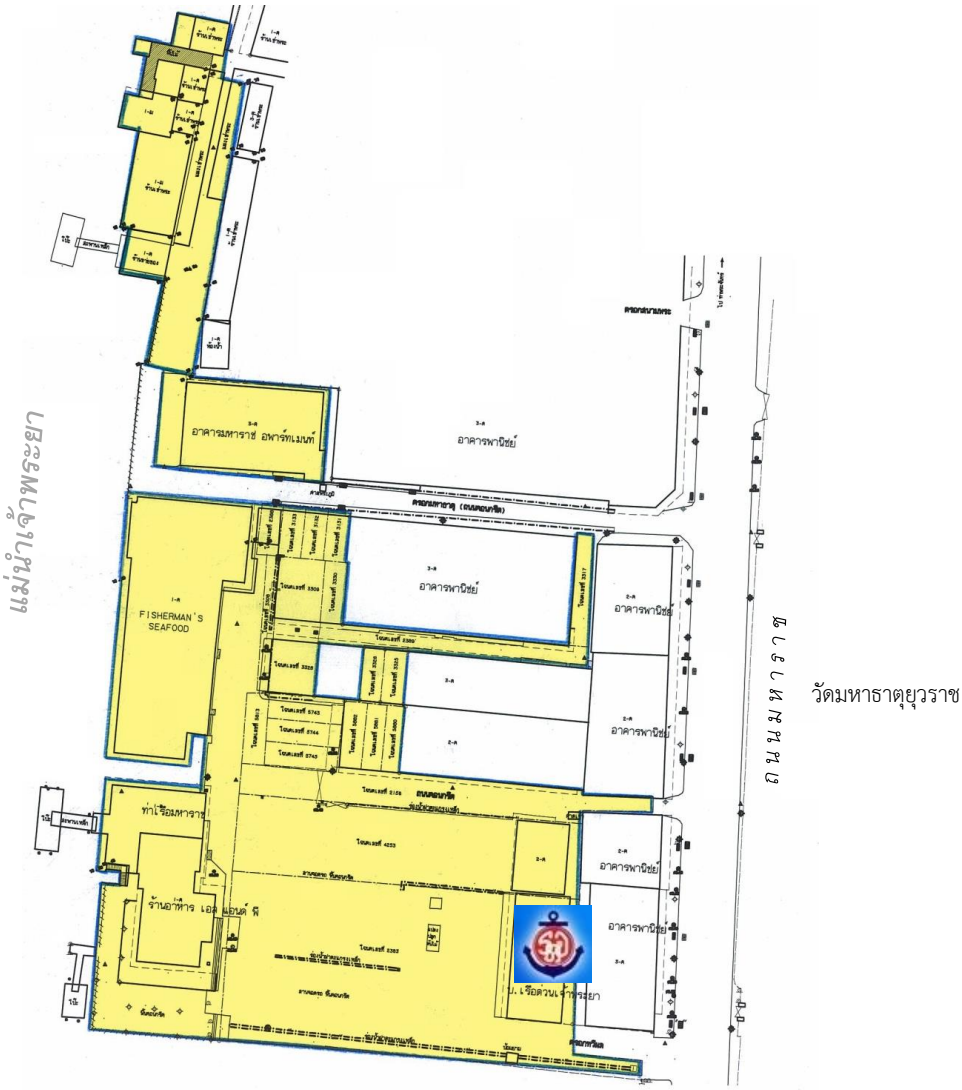
ภาพที่5- 12 แสดงอาคารซึ่งตั้งอยู่ในบริเวณพื้นที่โครงการก่อนการพัฒนา
(ที่มา : ภาพถ่ายปี พ.ศ. 2555 ฝ่ายกลยุทธ์บริษัทคอนทัวร์จำกัด)

ภาพที่5- 13 แสดงร้านอาหาร Fisherman’s Seafood
ซึ่งตั้งอยู่ในริมน้ำบริเวณพื้นที่โครงการก่อนการพัฒนา
(ที่มา : ฝ่ายกลยุทธ์บริษัทคอนทัวร์จำกัด)

ภาพที่5- 14 แสดงร้านอาหารเวนิศ วานิส ซึ่งตั้งอยู่ในบริเวณพื้นที่โครงการก่อนการพัฒนา
(ที่มา : ภาพถ่ายปี พ.ศ. 2555 ฝ่ายกลยุทธ์บริษัทคอนทัวร์จำกัด)

ภาพที่5- 15 แสดงทางเข้าพื้นที่โครงการก่อนการพัฒนาจาก ถนนมหาราช
(ที่มา : ภาพถ่ายปี พ.ศ. 2555 ฝ่ายกลยุทธ์บริษัทคอนทัวร์จำกัด)

โครงการท่ามหาราชเกิดจากการพัฒนาพื้นที่บริเวณท่าเรือมหาราชเดิมและจากการรวมที่ดินที่ถูกใช้ประโยชน์ด้านต่างๆ โดยผู้พัฒนาโครงการนำที่ดินในบริเวณดังกล่าวมาศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ รวมถึงการศึกษาด้านข้อจำกัดในการพัฒนาโครงการ โดยต้องคำนึงถึงบริบทโดยรอบเนื่องจากเป็นที่ดินที่มีการใช้ประโยชน์ และมีชุมชนที่อาศัยอยู่เพื่อทำการค้ากันมานาน (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม, สัมภาษณ์, 13กุมภาพันธ์ 2560)



ภาพที่5- 16 แสดงขอบเขตพื้นที่ที่เกี่ยวข้องก่อนการพัฒนาโครงการท่ามหาราช

(ที่มา : ฝ่ายกลยุทธ์บริษัทคอนทัวร์จำกัด)

5.2.2 สภาพแวดล้อมในบริเวณใกล้เคียงโครงการ (surrounding)

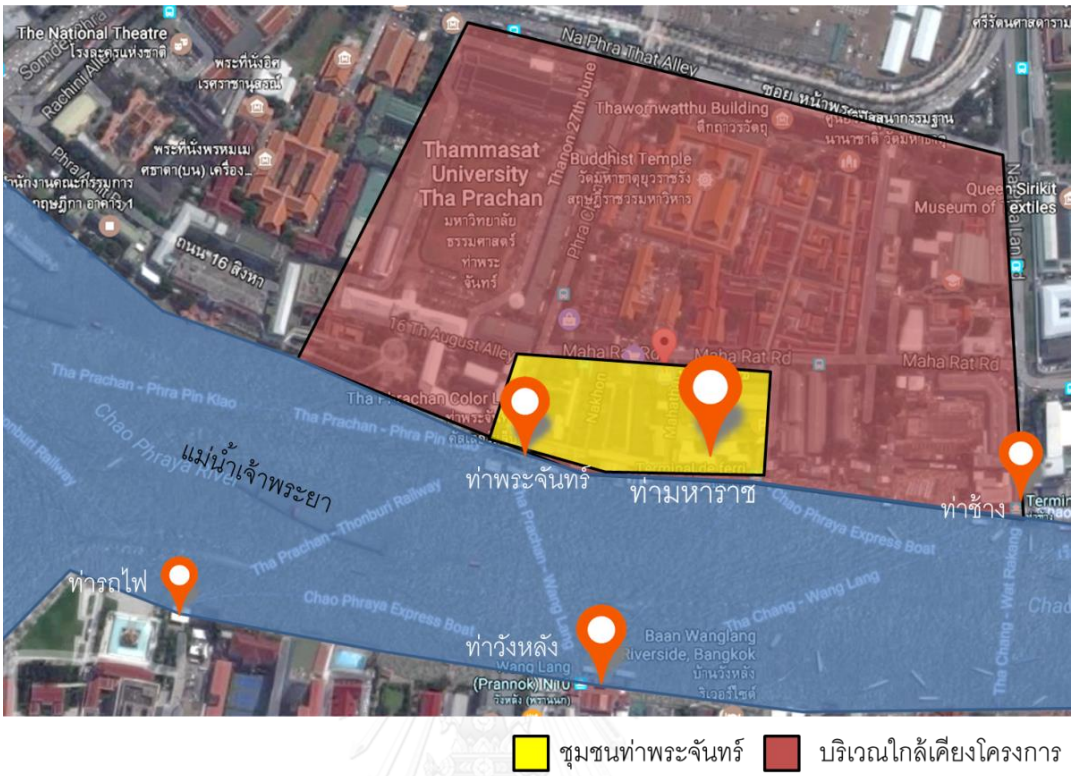
<u>สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปในบริเวณใกล้เคียงโครงการ</u>

ท่ามหาราชตั้งอยู่บริเวณใกล้กับท่าพระจันทร์ ซึ่งมีความสำคัญและสัมพันธ์กับการใช้ชีวิตของคนในบริเวณนั้น เนื่องจากชุมชนท่าพระจันทร์เป็นชุมชนที่มีประวัติและเอกลักษณ์ชัดเจนดังที่ได้กล่าวไปแล้วในบทที่ 1 บทนำ โดยทีทางเดินเชื่อมริมน้ำจากท่าพระจันทร์สามารถเดินมายังท่าวัดมหาธาตุและท่ามหาราชได้ ซึ่งเส้นทางเดินริมแม่น้ำดังกล่าวเป็นที่ตั้งของร้านอาหารตามสั่งและแผงค้าพระเครื่อง โดยมีตรอกสนามพระและตรอกมหาธาตุเชื่อมต่อทางเดินริมน้ำเข้ากับถนนมหาราช

<u>สภาพแวดล้อมภายนอกพื้นที่โครงการ</u>

สภาพและบรรยากาศบริเวณโดยรอบสถานที่ที่จะพัฒนาโครงการท่ามหาราช ก่อนการพัฒนาโครงการท่ามหาราชทางด้านหน้าเป็นอาคารพาณิชย์สูงประมาณ 3-4 ชั้น ยาวต่อเนื่องไปจนถึงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ประตูท่าพระจันทร์ ฝั่งตรงข้ามทางเข้าเป็นวัดมหาธาตุ ด้านบริเวณริมน้ำเป็นทางเดินต่อเนื่องขนานไปตามริมน้ำเป็นแผงร้านเช่าพระเครื่อง มีหาบเร่วางของขายอยู่ทั่วไป (วีรพงษ์ ปดิฐพร , สัมภาษณ์ , 20 กุมภาพันธ์ 2560)

ภาพที่5- 17 สภาพแวดล้อมใกล้เคียงโครงการท่ามหาราช
(ที่มา : ภาพถ่ายปี พ.ศ. 2555 ฝ่ายกลยุทธ์บริษัทคอนทัวร์จำกัด)



ภาพที่5- 18 แสดงบริเวณชุมชนท่าพระจันทร์และบริเวณใกล้เคียงโครงการท่ามหาราช

โดยทั่วไปผู้คนที่อาศัยอยู่ในบริเวณใกล้เคียงกับโครงการท่ามหาราชจะใช้ท่าเรือข้ามฟากในการเดินทางไปมาระหว่าง ท่าพระจันทร์ และท่าวังหลังเป็นส่วนมาก ท่าวัดมหาธาตุ และท่ามหาราชเดิมมักไม่ค่อยเป็นที่รู้จักของคนทั่วไปมากนัก

5.2.3 ท่าเรือก่อนการพัฒนา

ภาพที่5- 19 แสดงท่าเรือท่ามหาราชก่อนการพัฒนาโครงการ
(ที่มา : ภาพถ่ายปี พ.ศ. 2555 ฝ่ายกลยุทธ์บริษัทคอนทัวร์จำกัด)

Chulalongkorn University

ท่าเรือในบริเวณคือ ท่าเรือมหาราช มี 4 ท่า (วีรพงษ์ ปดิฐพร, สัมภาษณ์ , 20 กุมภาพันธ์ 2560) ได้แก่

1. โป๊ะท่าพระจันทร์ใต้ – อู่จอด ซ่อม เติมน้ำมัน
2. ท่าวัดมหาธาตุ - เรือข้ามฟากไปฝั่งวังหลัง
3. ท่ามหาราช - ที่จอดเรือเจ้าพระยาทัวร์ริสโบ๊ท และเรือเช่าเหมาลำหางยาวของบริษัทเรือต่างๆ
4. ท่าเรือข้ามฟากส่วนตัว - ข้ามฟากไปร้านอาหารสุภัทรา ริเวอร์ เฮ้าส์

5.3 แนวคิดและกระบวนการในการพัฒนาโครงการ

จากการศึกษากระบวนการพัฒนาโครงการท่ามหาราชผู้วิจัยพบว่า ผู้พัฒนาโครงการได้พัฒนาโครงการอย่างมีขั้นตอน ใกล้เคียงกับทฤษฎีกระบวนการการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งกล่าวไว้ว่าขั้นตอนในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (The Six Phases of Real Estate Development) (Stephen P. Peca, 1999: 15-20) สามารถแบ่งได้ออกเป็น 6 ช่วงขั้นตอนหลักๆ คือ

1. ขั้นตอนการศึกษาแนวคิด (Study Phase)
2. ขั้นตอนการศึกษาความเป็นไปได้โครงการ (Feasibility Phase)
3. ขั้นตอนการศึกษาก่อนการก่อสร้าง (Preconstruction Phase)
4. ขั้นตอนระหว่างการก่อสร้าง (Construction Phase)
5. ขั้นตอนการขายพื้นที่ (Initial Occupancy Phase)
6. ขั้นตอนการบริหารและจัดการ (Occupancy and Investment Management Phase)

ขั้นตอนที่ 1 : การศึกษาแนวคิด (Study Phase)

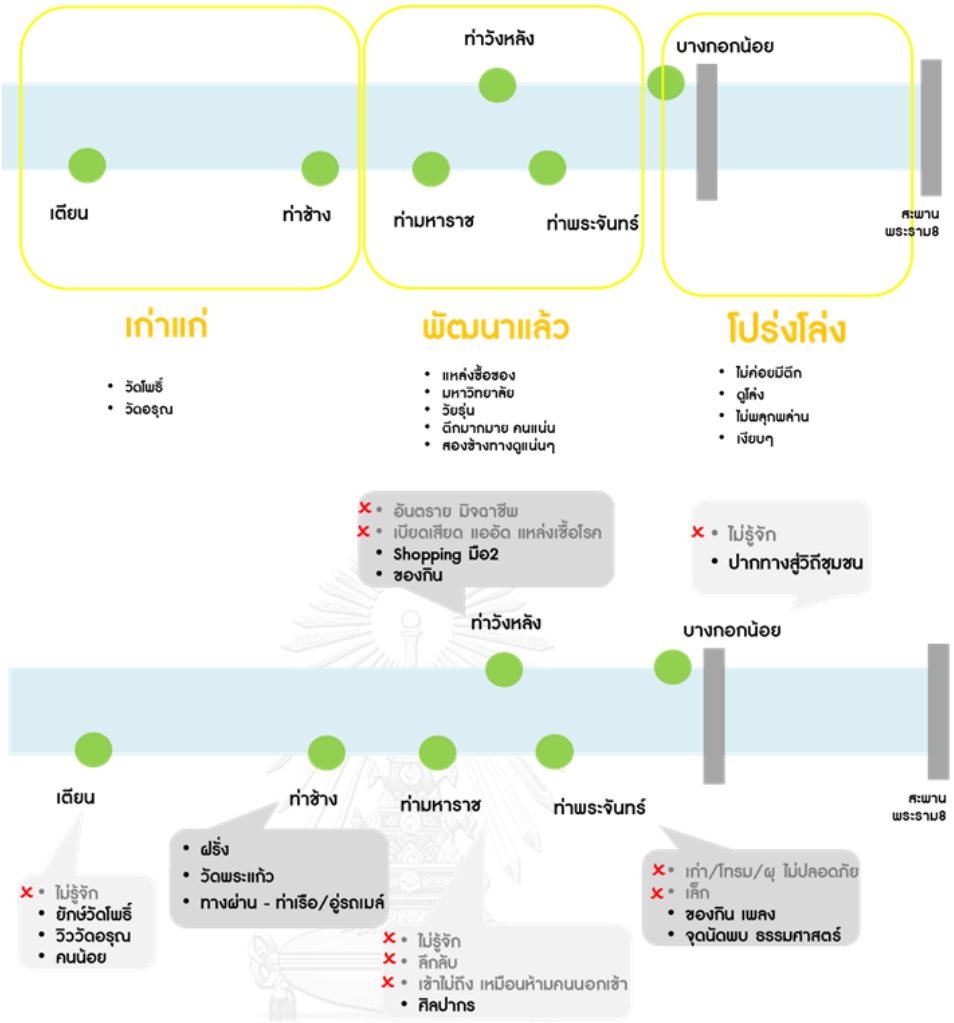
5.3.1 แนวคิดเบื้องต้น

โครงการท่ามหาราชเริ่มต้นมาจากผู้บริหารของกลุ่มสุภัทรากรุ๊ป ภายใต้ชื่อ บริษัทเรือด่วนเจ้าพระยา ได้มองเห็นถึงศักยภาพของที่ดินบริเวณท่าเรือมหาราช ซึ่งเป็นหนึ่งในที่ดินริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาที่มีอยู่ของกลุ่มสุภัทรากรุ๊ป จึงได้เริ่มศึกษาศักยภาพที่ดินที่มีอยู่ โดยได้ทำการศึกษาทั้งหมด 6 บริเวณ ซึ่งที่ดินส่วนใหญ่เป็นที่ดินที่ประกอบด้วยท่าเรือคือ 1. บริเวณบางกอกน้อย 2. ท่าวังหลัง 3. ท่าพระจันทร์ 4. ท่ามหาราช 5. ท่าช้าง และ 6. ท่าเตียน จากการศึกษาศักยภาพที่ดินแต่ละบริเวณ เจ้าของโครงการมีความเห็นว่าควรที่จะพัฒนาพื้นที่บริเวณท่ามหาราชให้สอดคล้องกับพื้นที่อื่นๆ โดยอาศัยการเกื้อหนุนกันในแต่ละบริเวณ และควรพัฒนาโครงการท่ามหาราชให้สอดคล้องกับธุรกิจในกลุ่มของสุภัทรากรุ๊ป (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม, สัมภาษณ์, 13กุมภาพันธ์ 2560) ซึ่งมีความผูกพันกับการทำธุรกิจและพัฒนาแม่น้ำเจ้าพระยา

ผลจากการสำรวจและลงพื้นที่เบื้องต้น ได้กำหนดแนวทางในการทำให้ได้ข้อมูลที่สามารถเห็นถึงเอกลักษณ์และภาพลักษณ์ที่คนทั่วไปรู้สึกเกี่ยวกับพื้นที่แต่ละบริเวณ ซึ่งข้อมูลชุดนี้จะช่วยให้เป็นแนวทางในการวางกลยุทธ์ และเป็นแนวทางในการออกแบบประเภทต่างๆได้ เพื่อช่วยให้การวางกลยุทธ์ของโครงการชัดเจนขึ้น (วีรพงษ์ ปดิฐพร, สัมภาษณ์ , 20 กุมภาพันธ์ 2560) โดยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลหลักคือ

1. ความรู้สึกและความคิดเห็นต่อบริบทในแต่ละพื้นที่ (location characteristic) เพื่อให้ทราบถึงเอกลักษณ์และความเข้าใจของคนทั่วไป
2. ผู้ใช้งานเดิมในแต่ละพื้นที่ (user) เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายได้ถูกต้อง
3. อุปสงค์และอุปทานของพื้นที่ (demand and supply) เพื่อให้ทราบถึงความต้องการในการซื้อของคนทั่วไป (demand) และประเภทของโครงการที่มีอยู่ (supply) ในแต่ละพื้นที่เพื่อนำมาวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ของโครงการได้ถูกต้องและใกล้เคียงกับความเป็นจริงของตลาดมากที่สุด
4. ลักษณะธุรกิจของโครงการที่ควรจะเป็น (proposed business model) ว่าโครงการควรมีสัดส่วนและองค์ประกอบของโครงการอย่างไรบ้าง เพื่อที่จะทำให้ตอบโจทย์และดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้เข้ามาใช้งานโครงการได้ถูกต้อง
5. กลุ่มเป้าหมายที่คาดหวังให้มาใช้โครงการ (target user) เพื่อให้สามารถกำหนดประเภทร้านค้าและการใช้พื้นที่ในโครงการได้ถูกต้อง
6. แนวโน้มการพัฒนาโครงการต่างๆที่จะส่งผลเกี่ยวข้องในอนาคตกับโครงการ (future real estate development project) และกระแสของการท่องเที่ยวทั่วโลก (world tourist trends) เพื่อนำมาใช้ในการออกแบบให้โครงการมีแนวความคิดที่สามารถเป็นที่รู้จักและดึงดูดให้คนเข้ามาในโครงการได้

Chulalongkorn University



ภาพที่5- 20 แสดงลักษณะเอกลักษณ์ของแต่ละพื้นที่จากการสำรวจและสัมภาษณ์เชิงลึก

(ที่มา : ฝ่ายกลยุทธ์บริษัทคอนทัวร์จำกัด)

จากภาพที่ ทำให้เห็นข้อมูลเบื้องต้นของแต่ละพื้นที่ที่ทำการศึกษา โดยปรึกษาด้านการวางกลยุทธ์ของโครงการทำการสำรวจพื้นที่จากการเก็บข้อมูลเบื้องต้นด้วยวิธี การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยเลือกสุ่มจากตัวอย่างของคนในพื้นที่ รวมถึงวิธีการสังเกตุและนับคนเพื่อให้ได้จำนวนผู้ใช้งานในแต่ละบริเวณ จากนั้นจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว เพื่อให้ได้ข้อสรุปและนำไปใช้ในการวางกลยุทธ์ขั้นถัดไป (วีรพงษ์ ปดิฐพร, สัมภาษณ์ , 20 กุมภาพันธ์ 2560)

5.3.2 แนวคิดกลั่นกรอง

ผู้พัฒนาโครงการร่วมกับที่ปรึกษาด้านการวางกลยุทธ์ ได้ข้อสรุปจากแนวคิดเบื้องต้นว่า การพัฒนาโครงการท่ามหาราช ควรมีลักษณะเป็นพื้นที่พาณิชยกรรมประเภทไลฟ์สไตล์มอลล์ (lifestyle mall) เพื่อให้สอดคล้องกับความสำคัญของพื้นที่บริบทเดิมและเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาชมสถานที่ท่องเที่ยวต่างๆในเกาะรัตนโกสินทร์ เนื่องจากพื้นที่บริเวณโครงการท่ามหาราชเป็นพื้นที่ที่มีเอกลักษณ์และอยู่ใกล้กับสถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์และการท่องเที่ยว บริษัท สุภัทรา เรียล เอสเตท จำกัด เจ้าของโครงการมีแนวความคิดที่จะพัฒนาบริเวณท่าเรือมหาราช ให้เป็นไลฟ์สไตล์มอลล์ที่มีเอกลักษณ์ของการใช้ชีวิตริมแม่น้ำเจ้าพระยา “The Taste of River Life” โดยดึงเอาบริบทมาเป็นจุดเด่นของโครงการประกอบกับท่ามหาราชอยู่ใกล้กับท่าพระจันทร์ซึ่งมีเอกลักษณ์คือ ตลาดพระเครื่อง จึงได้มีแนวคิดที่จะพัฒนาโครงการท่ามหาราชให้มีองค์ประกอบสอดคล้องกับตลาดพระเดิม (ตลาดพระท่าพระจันทร์) พบว่ามีการออกแบบตลาดพระ โดยร่วมกันออกแบบกับเซียนผู้ค้าพระในพื้นที่ นำเอาข้อมูลที่ได้มาใช้ในการออกแบบ (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม, สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2560)

ขั้นตอนที่ 2 : การศึกษาความเป็นไปได้โครงการ (Feasibility Phase)

5.3.3 การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ

ผู้พัฒนาโครงการได้จ้างให้บริษัท Boutique จำกัด เป็นที่ปรึกษาด้านการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ (project feasibility study) โดยทำการศึกษาใน 3 รูปแบบการลงทุน โดยผลการศึกษาที่ให้ค่าตอบแทนสูงสุดของพื้นที่ท่าเรือมหาราชคือ ทำพื้นที่เป็นพื้นที่จอดรถ แต่เนื่องจากผู้พัฒนาโครงการมีความต้องการที่จะพัฒนาโครงการให้ตอบโจทย์กับแนวความคิดการทำประโยชน์ให้กับแม่น้ำเจ้าพระยา ผู้พัฒนาโครงการจึงเลือกที่จะพัฒนาโครงการท่ามหาราชเพื่อให้เป็นคอมมูนิตี้มอลล์ โดยผู้พัฒนาโครงการได้จ้างให้บริษัทคอนทัวร์ จำกัด เป็นที่ปรึกษาด้านการออกแบบงานสถาปัตยกรรม และได้นำเสนอกับผู้พัฒนาโครงการ ซึ่งมีข้อสรุปร่วมกันคือ ให้พัฒนาพื้นที่ท่ามหาราช เป็นคอมมูนิตี้มอลล์ประเภทไลฟ์สไตล์มอลล์ที่โดดเด่นของริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา โดยใช้ชื่อว่า ท่ามหาราช ตามชื่อท่าเรือที่มีอยู่เดิม และเพื่อช่วยส่งเสริมให้ผู้คนกลับมาสนใจวิถีชีวิตริมแม่น้ำเจ้าพระยามากขึ้น จึงได้มีแนวความคิดที่จะพัฒนาโครงการท่ามหาราชโดยให้ภายในโครงการมีพื้นที่ส่วนกลางสำหรับรองรับการทำกิจกรรมต่างๆ และมีพื้นที่สำหรับชมวิวริมแม่น้ำเจ้าพระยา และยังต้องมีพื้นที่ที่แสดงนิทรรศการได้อีกด้วย (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม, สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2560)

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า การที่ผู้พัฒนาโครงการท่ามหาราช ตัดสินใจที่จะไม่เลือกรูปแบบการลงทุนที่ทำให้ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าที่สุด (maximum profit) แต่ผู้พัฒนาโครงการเลือกตัดสินใจที่จะลงทุนที่ผลตอบแทนไม่ได้มากที่สุดแต่เพื่อให้ได้การพัฒนาตามความตั้งใจในการพัฒนาของตน (happiness oriented) กล่าวคือการพัฒนาและส่งเสริมวิถีชีวิตริมแม่น้ำนั้น ไม่เพียงแต่เป็นการสร้างประโยชน์ให้แก่ผู้พัฒนาโครงการเพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นการสร้างประโยชน์ให้กับชุมชนและพื้นที่บริเวณที่พัฒนาโครงการท่ามหาราชอีกด้วย

ขั้นตอนที่ 3 : การศึกษาก่อนการก่อสร้าง (Preconstruction Phase)

5.3.3.1 การศึกษาความเป็นไปได้ของตลาด (market analysis) & SWOT

ผู้พัฒนาโครงการ ทำงานร่วมกับที่ปรึกษาด้านต่างๆ ทำให้ได้ผลการศึกษาโดยสามารถแบ่งเป็นประเภทต่างๆได้ดังนี้

ด้านการวิเคราะห์คู่แข่ง

ผู้พัฒนาโครงการได้ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาโครงการประเภทพาณิชยกรรมริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา มีผู้พัฒนาโครงการรายอื่นคือ โครงการเอเชียทีค เดอะริเวอร์ฟร้อนท์ , โครงการยอดพิมาน และโครงการริเวอร์ซิตี้ โดยมีทั้งรูปแบบที่เป็นศูนย์การค้าแบบเปิด (open-air shopping mall) และศูนย์การค้าแบบปิด (closed mall) โดยผู้พัฒนาโครงการท่ามหาราชมีแนวคิดว่าแต่ละโครงการไม่ใช่คู่แข่งทางการค้าซึ่งกัน แต่เป็นการช่วยกันส่งเสริมให้การท่องเที่ยวบริเวณพื้นที่ริมแม่น้ำเจ้าพระยาซึ่งกันและกัน เพื่อให้ช่วยกันขยายกลุ่มลูกค้าโดยการแสดงถึง ความสำคัญและบรรยากาศของพื้นที่ริมแม่น้ำ เนื่องจากการเดินทางไปแต่ละโครงการสามารถทำได้ทางเรือโดยสาร และความแตกต่างของบรรยากาศแต่ละโครงการจะทำให้ผู้ที่เข้ามาใช้งานในโครงการต่างๆไม่เบื่อและมีแนวโน้มที่จะกลับมาใช้โครงการอีกต่อเนื่อง (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม , สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2560)

กลุ่มเป้าหมาย (target group)

ผู้พัฒนาโครงการ ได้ทำการศึกษาร่วมกับที่ปรึกษาด้านการวิเคราะห์และวางกลยุทธ์ ทำให้พบกลุ่มคนที่มีแนวโน้มที่จะสามารถพัฒนาเป็นกลุ่มเป้าหมายในโครงการได้ (วีรพงษ์ ปดิฐพร, สัมภาษณ์, 20 กุมภาพันธ์ 2560) โดยได้ทำการแบ่งออกเป็นกลุ่มต่างๆ คือ

1. กลุ่มนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ต้องการมาเที่ยวเกาะรัตนโกสินทร์
2. กลุ่มนักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และมหาวิทยาลัยศิลปากร
3. กลุ่มผู้เดินทางด้วยเรือในแม่น้ำเจ้าพระยา
4. กลุ่มผู้สนใจตลาดพระ
5. กลุ่มข้าราชการและพนักงานโรงพยาบาลศิริราชและบริเวณใกล้เคียง

ตำแหน่งทางการตลาด

ผู้พัฒนาโครงการมีความตั้งใจที่จะให้โครงการท่ามหาราชเป็นโครงการที่มีเอกลักษณ์และโดดเด่นตามแนวความคิด เอกลักษณ์ของวิถีชีวิตริมแม่น้ำเจ้าพระยา โดยเชิญชวนให้ลูกค้าเข้ามาสัมผัสกับไลฟ์สไตลล์ริมแม่น้ำ และความสวยงามของพื้นที่ (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม, สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2560) เป็นไลฟ์สไตลล์มอลล์ริมแม่น้ำแห่งแรกที่มีการออกแบบให้เข้ากับบริบทและนำเอาเอกลักษณ์ของพื้นที่เดิมกล่าวคือนำตลาดพระเครื่องมาอยู่ในโครงการ และมีพื้นที่จัดแสดงนิทรรศการที่เปิดให้ผู้สนใจทั่วไปได้เข้าไปชมโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย

5.3.3.2 การศึกษาความเป็นไปได้ด้านกายภาพ

พื้นที่ของโครงการท่ามหาราชเดิมมีการใช้พื้นที่ต่างๆดังนี้

1. ร้านอาหารริมแม่น้ำ
2. ท่าเรือโดยสารข้ามฟาก
3. ท่าเรือนักท่องเที่ยว
4. สำนักงานบริษัทเรือด่วนเจ้าพระยา

การศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านกายภาพจึงต้องสำรวจพื้นที่ภายในโครงการทั้งหมดก่อน เพื่อให้ทราบถึงข้อจำกัดในการออกแบบ และทำการรื้อถอนโครงสร้างเดิมที่มีอยู่ เพื่อพัฒนาโครงการให้สอดคล้องกับการใช้งานของโครงการที่จะพัฒนา โดยผู้พัฒนาโครงการได้มีการจ้างบริษัท Enlighten จำกัด เป็นที่ปรึกษาด้านการบริหารงานก่อสร้าง (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม, สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2560)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

5.3.3.3 การศึกษาความเป็นไปได้ด้านการเงิน (financial analysis)

จากการตัดสินใจพัฒนาโครงการท่ามหาราชตามแนวความคิดที่ไม่ต้องการผลกำไรตอบแทนสูงสุด (maximum profit) แต่ต้องการให้เกิดเอกลักษณ์ของโครงการและคำนึงถึงทำเลที่ตั้ง โดยผลของการตัดสินใจลงทุนดังกล่าว ทำให้โครงการยังคงได้รับผลตอบแทน โดยระยะเวลาคืนทุนของโครงการ (payback period) คือ 7 ปี โดยผลของการดำเนินโครงการยังคงเป็นไปตามเป้าที่คาดไว้ ซึ่งโครงการท่ามหาราชใช้เงินลงทุนในการพัฒนาโครงการทั้งหมดประมาณ 550 ล้านบาท รวมมูลค่าที่ดิน เนื่องจากการลงทุนพัฒนาโครงการใช้ที่ดินของกลุ่มสุภัทรากรุ๊ป ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ ก่อนการพัฒนาโครงการจึงใช้วิธีประเมินมูลค่าที่ดินของโครงการเพื่อนำมาคิดในส่วนของต้นทุนโครงการ เพื่อให้ได้การคาดคะเนความเป็นไปได้ทางการเงินได้แม่นยำที่สุด (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม, สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2560)

5.3.4 การออกแบบและจัดทำแบบก่อสร้าง (project design)

ในส่วนของการออกแบบผู้พัฒนาโครงการ ได้จ้างที่ปรึกษาเพื่อเป็นผู้ออกแบบแต่ละสาขาการออกแบบ โดยคัดเลือกผู้ออกแบบโครงการจากการดูผลงานและประสบการณ์ในการออกแบบที่ผ่านมาเพื่อให้ตรงกับลักษณะของโครงการมากที่สุด concept ของโครงการท่ามหาราชอยู่ภายใต้แนวความคิดของ Riverside eatery, urban oasis, art & culture market โดยใช้กลุ่มอาคารพาณิชย์ที่มีอยู่ดั้งเดิม และเปิดเป็น riverside walk ให้ผู้คนได้เข้าถึงแม่น้ำมากขึ้น (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม, สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2560) การออกแบบโครงการทั้งงานสถาปัตยกรรมและการตกแต่งภายในรวมถึงส่วนประกอบโครงการต่างๆ จะสอดคล้องและสัมพันธ์กันโดยเชื่อโยงถึงงานออกแบบ brand identity ซึ่งตัวอาคารและสีที่ใช้สอดคล้องกัน โดยได้แบ่งประเภทการออกแบบเป็นประเภทต่างๆ ดังนี้

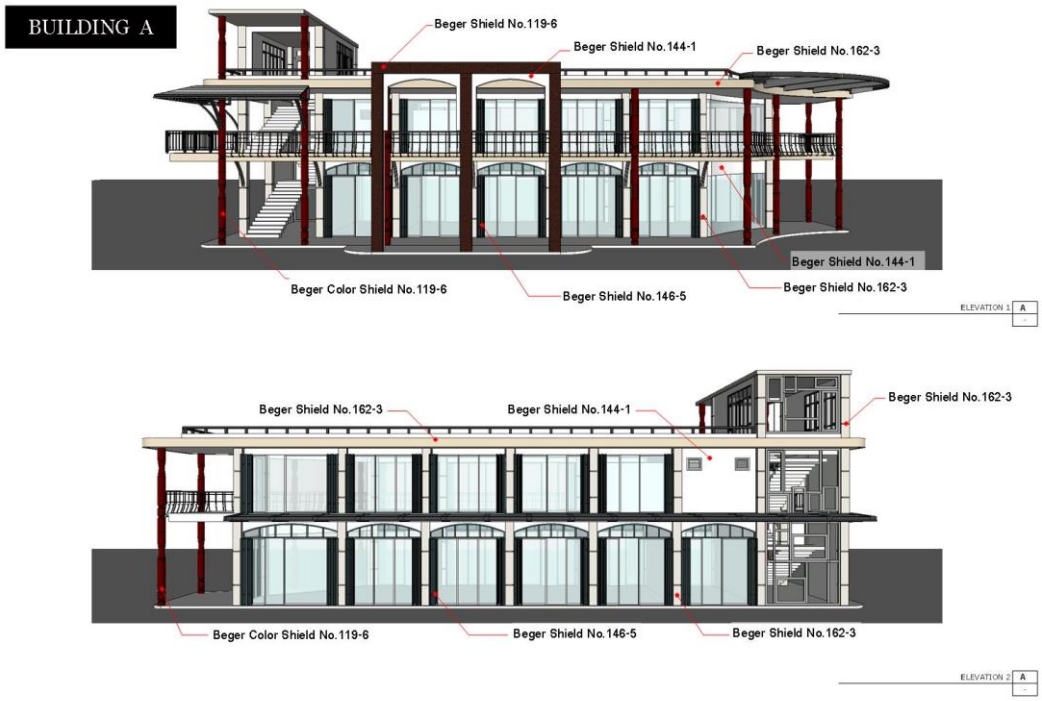
<u>งานออกแบบสถาปัตยกรรมและระบบงานป้ายโครงการ</u>

ผู้พัฒนาโครงการได้จ้างที่ปรึกษาคือ บริษัทคอนทัวร์ จำกัด และ บริษัทเฟบรัวอิมเมจ จำกัด ทำการศึกษาแนวความคิดงานสถาปัตยกรรมให้สอดคล้องกับแนวความคิดในด้านธุรกิจโดยต้องตรงกับกลยุทธ์ของโครงการที่ตั้งไว้ จากการสัมภาษณ์ผู้ออกแบบให้ข้อมูลว่า การออกแบบโครงการท่ามหาราชมีความท้าทายในด้านการออกแบบ เนื่องจากเป็นที่ดินที่มีหน้ากว้างติดริมแม่น้ำเจ้าพระยายาวถึง 200 เมตร แต่เนื่องจากมีท่าเรือภายในโครงการถึง 4 ท่าเรือประกอบกับกฎหมายผังสีทำให้ความสูงของอาคารถูกจำกัด ทำให้พื้นที่ของโครงการมีมุมมองที่จำกัด และเนื่องจากทางเจ้าของโครงการต้องการให้พื้นที่ที่สามารถชมทัศนียภาพและบรรยากาศของแม่น้ำเจ้าพระยาได้ จึงได้ออกแบบให้พื้นที่ชั้นสองของโครงการด้านริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาให้เป็นพื้นที่คล้ายสวนติดริมแม่น้ำ โดยไม่เป็นพื้นที่ขายของโครงการเพื่อผู้คนสามารถเข้าชมทัศนียภาพ บรรยากาศ และมองเห็นการเดินทางของเรือในแม่น้ำเจ้าพระยาได้ง่าย (ต่อลาภ ณัฐรุวิโรจน์, สัมภาษณ์, 14 มกราคม 2560)

ภาพที่5- 21 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราชในช่วงการออกแบบเบื้องต้น
(ที่มา : ฝ่ายออกแบบบริษัทเฟบรัว อิมเมจจำกัด)

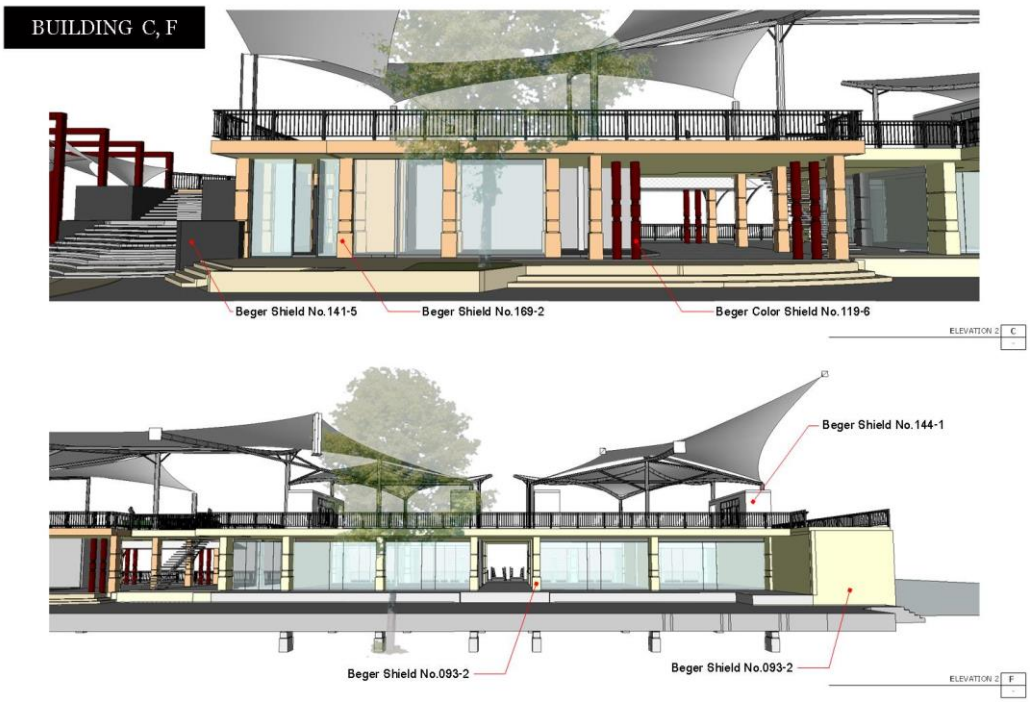
ภาพที่5- 22 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราชในช่วงการออกแบบเบื้องต้น

(ที่มา : ฝ่ายออกแบบบริษัทเฟบรัว อิมเมจจำกัด)



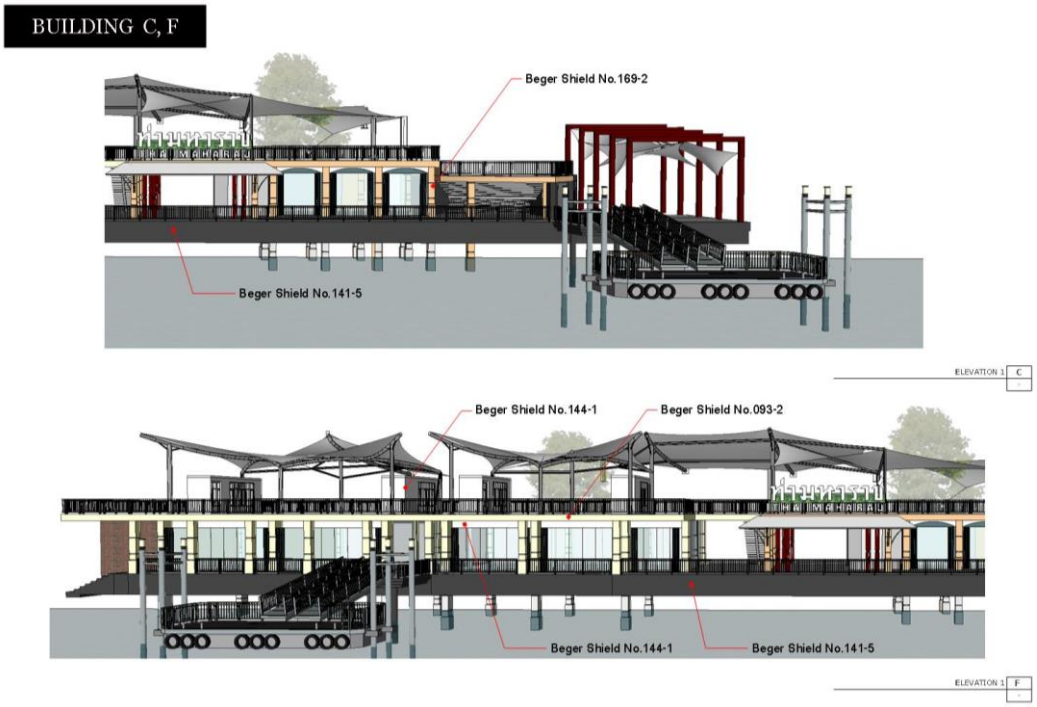
ภาพที่5- 23 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราชในช่วงการออกแบบเบื้องต้น

(ที่มา : ฝ่ายออกแบบบริษัทเฟบรัว อิมเมจจำกัด)



ภาพที่5- 24 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราชในช่วงการออกแบบเบื้องต้น

(ที่มา : ฝ่ายออกแบบบริษัทเฟบรัว อิมเมจจำกัด)

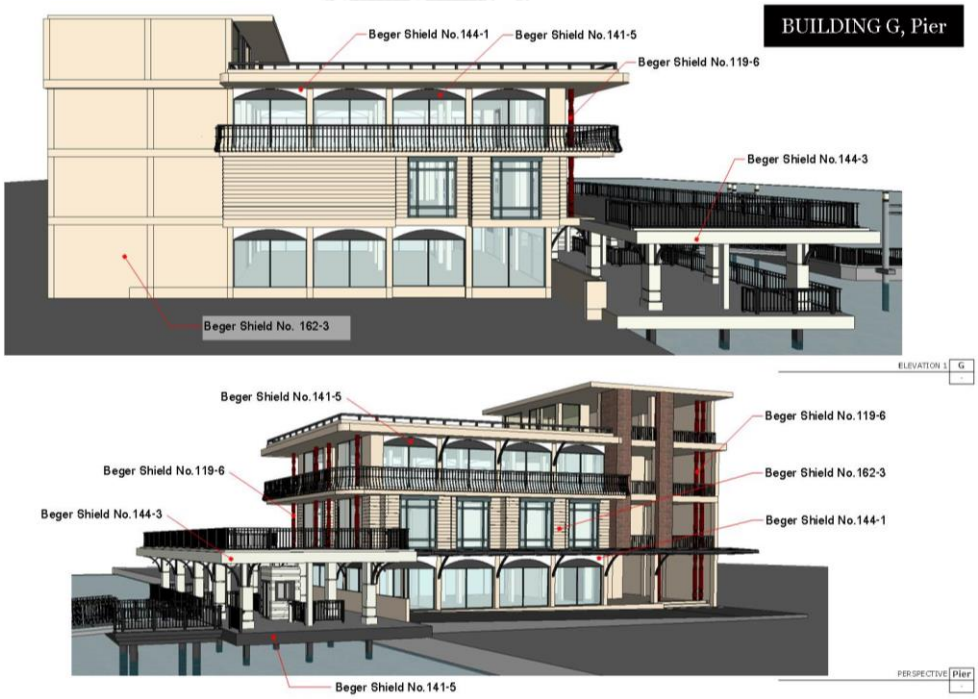


ภาพที่5- 25 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราชในช่วงการออกแบบเบื้องต้น

(ที่มา : ฝ่ายออกแบบบริษัทเฟบรัว อิมเมจจำกัด)

ภาพที่5- 26 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราชในช่วงการออกแบบเบื้องต้น

(ที่มา : ฝ่ายออกแบบบริษัทเฟบรัว อิมเมจจำกัด)



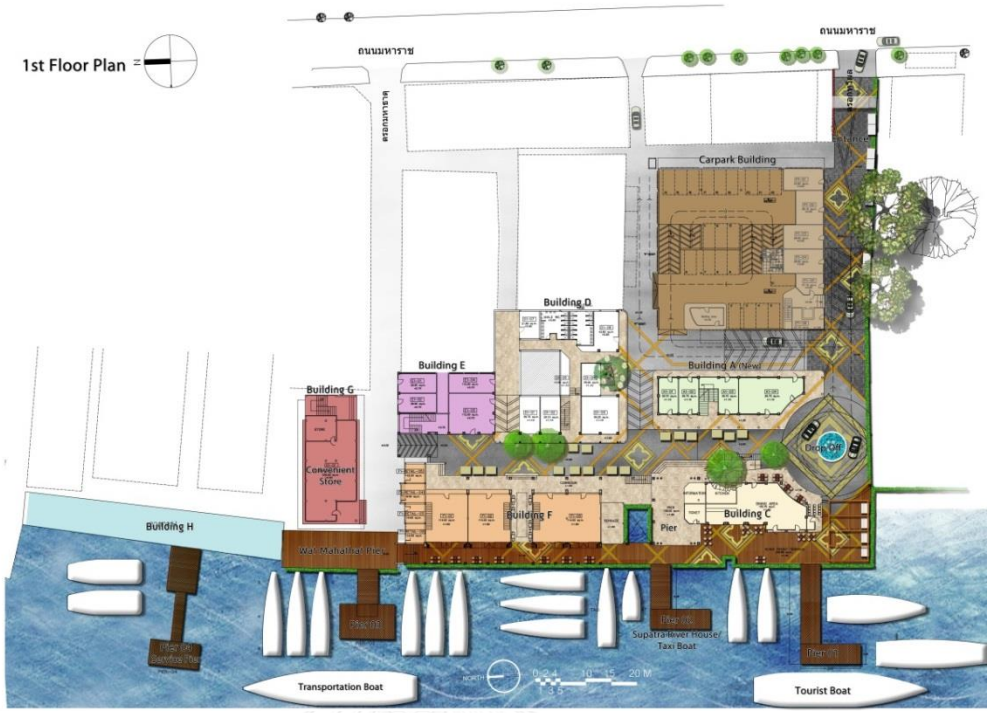
ภาพที่5- 27 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราชในช่วงการออกแบบเบื้องต้น

(ที่มา : ฝ่ายออกแบบบริษัทเฟบรัว อิมเมจจำกัด)

ผู้ออกแบบต้องการออกแบบให้สอดคล้องกับกิจกรรมและผู้ใช้งานท่าเรือต่างๆ เนื่องจากแต่ละท่าเรือ มีการใช้งานและกลุ่มลูกค้าต่างกัน การออกแบบอาคารจึงกำหนดพื้นที่ขายแต่ละร้านให้อยู่ในแนวเดียวกันและมีทางเดินเชื่อมแต่ละพื้นที่ไม่ให้เป็นพื้นที่ทางตัน โดยพื้นที่ร้านค้าริมแม่น้ำเน้นให้เป็นพื้นที่ขายที่มีระเบียงเพื่อสามารถนั่งชมทัศนียภาพของแม่น้ำได้ การออกแบบที่จอดรถเนื่องจากพื้นที่ของโครงการมีจำกัด จึงต้อเป็นอาคารจอดรถ และมีทางเดินเชื่อมต่อกับพื้นที่ร้านค้า ตลาดพระ และส่วนนิทรรศการ (สุทธิศักดิ์ สุทธิสวาท, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2560)

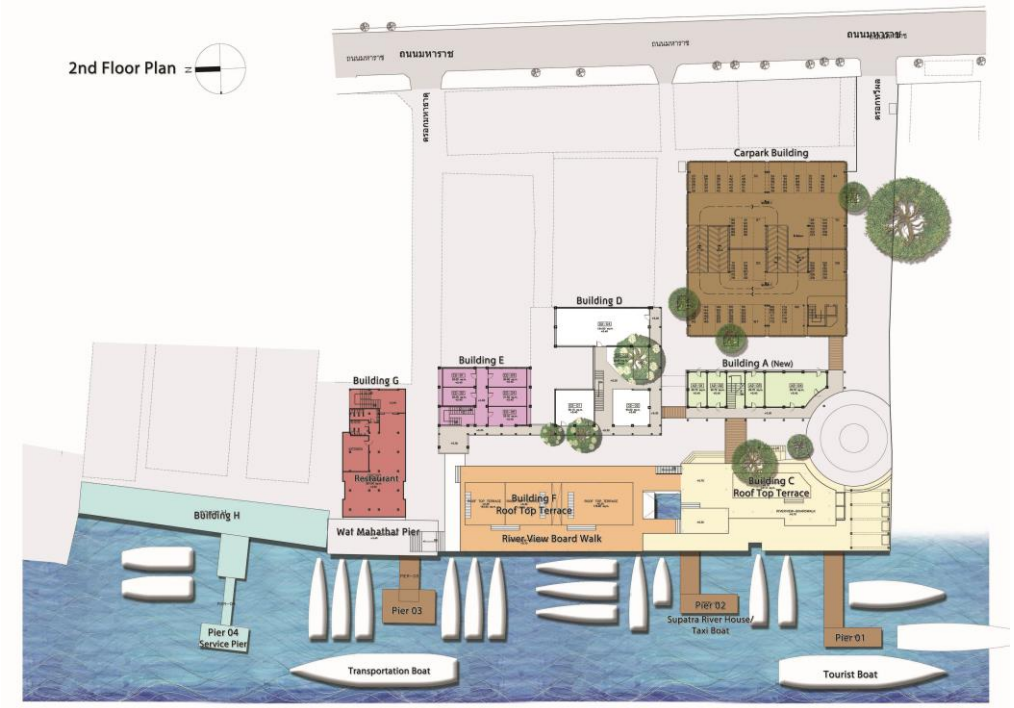
ภาพที่5- 28 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราช
(ที่มา : ฝ่ายออกแบบบริษัทคอนทัวร์จำกัด)

ภาพที่5- 29 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราช
(ที่มา : ฝ่ายออกแบบบริษัทเฟบรัว อิมเมจจำกัด)



ภาพที่5- 30 แสดงผังพื้นโครงการท่ามหาราช ชั้น 1

(ที่มา : ฝ่ายออกแบบบริษัทเฟบรัว อิมเมจจำกัด)



ภาพที่5- 31 แสดงผังพื้นโครงการท่ามหาราช ชั้น 2

(ที่มา : ฝ่ายออกแบบบริษัทเฟบรัว อิมเมจจำกัด)

ภาพที่5- 32 แสดงผังพื้นโครงการท่ามหาราช ชั้น 3

ภาพที่5- 33 แสดงรูปด้านจากทางฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา

ภาพที่5- 34 แสดงรูปตัดภายในโครงการท่ามหาราช

(ที่มา : ฝ่ายออกแบบบริษัทเฟบรัว อิมเมจจำกัด)

ด้านการออกแบบพื้นที่ตลาดพระเครื่องติดแอร์และส่วนนิทรรศการ ได้จัดให้พื้นที่ทั้งสองอยู่ชั้น 2 ของโครงการในส่วนอาคารที่ติดกับอาคารจอดรถ และพื้นที่ชั้น 1 ของโครงการเป็นพื้นที่ขาย และลานกิจกรรมเพื่อให้ผู้คนได้เข้ามาใช้งานพื้นที่ภายในโครงการ

ภาพที่5- 35 แสดงการออกแบบตลาดพระเครื่องท่ามหาราช

(ที่มา : ฝ่ายออกแบบบริษัทคอนทัวร์จำกัด)

การออกแบบพื้นที่ส่วนกลางของโครงการ มีแนวความคิดว่า ออกแบบให้เป็นสวนเพื่อให้โครงการมีพื้นที่สีเขียวมากที่สุด โดยพยายามรักษาและเก็บต้นไม้ใหญ่ในโครงการไว้ เพื่อให้บรรยากาศโครงการดูร่มรื่นและบรรยากาศสบาย เหมาะแก่การชมทัศนียภาพริมแม่น้ำเจ้าพระยา โดยสวนลอยฟ้าจะอยู่บริเวณชั้น 2 ของอาคาร F เพื่อชมบรรยากาศริมแม่น้ำเจ้าพระยา และสามารถจัดกิจกรรมและการแสดงริมแม่น้ำเจ้าพระยา

ภาพที่5- 36 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราช

(ที่มา : ฝ่ายออกแบบบริษัทคอนทัวร์จำกัด)

โดยการออกแบบระบบงานป้ายของโครงการมีความสำคัญเนื่องจากพื้นที่โครงการไม่ได้มีขนาดใหญ่และมีการใช้ประโยชน์แตกต่างกันในแต่ละท่าเรือ การออกแบบงานป้ายจึงช่วยส่งเสริมบรรยากาศและช่วยให้ผู้เข้ามาใช้โครงการเข้าใจส่วนต่างๆและตำแหน่งที่อยู่ของกิจกรรมได้ถูกต้อง

ภาพที่5- 37 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราช

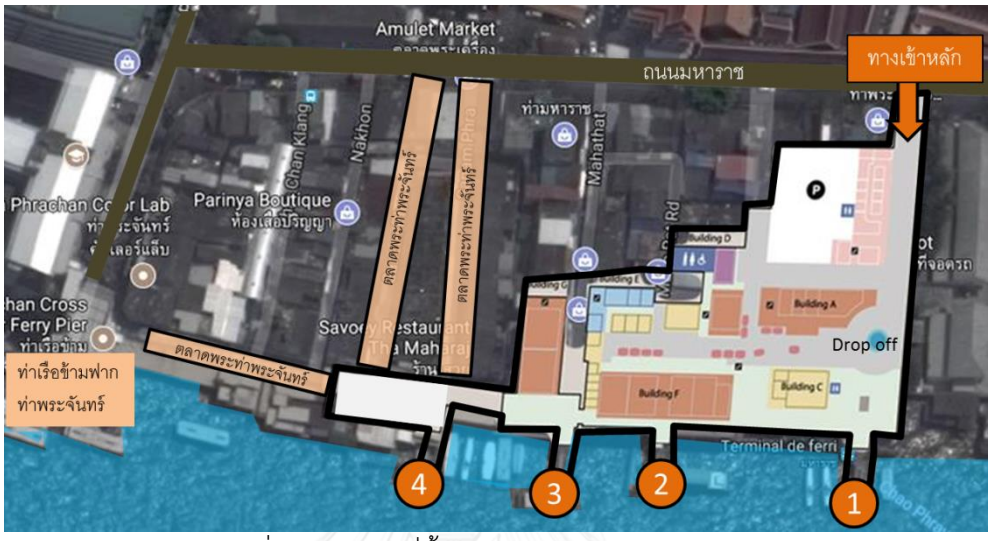
ภาพที่5- 38 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราช

ภาพที่5- 39 แสดงภาพจำลองโครงการท่ามหาราช

(ที่มา : ฝ่ายออกแบบบริษัทเฟบรัว อิมเมจจำกัด)

<u>การออกแบบท่าเรือในโครงการท่ามหาราช</u>

เนื่องจากลักษณะที่ดินมีขนาดหน้ากว้างติดริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยายาวประมาณ 200 เมตร และมีท่าเรือซึ่งมีการใช้งานอยู่เดิม ทำให้ผู้พัฒนาโครงการได้ทำการพัฒนาท่าเรือ และสามารถแบ่งตามการใช้งานออกได้เป็น ดังนี้



ภาพที่5- 40 แสดงที่ตั้งโครงการท่ามหาราชและการเข้าถึง

(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)

1. ท่าเรือโดยสารนักท่องเที่ยว ใช้สำหรับรองรับเรือโดยสารท่องเที่ยวที่วิ่งตามเส้นทางของแม่น้ำเจ้าพระยา

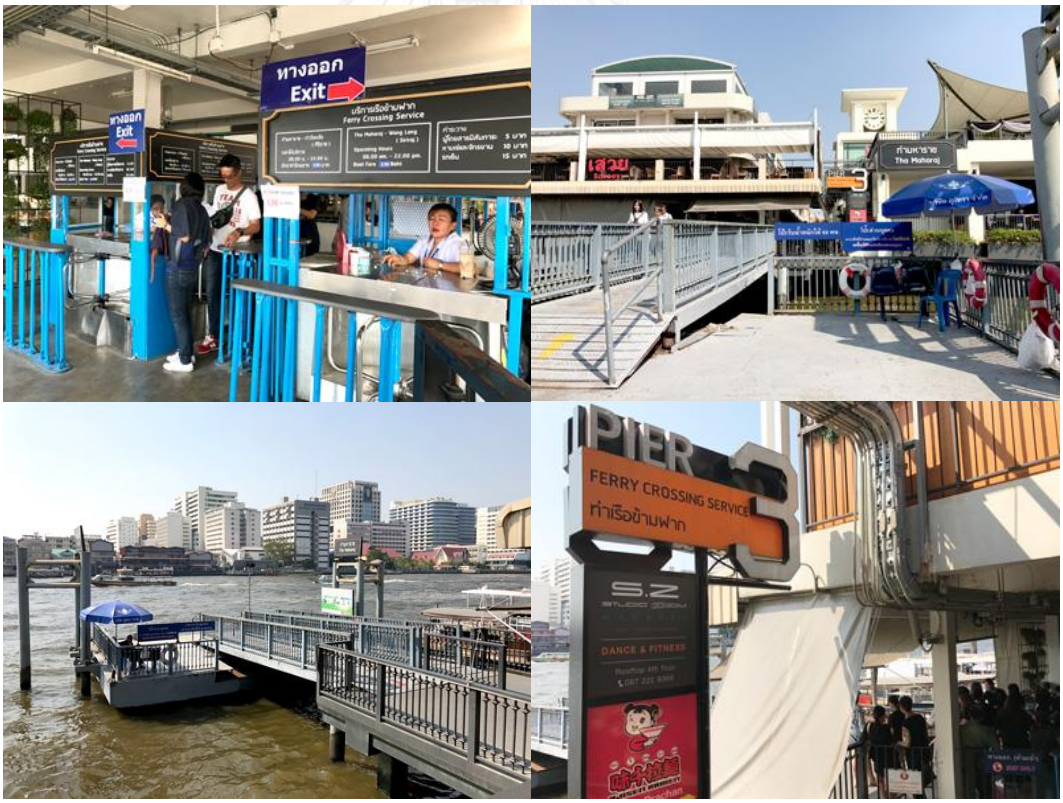
ภาพที่5- 41 แสดงทัศนียภาพ ท่าเรือที่ 1

(ที่มา : ผู้วิจัย ถ่ายเมื่อ 13 กุมภาพันธ์ 2560)

2. ท่า Private Shutter ใช้สำหรับรองรับ เรือร้านอาหาร, เรือ Cruise ขนาดเล็ก และเรือหางยาว

ภาพที่5- 42 แสดงทัศนียภาพ ท่าเรือที่ 2
(ที่มา : ผู้วิจัย ถ่ายเมื่อ 13 กุมภาพันธ์ 2560)

3. ท่าเรือโดยสารข้ามฟาก ใช้สำหรับรองรับเรือข้ามฟากไปยังท่าวังหลัง เวลาเปิดทำการคือ 05.00–22.00 น.



ภาพที่5- 43 แสดงทัศนียภาพ ท่าเรือที่ 3
(ที่มา : ผู้วิจัย ถ่ายเมื่อ 13 กุมภาพันธ์ 2560)

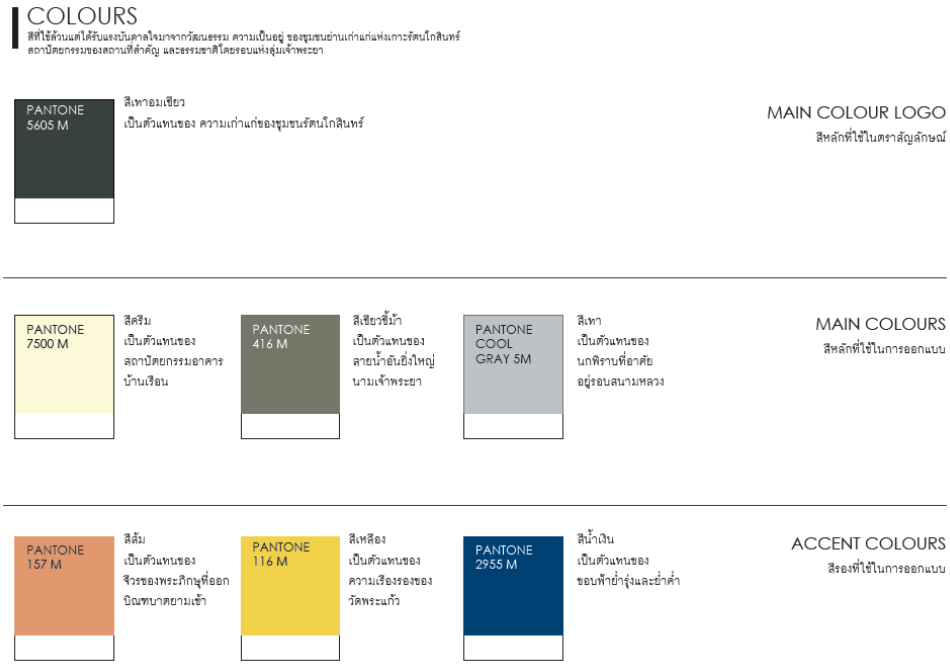
4. ท่าเรือพิเศษ จะเปิดใช้สำหรับรองรับโอกาสพิเศษซึ่งปกติจะปิดการใช้งานไว้

ภาพที่5- 44 แสดงทัศนียภาพ ท่าเรือที่ 4
(ที่มา : ผู้วิจัย ถ่ายเมื่อ 13 กุมภาพันธ์ 2560)

<u>การออกแบบงาน branding</u>

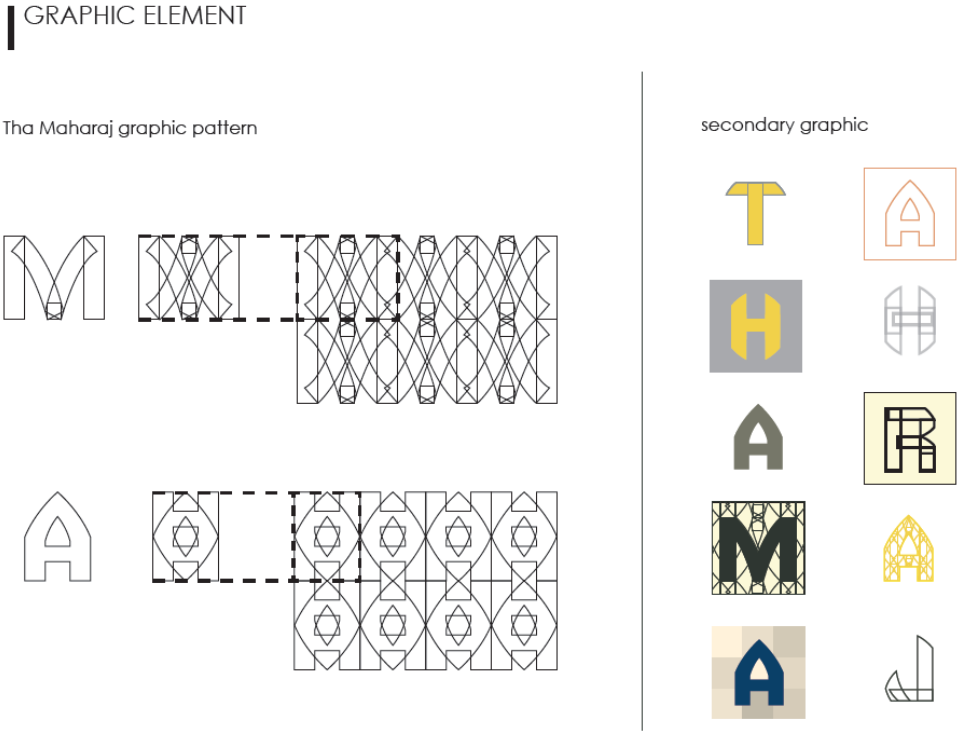
ผู้พัฒนาโครงการได้จ้างที่ปรึกษาคือ บริษัท แบรนด์เซนทริค จำกัด ทำการศึกษาและออกแบบ brand identity ของโครงการ เนื่องจากการสื่อสารของโครงการกับผู้คนทั่วไปมีทั้งระบบ online และ offline การออกแบบงาน branding จะช่วยให้ภาพลักษณ์ของโครงการชัดเจนขึ้น โดยพบว่า ได้ออกแบบโดยมีแนวความคิดของการนำสายน้ำของแม่น้ำเจ้าพระยา และการเดินเรือในแม่น้ำเจ้าพระยามาประกอบการออกแบบ เพื่อให้แสดงถึงความสำคัญของสายน้ำซึ่งเป็นที่มาของที่ตั้งโครงการ ซึ่งเป็นแนวความคิดหลัก

การเลือกใช้สีในการออกแบบ จะเลือกใช้สีที่ไม่ฉูดฉาดและคลุมโทนเพื่อให้ช่วยแสดงถึงความสำคัญของย่านเมืองเก่า เกาะรัตนโกสินทร์ โดยนำเอาลายเส้น และลักษณะของการออกแบบที่สื่อถึงกรุงรัตนโกสินทร์นำมาใช้ในการออกแบบ ด้านการออกแบบลักษณะของชื่อโครงการได้กำหนดให้ใช้ภาษาไทยเป็นตัวนำ และภาษาอังกฤษเป็นส่วนตามมา โดยโลโก้ของชื่อโครงการ นำมาจากการออกแบบให้ใกล้เคียงกับลายเส้นการเขียนพู่กันในสมัยก่อน (ณัชชา บุณยมานนท์, สัมภาษณ์ , 15 ธันวาคม 2559)



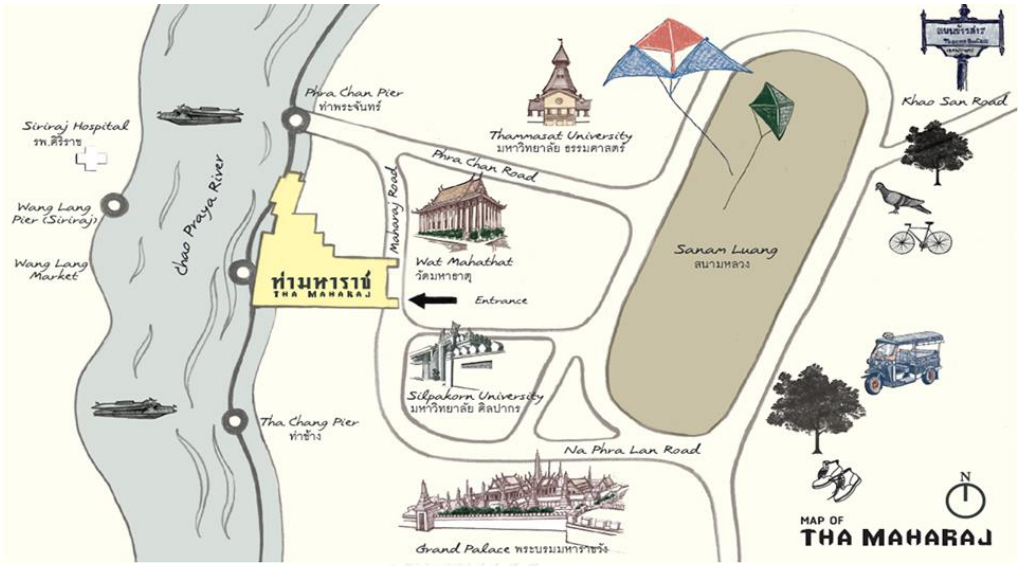
ภาพที่5- 45 แสดงตัวอย่างสีที่ใช้ในการออกแบบ brand identity ของโครงการท่ามหาราช

(ที่มา : บริษัทแบรนด์เซนทริคจำกัด)



ภาพที่5- 46 แสดงตัวอย่างลวดลายที่ใช้ในการออกแบบ brand identity ของโครงการท่ามหาราช

(ที่มา : บริษัทแบรนด์เซนทริคจำกัด)



ภาพที่5- 47 แสดงตัวอย่างภาพที่ใช้สื่อสาร brand identity ของโครงการท่ามหาราช
(ที่มา : บริษัทแบรนด์เซนทริคจำกัด)

<u>ขั้นตอนที่ 4 : ระหว่างการก่อสร้าง (Construction Phrase)</u>

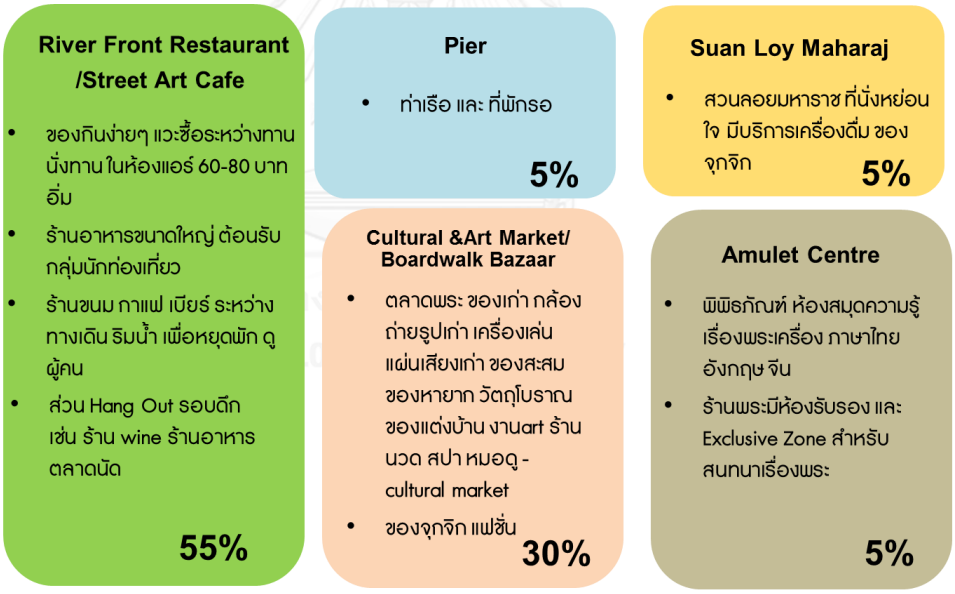
5.3.5 การก่อสร้าง

ผู้พัฒนาโครงการได้จ้างให้บริษัท Enlighten จำกัด เป็นที่ปรึกษาในการบริหารและควบคุมการก่อสร้างโครงการท่ามหาราช ในการก่อสร้างโครงการพบกับปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้การก่อสร้างโครงการล่าช้า คือ เหตุการณ์ทางการเมืองในปี พ.ศ. 2556-2557 ทำให้การเดินทางและการจราจรในกรุงเทพมหานครหลายแห่งไม่สามารถเดินทางได้ และเนื่องจากโครงการท่ามหาราชตั้งอยู่ใกล้กับสนามหลวง ซึ่งเป็นจุดที่เกิดการชุมนุมและเรียกร้องทางการเมือง ทำให้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการก่อสร้างโครงการ เนื่องจาก วัสดุและอุปกรณ์ที่ใช้ในการก่อสร้างไม่สามารถนำส่งมายังโครงการได้ ทำให้การก่อสร้างโครงการต้องใช้เวลานานขึ้นอีก 8 เดือน ส่งผลกับแผนงานที่ได้วางไว้แต่แรก และทำให้กำหนดเปิดโครงการท่ามหาราชต้องเลื่อนออกไป 6 เดือน ทำให้สามารถเปิดโครงการได้คือ เดือนมีนาคม ปี พ.ศ. 2558 (ณัฐปรีพิชัยรณรงค์สงคราม,สัมภาษณ์,13กุมภาพันธ์ 2560)

ขั้นตอนที่ 5 : การขายพื้นที่ (Initial Occupancy Phase)

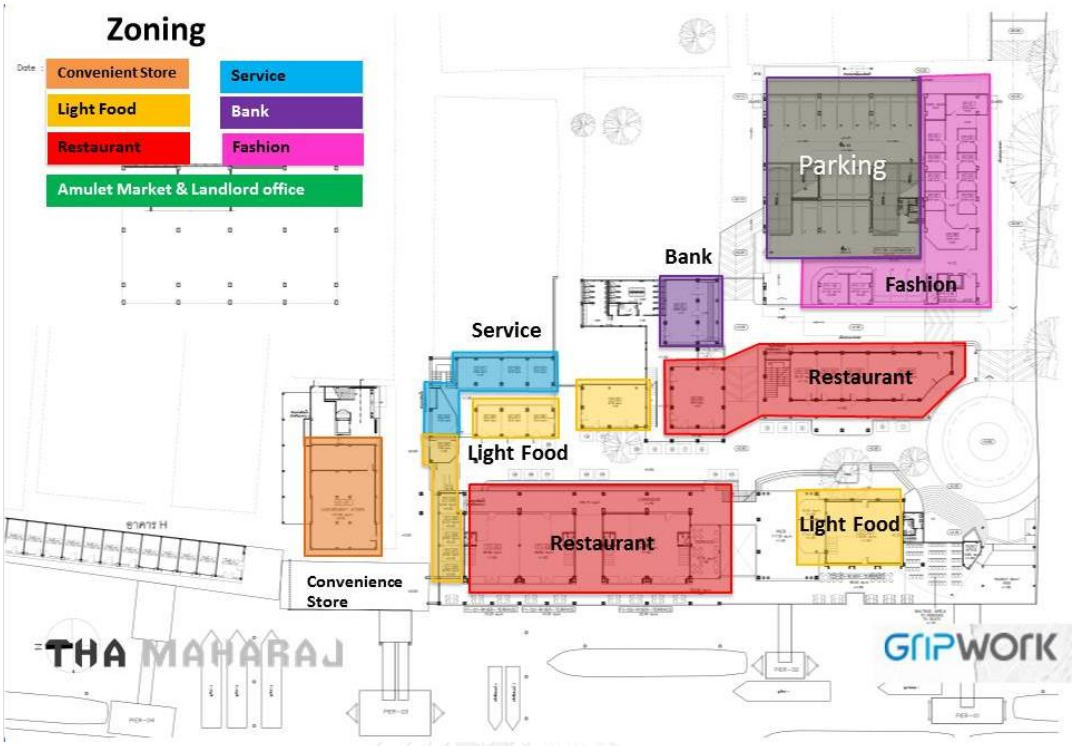
5.3.6 การหาผู้เช่าร้านค้าภายในโครงการ (tenant acquisition)

ผู้พัฒนาโครงการได้จ้าง บริษัท Gripwork จำกัด เป็นที่ปรึกษาด้านการหาผู้เช่า และขายพื้นที่ขายในโครงการท่ามหาราช โดยได้รับแนวทางการหาร้านค้าจากการกำหนดส่วนผสมของร้านค้า (tenant mix) จากที่ปรึกษาด้านการวางกลยุทธ์โครงการตั้งแต่ในช่วงการพัฒนาก่อนการก่อสร้าง (Pre-Development Phase) และได้มีการกำหนดประเภทกลุ่มร้านค้า (zoning) จากนั้นเริ่มทำการขายพื้นที่เช่าภายในโครงการในช่วงที่โครงการกำลังก่อสร้าง (Construction Phase) และพื้นที่ทั้งหมดของโครงการก่อนการก่อสร้างโครงการจะแล้วเสร็จและเปิดให้บริการในปี พศ. 2558 โดยใช้ Sale Kit ที่ได้จากผู้ออกแบบทุกฝ่ายรวบรวมข้อมูลและนำไปใช้เป็นสื่อในการสื่อสารรูปแบบและภาพลักษณ์โครงการ (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม, สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2560) เพื่อให้ร้านค้าผู้เช่าโครงการได้เข้าใจถึงจุดประสงค์และรูปแบบของโครงการท่ามหาราชได้อย่างถูกต้อง



ภาพที่5- 48 แสดงแนวทางและสัดส่วนของร้านค้า (tenant mix) ในช่วงแนวความคิดเบื้องต้น
(ที่มา : ฝ่ายกลยุทธ์บริษัทคอนทัวร์จำกัด)

โดยพื้นที่ขายภายในโครงการท่ามหาราชสามารถแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆได้ตามแนวคิดที่ผู้พัฒนาโครงการกำหนดไว้ เพื่อให้ได้ผลการออกแบบสัมพันธ์กับร้านค้าผู้เช่าตามแนวคิดในการวางรูปแบบโครงการ

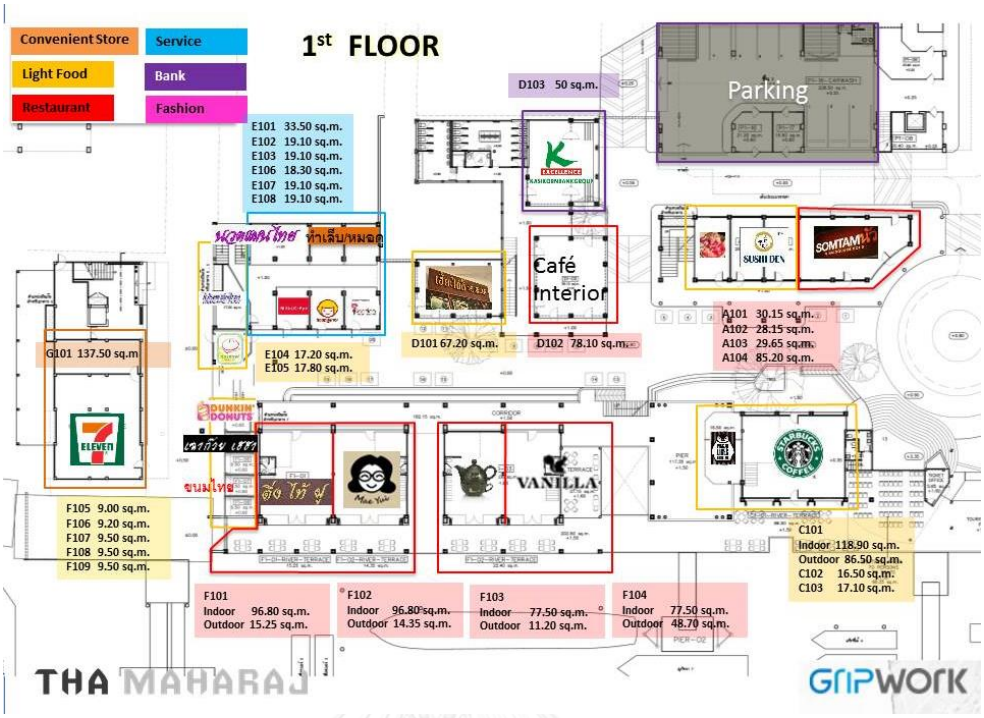


ภาพที่5- 49 แสดงประเภทกลุ่มร้านค้า (zoning) ของโครงการท่ามหาราช
(ที่มา : บริษัท Gripwork จำกัด)

โดยมีการจัดกลุ่มร้านค้าที่เสนอไว้ทั้งหมด 7 ประเภท คือ

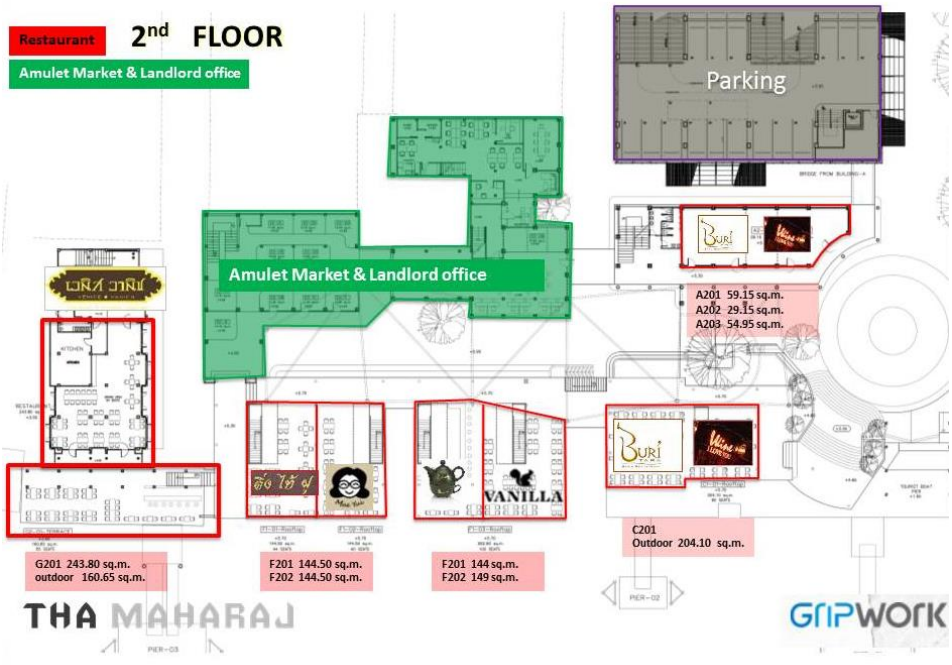
1. ร้านอาหาร (restaurant) หมายถึงร้านอาหารที่ต้องมีครัวและต้องการใช้เครื่องดูดควัน (exhausted)
2. ร้านขนมและคาเฟ่ (light food) หมายถึงร้านอาหารที่ไม่ต้องการครัวและใช้เครื่องดูดควัน
3. ร้านสะดวกซื้อ (convenience store) หมายถึงร้านสะดวกซื้อ
4. ร้านค้า (fashion) หมายถึงร้านค้าทั่วไป เช่นร้านขายเสื้อผ้า ร้านขายของใช้
5. ธนาคาร (bank) หมายถึง ธนาคาร
6. ร้านบริการ (service) หมายถึง ร้านที่ให้บริการประเภทต่างๆ เช่น ร้านสปา ร้านเสริมความงาม ฟิตเนส
7. ตลาดพระ (amulet) หมายถึง ตลาดพระเครื่องท่ามหาราช

การวางตำแหน่งร้านค้ามีความจำเป็นที่จะต้องวางกลุ่มร้านค้าและประเภทให้สัมพันธ์กับตำแหน่งที่ตั้งของโครงการ เนื่องจาก ในแต่ละตำแหน่งประเภทของร้านค้าและผู้ใช้งานจะแตกต่างกันออกไป เช่น ควรวางตำแหน่งของร้านบริการไว้อยู่ในตำแหน่งที่เข้าถึงยาก เนื่องจากเป็นร้านค้าที่ผู้ใช้บริการตั้งใจจะมาใช้บริการโดยเฉพาะ และวางตำแหน่งของร้านสะดวกซื้ออยู่ใกล้ท่าเรือข้ามฟาก เพื่อให้รองรับผู้ใช้บริการเรือข้ามฟาก เป็นต้น



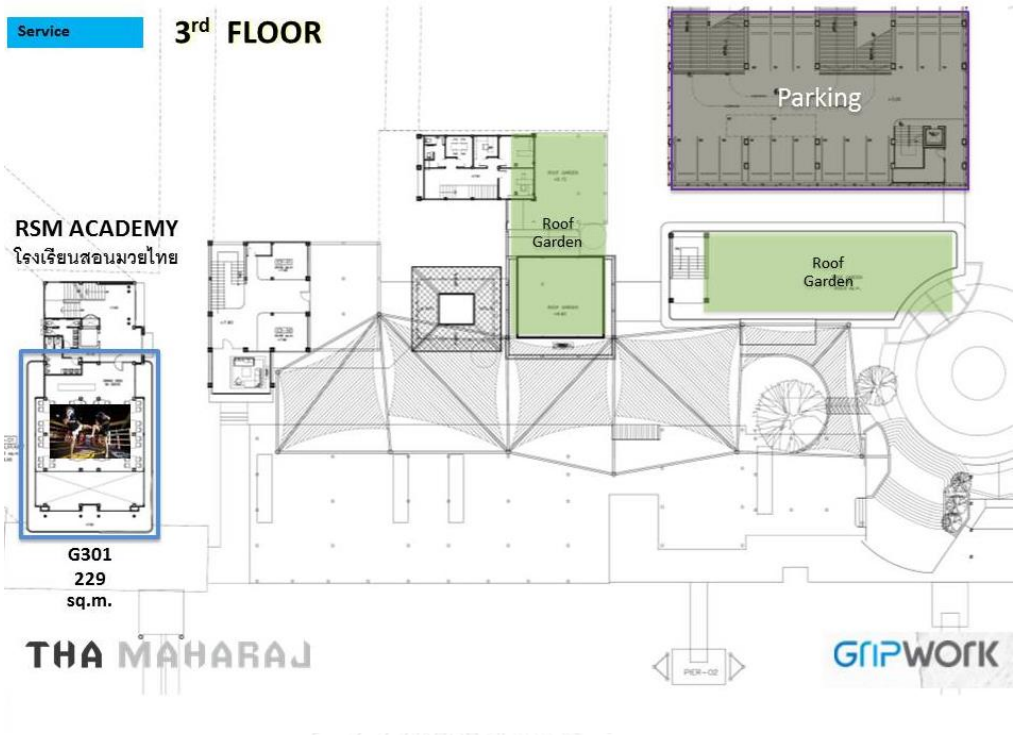
ภาพที่5- 50 แสดงแนวคิดการวางตำแหน่งร้านค้าในชั้นที่ 1

(ที่มา : บริษัท Gripwork จำกัด)



ภาพที่5- 51 แสดงแนวคิดการวางตำแหน่งร้านค้าในชั้นที่ 2

(ที่มา : บริษัท Gripwork จำกัด)



ภาพที่5- 52 แสดงแนวคิดการวางตำแหน่งร้านค้าในชั้นที่ 3
(ที่มา : บริษัท Gripwork จำกัด)

ในการวางตำแหน่งร้านค้าและขนาดพื้นที่ที่ร้านค้าต้องการ จะส่งผลต่อด้านการออกแบบ เนื่องจากร้านค้าแต่ละประเภทมีงานระบบแตกต่างกันออกไป การวางกลุ่มร้านค้าจึงมีความจำเป็นทั้งในเชิงผู้ใช้งานและการงบประมาณในการก่อสร้างเพื่อจัดเตรียมส่วนของงานระบบของโครงการ ซึ่งจะส่งผลกลับไปยังบรรยากาศและทัศนียภาพของโครงการ เนื่องจากการออกแบบศูนย์การค้าแบบเปิดจะมีทางเดินเชื่อมแต่ละพื้นที่ ทำให้แตกต่างจากการออกแบบศูนยการค้าแบบปิดที่สามารถออกแบบให้คนทั่วไปไม่เห็นงานระบบอาคารได้ เพื่อทัศนียภาพที่ดีของโครงการ

5.3.7 การเปิดตัวโครงการ (grand opening)

จากการสัมภาษณ์ผู้พัฒนาโครงการได้กล่าวว่า ให้ที่ปรึกษาภายนอกเป็นผู้ทำแผนการตลาดและประชาสัมพันธ์โครงการผ่านทางสื่อต่างๆ (marketing) เพื่อให้โครงการเป็นที่สนใจก่อนที่จะเปิดตัวโครงการท่ามหาราชอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 12 เดือนมีนาคม 2558 (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม, สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2560)

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาพที่5- 53 แสดงโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์กิจกรรมงานเปิดโครงการท่ามหาราชอย่างเป็นทางการ (grand opening)

ขั้นตอนที่ 6 : การบริหารและจัดการ (Occupancy and Investment Management Phase)

5.3.8 การบริหารโครงการ (mall management)

การบริหารโครงการท่ามหาราช บริษัทสุภัทราเรียล เอสเตท จำกัดสามารถแบ่งงานการบริหารออกเป็นงานต่างๆ โดยการบริหารงานบางส่วนโครงการท่ามหาราชได้จ้างให้ที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญงานในแขนงของตนเป็นที่ปรึกษาและบริหารงานดังกล่าว แต่งานบางส่วนโครงการท่ามหาราชเป็นผู้บริหารงานและดูแลเอง โดยสามารถแบ่งออกได้ดังนี้ (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม, สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2560)

5.3.8.1 การบริหารอาคาร (facility management)

ผู้พัฒนาโครงการได้จ้างให้บริษัท PCS จำกัด เป็นผู้ดูแลการบริหารอาคาร และรายงานผลต่อบริษัทสุภัทรา เรียล เอสเตท จำกัด ผู้พัฒนาโครงการ โดยจะควบคุมดูแลอาคารทั้งฝ่ายแม่บ้านเพื่อทำความสะอาดและฝ่ายระบบรักษาความปลอดภัยของโครงการ (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม, สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2560)

5.3.8.2 การบริหารพื้นที่เช่า (tenant relationship management)

การบริหารพื้นที่เช่าร้านค้าหลังจากที่ได้เปิดโครงการให้บริการอย่างเป็นทางการแล้ว ผู้พัฒนาโครงการได้บริหารงานในส่วนนี้เอง โดยที่ก่อนการเปิดโครงการในช่วงระหว่างการก่อสร้าง ได้จ้างให้บริษัท Gripwork จำกัด เป็นผู้ขายพื้นที่ขายภายในโครงการ โดยสามารถหาผู้เช่าโครงการได้ครบและขายพื้นที่ขายได้หมดในช่วงระหว่างการก่อสร้างก่อนการเปิดโครงการอย่างเป็นทางการ หลังจากนั้นผู้พัฒนาโครงการก็จัดตั้งทีมงานของบริษัทสุภัทรา เรียล เอสเตท จำกัด เป็นผู้ดูแลการบริหารพื้นที่เช่าและความสัมพันธ์กับร้านค้าต่างๆในโครงการจนถึงปัจจุบัน (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม, สัมภาษณ์, 13กุมภาพันธ์ 2560)

5.3.8.3 การบริหารการตลาดและสื่อประชาสัมพันธ์ (marketing plan)

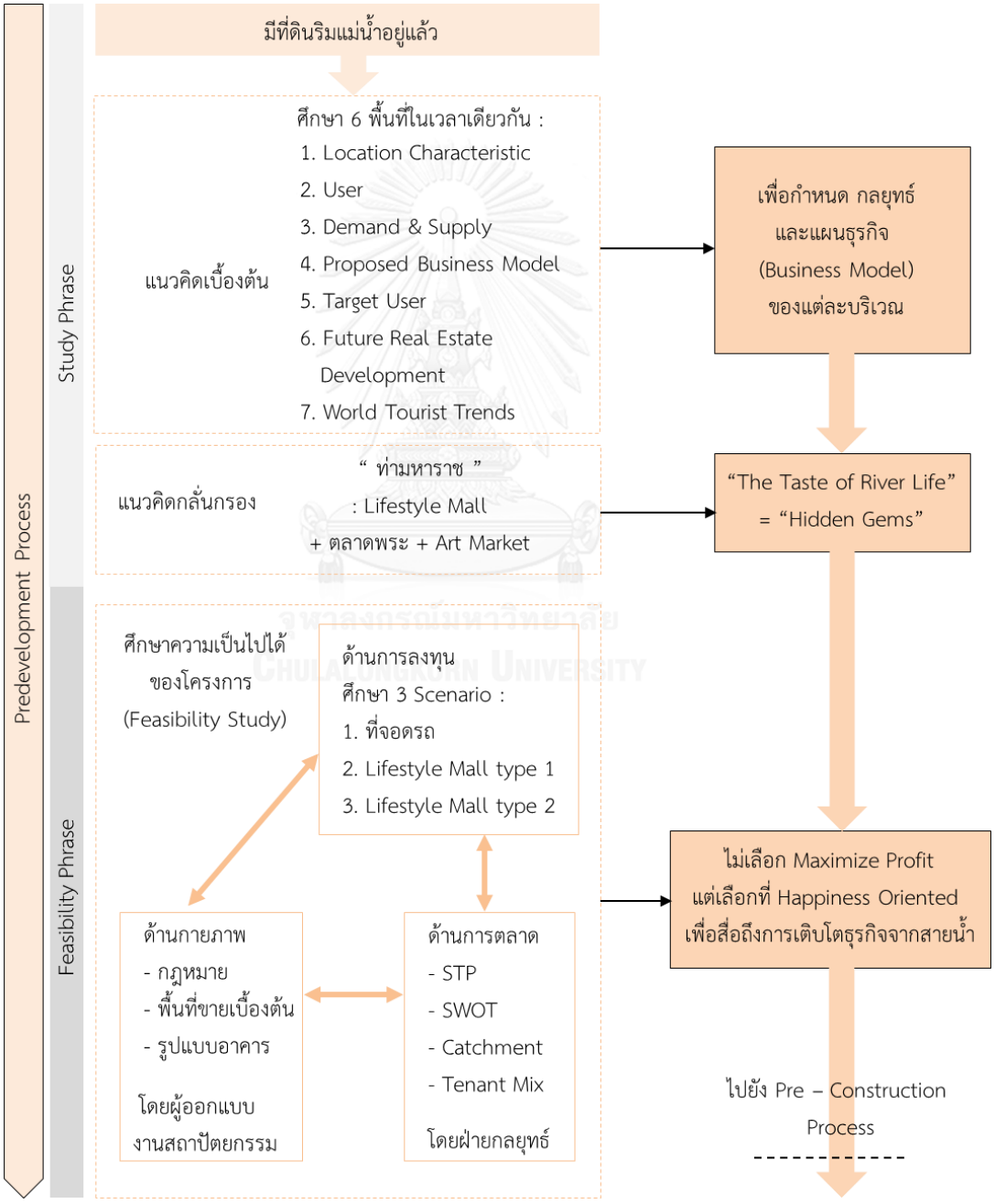
การบริหารการตลาดและสื่อประชาสัมพันธ์หลังจากที่ได้เปิดโครงการท่ามหาราชแล้ว ผู้พัฒนาโครงการได้เป็นผู้วางแผนและดูแลงานในส่วนต่างๆกับทีมงานของโครงการท่ามหาราชเอง โดยจะจัดให้มีกิจกรรมต่างๆในบริเวณพื้นที่ส่วนกลางของอาคาร โดยจะเป็นในรูปแบบ ตลาดนัดกิจกรรม (weekend market) ที่เน้นกี่ยวกับงานศิลปะ และงานประดิษฐ์ (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม, สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2560)

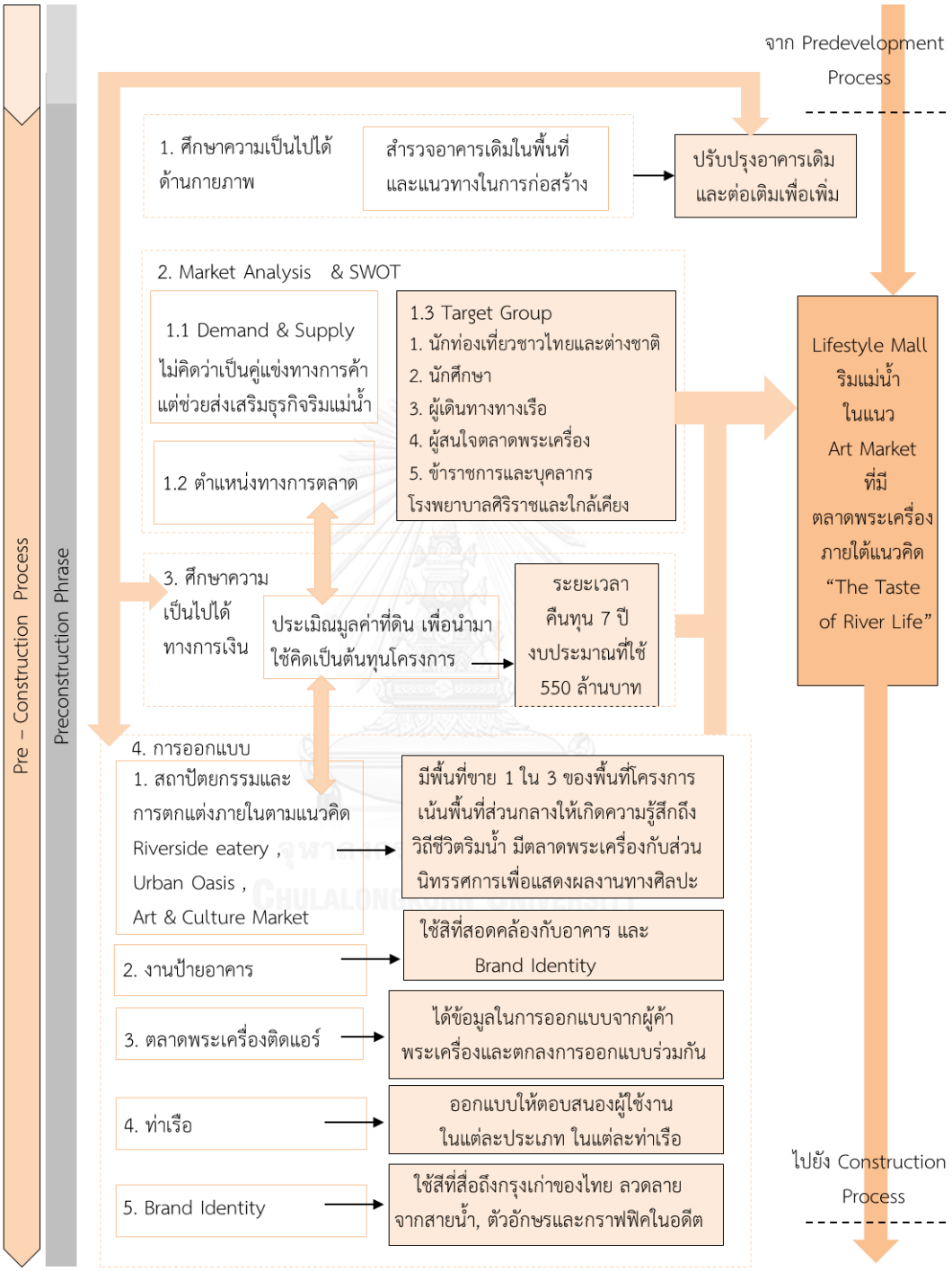
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

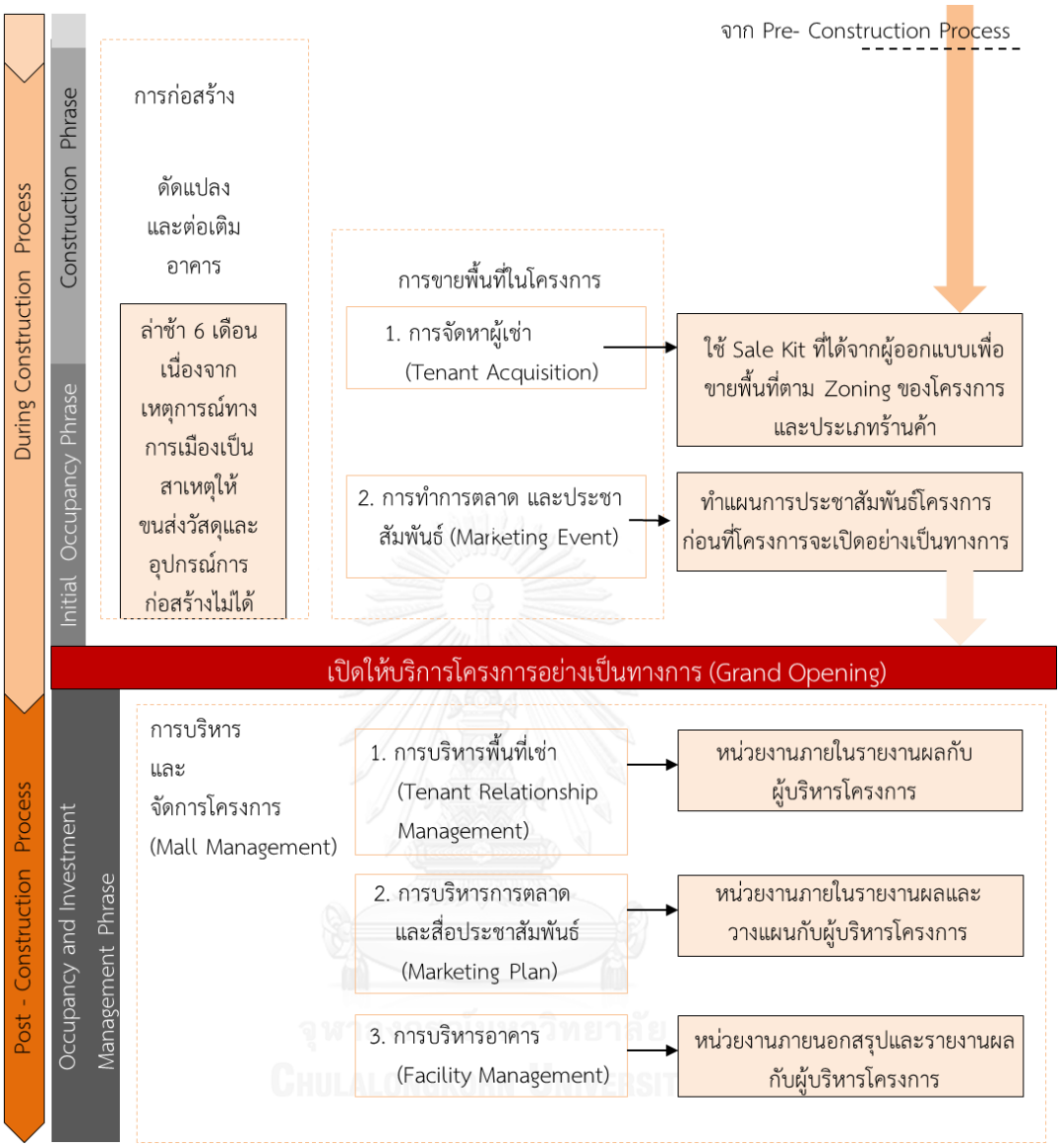
ภาพที่5- 54 แสดงภาพตัวอย่างการจัดตลาดนัดกิจกรรม

5.3.9 สรุปแนวคิดและกระบวนการพัฒนาโครงการท่ามหาราช

ช่วงก่อนการตัดสินใจพัฒนาโครงการ เจ้าของโครงการท่ามหาราช ได้มีความคิดที่จะพัฒนาที่ดินของธุรกิจในเครือสุภัทรากรุ๊ป โดยทำการศึกษาที่ดินริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาทั้งหมด เพื่อให้ทราบถึงเอกลักษณ์ของพื้นที่และแนวโน้มที่สามารถพัฒนาโครงการในแต่ละบริเวณได้




Pre – Construction Process
Preconstruction Phrase
จาก Predevelopment Process
1. ศึกษาความเป็นไปได้ด้านกายภาพ
สำรวจอาคารเดิมในพื้นที่และแนวทางในการก่อสร้าง
ปรับปรุงอาคารเดิมและต่อเติมเพื่อเพิ่ม
2. Market Analysis & SWOT
1.1 Demand & Supply
ไม่คิดว่าเป็นคู่แข่งทางการค้า แต่ช่วยส่งเสริมธุรกิจริมแม่น้ำ
1.2 ตำแหน่งทางการตลาด
1.3 Target Group
1. นักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาติ
2. นักศึกษา
3. ผู้เดินทางทางเรือ
4. ผู้สนใจตลาดพระเครื่อง
5. ข้าราชการและบุคลากรโรงพยาบาลศิริราชและใกล้เคียง
Lifestyle Mall ริมแม่น้ำ ในแนว Art Market ที่มีตลาดพระเครื่องภายใต้แนวคิด “The Taste of River Life”
3. ศึกษาความเป็นไปได้ทางการเงิน
ประเมิณมูลค่าที่ดิน เพื่อนำมาใช้คิดเป็นต้นทุนโครงการ
ระยะเวลาคืนทุน 7 ปี
งบประมาณที่ใช้ 550 ล้านบาท
4. การออกแบบ
1. สถาปัตยกรรมและการตกแต่งภายในตามแนวคิด Riverside eatery , Urban Oasis , Art & Culture Market
มีพื้นที่ขาย 1 ใน 3 ของพื้นที่โครงการ เน้นพื้นที่ส่วนกลางให้เกิดความรู้สึกถึงวิถีชีวิตริมน้ำ มีตลาดพระเครื่องกับส่วนนิทรรศการเพื่อแสดงผลงานทางศิลปะ
2. งานป้ายอาคาร
ใช้สีที่สอดคล้องกับอาคาร และ Brand Identity
3. ตลาดพระเครื่องติดแอร์
ได้ข้อมูลในการออกแบบจากผู้ค้าพระเครื่องและตกลงการออกแบบร่วมกัน
4. ท่าเรือ
ออกแบบให้ตอบสนองผู้ใช้งานในแต่ละประเภท ในแต่ละท่าเรือ
5. Brand Identity
ใช้สีที่สื่อถึงกรุงเก่าของไทย ลวดลายจากสายน้ำ, ตัวอักษรและกราฟฟิคในอดีต
ไปยัง Construction Process



ภาพที่5- 55 แสดงกระบวนการพัฒนาโครงการท่ามหาราช

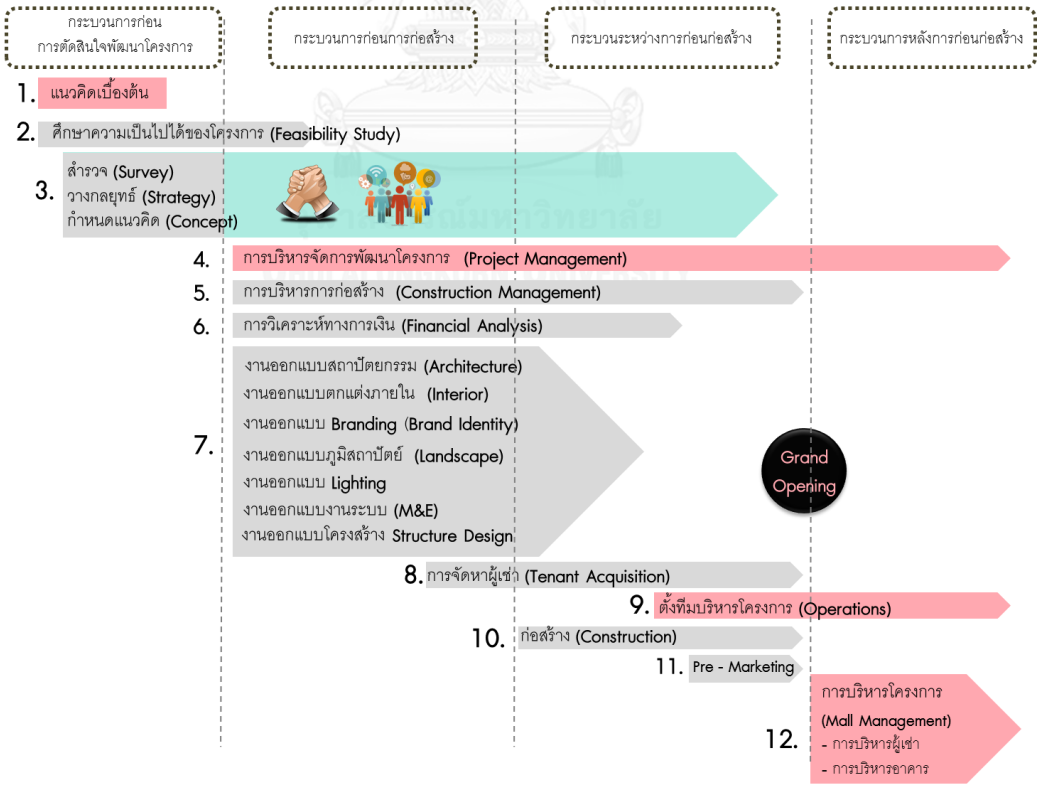
ช่วงตัดสินใจที่จะพัฒนาโครงการท่ามหาราช ได้ทำการศึกษาโดยจ้างที่ปรึกษาในแต่ละสาขาที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการศึกษาข้อมูลต่างๆ โดยช่วงของการศึกษารูปแบบและกลยุทธ์ของโครงการ ได้มีแนวความคิดที่จะนำตลาดพระเครื่องท่าพระจันทร์ซึ่งเป็นที่รู้จักและอยู่ในบริเวณโครงการมาเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ โดยเจ้าของผู้พัฒนาโครงการท่ามหาราชได้เป็นผู้เข้าไปเจรจา และเสนอกับผู้ค้าพระในพื้นที่ดังกล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาโครงการที่ต้องการให้ตลาดพระเครื่องเป็นส่วนหนึ่งของโครงการ ผู้พัฒนาโครงการได้ให้ที่ปรึกษาด้านการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ ศึกษาให้ได้มาซึ่งรูปแบบของโครงการที่ควรจะพัฒนา และส่งข้อมูลที่ได้ต่อให้กับกลุ่มผู้ออกแบบในประเภทต่างๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็น

ประโยชน์ในการออกแบบได้ถูกต้องตามแนวความคิดและกลยุทธ์ที่วางไว้ ในขณะที่ทำการออกแบบ ผู้พัฒนาโครงการก็ได้เริ่มให้ที่ปรึกษาด้านการก่อสร้างเข้าไปดำเนินการสำรวจและเตรียมความพร้อมของการก่อสร้าง รวมถึงได้ดำเนินการในการหาที่ปรึกษาที่จะขายพื้นที่ขายของโครงการและผู้เช่าร้านค้าภายในโครงการ

ช่วงการก่อสร้างโครงการท่ามหาราช ผู้พัฒนาโครงการได้ให้ที่ปรึกษาการบริหารงานก่อสร้างเป็นผู้ควบคุมงานก่อสร้าง ในขณะเดียวกันก็ได้เริ่มให้ที่ปรึกษาด้านการหารผู้เช่าร้านค้าทำการขายพื้นที่ภายในโครงการให้แล้วเสร็จก่อนที่โครงการจะก่อสร้างเสร็จ ผู้พัฒนาโครงการได้เริ่มจัดตั้งทีมที่จะใช้ทำการบริหารโครงการ โดยการบริหารอาคารเป็นการจ้างที่ปรึกษาให้บริหารอาคารจนถึงปัจจุบัน และส่วนของการบริหารพื้นที่เช่าร้านค้าเมื่อพื้นที่ในโครงการขายหมดแล้ว เมื่อโครงการเปิดดำเนินการผู้พัฒนาโครงการจะเป็นผู้บริหารผู้เช่าในโครงการต่อเอง

ช่วงเปิดตัวโครงการ ผู้พัฒนาโครงการได้วางแผนให้ที่ปรึกษาด้านการตลาดเป็นผู้ทำการประชาสัมพันธ์โครงการ (pre-opening) ซึ่งเริ่มตั้งแต่ช่วงการก่อสร้างระยะสุดท้าย เมื่อการก่อสร้างโครงการแล้วเสร็จจึงได้จัดงานประชาสัมพันธ์เพื่อเป็นการเปิดโครงการอย่างเป็นโครงการ (grand opening)

โดยผู้วิจัยสามารถสรุปกระบวนการพัฒนาโครงการท่ามหาราชและฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนได้ตามภาพที่ ดังนี้



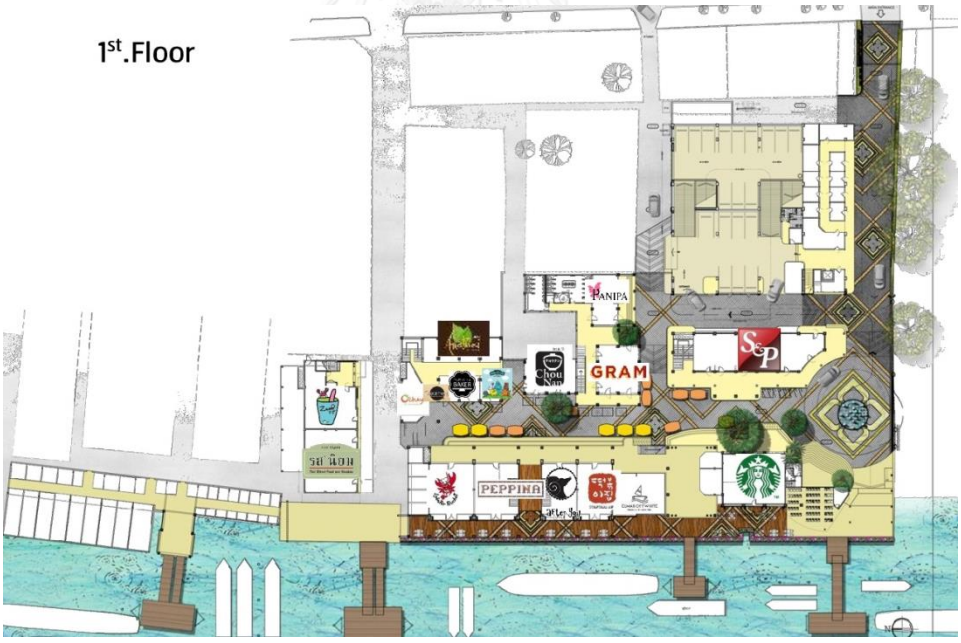
ภาพที่5- 56 แสดงกระบวนการพัฒนาโครงการท่ามหาราชและฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน

5.4 ผลในการพัฒนาโครงการ (ผลการดำเนินงานของโครงการท่ามหาราชในปัจจุบัน)

5.4.1 องค์ประกอบทางกายภาพ

5.4.1.1 พื้นที่ขายของโครงการ

จากการศึกษาผลของการพัฒนาโครงการ ตั้งแต่ช่วงแนวคิดเบื้องต้น แนวคิดกลั่นกรอง การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การออกแบบและจัดทำแบบก่อสร้าง จึงถึงการก่อสร้างแล้วเสร็จ โดยผู้พัฒนาโครงการยึดตามแนวความคิดหลักของโครงการ คือ “Taste The River Life” ทำให้ผู้ออกแบบต้องออกแบบให้พื้นที่ภายในโครงการให้ความสำคัญกับแม่น้ำเจ้าพระยา โดยพยายามให้โครงการไม่มีทางตัน (dead end) และทุกส่วนเชื่อมเข้าหากัน โดยเนื่องจากโครงการมีลักษณะเป็นอาคารหลายอาคารเชื่อมต่อกัน ทำให้ต้องระมัดระวังเรื่องการออกแบบงานระบบเนื่องจากจะไม่สามารถสอดงานระบบให้บังสายตาได้ ผู้ออกแบบจึงต้องระมัดระวังเรื่องการดูแลงานระบบที่จะต้องตามมาภายหลังด้วย (สุทธิศักดิ์ สุทธิสวาท, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2560)



ภาพที่5- 57 แสดงผังพื้นชั้น 1 และร้านค้าในโครงการท่ามหาราช
(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด)

ภาพที่5- 58 แสดงผังพื้นชั้น 2 และร้านค้าในโครงการท่ามหาราช

(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด)

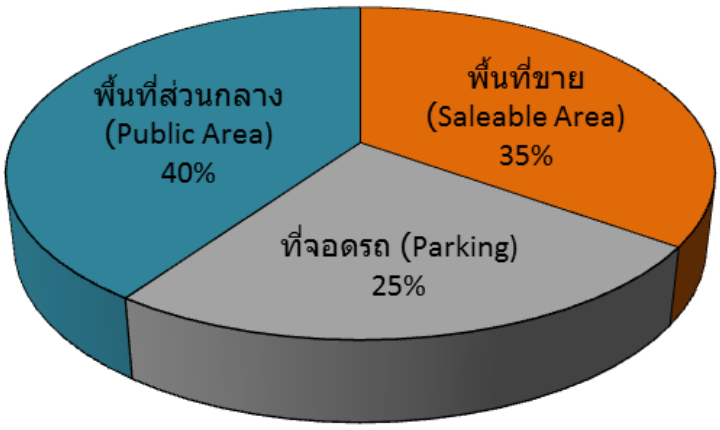
ภาพที่5- 59 แสดงผังพื้นชั้น 3 และร้านค้าในโครงการท่ามหาราช

(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด)

ในปัจจุบันพื้นที่ของโครงการท่ามหาราช มีพื้นที่อาคาร 12,585 ตร.ม. โดยเป็นพื้นที่ขาย 3,639 ตร.ม. คิดเป็น 29% ของพื้นที่อาคารทั้งหมด โดยอาคารจอดรถมีพื้นที่ 3,121 ตร.ม. ลักษณะเป็นอาคารจอดรถ 5 ชั้น และมีพื้นที่สวน (rooftop garden) ซึ่งอยู่ชั้น2 ติดริมแม่น้ำเจ้าพระยา 750 ตร.ม. เชื่อมต่อกับพื้นที่ลานกิจกรรมด้านล่าง ซึ่งมักเป็นจุดที่มักมีการถ่ายรูปมากที่สุด ผู้วิจัยอนุมานว่า สัดส่วนพื้นที่ขาย ต่อพื้นที่อาคารของโครงการท่ามหาราชมีเพียง 1 ใน 3 ของพื้นที่โครงการ เนื่องจากผู้พัฒนาโครงการมีแนวคิดที่จะให้บรรยากาศของโครงการได้ใกล้ชิดกับแม่น้ำเจ้าพระยา เพื่อให้ผู้ที่เข้ามาใช้โครงการได้เห็นทัศนียภาพและมีภาพจำเกี่ยวกับโครงการที่ดี (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม, สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2560)

ตารางที่5- 1 แสดงพื้นที่และสัดส่วนในโครงการท่ามหาราชแต่ละประเภท

ประเภท	ตร.ม.	%
พื้นที่ขาย (Saleable Area)	3,639	29
ที่จอดรถ (Parking)	3,121	25
พื้นที่สวน (Rooftop)	750	6
พื้นที่ส่วนกลาง (Public Area)	5,076	40
รวมพื้นที่อาคาร (Building Area)	12,585	100



แผนภูมิที่5- 1 แสดงสัดส่วนพื้นที่ภายในโครงการท่ามหาราช

ภาพที่5- 60 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช

ภาพที่5- 61 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช

ภาพที่5- 62 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช

ภาพที่5- 63 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราช

ภาพที่5- 64 แสดงทัศนียภาพโครงการท่ามหาราชและทางเดินเชื่อมต่อระหว่างอาคาร

5.4.1.2 พื้นที่เพื่อส่งเสริมศิลปะ และวัฒนธรรม

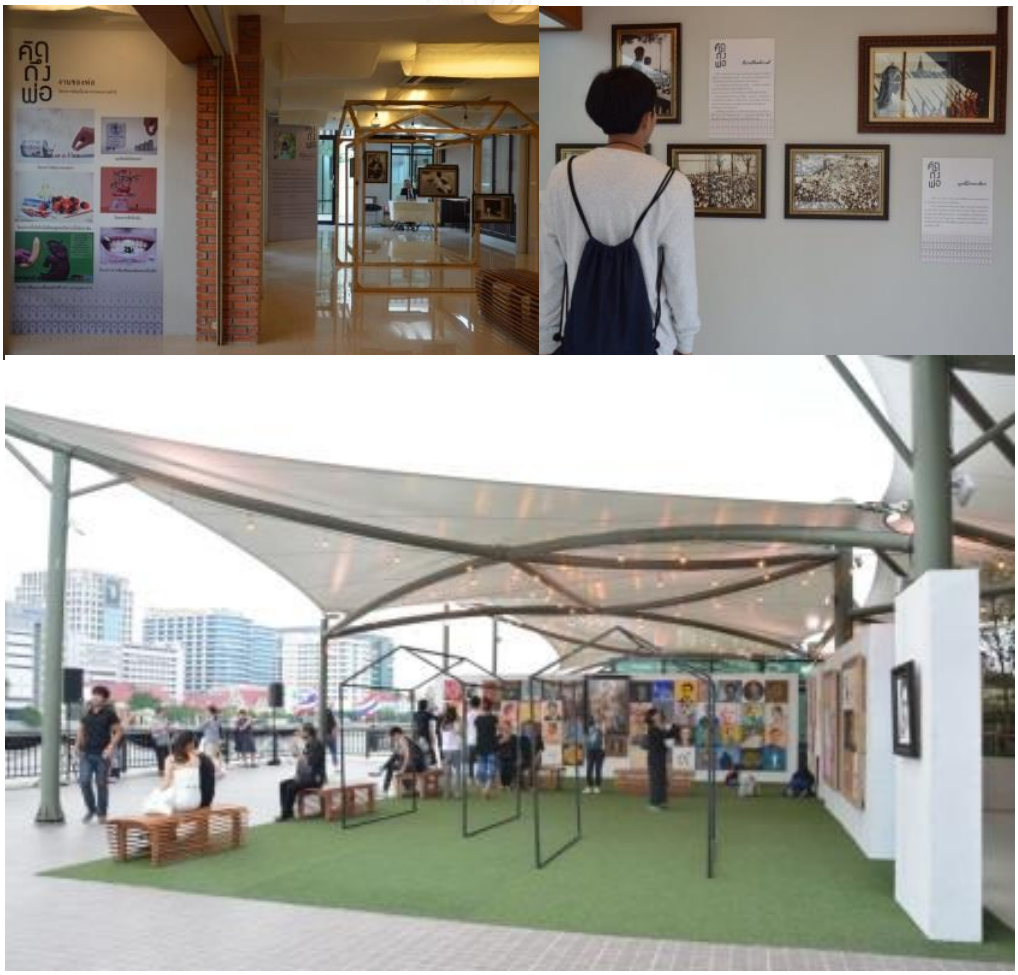
1. ตลาดพระท่ามหาราช

ด้านการออกแบบพื้นที่ตลาดพระเครื่องติดแอร์และส่วนนิทรรศการ ได้จัดให้พื้นที่ทั้งสองอยู่ชั้น 2 ของโครงการในส่วนอาคารที่ติดกับอาคารจอดรถ และพื้นที่ชั้น 1 ของโครงการ เป็นพื้นที่ขาย และลานกิจกรรมเพื่อให้ผู้คนเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดได้ง่าย (สุทธิศักดิ์ สุทธิสวาท, สัมภาษณ์, 30 มีนาคม 2560)

ภาพที่5- 65 แสดงตลาดพระเครื่องท่ามหาราช
(ที่มา : ผู้วิจัย ถ่ายเมื่อ 13 กุมภาพันธ์ 2560)

2. พื้นที่สำหรับจัดแสดงนิทรรศการ

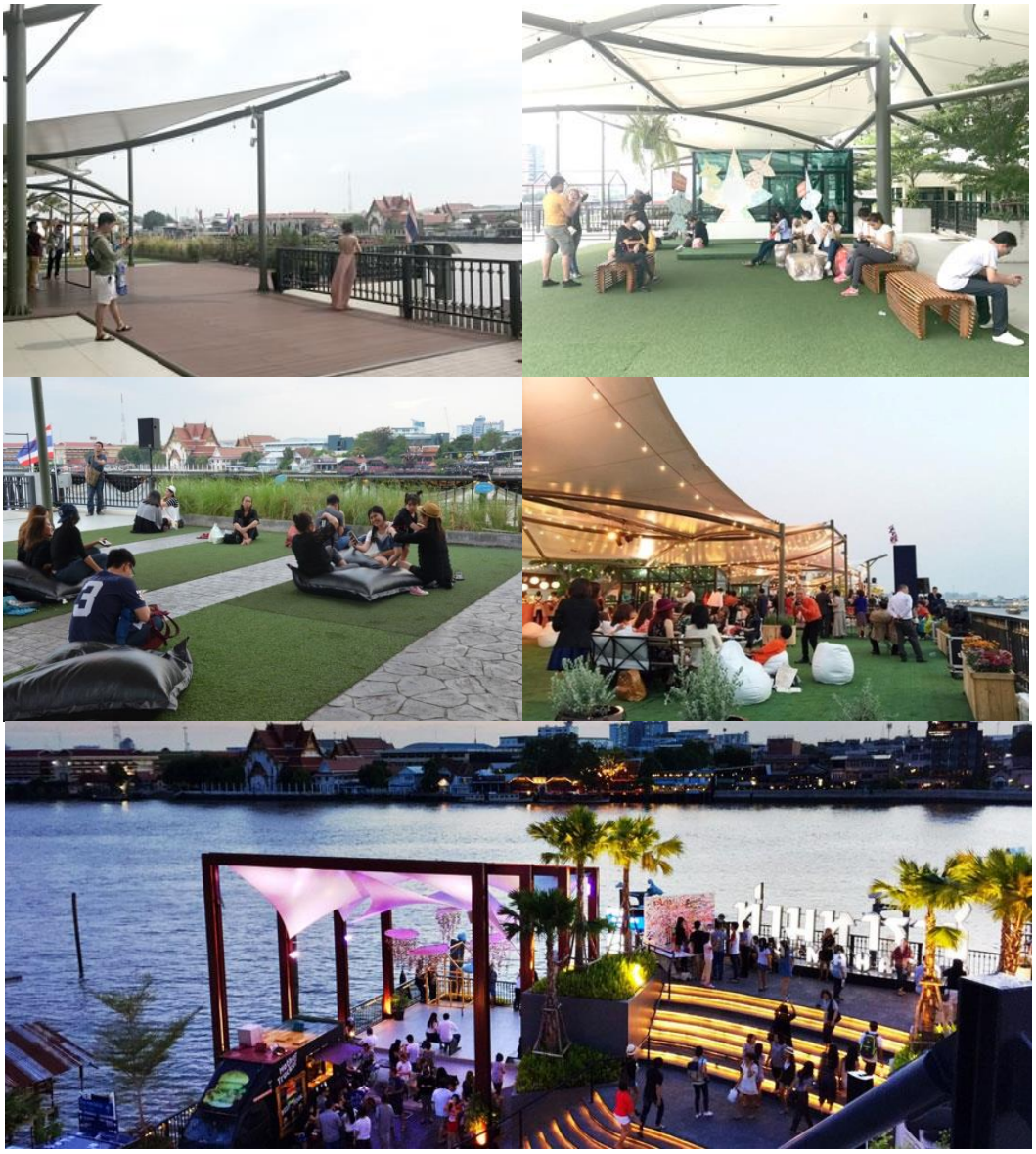
ในบางโอกาสจะจัดให้มีการแสดงนิทรรศการในบริเวณส่วนนิทรรศการในอาคาร โดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย เพื่อเป็นการส่งเสริมการรักษาศิลปะและวัฒนธรรมให้ตรงตามแนวคิดของโครงการที่กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น นิทรรศการ “คิดถึงพ่อ” ในระหว่างวันที่ 5 ธันวาคม 2559 ถึง 31 มกราคม 2560 เพื่อจัดแสดงภาพถ่ายฝีพระหัตถ์ส่วนพระองค์ ผลงานศิลปะ จากคณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร และศิลปินอิสระ “Kontuajew” และ “James Apisit” ในการแสดงภาพถ่ายอันแสดงถึงพระจริยวัตรอันงดงามของพ่อหลวงปวงชนชาวไทย ออกมาในด้านต่างๆ สื่อมาในรูปแบบประยุกต์สร้างสรรค์



ภาพที่5- 66 แสดงภาพตัวอย่างการจัดนิทรรศการในโอกาสพิเศษ

5.4.1.3 พื้นที่สวน (rooftop garden)

พื้นที่สวนดาดฟ้าของโครงการ ในบริเวณชั้น 2 อาคาร F ติดริมแม่น้ำเจ้าพระยา ซึ่งวันปกติจะเป็นสวนเปิดที่สามารถให้บุคคลทั่วไปได้เข้ามาถ่ายภาพ นั่งเล่น และชมบรรยากาศของแม่น้ำเจ้าพระยา ในโอกาสพิเศษที่มีการจัดกิจกรรมเช่น การแสดงดนตรี หรือนิทรรศกาลกลางแจ้ง พื้นที่บริเวณนี้ก็จะถูกใช้จัดกิจกรรมและเปิดให้บริการพื้นที่เป็นปกติ (ต่อลาภ ณัฐรุวิโรจน์,สัมภาษณ์,14 มกราคม 2560)

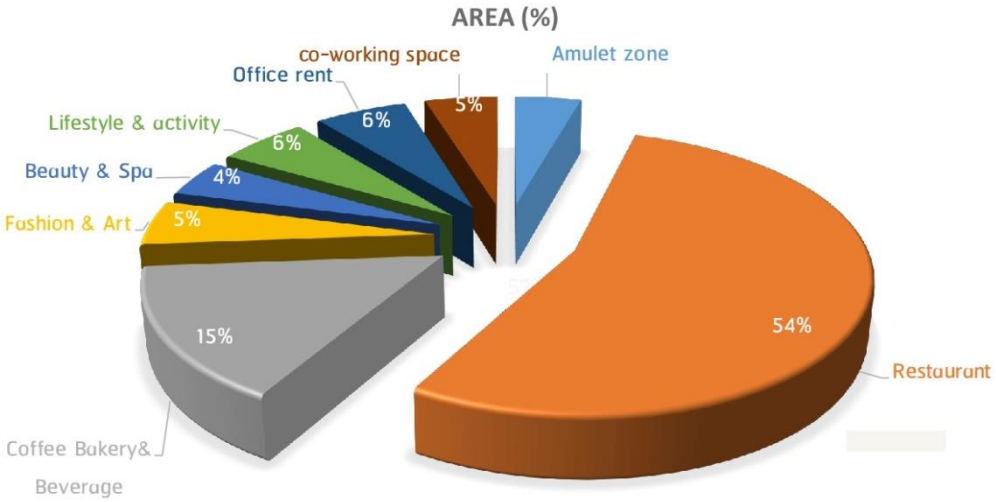


ภาพที่5- 67 แสดงการใช้ประโยชน์พื้นที่ส่วนกลางในโครงการท่ามหาราช

5.4.2 องค์ประกอบโครงการด้านร้านค้า (tenant mix)

ด้านการให้เช่าพื้นที่ในโครงการท่ามหาราช หากจัดประเภทของผู้เช่าพื้นที่ภายในโครงการ จะสามารถจำแนกผู้เช่าพื้นที่ออกเป็นทั้งหมด 8 ประเภท (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม, สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2560) คือ

1. ร้านอาหาร ปัจจุบันมีสัดส่วนพื้นที่คิดเป็น 54% ของโครงการ
2. ร้านกาแฟและขนม ปัจจุบันมีสัดส่วนพื้นที่คิดเป็น 15% ของโครงการ
3. ร้านเสื้อผ้า และศิลปะ ปัจจุบันมีสัดส่วนพื้นที่คิดเป็น 5% ของโครงการ
4. ร้านสปาและร้านทำผม ปัจจุบันมีสัดส่วนพื้นที่คิดเป็น 4% ของโครงการ
5. ร้านเกี่ยวกับ Lifestyle และ Activities (สตูดิโอสอนเต้น) ปัจจุบันมีสัดส่วนพื้นที่คิดเป็น 6% ของโครงการ
6. สำนักงานให้เช่า ปัจจุบันมีสัดส่วนพื้นที่คิดเป็น 5% ของโครงการ
7. พื้นที่ Co-Working Space ปัจจุบันมีสัดส่วนพื้นที่คิดเป็น 5% ของโครงการ
8. ตลาดพระเครื่องท่ามหาราช ปัจจุบันมีสัดส่วนพื้นที่คิดเป็น 5% ของโครงการ



แผนภูมิที่5- 2 แสดงสัดส่วนประเภทพื้นที่เช่าภายในโครงการท่ามหาราช
(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด)

จะเห็นได้ว่าหากรวมกลุ่มร้านค้าภายในโครงการท่ามหาราชแล้ว กลุ่มร้านค้าประเภทอาหาร, เครื่องดื่ม และขนม คิดเป็นสัดส่วนมากถึง 69% ของพื้นที่เช่าทั้งหมด ผู้วิจัยคาดว่า โครงการท่ามหาราชมี

พื้นที่เช่าเพื่อการตอบกลุ่มเป้าหมายคือ นักท่องเที่ยวและผู้ที่ต้องการมาชมบรรยากาศของแม่น้ำเจ้าพระยามากที่สุด โดยโครงการท่ามหาราชไม่มีสัดส่วนพื้นที่เช่าที่เป็นซูเปอร์มาเก็ต ที่มักทำหน้าที่เป็นร้านค้าดึงดูด (anchor tenant) เหมือนในศูนย์การค้าต่างๆ เพื่อตอบสนองการใช้ชีวิตประจำวัน

หากมีการแบ่งพื้นที่เช่าประเภทต่างๆภายในโครงการท่ามหาราช สามารถแบ่งออกเป็นรูปแบบต่างๆได้ดังนี้

1. ร้านค้าในอาคาร

คือ ร้านค้าที่อยู่ภายในตัวอาคารของโครงการ โดยทั่วไป มักแบ่งออกเป็น

1.1 ร้านค้าประเภทอาหาร (food type) ที่ต้องการงานระบบที่รองรับการทำอาหาร

1.2 ร้านค้าทั่วไป (non-food type) ที่ไม่ต้องการงานระบบรองรับการทำอาหาร

ภาพที่5- 68 ร้านอาหารภายในโครงการท่ามหาราช

2. ร้านค้าเล็ก (kiosk)

คือ ร้านค้าที่ไม่ได้อยู่ภายในตัวอาคารของโครงการ ซึ่งตั้งอยู่ในบริเวณทางเดินระหว่างอาคาร โดยโครงการท่ามหาราชเป็นผู้ออกแบบลักษณะของร้านค้าและกำหนดพื้นที่ไว้เพื่อให้ตรงตามแนวคิดในการออกแบบของโครงการ จะมีการออกแบบเพื่อควบคุมลักษณะสีและรูปแบบร้านค้าไว้ โดยร้านค้าประเภทนี้จะเช่าพื้นที่เป็นร้านค้าประจำ (ต่อลาภ ณัฐรุวิโรจน์, สัมภาษณ์, 14 มกราคม 2560)

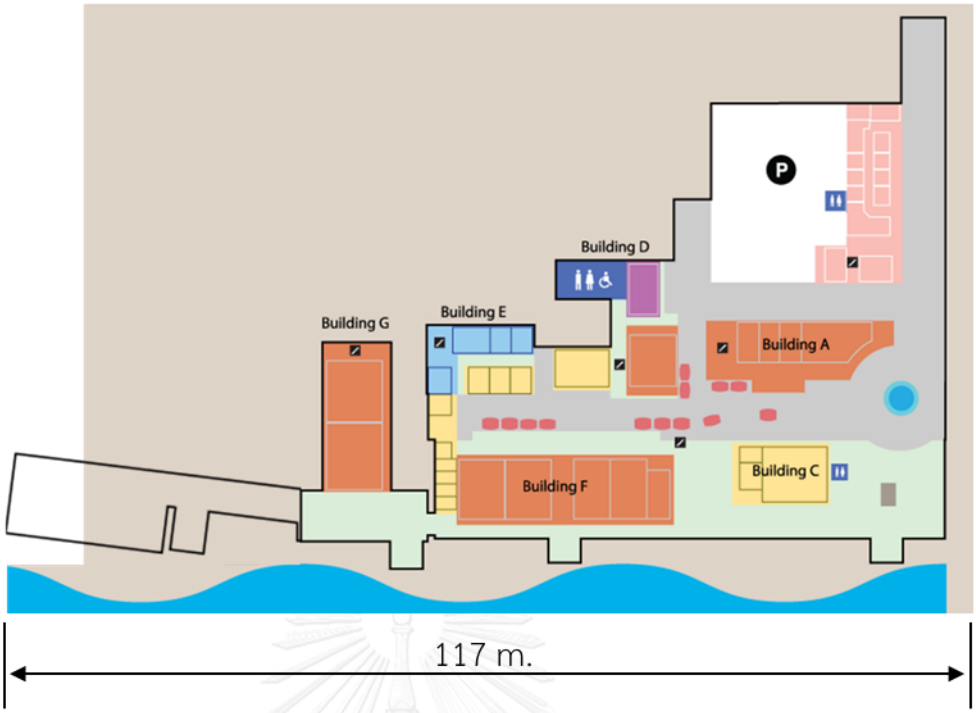
ภาพที่5- 69 แสดงการออกแบบและร้านค้าประเภท kiosk ในโครงการท่ามหาราช

3. ร้านฟู้ดทรัค (food truck)

คือ ร้านค้าที่ไม่ได้อยู่ภายในตัวอาคารของโครงการ ซึ่งตั้งอยู่ในบริเวณทางเดินระหว่างอาคาร โดยโครงการท่ามหาราชจะกำหนดตำแหน่งพื้นที่ให้ร้านค้าประเภทนี้ตั้งในโครงการ โดยร้านฟู้ดทรัค จะเป็นผู้นำร้านมาจอดไว้ในโครงการเอง ลักษณะของร้านค้าก็จะเป็นไปตามการออกแบบของแต่ละร้านค้า โดยโครงการท่ามหาราชไม่ได้เป็นผู้กำหนดและออกแบบร้านค้าให้ ส่วนมากร้านค้าประเภทนี้เป็นร้านค้าที่สามารถเคลื่อนย้ายได้และจะมาจอดขายประจำ หรือเฉพาะช่วงเทศกาลพิเศษขึ้นอยู่กับการเช่าพื้นที่กับทางโครงการ

ภาพที่5- 70 แสดงร้านค้าประเภท food truck ในโครงการท่ามหาราช

ภาพที่5- 71 แสดงผังพื้นชั้น 1 และบริเวณที่ตั้งร้านค้าประเภท kiosk และ food truck ระหว่างอาคาร
(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)



ภาพที่5- 72 แสดงกลุ่มอาคารในโครงการท่ามหาราช

(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)

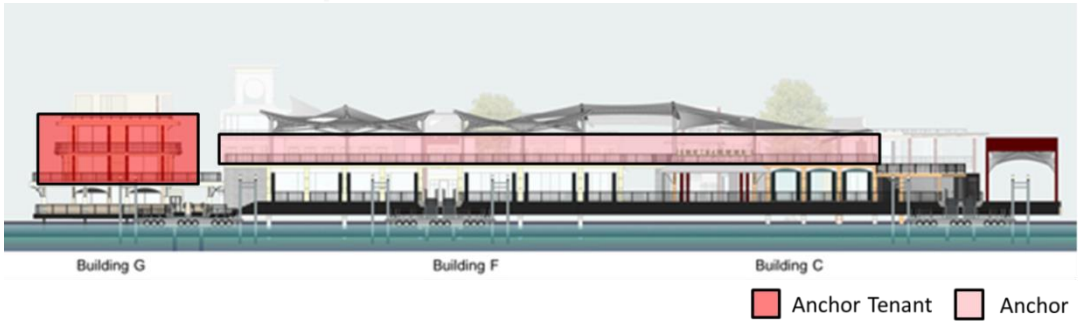
ภาพที่5- 73 แสดงผังพื้นชั้น 2 และร้านค้าในโครงการท่ามหาราช

(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด)

จากการวางตำแหน่งร้านอาหารที่มีระเบียงด้านหน้ากว้างขนานไปกับแม่น้ำเจ้าพระยาอยู่บนชั้น 2 ของอาคาร G ทำให้ผู้วิจัยคาดว่า เป็นการตั้งใจใช้ร้านอาหารให้ทำหน้าที่เป็นเสมือนร้านค้าดึงดูด (anchor tenant) เนื่องจากตั้งอยู่ในตำแหน่งที่เข้าถึงยาก แต่มีการออกแบบให้ความสำคัญกับทัศนียภาพของแม่น้ำเจ้าพระยา ส่งผลให้ผู้เข้ามาใช้โครงการนั่งทานอาหารกับบรรยากาศของแม่น้ำเจ้าพระยา

ภาพที่5- 74 แสดงตำแหน่งร้านอาหารที่ทำหน้าที่เป็นร้านค้าดึงดูด (anchor tenant)
(ที่มา: ฝ่ายออกแบบบริษัท เฟบรัวอิมเมจ จำกัด ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)

จากการวางตำแหน่งสวน (roof top garden) ไว้ที่ชั้น 2 ของอาคาร C และอาคาร F โดยมีลักษณะหน้ากว้างขนานไปกับแม่น้ำเจ้าพระยาซึ่งเป็นพื้นที่ที่สามารถชมทัศนียภาพและบรรยากาศของแม่น้ำเจ้าพระยา ทำให้ผู้วิจัยคาดว่าผู้ออกแบบและผู้พัฒนาโครงการ ตั้งใจให้พื้นที่บริเวณนี้เป็นเอกลักษณ์ของโครงการท่ามหาราชที่ต้องการเน้นถึงบรรยากาศและสัมผัสกับประสบการณ์ริมแม่น้ำ โดยพบว่าเป็นบริเวณที่มีผู้มาใช้โครงการเข้ามาถ่ายภาพ และชมบรรยากาศของโครงการอยู่ตลอด



ภาพที่5- 75 แสดงตำแหน่งร้านอาหารที่ทำหน้าที่เป็นร้านค้าดึงดูด (anchor tenant)
และตำแหน่งสวน (rooftop garden) ริมน้ำทำหน้าที่ดึงดูดผู้มาใช้โครงการ
(ที่มา: ฝ่ายออกแบบบริษัท เฟบรัวอิมเมจ จำกัด ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)

5.4.3 ผลการดำเนินงานด้านการตลาด

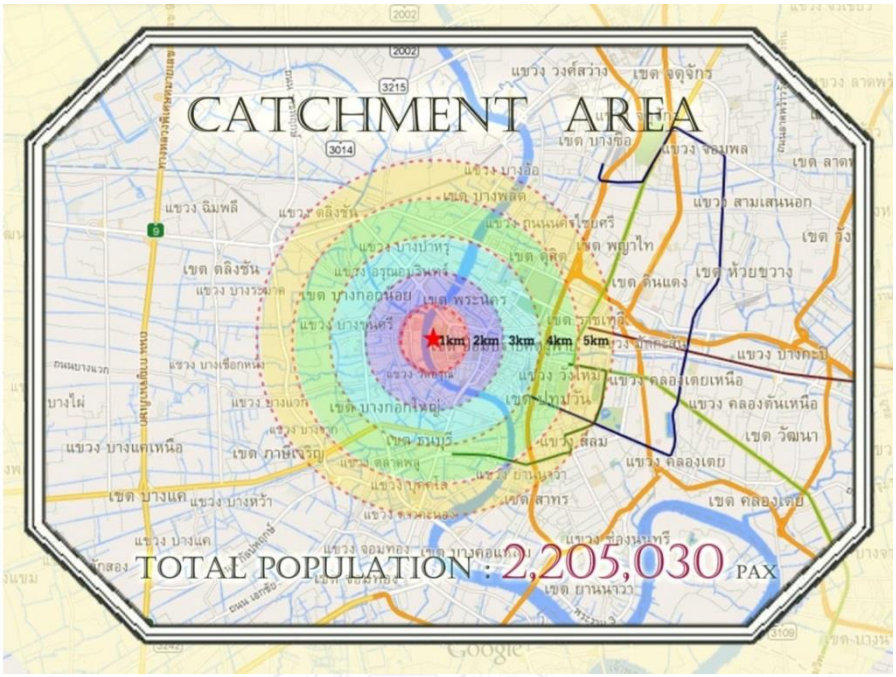
<u>ตำแหน่งทางการตลาดของโครงการ (positioning)</u>

ภาพที่5- 76 แสดงภาพ brand identity ใน Sale Kit โครงการ
(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด)

Chulalongkorn University

ตามแนวคิด “ดื่มด่ำ กับสุนทรียะริมฝั่งเจ้าพระยา” ของผู้พัฒนาโครงการที่ต้องการให้โครงการท่ามหาราชเป็น ไลฟ์สไตล์มอลริมแม่น้ำที่มีความโดดเด่นของศิลปะและวัฒนธรรมและความสำคัญของแม่น้ำเจ้าพระยา เพื่อให้เข้ากับบริบทย่านเมืองเก่านั้น (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม,สัมภาษณ์,13กุมภาพันธ์ 2560) และการศึกษาองค์ประกอบของโครงการทางด้านกายภาพและร้านค้า ผู้วิจัยจึงอนุมานได้ว่า โครงการท่ามหาราชต้องการที่จะกำหนดตำแหน่งทางการตลาดของโครงการให้เป็นเสมือนที่มาพักผ่อนริมแม่น้ำและเป็นจุดเป้าหมายของผู้ที่ตั้งใจไปใช้โครงการด้วย (destination) ไม่เพียงแต่ตอบกลุ่มคนในพื้นที่ที่ใช้บริการเรือข้ามฟากเท่านั้น เนื่องจากด้านศักยภาพของที่ตั้งโครงการ และการออกแบบโครงการที่ต้องการให้ความสำคัญกับแม่น้ำเจ้าพระยา ประกอบกับการมีธุรกิจเรือท่องเที่ยวและเรือด่วนเจ้าพระยา ทำให้โครงการท่ามหาราชเหมาะสมกับการเป็นเป้าหมายทางการท่องเที่ยว เนื่องจากโครงการสามารถดึงดูดให้นักท่องเที่ยวและผู้คนทั่วไปเข้ามาใช้บริการในโครงการได้จากระยะพื้นที่ฐานลูกค้า (catchment area) ไม่เพียงแต่

ตอบสนองแค่เพียงผู้ที่อยู่อาศัยในบริเวณชุมชนใกล้เคียงเหมือนกับศูนย์การค้าชุมชน (neighborhood center) และคอมมูนิตี้มอลล์ (community mall) ทั่วๆไป



ภาพที่5- 77 แสดงระยะพื้นที่ฐานลูกค้า (catchment area) ของโครงการท่ามหาราช
(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

การประชาสัมพันธ์โครงการ (marketing event)

หลังจากที่โครงการท่ามหาราชได้มีงานเปิดตัวอย่างเป็นทางการไปในวันที่ 12 มีนาคม พ.ศ. 2558 โดยเป็นการจัดมินิคอนเสิร์ตและกิจกรรมต่างๆในช่วงวันเปิดโครงการแล้ว ผู้พัฒนาโครงการจะเป็นผู้กำหนดการประชาสัมพันธ์ของโครงการท่ามหาราชต่อเอง โดยไม่ได้จ้างให้มีที่ปรึกษาภายนอกเป็นผู้วางแผน

ภาพที่5- 78 กิจกรรมการเปิดโครงการท่ามหาราชอย่างเป็นทางการ (grand opening)

เนื่องจากผู้พัฒนาโครงการเป็นผู้กำหนดการประชาสัมพันธ์ของโครงการท่ามหาราชเอง และไม่สะดวกจะให้แผนการประชาสัมพันธ์โครงการ ผู้วิจัยจึงใช้การสังเกตุทำให้พบว่า โครงการท่ามหาราชมีแนวคิดให้มีการจัดกิจกรรมในพื้นที่ส่วนกลางที่เกี่ยวกับการส่งเสริมศิลปะและวัฒนธรรม การท่องเที่ยวด้วยจักรยานภายในเกาะรัตนโกสินทร์ ตลาดนัดวันสุดสัดาห์ (weekend market) ในธีมต่างๆ เช่น ตลาดนัดเพื่อสุขภาพ ตลาดนัดจักรยาน โดยบางครั้งจะมีการแสดงดนตรีในบริเวณสวนชั้น 2 เพื่อประกอบกับกิจกรรมในแต่ละครั้ง

ภาพที่5- 79 แสดงตัวอย่างโปสเตอร์การจัดงานประชาสัมพันธ์โครงการ

การประชาสัมพันธ์และสนับสนุน กับภาครัฐ

ท่ามหาราชได้ร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยและหลายหน่วยงานเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการจัดงานในเทศกาลลอยกระทง ในการจัดเทศกาล "River Festival 2015 สายน้ำแห่งวัฒนธรรม" ภายใต้คอนเซ็ปต์ "รักษ์นะ...สายน้ำ" 7 ท่าน่ารัก ในวันที่ 21-25 พฤศจิกายน พศ. 2558 เวลา 16.00-23.00 น. สำหรับ 7 พื้นที่หลัก ได้แก่ วัดพระเชตุพนวิมลมังคลาราม วัดอรุณราชวราราม วัดประยุรวงศาวาสวรวิหาร วัดกัลยาณมิตรวรมหาวิหาร ท่ามหาราช ยอดพิมาน ริเวอร์วอล์ค และเอเชียทีค เดอะริเวอร์ฟร้อนท์ ซึ่งในแต่ละพื้นที่จะมีกิจกรรม

ภาพที่5- 80 แสดงตัวอย่างโปสเตอร์การจัดงานสายน้ำแห่งวัฒนธรรม 2558

(ที่มา: River Festival 2015)

<u>กลุ่มเป้าหมายและผู้เข้ามาใช้โครงการ (target group)</u>

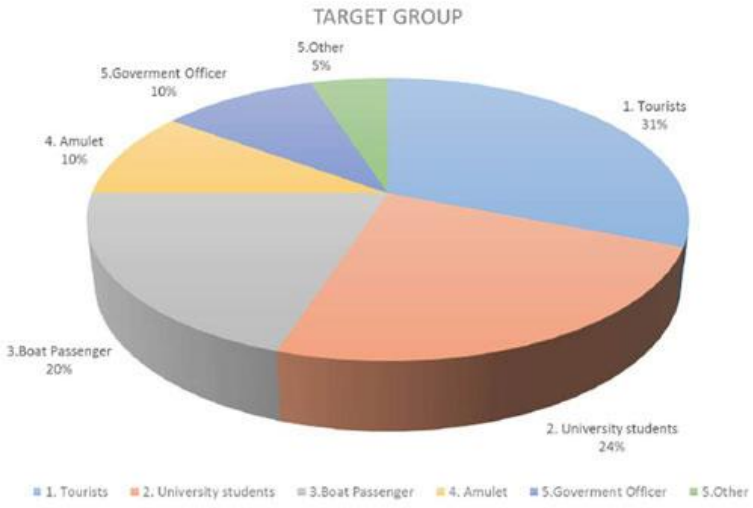
ผู้พัฒนาโครงการและที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ได้คาดไว้ว่ากลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ามาใช้โครงการก่อนการพัฒนาโครงการคือ 1. กลุ่มนักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่ต้องการมาเที่ยวเกาะรัตนโกสินทร์ 2. กลุ่มนักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และมหาวิทยาลัยศิลปากร 3. กลุ่มผู้เดินทางด้วยเรือในแม่น้ำเจ้าพระยา 4. กลุ่มผู้สนใจตลาดพระ และ 5. กลุ่มข้าราชการและพนักงานโรงพยาบาลศิริราชและบริเวณใกล้เคียง โดยพบว่ากลุ่มเป้าหมายที่คาดว่าจะเข้ามาใช้โครงการกับกลุ่มเป้าหมายที่เข้ามาใช้โครงการจริงเป็นไปตามที่คาดไว้ แต่เมื่อเปิดดำเนินการโครงการได้ระยะหนึ่งพบว่า มีกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหญ่ที่เพิ่มขึ้นจากกลุ่มเดิมที่เคยคาดหวังไว้อีก 2 กลุ่ม (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม, สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2560) คือ

1. กลุ่มนักปั่นจักรยาน
2. กลุ่มตากล้องและผู้ชื่นชอบการถ่ายภาพ

ภาพที่5- 81 แสดงกลุ่มนักปั่นจักรยานในการจัดงานของโครงการ
(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด)

ภาพที่5- 82 แสดงการจัดเครื่องอำนวยความสะดวกของผู้ใช้จักรยาน

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ด้วยทำเลที่ตั้งของโครงการท่ามหาราชและลักษณะของโครงการ รวมถึงการออกแบบและตกแต่งโครงการ ทำให้โครงการเป็นที่สนใจแก่กลุ่มลูกค้าดังกล่าว โดยกลุ่มเป้าหมายที่ได้วิเคราะห์ไว้แต่เดิม และกลุ่มลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ทำให้เห็นว่าเป็นทั้งกลุ่มลูกค้าประจำที่ต้องเดินทางอยู่ในบริเวณใกล้เคียง และกลุ่มลูกค้าสัญจร ที่ตั้งใจมาเที่ยวและแวะชมโครงการ โดยในปัจจุบันพบว่า กลุ่มลูกค้าที่เข้ามาใช้งานในโครงการท่ามหาราชสามารถแบ่งออกได้ดังนี้



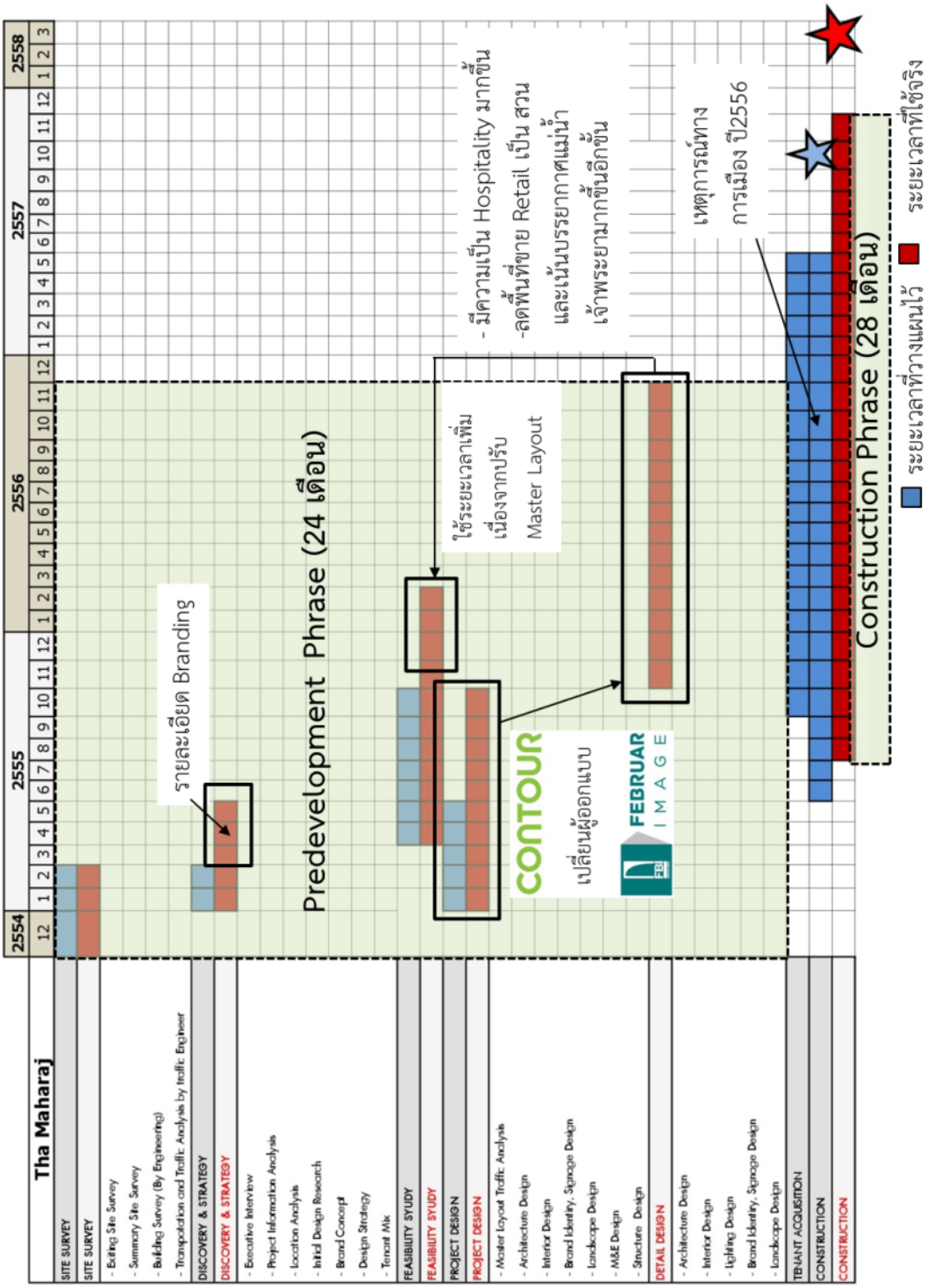
แผนภูมิที่5- 3 แสดงสัดส่วนประเภทกลุ่มลูกค้าผู้เข้ามาใช้โครงการท่ามหาราช
(ที่มา : บริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด)

5.4.4 สรุปผลในการพัฒนาโครงการท่ามหาราช

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลที่เกิดขึ้นจากผลลัพธ์ของการพัฒนาโครงการท่ามหาราช ได้ดังนี้

ตารางที่5- 2 แสดงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น จากผลของการพัฒนาโครงการ

หัวข้อ	ผลของการพัฒนาโครงการ	ผลที่เกิดขึ้น
องค์ประกอบด้านกายภาพ		
พื้นที่ขายของโครงการ	ลดพื้นที่ขายในส่วนของร้านอาหารชั้น 2 ของอาคาร F (ริมแม่น้ำ) ปรับเป็นพื้นที่สวนดาดฟ้า (Rooftop)	มีพื้นที่ขาย 29% ของพื้นที่อาคาร
ตลาดพระท่ามหาราช	ตลาดพระเครื่องติดแอร์ เพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่	ยังไม่เป็นที่รู้จักสำหรับคนทั่วไป
พื้นที่สำหรับจัดแสดงนิทรรศการ	สามารถจัดแสดงนิทรรศการในบางโอกาส	ในวันปกติจะไม่มีการจัดแสดง ทำให้โครงการเกิดพื้นที่ว่าง
พื้นที่สวนดาดฟ้า (Rooftop)	ใช้เป็นจุดชมบรรยากาศ และทัศนียภาพของแม่น้ำเจ้าพระยา	เป็นจุดชมวิว ถ่ายรูป และที่นั่งพักผ่อนของผู้ที่มาใช้บริการโครงการ
องค์ประกอบด้านร้านค้า		
Tenant Mix	เป็นร้านค้าประเภทร้านอาหารและเครื่องดื่ม (Food&Baverage) 69%	ประเภทของร้านอาหารและเครื่องดื่ม (Food&Baverage) แบ่งได้เป็น 1.ร้านอาหารและคาเฟ่ 2.Kiosk และ 3.Food Truck
ด้านการตลาด		
Positioning ของโครงการ	ไลฟ์สไตล์ล์มอลล์ริมแม่น้ำเจ้าพระยา	สามารถดึงดูดคนทั่วไปทำให้โครงการเป็นเป้าหมายของการมาพักผ่อน (Destination) เพิ่มขึ้นจากการรองรับผู้คนในละแวก
Marketing Event	แนวคิด "Riverside eatery , Urban Oasis, Art & Culture Market"	จัดให้มีตลาดนัดวันหยุด (Weekend Market) โดยมีกิจกรรมแตกต่างกันในแต่ละโอกาส
การร่วมมือและสนับสนุนกับภาครัฐ	จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวทางน้ำ	จัดกิจกรรมในโครงการโดยเข้าร่วมกับ ททท. ช่วงลอยกระทงในเทศกาล "River Festival 2015 สายน้ำแห่งวัฒนธรรม"
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Group)	ตั้งเป้าหมายไว้ 5 กลุ่ม คือ 1. นักท่องเที่ยว (ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ) 2. นักเรียน นักศึกษา 3.ผู้เดินทางทางเรือ 4.ผู้สนใจพระเครื่อง 5.วัยทำงานในบริเวณ	ได้เป้าหมายเพิ่มอีก 2 กลุ่มคือ กลุ่มนักปั่นจักรยานและกลุ่มนักถ่ายภาพ และเป็นกลุ่มที่มีการกลับมาใช้บริการโครงการซ้ำ
ด้านภาพลักษณ์โครงการ (Branding)	ใช้งาน Brand Identity ในการประชาสัมพันธ์โครงการ ทั้งระบบออนไลน์(online) และออฟไลน์ (offline)	มีส่วนช่วยให้นักท่องเที่ยวและคนทั่วไปรู้จักโครงการท่ามหาราช



ภาพที่5- 83 แสดงระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการพัฒนาช่วงก่อนการก่อสร้างและระหว่างการก่อสร้าง

5.5 ข้อจำกัด ปัญหาและอุปสรรค

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการการพัฒนาโครงการจากผลของการดำเนินงานโครงการท่ามหาราชประกอบกับแนวคิดในการพัฒนาโครงการที่ผู้พัฒนาโครงการได้ตั้งไว้โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

ข้อจำกัด

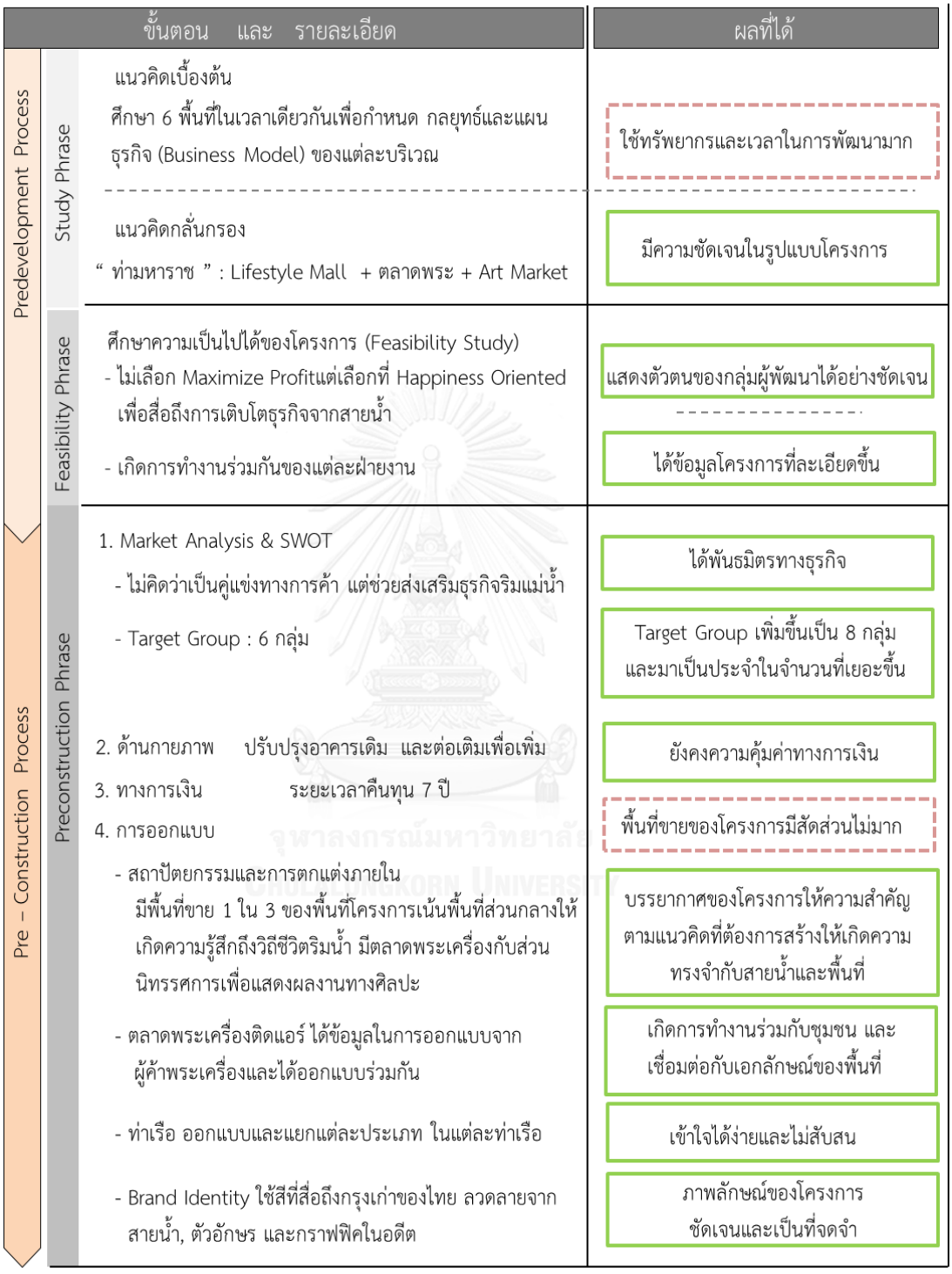
พื้นที่ภายในโครงการมีพื้นที่ขาย (retail space) 1 ใน 3 ของพื้นที่ทั้งหมดโครงการ

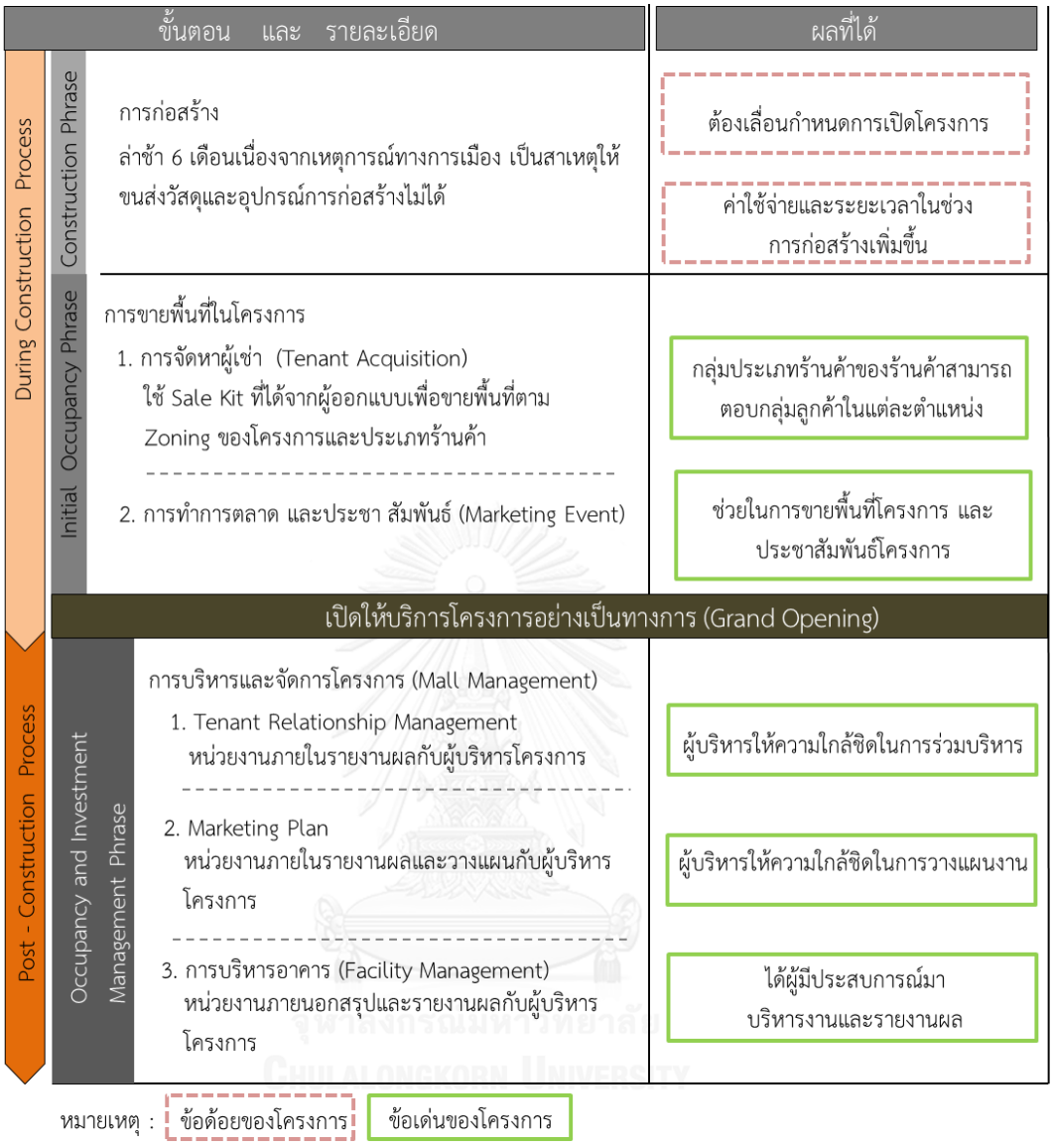
ด้านปัญหาและอุปสรรค

ในการพัฒนาโครงการช่วงกระบวนการก่อสร้างเกิดความล่าช้า เนื่องจากเกิดเหตุการณ์ทางการเมืองในปี พ.ศ. 2556 -2557 ทำให้ไม่สามารถส่งวัสดุและอุปกรณ์ก่อสร้างมาที่โครงการได้ เป็นผลให้การก่อสร้างล่าช้าออกไป 4-5 เดือน และส่งผลกระทบต่อกำหนดในการเตรียมเปิดโครงการที่กำหนดไว้ว่าเป็นเดือนตุลาคม ปี พ.ศ. 2557 ทำให้กำหนดเลื่อนเปิดโครงการเป็น เดือนมีนาคม ปี พ.ศ. 2558 ซึ่งผู้วิจัยพบว่าสาเหตุนี้เป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราห์ผลการดำเนินงานจากกระบวนการการพัฒนาโครงการท่ามหาราชในแต่ละขั้นตอน โดยแบ่งหัวข้อศึกษาออกเป็นช่วงกระบวนการในการพัฒนาดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University


ขั้นตอน และ รายละเอียด
ผลที่ได้
Predevelopment Process
Pre – Construction Process
Study Phrase
แนวคิดเบื้องต้น
ศึกษา 6 พื้นที่ในเวลาเดียวกันเพื่อกำหนด กลยุทธ์และแผนธุรกิจ (Business Model) ของแต่ละบริเวณ
ใช้ทรัพยากรและเวลาในการพัฒนามาก
แนวคิดกลั่นกรอง
“ ท่ามหาราช ” : Lifestyle Mall + ตลาดพระ + Art Market
มีความชัดเจนในรูปแบบโครงการ
Feasibility Phrase
ศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study)
- ไม่เลือก Maximize Profitแต่เลือกที่ Happiness Oriented เพื่อสื่อถึงการเติบโตธุรกิจจากสายน้ำ
แสดงตัวตนของกลุ่มผู้พัฒนาได้อย่างชัดเจน
- เกิดการทำงานร่วมกันของแต่ละฝ่ายงาน
ได้ข้อมูลโครงการที่ละเอียดขึ้น
Preconstruction Phrase
1. Market Analysis & SWOT
- ไม่คิดว่าเป็นคู่แข่งทางการค้า แต่ช่วยส่งเสริมธุรกิจริมแม่น้ำ
ได้พันธมิตรทางธุรกิจ
- Target Group : 6 กลุ่ม
Target Group เพิ่มขึ้นเป็น 8 กลุ่ม และมาเป็นประจำในจำนวนที่เยอะขึ้น
2. ด้านกายภาพ ปรับปรุงอาคารเดิม และต่อเติมเพื่อเพิ่ม
ยังคงความคุ้มค่าทางการเงิน
3. ทางการเงิน ระยะเวลาคืนทุน 7 ปี
4. การออกแบบ
พื้นที่ขายของโครงการมีสัดส่วนไม่มาก
- สถาปัตยกรรมและการตกแต่งภายใน มีพื้นที่ขาย 1 ใน 3 ของพื้นที่โครงการเน้นพื้นที่ส่วนกลางให้เกิดความรู้สึกถึงวิถีชีวิตริมน้ำ มีตลาดพระเครื่องกับส่วนนิทรรศการเพื่อแสดงผลงานทางศิลปะ
บรรยากาศของโครงการให้ความสำคัญตามแนวคิดที่ต้องการสร้างให้เกิดความทรงจำกับสายน้ำและพื้นที่
- ตลาดพระเครื่องติดแอร์ ได้ข้อมูลในการออกแบบจากผู้ค้าพระเครื่องและได้ออกแบบร่วมกัน
เกิดการทำงานร่วมกับชุมชน และเชื่อมต่อกับเอกลักษณ์ของพื้นที่
- ท่าเรือ ออกแบบและแยกแต่ละประเภท ในแต่ละท่าเรือ
เข้าใจได้ง่ายและไม่สับสน
- Brand Identity ใช้สีที่สื่อถึงกรุงเก่าของไทย ลวดลายจากสายน้ำ, ตัวอักษร และกราฟฟิคในอดีต
ภาพลักษณ์ของโครงการชัดเจนและเป็นที่จดจำ



ภาพที่5- 84 แสดงผลของกระบวนการการพัฒนาโครงการ

ในกระบวนการช่วงก่อนการพัฒนาโครงการ (Predevelopment Phase)

ระยะการศึกษาเบื้องต้นก่อนการตัดสินใจพัฒนาโครงการ เนื่องจากผู้พัฒนาโครงการมีการคิดวางแผนและทำการศึกษา 6 บริเวณทำให้การใช้เวลาในช่วงการพัฒนานี้มาก แต่ได้ผลของการศึกษาที่สามารถนำมาใช้ในกระลวนการถัดไปได้ละเอียด จึงทำให้การพัฒนาไม่เกิดความสับสนเนื่องจากมีแนวคิดที่ชัดเจนในด้านของรูปแบบโครงการ และเป็นการแสดงถึงตัวตนของผู้พัฒนาโครงการที่ต้องการสร้างให้เกิดกระแสการท่องเที่ยวและความนิยมบรรยากาศริมแม่น้ำเจ้าพระยา

ในกระบวนการช่วงระหว่างการก่อสร้าง (Pre- Construction Phase)

ในช่วงการพัฒนาขั้นนี้ ผู้พัฒนาโครงการได้ว่าจ้างที่ปรึกษาที่เชี่ยวชาญในด้านต่างๆเพื่อเป็นผู้ศึกษาและพัฒนาโครงการ โดยผู้บริหารของบริษัท สุภัทรา เรียลเอสเตท จำกัด ได้ทำหน้าที่เปรียบเสมือนผู้จัดการโครงการ (project manager) ในการพัฒนาโครงการที่เชื่อมโยงแต่ละฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และเป็นผู้ตัดสินใจในแต่ละรายละเอียด เช่น การเลือกรูปแบบที่จะพัฒนาโครงการ เพื่อให้ยังมีความคุ้มค่าทางการเงินที่ผู้พัฒนาโครงการพอใจ โดยเลือกที่จะไม่รับผลตอบแทนทางการเงินมากที่สุด แต่สื่อถึงเครือบริษัทตนเองมากที่สุด โดยยอมเสียพื้นที่ขายเพื่อให้เกิดทัศนียภาพและบรรยากาศที่ดีภายในโครงการ รวมถึงการนำตลาดพระเครื่องเข้ามาเป็นองค์ประกอบหนึ่งของโครงการ โดยพบว่ามีการทำงานร่วมกันของผู้ค้าพระเครื่องในตลาดท่าพระจันทร์กับผู้พัฒนาโครงการ ในระดับที่ร่วมให้ข้อมูล ในการออกแบบตลาดพระเครื่องท่ามหาราช และร่วมตัดสินใจเข้ามาเปิดแผงพระเครื่องภายในโครงการท่ามหาราช เป็นต้น ซึ่งทำให้การตัดสินใจในด้านต่างๆสอดคล้องซึ่งกันและกัน และผลจากการตัดสินใจพัฒนาโครงการโดยใส่ใจและคำนึงถึงรายละเอียดในการออกแบบ และการทำ branding ที่ชัดเจนส่งผลให้โครงการเป็นที่จดจำและรู้จักในหมู่นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ และยังสามารถเพิ่มกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเพิ่มขึ้นจากเดิมที่มี 5 กลุ่ม เป็น 7 กลุ่ม และ 2 กลุ่มที่เพิ่มขึ้นมานั้นเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีการกลับมาใช้โครงการซ้ำ

ในกระบวนการช่วงระหว่างการก่อสร้าง (Construction Phase)

ในช่วงการก่อสร้างมีความล่าช้าเนื่องจากปัจจัยภายนอกคือเหตุการณ์วิกฤติทางการเมือง พ.ศ. 2556 ทำให้ต้องเลื่อนกำหนดเปิดโครงการออกไปจากเดิมคือ เดือนตุลาคม พ.ศ. 2557 ซึ่งในช่วงปลายปีที่จะมีเทศกาลลอยกระทง และเป็นช่วงที่มีนักท่องเที่ยวมากที่สุดช่วงหนึ่งของประเทศไทย เป็นเดือนมีนาคม พ.ศ. 2558 ในระหว่างกระบวนการก่อสร้าง ผู้พัฒนาโครงการได้เริ่มการติดต่อร้านค้าและหาผู้เช่าก่อนที่การก่อสร้างจะแล้วเสร็จ โดยใช้การขายพื้นที่ในโครงการตามแนวทางที่ผู้ออกแบบโครงการได้เสนอประเภทและกลุ่มร้านค้าไว้

ในกระบวนการช่วงหลังการก่อสร้าง (Post – Construction Phase)

ในช่วงหลังการก่อสร้างและเปิดบริการโครงการอย่างเป็นทางการแล้ว ผู้บริหารโครงการให้ความใกล้ชิดในการบริหารและวางแผนการประชาสัมพันธ์โครงการเอง โดยในส่วนของการบริหารอาคาร (facility management) ได้ว่าจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อเป็นผู้ดูแลอาคาร และรายงานผลกับผู้บริหารของโครงการท่ามหาราชอีกทีหนึ่ง และได้ทำการตลาดตรงกับทฤษฎีการตลาดย้อนยุคเพื่อดึงดูดกลุ่มลูกค้า และมีการจัดตลาดนัดที่มีร้านค้าเกี่ยวกับของทำมือและงานศิลปะ ประกอบกับมีดนตรีเล่นภายในสวนในบางโอกาส ใน

ส่วนของการบริหารร้านค้า (tenant relationship) ผู้บริหารโครงการเป็นหัวหน้าในการบริหารและเลือกร้านค้าเข้ามาภายในโครงการด้วยตัวเองเพื่อให้ตรงกับแนวคิดของโครงการ

5.6 ทัศนคติของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแนวคิดและการพัฒนาโครงการท่ามหาราช

เนื่องจากการลดพื้นที่ขายของศูนย์การค้ามักเป็นเรื่องสำคัญเนื่องจากเป็นรายได้หลักของโครงการ โครงการท่ามหาราชไม่ได้มีเพียงพื้นที่ retail เป็นพื้นที่ขายที่ทำรายได้ทางตรงเพียงอย่างเดียว แต่การเลือกลดพื้นที่ขาย retail ในโครงการให้เป็นพื้นที่สวนริมแม่น้ำที่มีทัศนียภาพของริมแม่น้ำเจ้าพระยานั้น ทำให้เกิดเป็นการสร้างรายได้ทางอ้อม และเปรียบเสมือนเป็นพื้นที่ขายแฝงของโครงการ เนื่องจากมีการจัดกิจกรรมในบางโอกาส แต่ในวันธรรมดาก็จะเห็นผู้คนเข้าไปใช้พื้นที่บริเวณนี้เพื่อเป็นการถ่ายรูปอยู่เสมอ และเป็นการใช้พื้นที่ส่วนดังกล่าวประชาสัมพันธ์โครงการผ่านทางสื่อออนไลน์ของลูกค้าผู้มาใช้โครงการ (จตุพร ตั้งศิริสกุล, สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2560)

โครงการท่ามหาราช ใช้ระยะเวลาในการพัฒนาโครงการมากกว่าโครงการศูนย์การค้าแบบเปิดทั่วไปหากเทียบกับขนาดของโครงการแล้ว โดยทั่วไปศูนย์การค้าแบบเปิดที่มีขนาดใกล้เคียงกับโครงการท่ามหาราช จะใช้ระยะเวลาในการพัฒนาโครงการตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงโครงการเปิดให้บริการประมาณ 2 ปี และมักควบคุมงบประมาณในการตกแต่งอาคารเนื่องจากต้องคำนึงถึงผลตอบแทนทางการเงินที่ได้รับ (ผกามาศ ชัชเวช, สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2560)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 6
สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดและกระบวนการการพัฒนาโครงการท่ามหาราช ผู้วิจัยได้เวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา โดยสามารถสรุปผลการวิจัยโดยแบ่งออกได้ดังนี้

6.1 สรุปผลการศึกษาด้านกระบวนการ และผลของโครงการท่ามหาราช

6.2 บทเรียนจากกระบวนการการพัฒนาโครงการ

6.2.1 การอภิปรายบทเรียนจากกระบวนการการพัฒนาโครงการ

6.2.2 ข้อเสนอแนะต่อภาครัฐ

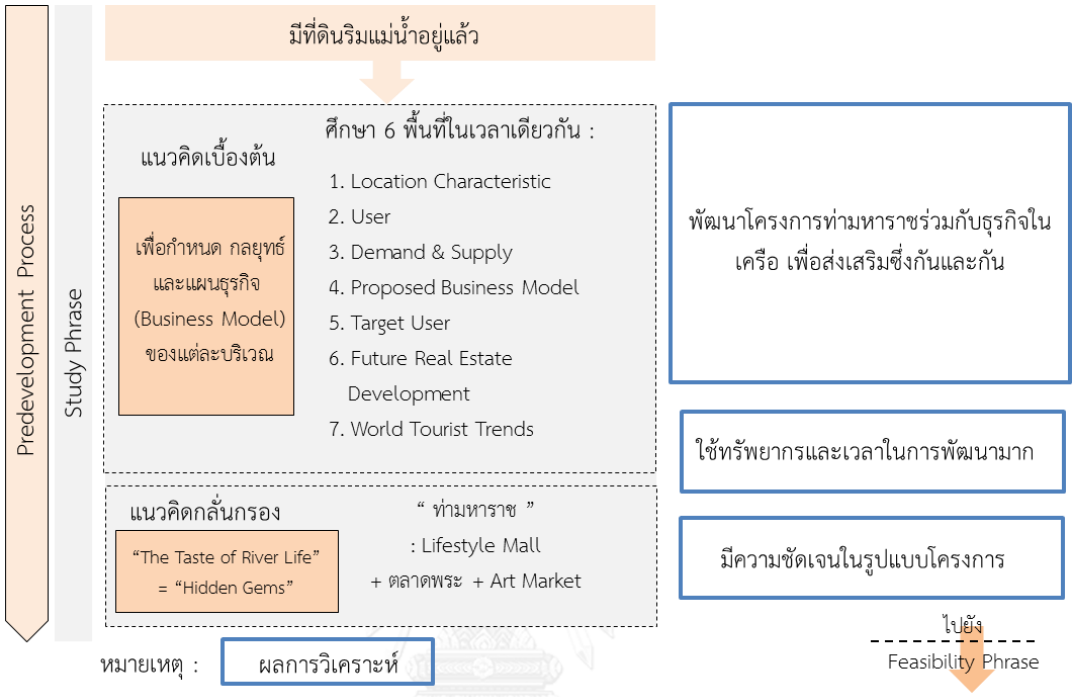
6.3 ข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยในอนาคต

6.1 สรุปผลการศึกษาด้านกระบวนการและผลจากการพัฒนาโครงการท่ามหาราช

จากการศึกษากระบวนการพัฒนา และผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาโครงการท่ามหาราช ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เหตุผลในการตัดสินใจลงทุนดังกล่าว คาดว่าจะมีผลจากแนวความคิดของผู้บริหาร ระดับสูงของเครือสุภัทรากรุ๊ป เนื่องจากประวัติธุกิจของเครือสุภัทรากรุ๊ป ได้เริ่มต้นธุรกิจจากการเดินเรือขนส่งข้ามฟาก และการเดินเรือในแม่น้ำเจ้าพระยา ทำให้การพัฒนาที่ดินของเครือสุภัทรากรุ๊ปส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยผู้บริหารของกลุ่มสุภัทรากรุ๊ปให้ความสำคัญและรู้สึกผูกพันกับการทำธุรกิจริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยา ส่งผลให้เห็นความสำคัญของชุมชนและบริบทเดิมในแต่ละพื้นที่การพัฒนา ทำให้เกิดการพัฒนาโครงการในรูปแบบที่พยายามไม่กระทบกับวิถีชีวิตของชุมชนที่อยู่อาศัยและทำอาชีพในบริเวณใกล้เคียงโครงการ

การพัฒนาโครงการท่ามหาราชเป็นโครงการที่มีกระบวนการในการพัฒนาเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Stephen P. Peca, 1999: 15-20) พบว่าชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงการขั้นมีส่วนร่วมตัดสินใจซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีระดับการมีส่วนร่วม (นรินทร์ชัย พัฒนพงศา , 2546) ในขั้นที่สาม คือ ตนมีส่วนได้ส่วนเสียร่วมด้วย ทำให้แตกต่างจากการะบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์โดยทั่วไป และมีขั้นตอนของการทำงานร่วมกับชุมชนเพิ่มขึ้นมาในกระบวนการพัฒนาโครงการ

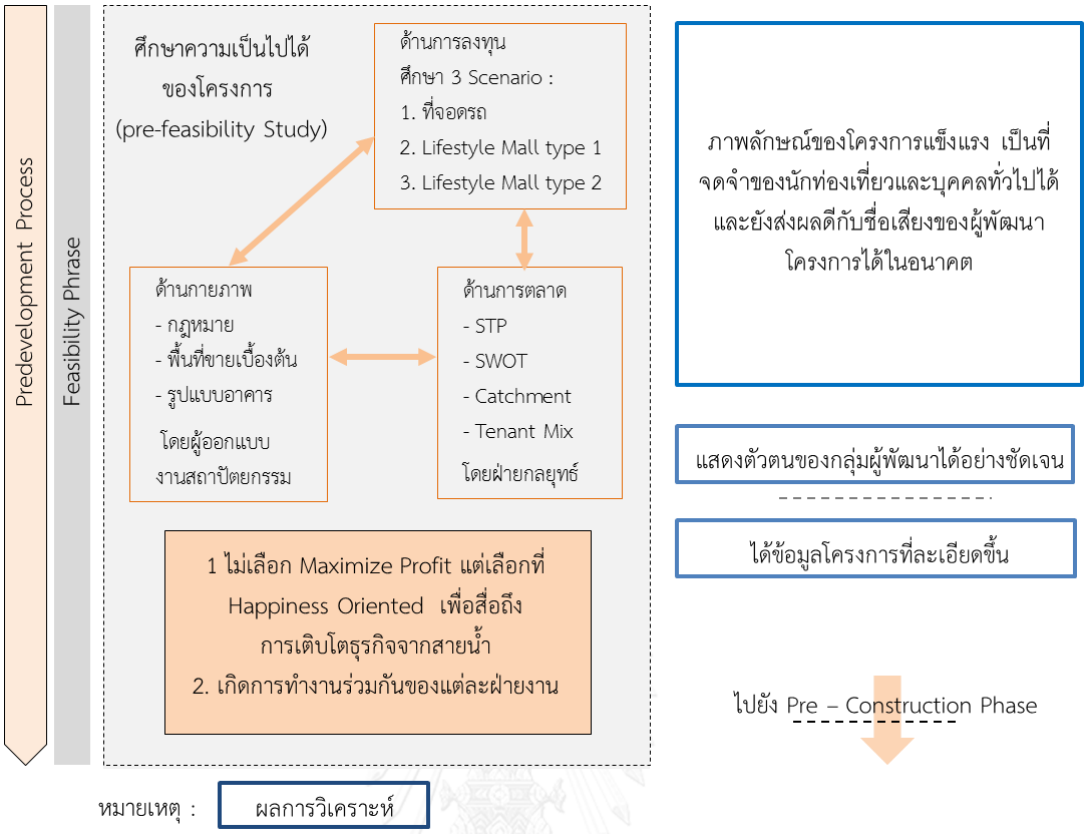
ผู้วิจัยได้วิเคราะห์กระบวนการพัฒนาโครงการท่ามหาราชในแต่ละขั้นตอนโดยเทียบกับแนวคิดทฤษฎี โดยสรุปได้ดังนี้



ภาพที่6- 1 แสดงผลการพัฒนาโครงการช่วงที่ 1 Study Phase ในกระบวนการ Predevelopment Process

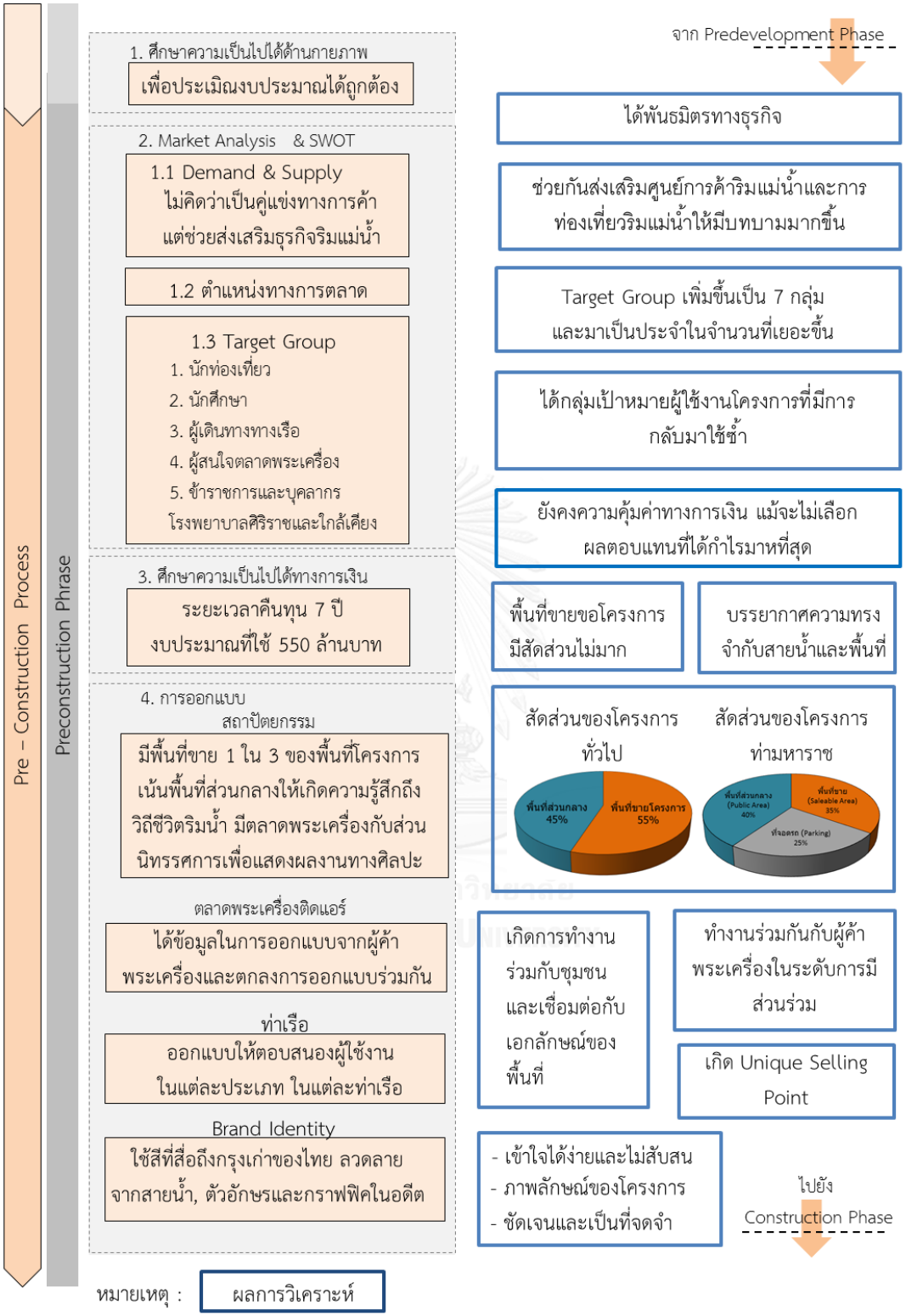
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ในช่วงของ Study Phrase ผู้พัฒนาโครงการได้เริ่มต้นการพัฒนาโครงการท่ามหาราชจากที่ดินที่มีอยู่เดิม และได้ศึกษาที่ดินทั้งหมด 6 แห่งโดยกำหนดให้โครงการท่ามหาราชเป็นไลฟ์สไตล์มอลที่มีความโดนเด่นของบรรยากาศริมแม่น้ำเจ้าพระยา โดยในขั้นตอนนี้ผู้พัฒนาโครงการใช้เวลาและทรัพยากรในการศึกษาเบื้องต้นมาก แต่ผลที่ได้รับคือ สามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาโครงการได้อย่างชัดเจน และทำให้รูปแบบของโครงการช่วยส่งเสริมธุรกิจในเครือสุภัทรากรุ๊ป คือ เรือด่วนเจ้าพระยา เรือท่องเที่ยวและร้านอาหาร ท่าเรือข้ามฟาก ได้อีกด้วย



ภาพที่6- 2 แสดงผลการพัฒนาโครงการช่วงที่ 2 Feasibility Phase ในกระบวนการ Predevelopment Process

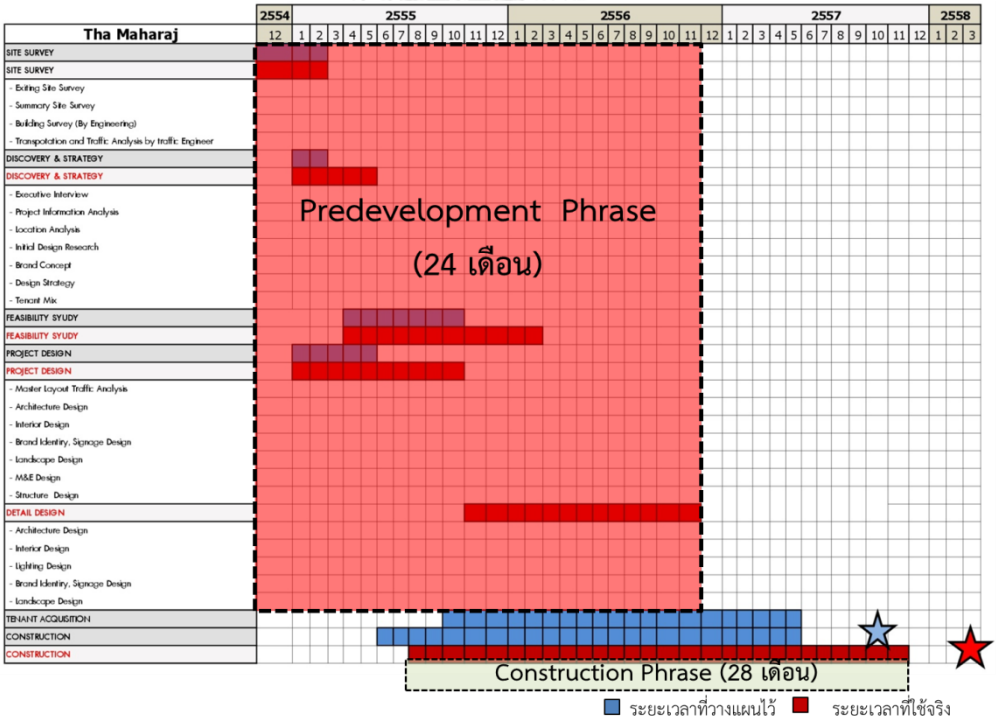
ในช่วงของ feasibility phase ผู้พัฒนาโครงการได้ใช้ข้อมูลจากขั้นตอนก่อนหน้าเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการในด้านต่างๆ เพื่อให้ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับโครงการมากที่สุดเพื่อใช้ในการประกอยการตัดสินใจเลือกรูปแบบการลงทุน โดยผลที่ได้รับจากการเลือกพัฒนาโครงการที่ไม่มุ่งเน้นผลตอบแทนมากที่สุด (mazimize profit) คือ โครงการมีความโดดเด่นและมีภาพลักษณ์ที่ชัดเจนในด้านของการให้ความสำคัญริมแม่น้ำเจ้าพระยา โดยส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ของผู้พัฒนาโครงการได้ในอนาคต ในการทำงานขั้นตอนนี้ มีการทำงานร่วมกันของที่ปรึกษาฝ่ายต่างๆ และเป็นการส่งข้อมูลการศึกษาของตนเองให้ฝ่ายอื่น กล่าวคือ ฝ่ายผู้ออกแบบต้องคำนึงถึงพื้นที่ขายโครงการตามที่ได้รับข้อมูลจากฝ่ายการลงทุน โดยฝ่ายการลงทุนต้องรับรู้การกำหนดตำแหน่งทางการตลาดและทำการคาดเดารายได้ของโครงการในอนาคต เพื่อให้ตอบสนองกับงบประมาณที่ควรใช้ในการลงทุน โดยฝ่ายการตลาดต้องได้ข้อมูลจากผู้ออกแบบถึงรูปแบบโครงการที่สามารถพัฒนาได้ และส่งข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มเป้าหมายและร้านค้าให้กับผู้ออกแบบเพื่อที่จะออกแบบโครงการและกำหนดตำแหน่งและลักษณะพื้นที่ขายได้ถูกต้อง



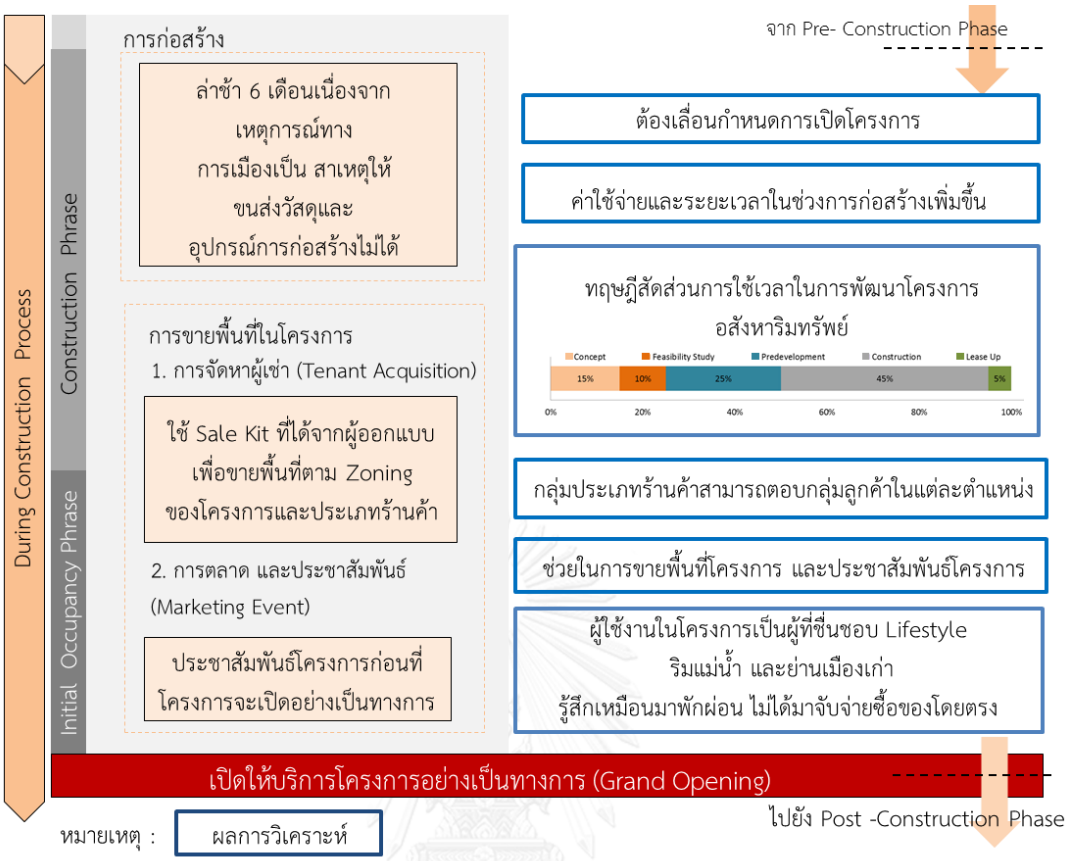
ภาพที่6- 3 แสดงผลการพัฒนาโครงการช่วงที่ 3 Preconstruction Phase ในกระบวนการ Preconstruction Process

ผลของในช่วงของ Preconstruction Phase ที่เกิดขึ้นคือ ลักษณะของโครงการต้องการเปิดมุมมองไปยังแม่น้ำเจ้าพระยา ทำให้พื้นที่ขายของโครงการท่ามหาราชคิดเป็น 35% ของพื้นที่ทั้งหมด หากเทียบกับโครงการประเภทศูนย์การค้าแบบเปิดทั่วๆไปที่ส่วนใหญ่มักจะมีพื้นที่ขาย 55% (จตุพร ตั้งศิริสกุล, สัมภาษณ์, 9 มิถุนายน 2560) ของพื้นที่ทั้งหมด จะเห็นได้ว่าโครงการท่ามหาราชยอมเสียพื้นที่ขายเพื่อใช้เป็นพื้นที่สวนริมแม่น้ำ เพื่อให้แสดงถึงแนวคิดได้ชัดเจน ในแง่ของการเลือกใช้ชื่อที่ตั้งของท่าเรือมาเป็นชื่อโครงการ และผลจากการสร้างภาพลักษณ์โครงการ (branding) ทำให้บุคคลทั่วไปและนักท่องเที่ยวรู้จักและจดจำโครงการได้ (unique selling point) และผู้วิจัยพบว่ามีการทำงานร่วมกันของผู้พัฒนาโครงการกับตลาดพระเครื่องท่าพระจันทร์ ในระดับการให้ข้อมูลในการออกแบบตลาดพระเครื่องติดแอร์ท่ามหาราช จากการให้ความสำคัญกับบริบทและชุมชนรอบข้าง ทำให้โครงการท่ามหาราชมีกลุ่มผู้ใช้บริการที่เป็นกลุ่มนักปั่นจักรยานและตากล้องมักจะกลับมาใช้โครงการซ้ำอยู่เสมอ (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม, สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2560) ทำให้ผู้พัฒนาโครงการจัดกิจกรรมทางการตลาดเพื่อดึงดูดนักปั่นจักรยานในเกาะรัตนโกสินทร์เพิ่มขึ้น โดยผู้พัฒนาโครงการยังคงได้รับผลตอบแทนทางการเงินที่พอใจ

ผู้พัฒนาโครงการมีแนวคิดต่อโครงการศูนย์การค้าริมแม่น้ำเจ้าพระยาว่าเป็นพันธมิตรทางธุรกิจซึ่งกันและกัน และจะทำให้การท่องเที่ยวริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยามีบทบาทมากขึ้น กระบวนการนี้ใช้เวลาในการพัฒนารวม 24 เดือน



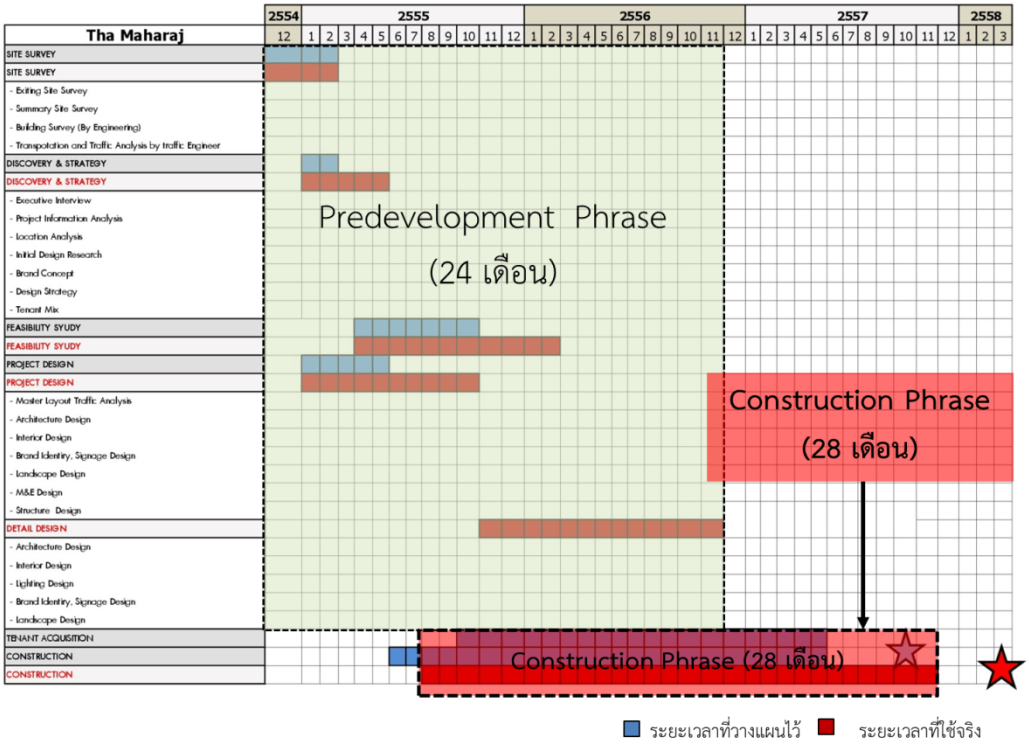
ภาพที่6- 4 แสดงระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาช่วง Pre-Construction Phase



ภาพที่6- 5 แสดงผลการพัฒนาโครงการช่วงที่ 4 Construction Phase
และช่วงที่ 5 Initial Occupancy Phase ในกระบวนการ Construction Process

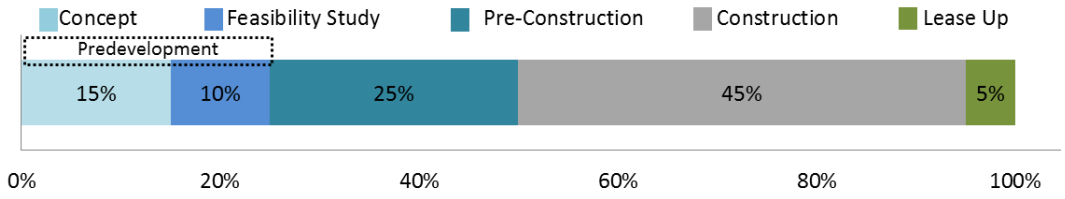
ในกระบวนการช่วง Construction Process เกิดขึ้นสองช่วงควบคู่กันไปคือ ช่วงConstruction Phrase การก่อสร้างโครงการ และช่วง Initial Occupancy Phrase การขายพื้นที่ขายโครงการ เนื่องจากการขายพื้นที่ขายหรือการหาผู้เช่า (tenant acquisition) นั้นใช้ระยะเวลาในการเจรจาและหาร้านค้าที่เหมาะสมกับแนวคิดในการพัฒนาโครงการ และเนื่องจากโครงการเป็นโครงการขนาดเล็กทำให้ร้านค้าภายในโครงการจะสะท้อนภาพลักษณ์โครงการได้ชัดเจน ผู้พัฒนาโครงการ ได้ขายพื้นที่ขายของโครงการก่อนที่โครงการจะก่อสร้างแล้วเสร็จ ซึ่งในด้านการก่อสร้าง เกิดการล่าช้า 6 เดือน จากที่วางแผนไว้เนื่องจากปัจจัยภายนอกคือ เหตุการณ์ทางการเมืองปี พ.ศ. 2557 ทำให้การขนส่งวัสดุในการก่อสร้างไม่สะดวกและเกิดความล่าช้า ประกอบกับโครงการอยู่ติดริมแม่น้ำในเขตเมืองเก่า ทำให้การขนส่งวัสดุก่อสร้างสามารถเข้าถึงโครงการได้ยาก จากปัญหาการก่อสร้างล่าช้า ส่งผให้กำหนดเปิดโครงการต้องเลื่อนออกไปจากเดิมคือช่วงเดือนตุลาคม ปีพ.ศ. 2557 ช่วงก่อนเทศกาลลอยกระทงเป็น เดือนมีนาคม ปีพ.ศ. 2558 ก่อนเทศกาลสงกรานต์

การก่อสร้างโครงการท่ามหาราช เริ่มกระบวนการได้ช้ากว่าที่วางแผนไว้เบื้องต้น เนื่องจากใช้เวลาในช่วง Pre- Construction Phase มากขึ้น ทำให้ระยะเวลาในกระบวนการก่อสร้างนี้ ใช้เวลารวม 28 เดือน โดยระยะการก่อสร้างโครงการท่ามหาราช ใช้เวลานานเนื่องจากต้องมีการสำรวจพื้นที่เดิมก่อน และต้องทำการทุบอาคารเก่าบางอาคารในพื้นที่ออก ทำให้ระยะเวลาในการพัฒนาขั้นการก่อสร้างใช้ระยะเวลานาน ผู้วิจัยพบว่า โครงการเอเชียทีค ใช้ระยะเวลาในการพัฒนาโครงการประมาณ 3 ปี ในขณะที่มีขนาดพื้นที่โครงการ 28 ไร่ (ศุภวรรณ โหมวานิช,2558) ซึ่งโครงการท่ามหาราชมีขนาดพื้นที่โครงการ 3 ไร่ แต่ใช้เวลาในการพัฒนาโครงการนานถึงเกือบ 4 ปี



ภาพที่6- 6 แสดงระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาช่วง Pre-Construction Phase

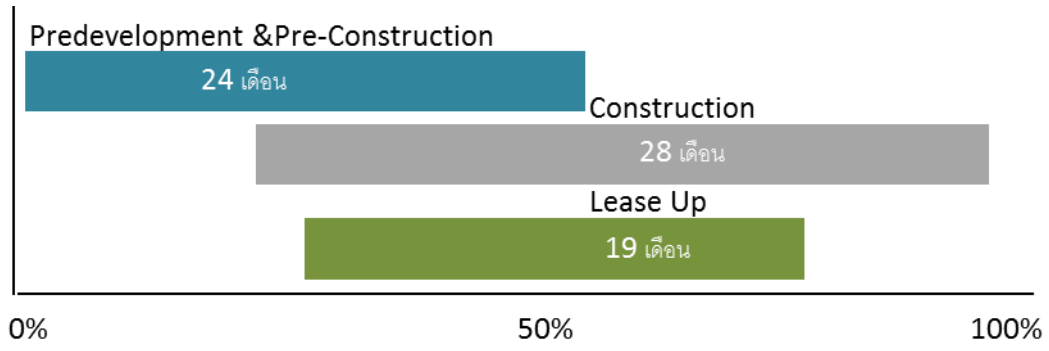
โดยในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ทั่วไป สัดส่วนระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนามักจะแบ่งตามกระบวนการออกได้ดังนี้



ภาพที่6- 7 แสดงสัดส่วนระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์
(ที่มา : Housing Development Center Organization ดัดแปลงโดยผู้วิจัย)

จากภาพที่ จะเห็นได้ว่า ช่วงของ Conceptual Phase และ Feasibility Phase หรือก็คือช่วง Predevelopment Phase นั่นเอง หากรวมระยะเวลาของช่วงดังกล่าว ก็จะใช้ระยะเวลาเท่ากับ 25% ของเวลาทั้งหมด ผู้วิจัยอนุมานว่าการแบ่งระยะเวลากระบวนการนี้ซึ่งเป็นกระบวนการของอสังหาริมทรัพย์ทั่วไปมีความแตกต่างกับ กระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ประเภทศูนย์การค้า เนื่องจาก ในการพัฒนาศูนย์การค้าเมื่อหาผู้เช่าได้แล้ว (tenant acquisition) และโครงการก่อสร้างอาคารเสร็จ ผู้พัฒนาโครงการจะต้องส่งมอบพื้นที่ และมีเวลาให้กับร้านค้าได้ตกแต่งร้านค้าและงานออกแบบภายในร้านค้าของตนเองตามแต่ละผู้เช่า ซึ่งทั่วไปจะใช้เวลาประมาณ 3-5 เดือนแล้วแต่ขนาดและประเภทของร้านค้า

ผู้วิจัยสามารถสรุปสัดส่วนการใช้ระยะเวลาในการพัฒนาโครงการท่ามหาราชได้ดังภาพที่ ทำให้เห็นว่ากระบวนการพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิด จะมีการใช้เวลาในแต่ละกระบวนการเกี่ยวเนื่องกัน ไม่สามารถแยกแต่พัฒนาแต่ละกระบวนการออกจากกันได้



ภาพที่6- 8 แสดงรูปแบบการพัฒนาโครงการ และระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละกระบวนการ

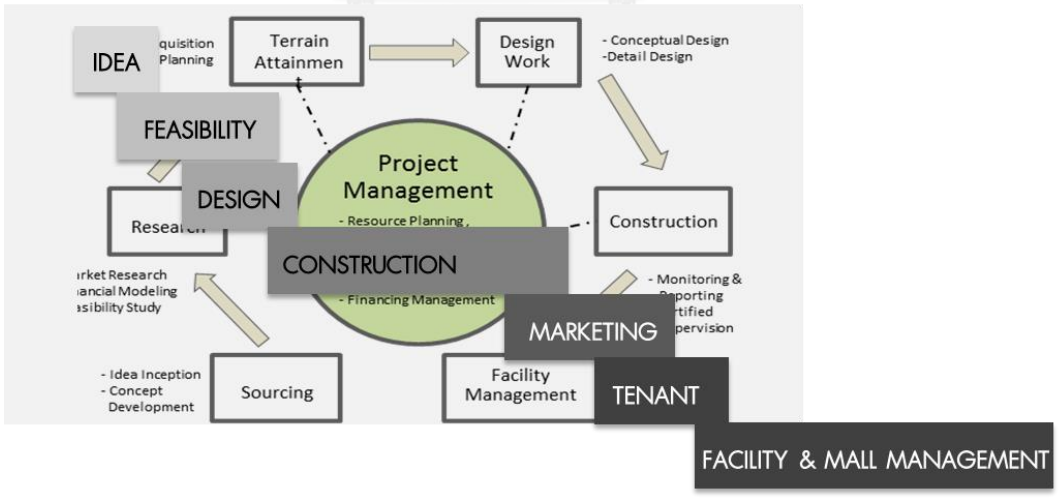
ภาพที่6- 9 แสดงผลการพัฒนาโครงการช่วงที่ 6 Occupancy & Investment Management Phase ในกระบวนการ Post - Construction Process

ในช่วงหลังจากกระบวนการก่อสร้างโครงการเมื่อโครงการเปิดใช้บริการแล้ว ก็จะเข้าสู่ช่วงของการบริหารและดูแลโครงการ (mall management) โดยโครงการท่ามหาราชแบ่งส่วนงานของการดูแลและบริการอาคาร (facility management) ออกไปโดยว่าจ้างให้หน่วยงานภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบ ส่วนด้านการบริหารพื้นที่เช่า (tenant relationship) และการบริหารการตลาดและสื่อประชาสัมพันธ์ จะใช้หน่วยงานภายในคือของบริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด เป็นผู้ดำเนินการ และผู้บริหารระดับสูงของบริษัท สุภัทราเรียลเอสเตท จำกัด เป็นผู้ควบคุมและวางแผนงานอย่างใกล้ชิด (ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม, สัมภาษณ์, 13 กุมภาพันธ์ 2560) ทำให้สามารถสรุปได้ว่าการบริหารโครงการด้านที่จะต้องสัมพันธ์กับแนวคิดโครงการท่ามหาราช ผู้บริหารจะให้ความสัมพันธ์กับภาพลักษณ์ของโครงการ เพื่อให้โครงการมีภาพลักษณ์ที่ชัดเจนอยู่เสมอ

6.2 บทเรียนจากกระบวนการการพัฒนาโครงการ

6.2.1 การอภิปรายบทเรียนจากกระบวนการการพัฒนาโครงการ

เมื่อวิเคราะห์ตามแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Stephen P. Peca, 1999 :15-20) ข้อดีของกระบวนการคือ เมื่อกระบวนการพัฒนาโครงการมีส่วนร่วมของชุมชนเข้ามามีบทบาท สามารถช่วยให้โครงการมีเอกลักษณ์ที่ชัดเจนและเป็นที่จดจำแก่คนทั่วไปได้ง่ายขึ้น และยังช่วยเสริมศักยภาพของชุมชน เนื่องจากการสร้างเอกลักษณ์ของตัวโครงการเองแล้วความสำคัญของย่านจะช่วยส่งเสริมให้รูปแบบของโครงการชัดเจน รูปแบบการของพัฒนาดังกล่าวเข้าเกณฑ์คุณค่าทางเศรษฐกิจสังคมร่วมสมัย (ยงธนิศร์ พิมลเสถียร, 2556) ตรงกับเกณฑ์คุณค่าทางสังคม (social value) ซึ่งหมายถึงการเป็นสถานที่ที่มีความหมายต่อความสัมพันธ์ในชุมชนซึ่งก่อให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ของชุมชนนั้นๆ และจากแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ผู้พัฒนาโครงการทั่วไปมักต้องการผลตอบแทนของการลงทุนพัฒนาโครงการให้ได้มากที่สุด (maximize profit) แต่โครงการท่ามหาราชผู้วิจัยพบว่า ผู้พัฒนาโครงการท่ามหาราชตัดสินใจเลือกการลงทุนที่ไม่ได้รับผลตอบแทนทางการเงินมากที่สุด แต่เลือกที่จะพัฒนาโครงการโดยให้ตรงกับแนวคิดของการให้ความสำคัญกับทัศนียภาพและบรรยากาศของแม่น้ำเจ้าพระยา เพื่อสะท้อนเห็นถึงวิถีชีวิตและความสำคัญของแม่น้ำ ทำให้ใช้เวลาในการพัฒนาโครงการมากกว่าปกติเนื่องจากต้องศึกษาและวิเคราะห์พื้นที่เพื่อให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้



ภาพที่6- 10 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการพัฒนา และการบริหารโครงการ

จากภาพซึ่งแสดงกระบวนการพัฒนาโครงการท่ามหาราชจะเห็นได้ว่า กระบวนการพัฒนาโครงการจำเป็นที่จะต้องส่งต่อข้อมูลและควบคุมให้กระบวนการพัฒนาโครงการเป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดย

ในกรณีนี้คือ ผู้บริหารของบริษัท สุภัทรา เรียลเอสเตท จำกัด ซึ่งเป็นเจ้าของโครงการเป็นผู้ดูแลการพัฒนาโครงการในทุกขั้นตอน ทำให้แนวคิดของโครงการที่ถูกวางไว้ตั้งแต่เริ่มต้นก่อนการพัฒนาโครงการ ส่งต่อมาในแต่ละกระบวนการจนถึง ผลลัพธ์ของการพัฒนาโครงการ และยังสอดคล้องกับการบริหารโครงการทำให้โครงการท่ามหาราชมีภาพลักษณ์ที่ชัดเจน

เมื่อวิเคราะห์ตามแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Stephen P. Peca,1999 :15-20) พบข้อจำกัดของกระบวนการ จากการศึกษาข้อมูลเอกสารโครงการท่ามหาราช (Sale Kit 2560) พบว่าสัดส่วนพื้นที่ขายต่อพื้นที่โครงการทั้งหมด มีน้อยกว่าร้อยละ 50 ซึ่งโดยทั่วไปศูนย์การค้าแบบเปิดจะมีพื้นที่ขายมากกว่าร้อยละ 55 (จตุพร ตั้งศิริสกุล, สัมภาษณ์, 9มิถุนายน 2560) ซึ่งผู้ออกแบบออกแบบตามแนวคิดในช่วงที่ของขั้นตอนการศึกษา (Study Phase) ที่ต้องการเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของวิถีชีวิตริมแม่น้ำ เนื่องจาก ผู้วิจัยพบว่าประวัติของกลุ่มสุภัทรากรุ๊ปในอดีตเริ่มทำธุรกิจการเดินเรือในแม่น้ำเจ้าพระยาจึงมีความผูกพันธ์กับพื้นที่ริมแม่น้ำ โดยแนวคิดนี้ส่งผลถึงผู้บริหารในยุคปัจจุบันทำให้การพัฒนาโครงการต่างๆของสุภัทรากรุ๊ปต้องคำนึงถึงความสำคัญของบริบทในแต่ละพื้นที่

ผู้วิจัยพบว่าการตัดสินใจเลือกพัฒนาโครงการท่ามหาราชตามแนวคิดที่ไม่ต้องการผลตอบแทนทางการเงินที่สูงที่สุด (maximize profit) ของผู้ประกอบการมาจากความรู้สึกที่ต้องการสร้างประโยชน์ให้กับสาธาณะ ประกอบกับผู้บริหารผู้พัฒนาโครงการจบการศึกษาทางด้านการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์มาโดยตรง ทำให้พัฒนาโครงการท่ามหาราชเป็นไปตามทฤษฎีของกระบวนการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ (Stephen P. Peca,1999: 15-20) ซึ่งส่งผลดีกับบริเวณชุมชนโดยรอบโครงการ และเป็นการช่วยพัฒนาชุมชนให้มีความปลอดภัยที่มากขึ้นจากการพัฒนาพื้นที่ภายนอกรอบโครงการและสามารถป้องกันการกลายเป็นแหล่งเสื่อมโทรมได้อีกทาง

การคัดเลือกผู้ออกแบบและวางผังโครงการมีส่วนอย่างมากกับการพัฒนาโครงกาขนาดเล็ก และมีกลุ่มเป้าหมายผู้ใช้งานโครงการแตกต่างกัน เนื่องจากต้องใช้ศักยภาพของพื้นที่แต่ละจุดให้คุ้มค่าที่สุด ซึ่งต้องสัมพันธ์กับการวางแนวคิดการดึงกลุ่มลูกค้าเพื่อให้ในแต่ละพื้นที่สามารถดึงลูกค้าในแต่ละกลุ่มได้ถูกต้อง

การพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิดที่มีขนาดเล็กสามารถทำให้ภาพลักษณ์โครงการแข็งแรงเป็นที่รู้จักของคนทั่วไปได้ จากการพัฒนาด้าน brand identity ที่ชัดเจน ทำให้มีส่วนช่วยให้ลูกค้าเข้าใจถึงรูปแบบและที่ตั้งของโครงการได้ ในส่วนของการพัฒนาพื้นที่ขายภายในโครงการสามารถนำประโยชน์ของพื้นที่ส่วนกลางมาเป็นพื้นที่ขายแฝงได้จากการดึงดูดให้ผู้คนเข้ามาใช้บริการ และการจัดกิจกรรมต่างๆเพื่อให้เกิดรายได้แก่โครงการ

6.2.2 ข้อเสนอแนะต่อภาครัฐ

ผู้วิจัยพบว่า การส่งเสริมจากทางภาครัฐจะมีขึ้นในช่วงงานเทศกาลลอยกระทงซึ่งเป็นงานเทศกาลที่มีปีละครั้ง โดยเป็นการช่วยสนับสนุนการท่องเที่ยวให้เกิดขึ้นในพื้นที่การจัดกิจกรรมต่างๆตามที่แต่ละสถานที่ได้ให้ความร่วมมือ โดยผู้วิจัยเห็นชอบว่าควรมีการจัดการสนับสนุนและส่งเสริมในด้านความปลอดภัยทางน้ำเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากโครงการริมแม่น้ำจะมีจุดอับที่สามารถเกิดอันตรายได้ และในการจัดกิจกรรมในวันสำคัญ เช่นเกี่ยวกับการลดการใช้รถ ซึ่งตรงกับกลุ่มผู้ปั่นจักรยานที่เป็นผู้ใช้งานในโครงการท่ามหาราช ภาครัฐควรมีหน่วยงานที่เข้ามาดูแลและสนับสนุนภาคเอกชนที่มุ่งเน้นการจัดกิจกรรมเพื่อสังคมมากขึ้น

6.3 ข้อเสนอแนะในการทำงานวิจัยในอนาคต

จากการศึกษาแนวคิดและกระบวนการพัฒนาโครงการท่ามหาราช ทำให้ทราบถึงกระบวนการพัฒนาศูนย์การค้าแบบเปิดที่มีความโดดเด่นของภาพลักษณ์โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนและบริบทโดยรอบเป็นองค์ประกอบ ซึ่งแตกต่างจากการพัฒนาโครงการอสังหาริมทรัพย์โดยทั่วไป แนวทางการพัฒนารูปแบบนี้ทำให้ได้คุณค่าทางสังคมเนื่องจากไม่เพียงพัฒนาโครงการเพื่อให้ได้ผลตอบแทนแต่ยังเพื่อให้เกิดประโยชน์กับชุมชนโดยรอบและส่งเสริมการท่องเที่ยวอีกด้วย จึงควรมีงานวิจัยที่ศึกษาและติดตามผลของการพัฒนาโครงการในรูปแบบดังกล่าว เพื่อเป็นการส่งเสริมให้นักลงทุนตระหนักถึงแนวโน้มการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์อย่างยั่งยืน และเพื่อให้ผู้ที่พัฒนาโครงการที่มีรูปแบบดังกล่าวได้รับการส่งเสริมจากทางภาครัฐบาล เช่น การเพิ่มการรักษาความปลอดภัยทางน้ำโดยเรือลาดตระเวน การส่งเสริมการท่องเที่ยวโดยใช้พื้นที่ของโครงการเพื่อรณรงค์กิจกรรมทางสังคมต่างๆ เพิ่มมากขึ้นเนื่องจากเป็นการพัฒนาศูนย์การค้าที่มีความสอดคล้องกับการท่องเที่ยว

รายการอ้างอิง

Bulloch B. & Sullivan J. (2010). "The Key to the Real Estate Development Process." Cornell Real Estate Review **8**.

Feilden and Jokilehto (1998).

Mike E. Miles, L. M. N. a. A. S. (2015). Real Estate Principles and Process Fifth Edition, Urban Land Institute.

Stephen F. Fanning (2005). Market Analysis for Real Estate. United State of America, Appraisal Institute.

Stephen P. Peca (1999). Real Estate Development and Investment.

UNWTO Tourism Highlights (2016).

Us Shopping Centre Classification (2016). ICSC Research and CoStar Realty Information.

Youmni Al Jrab, P. c. (2012). Commercial Real Estate Development, PMI : Real Estate Development

เกษธวัช พ่วงเพิ่ม (2553). ลานพื้นที่ว่างส่วนกลางของศูนย์การค้าชุมชนกับความเป็นพื้นที่กึ่งสาธารณะของชุมชนเมืองกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษาลานพื้นที่ว่างส่วนกลางของศูนย์การค้าเดอะคริสตัลและศูนย์การค้าอิเอสพลานาด,การค้นคว้าอิสระ,. ภาควิชาการออกแบบชุมชนเมือง คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ , จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กำพล อนันตพรพาณิชย์ (2553). พัฒนาการคอมมูนิตี้มอลล์ ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล. สาขาวิชาสถาปัตยกรรม คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการผังเมือง,มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต.

คลังความรู้ สำนักงานชลประทานที่ 1. 15 มีนาคม 2560.

ชูศักดิ์ เดชเกรียงไกรกุล และมนัส ศิริเผือกสกนธ์ (2548). "สูตรใหม่การตลาดย้อนยุคปลุกกระแส."

ณัฐวัฒน์ วงศ์วิลาสนุรักษ (2552). "การตลาดย้อนยุคในธุรกิจบันเทิง Retro Marketing in Entertainment Business ": 1-2.

ดร.พัลลภา ปีติสันต์ และคณะ (2553).

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2546). "การมีส่วนร่วม หลักการพื้นฐาน เทคนิคและกรณี ตัวอย่าง. กรุงเทพมหานคร.".

นิรมล เหง่าตระกูล (2551). การปรับเปลี่ยนประโยชน์ใช้สอยกับการฟื้นฟูบูรณะย่านพาณิชยกรรมเก่าและคลังสินค้าริมน้ำ : กรณีศึกษา ย่านทรงวาด กรุงเทพมหานคร. ภาควิชาการออกแบบชุมชนเมือง คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์,จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต.

ภาควิชาการตลาด มหาวิทยาลัยกรุงเทพ การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่ง ผลิตภัณฑ์ในตลาด.

ยงธนิศร์ พิมลเสถียร (2556). การปรับปรุงฟื้นฟูเมืองและการอนุรักษ์เมือง.

รัตนา สายคณิต (2546). การบริหารโครงการ : แนวทางสู่ความสำเร็จ, คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิชัย กิจวัฒนาบูลย์: 41.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541). "กลยุทธการตลาดและการบริหารการตลาด."

ศุภวรรณ โหมวานิช (2558). กระบวนการปรับประโยชน์ใช้สอยอาคารเก่าเพื่อเป็นศูนย์การค้า:กรณีศึกษาโครงการเอเชียทีค เดอะริเวอร์ฟร้อนท์ กรุงเทพมหานคร. ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ , จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต.

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) (2552). "Retro Marketing อดีตที่เรียกคืนได้." 19-20.

อุดมพร สนธิแก้ว รองประธานชุมชนท่าพระจันทร์. 15 มีนาคม พศ.2560.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ภาคผนวก ก
ประวัติผู้บริหารเครือสุภัทรากรุ๊ป

ชื่อ : คุณหญิงสุภัทรา สิงหลกะ

การศึกษา : ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ความสำคัญ : ผู้ก่อตั้งธุรกิจเรือด่วนเจ้าพระยา ในปีพ.ศ. 2514
สืบทอดมาจากคุณหญิงบุนปั่น ผู้เป็นมารดาซึ่งริเริ่ม
บริการเรือแจวข้ามฟากในแม่น้ำเจ้าพระยา

ชื่อ : นาง สุภาพรรณ พิชัยรณรงค์สงคราม

การศึกษา : ปริญญาตรี ปริญญาตรี
AMERICAN UNIVERSITY วอชิงตัน ดี.ซี.
ประเทศสหรัฐอเมริกา
ปริญญาโท สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประเทศไทย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

การทำงาน : 2514-2522 ผู้จัดการบริษัท สุภัทรา จำกัด และบริษัท เรือด่วนเจ้าพระยา จำกัด
2526 กรรมการผู้จัดการ บริษัท สุภัทรา จำกัด
2526 กรรมการผู้จัดการ บริษัทเรือด่วนเจ้า พระยา จำกัด
2526 กรรมการผู้จัดการ บริษัท ภัทรวรินทร์ จำกัด
อุปนายกที่สอง สโมสรซอลต้า ฯ
กรรมการสมาคมสตรีนักธุรกิจและวิชาชีพแห่งประเทศไทย
นายกสมาคมสตรีนักธุรกิจและวิชาชีพแห่งประเทศไทย

ความสำคัญ : ผู้สืบทอดธุรกิจการเดินเรือในแม่น้ำเจ้าพระยาเป็นรุ่นที่ 3

ชื่อ : นาย ฟาน ศรีไตรรัตน์

การศึกษา : ปริญญาโท สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประเทศไทย
ปริญญาตรี ด้านไอที

ปัจจุบัน : กรรมการบริหาร บริษัท สุภัทรา เรียลเอสเตท จำกัด
กรรมการบริหาร บริษัท เรือด่วนเจ้าพระยา จำกัด
กรรมการผู้จัดการบริษัท สปอร์ตคอนดิชั่นนิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด

ความสำคัญ : ผู้สืบทอดธุรกิจการเดินเรือในแม่น้ำเจ้าพระยาเป็นรุ่นที่ 4

ชื่อ : นส. ณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม

การศึกษา : ปริญญาโท ด้านอสังหาริมทรัพย์
มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ประเทศสหรัฐอเมริกา
ปริญญาตรี ด้านบริหารการโรงแรม
มหาวิทยาลัยคอร์แนลล์ ประเทศสหรัฐอเมริกา

ปัจจุบัน : กรรมการผู้จัดการ บริษัท สุภัทรา เรียลเอสเตท จำกัด

ความสำคัญ : ผู้สืบทอดธุรกิจการเดินเรือในแม่น้ำเจ้าพระยาเป็นรุ่นที่ 4

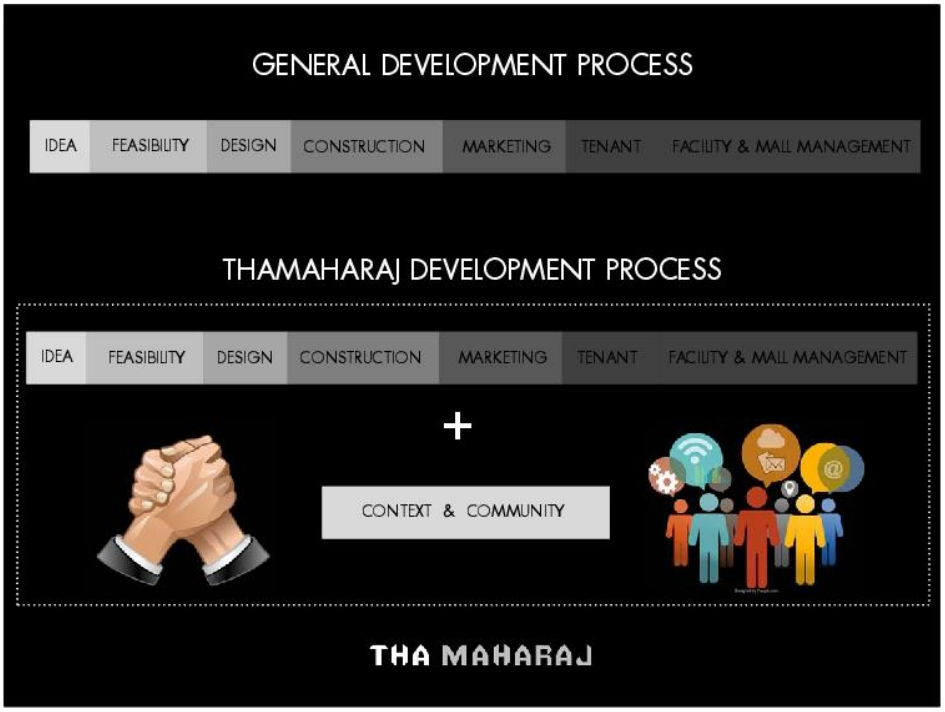
ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์

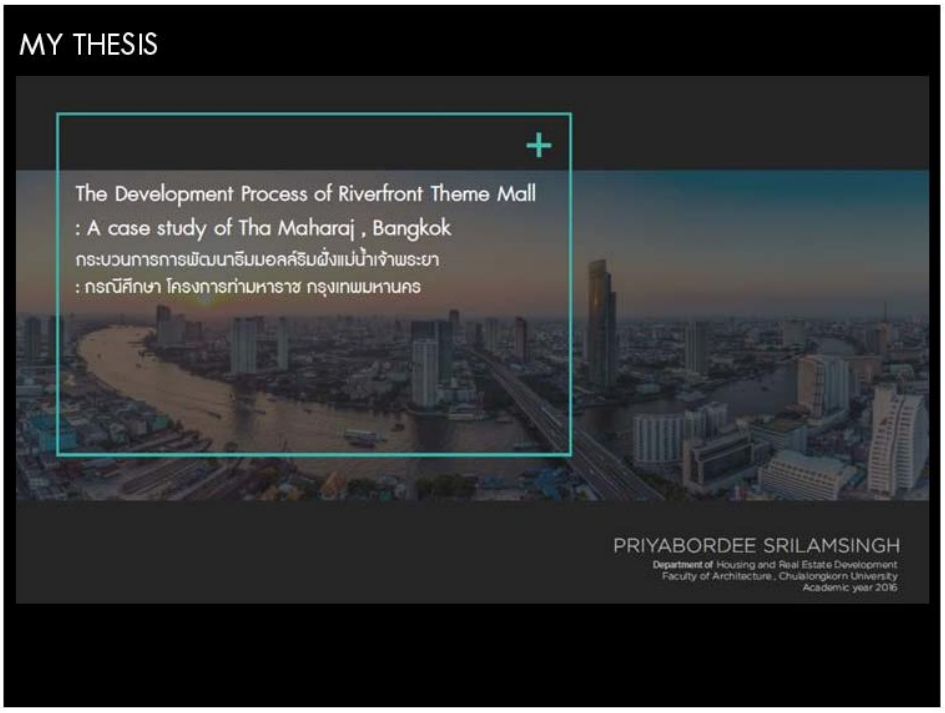
ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากการศึกษาเอกสารก่อนทำการสัมภาษณ์ผู้พัฒนาโครงการ และได้ออกแบบเครื่องมือในการสัมภาษณ์เป็นการนำเสนอข้อมูลเพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์เข้าใจคำถามและข้อมูลได้ง่าย โดยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลเบื้องต้นทั้งหมดเพื่อนำมาจัดกลุ่มคำถามให้ครบถ้วนและแบ่งให้ตรงกับประเภทของผู้ให้สัมภาษณ์ โดยได้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. ผู้พัฒนาโครงการ หมายถึง บริษัทสุภัทรา เรียลเอสเตทจำกัด ผู้ประกอบการพัฒนาโครงการท่ามหาราช
2. กลุ่มที่ปรึกษาและผู้เกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาโครงการ หมายถึง คณะทำงานที่ผู้พัฒนาโครงการว่าจ้างให้เป็นที่ปรึกษาด้านต่างๆในการพัฒนาโครงการ รวมถึงผู้เกี่ยวข้องในบริเวณตลาดพระเครื่องท่าพระจันทร์ ซึ่งอยู่ในเหตุกาณ์การพัฒนาโครงการท่ามหาราช
3. ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้ที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาโครงการศูนย์การค้าแบบเปิดมามากกว่า 6 ปี ประกอบด้วย ด้านการออกแบบโครงการ และ ด้านพัฒนาธุรกิจ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

เพื่อให้ผู้พัฒนาโครงการทราบถึงหัวข้อที่จะทำการสัมภาษณ์ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์





เพื่อใช้อธิบายถึงกรอบแนวคิดและที่มาของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

เพื่อใช้อธิบายถึงกรอบแนวคิดและที่มาของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

EXECUTIVE SUMMARY

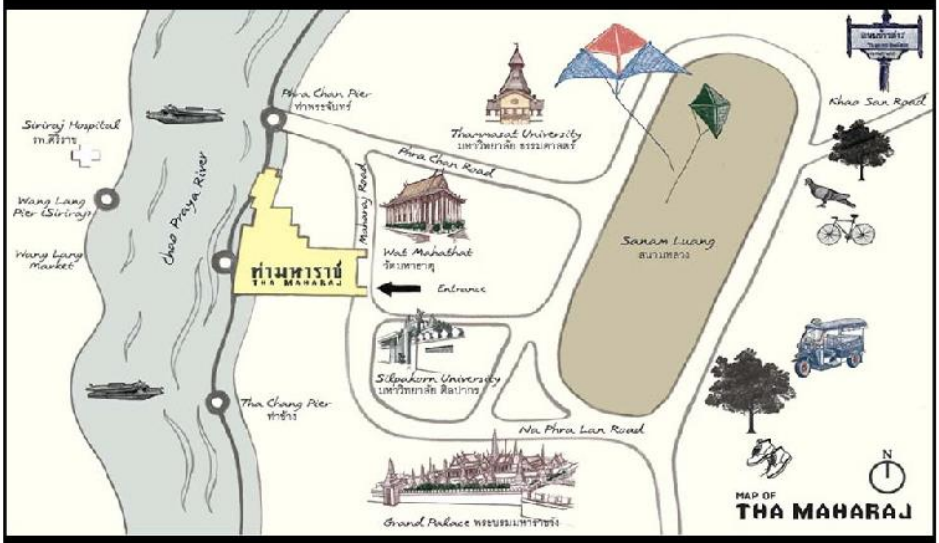
PROJECT NAME : THA MAHARAJ
PROJECT TYPE : COMMUNITY MALL
LOCATION : RATTANAKOSIN ISLAND
CONCEPT : " Riverside eatery, urban oasis, art & culture market "
NO. of Floor : 3 Floor

TYPE OF COMPONENT : - COMMERCIAL (RESTAURANT,LIGHT FOOD, CAFE,)
- AMULET MARKET
- LANDLORD OFFICE

TARGET CSTOMERS : - TOURIST
- URBAN BANGKOK
- ROUTINE PEOPLE

THA MAHARAJ

LOCATION : Rattanakosin Island



DEMAND AND SUPPLY ANALYSIS

DEMAND : - TOURIST
- LOCAL RESIDENTIAL
- URBAN BANGKOK
- SIRIRAJ HOSPITAL

SUPPPLY - Market & Street Food
- RIVER TOUR

Customer Strategy

- SURVEY
- RESEARCH
- FOCUS GROUP

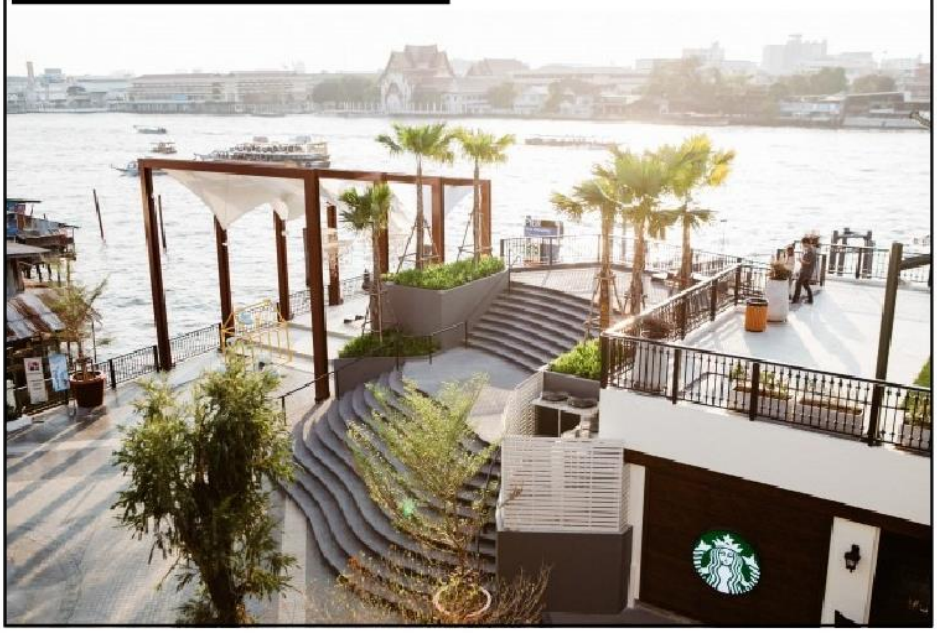
THAMAHARAJ

THAMAHARAJ

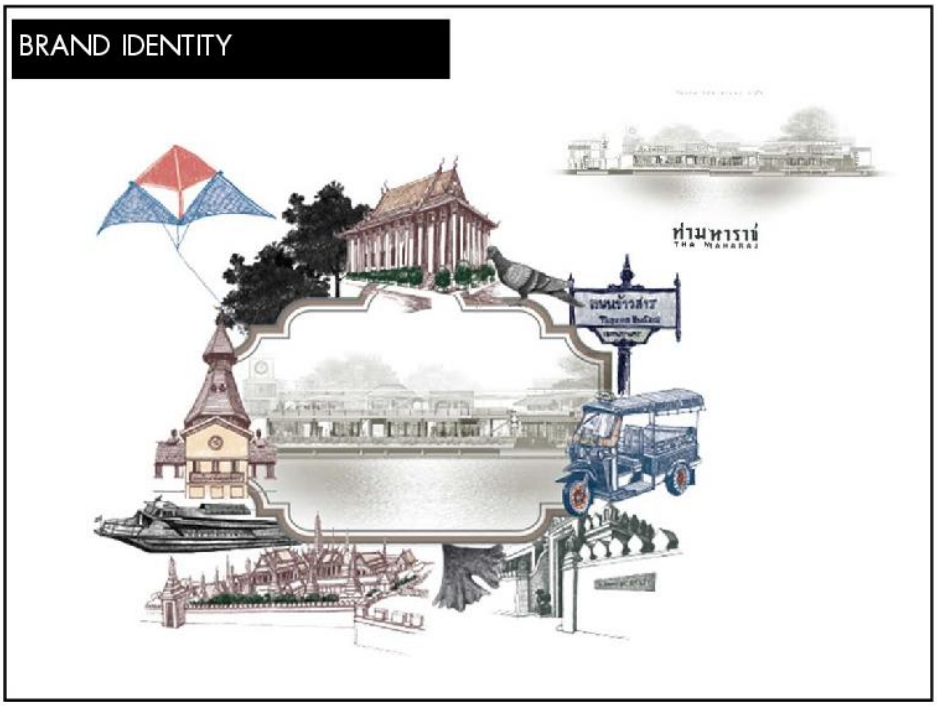
THAMAHARAJ

THAMAHARAJ

THAMAHARAJ



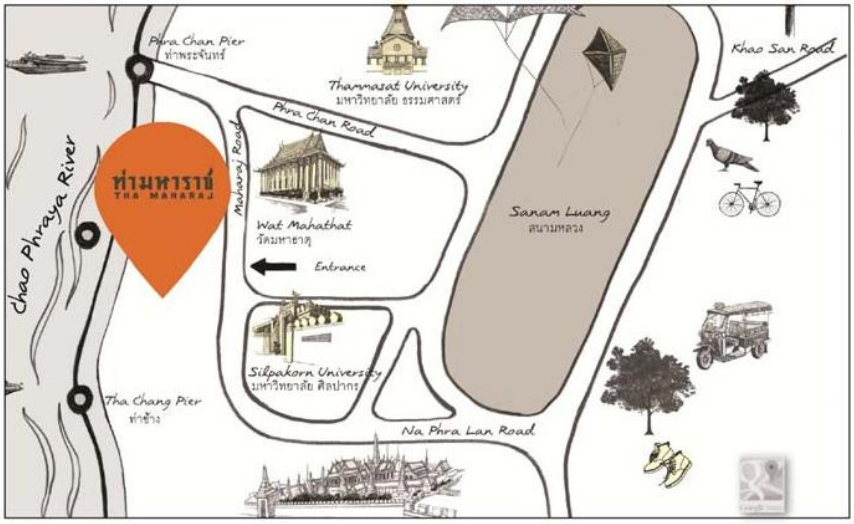
BRAND IDENTITY



BRAND IDENTITY

ILLUSTRATION

BRAND IDENTITY



ตลาดพระท่าพระจันทร์ ตลาดพระท่ามหาราช

River Front Restaurant /Street Art Cafe

- ของกินง่ายๆ แวะซื้อระหว่างทาน นั่งทาน ในห้องแอร์ 60-80 บาท อื่น
- ร้านอาหารขนาดใหญ่ ต้อนรับกลุ่มนักท่องเที่ยว
- ร้านขนม กาแฟ เบียร์ ระหว่างทางเดิน ริมน้ำ เพื่อหยุดพัก ดูผู้คน
- ส่วน Hang Out รอบดึก เช่น ร้าน wine ร้านอาหารตลาดนัด

55%

Pier

- ท่าเรือ และ ที่พักรอ

5%

Suan Loy Maharaj

- สวนลอยมหาราช ที่นั่งหย่อนใจ มีบริการเครื่องดื่ม ของจุกจิก

5%

Cultural &Art Market/ Boardwalk Bazaar

- ตลาดพระ ของเก่า กล้องถ่ายรูปเก่า เครื่องเล่นแผ่นเสียงเก่า ของสะสม ของหายาก วัตถุโบราณ ของแต่งบ้าน งานart ร้านนวด สปา หมอดู - cultural market
- ของจุกจิก แฟชั่น

30%

Amulet Centre

- พิพิธภัณฑ์ ห้องสมุดความรู้เรื่องพระเครื่อง ภาษาไทย อังกฤษ จีน
- ร้านพระมีห้องรับรอง และ Exclusive Zone สำหรับสนทนาเรื่องพระ

5%

ตลาดพระท่าพระจันทร์ ตลาดพระท่ามหาราช

แบ่งเกรดตามราคาพระ

แผงลอย/ข้างถนน	ตู้พระ	ร้านพระ	ร้านพระ + ห้องรับรอง

ตลาดพระท่าพระจันทร์ ตลาดพระท่ามหาราช

ชุมชนในบริเวณโครงการ ท่ามหาราช

- ทัศนคติก่อนการพัฒนาโครงการท่ามหาราช
- ความคิดเห็น กับโครงการท่ามหาราช
- การมีส่วนร่วม หรือ เสนอความคิดเห็นกับผู้พัฒนาโครงการท่ามหาราช

SUGGESTION

- TO Others
- TO GOVERNMENT
- TO COMMUNITY

- OWNER
- BUSINESS DEVELOPMENT
- MARKETING
- TENANT RELATIONSHIP
- FINANCIAL
- PROJECT MANAGER
- FACILITY MANAGEMENT

THA MAHARAJ

OWNER

- จุดเริ่มต้นของโครงการ IDEA & CONCEPT และสถานการณ์ก่อนการพัฒนา
- ประเภทของโครงการ และพื้นที่ก่อนการพัฒนา
- เหตุผลที่คำนึงถึง ตลาดพระ ชุมชนและบริบทในพื้นที่กับโครงการ
- การมีส่วนร่วมของชุมชนกับการพัฒนาโครงการ
- ขั้นตอนการทำงานกับชุมชนกับการพัฒนาโครงการ
- ปัญหา อุปสรรค และการแก้ไขการมีส่วนร่วมกับชุมชน
- ธุรกิจอื่นๆที่ส่งเสริมโครงการ
- ธุรกิจเดินเรือท่องเที่ยวมีผลกับการสร้างโครงการ
- เป้าหมายที่คาดหวัง กับผลที่เกิดขึ้นจริง

INVESTMENT & FINANCIAL (OPTIONAL)

- ปัจจัยในการเลือกตัดสินใจลงทุน
- งบประมาณที่คิดไว้ กับ เงินลงทุนที่ใช้จริง
- IRR , PAYBACK PERIOD , ROI
- SOURCE OF FUND
- PROJECT TIMELINE
- SWOT ANALYSIS
- STRATEGY & TARGET CUSTOMER
- TARGET TENANT & RENTAL

PROJECT DESIGN

- CONCEPT DESIGN
- LAW & REGULATIONS
- การขออนุญาติ กรมเจ้าท่า และ เขตรัตนโกสินทร์
- ปัญหา และ ข้อจำกัดของการออกแบบ
- TARGET CUSTOMER

CONSTRUCTION MANAGEMENT

- ระยะเวลาที่วางไว้ และใช้งานจริง
- ปัญหาและอุปสรรคในการก่อสร้าง
- ปัญหา และการแก้ไข กับการทำงานร่วมกับชุมชน
- เทคนิคที่ใช้ในการก่อสร้าง
- การคัดเลือกผู้รับเหมา

BRANDING

- THEME & CONCEPT DESIGN
- POSITIONING
- UNIQUE SELLING POINT
- VALUE CHAIN

DEVELOPMENT OF MARKETING

- MARKETING PLAN
- MARKETING BUDGET
- ADVERTISING
- PROJECT TIMELINE

FACILITY & MALL MANAGEMENT

- MALL MANAGEMENT TEAM
- OPERATE HOUR
- MACHANICAL MANAGEMENT
- PARKING
- PIER

TENANT ACQUISITION & RELATIONSHIP

- TENANT ACQUISITION & TEAM
- RENTAL and Common Area Fee
- TARGET TENANT
- CONTRACT DURATION
- ANCHOR TENANT / LIGHT FOOD / ACTIVITY LOCATION
- ZONING and GROUPING

ภาคผนวก ค
ประวัติบุคคลที่ทำการสัมภาษณ์

1. รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ผู้พัฒนาโครงการ

- บริษัท สุภัทรา เรียลเอสเตท จำกัด

ชื่อ – สกุล : คุณณัฐปรี พิชัยรณรงค์สงคราม (เจ้าของโครงการ)
ตำแหน่ง : Managing Director

2. รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มที่ปรึกษาในการพัฒนาโครงการ

<u>ที่ปรึกษาด้านการวางกลยุทธ์</u>

- บริษัท คอนทัวร์ จำกัด

ชื่อ – สกุล : คุณวีรพงษ์ ปดิฐพร
ตำแหน่ง : Chief Executive Officer (CEO) of Contour Group

<u>ที่ปรึกษาด้านการออกแบบงานสถาปัตยกรรม</u>

- บริษัท คอนทัวร์ จำกัด

ชื่อ – สกุล : คุณสุทธิศักดิ์ สุทธิสวาท
ตำแหน่ง : Founder and Chief Design Officer (CDO) of Contour Group

<u>ที่ปรึกษาด้านการออกแบบงานสถาปัตยกรรมและตกแต่งภายใน</u>

- บริษัท เฟบรัว อิมเมจ จำกัด

ชื่อ – สกุล : คุณต่อลาภ ณัฐรุวิโรจน์
ตำแหน่ง : สถาปนิกอาวุโส

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ที่ปรึกษาด้านการออกแบบงาน Brand Identity

- บริษัท แบรนด์ เซนทริค จำกัด

ชื่อ – สกุล : คุณณัชชา บุณยมานนท์
ตำแหน่ง : Branding Designer

ที่ปรึกษาด้านการหาผู้เช่าโครงการ

- บริษัท กริพเวิร์ค จำกัด (บริษัทในเครือของ บริษัท คอนทัวร์ จำกัด)

ชื่อ – สกุล : คุณวีรพงษ์ ปดิฐพร
ตำแหน่ง : Chief Executive Officer (CEO) of Contour Group

3. รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านอสังหาริมทรัพย์

- ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาธุรกิจ

ชื่อ – สกุล : คุณผกามาศ ชัชเวช
ตำแหน่ง : Senior Business Development Executive

- ผู้เชี่ยวชาญการออกแบบศูนย์การค้าแบบเปิด

ชื่อ – สกุล : คุณจตุพร ตั้งศิริสกุล
ตำแหน่ง : Senior Architect

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

ชื่อ – สกุล	:	นางสาว ปรียาบดี ศรีแหลมสิงห์
วัน เดือน ปีเกิด	:	11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2530
ประวัติการศึกษา		
พ.ศ. 2549 – 2554		สถาปัตยกรรมศาสตรบัณฑิต (สถ.บ.) เกียรตินิยมอันดับ 1 คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต
พ.ศ. 2556 – 2557		Certificate of Real Estate Development , New York University
ประวัติการทำงาน		
พ.ศ. 2555 – 2556		บริษัท นิวเคลียส ไทยแลนด์ จำกัด
พ.ศ. 2559 – ปัจจุบัน		บริษัท คอนทัวร์ จำกัด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University