

กลยุทธ์การตลาดโครงการอสังหาริมทรัพย์แบบมิกซ์ยูส: กรณีศึกษา โครงการปาร์คเวนเชอร์อีโคเพล็กซ์ และเอ็มบีเคเซ็นเตอร์

Marketing Strategies of Mixed-use Real Estate Projects: Case Studies of Park Venture Ecoplex and MBK Center

รับบทความ 21/04/2568

แก้ไขบทความ 16/06/2568

ยอมรับบทความ 30/06/2568

พนิตพร พงษ์บุรณกิจ

ภาควิชาเคหการ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Panitporn Pongburanakit

Department of Housing, Faculty of Architecture, Chulalongkorn University

Panitporn.pong@gmail.com

บทคัดย่อ

การพัฒนาโครงการประเภทมิกซ์ยูสมิแนวโน้มเกิดขึ้นมากในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ โครงการมิกซ์ยูสเป็นการผสมผสานการใช้ประโยชน์อสังหาริมทรัพย์ตั้งแต่ 2 ประเภทขึ้นไป เช่น พื้นที่ค้าปลีก สำนักงาน หรือโรงแรม อยู่ในโครงการเดียวกัน นำมาซึ่งการกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่มีความเฉพาะตัว บทความนี้นำเสนอการศึกษาแนวคิดและการกำหนดกลยุทธ์การตลาดในโครงการมิกซ์ยูสผ่าน 2 กรณีศึกษา คือ ปาร์คเวนเชอร์อีโคเพล็กซ์ (PVE) และเอ็มบีเคเซ็นเตอร์ (MBK) โดยใช้วิธีรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ การลงพื้นที่สำรวจ และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักจากนั้นวิเคราะห์ในแต่ละกรณีศึกษาและวิเคราะห์ร่วมระหว่างกรณีศึกษา เพื่อแสดงการถ่ายทอดแนวคิดการพัฒนาโครงการมาสู่กลยุทธ์การตลาดตลอดจนแสดงผลของการดำเนินกลยุทธ์

ผลการศึกษาพบว่า 1) แนวคิดสำคัญในการพัฒนาโครงการคือ พื้นที่ตั้งต้องมีศักยภาพรองรับการใช้งานหลายรูปแบบ โดยทั้งสองโครงการเน้นการเข้าถึงที่สะดวกด้วยการเชื่อมสถานีรถไฟฟ้าเพื่อรองรับผู้ใช้งานที่หลากหลาย อย่างไรก็ตาม PVE เน้นการใช้ประโยชน์จากความคาบเกี่ยวสยามและสุขุมวิท ในขณะที่ MBK เน้นการเชื่อมต่อในระดับย่าน 2) พื้นที่ค้าปลีกทำหน้าที่เป็นจุดเชื่อมต่อกับสำนักงานและโรงแรม โดยขนาดพื้นที่ค้าปลีกส่งผลต่อลักษณะโครงการ เช่น MBK มีพื้นที่ค้าปลีกมากส่งผลให้รับรู้เป็นพื้นที่ค้าปลีก ในขณะที่ PVE มีพื้นที่ค้าปลิบน้อยแต่เน้นสำนักงานส่งผลให้รับรู้เป็นสำนักงาน 3) การกำหนดกลยุทธ์การตลาดโครงการมิกซ์ยูสแบ่งเป็นระดับองค์ประกอบและระดับโครงการ พร้อมกำหนดกลุ่มเป้าหมายสองระดับ โดยกลุ่มเป้าหมายร่วมในระดับโครงการจะสะท้อนตำแหน่งโครงการ ในกรณี PVE ที่มีสำนักงานให้เช่าเป็นองค์ประกอบหลักมีกลุ่มเป้าหมายระดับพรีเมียม สะท้อนตำแหน่งสำนักงาน Ecoplex ระดับพรีเมียมของโครงการ ในขณะที่ MBK มีพื้นที่ค้าปลีกเป็นองค์ประกอบหลักมีกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายและเน้นการเข้าถึงได้สะดวก สะท้อนตำแหน่งพื้นที่ค้าปลีกที่เป็นจุดนัดพบที่ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงได้

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า แนวคิดในการพัฒนาโครงการมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์การตลาดซึ่งจะถูกกำหนดทั้งในระดับโครงการที่สะท้อนตำแหน่งโครงการ และระดับองค์ประกอบทั้งพื้นที่ค้าปลีก สำนักงานให้เช่า และโรงแรม ที่มีการใช้งาน การกำหนดกลยุทธ์การตลาด และกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกัน โดยมีพื้นที่ค้าปลีกเป็นจุดเชื่อมต่อการใช้งาน

คำสำคัญ: โครงการมิกซ์ยูส พื้นที่ค้าปลีก สำนักงานให้เช่า โรงแรม กลยุทธ์การตลาด

Abstract

Mixed-use development projects have become increasingly common in Bangkok. Integrating two or more uses—such as retail, office, hotel, and others—within a single project necessitates unique marketing strategies. This study examined the development concepts and marketing strategies in two case studies: Park Ventures Ecoplex (PVE) and MBK Center (MBK). Data was collected from secondary sources, field observations, and interviews with key informants. Data analysis through within-case and cross-case analysis illustrated how development concepts were operationalized into marketing strategies and assessed their tangible effects.

The findings revealed that: 1) The core development concept was the strategic location that supported multiple uses. PVE and MBK prioritized access to mass transit for diverse users. PVE leveraged Siam–Sukhumvit context, while MBK focused on district-level connectivity. 2) Retail as a connecting node for office and hotel, its scale influencing the project's overall character. MBK, with dominant retail use, was retail-led. PVE, with smaller retail space but dominant office use, was office oriented. 3) Marketing strategies were defined at the project and each component approach, with target groups identified accordingly. In the project approach, the shared target group reflected the overall market positioning. PVE targeted a premium segment with the high-end image of sustainable office. On the contrary, MBK targeted a diverse and affordable user base, reinforcing the development's positioning as an affordable retail meeting point.

In conclusion, development concepts significantly influenced mixed-use marketing strategies through two approaches: the project and each component. The findings offered practical guidance for mixed-use project developers.

Keywords: *mixed-use, retail, office, hotel, marketing strategies*

บทนำ

โครงการมิกซ์ยูส (mixed-use) ในพื้นที่กรุงเทพมหานครเกิดขึ้นมากด้วยเหตุผลสำคัญหลายประการคือ ราคาที่ดินสูงขึ้น และที่ดินเหลือน้อยลงส่งผลให้เกิดการพัฒนาที่ดินอย่างเต็มศักยภาพ (highest and best use) รวมถึงการมีองค์ประกอบการใช้งานหลายรูปแบบในพื้นที่เดียว ซึ่งในงานวิจัยนี้ หมายถึง โครงการที่มี 3 องค์ประกอบใช้งาน อันประกอบไปด้วย พื้นที่ค้าปลีก (retail) สำนักงานให้เช่า (office) และโรงแรม (hotel) ซึ่งอยู่ภายใต้โครงการเดียวกัน ช่วยสนับสนุนการใช้งานระหว่างกันก่อให้เกิดกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมที่หลากหลาย ตลอดจนสร้างมูลค่าและประโยชน์สูงสุดให้กับที่ดินบริเวณนั้น ๆ (ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์, 2563) แต่การจะสร้างประโยชน์ดังที่กล่าวข้างต้น กลุ่มเป้าหมายของโครงการต้องเข้าใช้งานอย่างเต็มประสิทธิภาพ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์การตลาดจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับโครงการ เพราะมีการใช้งานที่หลากหลาย ทั้งนี้ การตลาดเริ่มต้นตั้งแต่ศึกษาความต้องการของลูกค้าและโอกาสในการพัฒนา โดยการตลาดจะดำเนินต่อไปตลอดช่วงชีวิตของโครงการทำหน้าที่หาผู้ใช้งานใหม่ และรักษาผู้ใช้งานเก่า (Kotler & Wood, 2007) สำหรับโครงการมิกซ์ยูสที่มีองค์ประกอบใช้งานหลากหลาย การกำหนดกลยุทธ์การตลาดจึงซับซ้อน ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่สนับสนุนให้โครงการและทุกองค์ประกอบบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่ได้ตั้งไว้ จึงเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาโครงการประเภทนี้

การพัฒนาโครงการมิกซ์ยูสในกรุงเทพมหานครมีแนวโน้มที่เติบโตในอนาคต มีการคาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2570 จะมีจำนวนถึง 126 โครงการ พื้นที่ใช้สอยรวมทั้งสิ้นกว่า 15,312,966 ตร.ม. โดยโครงการส่วนมากตั้งอยู่ในพื้นที่เขตปทุมวัน คิดเป็น 23.3% แบ่งเป็นสำนักงาน 38.6% พื้นที่ค้าปลีก 33% และโรงแรม ที่พักอาศัย เซอร์วิสอะพาร์ตเมนต์ รวม 28.4% (ศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์, 2566) จากการศึกษาผู้วิจัยพบว่า เขตปทุมวันมีโครงการมิกซ์ยูสมากที่สุดรวม 22 โครงการ และรูปแบบโครงการที่พบมากที่สุด คือโครงการมิกซ์ยูสแบบ 3 องค์ประกอบคือ พื้นที่ค้าปลีก สำนักงานให้เช่า และโรงแรม

ในขณะที่โครงการมิกซ์ยูสมิแนวโน้มเติบโตมากขึ้น การกำหนดกลยุทธ์การตลาดจึงมีความสำคัญในการดึงดูดและรักษาผู้ใช้งาน ผู้วิจัยจึงเกิดคำถามสำคัญคือ โครงการมิกซ์ยูสมีการวางกลยุทธ์การตลาดอย่างไร เหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรระหว่างโครงการที่มีสัดส่วนองค์ประกอบใช้งานที่ต่างกัน ผู้วิจัยเลือกกรณีศึกษา โครงการปาร์คเวนเชอร์อีโคเพล็กซ์ (Park Venture Ecoplex) ซึ่งในงานวิจัยนี้จะใช้ตัวย่อว่า PVE และโครงการเอ็มบีเคเซ็นเตอร์ (MBK Center) ซึ่งในงานวิจัยนี้จะใช้ตัวย่อว่า MBK ทั้งนี้เพื่อศึกษาแนวคิด และการกำหนดกลยุทธ์การตลาด เพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการในการพัฒนา หรือปรับปรุงกลยุทธ์การตลาดโครงการมิกซ์ยูสเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับอุปทานโครงการที่เพิ่มขึ้นและให้โครงการประสบความสำเร็จ ตลอดจนบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดที่ได้ตั้งไว้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแนวคิดการพัฒนาและการกำหนดองค์ประกอบใช้งานในโครงการ PVE และ MBK
2. เพื่อศึกษาลักษณะและการใช้งานโครงการ PVE และ MBK
3. เพื่อศึกษากลยุทธ์การตลาดของผู้ประกอบการในโครงการ PVE และ MBK
4. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ผลของการดำเนินตามกลยุทธ์ทางการตลาดดังกล่าวในโครงการ PVE และ MBK

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยสรุปเป็น 3 ส่วนดังนี้

โครงการมิกซ์ยูส คือการรวมการใช้งานและสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับอยู่อาศัย ทำงาน และพักผ่อน (live-work-play) ไว้ในโครงการเดียว เพื่อลดการคมนาคม โครงสร้างพื้นฐาน และเพิ่มการปฏิสัมพันธ์ของผู้ใช้งาน (Wardner, 2014) ทั้งนี้ การผสมผสานระหว่างโรงแรม สำนักงาน และพื้นที่ค้าปลีกเป็นการพัฒนาองค์ประกอบที่มีประสิทธิภาพสูงสุดมีความสามารถในการดึงดูดผู้ใช้งาน และเป็นเครื่องมือทางการตลาดที่มีประสิทธิภาพ (Schwanke, 2003)

ประเภทของโครงการมิกซ์ยูส แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ 1) โครงการมิกซ์ยูสรูปแบบอาคารสูง (mixed-use towers) คือ การผสมผสานในแนวตั้งรูปแบบอาคารเดียว 2) โครงการมิกซ์ยูสแบบหลายอาคาร (integrated multitower structures) มีหลายอาคาร รวมอยู่ในพื้นที่เดียว เชื่อมต่อกันด้วยพื้นที่ส่วนกลาง หรือองค์ประกอบใช้งาน 3) โครงการมิกซ์ยูสแบบเมืองผสมผสาน (mixed-use town center) การผสมผสานที่มองภาพรวมทั้งย่าน โดยการจัดระเบียบพื้นที่สาธารณะ (Schwanke, 2003)

กลยุทธ์การตลาด คือวิธีการมอบความพึงพอใจให้ลูกค้าในระดับกำไรที่กำหนด โดยการเสนอคุณภาพที่ดีและรักษาลูกค้า ด้วยการสร้างความพึงพอใจ (คอตเลอร์ และอาร์มสตรอง, 2545) ประกอบด้วยกำหนดตลาดเป้าหมาย (STP) ได้แก่ การแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย และการกำหนดตำแหน่ง โดยจะมีส่วนประสมทางการตลาด (marketing mix) หรือเครื่องมือที่ถูกใช้ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย ซึ่งประกอบไปด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งเสริมการตลาด และการจัดจำหน่าย (วิเชียร วงศ์นิชชากุล และคณะ, 2552) ทั้งนี้ การประยุกต์แนวคิดดังกล่าวกับโครงการอสังหาริมทรัพย์โดยกำหนดตลาดเป้าหมายและพัฒนาส่วนประสมทางการตลาดให้สอดคล้องกัน ช่วยให้โครงการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาด

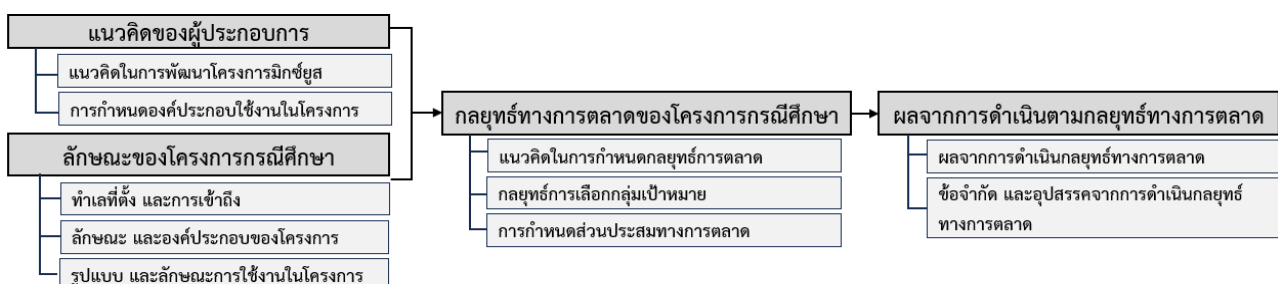
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษา ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญดังนี้ 1) แนวคิดสำคัญในการพัฒนาโครงการมิกซ์ยูสคือ ทำเลที่ตั้งและบริบทพื้นที่ การใช้ประโยชน์ที่ดิน การลงทุนและผลตอบแทนทางการเงิน นโยบายบริษัท และพฤติกรรมกลุ่มเป้าหมาย 2) องค์ประกอบหลัก ที่พบอยู่ในโครงการคือ พื้นที่ค้าปลีก หรือสำนักงานให้เช่า (ปณิตตา สังขการีย์, 2563) 3) โรงแรมถูกพัฒนา เพื่อแก้ข้อจำกัดด้านการตลาดของพื้นที่ค้าปลีก 4) พื้นที่ค้าปลีกและโรงแรมมีการบริหารที่แยกจากกัน (อาศยา จรูญธรรม, 2558) 5) ส่วนผสมทางการตลาดในพื้นที่ค้าปลีก ขึ้นอยู่กับทำเลที่ตั้ง กลุ่มลูกค้า และอุปทานในพื้นที่ ซึ่งผู้ใช้งานมีความพึงพอใจด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ที่ตั้ง และส่วนส่งเสริมการขายมาก (อรศศิพัชร ศิริวรรณพร, 2560) 6) สำนักงานให้เช่าที่อยู่ติดถนนหลักเชื่อมต่อกับสถานีรถไฟฟ้า มีพื้นที่ใช้สอยที่มาก และบริหารโดยหน่วยงานภายนอก จะสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ใช้งานมาก (มารุตพงศ์ ยะวงษา, 2560) 7) โรงแรมให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ จึงปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในโครงการ (ศุภวิทย์ ราศรี, 2565)

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้นสรุปประเด็นสำคัญได้ว่า 1) แนวคิดสำคัญในการพัฒนาโครงการมิกซ์ยูสคือ ทำเลที่ตั้ง การใช้ประโยชน์ที่ดิน การเงิน นโยบายบริษัท และกลุ่มเป้าหมาย 2) การผสมผสานพื้นที่ค้าปลีก สำนักงานให้เช่า และโรงแรม มีการสนับสนุนกันทั้งด้านพื้นที่และกลุ่มลูกค้า 3) การบริหารพื้นที่ค้าปลีกและโรงแรมมักแยกออกจากกัน 4) ส่วนผสมทางการตลาด ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจมากที่สุดคือผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะทำเลในกรณีพื้นที่ค้าปลีก ยังรวมถึงราคาและการส่งเสริมการขาย ทั้งนี้ ผลจากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวจะนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ มีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย ในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดที่สำคัญออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย 1) แนวคิดของผู้ประกอบการในการพัฒนา และกำหนดองค์ประกอบใช้งานในโครงการกรณีศึกษา 2) ลักษณะของโครงการกรณีศึกษา 3) กลยุทธ์การตลาดของโครงการกรณีศึกษา และ 4) ผลจากการดำเนินตามกลยุทธ์ทางการตลาด



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในงานวิจัย

ที่มา: ผู้วิจัย

การคัดเลือกกรณีศึกษา ผู้วิจัยเลือกโครงการมิกซ์ยูสจากพื้นที่ที่เกิดการพัฒนาโครงการมากที่สุด ตามข้อมูลจากศูนย์ข้อมูลอสังหาริมทรัพย์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ครั้งแรกปี พ.ศ. 2566) และศึกษาโครงการมิกซ์ยูสในกรุงเทพมหานครผ่านทางอินเทอร์เน็ต (เก็บข้อมูลเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2567) จากนั้นกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกดังนี้ 1) ก่อสร้างแล้วเสร็จและเปิดให้บริการแล้ว 2) ตั้งอยู่ในเขตปทุมวัน 3) เป็นโครงการมิกซ์ยูส 3 องค์ประกอบ ได้แก่ พื้นที่ค้าปลีก สำนักงานให้เช่า และโรงแรม ซึ่งพบเพียง 6 โครงการที่มีองค์ประกอบดังกล่าวในเขตปทุมวัน 4) พัฒนาโดยบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 5) การเข้าถึงข้อมูล ทั้งนี้ผู้วิจัยสรุปได้เป็น 2 โครงการ คือ โครงการปาร์ค เวนเชอร์ อีโคเพล็กซ์ (Park Venture Ecoplex) หรือ PVE และโครงการเอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ (MBK Center) หรือ MBK (ตาราง 1)

ตาราง 1 การคัดเลือกกรณีศึกษา

โครงการ	ก่อสร้างเสร็จ และเปิดให้บริการ	ผู้พัฒนาอยู่ในตลาดหลักทรัพย์	เข้าถึงข้อมูล
1) Gaysorn Amarin	✓	✗	✗
2) MBK Center	✓	✓	✓
3) One Phayathai	✗	✓	✗
4) Park Venture Ecoplex	✓	✓	✓
5) The Market Bangkok	✗	✓	✗
6) CentralWorld	✓	✓	✗

ที่มา: จากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลทุติยภูมิ ศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารรายงานประจำปี ข้อมูลที่เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ทางการของโครงการ โดยรวบรวมข้อมูลการใช้งาน การสื่อสาร ตลอดจนผลประโยชน์ของโครงการกรณีศึกษา

ข้อมูลปฐมภูมิ เก็บข้อมูลด้วยเครื่องมือ 1) สัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้างกับผู้บริหารฝ่ายพัฒนาธุรกิจโครงการ PVE และผู้บริหารฝ่ายการตลาดโครงการ MBK เพื่อเก็บข้อมูลด้านแนวคิดในการพัฒนา และกำหนดองค์ประกอบใช้งานในโครงการ รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์การตลาด และผลจากการดำเนินตามกลยุทธ์การตลาด 2) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม โดยลงพื้นที่เก็บข้อมูลด้านการใช้งานด้วยการบันทึกภาคสนามระหว่างวันที่ 15–31 มกราคม พ.ศ. 2567 เวลา 07:00 น.–20:00 น. เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ครอบคลุมการใช้งานของทุกองค์ประกอบในทั้ง 2 โครงการ

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ด้วยการจัดกลุ่มข้อมูล โดยหาคำ หรือประโยคสำคัญ และจัดหมวดหมู่ข้อมูลร่วมกับข้อมูลทุติยภูมิเพื่อนำมาสรุป อธิบายความสัมพันธ์และเหตุผล ดังนี้

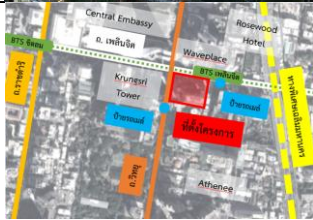
- วิเคราะห์ข้อมูลแต่ละโครงการกรณีศึกษา (within-case analysis) เพื่อให้เห็นที่มา แนวคิดในการพัฒนา ลักษณะโครงการ กลยุทธ์การตลาด ตลอดจนการใช้งานที่เกิดขึ้น และผลจากการดำเนินตามกลยุทธ์นั้น ๆ
- วิเคราะห์ร่วมระหว่างกรณีศึกษา (cross-case analysis) เพื่อแสดงความเหมือน หรือแตกต่างของทั้ง 2 กรณี
- แสดงผลจากการศึกษาในรูปแบบบรรยาย แสดงการถ่ายทอดแนวคิดการพัฒนาโครงการมาสู่กลยุทธ์การตลาด ตลอดจนแสดงผลของการดำเนินกลยุทธ์ทั้งในรูปแบบมิกซ์ยูส และองค์ประกอบในโครงการ

รายละเอียดโครงการกรณีศึกษา

กรณีศึกษาในงานวิจัยนี้มีทั้งหมด 2 โครงการที่มีพื้นที่ค้าปลีก สำนักงานให้เช่า และโรงแรม ดังนี้ โครงการปาร์คเวนเชอร์ อีโคเพล็กซ์ (PVE) ตั้งอยู่ห้วยมแยกเพลินจิต-วิทยุ มีพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นสำนักงานและโรงแรม ลักษณะกายภาพเป็นแบบอาคารสูง และโครงการเอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ (MBK) ตั้งอยู่ห้วยมแยกปทุมวัน เริ่มต้นจากการเป็นศูนย์การค้ามาบุญครอง และค่อย ๆ พัฒนาองค์ประกอบ

ใช้งานอื่น ๆ เพิ่มเติม จนกลายเป็นโครงการมิกซ์ยูสในปัจจุบัน พื้นที่ส่วนใหญ่ของ MBK เป็นพื้นที่ค้าปลีกและโรงแรม ลักษณะกายภาพเป็นแบบหลายอาคาร โดยทั้ง 2 โครงการมีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 2 รายละเอียดโครงการการศึกษา PVE และ MBK

หัวข้อ	PVE	MBK
1) ภาพโครงการ		
2) ที่ตั้งโครงการ	 ที่ดินประเภทพาณิชย์กรรม FAR 1:10	 ที่ดินประเภทพาณิชย์กรรม FAR 1:10
3) การเข้าถึง	รถยนต์ส่วนตัว รถไฟฟ้าสถานีเพลินจิต (BTS Phloen Chit) คมนาคมสาธารณะ	รถยนต์ส่วนตัว รถไฟฟ้าสถานีสนามกีฬาแห่งชาติ (BTS National Stadium) คมนาคมสาธารณะ
4) ขนาดที่ดิน	5 ไร่ 36.2 ตร.ว.	23 ไร่
5) ผู้พัฒนาโครงการ	บริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน)	บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน)
6) ปีที่เปิดให้บริการ	พ.ศ. 2554	พ.ศ. 2526
7) พื้นที่โครงการ	81,440 ตร.ม.	270,686 ตร.ม.
8) พื้นที่ค้าปลีก	ชื่อ	-
	พื้นที่	1,000 ตร.ม. จำนวน 2 ชั้น
9) สำนักงานให้เช่า	ชื่อ	ปาร์ควอเตอร์ อีโคเพล็กซ์
	พื้นที่	52,304 ตร.ม. จำนวน 15 ชั้น
10) โรงแรม	ชื่อ	โรงแรมโอคุระ เพรสทิจ กรุงเทพฯ
	พื้นที่	28,136 ตร.ม. จำนวน 12 ชั้น 240 ห้อง

ที่มา: สืบค้นจากรายงานประจำปี 2567 (แบบ 56-1 one report) โดย บริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน); บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน) และเว็บไซต์ของโครงการการศึกษา วิเคราะห์โดย ผู้วิจัย

ผลการศึกษา

จากการศึกษา สามารถสรุปผลเป็น 4 ส่วนสำคัญดังนี้

แนวคิดในการพัฒนาโครงการ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารฝ่ายพัฒนาธุรกิจโครงการ PVE และผู้บริหารฝ่ายการตลาดโครงการ MBK ผู้วิจัยวิเคราะห์ และสรุปได้ดังนี้

- **โครงการ PVE** มีแนวคิดการพัฒนาตามบริบทที่ตั้งเพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์สูงสุด โดยมีแนวคิดหลัก 3 ประการ คือ 1) ที่ตั้งโครงการที่อยู่ในพื้นที่วิเทศและเชื่อมต่อสถานีรถไฟฟ้า ส่งผลให้เกิดการพัฒนาสำนักงานให้เช่า ทั้งนี้ที่ตั้งโครงการคาบเกี่ยวสยามและสุขุมวิท ส่งผลให้เกิดการพัฒนาพื้นที่ค้าปลีกและโรงแรม 2) การพัฒนาให้เต็มศักยภาพที่ดิน ด้วยการร่วมมือกับบริษัทในเครือ (AWC) พัฒนาโรงแรม โดยมีข้อได้เปรียบด้านพื้นที่จอดรถตามกฎหมายที่เหมาะสมกับพื้นที่โครงการ 3) การตอบสนองความต้องการตลาดทั้งอุปสงค์และอุปทานผ่านการพัฒนาพื้นที่ค้าปลีกที่สมดุลกับการใช้งาน โดยเน้นการสนับสนุนองค์ประกอบอื่น ๆ (supporting retail) ซึ่งคือ สำนักงานให้เช่าและโรงแรม

- **โครงการ MBK** เริ่มต้นพัฒนาพื้นที่ค้าปลีกเพื่อรองรับนักท่องเที่ยวชาวไทยและต่างชาติก่อนพัฒนาเป็นมิกซ์ยูส เพื่อเพิ่มศักยภาพและตอบสนองการขยายตัวของพื้นที่ โดยมีแนวคิดหลัก 2 ประการ คือ 1) ทำเลยุทธศาสตร์ในย่านสยามที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน ส่งผลให้เกิดการพัฒนาเป็นโครงการมิกซ์ยูส โดยการเชื่อมต่อรถไฟฟ้าส่งผลให้เกิดการพัฒนาสำนักงานให้เช่า ทั้งนี้ ด้วยบริบทพื้นที่ย่านสยามซึ่งเป็นจุดหมายนักท่องเที่ยวและรถไฟฟ้าแอร์พอร์ต เรล ลิงก์ (ARL) ที่เชื่อมกับสถานีรถไฟฟ้าสุขุมวิท สถานีพญาไท ส่งผลให้เกิดการพัฒนาโรงแรม 2) การเพิ่มความหลากหลายทางธุรกิจเพื่อให้เกิดกิจกรรมและผู้ใช้งานที่หลากหลายเป็นการเพิ่มศักยภาพ และเติมเต็มภาพรวมย่านสยามที่ในขณะนั้นยังมีช่องว่างในการพัฒนาโรงแรมและสำนักงานให้เช่า

ตาราง 3 แนวคิดในการพัฒนาโครงการกรณีศึกษา PVE และ MBK

แนวคิดในการพัฒนาโครงการ		PVE				MBK			
		MX	RE	OF	HO	MX	RE	OF	HO
1) บริบทที่ตั้งโครงการ (location)	1.1) บริบทโดยรอบ (surrounding)	✓	✓	✓	✓	✓	-	-	✓
	1.2) สิ่งอำนวยความสะดวก (facilities)	-	-	-	-	✓	-	-	-
	1.3) การเข้าถึงโครงการด้วยรถไฟฟ้า	✓	-	✓	-	✓	-	✓	✓
2) การเพิ่มมูลค่าที่ดินจากการใช้ประโยชน์ที่หลากหลาย	2.1) การพัฒนาให้เต็มศักยภาพที่ดิน	✓	-	-	-	-	-	-	-
	2.2) การเพิ่มศักยภาพให้กับพื้นที่	-	-	-	-	✓	-	-	-
	2.3) ความหลากหลายทางธุรกิจ	✓	-	-	-	✓	-	-	-
	2.4) การผสมผสานการใช้งานในโครงการ	-	✓	✓	✓	-	-	✓	✓
	2.5) กลุ่มลูกค้า	-	-	-	-	✓	-	-	✓
3) พื้นที่ใช้สอย และข้อกำหนดกฎหมาย		-	-	-	✓	-	-	-	-
4) การขยายตัวของพื้นที่		-	-	-	-	✓	-	✓	✓
5) ความต้องการของตลาดในด้านอุปสงค์ (demand) และอุปทาน (supply)		✓	✓	✓	✓	-	-	-	-

หมายเหตุ : MX แทนโครงการมิกซ์ยูส RE แทนพื้นที่ค้าปลีก (retail) OF แทนสำนักงานให้เช่า (office) และ HO โรงแรม (hotel)

ที่มา: จากการสัมภาษณ์ และวิเคราะห์โดย ผู้วิจัย

จากตาราง 3 แนวคิดสำคัญในการพัฒนาโครงการมิกซ์ยูส คือพื้นที่ตั้งโครงการที่มีศักยภาพรองรับทั้งการใช้งาน และกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย เพื่อพัฒนาให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งจะเป็นแนวคิดหลักที่นำไปสู่การพัฒนางค์ประกอบใช้งาน และการกำหนดกลยุทธ์การตลาดของโครงการต่อไป

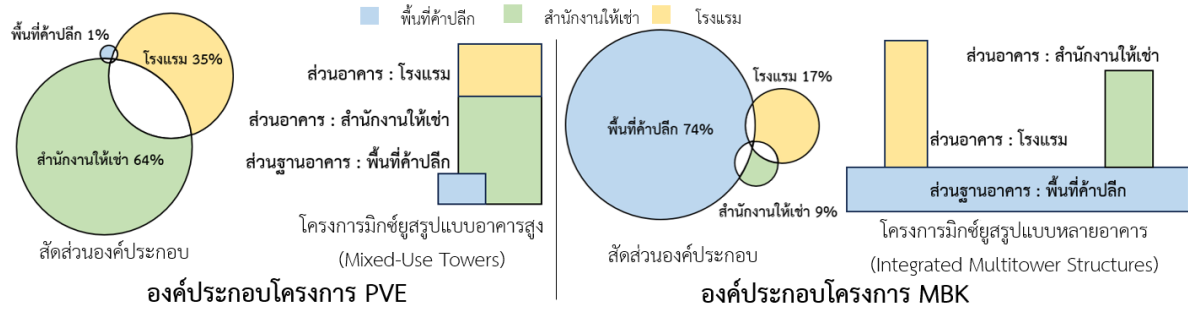
องค์ประกอบและการใช้งานในโครงการ

องค์ประกอบใช้งานในโครงการ PVE และ MBK ประกอบไปด้วยพื้นที่ค้าปลีก สำนักงานให้เช่า และโรงแรม โดยมีสัดส่วนการใช้งานและรูปแบบอาคารสรุปได้ ดังนี้

- **โครงการ PVE** จากการวิเคราะห์พื้นที่ใช้งานโครงการ พบว่า มีการพัฒนาเต็มการใช้ประโยชน์ที่ดิน (FAR) ทั้งนี้ ด้วยขนาดพื้นที่ตั้ง ส่งผลให้มีกายภาพเป็นรูปแบบอาคารสูง มีการใช้งานทั้ง 3 องค์ประกอบรวมอยู่ในอาคารเดียว โดยมีสำนักงานให้เช่าเป็นองค์ประกอบหลัก หรือมีพื้นที่ใช้งานมากที่สุดด้วยสัดส่วน 64% อยู่บริเวณอาคารส่วนล่าง มีการรักษาความปลอดภัยด้วยที่กัน (turnstile) มีโรงแรมเป็นองค์ประกอบรอง ที่มีพื้นที่ใช้งานมารองลงมาด้วยสัดส่วน 35% โดยอยู่บริเวณอาคารส่วนบน และมีการรักษาความปลอดภัยโดยมีพนักงานดูแลบริเวณโถงลิฟต์ และพื้นที่ค้าปลีกเป็นองค์ประกอบสนับสนุน หรือมีพื้นที่ใช้งานน้อยที่สุดด้วยสัดส่วน 1% บริเวณส่วนฐานของอาคาร (ภาพ 2)

- **โครงการ MBK** มีกายภาพอาคารเป็นรูปแบบหลายอาคาร มีการใช้งานทั้ง 3 องค์ประกอบแยกตามอาคาร โดยมีพื้นที่ค้าปลีกเป็นองค์ประกอบหลัก หรือมีพื้นที่ใช้งานมากที่สุดด้วยสัดส่วน 74% โดยอยู่บริเวณส่วนฐานอาคาร สามารถเข้าถึงได้สะดวก มีโรงแรมเป็นองค์ประกอบรองที่มีพื้นที่ใช้งานมารองลงมาด้วยสัดส่วน 17% และสำนักงานให้เช่าที่มีพื้นที่ใช้งาน

น้อยที่สุด ด้วยสัดส่วน 9% โดยทั้ง 2 องค์ประกอบจะเป็นอาคารที่อยู่ด้านบนพื้นที่ค้าปลีก (ภาพ 2) ซึ่งจะมีการรักษาความปลอดภัยบริเวณทางเข้า-ออกของทั้ง 2 องค์ประกอบ

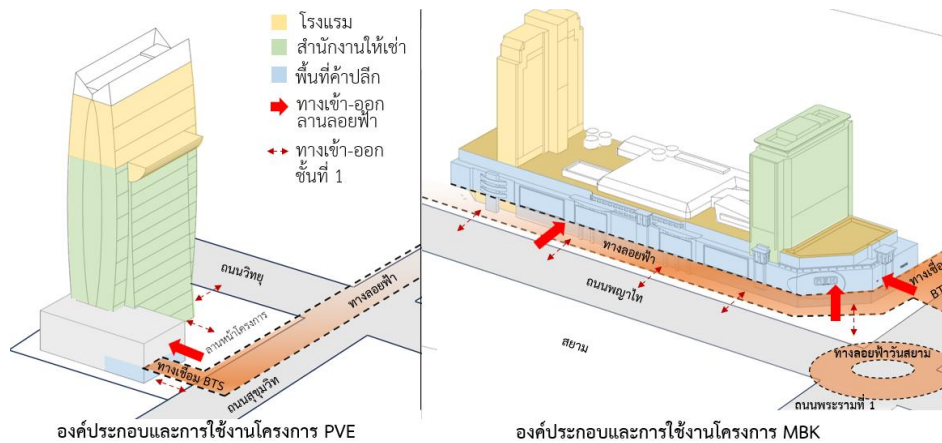


ภาพ 2 สัดส่วนองค์ประกอบใช้งานในโครงการ PVE และ MBK

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการศึกษา (ภาพ 2) พบว่า โครงการ PVE มีสำนักงานให้เช่าเป็นองค์ประกอบหลัก และมีรูปแบบอาคารสูง ในขณะที่ MBK มีพื้นที่ค้าปลีกเป็นองค์ประกอบหลัก และมีรูปแบบหลายอาคาร ทั้งนี้ สัดส่วนองค์ประกอบและรูปแบบอาคารจะส่งผลต่อพื้นที่ใช้งานและการเข้าถึงในแต่ละองค์ประกอบใช้งานในโครงการ

การใช้งานในโครงการ จากการวิเคราะห์รูปแบบทางกายภาพผังโครงการ (ภาพ 3) และลงพื้นที่สังเกต ผู้วิจัยพบ 3 ประเด็นสำคัญในการใช้งานคือ 1) พื้นที่ใช้งาน 2) จุดเชื่อมต่อการใช้งานทั้งภายในและภายนอกโครงการ รวมถึง 3) ช่วงเวลาการใช้งานของพื้นที่ค้าปลีก สำนักงานให้เช่า และโรงแรมในโครงการ ดังนี้

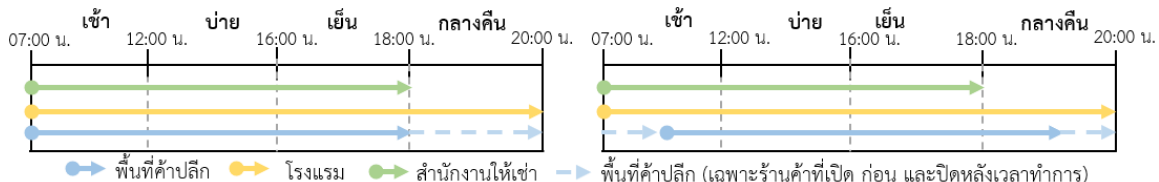


ภาพ 3 องค์ประกอบและจุดเชื่อมต่อการใช้งานในโครงการ PVE และ MBK

ที่มา: ผู้วิจัย

- **โครงการ PVE** มีลักษณะการใช้งานดังนี้ 1) แยกการใช้งานสำนักงานและโรงแรมในส่วนอาคารผ่านโถงลิฟต์ที่มีความปลอดภัย 2) ทุกองค์ประกอบเชื่อมต่อพื้นที่ค้าปลีกผ่านทางเดินเชื่อม ทั้งนี้ ด้วยโครงการตั้งอยู่หัวมุมถนน และมีทางเชื่อมสถานีรถไฟฟ้าจึงเกิดการจ้างงานลักษณะสัญจรผ่าน ส่งผลให้พื้นที่ค้าปลีกกลายเป็นจุดรวมกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกโครงการ (ภาพ 3) 3) เกิดการใช้งานโครงการตลอดวัน และหนาแน่นในช่วงเช้าและพักกลางวัน ทั้งนี้สำนักงานและพื้นที่ค้าปลีกใช้งานในระยะเวลาทำการ ส่วนโรงแรมเปิด 24 ชั่วโมง และมีพื้นที่ค้าปลีกบางส่วนเปิดให้บริการ (ภาพ 4) ซึ่งส่งผลให้พื้นที่ค้าปลีกเป็นองค์ประกอบที่เกิดการใช้งานมากที่สุด อย่างไรก็ตามภาพรวมโครงการจะพลุกพล่านน้อยลงหลัง 18:00 น. เนื่องจากสำนักงานที่มีสัดส่วนพื้นที่มากที่สุด ผู้ใช้งานส่วนใหญ่ไม่ใช้งานหลังเลิกงาน

- **โครงการ MBK** มีลักษณะการใช้งานดังนี้ 1) พื้นที่ค้าปลีกเข้าถึงสะดวกจากส่วนฐานอาคาร โดยสำนักงานมีความปลอดภัยและเข้าถึงผ่านโถงลิฟต์ ส่วนโรงแรมแยกการใช้งานชัดเจน 2) พื้นที่ค้าปลีกเชื่อมต่อกับสำนักงานและโรงแรมผ่านโถงลิฟต์และทางเดิน ทั้งนี้ มีการเชื่อมต่อสถานีรถไฟฟ้าและบริบทโดยรอบผ่านทางลอยฟ้าวันสยาม ส่งผลให้พื้นที่ค้าปลีกกลายเป็นจุดรวมกิจกรรมภายใน และเชื่อมต่อการใช้งานภายนอกโครงการ (ภาพ 3) 3) เกิดการใช้งานตลอดทั้งวันและหนาแน่นในช่วงบ่ายและช่วงเย็นถึงกลางคืน ทั้งนี้ สำนักงานใช้งานก่อนเวลาทำการ 10:00 น. ในส่วนโรงแรมเปิด 24 ชั่วโมง ทำให้พื้นที่ค้าปลีกมีการใช้งานเกือบตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งส่งผลให้พื้นที่ค้าปลีกเป็นองค์ประกอบที่เกิดการใช้งานมากที่สุด (ภาพ 4) ทั้งนี้ ด้วยสัดส่วนพื้นที่ค้าปลีกที่มากทำให้โครงการเกิดการใช้งานตลอด



ภาพ 4 ช่วงเวลาการใช้งานในโครงการ PVE และ MBK ของแต่ละองค์ประกอบในโครงการ

ที่มา: ผู้วิจัย

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบและการใช้งานพบว่า 1) สำนักงานให้เช่าและโรงแรมแยกการใช้งานชัดเจนในส่วนอาคาร (tower) พื้นที่ค้าปลีกเข้าถึงได้สะดวกในส่วนฐานอาคาร (podium) 2) พื้นที่ค้าปลีกเชื่อมต่อการใช้งานภายในและภายนอกโครงการ 3) การพัฒนาองค์ประกอบทั้ง 3 ช่วยเพิ่มมูลค่าที่ดินด้วยการใช้งานเต็มประสิทธิภาพตลอดทั้งวัน

กลยุทธ์การตลาดโครงการ ปาร์คเวนเซอร์ อีโคเพล็กซ์ (PVE) และโครงการเอ็ม บี เค เซ็นเตอร์ (MBK) ซึ่งมีพื้นที่ค้าปลีกสำนักงานให้เช่า และโรงแรม เป็นองค์ประกอบใช้งานในโครงการประกอบไปด้วย 2 ส่วน ดังนี้

กลยุทธ์การเลือกกลุ่มเป้าหมายของโครงการ (STP) ที่ประกอบไปด้วยการกำหนดตลาด (segmentation หรือ S) การเลือกกลุ่มลูกค้า (target group หรือ T) และการวางตำแหน่งของโครงการ (positioning หรือ P) โดยจากการสัมภาษณ์และศึกษารายงานประจำปีของผู้ประกอบการ สามารถสรุปได้ดังนี้

- **โครงการ PVE** กำหนด STP ที่สอดคล้องกันในแต่ละองค์ประกอบใช้งาน โดยมีการกำหนดตลาดระดับพรีเมียม คุณภาพสูงมีกลุ่มลูกค้าที่ประกอบไปด้วยชาวไทยและต่างชาติ ทั้งพนักงานออฟฟิศ นักธุรกิจ และนักท่องเที่ยว ในส่วนการวางตำแหน่งสำนักงานให้เช่าเป็นแบรนด์ Ecoplex อาคารเขียว หรืออาคารประหยัดพลังงานที่เน้นด้านความยั่งยืนมีโรงแรมแบรนด์ญี่ปุ่นมีภาพลักษณ์ของธุรกิจ รวมทั้งพื้นที่ค้าปลีกคุณภาพสูงรองรับ

- **โครงการ MBK** กำหนด STP ในแต่ละองค์ประกอบใช้งาน โดยมีการกำหนดตลาดพื้นที่ค้าปลีกและสำนักงานให้เช่าที่เน้นชาวไทยระดับราคาจับต้องได้ มีโรงแรมคุณภาพสูงและหรูหรมักมีกลุ่มลูกค้าที่ประกอบไปด้วยชาวไทย นักเรียน นักศึกษา พนักงานออฟฟิศ และนักท่องเที่ยวต่างชาติ ในส่วนการวางตำแหน่งพื้นที่ค้าปลีกที่เป็นจุดนัดพบและจุดมุ่งหมายของนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติ มีสำนักงานให้เช่าระดับราคาที่จับต้องได้ และมีแบรนด์โรงแรม 5 ดาว ที่สามารถเข้าถึงได้ (affordable luxury)

การเลือกกลุ่มเป้าหมายโครงการ (ตาราง 4) สรุปได้ว่า 1) PVE มีกลุ่มลูกค้าร่วมในระดับโครงการเป็นนักธุรกิจและนักท่องเที่ยวในตลาดระดับพรีเมียม ซึ่งสะท้อนจุดยืนโครงการสำนักงาน Ecoplex คุณภาพสูงที่มุ่งเน้นความยั่งยืน 2) MBK มีกลุ่มลูกค้าร่วมในระดับโครงการเป็นชาวไทยและต่างชาติในตลาดที่เข้าถึงได้ ซึ่งสะท้อนจุดยืนโครงการเป็นศูนย์การค้าที่เข้าถึงได้สำหรับทุกคน ทั้งนี้ การเลือกกลุ่มเป้าหมายจะนำไปสู่การกำหนดส่วนประสมทางการตลาดต่อไป

ตาราง 4 การเลือกกลุ่มเป้าหมาย (STP) ของโครงการกรณีศึกษา PVE และ MBK

องค์ประกอบ	STP	PVE	MBK
พื้นที่ค้าปลีก	S	เป็นพื้นที่ค้าปลีกที่มีคุณภาพสูง (premium)	เป็นพื้นที่ค้าปลีกสำหรับชาวไทยและชาวต่างชาติ ราคาไม่สูง เมื่อเทียบกับอุปทานในพื้นที่ ผู้ใช้งานสามารถใช้บริการได้
	T	ผู้เช่ามีภาพลักษณ์ที่เข้ากันกับโครงการ และเป็นร้านค้าที่มีคุณภาพสูง (premium) ในแบรนด์นั้น ๆ	ผู้เช่ามีความหลากหลายตรงกับความต้องการและสามารถดึงดูดผู้ใช้งาน
		ผู้ใช้งานเป็นผู้ใช้งานจากสำนักงานและโรงแรมในโครงการ รวมถึงผู้ใช้งานจากนอกโครงการ	ผู้ใช้งานชาวไทยกลุ่มนักเรียน นิสิต นักศึกษา และวัยทำงาน รวมถึงชาวต่างชาติ กลุ่มนักท่องเที่ยว
	P	พื้นที่ค้าปลีกสนับสนุน (supporting retail)	จุดนัดพบ (meeting point)
สำนักงานให้เช่า	S	สำนักงานให้เช่าเกรด A+	บริษัทในประเทศไทย
	T	ผู้เช่าเป็นบริษัทข้ามชาติและบริษัทในประเทศ	ผู้เช่าเป็นบริษัทในประเทศที่ไม่ต้องการพื้นที่เช่าปริมาณมาก
		ผู้ใช้งานเป็นพนักงานออฟฟิศชาวต่างชาติและชาวไทย	ผู้ใช้งานเป็นพนักงานออฟฟิศชาวไทย
	P	Ecoplex ที่สมบูรณ์ที่สุด	ราคาไม่สูง เมื่อเทียบกับอุปทานสำนักงานในพื้นที่
โรงแรม	S	โรงแรมระดับ 6 ดาว	โรงแรมระดับ 5 ดาว
	T	1. ชาวต่างชาติ นักท่องเที่ยว หรือนักธุรกิจที่เดินทางมาเพื่อทำงาน โดยได้รับความนิยมในกลุ่มชาวญี่ปุ่น 2. ชาวไทยในส่วนสิ่งอำนวยความสะดวกโรงแรม	1. ชาวต่างชาติทั้งนักท่องเที่ยว หรือนักธุรกิจที่เดินทางมาเพื่อทำงาน รวมทั้งคณะทัวร์ ประชุม หรือสัมมนา 2. ชาวไทยในส่วนสิ่งอำนวยความสะดวกโรงแรม
	P	เป็นแบรนด์โรงแรมจากประเทศญี่ปุ่น มีภาพลักษณ์เป็นโรงแรมสำหรับธุรกิจ (business character)	เป็นโรงแรมคุณภาพสูงที่สามารถให้บริการได้ (luxury affordable)

ที่มา: จากการสัมภาษณ์ สืบค้นจากรายงานประจำปี 2567 (แบบ 56-1 one report) โดย บริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน); บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน) และเว็บไซต์ของโครงการกรณีศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดย ผู้วิจัย

กลยุทธ์การกำหนดส่วนประสมทางการตลาดโครงการ (marketing mix) เป็นการสะท้อนการเลือกกลุ่มเป้าหมาย และนำแนวคิดการพัฒนาโครงการมาสู่การปฏิบัติ โดยจากการสัมภาษณ์ และศึกษารายงานประจำปีและเว็บไซต์ของผู้ประกอบการโครงการกรณีศึกษา สามารถสรุปได้ดังนี้ (ตาราง 5)

- **โครงการ PVE** กำหนดส่วนประสมทางการตลาดในภาพรวมโครงการโดยเน้นความยั่งยืนในระดับพรีเมียม มีสำนักงานให้เช่าเน้นความยั่งยืนในมิติคุณภาพชีวิตผู้เช่า ส่งผลให้มีค่าเช่าที่ 1,500 บ./ตร.ม./เดือน ขณะที่โรงแรมเป็นแบรนด์ญี่ปุ่น มีความหรูหราที่เน้นความยั่งยืนในมิติที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ราคา 6,600 บ./คืน และมีพื้นที่ค้าปลีกคุณภาพสูง ทั้งนี้ การทำการตลาดและสื่อสารแยกตามองค์ประกอบ โดยสำนักงานและพื้นที่ค้าปลีกใช้แบรนด์ PVE และขายพื้นที่ผ่านตัวแทนส่วนโรงแรมใช้แบรนด์โอคุระ ทั้งนี้ การทำการตลาดและการสื่อสารของทุกองค์ประกอบทำภายใต้แนวคิดหลักของโครงการ คือความยั่งยืนสะท้อนภาพโครงการ Ecoplex

- **โครงการ MBK** กำหนดส่วนประสมทางการตลาด โดยแบ่งเป็นพื้นที่ค้าปลีกที่มีความหลากหลายตอบทุกความต้องการใช้งาน ด้วยราคาที่เข้าถึงได้ สำหรับกลุ่มลูกค้าที่หลากหลาย ขณะที่โรงแรมสะดวกสบายทั้งการเดินทาง และสิ่งอำนวยความสะดวก ราคา 6,000 บ./คืน ส่วนสำนักงานให้เช่าแม้จะมีอายุการใช้งานที่ยาวนาน แต่มีการดูแลรักษาอย่างดี และมีค่าเช่าที่ 850-1,200 บ./ตร.ม./เดือน ทั้งนี้ การทำการตลาดและสื่อสารแยกตามองค์ประกอบ โดยพื้นที่ค้าปลีกและสำนักงานให้เช่าใช้แบรนด์ MBK ส่วนโรงแรมใช้แบรนด์ปทุมวัน พรีเมียม ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าใช้งานจึงมีการทำการตลาดและสื่อสารระหว่างองค์ประกอบ โดยพื้นที่ค้าปลีกและโรงแรมแบ่งปันข้อมูลสถิติผู้ใช้งาน และสื่อสารสิ่งที่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งานในขณะนั้น ส่วนพื้นที่ค้าปลีกและสำนักงานให้เช่าจะเป็นการส่งเสริมการขายเพื่อสร้างการเข้าใช้งาน

ตาราง 5 การกำหนดส่วนประสมทางการตลาด (marketing mix) ของโครงการกรณีศึกษา PVE และ MBK

USE	4P's	PVE	MBK
พื้นที่ค้าปลีก (retail)	P1	เป็นร้านค้าที่มีคุณภาพสูง มีเอกลักษณ์ แต่สามารถเข้าถึงได้	มีความหลากหลาย อยู่ใจกลางเมือง ตอบทุกความต้องการ
	P2	-	ระดับราคาไม่สูง สามารถใช้งานได้
	P3	-	มีการส่งเสริมการขายผ่านการจัดแคมเปญ หรือกิจกรรม
	M	สื่อสารกับผู้ใช้งานผ่านพื้นที่ค้าปลีก ในมิตีร้านค้าที่มีความยั่งยืน และเหมาะสำหรับมืออาหารทางธุรกิจ รวมถึงสื่อสารกับผู้เช่าด้วยการรักษาคุณภาพของแบรนด์ และแสดงให้เห็นถึงการเข้าใช้งานโครงการ (traffic) ที่ดี	สื่อสารกับผู้ใช้งานผ่านทางออนไลน์ โดยการทำโฆษณา และสื่อสารทางออนไลน์ผ่านการตั้งชื่อโครงการ จัดกิจกรรมต่าง ๆ และสื่อสารผ่านการร่วมมือทางธุรกิจกับโครงการและบริษัทอื่น ๆ ทั้งในและนอกเครือบริษัท
สำนักงานให้เช่า (office)	P1	คำนึงถึงความยั่งยืน ให้ผู้ใช้งานมีคุณภาพชีวิตที่ดี และรูปแบบอาคารสะท้อนความเป็นไทยด้วยการไหว้	อาคารมีอายุการใช้งานนาน แต่มีการดูแลรักษาสิ่งอำนวยความสะดวกในโครงการอย่างดี
	P2	1,500 บาท/ ตร.ม./ เดือน	850 - 1,200 บาท/ ตร.ม./ เดือน
	P3	ขายพื้นที่ผ่านนายหน้า	ขายพื้นที่ผ่านนายหน้า
	M	สื่อสารผ่านช่องทางอย่างเป็นทางการ และการตั้งชื่อด้วยจอ LED ในโครงการ ในรูปแบบการสร้างและส่งเสริมแบรนด์	-
โรงแรม (hotel)	P1	มีความหรูหรา และมีทัศนียภาพเมืองที่สวยงาม รวมถึงเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และป้องกันความร้อนและเสียงรบกวน	ตั้งอยู่ในทำเลที่ดีที่สุด สะดวกสบายที่สุด เชื่อมต่อกับสถานีรถไฟฟ้าและศูนย์การค้า อีกทั้งสะดวกต่อการเดินทาง
	P2	6,600-92,000 บาท/ คืน	6,000 – 35,000 บาท/ คืน
	P3	ทำการขายผ่านช่องทางอย่างเป็นทางการและ OTA	ทำการขายผ่านช่องทางอย่างเป็นทางการและ OTA
	M	ทำการสื่อสารโดยแบรนด์โรงแรม	ทำการสื่อสารโดยแบรนด์โรงแรมกับกลุ่มลูกค้าชาวต่างชาติ และกลุ่มลูกค้าชาวไทย จะสื่อสารสิ่งอำนวยความสะดวก
	P4	ให้พนักงานปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความสามัคคีและเมตตา	ให้พนักงานบริการด้วยความอบอุ่นเปี่ยมด้วยไมตรีจิต
	P5	ให้บริการด้วยหลักการ “wa” หรือการสร้างสมดุลและนำเสนอห้องพัก อาหาร เครื่องดื่ม และการบริการคุณภาพสูง	ให้บริการเหนือระดับด้วยมาตรฐานระดับโลก (world class service)
	P6	มอบความสะดวกสบายและความหรูหราให้กับผู้ใช้งาน	มอบประสบการณ์ที่คุ้มค่าคุ้มค่า

หมายเหตุ : USE คือ องค์ประกอบใช้งานในโครงการ P1 คือ ผลิตภัณฑ์ P2 คือ ราคา P3 คือ การส่งเสริมการตลาด P4 คือ การจัดการพนักงาน P5 คือ กระบวนการ P6 คือ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และ M คือ การสื่อสารกับกลุ่มลูกค้า

ที่มา: จากการสัมภาษณ์ สืบค้นจากรายงานประจำปี 2567 (แบบ 56-1 one report) โดย บริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน); บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน) และเว็บไซต์ของโครงการกรณีศึกษา PVE, MBK รวมทั้งโรงแรมโอคุระ เพรสทิจ โรงแรมปทุมวัน ปริ้นเซส วิเคราะห์ข้อมูลโดย ผู้วิจัย

การกำหนดส่วนประสมทางการตลาด (ตาราง 5) ทั้ง PVE และ MBK จะทำในระดับองค์ประกอบโดยแยกตามประเภทการใช้งาน แต่จะสะท้อนภาพรวมระดับโครงการ อย่างไรก็ตามในด้านการสื่อสารหรือการขายจะทำในระดับโครงการร่วมด้วยเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับแนวคิดและลักษณะเฉพาะของแต่ละโครงการ

ผลจากการดำเนินกลยุทธ์การตลาด จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ และสืบค้นจากรายงานข้อมูลประจำปี 2567 ของบริษัทผู้พัฒนาโครงการกรณีศึกษา ผู้วิจัยวิเคราะห์และสรุปได้ว่า

- **โครงการ PVE** มีอัตราเช่าสำนักงานมากกว่า 90% จากรายงานประเมินมูลค่าทรัพย์สินปี พ.ศ. 2567 ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ย (76%) และราคาเช่าต่อพื้นที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยในพื้นที่ (1,090 บาท/ตร.ม./เดือน) (Knight Frank Thailand, 2024) โรงแรมมีผลการดำเนินงานที่ดีด้วยอัตราค่าห้องพักเฉลี่ยสูง จากกลุ่มลูกค้าชาวญี่ปุ่นที่มีความภักดีต่อแบรนด์ พื้นที่ค้าปลีกมีการเข้าใช้งานสูงตามองค์ประกอบอื่น ทั้งนี้ ผลตอบรับที่ดีของโครงการเกิดจากทำเลที่ตั้งและการเชื่อมต่อสถานีรถไฟฟ้า รวมถึงการเป็นอาคารที่ได้มาตรฐานความเป็นผู้นำด้านการออกแบบที่อนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม (LEED certification) ระดับ Platinum ซึ่งไม่มีคู่แข่งในพื้นที่

- **โครงการ MBK** มีอัตราเช่าพื้นที่ค้าปลีกประมาณ 99% ซึ่งสูงกว่าอัตราเช่าเฉลี่ยในปี พ.ศ. 2566 (ประมาณ 95%) (CBRE, 2024) รวมถึงมีการเช่าใช้งานสูงกว่าช่วงก่อนโควิด-19 ในส่วนโรงแรมและสำนักงานให้เช่ามีอัตราเช่าที่สูง ทั้งนี้ ผลการดำเนินงานที่ดีเกิดจากการทำเลที่ตั้งยุทธศาสตร์ใจกลางเมือง รวมถึงชื่อเสียงของโครงการ และผู้พัฒนา ตลอดจนกลยุทธ์การตลาดที่เน้นสร้างแบรนด์ควบคู่กับการใช้ง่าย และการสื่อสารที่ตรงกลุ่มลูกค้าด้วยช่องทางการสื่อสารหลากหลาย

ข้อจำกัดและอุปสรรคจากการดำเนินตามกลยุทธ์ทางการตลาด จากการสัมภาษณ์ผู้ประกอบการ และวิเคราะห์โดยผู้วิจัย พบว่า โครงการ PVE มีข้อจำกัดด้านพื้นที่ที่ได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพของพื้นที่ (FAR) จึงไม่สามารถทำการขยาย หรือทำการปรับเปลี่ยนพื้นที่ใช้งานได้ รวมถึงการเป็นอาคารมาตรฐาน LEED ส่งผลให้ไม่สามารถเพิ่มส่วนพื้นที่โรงอาหาร (canteen) ได้ เนื่องจากข้อกำหนดด้านระบบอาคาร ในขณะที่โครงการ MBK มีข้อจำกัดด้านพื้นที่ตั้งโครงการที่มีการเชื่อมต่อระดับย่าน โดยหากเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่ จะส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการใช้บริการโครงการ

อภิปรายผลการศึกษา

พื้นที่ค้าปลีกทำหน้าที่เป็นจุดเชื่อมต่อกับองค์ประกอบอื่นในโครงการมิกซ์ยูส จากการศึกษาพบว่า โครงการ PVE และ MBK มีพื้นที่ค้าปลีกเป็นจุดเชื่อมต่อกับองค์ประกอบอื่น เช่น สำนักงานให้เช่า หรือโรงแรม เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่สามารถดึงดูดผู้ใช้งาน อย่างไรก็ตามขนาดพื้นที่ค้าปลีกส่งผลต่อลักษณะโครงการในมิติมิกซ์ยูส เช่น MBK มีพื้นที่ค้าปลีกเป็นส่วนมาก หรือเป็นองค์ประกอบหลัก จะส่งผลต่อการรับรู้เป็นพื้นที่ค้าปลีก ในขณะที่ PVE มีพื้นที่ค้าปลีกเป็นส่วนน้อย มีสำนักงานให้เช่าเป็นองค์ประกอบหลัก ส่งผลต่อการรับรู้เป็นสำนักงานให้เช่า ซึ่งสอดคล้องกับชวานเก้ (Schwanke) (2003) ที่ระบุว่า พื้นที่ค้าปลีกเป็นองค์ประกอบที่กำหนดลักษณะของพื้นที่โดยรวม และในงานวิจัยของปณิตา สังขกรีย์ (2563) ที่ระบุว่า พื้นที่ค้าปลีกช่วยดึงดูดการใช้งาน

การกำหนดกลยุทธ์การตลาดของโครงการมิกซ์ยูสถูกแบ่งเป็น 2 ระดับ โดยจากการศึกษาพบว่า การทำกลยุทธ์การตลาดของกรณีศึกษาจะทำทั้งระดับโครงการและระดับองค์ประกอบ ถ้าโครงการมีพื้นที่ค้าปลีกเป็นองค์ประกอบหลักจะมีการกำหนดกลยุทธ์พร้อมกันกับระดับโครงการ ดังกรณีของ MBK ที่มีพื้นที่ค้าปลีกเป็นหลักจะกำหนดกลยุทธ์การตลาดระดับองค์ประกอบไปพร้อมระดับโครงการ ในรูปแบบของศูนย์การค้า MBK Center หรือในกรณีโครงการ PVE ที่มีพื้นที่ค้าปลีกน้อยและมีสำนักงานให้เช่าเป็นองค์ประกอบหลัก จะทำไปพร้อมระดับโครงการในรูปแบบของสำนักงาน Ecoplex อย่างไรก็ตาม โรงแรมจะมีการกำหนดกลยุทธ์การตลาดแยก เนื่องจากส่วนมากจะมีแบรนด์ที่มีเครือโรงแรมเข้ามาบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับ ชวานเก้ (Schwanke) (2003) ที่ระบุว่า การตลาดโครงการมิกซ์ยูสจะมีกลยุทธ์ระดับโครงการที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบ แม้การตลาดของแต่ละองค์ประกอบภายในโครงการจะเป็นไปตามแนวทางที่เหมาะสมสำหรับประเภทอสังหาริมทรัพย์นั้น ๆ

การกำหนดกลุ่มเป้าหมายระดับโครงการสะท้อนการวางตำแหน่งของโครงการ โดยกลุ่มเป้าหมายจะถูกกำหนดทั้งในระดับองค์ประกอบซึ่งสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของประเภทองค์ประกอบ แต่อย่างไรก็ตามจะมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่สามารถใช้งานร่วมกันในระดับโครงการ ซึ่งจะสะท้อนตำแหน่งโครงการ เช่น MBK มีกลุ่มเป้าหมายที่สามารถเข้าถึงได้ในพื้นที่ค้าปลีกและสำนักงาน ส่วนโรงแรมด้วยทำเลที่ตั้งส่งผลให้มีศักยภาพระดับ 5 ดาว แต่ยังคงเน้นความสามารถในการเข้าถึง ซึ่งทั้งหมดนี้สะท้อนกลุ่มเป้าหมายระดับโครงการและส่งผลให้ภาพรวมมีการวางตำแหน่งเป็นโครงการที่ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงได้

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษาทั้งสองกรณีสะท้อนให้เห็นว่า การกำหนดกลยุทธ์การตลาดในโครงการมิกซ์ยูสจะต้องพิจารณาลักษณะองค์ประกอบการใช้งานในโครงการ เนื่องจากโครงการมิกซ์ยูสเป็นพื้นที่รวมการใช้งาน ทั้งพื้นที่ค้าปลีก สำนักงาน และโรงแรม ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์การตลาดที่สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและลักษณะของการใช้งานแต่ละองค์ประกอบ อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่ต้องพิจารณาต่อมาก็คือ การทำการตลาดที่ทำให้กลุ่มเป้าหมายสามารถใช้งานได้ทุกพื้นที่และทุกช่วงเวลา โดยใช้พื้นที่ค้าปลีกเป็นจุดเชื่อมต่อการใช้งานระหว่างพื้นที่องค์ประกอบอื่น ๆ ในโครงการ

บรรณานุกรม

- คอตเลอร์, ฟิลลิป, และอาร์มสตรอง, แกรี. (2545). *หลักการตลาด* (วารุณี ตันติวงศ์วานิช, นิภา นิรุตติกุล, สุนทรี เหล่าพัฒน์, พรพรหม พรหมเทศ, นิตยา งามแดน, และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์, ผู้แปล). บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า. คอลลิเออร์ส ประเทศไทย. (2567). รายงานการประเมินมูลค่าทรัพย์สินสิทธิการเข้าพื้นที่อาคารสำนักงานบางส่วน อาคาร ปาร์คเวนเชอร์ อีโคเพล็กซ์.
<https://investor.gvreit.com/misc/appraisal-report/20241004-gvreit-park-venture-summary.pdf>
- บริษัท ยูนิเวนเจอร์ จำกัด (มหาชน). (2567). แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี / รายงานประจำปี 2567 (แบบ 56-1 one report). <https://investor.univentures.co.th/misc/flipbook/index.html?id=285185>
- บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน). (2567). แบบ 56-1 one report ปี 2567. <https://investor.mbkgroup.co.th/misc/flipbook/index.html?id=287969>
- บริษัท แอสเสท เวิร์ด คอร์ป จำกัด (มหาชน). (2566). แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี / รายงานประจำปี 2566 (แบบ 56-1 one report). <https://hub.optiwise.io/th/documents/110123/flipbook>
- ปณิตา สังฆการีย์. (2563). แนวทางการพัฒนารายละเอียดโครงการรูปแบบใหม่ในโครงการแบบผสม : กรณีศึกษาโครงการ ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. TU Digital Collections. https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:188068
- มารุตพงศ์ ยะวงษา. (2560). การประเมินความพึงพอใจการใช้งานอาคารสำนักงานในพื้นที่ศูนย์กลางธุรกิจกรุงเทพมหานคร [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. TU Digital Collections. https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:142340
- วิเชียร วงศ์นิชชากุล, ไกรฤกษ์ ปิ่นแก้ว, และโชติรส กมลสวัสดิ์. (2552). *หลักการตลาด* (พิมพ์ครั้งที่ 3). สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ศุภวิทย์ ราชศรี. (2565). กลยุทธ์การปรับตัวของโรงแรม ภายใต้แนวคิดเวิร์คเคชั่น (Workation) : กรณีศึกษา โรงแรมเซ็นทารา บาย เซ็นทารา มาริส รีสอร์ท จอมเทียน โรงแรมเดอะเบย์วิว พัทยา โรงแรมเวอร์โซ หัวหิน และโรงแรมแอทที บูติก [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR). <https://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/82778>
- ศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์. (2563). *Mixed-use คืออะไร ทำไมอยากลงทุนอสังหาต้องรู้จัก?*
<https://www.reic.or.th/Knowledge/SuggestionHomeDetail/45>
- ศูนย์ข้อมูลสังหาริมทรัพย์. (2566). *โครงการ Mixed-use ในพื้นที่กรุงเทพฯ-ปริมณฑล ครั้งแรก ปี 2566.*
<https://www.reic.or.th/Research/ResearchDetail/1>
- อรศศิพัชร์ ศิริวรรณพร. (2560). ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการในศูนย์การค้าชุมชน กรณีศึกษา : โครงการเดอะแอส ราม อินทรา, เดอะแอส วังหิน และแอส เออเบิร์น ศรีนครินทร์ [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR).
<https://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/60163>
- อาศยา จรูญธรรม. (2558). แนวทางการพัฒนาและการบริหารพื้นที่โครงการที่ใช้ประโยชน์แบบผสม : กรณีศึกษา เทอมินอล 21 และเดอะแพลทินัม (ส่วนขยาย) [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR). <https://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/51030>
- MBK Center. (n.d.). *เกี่ยวกับเรา*. <https://www.mbk-center.co.th/about-us/>

- CBRE. (2024). *Retail confidence returns in Q4: Tourist & greater optimism drive improvement*.
<https://mktgdocs.cbre.com/2299/78179bbb-4d99-4134-99a6-ec0950f5ed45-1208208396.pdf>
- Knight Frank Thailand. (2024). *An overview of Bangkok's office market in Q3 2024*.
<https://www.knightfrank.com/research/report-library/bangkok-office-market-q3-2024-11744.aspx>
- Kotler, P., & Wood, M. B. (2007). *Principles of marketing* (4th European ed.). Pearson Education.
- The Okura Prestige Bangkok. (n.d.). *A five-star luxury hotel in Bangkok*. <https://www.okurabangkok.com/>
- Park Venture Ecoplex. (n.d.). *Discover Park Venture*. <https://www.park-ventures.com/en/>
- Pathumwan Princess Hotel. (n.d.). *An exceptional Bangkok city hotel Pathumwan Princess*.
<https://www.pprincess.com/>
- Schwanke, D. (2003). *Mixed-use development handbook* (2nd ed.). ULI.
- Wardner, P. (2014, January 19-22). *Explaining mixed-use developments: A critical realist's perspective* [Paper presentation]. 20th Annual Pacific-Rim Real Estate Society Conference, Christ Church, New Zealand.