การพัฒนาดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่าในระดับองค์กรของกลุ่มธุรกิจโรงแรมสัตว์เลี้ยง ในเขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร

Development of Organizational-Level Value Creation Indices for Pet Hotel Businesses in Phra Khanong District, Bangkok

ณัฐธยาน์ ตุรงค์[1] ระชานนท์ ทวีผล[1*] ภฤศญา ปิยนุสรณ์[1] ปฏิพัทธ์ ตันมิ่ง[2]
Nattaya Turong[1] Rachanon Taweephol[1*] Phrutsaya Piyanusorn[1] Patipat Tunming[2]
Corresponding Author's Email: mr.bozo@msn.com
(Received: January 16, 2026; Revised: July 9, 2026; Accepted: July 13, 2026)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการณ์การดำเนินกิจการผ่านแบบจำลองธุรกิจของกลุ่มธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยง และ 2) วางแผนพัฒนาดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่าในระดับขององค์กรของกลุ่มธุรกิจโรงแรมสัตว์เลี้ยง เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ภายใต้วิธีปรากฏการณ์วิทยา เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงในเขตพระโขนง จดทะเบียนในกรมพัฒนาธุรกิจการค้าประเภทธุรกิจบริการกิจกรรมการดูสัตว์เลี้ยง ไม่น้อยกว่า 5 ปีจำนวน 17 แห่ง โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาการสัมภาษณ์ ผลการศึกษาพบว่า 1) ธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงมีการดำเนินงานครอบคลุม 9 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) คุณค่าที่นำเสนอ การดูแลอย่างใกล้ชิดและการรายงานแบบเรียลไทม์ (2) กลุ่มลูกค้า มีกลุ่มเป้าหมายหลักเป็นเจ้าของสัตว์เลี้ยงในพื้นที่ (3) ช่องทางเลือกแอปพลิเคชันหรือโซเชียลมีเดีย (4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า มีกิจกรรมส่งเสริมการขายที่แตกต่างกันออกไป (5) แหล่งรายได้มาจากบริการหลักในการรับดูแลสัตว์เลี้ยงและบริการเสริม (6) ทรัพยากรหลัก มีพนักงานที่มีความรู้และประสบการณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก (7) กิจกรรมหลัก ตรวจสอบสุขภาพ ทำความสะอาดพื้นที่ (8) พันธมิตรหลัก ร่วมกับโรงพยาบาลสัตว์ ร้านอาบน้ำตัดขนสัตว์ และ (9) โครงสร้างต้นทุน จากการดูแลรักษาทรัพยากรและอุปกรณ์ 2) ดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่า ประกอบด้วย 6 มิติหลัก ได้แก่ (1) มิติทางการเงิน ใช้ทรัพยากรในครัวเรือนให้เกิดรายได้ (2) มิติลูกค้า พิจารณาด้านความพึงพอใจ และการกลับมาใช้ซ้ำ (3) มิติการเรียนรู้และพัฒนา ใช้ประสบการณ์จริงในการเลี้ยงสัตว์ (4) มิติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมการจัดการของเสียและสวัสดิภาพสัตว์เลี้ยง (5) มิติความสะอาดและความปลอดภัย การแยกพื้นที่ป้องกันโรคและการสูญหายของสัตว์เลี้ยง และ (6) มิติความสะดวกสบาย มีการให้บริการรถรับ-ส่ง และการออกแบบห้องพักหลายรูปแบบ งานวิจัยนี้มีส่วนช่วยขยายแนวคิดการสร้างมูลค่าโดยบูรณาการองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจกับดัชนีวัดผลหลายมิติ และนำเสนอแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับผู้ประกอบการ

คำสำคัญ: ดัชนีวัดผล การสร้างมูลค่า ธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยง

Abstract

This study aims to: 1) Examine the operational conditions of pet hotel businesses through a business model framework; and 2) Plan the development of organizational-level value creation performance indices for pet hotel businesses. This study employs a qualitative research approach using a phenomenological method. Data were collected through in-depth interviews with key informants, consisting of 17 entrepreneurs from 17 pet hotel businesses in Phra Khanong District whose businesses had been registered with the Department of Business Development under pet care service activities for no less than five years. The interview data were analyzed using content analysis. The findings reveal that: 1) pet hotel businesses operate across nine components of the business model, including: (1) Value Proposition, which emphasizes close care and real-time reporting; (2) Customer Segments, focusing primarily on local pet owners; (3) Channels, utilizing applications and social media platforms; (4) Customer Relationships, employing various promotional activities; (5) Revenue Streams, derived from core pet boarding services and supplementary services; (6) Key Resources, consisting of knowledgeable and experienced staff as well as appropriate facilities; (7) Key Activities, such as

[1] คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
[2] สำนักวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง
[1] Faculty of Management Science, Silpakorn University
[2] School of Management, Mae Fah Luang University

health monitoring and facility cleaning; (8) Key Partnerships, including collaborations with veterinary hospitals and pet grooming services; and (9) Cost Structure, which mainly involves expenses related to resource maintenance and equipment. Furthermore; 2) the organizational-level value creation performance indices comprise six main dimensions: (1) Financial, focusing on income generation through the utilization of household-based resources; (2) Customer, emphasizing customer satisfaction and repeat service usage; (3) Learning and Growth, highlighting experiential learning in pet care practices; (4) Social and Environmental, promoting waste management and animal welfare; (5) Hygiene and Safety, addressing disease prevention and the protection of pets from loss or harm; and (6) Convenience, which includes transportation services and the provision of various room designs. This study extends the concept of value creation by integrating business model elements with multidimensional performance indices and provides practical guidelines.

Keywords: value creation indices, organizational performance measurement, pet hotel businesses

ความเป็นมาของปัญหา

ทิศทางของประเทศไทยมีการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ช่วงสังคมผู้สูงอายุ ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างครอบครัว ทัศนคติและมุมมองต่อการมีบุตรของคนรุ่นใหม่นิยมอยู่ในสถานะโสด สมาชิกในครอบครัวหลังปี พ.ศ. 2565 นิยมมีลูกคนเดียว และอัตราเด็กแรกเกิดในประเทศไทยเข้าสู่ขั้นวิกฤต เฉลี่ยปีละประมาณ 4 แสนคน ต่ำกว่าปีละ 1 ล้านคน (Department of Health, Ministry of Public Health, 2024) ในขณะที่กลุ่มคนรุ่นใหม่มีสถานะโสดเลือกเลี้ยงสัตว์ เนื่องจากไม่มีครอบครัวและไม่มีค่าใช้จ่ายในการดูแลลูก รวมทั้งกระแสของการเลี้ยงสัตว์แบบมนุษย์ยังคงสะท้อนการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทย (Krathet, 2020) อุตสาหกรรมสินค้าสัตว์เลี้ยงของตลาดโลกมีมูลค่ามากกว่า 200,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี พ.ศ. 2566 ยังคงเติบโตไปถึง 323,600 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ภายในปี พ.ศ. 2573 เนื่องจากทั่วโลกมีครัวเรือนที่มีสัตว์เลี้ยงมากกว่า 400 ล้านครัวเรือน (Bloomberg Intelligence, 2023) สำหรับตลาดธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงทั่วโลกเติบโตอย่างต่อเนื่อง จนถึงปี ค.ศ. 2034 คาดว่ามูลค่าอาจเพิ่มขึ้นถึง 11,467.53 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ปัจจัยที่ส่งเสริมการเติบโตมาจากความนิยมการบริการดูแลสัตว์เลี้ยงที่มีคุณภาพสูงในช่วงที่เจ้าของไม่สามารถดูแล เช่น อเมริกา อังกฤษ จีน ญี่ปุ่น และเยอรมนี ในแต่ละประเทศมีอัตราการแบ่งตลาดออกเป็นหลายประเภท โดยเฉพาะโรงแรมสำหรับสุนัข แมว และสัตว์เลี้ยงอื่น ๆ มีระดับราคาตั้งแต่ราคาประหยัดจนถึงหรูหรา (Future Market Insights, 2024)

ความเป็นไปได้ในการจัดตั้งธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงในบางประเทศมีศักยภาพสูง ถึงแม้ข้อจำกัดด้านการบริการที่พักในที่ไม่มีการออกแบบบริการตอบสนองความต้องการเฉพาะของสัตว์เลี้ยง เช่น กิจกรรมออกกำลังกาย หรือพื้นที่ขับถ่ายโดยเฉพาะ และสภาพภูมิอากาศที่หนาวเย็น รวมถึงปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดตั้งธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงต้องพิจารณาควบคู่กับการดำเนินกิจการ โดยเฉพาะสัดส่วนประชากรจำนวนมากที่นิยมเลี้ยงสัตว์ เป็นกลุ่มลูกค้าที่ยินดีจ่ายให้กับสัตว์เลี้ยงเพื่อการดูแลอย่างมีคุณภาพ เช่นเดียวกับการให้ความสำคัญกับสุขภาพและความสุขของสัตว์เลี้ยงเป็นอันดับต้น ตลอดจนการประเมินสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมสภาพแวดล้อมมีความเหมาะสมกับการสร้างโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงที่ใกล้ชิดธรรมชาติ (Fu, 2022) นอกจากนี้ บริบทของตลาดการท่องเที่ยวมีความพร้อมต่อการรับรอง เนื่องจากรายได้จากนักท่องเที่ยวที่มีสัตว์เลี้ยงจำนวนไม่มาก ผู้ประกอบการบางส่วนที่ให้บริการรับสัตว์เลี้ยงอาจมองว่าการให้บริการรับฝากสัตว์เลี้ยงเป็นแค่บริการเสริม ไม่ได้มีการประชาสัมพันธ์เพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้เป็นพิเศษ อีกทั้งทางผู้ประกอบการที่ไม่ให้บริการรับฝากสัตว์เลี้ยงยังมีความกังวลเกี่ยวกับความเสี่ยงและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นยังไม่คุ้มกับผลประโยชน์ที่ได้รับ และมีปัจจัยอื่นที่อาจสร้างความกังวลโดยเฉพาะความสะอาด ความเสียหาย และค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมที่อาจเกิดขึ้นจากรับบริการรับฝากสัตว์เลี้ยง (Chen, 2018)

ในขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมสัตว์เลี้ยงยังคงให้ความสำคัญกับการกำหนดราคาให้เหมาะสม ร่วมกับการพัฒนาช่องจัดจำหน่ายที่เข้าถึงง่าย และปรับปรุงกระบวนการบริการเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า พร้อมกับการทำความเข้าใจลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า จากการสำรวจพบว่า กรุงเทพฯ มีโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงที่ได้รับการจดทะเบียนและเปิดให้บริการ มีจำนวนทั้งหมด 58 แห่ง ข้อมูลค้นจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้าได้รับการจดทะเบียนของที่พักสำหรับสัตว์เลี้ยง มีบริการห้องพักสำหรับสัตว์เลี้ยงหลากหลายขนาด พร้อมสิ่งอำนวยความสะดวกครบครัน เช่น บริการรับ-ส่งสัตว์เลี้ยง การดูแลสุขภาพ และพื้นที่ออกกำลังกายกลางแจ้ง เป็นต้น (Pitakkson and Leejoeiwara, 2022) ในปี พ.ศ. 2568 พบว่า กรุงเทพฯมีจำนวนสุนัขที่เป็นสัตว์เลี้ยงมากกว่า 1.3 ล้านตัว มีอัตราส่วน

มนุษย์ต่อสุนัขอยู่ที่ประมาณ 12 ต่อ 1 อาจกล่าวได้ว่าทุก 12 คน อาจมีสัตว์เลี้ยง 1 ตัว เขตที่มีจำนวนสุนัขเลี้ยงมากที่สุด คือ เขตพระโขนง มีจำนวนสุนัขเลี้ยงประมาณ 443,501 ตัว คิดเป็นร้อยละ 9.4 ของครัวเรือนในกรุงเทพฯ เนื่องจากเขตพระโขนงมีสุนัขเป็นจำนวนมาก รวมทั้งยังเป็นพื้นที่กว้างขวางและมีประชากรหนาแน่น ทำให้มีความต้องการเลี้ยงสัตว์เลี้ยงสูงตามไปด้วย (Hiby et al., 2025)

อย่างไรก็ตามบริบทของธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงกับงานวิจัยที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับการอธิบายลักษณะการดำเนินธุรกิจ พฤติกรรมผู้บริโภค และแนวโน้มการเติบโตของของธุรกิจในประเทศ แต่ยังขาดการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่าในระดับองค์กรที่มีแบบแผน โดยเฉพาะในบริบทของธุรกิจบริการเฉพาะกลุ่มในเขตเมืองที่มีข้อจำกัดด้านพื้นที่ ทรัพยากร และการแข่งขันที่มีจำนวนคู่แข่งกระจายตัว ในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสังคมในประเทศไทยสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างสมบูรณ์แบบ ส่งผลต่อปัญหาทางสังคม และทัศนคติของคนรุ่นใหม่ที่นิยมอยู่เป็นโสดหรือมีบุตรน้อยลง อีกทั้งยังทำให้อัตราการเกิดของเด็กลดลงอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งความนิยมเลี้ยงสัตว์ของคนรุ่นใหม่ที่เพิ่มสูงขึ้นนั้น ด้วยค่านิยมในการยกระดับสถานะของสัตว์เลี้ยงเสมือนสมาชิกในครอบครัว นอกจากนี้กระแสความนิยมนี้ส่งผลให้ธุรกิจจำหน่ายสินค้าและบริการสำหรับสัตว์เลี้ยงเติบโตอย่างรวดเร็ว ทำให้ภาพรวมอุตสาหกรรมสัตว์เลี้ยงยังขยายตัวไปยังธุรกิจเฉพาะทาง รวมถึงกลุ่มธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยง การวิจัยเรื่องการกำหนดดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่าในระดับองค์กรของกลุ่มธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงในเขตพระโขนง กรุงเทพฯ นำไปสู่ผลลัพธ์การเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารธุรกิจ ลดความผิดพลาดที่จะสูญเสียรายได้และเพิ่มอัตราการใช้บริการมากขึ้น สามารถนำผลงานวิจัยนี้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนากลยุทธ์ของธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตย์เลี้ยงในประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จครอบคลุมทุกมิติ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการณ์การดำเนินกิจการผ่านแบบจำลองธุรกิจของกลุ่มธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงในเขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อวางแผนพัฒนาดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่าในระดับขององค์กรของกลุ่มธุรกิจโรงแรมสัตว์เลี้ยงในเขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร

การทบทวนวรรณกรรม

1. ธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยง (Pet hotel)

Pallister (2018) ได้ในนิยามคำว่า ธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยง เป็นสถานที่ที่ให้บริการที่พักและการดูแลเฉพาะสำหรับสัตว์เลี้ยง สถานประกอบการเหล่านี้มีบริการรับฝากเลี้ยง การดูแลรายวัน การอาบน้ำตัดแต่งขน และการฝึกอบรม เพื่อตอบสนองความต้องการของเจ้าของสัตว์เลี้ยงที่มองหาการดูแลที่น่าเชื่อถือ ทางธุรกิจโรงแรมสัตว์เลี้ยงยังเผชิญกับความท้าทายหลายประการ โดยเฉพาะการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัล ในขณะเดียวกันโรงแรมสัตว์เลี้ยงกับการแข่งขันยังเกิดจากแรงกดดันในการปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยี เช่น ระบบการจัดการความสัมพันธ์ลูกค้า การวิเคราะห์ข้อมูล และการใช้เครื่องมือการตลาดออนไลน์ การจำแนกประเภทของธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงจำเป็นต้องคำนึงถึงประเภทและสายพันธุ์เพื่อการออกแบบบริการและลดความเสี่ยง สำหรับทาง Saarnivaara (2023) แบ่งประเภทของธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยง 5 ลักษณะ ได้แก่ 1) โรงแรมสำหรับสุนัขและแมวเท่านั้น 2) โรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงโดยทั่วไป เพิ่มกระต่ายและสัตว์เลี้ยงลูกด้วยนมขนาดเล็ก 3) โรงแรมสัตว์เลี้ยงเพื่อสุขภาพให้ความสำคัญการส่งเสริมสุขภาพ เช่น ออกกำลังกาย บริการสปา 4) โรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงหายาก อาทิ สัตว์เลื้อยคลาน สัตว์ครึ่งบกครึ่งน้ำ และสัตว์ปีก และ 5) โรงแรมสัตว์เลี้ยงแบบพิเศษเฉพาะ เช่น การดูแลทางการแพทย์ หรือสัตว์เลี้ยงที่มีความพิการ เป็นต้น

2. การสร้างมูลค่า (Value creation)

Lo et al. (2010) นิยามการสร้างมูลค่า หมายถึง กระบวนการที่ธุรกิจใช้ในการเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสร้างรับรู้ถึงมูลค่าที่ได้รับมีมากกว่าค่าใช้จ่ายที่ โดยการสร้างมูลค่าที่เพิ่มขึ้นเกิดขึ้นจากการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาสินค้าและบริการที่มีความโดดเด่น การสร้างนวัตกรรมบริการเป็นการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีใหม่ รวมทั้งยังสามารถเปลี่ยนแปลงความคิด การผลิต กระบวนการ พนักงาน หรือการพัฒนาต่อยอด สำหรับกระบวนการสร้างมูลค่าเป็นขั้นตอนที่ดำเนินการเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า หรือประสบการณ์ของลูกค้า ภายใต้เป้าหมายหลักในการสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า เริ่มจากการวิเคราะห์และทำความเข้าใจความต้องการ ผ่านการวิจัยตลาด หรือสอบถามลูกค้า จากนั้นจึงพัฒนาสินค้าใหม่หรือการปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่ให้

ดีขึ้น มุ่งหวังที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า การทำการตลาดและการสร้างประสบการณ์ลูกค้าเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลและการปรับปรุงกระบวนการให้สอดคล้องกับความพึงพอใจมากที่สุด (Grant, 2021)

3. การวางแผนธุรกิจ (Business planning)

Drucker (1999) ระบุว่า การวางแผนธุรกิจช่วยลดความเสี่ยง ผ่านเงื่อนไขจากการประเมินปัจจัยแวดล้อมที่อาจมีผลกระทบต่อธุรกิจ รวมถึงยังมีความสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะด้านเงินทุนและบุคลากร อีกทั้งการวางแผนธุรกิจยังเป็นการจัดระเบียบ และการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ สำหรับการดูแลองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์แบบรอบด้าน ยิ่งไปกว่านั้นการวางแผนธุรกิจแบบ Business Model Canvas (BMC) ของ Osterwalder และ Pigneur (2010) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถออกแบบโมเดลธุรกิจที่เข้าใจง่าย รวมถึงเป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ถึงภาพรวมของธุรกิจ แบ่งการออกเป็น 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณค่าที่นำเสนอเป็นการสร้างข้อเสนอหรือคุณค่าที่ธุรกิจมอบให้แก่ลูกค้า ผ่านการนำเสนอจุดเด่น 2) กลุ่มลูกค้าเป็นการระบุกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน 3) ช่องทางเป็นการกระจายสินค้าให้ถึงกลุ่มเป้าหมายแต่ละช่องทาง 4) ความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นวิธีการรักษาฐานลูกค้าไว้ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจต่อธุรกิจ 5) แหล่งรายได้เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการสร้างผลประกอบการจากรายได้หลักและเสริม 6) ทรัพยากรหลักเป็นวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ และบุคลากรในการดำเนินธุรกิจ 7) กิจกรรมหลัก เป็นการลำดับการส่งมอบบริการอย่างต่อเนื่อง 8) พันธมิตรหลัก เป็นความร่วมมือกับผู้ร่วมธุรกิจช่วยสนับสนุนกิจกรรมขององค์กร และ 9) โครงสร้างต้นทุน เป็นการกำหนดค่าใช้จ่ายเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

4. ดัชนีความสำเร็จทางธุรกิจ (Key performance indicators for business)

Kaplan and Norton (1992) ให้ความหมายของดัชนีความสำเร็จทางธุรกิจ คือ เครื่องมือที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร มีส่วนช่วยให้ธุรกิจสามารถประเมินความสำเร็จของกิจกรรมแต่ละด้าน ๆ เช่น การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการพัฒนาองค์กร มีบทบาทสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจสามารถกำหนดทิศทางและนำไปประกอบการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น ในขณะที่ทาง Elkington (1997) ได้ระบุว่า นอกจากนี้ มิติทั้ง 4 กล่าวมาข้างต้นนั้น สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นต่อโครงสร้าง ทางผู้ประกอบการควรพิจารณาถึงความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อรักษาความเชื่อมั่นจากลูกค้าและสร้างความยั่งยืน การสร้างความสมดุลในการบริหารองค์กรด้วยดัชนีนั้นควรมีการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย การประเมินประสิทธิภาพ การตัดสินใจเชิงข้อมูล และการสื่อสารภายในองค์กร ตลอดจนการส่งเสริมให้ทุกฝ่ายเข้าใจเป้าหมายร่วมกันและสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้ง 4 กลุ่มแนวคิด ได้แก่ ธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยง การสร้างมูลค่า การวางแผนธุรกิจ และดัชนีความสำเร็จทางธุรกิจ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาเชื่อมโยงเป็นฐานในการพัฒนากรอบแนวคิดของงานวิจัยนี้ แนวคิดธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายบริบท ลักษณะการให้บริการ และข้อจำกัดเฉพาะของธุรกิจบริการสัตว์เลี้ยงในเขตเมือง ขณะที่แนวคิดการสร้างมูลค่าถูกนำมาใช้เพื่ออธิบายกระบวนการที่ผู้ประกอบการเปลี่ยนทรัพยากร กิจกรรม และความสัมพันธ์กับลูกค้าให้เกิดคุณค่าทางธุรกิจและประสบการณ์ของผู้รับบริการ ในลำดับต่อมา แนวคิดการวางแผนธุรกิจโดยเฉพาะ Business Model Canvas ถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการวิเคราะห์สภาพการณ์การดำเนินกิจการผ่านองค์ประกอบ 9 ด้าน ได้แก่ คุณค่าที่นำเสนอ กลุ่มลูกค้า ช่องทาง ความสัมพันธ์กับลูกค้า แหล่งรายได้ ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก พันธมิตรหลัก และโครงสร้างต้นทุน ส่วนแนวคิดดัชนีความสำเร็จทางธุรกิจถูกนำมาใช้เป็นฐานในการพัฒนาดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่าในระดับองค์กร บูรณาการมิติการวัดผลทั้งด้านการเงิน ลูกค้า การเรียนรู้และพัฒนา สังคมและสิ่งแวดล้อม สุขอนามัยและความปลอดภัย และความสะดวกสบาย

ดังนั้น กรอบแนวคิดของงานวิจัยนี้จึงไม่ได้ใช้แนวคิดใดแนวคิดหนึ่งถูกจำแนกจากกัน แต่เป็นการบูรณาการแนวคิดด้านบริบทของธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยง แนวคิดการสร้างมูลค่า แนวคิดการวางแผนธุรกิจ และแนวคิดดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่ออธิบายความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการดำเนินธุรกิจ กับผลลัพธ์ของการสร้างมูลค่าในระดับองค์กร นำไปสู่การออกแบบกรอบการดำเนินการวิจัย ดังแสดงใน Figure 1

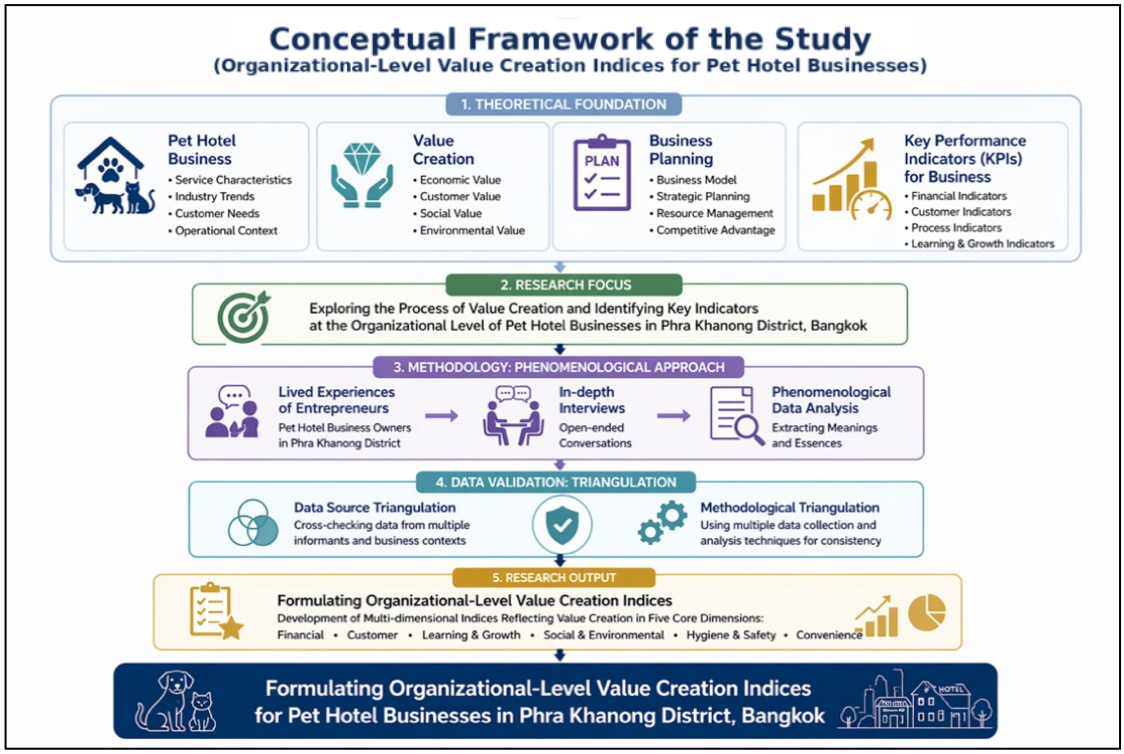


Figure 1 *Research Conceptual Framework*

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประเภทการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) เพื่ออธิบายประสบการณ์จากมุมมองที่เกิดขึ้นในชีวิตจริงของมนุษย์ สะท้อนผ่านกระบวนการคิดและการตัดสินใจของคนที่ใช้ชีวิตในสภาพแวดล้อมเหล่านั้น โดยมีคุณสมบัติและประสบการณ์ในการดำเนินกิจการที่คล้ายคลึงกัน (Rowe, 2018) ร่วมกับการตีความผลลัพธ์จากการให้ความหมายของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักผ่านมุมมองและประสบการณ์ที่อาจเหมือน หรือแตกต่างจากทฤษฎี (Leonard, 1989)

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key informant)

ผู้ให้ข้อมูลคัดเลือกบุคคลที่คุณลักษณะคล้ายกันแบบเจาะจง (Purposive selection) ในฐานะกลุ่มผู้ประกอบการในธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงที่มีประสบการณ์บริหาร ธุรกิจที่จดทะเบียนในกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ประเภทธุรกิจบริการกิจกรรมการดูสัตว์เลี้ยง ไม่น้อยกว่า 5 ปี อยู่ใต้เขตพื้นที่เดียวกันเข้ามาไว้ด้วยกัน จำนวน 17 คน จากโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงทั้งหมด 17 แห่ง ตามหลักการของ Creswell and Creswell (2017) ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีลักษณะซ้ำและยืนยันประเด็นเดิม

3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในแต่ละโรงแรมเป็นแบบคำถามกึ่งโครงสร้างปลายเปิดเพื่อสะท้อนความคิดเห็นตามประเด็นปัญหาของการวิจัยอย่างลึกซึ้ง ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 2 ข้อ ได้แก่ 1) สภาพการณ์การดำเนินกิจการผ่านแบบจำลองธุรกิจของกลุ่มธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงในเขตพระโขนง กรุงเทพฯ ทั้ง 9 ด้านเป็นอย่างไร (1) คุณค่าที่นำเสนอ (2) กลุ่มลูกค้า (3) ช่องทาง (4) ความสัมพันธ์กับลูกค้า (5) แหล่งรายได้ (6) ทรัพยากรหลัก (7) กิจกรรมหลัก (8) พันธมิตรหลัก และ (9) โครงสร้างต้นทุน 2) การระบุดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่าในระดับขององค์กรของกลุ่มธุรกิจโรงแรมสัตว์เลี้ยงในเขตพระโขนง กรุงเทพฯ ทั้ง 6 มิติเป็นอย่างไร (1) การเงิน (2) ลูกค้า (3) การเรียนรู้และพัฒนา (4) สังคมและสิ่งแวดล้อม (5) สุขอนามัยและความปลอดภัย และ (6) ความสะดวกสบาย นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังคงใช้เครื่องมืออุปกรณ์ที่สนับสนุนการบันทึกข้อมูล ได้แก่ แท็บเล็ต ปากกาอิเล็กทรอนิกส์ โทรศัพท์มือถือสำหรับบันทึกภาพและเสียง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยง ในเขตพระโขนงทั้งหมด 17 แห่ง ร่วมกับการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant observation) พิจารณาสภาพแวดล้อมในระหว่างการดำเนินกิจการแต่ละแห่ง ประกอบด้วย 1) โรงแรมแมวแคทมาม่า 2) โรงแรมแมวเหมี๊ยวบู 3) โรงแรมโกะฟุกุแคท 4) โรงแรมแมงโก้ 5) บ้านฮักแมว 6) รับฝากแมว โรงแรมแมว 93 7) โรงแรมแมวโดยสตูดิโอเรือนกระจก 8) โรงแรมดอท ซเท โฮม 9) โรงแรมสัตว์เลี้ยงกรุงเทพ-สุขุมวิท 10) โรงแรมโกฮันแคท 11) โรงแรมแอดโฮม แคท 12) โรงแรมแคทซีซี 13) โรงแรมโปโปกิ แคท 14) โรงแรมเนะโกะ โฮม แคท 15) โรงแรมแมวเคเนชั่น แคท 16) โรงแรมฮอลิเดย์ เฮาส์ ด็อกส์ โซเชียล คลับ แอนด์ โฮเทล และ 17) โรงแรมแมวเอแอนด์เอ็มแคท ภายใต้ขอบเขตระยะเวลาตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2568

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การประเมินข้อความจากบทสัมภาษณ์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) เพื่อจำแนกเนื้อหาที่ปรากฏในบทสนทนาให้อยู่ในรูปแบบข้อความเชิงความหมาย และจัดกลุ่มข้อมูลที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ผู้วิจัยหลีกเลี่ยงการตีความล่วงหน้า และดำเนินการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบผ่านกระบวนการเข้ารหัสข้อมูล (Coding) ตั้งแต่การกำหนดรหัสเบื้องต้น (Open coding) จากข้อความหรือประโยคสำคัญที่สะท้อนประสบการณ์และมุมมองของผู้ให้ข้อมูล ลำดับต่อไปเป็นการจัดหมวดหมู่และเชื่อมโยงรหัสที่มีความสัมพันธ์กัน (Axial coding) เพื่อรวมประเด็นย่อยที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน และการสังเคราะห์ประเด็นหลัก (Selective coding) เพื่อพัฒนาเป็นรหัสหลักที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย จากนั้นจึงวิเคราะห์เชิงธีม (Thematic analysis) เพื่อสกัดรูปแบบ (Patterns) และสาระสำคัญ (Themes) ที่สะท้อนประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูล และนำไปสู่การตีความเชิงลึกในบริบทของการสร้างมูลค่าในธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยง ลำดับถัดไปข้อมูลเชิงธีมเหล่านั้นถูกนำมาสังเคราะห์เชื่อมโยงกับกรอบแนวคิดทางธุรกิจ เพื่อพัฒนาเป็นดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่าในระดับองค์กร นอกจากนี้ ผู้วิจัยใช้การตรวจสอบความน่าเชื่อถือทฤษฎีแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อสนับสนุนช่วยในการวิเคราะห์ให้มีความถูกต้องยิ่งขึ้น สำหรับงานวิจัยนี้จะใช้หลักทฤษฎีแบบสามเส้า 3 ด้าน (Ma et al., 2013) ประกอบด้วย 1) ด้านข้อมูลที่มีแหล่งที่มาแตกต่างกัน ได้แก่ เวลา ผู้ให้ข้อมูลหลัก และแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกันทั้งหมด 17 แห่ง แต่ละแห่งมีผู้ให้ข้อมูลหลักที่มีมุมมองที่คล้ายหรืออาจแตกต่างกันไปแต่ละองค์กร 2) ด้านผู้วิจัยแต่ละคนที่มีแหล่งที่มาแตกต่างกัน มีจำนวนนักวิจัยที่มากกว่า 1 คน ร่วมกันวิเคราะห์และยืนยันความถูกต้องของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และ 3) ด้านวิธีรวบรวมข้อมูล ผ่านการเปรียบเทียบข้อมูลจากเทคนิคการเก็บข้อมูลหลาย วิธีซึ่งผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมในกลุ่มธุรกิจโรงแรมสัตว์เลี้ยง

ผลการวิจัย และอภิปรายผล

1. สภาพการณ์การดำเนินกิจการผ่านแบบจำลองธุรกิจของกลุ่มธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงในเขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 คุณค่าที่นำเสนอ (Value propositions) พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ใส่ใจในด้านความสะอาด ความปลอดภัย การดูแลอย่างใกล้ชิด และการรายงานข้อมูลการเลี้ยงดูต่อเจ้าของสัตว์เลี้ยงแบบสม่ำเสมอ สิ่งเหล่านี้กลายเป็นลักษณะของมาตรฐานกลางของธุรกิจโรงแรมในเขตพื้นที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงแรมแคทมาม่า และ โรงแรมเหมี๊ยวบู ที่นำเสนอการบริการแบบครอบครัวและความเชื่อมั่นที่สร้างขึ้นจากประสบการณ์ตรงในการเลี้ยงสัตว์มาเป็นระยะเวลาหลายปี อย่างไรก็ตามมีโรงแรมบางแห่งเลือกที่ส่งมอบคุณค่าในประเด็นที่แตกต่างออกไป เช่น โรงแรมโกฟุกุ แคท และโรงแรมเนะโกะโฮม แคท นำเสนอการออกแบบพื้นที่หรือสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับแมวสายพันธุ์พิเศษ เช่น แมวพันธุ์เปอร์เซีย แมวพันธุ์เอกโซติก ชอร์ตแฮร์ สก็อตติช โฟลด์ เป็นต้น ขณะที่ โรงแรมฮอลิเดย์ เฮาส์ ด็อกส์ โซเชียล ให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณค่าในฐานะพื้นที่ทางสังคมสำหรับสัตว์เลี้ยงและการฝึกสำหรับสุนัขมากกว่าการให้บริการเชิงสุขอนามัยเพียงอย่างเดียว

1.2 กลุ่มลูกค้า (Customer segments) พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีทิศทางการกำหนดกลุ่มเป้าหมายหลักที่มีความสอดคล้องกัน เริ่มจากกลุ่มเจ้าของสัตว์เลี้ยงที่อยู่อาศัยในเขตเมืองหรือคอนโดมิเนียม มีข้อจำกัดด้านพื้นที่สำหรับการเลี้ยงสัตว์ ลำดับต่อมาเป็นกลุ่มชาวต่างชาติที่มาใช้บริการ ได้แก่ ญี่ปุ่น จีน เกาหลีใต้ และยุโรป ตามลำดับ ทั้งนี้โรงแรมหลายแห่งยังสามารถรองรับการเข้าพักทั้งระยะสั้น 1 ถึง 2 วัน และระยะยาวจำนวน 1 เดือนถึง 1 ปี ในขณะที่ โรงแรมฮอลิเดย์ เฮาส์ ด็อกส์ โซเชียล มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างไป เนื่องจากรองรับเฉพาะสุนัขของกลุ่มเจ้าของสัตว์เลี้ยงที่ต้องการใช้

พื้นที่ของโรงแรม เพื่อการเข้าสังคมของสัตว์เลี้ยงมากกว่าการฝากเลี้ยงเพียงอย่างเดียว สิ่งเหล่านี้จึงกลายเป็นความแตกต่างของกลุ่มตลาด รวมถึงความแตกต่างในด้านการบริการระหว่างโรงแรมสำหรับแมว และโรงแรมสำหรับสุนัข เนื่องจากพฤติกรรมของสัตว์เลี้ยงแต่ละประเภทและสายพันธุ์ต้องการบริการที่แตกต่างกันไป

1.3 ช่องทาง (Channels) พบว่า ผู้ประกอบการทุกแห่งมีความสอดคล้องกันกับการเลือกใช้ช่องทางออนไลน์ เช่น แอปพลิเคชันเฟซบุ๊ค (Facebook) แอปพลิเคชันอินสตราแกรม (Instagram) และ แอปพลิเคชันไลน์ออฟฟิตเชียล แอคเค้าท์ (Line Official Account) เป็นเครื่องมือหลักในการสื่อสารกับเจ้าของสัตว์เลี้ยงและเป็นช่องทางการจองบริการ อีกทั้งยังพบว่าโรงแรมบางแห่งยังคงใช้เว็บไซต์ (Website) เพื่อประชาสัมพันธ์ห้องพัก ราคา และช่องทางติดต่อ กรณีที่แตกต่างของทางโรงแรมฮอลิเดย์ เฮาส์ ด็อกส์ โซเซียล พบว่า มีการใช้ช่องทางออนไลน์น้อยกว่าเมื่อเทียบกับธุรกิจโรงแรมสำหรับแมว และช่องทางที่สอดคล้องน้อยที่สุด คือ หน้าร้าน ร่วมกับการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ประเภทสิ่งพิมพ์ อาทิ ใบปลิว ป้ายประกาศ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีช่องทางการยังเกี่ยวข้องกับการใช้บริการแอปพลิเคชันผู้ให้บริการขนส่งถึงบ้าน เพื่อจัดส่งสินค้าอาหารสัตว์เลี้ยงและทรายสำหรับสัตว์เลี้ยงด้วย

1.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relationships) พบว่า ผู้ประกอบการบางรายมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายแบบลดราคาในกรณีฝากระยะยาว เช่น การใช้ส่วนลดร้อยละ 15 เพื่อกระตุ้นการซื้อซ้ำและสร้างความจงรักภักดีจากลูกค้าทั่วไปให้กลายเป็นลูกค้าประจำ ตัวอย่างที่ชัดเจนของโรงแรมแคทมาม่า และโรงแรมเอแอนด์เอ็มแคท มีการรายงานการจัดกิจกรรมเป็นระบบทุกเดือน ในทางกลับกันโรงแรมฮอลิเดย์ เฮาส์ ด็อกส์ โซเซียล ยังมีการคัดแยกพื้นที่สำหรับสุนัขรายตัว

1.5 แหล่งรายได้ (Revenue streams) พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีรายได้มาจากอัตราค่าบริการของห้องพักตามประเภทและขนาดความจุ เช่น โรงแรมสำหรับแมว ส่วนใหญ่มีห้องพักทั้งหมด 4 ประเภท ได้แก่ 1) ห้องพักรองรับสัตว์เลี้ยงเพียง 1 ตัว ราคา 250-350 บาท 2) ห้องพักรองรับสัตว์เลี้ยงได้ 1-3 ตัว ราคา 450-500 บาท 3) ห้องพักรองรับสัตว์เลี้ยงได้ 1-4 ตัว ราคา 500-700 บาท 4) ห้องรองรับสัตว์เลี้ยงได้มากสุด 9 ตัว ราคา 900-2,000 บาท ในขณะที่โรงแรมสำหรับสุนัขมีการคิดค่ารับฝากเลี้ยงสัตว์เลี้ยงตามน้ำหนักตัวและระยะเวลาการเข้าพัก เริ่มต้น 350 บาทต่อ 24 ชั่วโมงหรือ 1 คืน สำหรับสัตว์เลี้ยงน้ำหนักไม่เกิน 5 กิโลกรัม มีราคาสูงสุด 1,500 บาทต่อคืนสำหรับสัตว์เลี้ยง ที่มีน้ำหนักมากกว่า 30 กิโลกรัม เป็นต้น รวมทั้งมีกลุ่มผู้ประกอบการได้เพิ่มบริการเสริม เช่น ค่าเช่ากล้องวงจรปิด ค่าทรายแมว หรือค่าบริการขนส่ง หรือแม้กระทั่งทางโรงแรมแคทซีซี มีรายได้จากการทำธุรกิจคาเฟ่ภายในโรงแรม

1.6 ทรัพยากรหลัก (Key resources) พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการใช้ทรัพยากรหลักที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ ห้องพักที่ออกแบบเฉพาะสำหรับสัตว์เลี้ยงระบบกล้องวงจรปิด เครื่องฟอกอากาศ และพนักงานที่มีประสบการณ์ในการดูแลสัตว์ ในบางโรงแรม เช่น โรงแรมแคทมาม่า มีการใช้เทคโนโลยีประเภทหุ่นยนต์เข้ามาช่วยในการทำความสะอาดและเฝ้าระวังพฤติกรรมของสัตว์เลี้ยง เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน นอกจากนี้ ความแตกต่างที่ชัดเจนของโรงแรมฮอลิเดย์ เฮาส์ ด็อกส์ โซเซียล ยังมีการใช้พื้นที่สนามและอุปกรณ์สำหรับการเข้าสังคมและการฝึกทักษะสุนัขด้วยเป็นสิ่งสนับสนุน

1.7 กิจกรรมหลัก (Key activities) พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการคัดกรองสุขภาพพื้นฐานด้วยการยืนยันการฉีดวัคซีนตามเงื่อนไขช่วยป้องกันโรคติดต่อ ควบคู่กับการจัดสรรห้องและการตั้งค่ากล้องวงจรปิดให้เจ้าของสัตว์เลี้ยงสามารถเข้าชมได้ตลอด 24 ชั่วโมง มีการดูแลความเรียบร้อยประจำวัน อาทิ การทำความสะอาดและฆ่าเชื้อโรค การให้อาหารและดูแลสุขภาพสัตว์เลี้ยง การเล่นและเสริมสร้างพฤติกรรมด้วยการออกกำลังกาย รวมถึงการรายงานข้อมูลต่อเจ้าของและนำเสนอกิจกรรมส่งเสริมขายผ่านสื่อออนไลน์ ในขณะเดียวกันผู้ประกอบการบางรายยังมีการสร้างมาตรฐานการบริการอย่างเข้มงวด เช่น โรงแรมเหมี๊ยวบู และโรงแรมเอแอนด์เอ็มแคท สร้างความแตกต่างในคุณภาพบริการ ไม่ว่าจะการดูแลแบบใกล้ชิดครบวงจรตั้งแต่การให้อาหาร การปล่อยสัตว์เลี้ยงวิ่งเล่น การทำความสะอาด การรายงานพฤติกรรม

1.8 พันธมิตรหลัก (Key partnership) พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีพันธมิตรหลักที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ โรงพยาบาลสัตว์ ร้านจำหน่ายอุปกรณ์สัตว์เลี้ยง ร้านอาบน้ำตัดขนสัตว์ และแพลตฟอร์มออนไลน์ อาทิ แอปพลิเคชั่นผู้ให้บริการขนส่งถึงที่หมาย โดยเฉพาะกลุ่มสินค้าประเภทอาหารและทรายสำหรับสัตว์เลี้ยง สะท้อนถึงเครือข่ายความร่วมมือที่สนับสนุนการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนในแต่ละโรงแรมดำเนินการสร้างพันธมิตรแบบทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการตามนโยบายในแต่ละโรงแรม

1.9 โครงสร้างต้นทุน (Cost structure) พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการประเมินภาระรายจ่ายที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ ค่าสาธารณูปโภค ค่าอุปกรณ์และของใช้สัตว์ ค่าพนักงานตำแหน่งแม่บ้านหรือผู้ช่วยดูแล ค่าประชาสัมพันธ์ออนไลน์ และค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์และอาคาร บางแห่งยังมีต้นทุนเพิ่มเติมจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น ระบบกล้องวงจร

ปิดและหุ่นยนต์ อีกทั้งทางโรงแรมฮอลิเดย์ เฮาส์ ด็อกส์ โซเซียล มีโครงสร้างต้นทุนที่ต่างออกไป โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายในการดูแลพื้นที่สนามออกกำลังกายและอุปกรณ์ฝึกสุนัขสูงกว่ามูลค่าของห้องพัก

2. วางแผนพัฒนาดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่าในระดับขององค์กรของกลุ่มธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงในเขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 6 มิติ ดังนี้

2.1 มิติทางการเงิน (Financial) พบว่า ดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่าในระดับองค์กรของกลุ่มธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงที่สอดคล้องกันมากที่สุด คือ อัตราการครองห้องพัก (Occupancy rate) สะท้อนความสามารถในการดึงดูดเจ้าของสัตว์เลี้ยงเข้ามาใช้บริการอย่างต่อเนื่อง เช่น โรงแรมเหมี๊ยวบู โรงแรมเอแอนด์เอ็มแคท และโรงแรมแคทมาม่า มีอัตราการเข้าพักเต็มหรือเกือบเต็มเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จหลัก หากมีจำนวนห้องพักเต็มอย่างสม่ำเสมอย่อมบ่งบอกถึงรายได้ที่มั่นคง ลำดับถัดมา คือ รายได้จากค่าห้องพัก (Room revenue) และรายได้รวมต่อเดือนหรือต่อปี บางแห่งยังมีการปรับราคาเป็นแพ็คเกจ ค่าห้องรายวัน รายเดือน หรือมีส่วนลดกรณีฝากเลี้ยงระยะยาว เป็นต้น แต่ผู้ประกอบการบางรายของโรงแรมโปโปกิ แคท อธิบายว่าการที่เจ้าของสัตว์เลี้ยงกลับมาใช้บริการซ้ำ และเจ้าของสัตว์เลี้ยงที่มาจากการบอกต่อเป็นตัวชี้วัดที่มีผลต่อรายได้ระยะยาว ช่วยลดต้นทุนทางการตลาดและสร้างกระแสรายได้ที่ต่อเนื่อง ในขณะเดียวกัน การบอกต่อที่ดีทำให้จำนวนเจ้าของสัตว์เลี้ยงไม่ลดลงแม้เผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรง บางแห่งอย่างโรงแรมเอแอนด์เอ็มแคท มีการเพิ่มบริการเสริม ทำให้เกิดรายได้จากบริการเสริม (Add-on services revenue) เช่น ค่าบริการกล้องวงจรปิด ค่าบริการทรายแมว ค่าบริการขนส่งสัตว์เลี้ยง เพื่อสร้างรายได้เสริมและลดความเสี่ยงจากการพึ่งพารายรับจากค่าบริการห้องเพียงอย่างเดียว สำหรับกลุ่มผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความอยู่รอดและรายได้ที่สม่ำเสมอมากกว่าการคำนวณอัตราผลตอบแทนการลงทุน หรือกำไรที่ชัดเจน ควรมีระยะเวลาคืนทุนที่เหมาะสมอยู่ระหว่างถึง 3-5 ปี กำหนดอัตราการคืนทุนควรอยู่ที่ประมาณร้อยละ 15-25 ต่อปี

2.2 มิติลูกค้า (Customer) พบว่า ดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่าในระดับองค์กรของกลุ่มธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงที่สอดคล้องกันมากที่สุด คือ คะแนนความพึงพอใจ การรีวิวออนไลน์และภาพลักษณ์บนแพลตฟอร์ม โดยเฉพาะการรีวิวและจัดลำดับความนิยมบนแอปพลิเคชัน ทั้งในฐานะหลักฐานความไว้วางใจและเครื่องมือดึงดูดเจ้าของสัตว์เลี้ยงรายใหม่ เช่น การขอความร่วมมือให้ลูกค้ารีวิวในแอปพลิเคชันกูเกิ้ลแมพ และเฟสบุ๊ค เป็นกิจกรรมปกติหลังการเข้ารับบริการ เพื่อเสริมความสัมพันธ์และฐานลูกค้าในระยะยาว ทั้งนี้การรีวิวของเจ้าของสัตว์เลี้ยง สามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับการตัดสินใจจองและผลการดำเนินงาน เช่น อัตราครองห้องและรายได้ต่อห้อง (Revenue Per Available Room: RevPAR) รวมทั้งอัตราการกลับมาใช้ซ้ำ เป็นตัวชี้วัดหลักถูกใช้เป็นตัวแทนความพึงพอใจ ทำให้เจ้าของสัตว์เลี้ยงที่เป็นลูกค้าเก่าเกิดความภักดี อีกทั้งยังบ่งบอกถึงฐานรายได้มั่งคงจากเจ้าของสัตว์เลี้ยงกลุ่มเดิม นอกจากนี้ ผู้ประกอบการจำนวนมากใช้การบอกต่อแบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งในรูปแบบของการรีวิวสาธารณะและการแนะนำกลุ่มคนทั่วไป

2.3 มิติการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning & growth) พบว่า ดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่าในระดับองค์กรของกลุ่มธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงที่สอดคล้องกันมากที่สุด เกิดจากการเรียนรู้ประสบการณ์จริงของการดูแลสัตว์เลี้ยงมาอย่างยาวนาน ถูกถ่ายทอดสู่การดำเนินกิจการ เช่น โรงแรมแคทมาม่า โรงแรมเอแอนด์เอ็มแคท โรงแรมแคทซีซี โรงแรมเนโกะ โฮม และโรงแรมโปโปกิ แคท มีประสบการณ์เลี้ยงแมวมาประมาณ 10 ถึง 20 ปี ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมสัตว์เชิงลึกและสามารถพัฒนาแนวทางการให้บริการที่ตอบโจทย์เจ้าของสัตว์เลี้ยงได้อย่างตรงจุด ประเด็นที่พบยังสอดคล้องกันกับการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น ปรับวิธีทำความสะอาด เปลี่ยนรูปแบบการรายงานเจ้าของสัตว์เลี้ยง หรือทดลองจัดห้องพักให้เหมาะกับแมวหลายตัว ในขณะเดียวกันผู้ประกอบการบางรายมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับพันธมิตร เช่น โรงพยาบาลสัตว์ ร้านจำหน่ายอุปกรณ์สัตว์เลี้ยง อย่างไรก็ตาม การอบรมพนักงานอย่างเป็นระบบอาจไม่มีทิศทางที่ชัดเจนในบางโรงแรม เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นธุรกิจครอบครัวที่เจ้าของดูแลเอง จึงไม่ค่อยมีโครงการฝึกอบรมหรือตัวชี้วัดด้านทักษะพนักงาน เช่น พฤติกรรมและจิตวิทยาสัตว์เลี้ยง สุขอนามัย การปฐมพยาบาลและการดูแลสุขภาพเบื้องต้นของสัตว์เลี้ยง

2.4 มิติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม (Social & environmental) พบว่า ดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่าในระดับองค์กรของกลุ่มธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงที่สอดคล้องกันมากที่สุด คือ การจัดการมูลสัตว์และกลิ่นรบกวน เพื่อไม่ให้กระทบต่อชุมชนโดยรอบ เช่น โรงแรมแคทมาม่า และโรงแรมเอแอนด์เอ็มแคท มีการใช้ถังขยะเฉพาะ การทำความสะอาด ฆ่าเชื้ออย่างสม่ำเสมอและการใช้เครื่องฟอกอากาศเพื่อลดกลิ่นไม่พึงประสงค์ ขณะที่ โรงแรมเหมี๊ยวบู และ โรงแรมแมวโดยสตูดิโอเรือนกระจก มีการเก็บกวาดและกำจัดของเสียทุกวันเพื่อลดผลกระทบต่อชุมชน ธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงหลายแห่งมีการช่วยเหลือแมวจรจัดและสุนัขจรจัดที่พัดหลงด้วยการหาบ้านใหม่ให้สัตว์เลี้ยง นอกจากนี้ ยังมีบางโรงแรมที่ร่วมมือกับองค์กรสัตว์ เพื่อรณรงค์การดูแลสัตว์อย่างถูกสุขลักษณะ ร่วมกับการใช้สินค้าที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม บางโรงแรมเลือกใช้น้ำยาทำความสะอาดที่

ปลอดภัยต่อสัตว์และลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงการเลือกอุปกรณ์ที่สามารถนำกลับมาใช้ซ้ำได้ อย่างไรก็ตามการเกิดเสียงรบกวนต่อเพื่อนบ้านและชุมชนเป็นปัญหาที่พบเจอได้เพียงธุรกิจโรงแรมสำหรับสุนัขเป็นส่วนใหญ่

2.5 มิติความสะอาดและความปลอดภัย (Hygiene & safety) พบว่า ดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่าในระดับองค์กรของกลุ่มธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงที่สอดคล้องกันมากที่สุด คือ เกณฑ์คัดกรองสุขภาพก่อนเข้าพัก และหลักฐานการฉีดวัคซีน เพื่อป้องกันโรคติดต่อ รวมทั้งมาตรฐานความสะอาดเชิงรุก ผ่านการกำหนดตารางทำความสะอาด 3 ครั้งต่อวัน ได้แก่ เช้า กลางวัน และเย็น รวมถึงมีการฆ่าเชื้อโรคทุกครั้งตอนเข้าพัก (Check-in) และหลังเข้าพัก (Check-out) มีการแยกพื้นที่ที่ชัดเจนเพื่อลดการปนเปื้อนและการแพร่เชื้อโรค แม้กระทั่งกรณีการออกแบบกายภาพ เพื่อป้องกันการหลุดหนีของสัตว์เลี้ยง บางโรงแรมยังมีห้องพักแบบปิด ภายใต้แนวคิดการปล่อยให้สัตว์เลี้ยงออกมาเล่นเป็นรอบ หรือประมาณบ้านละ 2 ครั้งต่อวัน ได้แก่ เช้า และเย็น ติดกล้องวงจรปิด การเฝ้าระวังอาการของสัตว์เลี้ยงที่เข้าพัก

2.6 มิติความสะดวกสบาย (Convenience) พบว่า ดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่าในระดับองค์กรของกลุ่มธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงที่สอดคล้องกันมากที่สุด คือ ความสะดวกในการสื่อสารและการรายงานอย่างต่อเนื่อง ส่วนใหญ่นิยมเลือกใช้แอปพลิเคชันไลน์ และไลน์โอเอ รวมทั้งการเลือกใช้แอปพลิเคชันเฟสบุ๊ค เป็นช่องทางหลักในการรับจองและประสานงานต่าง ๆ รวมถึงการส่งภาพถ่ายและวิดีโอแบบรายวันให้กับเจ้าของสัตว์เลี้ยง 3 ครั้งต่อวัน ได้แก่ เช้า กลางวัน และเย็น รวมทั้งการพิจารณาทำเลและการเข้าถึงที่สะดวก กลุ่มลูกค้าหลักส่วนใหญ่ คือ คนที่พักอาศัยในคอนโด และอาศัยอยู่ใกล้ย่านการค้า ทางโรงแรมยังปฏิเสธการรับฝากโดยไม่ผ่านการจอง เพื่อจัดลำดับการดูแลได้ทั่วถึง นอกจากนี้ ยังมีการบริการรับ–ส่งสัตว์เลี้ยง พร้อมกับบริการกล้องวงจรปิด 24 ชั่วโมง

ผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ งานวิจัยนี้ได้นำเสนอคำกล่าวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในฐานะหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนการตีความในแต่ละมิติของการสร้างมูลค่า โดยจัดกลุ่มตามดัชนีวัดผลในระดับองค์กรทั้ง 6 มิติ ดังแสดงใน Table 1

Table 1 *Interview Quotations Supporting*

Value Creation Dimension	Quotations	Interpretation
Financial	“The cost of pet care services is quite high, so we have to carefully manage expenses and pricing strategies.” (KI-05)	Reflects the importance of cost control and revenue management in sustaining business performance.
Customer	“Pet owners expect their pets to be treated like family members and receive personalized care.” (KI-11)	Highlights the role of emotional value and customer experience in value creation.
Learning & Growth	“Operators need continuous learning and specialized skills to handle different types of pets effectively.” (KI-08)	Emphasizes the need for skill development and knowledge enhancement in service delivery.
Social & Environmental	“Customers prefer facilities that are clean, well-ventilated, and environmentally friendly.” (KI-12)	Indicates the growing importance of environmental quality and social responsibility.
Hygiene & Safety	“Ensuring cleanliness and safety for pets is the most important factor influencing customer trust.” (KI-03)	Demonstrates that hygiene and safety are critical to building customer confidence.
Convenience	“Customers prefer services that are easy to access, especially booking and pet pick-up options.” (KI-07)	Shows that accessibility and convenience significantly influence service usage.

จาก Table 1 พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักสะท้อนหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนมิติการสร้างมูลค่าในระดับองค์กรทั้ง 6 มิติ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เห็นกระบวนการสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลจากบทสัมภาษณ์มาจัดกลุ่มเป็นรหัสข้อมูล ประเด็นหลัก องค์ประกอบของโมเดลธุรกิจ และมิติของดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่า ดังแสดงใน Table 2

Table 2 *Model Synthesis of Value Creation Indices Derived from Qualitative Analysis*

Raw Data (Interview Insights)	Codes	Themes	Business Model Elements	Value Creation Dimensions (KPI)
“Customers place high importance on cleanliness and safety for their pets.”	hygiene, safety concern	Pet safety and hygiene management	Value Proposition, Key Activities	Hygiene & Safety Dimension
“Customers expect convenience in booking and pet pick-up/drop-off services.”	convenience, accessibility	Service accessibility	Channels, Customer Relationships	Convenience Dimension
“Customers expect their pets to be treated like family members.”	emotional care, trust	Emotional value creation	Value Proposition, Customer Relationships	Customer Dimension
“Operators must have specialized knowledge and skills in pet care.”	expertise, skill development	Professional capability	Key Resources, Key Activities	Learning & Growth Dimension
“Partnerships with veterinary clinics enhance customer confidence.”	partnership, trust building	Strategic partnerships	Key Partnerships	Customer Dimension, Hygiene & Safety Dimension
“The cost of pet care services is relatively high and requires careful management.”	cost control, resource allocation	Cost efficiency management	Cost Structure	Financial Dimension
“Customers value clean facilities, proper ventilation, and sufficient space.”	facility quality, environment	Physical environment quality	Key Resources	Social & Environmental Dimension
“Some customers demand additional services such as grooming or training.”	service diversification	Service innovation	Value Proposition, Revenue Streams	Financial Dimension, Customer Dimension

จาก Table 2 พบว่า ผลการสังเคราะห์ในมิติของการสร้างมูลค่าในธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยแต่ละมิติสะท้อนทั้งกระบวนการดำเนินงานและผลลัพธ์เชิงคุณค่าที่เกิดขึ้นในระดับองค์กร

3. อภิปรายผล

3.1 สภาพการณ์การดำเนินกิจการผ่านแบบจำลองธุรกิจของกลุ่มธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงในเขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร ประกอบไปด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1.1 คุณค่าที่นำเสนอ พบว่า คุณค่าของโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงให้ความสำคัญมากที่สุด คือ การให้บริการที่ใส่ใจในด้านความสะอาด ความปลอดภัย การดูแลอย่างใกล้ชิด และการรายงานข้อมูลการเลี้ยงดูแก่เจ้าของสัตว์เลี้ยงอย่างสม่ำเสมอ ประเด็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า คุณค่าที่นำเสนอของธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงเป็นการแสดงจุดเด่นของบริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะของเจ้าของสัตว์เลี้ยง โดยเฉพาะด้านความสะอาด ความปลอดภัย การดูแลอย่างใกล้ชิด และการรายงานข้อมูลอย่างต่อเนื่อง จุดเด่นเหล่านี้ช่วยสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันและนำไปสู่ความไว้วางใจของผู้รับบริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ramos-Ruiz et al. (2024) พบว่า ปัจจัยหลักที่เจ้าของสัตว์เลี้ยงให้ความสำคัญสูงสุด ไม่ว่าจะเป็นการให้ความสำคัญกับความสะอาดและสุขอนามัยของที่พัก เป็นสิ่งที่สะท้อนถึงความต้องการด้านคุณภาพบริการที่เจ้าของสัตว์เลี้ยงคาดหวังว่าห้องพักและพื้นที่ส่วนกลางต้องสะอาด ปราศจากกลิ่นและสิ่งสกปรก ซึ่งการบริหารโรงแรมที่ให้ความสำคัญกับมาตรฐานสุขอนามัย ยังคงกลายเป็นปัจจัยส่งเสริมความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของเจ้าของสัตว์เลี้ยงในระยะยาว

3.1.2 กลุ่มลูกค้า พบว่า กลุ่มลูกค้าของโรงแรม เป็นกลุ่มเจ้าของสัตว์เลี้ยงชาวไทยที่พำนักอยู่อาศัยคอนโดมิเนียมเป็นลูกค้าส่วนใหญ่ และมีสัดส่วนลูกค้าต่างชาติร้อยละ 60-70 โดยเฉพาะกลุ่มยุโรปและเอเชียตามลำดับ ที่เข้ามาใช้บริการ เนื่องจากเดินทางมาท่องเที่ยวในประเทศไทยพร้อมกับสัตว์เลี้ยง จึงมองว่าสถานที่ทำหน้าที่เป็นจุดรองรับที่ช่วยสร้าง

ความมั่นใจว่าสัตว์เลี้ยงจะได้รับการดูแลอย่างปลอดภัย สะดวกสบาย และใกล้ชิดกับ เพิ่มคุณภาพด้านประสบการณ์การท่องเที่ยว อีกทั้งกลุ่มลูกค้ามีความหลากหลายทั้งในด้านพฤติกรรมและความต้องการ จำเป็นต้องอาศัยการแบ่งส่วนตลาดที่ละเอียด เพื่อให้สามารถตอบสนองได้อย่างตรงจุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Veas-González et al. (2025) พบว่า กลุ่มเจ้าของสัตว์เลี้ยงมีความแตกต่างกันตามบริบทการเดินทาง รูปแบบการใช้ชีวิต และความต้องการในการดูแลสัตว์เลี้ยง การจำแนกกลุ่มลูกค้าของธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงควรพิจารณาทั้งกลุ่มเจ้าของสัตว์เลี้ยงในพื้นที่ กลุ่มผู้พักอาศัยในเขตเมืองหรือคอนโดมิเนียม กลุ่มนักท่องเที่ยวที่เดินทางพร้อมสัตว์เลี้ยง และกลุ่มชาวต่างชาติที่ต้องการบริการดูแลสัตว์เลี้ยงที่มีมาตรฐาน ทั้งนี้ กลุ่มลูกค้าเหล่านี้มีความต้องการร่วมกันในด้านความสะดวกสบาย ความปลอดภัย และการเข้าถึงบริการเฉพาะสัตว์เลี้ยง แต่มีระดับความคาดหวังและรูปแบบการใช้บริการที่แตกต่างกัน การเข้าใจลักษณะของกลุ่มลูกค้าอย่างชัดเจนมีส่วนช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถออกแบบบริการและกำหนดกลยุทธ์การตลาดให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มได้มากขึ้น

3.1.3 ช่องทาง พบว่า ธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงมีการใช้ช่องทางออนไลน์เป็นหลัก เช่น แอปพลิเคชันเฟซบุ๊ค แอปพลิเคชันอินสตราแกรม และ แอปพลิเคชันไลน์ออฟฟิตเชียล แอคเค้าท์ เพื่อเป็นเครื่องมือหลักในการสื่อสารกับลูกค้าและการจองบริการ แต่อย่างไรก็ตามช่องทางการเข้าถึงไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือในการสื่อสาร แต่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดประสบการณ์ของผู้รับบริการในทุกช่วงเวลาของการใช้บริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Zhang et al. (2023) พบว่า การใช้รูปแบบการสื่อสารด้วยข้อความ ผ่านช่องทางออนไลน์ที่แสดงถึงความอบอุ่น มีส่วนช่วยสร้างความรู้สึกเชิงบวกเกี่ยวกับการท่องเที่ยวร่วมกับสัตว์เลี้ยง สามารถกระตุ้นความสนใจและความตั้งใจในการเลือกใช้บริการ รวมทั้งการตลาดที่ใช้กลุ่มผู้เล่าเรื่องมีความน่าเชื่อถือในชุมชนออนไลน์ ทำให้ผู้ติดตามรู้สึกเชื่อมโยงและตัดสินใจจองบริการ

3.1.4 ความสัมพันธ์กับลูกค้า พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าผ่านการรายงานพฤติกรรมสัตว์ด้วยภาพถ่ายและวิดีโอแบบรายวันผ่านช่องทางออนไลน์ อีกทั้งโรงแรมบางแห่ง มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายด้วยการลดราคากรณีที่มาฝากสัตว์เลี้ยงระยะยาว เพื่อกระตุ้นการซื้อกลับมาซ้ำและสร้างความจงรักภักดี สะท้อนให้เห็นว่าความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นกระบวนการเชิงพลวัตที่ต้องอาศัยการสร้างปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความพึงพอใจและความภักดีในระยะยาว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Meng et al. (2024) พบว่า กระบวนการตัดสินใจของนักท่องเที่ยวที่เลือกเข้าพักในโรงแรมที่เป็นมิตรกับสัตว์เลี้ยง มีเงื่อนไขประกอบการตัดสินใจจากกิจกรรมส่งเสริมการขาย อาทิ ส่วนลดในการใช้บริการครั้งถัดไป ซื้อบริการเท่ากับราคาที่กำหนดพร้อมกับของสมมนาคุณ

3.1.5 แหล่งรายได้ พบว่า กลุ่มผู้ประกอบการทุกแห่งมีรายได้จากค่าห้องพักแต่ละขนาด หรือจำแนกตามประเภทที่มีชื่อเรียกด้วยเทคนิคการค้า เช่น ห้อง Tiny ราคา 300 บาท สำหรับสัตว์เลี้ยง 1 ตัว น้ำหนักไม่เกิน 4 กิโลกรัม ห้อง Studio ราคา 450 บาท สำหรับสัตว์เลี้ยง 1-2 ตัว โดยผู้ประกอบการสร้างรายได้ด้วยบริการเสริม อาทิ ค่าบริการกล้องวงจรปิด ค่าบริการทรายแมว ค่าบริการขนส่ง เป็นต้น นอกจากนี้ การสร้างรายได้ของธุรกิจยังคงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการออกแบบบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากกว่าการพึ่งพารูปแบบรายได้เพียงมิติเดียว สอดคล้องกับการงานวิจัยของ Buhalis et al. (2023) พบว่า การออกแบบบริการเฉพาะสำหรับสัตว์เลี้ยง มีผลโดยตรงต่อการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า เช่น ห้องพักที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกเฉพาะสัตว์เลี้ยง เช่น ชามอาหาร เตียงสัตว์เลี้ยง พื้นที่สนามหญ้า เป็นต้น ซึ่งบริการเหล่านี้สามารถสร้างแหล่งรายได้ที่มั่นคงให้กับธุรกิจโรงแรม รวมทั้งบริการอาบน้ำตัดขนสัตว์ สามารถเป็นแหล่งรายได้เสริมให้กับทางโรงแรม

3.1.6 ทรัพยากรหลัก พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีการใช้ทรัพยากรหลักที่คล้ายคลึงกัน ประกอบด้วยห้องพักที่ออกแบบเฉพาะสำหรับสัตว์เลี้ยงแต่ละประเภท ระบบกล้องวงจรปิด เครื่องฟอกอากาศ และพนักงานที่มีประสบการณ์ในการดูแลสัตว์เลี้ยง ในขณะเดียวกันทรัพยากรหลักของธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงทรัพยากรทางกายภาพเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงทุนความรู้และทักษะเฉพาะของผู้ประกอบการและพนักงาน เช่น ความรู้ด้านพฤติกรรมสัตว์เลี้ยงแต่ละประเภทและสายพันธุ์ ทักษะการสังเกตอาการผิดปกติและการดูแลสุขภาพเบื้องต้น ทักษะด้านสุขอนามัยและการป้องกันโรคติดต่อ ทักษะการจัดการความเครียดของสัตว์เลี้ยงเมื่อต้องอยู่ในสภาพแวดล้อมใหม่ ตลอดจนทักษะการสื่อสารกับเจ้าของสัตว์เลี้ยงผ่านการรายงานภาพถ่าย วิดีโอ และพฤติกรรมประจำวันอย่างต่อเนื่อง ความรู้และทักษะเหล่านี้มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจ ลดความเสี่ยงในการให้บริการ และสนับสนุนการสร้างมูลค่าให้กับธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Bernardi et al. (2022) พบว่า สถานรับฝากสัตว์เลี้ยงหรือสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับสัตว์เลี้ยงจำเป็นต้องพึ่งพาทรัพยากรหลักทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น อาคาร สถานที่ ระบบความปลอดภัย และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงบุคลากรที่มีความเข้าใจพฤติกรรมสัตว์เลี้ยง และสามารถดูแลสุขภาพกายและจิตใจของสัตว์ได้อย่างเหมาะสม

3.1.7 กิจกรรมหลัก พบว่า การวางแผนกิจกรรมหลักของกลุ่มธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยง คือ การทำความสะอาดและฆ่าเชื้อ การให้อาหารและดูแลสุขภาพสัตว์ ตลอดจนการเล่นในพื้นที่ส่วนกลางและเสริมสร้างพฤติกรรมที่ดี รวมถึงการรายงานข้อมูลต่อเจ้าของสัตว์เลี้ยงและการรายงานข้อมูลผ่านสื่อออนไลน์ ทางผู้ประกอบการยังสามารถพิจารณาประเด็นกิจกรรมหลักนั้น ทางผู้ประกอบการยังสามารถพิจารณาประเด็นกิจกรรมหลักว่า ควรมีการวางแผนให้ครอบคลุมทุกกระบวนการ 1) ต้นน้ำ ได้แก่ การรับจอง การตรวจสอบข้อมูลสุขภาพและพฤติกรรมสัตว์เลี้ยง และการจัดสรรห้องพัก 2) กลางน้ำ ได้แก่ การให้อาหาร การทำความสะอาด การดูแลสุขภาพ การจัดกิจกรรม และการรายงานข้อมูลแก่เจ้าของสัตว์เลี้ยง และ 3) ปลายน้ำ ได้แก่ การส่งมอบสัตว์เลี้ยงคืน การสรุปข้อมูลการดูแล การรับฟังความคิดเห็น และการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า เพื่อให้การส่งมอบบริการมีมาตรฐาน ลดความเสี่ยง และสร้างประสบการณ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Çıkı et al. (2025) พบว่า กิจกรรมทำความสะอาดและสุขอนามัยเป็นหัวใจหลักของประสบการณ์ของสัตว์เลี้ยง ควรให้ความสำคัญกับความสะอาดของห้องพัก พื้นที่ส่วนกลาง และสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับสัตว์เลี้ยง ร่วมกับการรักษามาตรฐานด้านความสะอาดไม่เพียงแต่สร้างความมั่นใจให้เจ้าของสัตว์เลี้ยง แต่ยังช่วยป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้

3.1.8 พันธมิตรหลัก พบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงบางแห่งต้องพึ่งพาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรที่หลากหลาย เช่น โรงพยาบาลสัตว์ ร้านจำหน่ายอุปกรณ์สัตว์เลี้ยง และร้านอาบน้ำตัดขนสัตว์ มีบทบาทสำคัญที่ช่วยรักษามาตรฐานคุณภาพและความปลอดภัย สะท้อนให้เห็นว่าประเด็นความร่วมมือระหว่างธุรกิจและพันธมิตรจากหลากหลายหน่วยงาน มีบทบาทที่อาจต่อยอดศักยภาพขององค์กร ลดข้อจำกัดของทรัพยากรภายในองค์กร และการเอาตัวรอดในสนามแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งขันที่พร้อมหันมาสนับสนุนซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Su et al. (2022) พบว่า แพลตฟอร์มรับฝากสัตว์เลี้ยง ไม่ได้เป็นเพียงแต่จำกัดในลักษณะของแพลตฟอร์มจับคู่ระหว่างเจ้าของสัตว์เลี้ยงกับผู้ให้บริการรับฝาก แต่ยังเป็นตัวกลางสำคัญที่สร้างระบบนิเวศ ซึ่งเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์มีบทบาทสำคัญต่อความยั่งยืนและการเติบโต จากกรณีตัวอย่างของการทำงานร่วมกันกับคลินิกรักษาสัตว์ โรงพยาบาลสัตว์ ร้านอาบน้ำตัดขน สถานรับเลี้ยงสัตว์ และผู้ให้บริการขนส่ง

3.1.9 โครงสร้างต้นทุน พบว่า การระบุโครงสร้างต้นทุนของผู้ประกอบการส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกัน ประกอบด้วย ค่าสาธารณูปโภค ค่าอุปกรณ์และของใช้สัตว์ ค่าแม่บ้านหรือผู้ช่วยดูแล ค่าประชาสัมพันธ์ออนไลน์ และค่าบำรุงรักษาอุปกรณ์ รวมถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดูแลสัตว์เลี้ยง อาทิ กล้องวงจรปิด เครื่องฟอกอากาศ เครื่องฆ่าเชื้อโรค เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้นเงื่อนไขการบริหารต้นทุนไม่ได้เป็นเพียงการควบคุมค่าใช้จ่าย แต่เป็นกลไกสำคัญในการกำหนดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Joo et al. (2024) พบว่า ธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงที่ต้องใช้ต้นทุนสูงในการสร้างความปลอดภัย ความสะดวก และสุขอนามัยที่เหมาะสม เมื่อพิจารณาในมุมของผู้ประกอบการ โครงสร้างต้นทุนของธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงต้นทุนพื้นฐานในการดำเนินงาน แต่ครอบคลุมทั้งต้นทุนคงที่ เช่น ค่าเช่าหรือค่าบำรุงรักษาพื้นที่ ค่าปรับปรุงห้องพัก ระบบกล้องวงจรปิด เครื่องฟอกอากาศ และอุปกรณ์ด้านความปลอดภัย รวมถึงต้นทุนผันแปร เช่น ค่าอาหารสัตว์ ค่าทรายแมว ค่าน้ำยาทำความสะอาด ค่าแรงงาน และค่าใช้จ่ายจากบริการเสริมต่าง ๆ ดังนั้น การบริหารต้นทุนจึงมีผลต่อการกำหนดราคา คุณภาพบริการ ความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนของธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงโดยตรง

3.2 วางแผนพัฒนาดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่าในระดับขององค์กรของกลุ่มธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงในเขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 6 มิติ ดังนี้

3.2.1 มิติทางการเงิน พบว่า การใช้อัตราการครองห้องพัก (Occupancy rate) สะท้อนความสามารถในการสร้างรายได้โดยตรง ในธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงบางแห่งมีรายได้หลักมาจากค่าที่พัก บ่งบอกความต้องการของตลาด เมื่ออัตราการครองห้องสูง ยังบ่งบอกถึงการบริการที่ได้รับการยอมรับในตลาดและมีศักยภาพในการเติบโตสูง อีกทั้งมิติทางการเงินยังเป็นพื้นฐานสำคัญของการสร้างมูลค่า แต่จำเป็นต้องพิจารณาควบคู่กับมิติอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความสมดุลในระยะยาว หรืออาจเป็นจุดเริ่มต้นและถูกนำกลับมาตรวจสอบอีกครั้ง เมื่อทางผู้บริหารมีกำหนดโครงสร้างมิติอื่น ๆ ทั้งหมดแล้ว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Buhalis et al. (2023) พบว่า การออกแบบบริการโรงแรมให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าที่มีสัตว์เลี้ยงช่วยเพิ่มโอกาสในการใช้บริการและสร้างรายได้ให้กับธุรกิจ อย่างไรก็ตาม มิติทางการเงินของธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงไม่ได้สะท้อนเพียงรายได้จากค่าห้องพักเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมตัวชี้วัดที่สัมพันธ์กับความต่อเนื่องของการใช้บริการ ได้แก่ อัตราการครองห้องพัก รายได้จากค่าห้องพัก รายได้รวมต่อเดือนหรือต่อปี รายได้จากบริการเสริม และระยะเวลาคืนทุนที่เหมาะสม โดยเฉพาะอัตราการครองห้องพักที่ผู้ประกอบการใช้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จหลัก เนื่องจากสะท้อนทั้งความต้องการของตลาด ความสามารถในการดึงดูดเจ้าของสัตว์เลี้ยง และความมั่นคงของรายได้ในระยะยาว นอกจากนี้ มิติทางการเงินควรประเมินในฐานะผลลัพธ์ของ

การบริหารบริการที่สามารถเปลี่ยนคุณค่าของการดูแลสัตว์เลี้ยงให้เป็นรายได้ที่ต่อเนื่อง มิใช่เพียงการเพิ่มราคาหรือการขยายจำนวนผู้ใช้บริการเท่านั้น

3.2.2 มิติลูกค้า พบว่า คะแนนความพึงพอใจจากการเขียนบทวิจารณ์ออนไลน์ หรือการรีวิวและภาพลักษณ์บนแพลตฟอร์ม เป็นการอธิบายถึงประสิทธิภาพของการบริการ เนื่องจากเป็นการแสดงออกถึงมุมมอง ความรู้สึก และประสบการณ์ที่เจ้าของสัตว์เลี้ยง อีกทั้งคะแนนความพึงพอใจจากเจ้าของสัตว์เลี้ยงเป็นตัวสะท้อนถึงคุณภาพบริการ ในขณะเดียวกันมูลค่าที่เกิดขึ้นในมิติของลูกค้ายังมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับประสบการณ์และความพึงพอใจที่ได้รับจากบริการ ทั้งนี้ ประเด็นดังกล่าวยังเชื่อมโยงกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า เนื่องจากผู้ประกอบการไม่ได้อาศัยเพียงคะแนนรีวิวหรือความพึงพอใจหลังใช้บริการเท่านั้น แต่ยังสร้างปฏิสัมพันธ์กับเจ้าของสัตว์เลี้ยงผ่านการรายงานภาพถ่าย วิดีโอ และพฤติกรรมของสัตว์เลี้ยงระหว่างเข้าพัก การตอบข้อซักถามอย่างต่อเนื่อง และการขอรับฟังความคิดเห็นหลังการใช้บริการ ซึ่งช่วยเปลี่ยนประสบการณ์ที่ดีให้กลายเป็นความไว้วางใจ ความภักดี และการกลับมาใช้บริการซ้ำในระยะยาว สอดคล้องกับงานวิจัยของ Weinhaus (2022) พบว่า ความพึงพอใจไม่ได้เกิดขึ้นเพียงจากคุณภาพของสิ่งอำนวยความสะดวกเท่านั้น แต่ยังคงขึ้นอยู่กับการรับรู้ถึงการดูแลเอาใจใส่ของโรงแรมที่มีสัตว์เลี้ยง หากโรงแรมสามารถตอบสนองความต้องการเฉพาะด้านนี้ได้ครบถ้วน เจ้าของสัตว์เลี้ยงย่อมเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจ

3.2.3 มิติการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า การเรียนรู้ของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงไม่ได้เกิดจากแหล่งเดียว แต่เกิดจากบริบทของแต่ละสถานประกอบการ โรงแรมบางแห่งมีพื้นฐานจากประสบการณ์ส่วนตัวในการเลี้ยงสัตว์มาก่อน ทำให้ผู้ประกอบการมีความเข้าใจพฤติกรรม ความต้องการ และความอ่อนไหวของสัตว์เลี้ยงแต่ละประเภท สามารถนำประสบการณ์ดังกล่าวมาปรับใช้กับการออกแบบบริการและการดูแลสัตว์เลี้ยงได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม โรงแรมแห่งอื่นที่ไม่ได้มุ่งเน้นประสบการณ์ส่วนตัวในการเลี้ยงสัตว์เป็นฐานหลัก แต่เป็นการเรียนรู้และพัฒนาผ่านการปฏิบัติงานจริง การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การสังเกตพฤติกรรมสัตว์เลี้ยงระหว่างเข้าพัก การรับฟังความคิดเห็นจากเจ้าของสัตว์เลี้ยง และการปรับปรุงกระบวนการบริการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การเรียนรู้และการพัฒนายังปรากฏผ่านการยกระดับมาตรฐานด้านสุขอนามัย ความปลอดภัย และการสื่อสารกับลูกค้า เช่น การปรับวิธีทำความสะอาด การกำหนดแนวทางคัดกรองสุขภาพสัตว์เลี้ยง การจัดห้องพักให้เหมาะสมกับพฤติกรรมของสัตว์แต่ละประเภท การรายงานภาพถ่ายหรือวิดีโอให้เจ้าของรับทราบ และการเรียนรู้จากพันธมิตร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Koufodontis et al. (2024) พบว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงของผู้ดูแลสัตว์เลี้ยงอย่างยาวนาน ถูกถ่ายทอดสู่การดำเนินกิจการโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงโดยตรง ผู้ประกอบการหลายรายเริ่มต้นจากการเป็นมีประสบการณ์เลี้ยงและดูแลสัตว์ด้วยตนเอง ทำให้เข้าใจพฤติกรรม ความต้องการ และความอ่อนไหวของสัตว์เลี้ยงอย่างลึกซึ้ง

3.2.4 มิติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม พบว่า ผู้ประกอบการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการสร้างภาพลักษณ์เชิงบวก คำนึงถึงผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมโดยรอบ สะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาที่ไม่ใช่เพียงแต่การแสวงหาผลกำไร แต่ยังคงเชื่อมโยงกับความรับผิดชอบต่อสังคม โดยเฉพาะออกแบบกระบวนการให้มีการจัดการสิ่งปฏิกูลประเภทมูลสัตว์ สำหรับประเด็นด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมนั้นยังต้องพิจารณาถึงกระบวนการดำเนินงานทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์และความยั่งยืน ซึ่งเป็นส่วนช่วยประชาสัมพันธ์การดำเนินธุรกิจอย่างมีธรรมาภิบาล สอดคล้องกับการวิจัยของ Kılıç et al. (2024) พบว่า การจัดการมูลสัตว์เป็นประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับทั้งมิติสิ่งแวดล้อมและสังคม หากขาดระบบจัดการที่ดี อาจก่อให้เกิดกลิ่นรบกวนที่กระทบต่อชุมชนรอบข้าง รวมทั้งยังส่งผลต่อภาพลักษณ์เชิงลบให้แก่ธุรกิจ การกำจัดของเสียอย่างถูกสุขลักษณะและการบำบัดกลิ่น เป็นปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านสุขภาพอีกด้วย

3.2.5 มิติความสะอาดและความปลอดภัย พบว่า เกณฑ์คัดกรองสุขภาพและมาตรฐานความสะอาดเชิงรุกทางโรงแรมสัตว์เลี้ยงส่วนใหญ่มีการกำหนดให้เจ้าของสัตว์เลี้ยงต้องแสดงสมุดวัคซีนหรือหลักฐานการฉีดวัคซีนป้องกันโรคติดต่อ เช่น โรคไข้หัดแมว หรือพิษสุนัขบ้า ก่อนเข้าพัก อีกทั้งมาตรฐานด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้รับบริการโดยตรง สอดคล้องกับการวิจัยของ Polgár et al. (2019) พบว่า เกณฑ์คัดกรองสุขภาพสำหรับธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยง การกำหนดขั้นตอนตรวจสอบสุขภาพสัตว์ก่อนเข้าพัก เช่น การฉีดวัคซีน โรคติดเชื้อ และสุขภาพทั่วไป เนื่องจากการนำสัตว์ที่มีโรคติดต่อเข้ามาในสภาพแวดล้อมแบบปิดสามารถทำลายมาตรฐานความปลอดภัยและเพิ่มความเสี่ยงต่อสัตว์อื่น ๆ

3.2.6 มิติความสะดวกสบาย พบว่า ความสะดวกในการสื่อสารและรายงานข้อมูลในทุกวัน รวมทั้งความได้เปรียบของทำเลและการเข้าถึงที่สะดวก ทางโรงแรมส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในทำเลที่เดินทางสะดวก เช่น บริเวณสุขุมวิท อ่อนนุช เอกมัย และ

พระโขนง ซึ่งอยู่ใกล้เส้นทางคมนาคมหลักและสถานที่พักอาศัยของกลุ่มเป้าหมาย เจ้าของสัตว์ความสะดวกสบายในการเข้าถึงและการใช้บริการเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างประสบการณ์โดยรวมของผู้รับบริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Saarnivaara (2023) พบว่า โรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เดินทางสะดวก ใกล้ชุมชนหรือเส้นทางหลัก มักได้รับการยอมรับมากกว่า เนื่องจากช่วยลดความยุ่งยากในการเดินทาง อีกทั้งยังเป็นการสร้างความมั่นใจ หากเกิดเหตุฉุกเฉิน เจ้าของสัตว์เลี้ยงสามารถเข้าถึงสัตว์เลี้ยงได้ทันที

สรุปผลการวิจัย

1. มิติการเรียนรู้และการพัฒนา พบว่า ธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงในเขตพระโขนงมีการดำเนินกิจการครอบคลุมแบบจำลองธุรกิจ 9 ด้าน ได้แก่ คุณค่าที่นำเสนอ กลุ่มลูกค้า ช่องทาง ความสัมพันธ์กับลูกค้า แหล่งรายได้ ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก พันธมิตรหลัก และโครงสร้างต้นทุน โดยมีจุดเด่นด้านความสะอาด ความปลอดภัย การดูแลอย่างใกล้ชิด การรายงานข้อมูลต่อเจ้าของสัตว์เลี้ยง การใช้ช่องทางออนไลน์ และการออกแบบบริการเฉพาะสัตว์เลี้ยงแต่ละประเภท ในขณะเดียวกัน ธุรกิจยังต้องอาศัยรายได้จากบริการหลักและบริการเสริม บุคลากรที่มีความรู้ พันธมิตรทางธุรกิจ และการบริหารต้นทุนอย่างเหมาะสม สะท้อนลักษณะของธุรกิจบริการเฉพาะกลุ่มที่ขับเคลื่อนด้วยประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของผู้ประกอบการ

2. การพัฒนาดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่าทั้ง 6 มิติ ได้แก่ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา มิติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม มิติด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย และมิติด้านความสะดวกสบาย ในขณะเดียวกัน ตัวชี้วัดในการขับเคลื่อนองค์กรนั้นไม่ได้จำกัดอยู่เพียงผลการดำเนินงานทางการเงิน ซึ่งควรพิจารณาความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า มาตรฐานความสะอาดและความปลอดภัย การเรียนรู้จากประสบการณ์จริงของผู้ประกอบการ ตลอดจนความรับผิดชอบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม อาจนำไปสู่การสร้างมูลค่าในบริบทของธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงที่มุ่งเน้นความเชื่อมั่นและความยั่งยืนในระยะยาว

นอกจากการสรุปผลการวิจัยดังกล่าว งานวิจัยนี้ยังมีความเกี่ยวข้องในเชิงทฤษฎี โดยเฉพาะการขยายแนวคิดการสร้างมูลค่าในธุรกิจบริการเฉพาะกลุ่ม ผ่านการบูรณาการองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจร่วมกับดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่าทั้ง 6 มิติ สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการดำเนินงานและผลลัพธ์เชิงคุณค่าในระดับองค์กรได้อย่างเป็นระบบในเชิงปฏิบัติ ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางของผู้ประกอบการธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงในการพัฒนาตัวชี้วัดและกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้รับบริการ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และสนับสนุนการเติบโตอย่างยั่งยืนในบริบทของธุรกิจบริการในเขตเมือง

องค์ความรู้ใหม่

การสร้างมูลค่าของธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงในบริบทเขตเมือง ภายใต้หลักโครงสร้างการดำเนินธุรกิจ 9 ด้านเป็นรากฐานของการให้บริการเฉพาะกลุ่มและพัฒนาไปสู่ดัชนีวัดผล 6 มิติ เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่ยั่งยืน กระบวนการสร้างมูลค่าเริ่มจากคุณค่าที่นำเสนอ และกิจกรรมหลัก ที่เน้นความสะอาด ความปลอดภัย และการดูแลอย่างใกล้ชิด นำไปสู่การสร้างประสบการณ์ของเจ้าของสัตว์เลี้ยง รวมทั้งยังมีผลต่อความพึงพอใจ ความไว้วางใจ และการกลับมาใช้บริการซ้ำ สะท้อนผ่านมิติลูกค้าและมิติทางการเงิน อย่างไรก็ตาม แบบจำลองการสร้างมูลค่า (Value Creation Model) ที่พัฒนาขึ้นในงานวิจัยนี้มีความแตกต่างจากแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ของ Kaplan และ Norton (1992) ที่มุ่งเน้นการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรผ่าน 4 มิติหลัก ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และพัฒนาเท่านั้น ในขณะที่แบบจำลองนี้ได้ขยายขอบเขตไปสู่การสร้างมูลค่าในบริบทของธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยง โดยบูรณาการมิติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม มิติด้านสุขอนามัยและความปลอดภัย และมิติด้านความสะดวกสบาย ซึ่งสะท้อนลักษณะเฉพาะของธุรกิจบริการเฉพาะกลุ่มทำหน้าที่เป็นกลไกสนับสนุนให้การสร้างมูลค่าดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ดังแสดงใน Figure 2

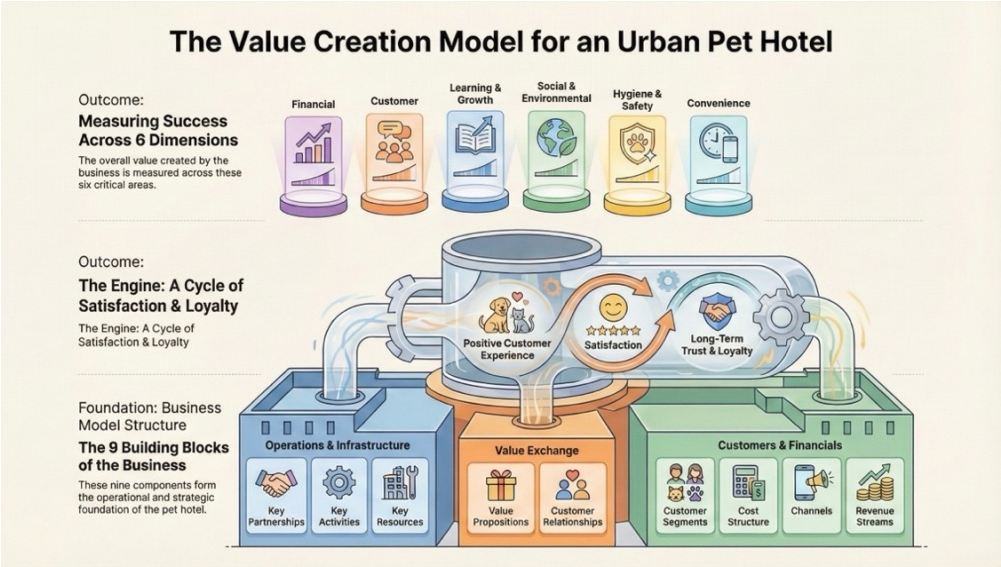


Figure 2 *The Value Creation Model for an Urban Pet Hotel*

จาก Figure 2 พบว่า การสร้างมูลค่าของธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงไม่ได้ขับเคลื่อนด้วยกำไรทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ยังแบบจำลองนี้แสดงความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างองค์ประกอบของโมเดลธุรกิจกับดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่า โดยองค์ประกอบด้านลูกค้าและคุณค่า ที่นำเสนอเป็นกลไกหลักในการสร้างประสบการณ์ ขณะที่ทรัพยากร กิจกรรม และพันธมิตรเป็นปัจจัยสนับสนุน และโครงสร้างต้นทุนกับรายได้สะท้อนผลลัพธ์ทางเศรษฐกิจ ในขณะเดียวกัน การเพิ่มมิติด้านลูกค้า การเรียนรู้และพัฒนา สังคมและสิ่งแวดล้อม สุขอนามัยและความปลอดภัย และความสะดวกสบาย อาจกล่าวได้ว่ามิติดังกล่าวเป็นการขยายแนวคิด BSC ให้ครอบคลุมการสร้างมูลค่าในธุรกิจบริการเฉพาะกลุ่มอย่างครบถ้วน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงยังเผชิญข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคลและมาตรฐานการดำเนินงาน ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงาน และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ ควรให้การสนับสนุนในเชิงระบบ โดยเฉพาะการส่งเสริมการพัฒนาทักษะเฉพาะทางของแรงงานในธุรกิจบริการสัตว์เลี้ยง รวมถึงการจัดทำแนวทางหรือมาตรฐานกลางด้านการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedures: SOP) เพื่อยกระดับคุณภาพบริการและสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าในระยะยาว ทั้งนี้ อาจบูรณาการความร่วมมือกับกรมปศุสัตว์ในการกำหนดมาตรฐานด้านการดูแลสัตว์เลี้ยงอย่างเหมาะสม

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ข้อจำกัดด้านพื้นที่และโครงสร้างทางกายภาพของสถานประกอบการในเขตเมือง ส่งผลต่อศักยภาพในการให้บริการ ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรุงเทพฯ และสำนักงานเขตพระโขนง ควรพิจารณาการสนับสนุนแนวทางการใช้พื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างผู้ประกอบการกับสถานประกอบการใกล้เคียง เช่น โครงการที่อยู่อาศัยหรือพื้นที่เชิงพาณิชย์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการและรองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้น หรืออาจบูรณาการกับกรมโยธาธิการและผังเมือง เพื่อวางแผนการใช้พื้นที่ให้สอดคล้องกับบริบทของเมือง

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการควรนำแบบจำลองธุรกิจ 9 ด้าน เพื่อนำมาใช้ทบทวนการดำเนินงานของกิจการอย่างเป็นระบบ ได้แก่ คุณค่าที่นำเสนอ กลุ่มลูกค้า ช่องทาง ความสัมพันธ์กับลูกค้า แหล่งรายได้ ทรัพยากรหลัก กิจกรรมหลัก พันธมิตรหลัก และโครงสร้างต้นทุน โดยควรกำหนดจุดเด่นของบริการให้ชัดเจน พัฒนาช่องทางออนไลน์และการสื่อสารกับลูกค้า เพิ่มบริการเสริมเพื่อสร้างรายได้ พัฒนาบุคลากรและคู่มือการปฏิบัติงาน จัดสรรพื้นที่ให้เหมาะสมกับสัตว์เลี้ยงแต่ละประเภท สร้างพันธมิตรกับหน่วยงานหรือธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และควบคุมต้นทุนให้สัมพันธ์กับระดับคุณภาพบริการ

1.4 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการควรนำดัชนีวัดผลการสร้างมูลค่า 6 มิติมาใช้แนวทางการประเมินความสำเร็จของธุรกิจ ได้แก่ มิติทางการเงิน มิติลูกค้า มิติการเรียนรู้และการพัฒนา มิติด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม มิติสุขอนามัยและความปลอดภัย และมิติความสะดวกสบาย ร่วมกับการกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถติดตามได้จริง เช่น อัตราการครองห้องพัก รายได้จากบริการเสริม การกลับมาใช้บริการซ้ำ คะแนนรีวิวออนไลน์ การพัฒนาทักษะพนักงาน การจัดการของเสีย มาตรฐาน

การทำความสะอาด และความสะดวกในการจองหรือรับ–ส่งสัตว์เลี้ยง เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ปรับปรุงบริการ วางแผนกำลังคน บริหารพื้นที่ และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 จากผลการวิจัยพบว่า กลุ่มธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงในกรุงเทพฯ มีอัตราการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีแนวโน้มการพัฒนาที่หลากหลาย การทำวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังเขตอื่น ๆ หรือจังหวัดและเขตอำเภอที่มีศักยภาพด้านการท่องเที่ยวที่เป็นมิตรต่อสัตว์เลี้ยง เช่น เชียงใหม่ พัทยา หัวหิน หรือภูเก็ต เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารและการจัดการพฤติกรรมเจ้าของสัตว์เลี้ยงในบริบทที่แตกต่างกัน

2.2 จากผลการวิจัยพบว่า ทางผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับธุรกิจโรงแรมสำหรับสัตว์เลี้ยงในประเทศไทยภายใต้หลักเกณฑ์การจัดการของผู้ประกอบการเป็นสำคัญ อาจขาดกรอบกฎหมายหรือมาตรฐานกลางที่ชัดเจนในการกำกับดูแลทรัพยากร ที่ส่งผลให้เกิดความไม่แน่นอนในหลายประเด็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่เจ้าของทอดทิ้งสัตว์เลี้ยงโดยไม่มารับกลับ การวิจัยครั้งต่อไปควรให้ความสำคัญกับการศึกษาบริบทเชิงนโยบาย เพื่อวิเคราะห์แนวทางการกำหนดมาตรฐานกลาง ที่ครอบคลุมทั้งในมิติของการดูแลสัตว์เลี้ยง มาตรการด้านสุขอนามัย การกำหนดสิทธิและหน้าที่ของผู้ประกอบการและลูกค้า

เอกสารอ้างอิง

Bernardi, C. D., Edelheim, J., & Crossley, É. (2022). The Role of Catteries and Boarding Kennels in Enabling Tourist Mobility. *Tourism Culture & Communication, 22*(4), 387-392. https://doi.org/10.3727/109830422X16420405391961.

Bloomberg Intelligence. (2023, March 24). *Global Pet Industry to Grow to $500 Billion Dollars by 2030*. Bloomberg. https://www.bloomberg.com/company/press/global-pet-industry-to-grow-to-500-billion-by-2030-bloomberg-intelligence-finds/.

Buhalis, D., & Chan, J. (2023). Traveling with Pets: Designing Hospitality Services for Pet Owners/Parents and Hotel Guests. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 35*(12), 4217-4237. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2022-1192.

Chen, Y. (2018). Accommodating Travelers with Pets: Is Auckland Ready? [Unpublished master's thesis]. Auckland University of Technology.

Çıkı, K. D., Tanrıverdi, H., Çıkı, S., & Uyğun, N. (2025). Staying in Pet-friendly Hotels: Examining the Experiences of Pet-friendly Hotel Customers in Turkey. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, *20*(3), 359-373. https://doi.org/10.1108/CBTH-09-2024-0319.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Department of Health, Ministry of Public Health. (2024, March 21). *The Aging Society and the Economy in Thailand.* (In Thai). Department of Older Persons. https://www.dop.go.th/th/know/15/926.

Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperCollins.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.

Fu, J. (2022). Feasibility of Pet Resort Hotels in Finland [Unpublished bachelor's thesis]. LAB University of Applied Sciences.

Future Market Insights. (2024, December 27). *Pet Hotels Market: Strategic Growth Analysis, 2024 to 2034.* Future Market Insights. https://www.futuremarketinsights.com/reports/pet-hotels-market.

Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley & Sons.

Hiby, E., Rungpatana, T., Izydorczyk, A., Benka, V., and Rooney, C. (2025). Population Demographics of Owned Dogs in Greater Bangkok and Implications for Free-Roaming Dog Population Management. *Animals, 15*(9), 1263. https://doi.org/10.3390/ani15091263.

Joo, Y., Jo, Y., Jo, H., Choi, H. E., & Yoon, Y. S. (2024). How Much are You Willing to Pay When You Travel With a Pet? Evidence from a Choice Experiment. *Current Issues in Tourism*, *27*(13), 2118-2133. https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2223912.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review, 70*(1), 71-79.

Kılıç, F. N., & Sönmez, O. (2024). Pollutant Effects and Management of Animal Manure. *Turkish Journal of Agriculture-Food Science and Technology, 12*(8), 1467-1475. https://doi.org/10.24925/turjaf.v12i8.1467-1475.6780.

Koufodontis, N. I., & Melissourgou, P. (2024). Improving Travel Experience for Hotel Guests: Policy Recommendations for Pet-friendly Hotels. *International Journal of Hospitality Management, 122*, 103828. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103828.

Krathet, W. (2020). *Pet Shop Service Usage Behavior of Single Pet Owners* (In Thai). [Unpublished master's thesis]. Mahidol University.

Leonard, V. W. (1989). A Heideggerian Phenomenologic Perspective on the Concept of the Person. *Advances in Nursing Science, 11*, 40-55. https://doi.org/10.1097/00012272-198907000-00008.

Lo, A. S., Stalcup, L. D., & Lee, A. (2010). Customer Relationship Management for Hotels in Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22*(2), 139-159. https://doi.org/10.1108/09596111011018151.

Ma, E., Qu, H., Wilson, M., & Eastman, K. (2013). Modeling OCB for Hotels: Don't Forget the Customers. *Cornell Hospitality Quarterly, 54*(3), 308-317. https://doi.org/10.1177/1938965513482520.

Meng, B., Chi, X., Kim, J. J., Kim, G., Quan, W., & Han, H. (2024). Traveling With Pets and Staying at a Pet-friendly Hotel: A Combination Effect of the BRT, TPB, and NAM on Consumer Behaviors. *International Journal of Hospitality Management, 120*, 103771. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103771.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Pallister, S. (2018, July 1). Pet hotels: *The Ultimate 'Niche'? EHL Hospitality Insights*. EHL Insights. https://hospitalityinsights.ehl.edu/pet-hotels.

Pitakkson, C, & Leejoeiwara, B. (2022). Factors Affecting The Decision to Use The Service of A Pet Food Store Among Pet Humanization Group in Muang District, Sakon Nahon Province. (In Thai). *Journal of Modern Learning Development, 8*(1), 239 - 258. https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jomld/article/view/258811/176070.

Polgár, Z., Blackwell, E. J., & Rooney, N. J. (2019). Assessing the Welfare of Kennelled Dogs - A Review of Animal-based Measures. *Applied Animal Behaviour Science, 213*, 1-13. https://doi.org/10.1016/j.applanim.2019.02.013.

Ramos-Ruiz, J. E., Aguilar-Rivero, M., Aja-Valle, J., & Castaño-Prieto, L. (2024). An Analysis of the Demand for Tourist Accommodation to Travel With Dogs in Spain. *Societies, 14*(2), 18. https://doi.org/10.3390/soc14020018

Rowe, M. (2018). *Hoteliers' Perceptions of Sustainable Practices on Small Hotel Operations: A Phenomenological Study* [Unpublished doctoral's thesis]. Walden University.

Saarnivaara, T. (2023). *How do Pet Hospitality Businesses Respond to Customer Expectations?* [Unpublished bachelor's thesis]. Haaga-Helia University.

Su, B.-C., Lin, H., & Wang, Y.-M. (2022). The Business Model of Digital Platforms for the Sharing Economy: Intensive Case Study Methodology for Rover.com Pet Boarding Platform. *Sustainability, 14*(23), 16256. https://doi.org/10.3390/su142316256.

Veas-González, I., Escobar-Farfán, M., Carrión-Bósquez, N., Bernal-Peralta, J., García-Salirrosas, E. E., Romero-Contreras, S., & Díaz-Díaz, C. (2025). Determinants of Pet-Friendly Tourism Behavior: An Empirical Analysis from Chile. *Animals, 15*(12), 1741. https://doi.org/10.3390/ani15121741.

Weinhaus, S. (2022). *Using Online Reviews to Identify How Hotels Can Satisfy Travelers With Pets While Making Money* [Unpublished doctoral's thesis]. University of South Florida.

Zhang, L., Wei, W., Rathjens, B., & Zheng, Y. (2023). Pet Influencers on Social Media: The Joint Effect of Message Appeal and Narrator. *International Journal of Hospitality Management, 110*, 103453. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103453.