

บทที่ 2

ทฤษฎี เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์

2.1.1 การกำหนดราคาสองส่วน (Two-part pricing)³

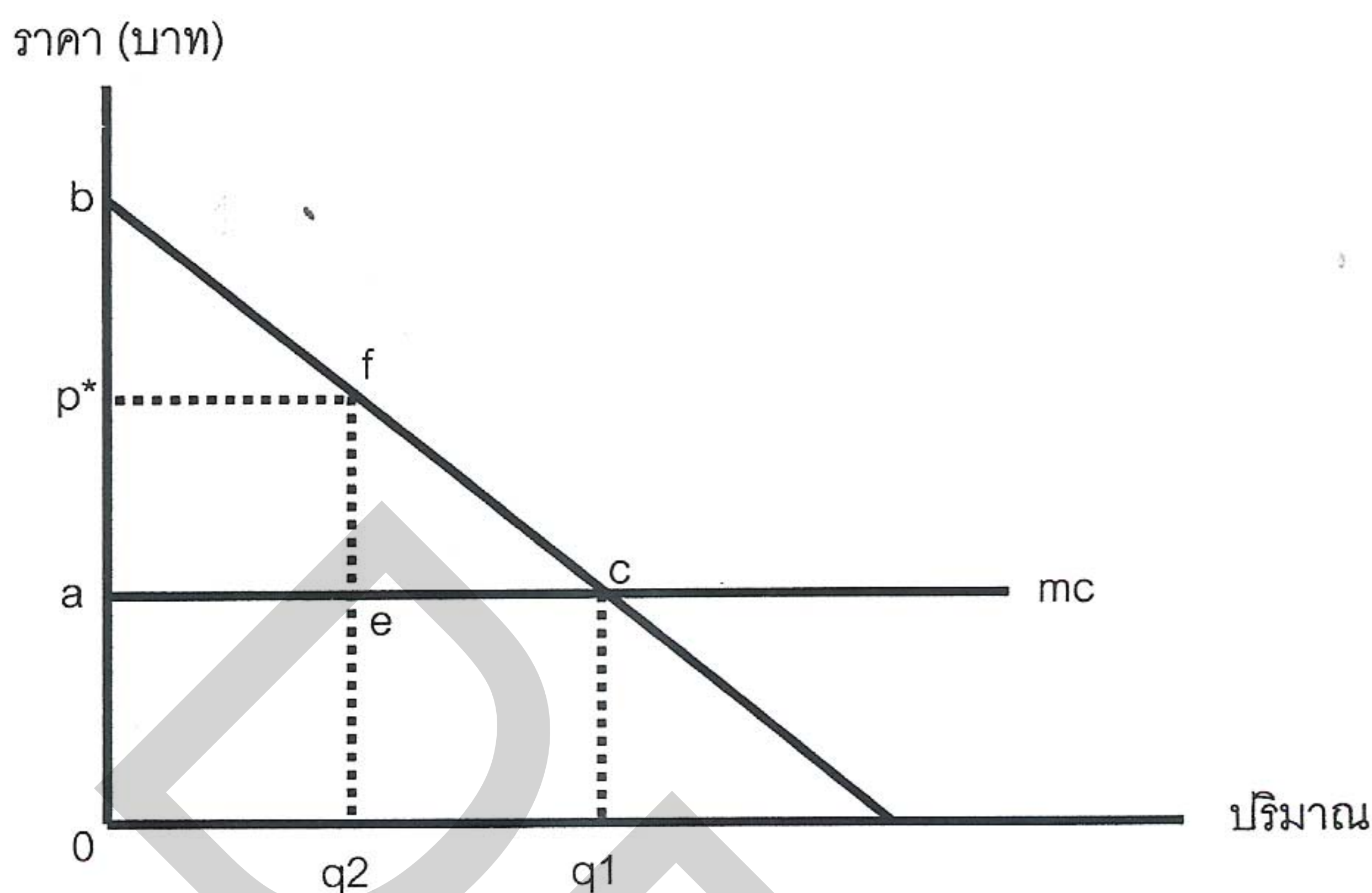
Disneyland เป็นผู้ริเริ่มใช้อำนาจผูกขาดมา กำหนดราคาสองส่วนก่อนธุรกิจอื่นๆ โดยสวนสนุก Disneyland ได้จัดเก็บค่าผ่านประตูเข้าสวนสนุกจำนวนหนึ่งสำหรับผู้เข้ามาเที่ยวสวนสนุก และเก็บค่าบริการอีกส่วนหนึ่งเมื่อผู้เข้ามาในสวนสนุกต้องการเล่นเครื่องเล่นในสวนสนุก ลักษณะการกำหนดราคาค่าบริการของ Disneyland มีอยู่ 2 ส่วน คือส่วนแรกผู้บริโภคเสียเพื่อซื้อโอกาสในการเล่นจำนวนหนึ่งเป็นค่าผ่านประตู และส่วนที่สองเสียค่าบริการเล่นอีกครั้ง ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บริโภค

หลักการกำหนดราคาสองส่วน

สมมติว่าผู้ประกอบการสวนสนุกแห่งหนึ่ง ต้องการกำหนดค่าบริการเข้าสวนสวนสนุก โดยวิธีกำหนดราคาสองส่วน ผู้ประกอบการทราบว่าเส้นอุปสงค์ผู้บริโภคที่มาใช้บริการสวนสนุกเป็นเส้นตรงเหมือนกันหมดทุกคน และต้นทุนเฉลี่ยของเครื่องเล่นภายในสวนสนุกเป็นค่าคงที่เท่ากับ mc ดังแสดงในรูปที่ 1

³ สรยุทธ์ มินะพันธ์. เศรษฐศาสตร์การจัดการ องค์การธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร สแตรทโทโนมิกส์.2546
หน้า 570 – หน้า 573

รูปที่ 1 การกำหนดราคาสองส่วน

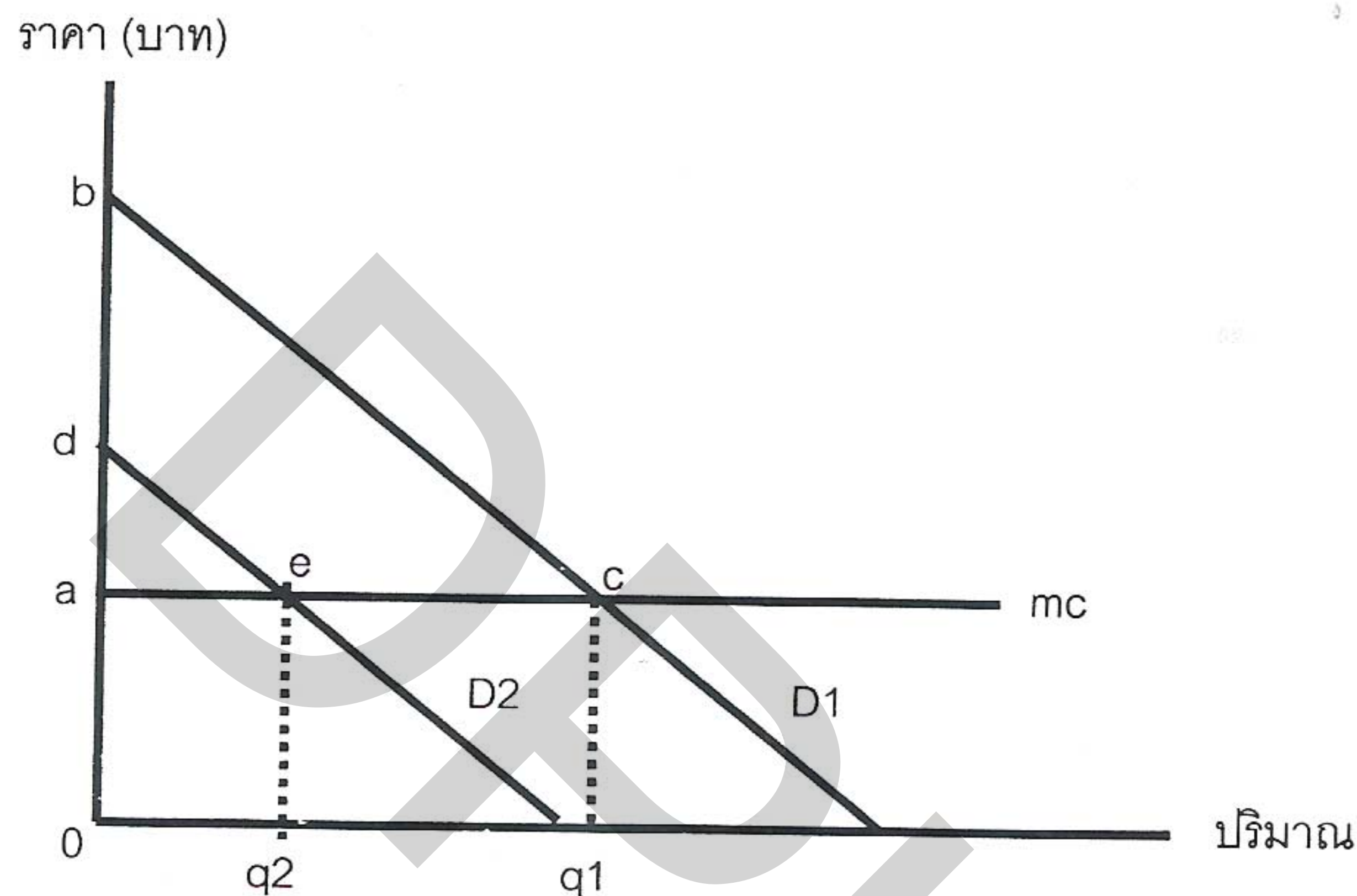


จากรูปที่ 1 ถ้าผู้ประกอบการเลือกกำหนดราคาที่ p^* ผู้บริโภคแต่ละคนจะใช้บริการเครื่องเล่นจำนวน q_2 ครั้ง ทำให้ผู้ประกอบการมีผลกำไรจากการที่ผู้บริโภคใช้บริการเครื่องเล่นในสวนสนุกเท่ากับพื้นที่ ap^*fe และผู้มาใช้บริการจะมีส่วนเกินผู้บริโภคเท่ากับพื้นที่ p^*bf การกำหนดราคาค่าบริการเครื่องเล่นสูงเกินต้นทุนเพิ่มหน่วยสุดท้าย ทำให้ผู้บริโภคใช้บริการเครื่องเล่นน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ถ้าผู้ประกอบการสวนสนุกกำหนดราคาค่าบริการเครื่องเล่นที่ $p = mc$ ผู้บริโภคจะใช้บริการเครื่องเล่นทั้งสิ้น q_1 ครั้ง แต่กำหนดราคาบัตรผ่านประตูเท่ากับส่วนเกินผู้บริโภคทั้งหมดเท่ากับพื้นที่ abc ผู้ประกอบการสวนสนุกจะได้ผลกำไรมากกว่าโครงสร้างราคาเดิมและเป็นผลกำไรที่สูงสุดอีกด้วย ดังนั้น ผู้ประกอบการสวนสนุกควรกำหนดราคาค่าบริการเครื่องเล่นเท่ากับต้นทุนเพิ่มหน่วยสุดท้าย และเรียกเก็บค่าผ่านประตูเท่ากับส่วนเกินผู้บริโภค เป็นวิธีการกำหนดราคาสองส่วนที่ให้ผลกำไรสูงสุด และมีประสิทธิภาพสูงสุด

การกำหนดราคาสองส่วน (ราคาบัตรผ่านประตู กับราคาค่าบริการเครื่องเล่น) ผู้ประกอบการสวนสนุกจะต้องทราบว่าผู้บริโภคมีความเต็มใจจะจ่ายค่าบริการการเข้ามาใช้สวนสนุกมากน้อยเพียงใด เพราะถ้าผู้ประกอบการกำหนดค่าผ่านประตูสูงเกินไป เพราะได้ข้อมูลความ

เต็มใจจะจ่ายมาจากผู้บริโภคในกลุ่มที่เต็มใจจะจ่ายสูง ทำให้ผู้บริโภคในกลุ่มที่เต็มใจจะจ่ายต่ำไม่ต้องการเข้ามาใช้บริการสวนสนุก ปัญหานี้จะแสดงในรูปที่ 2

รูปที่ 2 การกำหนดราคาสองส่วน เมื่อผู้บริโภคเต็มใจจ่ายไม่เท่ากัน



จากรูปที่ 2 กำหนดให้ผู้บริโภคที่ต้องการเข้ามาเที่ยวสวนสนุกมีอยู่ 2 ประเภท คือเต็มใจจะจ่ายสูงตามเส้นอุปสงค์ D1 และเต็มใจจ่ายต่ำตามเส้นอุปสงค์ D2 ถ้าผู้ประกอบการกำหนดราคาค่าบริการเครื่องเล่นที่ mc ผู้บริโภคในกลุ่ม D1 จะใช้บริการเครื่องเล่น q_1 ครั้ง และสำหรับผู้บริโภคในกลุ่ม D2 จะใช้เครื่องเล่นจำนวน q_2 ครั้ง แต่เนื่องจากความเต็มใจจ่ายหรือค่าของความสนุกของผู้บริโภคทั้งสองกลุ่มไม่เท่ากัน หากถ้าผู้ประกอบการกำหนดค่าผ่านประตูเท่ากับหรือสูงกว่า d ผู้บริโภคในกลุ่ม D1 จะมาใช้บริการสวนสนุก แต่ผู้บริโภคกลุ่ม D2 ปฏิเสธ เพราะค่าผ่านประตูสูงกว่าส่วนเกินผู้บริโภคที่เขาเต็มใจจะจ่ายเพื่อเข้ามาเที่ยวสวนสนุก ดังนั้น รายได้และผลกำไรจากผู้บริโภคกลุ่มนี้จะขาดหายไป โดยปกติ ผู้ประกอบการจะกำหนดราคาผ่านประตูเท่ากับส่วนเกินของผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริโภคทั้งหมด และเพื่อไม่ให้เสียผู้บริโภคในกลุ่มที่มีความเต็มใจจะจ่ายต่ำ เช่น กลุ่มนักเรียน นักศึกษา ผู้ประกอบการสวนสนุกจะกำหนดค่าผ่านประตูแตกต่างกันสำหรับกลุ่มนี้ โดยให้ส่วนลดเมื่อแสดงบัตรนักศึกษาหรือนักเรียน เพื่อให้ค่าผ่าน

ประตุลดลงเท่ากับความเต็มใจจ่ายของผู้บริโภค และอาจกำหนดค่าผ่านประตูในอัตราพิเศษต่ำกว่าค่าผ่านประตูอัตราปกติ เมื่อผู้บริโภคมาเที่ยวพร้อมกันเป็นกลุ่ม โดยมีการจองล่วงหน้า เป็นต้น

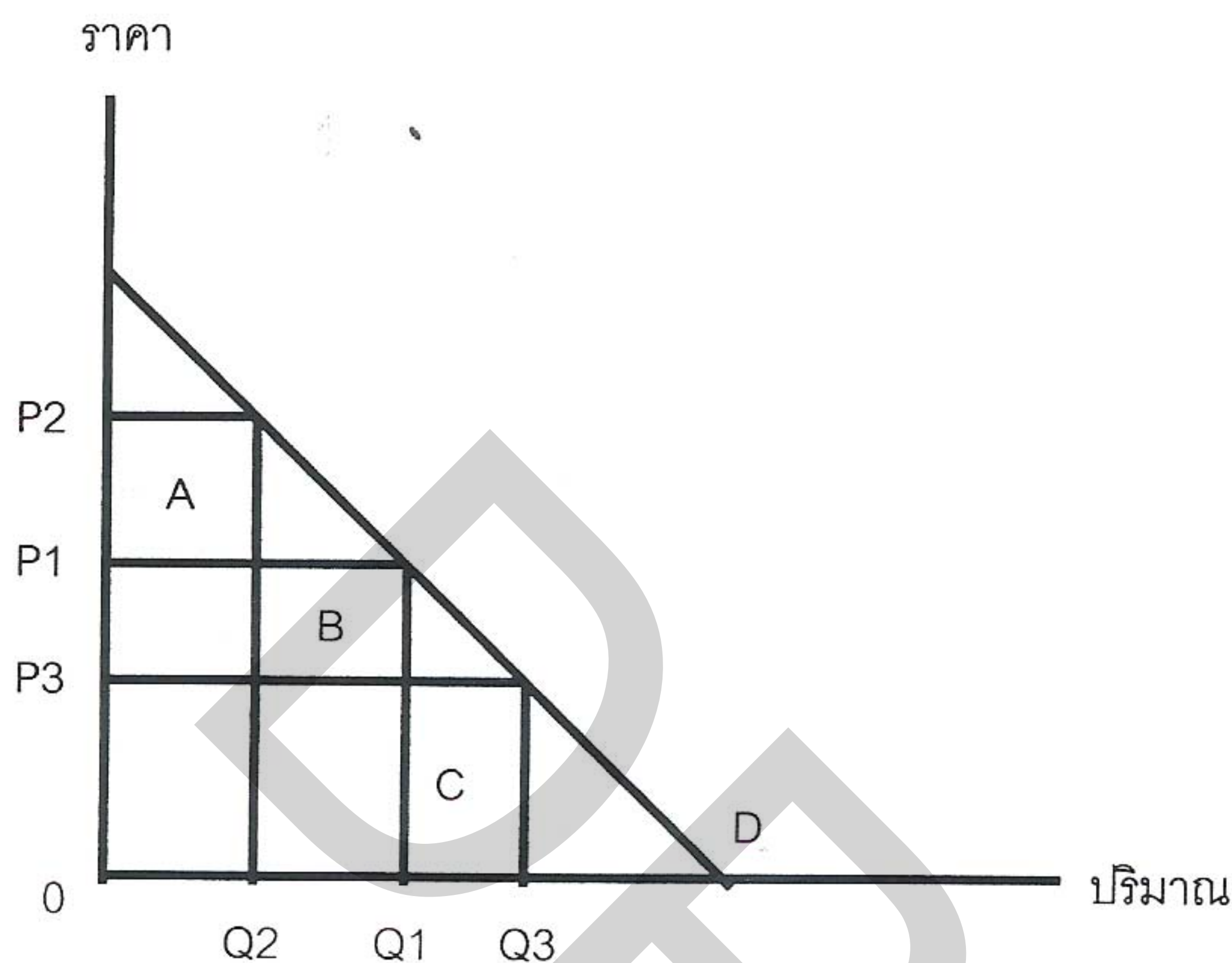
2.1.2 การกำหนดราคาแยกประเภทผู้ซื้อ (Discriminatory Pricing)⁴

การกำหนดราคาแยกประเภทผู้ซื้อ ผู้ผลิตจะใช้ประโยชน์จากความเต็มใจจะจ่ายของผู้บริโภคที่แตกต่างกัน โดยการกำหนดราคาสินค้าแตกต่างกันระหว่างผู้ซื้อตามความเต็มใจจะจ่าย แม้ว่าต้นทุนการผลิตสินค้าจะเท่ากันก็ตาม ซึ่งการกำหนดราคาดังกล่าวจะเป็นการกำหนดราคาตามค่าไม่ใช่กำหนดตามต้นทุนการผลิต เช่น การกำหนดราคาแตกต่างกันระหว่างผู้ใหญ่และเด็ก การกำหนดราคาแตกต่างกันระหว่างคนไทยกับชาวต่างประเทศ เป็นต้น

ในการกำหนดราคาสินค้าโดยปกติ ผู้ขายจะกำหนดราคาเดียวสำหรับผู้ซื้อทุกคน เพราะถือว่าผู้ซื้อเป็นผู้บริโภคกลุ่มเดียวกัน แต่ในทางปฏิบัติถ้าผู้ขายมีข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภคที่แสดงถึงความเต็มใจจะจ่ายได้ เช่น เงินรายได้ อาชีพ อายุ ภาษา และลักษณะการเลือกซื้อสินค้า ผู้ขายสามารถแบ่งแยกผู้ซื้อออกตามความเต็มใจจะจ่ายสูงและต่ำ เพื่อกำหนดราคาสินค้าให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้ซื้อนั้นๆ เพื่อดึงค่าของผู้บริโภคมาเป็นรายได้ของผู้ขายให้มากที่สุด สร้างผลกำไรสูงกว่าผลกำไรสูงสุดที่ได้รับจากการกำหนดราคาเดียวสำหรับผู้ซื้อทุกคน

⁴ สรยุทธ มินะพันธ์. เศรษฐศาสตร์การจัดการ องค์การธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร สเตรทโทโนมิกส์. 2546

รูปที่ 3 การกำหนดราคาตามกลุ่มผู้บริโภค



จากรูปที่ 3 เป็นการเปรียบเทียบการกำหนดราคาเดียวกับการกำหนดหลายราคาตามกลุ่มผู้ซื้อสินค้า เส้นอุปสงค์ D ประกอบด้วยอุปสงค์ของผู้บริโภคหลายกลุ่ม กลุ่มหนึ่งเป็นผู้บริโภคที่เต็มใจจะจ่ายสูง และอีกกลุ่มหนึ่งเป็นผู้บริโภคที่เต็มใจจะจ่ายต่ำ ถ้าผู้ขายกำหนดราคาสินค้าราคาเดียวที่ P_1 ผู้บริโภคจะซื้อสินค้าเท่ากับ Q_1 หน่วย รายได้จากการจำหน่ายจะเท่ากับ P_1Q_1 ซึ่งจะทำให้ผู้บริโภคกลุ่มที่เต็มใจจะจ่ายสูง ได้ประโยชน์จากราคาที่ต่ำ และมีผู้บริโภคในกลุ่มที่เต็มใจจะจ่ายต่ำไม่มีโอกาสได้ซื้อสินค้า แต่ถ้าผู้ขายกำหนดราคาแตกต่างกันระหว่างกลุ่มผู้บริโภคทั้งสอง โดยกำหนดราคา P_2 สำหรับกลุ่มผู้บริโภคที่เต็มใจจะจ่ายสูง และกำหนดราคา P_3 สำหรับผู้บริโภคที่มีความเต็มใจจ่ายต่ำ

เมื่อเปรียบเทียบระหว่างรายได้ที่กำหนดราคาสินค้าแตกต่างระหว่างกลุ่มผู้บริโภค และการกำหนดราคาเดียว จะเห็นว่าผู้ขายมีรายได้สูงขึ้นจากการกำหนดราคาสินค้าสองราคา ผู้ขายจะได้รายได้เพิ่มขึ้นตามพื้นที่ A ซึ่งเป็นรายได้ที่ผู้ขายยึดครองค่าของสินค้าส่วนหนึ่งมาจากส่วนเกินผู้บริโภคในกลุ่มที่เต็มใจจะจ่ายสูง และจากพื้นที่ C เป็นรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการที่ปริมาณขายเพิ่มขึ้นจากผู้ซื้อใหม่ในกลุ่มที่มีความเต็มใจจะจ่ายต่ำ แต่ผู้ขายจะสูญเสียรายได้พื้นที่ B ให้แก่ผู้ซื้อ

เดิมบางส่วนที่ผู้ขายไม่สามารถแยกออกจากกลุ่มผู้มีความเต็มใจจะจ่ายต่ำ มีโอกาสซื้อสินค้าในราคาที่ต่ำกว่าเดิม เมื่อนำรายได้ที่เพิ่มขึ้นและลดลงมารวมกันผู้ขายจะมีรายได้เพิ่มสูงขึ้น (เพราะพื้นที่ $A + C > B$) ถ้าผู้ขายมีข้อมูลพฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค และสามารถจัดแบ่งแยกกลุ่มผู้ซื้อออกตามความเต็มใจจะจ่าย ผู้ขายสามารถกำหนดราคาที่แตกต่างกันสำหรับผู้ซื้อแต่ละกลุ่ม ผู้ขายจะสามารถดึงค่าของสินค้าที่ส่งมอบให้แก่ผู้ซื้อมาเป็นของผู้ขายได้มากขึ้น พร้อมทั้งสามารถเพิ่มลูกค้าใหม่ในกลุ่มผู้บริโภคที่มีความเต็มใจจะจ่ายต่ำได้มากขึ้น ถ้าผู้ขายกำหนดราคาทั้งหมดสูงกว่าต้นทุนการผลิตเฉลี่ยต่อหน่วย ผลกำไรของผู้ขายจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับกำหนดราคาเดียว

2.1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันแบบ SWOT⁵

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันที่นิยมใช้เพื่อวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรหรือหน่วยธุรกิจ หรือที่นิยมเรียกกันว่า SWOT Analysis โดยพิจารณาจากภาระกิจขององค์กรหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และเป้าหมายทางธุรกิจเพื่อใช้เป็นจุดยืนเปรียบเทียบกับสภาพธุรกิจทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อวางแผนกำหนดกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การวิเคราะห์พิจารณาสภาพการแข่งขันทางธุรกิจภายนอกและภายในองค์กร ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพธุรกิจภายใน (Internal environment analysis)

เป็นการพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร หรือหน่วยงานธุรกิจขององค์กรเองว่ามีความสามารถหรือไร้ความสามารถในการทำโอกาสทางธุรกิจหรือป้องกันภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมากน้อยเพียงใด หรือเป็นการระบุปัจจัยภายในองค์กรที่ทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง (Strengths) และความอ่อนแอ (Weaknesses) ต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

⁵ สรยุทธ์ มีนะพันธ์. เศรษฐศาสตร์การจัดการ องค์กรธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร สแตนท์โทโนมิกส์.2546

ในบางกรณีความเข้มแข็งและอ่อนแอขององค์กร หรือหน่วยงานภายในองค์กรอาจเกิดขึ้นจากโครงสร้างการบริหารและการจัดการ มิใช่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ เช่น การบริหาร การจัดการธุรกิจแบบครอบครัว ที่อำนาจการตัดสินใจกระจุกตัวอยู่ที่บุคคลภายในครอบครัว ทำให้การตัดสินใจเชื่องช้า ไม่ทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือเกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในครอบครัว มีผลทำให้ไม่สามารถตัดสินใจทางธุรกิจได้ และหากถ้าองค์กรมีหลายหน่วยงาน ปัญหาความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน เป็นจุดอ่อนที่สำคัญสำหรับหน่วยงานในการแก้ไขปัญหาภายนอกและการสร้างโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งจะมีผลสำเร็จได้ก็จากการทำงานประสานและร่วมมือกันจากหลายหน่วยงาน

วิธีการระบุจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรหรือหน่วยงานมักจะทำโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กรเองเป็นผู้ประเมิน เพราะจะให้ความคิดเห็นและการวิเคราะห์ที่เป็นกลางมากกว่าการใช้บุคลากรภายในองค์กรเอง หรืออาจต้องใช้วิธีการสำรวจความคิดเห็น และนำผลมาสรุปเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งอีกครั้งหนึ่ง ก่อนที่จะนำมาวิเคราะห์รายละเอียดของปัจจัยดังกล่าว

การทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะต้องพยายามกำจัดจุดอ่อนให้หมดไป หรือสร้างจุดแข็งที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้นแต่วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็ง เป็นการทำความเข้าใจถึงปัจจัยทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ เพื่อนำปัจจัยทรัพยากรเหล่านี้มาใช้สร้างโอกาสทางธุรกิจที่มีอยู่ให้เป็นผลกำไรทางธุรกิจ ซึ่งขึ้นอยู่กับขอบเขตขององค์กรว่าจะสามารถนำโอกาสมาเป็นผลกำไรมากน้อยเพียงใด การวิเคราะห์จุดแข็งหรือจุดอ่อนยังรวมถึงการที่องค์กรอาจต้องแสวงหาโอกาสทางธุรกิจที่เหมาะสมกับจุดอ่อนและจุดแข็งที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดแก่องค์กร การสำรวจและพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งสำหรับองค์กรจึงเปรียบเสมือนการหาสมรรถภาพทางธุรกิจขององค์กรหรือหน่วยงาน ที่ธุรกิจมีเหนือกว่าคู่แข่งหรือด้อยกว่าคู่แข่งในตลาด ซึ่งองค์กรสามารถนำมาสร้างเป็นความได้เปรียบการแข่งขันทางธุรกิจต่อไปได้

2. การวิเคราะห์สภาพธุรกิจภายนอก (External environment analysis)

องค์กรธุรกิจต้องติดตามการเคลื่อนไหวปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ ทั้งเพื่อแสวงหาโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจเพื่อสร้างผลกำไร หรือใช้เพื่อการตรวจสอบผลการดำเนินธุรกิจขององค์กรว่าเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับสภาพตลาดโดยทั่วไป ปัจจัยภายนอก เช่น อัตราการเติบโตทางธุรกิจของตลาด ผู้ผลิตจำหน่ายรายใหม่ การเปลี่ยนแปลงกฎและระเบียบ การแข่งขันใน

ตลาด เทคโนโลยีการผลิตการจำหน่ายใหม่ มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กรโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ โดยจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะคือ

1) โอกาสธุรกิจ (Opportunities) คือโอกาสที่องค์กรสามารถสร้างลูกค้าใหม่จากคำสั่งซื้อและบริการที่องค์กรสร้างขึ้นมา เพื่อทำผลกำไรให้แก่องค์กร โอกาสธุรกิจนี้ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ สิ่งดึงดูดใจของตัวสินค้า หรือค่าของสินค้าที่องค์กรได้สร้างขึ้นมา หากถ้าองค์กรสามารถสร้างค่าของสินค้าได้สูงตามความต้องการของผู้ซื้อ แรงดึงดูดใจของสินค้าต่อผู้ซื้อจะสูง เพราะเห็นว่าสินค้ามีคุณค่าสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่งในตลาดสินค้าเดียวกัน ขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องประเมินว่าความเป็นไปได้ที่โอกาสใหม่นี้จะประสบความสำเร็จ เช่น ค่าของสินค้าที่สูงเป็นสิ่งดึงดูดใจแก่ผู้ซื้อ มีโอกาสที่คู่แข่งสามารถลอกเลียนแบบได้หรือไม่ หรือค่าของสินค้ามีอายุสั้นหรือยั่งยืนสำหรับผู้ซื้อหรือไม่ องค์กรควรเลือกโอกาสธุรกิจที่มีสิ่งดึงดูดใจแก่ผู้ซื้อสูง และมีโอกาสความสำเร็จสูง เพื่อลดความเสี่ยงของการทำธุรกิจลง

2) ภัยทางธุรกิจ (Threats) ภัยทางธุรกิจเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับโอกาสธุรกิจ เป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร หากถ้าองค์กรไม่หาทางแก้ไข หรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อกำจัดภัยนี้ให้หมดสิ้นหรือลดลง จะมีผลกระทบต่อผลกำไรหรือการเติบโตทางธุรกิจขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่นเดียวกับโอกาสธุรกิจใหม่ การประเมินภัยทางธุรกิจที่มีต่อองค์กรพิจารณาจาก 2 ลักษณะเช่นเดียวกัน คือ ความร้ายแรงของภัยนั้น และโอกาสที่ภัยนั้นจะเกิดขึ้นและมีผลต่อธุรกิจมากน้อยเพียงใด เช่น คู่แข่งขันได้มีการพัฒนาคุณค่าของสินค้าดีขึ้นกว่าสินค้าที่องค์กรผลิตจำหน่ายอยู่ และค่าของสินค้านั้นตรงกับความต้องการของผู้ซื้อมากกว่าที่ผลิตอยู่ จะมีผลทำให้ลูกค้าขององค์กรเปลี่ยนไปซื้อสินค้านั้นแทน หรือทำให้การเติบโตของปริมาณการจำหน่ายสินค้าลดลง ภัยเช่นนี้มีผลรุนแรงต่อธุรกิจขององค์กร และโอกาสที่ภัยนี้จะมาถึงองค์กรมีความเป็นไปได้สูง องค์กรธุรกิจจึงต้องประเมินภัยทางธุรกิจว่ามีผลอย่างไรสำหรับองค์กร และดำเนินมาตรการป้องกัน หรือวางแผนการตามความเหมาะสมสำหรับภัยที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภัยที่รุนแรงและโอกาสส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่องค์กรทำอยู่สูง สำหรับภัยที่ไม่รุนแรงและโอกาสที่จะมีผลกระทบน้อยมาก องค์กรอาจไม่ให้ความสนใจเลยก็ได้ แต่สำหรับภัยที่มีผลรุนแรงแต่โอกาสของผลกระทบมีน้อย หรือเป็นภัยที่ผลต่ำแต่โอกาสของผลกระทบสูง องค์กรไม่จำเป็นต้องมีมาตรการแก้ไขทันที แต่ต้องคอยติดตามประเมินสถานการณ์เพื่อดูว่าภัยที่เกิดขึ้นนี้จะเปลี่ยนแปลงเป็นภัยที่รุนแรงหรือไม่อย่างไร

องค์กรธุรกิจเมื่อได้ประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจภายนอกทั้งโอกาสและภัยทางธุรกิจ จะทราบว่าธุรกิจที่ทำอยู่มีลักษณะอย่างไร ซึ่งแบ่งแยกออกเป็น 4 ลักษณะด้วยกัน คือ

1) ธุรกิจอุดมคติ (Ideal Business) เป็นธุรกิจที่ให้โอกาสการทำธุรกิจสูง แต่มีภัยรุนแรงต่ำหรือเป็นธุรกิจที่มีโอกาสสร้างผลกำไรสูง แต่มีความเสี่ยงทางธุรกิจต่ำ

2) ธุรกิจเก็งกำไร (Speculative Business) เป็นธุรกิจที่มีโอกาสและภัยธุรกิจที่สูง ธุรกิจนี้ให้โอกาสในการสร้างผลตอบแทนหรือผลกำไรสูง แต่ก็มีความเสี่ยงจากภัยธุรกิจสูงตามไปด้วย ดังนั้น การควบคุม ติดตามและแก้ไขปัญหาจากภัยธุรกิจที่จะเกิดขึ้น จึงเป็นปัญหาสำคัญสำหรับธุรกิจประเภทนี้

3) ธุรกิจที่อยู่ตัว (Mature Business) เป็นธุรกิจที่มีโอกาสธุรกิจและภัยที่จะเกิดขึ้นต่ำ เป็นธุรกิจที่ดำเนินการมานานและตลาดมีเสถียรภาพสูง ทำให้ทั้งโอกาสและภัยที่จะเกิดขึ้นมีอยู่น้อยมาก ผลตอบแทนหรือกำไรจึงมีไม่มากหรือหวือหวา และปัญหาภัยทางธุรกิจซึ่งรุนแรงมากนักที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจจะต้องมีการวางแผนแก้ไขอย่างเต็มที่

4) ธุรกิจที่มีปัญหา (Troubled Business) เป็นธุรกิจที่มีโอกาสการทำธุรกิจใหม่ต่ำ และไม่เพียงแต่เท่านั้น ยังต้องประสบปัญหาภัยทางธุรกิจที่รุนแรงและโอกาสที่จะกระทบต่อธุรกิจมีอยู่สูง ธุรกิจนี้จึงเป็นธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูงมาก และโอกาสที่ผลตอบแทนจะได้สูงก็มีอยู่น้อย

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันแบบ SWOT

สรุป SWOT	จุดเด่น	จุดด้อย
ภายในองค์กร	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ภายนอกองค์กร	โอกาส (Opportunities)	ภัย (Threats)

2.2 เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มีเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาดังนี้

2.2.1. รายงานการวิจัย การจัดการเรียนรู้ของแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต: สวนสัตว์ โดย นายอภิเดช สิงห์เสนี และคณะ (2548) ⁶

โดยรายงานการวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจของสถานประกอบการที่ดำเนินงานในลักษณะของสวนสัตว์ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท ตามลักษณะของการเลี้ยงและการจัดแสดง โดยสวนสัตว์ยังคงมีนโยบายและวัตถุประสงค์หลักของการนำสัตว์มาเลี้ยงไว้เพื่อการอนุรักษ์ การค้นคว้าวิจัย การให้การศึกษาและการเป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชน ในรายงานการวิจัยได้สรุปความรับผิดชอบของผู้บริหารแหล่งการเรียนรู้ ที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดการแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต : สวนสัตว์ ใน 3 ด้านด้วยกันคือ

ก) ด้านการบริหารจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วย 1. การจัดทำมาตรฐานการดำเนินงานของสวนสัตว์ ผลการศึกษาพบว่า สวนสัตว์ในประเทศไทยไม่มีการจัดทำมาตรฐานการจัดการแหล่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน ขณะเดียวกัน องค์การสวนสัตว์ฯ ซึ่งเป็นสวนสัตว์ของรัฐ สามารถเป็นแกนนำในการดำเนินงานได้ เนื่องจากในปีงบประมาณ 2548 องค์การสวนสัตว์ฯ ได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนแม่บทการเรียนรู้ให้กับสวนสัตว์ต่างๆ ในสังกัดไว้แล้ว 2. การระดมทรัพยากร เช่น งบประมาณ บุคลากร ผู้ชำนาญการ ผู้เชี่ยวชาญ ทั้งในส่วนกลางและท้องถิ่น 3. การจัดตั้งและการขยายเครือข่ายการเรียนรู้ที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เช่น สมาคมเพื่อสวนสัตว์ไทยมีสมาชิกสวนสัตว์ 26 แห่ง สมาคมสวนสัตว์อาเซียน มีสวนสัตว์สมาชิก 30 แห่ง 4. การประสานความร่วมมือกับองค์กรต่างๆ เช่น สวนสัตว์กับสถาบันการศึกษา หน่วยงานสวนสัตว์ระหว่างประเทศ เพื่อความร่วมมือในการพัฒนาสวนสัตว์ 5. การพัฒนาบุคลากร จัดส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานและ

⁶ อภิเดช สิงห์เสนี และคณะ. รายงานการวิจัย การจัดการเรียนรู้ของแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต: สวนสัตว์. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2548.

ฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง 6. การให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว และปลอดภัย 7. การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ 8. การจัดอบรมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติให้แก่ภาคีและอาสาสมัครในสวนสัตว์ต่างๆ 9. ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ อย่างหลากหลาย

ข) ด้านการจัดองค์ประกอบการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 1. การจัดทำสื่อ เนื้อหาสาระที่ทันสมัย มีความเหมาะสมกับผู้เรียน 2. ข้อมูลเฉพาะของสัตว์ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนยังจัดอย่างไม่เป็นระบบ 3. สวนสัตว์ที่มีความพร้อมในการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ต้องมีพื้นที่ที่เพียงพอเพื่อรองรับกลุ่มเป้าหมายในด้านปริมาณและประเภทตามระบบการศึกษาได้อย่างจำกัด สวนสัตว์ที่มีปริมาณพื้นที่มาก สามารถจัดองค์ประกอบและสิ่งอำนวยความสะดวกได้มากกว่า เช่น จัดเป็นที่พักแรม ลานเอนกประสงค์ ที่พัก และจัดสภาพสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นธรรมชาติ 4. สวนสัตว์ทั้งภาครัฐและเอกชนขาดแคลนบุคลากรด้านการจัดกิจกรรมของแหล่งการเรียนรู้เฉพาะด้าน 5. ควรพัฒนาอาคาร สถานที่ สภาพภูมิทัศน์ สภาพสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้สวนสัตว์ ควบคู่ไปกับความรู้ด้านวิชาการ 6. ควรมีการตั้งหน่วยหรือศูนย์การศึกษาที่เน้นการให้ข้อมูลในลักษณะที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้มากกว่าหน่วยประชาสัมพันธ์ 7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้ของสวนสัตว์ยังมีน้อย

ค) ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สวนสัตว์แต่ละแห่งมีการจัดกิจกรรมภายในอย่างต่อเนื่องซึ่งส่วนใหญ่เป็นการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นในด้านกิจกรรมการแสดงเพื่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวเป็นหลัก ซึ่งเป็นที่นิยมมากกว่ากิจกรรมทางการศึกษา จึงทำให้การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของสวนสัตว์ไม่มีการดำเนินงานอย่างจริงจัง

2.2.2. ปัญหาการบริหารงานของสวนสัตว์ดุสิต โดย สำราญ เทียวพานิชย์ (2525)⁷

สำราญ (2525) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานของสวนสัตว์ดุสิตโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงลักษณะการบริหารรวมถึงปัญหา และอุปสรรคในการบริหารงานของสวนสัตว์ดุสิต ในการศึกษาผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานทุกระดับจำนวน 200 คน และผู้เข้าชมจำนวน 200 คน โดยการออกแบบสอบถาม

ผลการศึกษาปัญหาของสวนสัตว์ดุสิตพบว่าสวนสัตว์มีปัญหาต่างๆ ดังนี้ 1. สวนสัตว์ดุสิตมีสถานที่คับแคบ ไม่สามารถรองรับความต้องการของผู้เข้าชมได้ทั่วถึง ซึ่งประชาชนมีความต้องการเข้ามาพักผ่อน และมาศึกษาหาความรู้เป็นจำนวนมาก 2. อัตราค่าจ้างของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ และพนักงานทำงานในหน้าที่เดิมมานานหลายปี ทำให้ยากเปลี่ยนงาน หรือเปลี่ยนหน้าที่ 3. หน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงาน 1 คน ต้องรับผิดชอบ 1.5-2.5 ไร่ ทำให้ดูแลไม่ทั่วถึง ประกอบกับประชาชนเข้ามาเที่ยวเป็นจำนวนมากทำให้สถานที่สกปรก นอกจากนี้พนักงานในหน้าที่อื่นๆ ยังมีพนักงานให้บริการไม่เพียงพอ และขาดแคลนพนักงานในบางงาน การปฏิบัติงานขาดความคล่องตัว เนื่องจากการปฏิบัติงานยังเป็นระบบราชการ การบริหารงานบุคคลยังขาดหลักการบริหารที่ทันสมัย และไม่ส่งเสริมให้พนักงานทำดีเท่าที่ควร 4. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความสามารถในเรื่องธรรมชาติและพฤติกรรมของสัตว์ป่า เพราะยังไม่มีโอกาสให้มีการศึกษาและค้นคว้าอย่างจริงจัง 5. ปัจจุบันมีสวนสาธารณะที่พักผ่อนเพิ่มมากขึ้นหลายแห่งทั้งของรัฐและเอกชน เช่น สวนสยาม สวนสามพราน สวนจตุจักร ฟาร์มจระเข้ ซึ่งถือว่าเป็นคู่แข่งที่สำคัญของสวนสัตว์ดุสิต 6. ปัญหาการเฉลี่ยรายได้ของสวนสัตว์ดุสิตไปสู่สวนสัตว์อื่น ทำให้สวนสัตว์ดุสิตเหลือเงินน้อยลงในการใช้สำหรับปรับปรุงกิจการของสวนสัตว์

⁷ สำราญ เทียวพานิชย์. ปัญหาการบริหารงานของสวนสัตว์ดุสิต. วิทยานิพนธ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2525.

2.2.3. การศึกษาลักษณะและทัศนคติของผู้ใช้บริการสวนสัตว์ดุสิต โดย อรวี สะสมพล (2537)⁸

อรวี (2537) ได้ศึกษาลักษณะและทัศนคติของผู้ใช้บริการสวนสัตว์ดุสิต โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อทราบลักษณะและความต้องการที่แท้จริงของผู้เข้าชมสวนสัตว์ดุสิต และแนวทางการปรับปรุงการบริการของสวนสัตว์ดุสิตให้สอดคล้องกับอุปสงค์ของประชาชน โดยไม่ขัดกับหน้าที่หลักของสวนสัตว์ดุสิต ผู้วิจัยได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เข้าชมสวนสัตว์จำนวน 200 คน

ผลการศึกษาพบว่าวัตถุประสงค์ของผู้เข้าชมคือมาเพื่อพักผ่อนเป็นหลัก มิได้ตั้งใจเข้ามาชมสัตว์โดยตรง สำหรับผู้ที่ต้องการเข้ามาหาความรู้มีจำนวนน้อยมาก ปัจจัยที่กำหนดอุปสงค์ของผู้เข้าชมสวนสัตว์ ได้แก่ ราคาค่าบัตรผ่านประตู รายได้ของผู้เข้าชม รสนิยม และการถูกชักจูงจากปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ค่าบริการต่างๆ ที่สวนสัตว์กำหนดขึ้นเป็นที่พอใจของผู้เข้าชมเป็นส่วนมาก ปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ได้แก่ บริเวณที่ตั้ง ข่าวสารสื่อโฆษณา การจัดงานพิเศษ และการอำนวยความสะดวก มีผลมากต่อการชักจูงให้ประชาชนเข้ามาชมสวนสัตว์

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้มีข้อเสนอแนะและข้อสังเกตคือ สวนสัตว์ควรมีสินค้าและบริการไว้บริการให้กับผู้เข้าชมทุกเพศทุกวัย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เข้าชม ผู้ให้บริการควรให้ความสำคัญกับการจัดสวน สภาพแวดล้อมภายในสวนสัตว์ให้ร่มรื่น สวยงาม รวมไปถึงสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ไว้บริการ และสุดท้าย ผู้วิจัยได้ให้ข้อสังเกตว่า เพราะเหตุใดในช่วงเวลาที่ทำการศึกษาจำนวนผู้เข้าชมสวนสัตว์ดุสิตจึงลดลงเรื่อยมาเป็นเวลาหลายปี สาเหตุอาจเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยภายในซึ่งก็คือการบริหารงานของสวนสัตว์ดุสิตเอง

⁸ อรวี สะสมพล. การศึกษาลักษณะและทัศนคติของผู้ใช้บริการสวนสัตว์ดุสิต. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. 2537.

2.2.4 การปรับตัวของสวนสัตว์ในช่วงวิกฤติ โดย Development Office. Saint Louis Zoo Foundation⁹

ในบทความดังกล่าวได้กล่าวถึงการปรับตัวของสวนสัตว์ลอนดอนในช่วงวิกฤติว่า สวนสัตว์ลอนดอนสามารถปรับตัวให้อยู่รอดได้ในช่วงวิกฤติ แต่ก็เต็มไปด้วยความยากลำบาก โดยสวนสัตว์ต้องพึ่งพิงรายได้จากมูลนิธิ และเงินสนับสนุนจากรัฐบาลซึ่งมาจากเงินภาษี และยิ่งกว่านั้น สวนสัตว์มีสัตว์มากกว่า 700 สายพันธุ์ทำให้ภาระด้านค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ในช่วงวิกฤติรัฐบาลลดการให้เงินสนับสนุนทำให้สวนสัตว์ต้องปรับตัวเพื่อสามารถอยู่รอดได้ การปรับตัวดังกล่าวถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด

โดยสวนสัตว์จะต้องลดจำนวนสัตว์ที่มี ปริมาณพื้นที่ใช้สอยให้มีขนาดเล็กลง ง่ายต่อการดูแล ลดราคาค่าบัตรผ่านประตูให้ถูกลง และจะต้องมีรายได้จากค่าบัตรผ่านประตูไม่น้อยกว่า 1,000,000 ดอลลาร์ต่อปี จากจำนวนนักท่องเที่ยวไม่น้อยกว่า 1 ส่วน 4 ของจำนวนนักท่องเที่ยวของปีที่ผ่านมา ซึ่งการปรับขนาดพื้นที่ให้เล็กลงไม่ใช่ข้อจำกัดของสวนสัตว์ เพราะมีสวนสัตว์ที่ดีหลายแห่งไม่จำเป็นต้องใช้พื้นที่มาก ประตูทางเข้าก็เล็ก แต่ก็สามารถดำเนินการอยู่ได้

นอกจากนี้ควรจะลดจำนวนสัตว์ลง เหลือไว้เพียงสัตว์ที่เป็นพ่อพันธุ์ แม่พันธุ์ เท่านั้น และควรจัดโซน (ปรับปรุงคอกสัตว์) ที่อันตรายแยกต่างหาก เช่น กรงเสือ สัตว์เลี้ยงลูกด้วยนม สัตว์ปีก เป็นต้น โดยสวนสัตว์ลอนดอนสามารถใช้สวนสัตว์เจอร์ซีเป็นตัวอย่างในการปรับปรุงได้

ประเด็นสำคัญคือในเมืองลอนดอนนั้นมีสถานที่ท่องเที่ยวที่ถือว่าเป็นคู่แข่งของสวนสัตว์อยู่หลายแห่ง ไม่ว่าจะเป็นพิพิธภัณฑ์, พิพิธภัณฑ์หุ่นขี้ผึ้ง, แกลลอรี่, หอคอย แต่หากพิจารณากันจริงๆ แล้วสถานที่เหล่านี้สู้สวนสัตว์ไม่ได้เลยเพราะ สถานที่เหล่านี้มีเพียงรูปปั้นไม่มีชีวิตชีวา จะสู้กับความน่ารักของลิง นกฟามิงโกได้อย่างไร นอกจากนี้สวนสัตว์ยังสามารถเที่ยวได้ตลอดทั้งวัน มีกิจกรรมหลากหลายให้เที่ยวได้อย่างเพลิดเพลิน

⁹ ผู้วิจัยนำมาจาก www.goodzoos.com ไม่ปรากฏชื่อบทความ แก้ไขปรับปรุงในปี 1992

2.2.5 Cheater Zoo Conservation cannot wait¹⁰

งานการศึกษาดังกล่าวได้ศึกษาสภาพของสวนสัตว์ Chester Zoo ในประเทศอังกฤษ ซึ่งเป็นการศึกษาในปี 1990s สภาพทั่วไปของสวนสัตว์ในปี 1991 สวนสัตว์มีจำนวนสัตว์ทั้งหมดกว่า 4,800 ตัว จาก 512 สายพันธุ์ ประกอบด้วยสัตว์เลี้ยงลูกด้วยนม 732 ตัว นก 867 ตัว สัตว์เลื้อยคลาน 360 ตัว สัตว์ครึ่งบกครึ่งน้ำ 125 ตัว ปลา 2,116 ตัว และสัตว์ไม่มีกระดูกสันหลัง 635 ตัว ซึ่งสัตว์ต่างๆ เหล่านี้กินอาหารมากกว่า 795 ตันปี คิดเป็นจำนวนเงิน 1.2 ล้านปอนด์ หรือประมาณ 25% ของต้นทุนทั้งหมด และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้นประมาณ 13%

ในสวนสัตว์ประกอบไปด้วยร้านอาหาร ร้านกาแฟ ร้านขายขนมขบเคี้ยว ร้านไอศกรีม เครื่องดื่ม ร้านขายของที่ระลึก ซึ่งจะมีทั้งร้านขนาดใหญ่และขนาดเล็กกระจายอยู่ทั่วสวนสัตว์

นอกจากนี้สถานที่ที่น่าสนใจได้เข้าสู่สวนสัตว์เป็นจำนวนมากคือสวนดอกไม้ ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ดูแลในส่วนนี้ 22 คน ดูแลพันธุ์ไม้ฤดูหนาว 80,000 ชนิด และพันธุ์ไม้ฤดูร้อน 80,000 ชนิด นอกจากนี้ยังมีดอกกุหลาบ ดอกกล้วยไม้ ต้นปาล์ม ต้นยาง ฯลฯ

สวนสัตว์เป็นองค์กรที่มีลักษณะเฉพาะ การให้บริการของเจ้าหน้าที่ก็ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ การอบรมเจ้าหน้าที่ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสวนสัตว์ที่ควรจัดทำ เจ้าหน้าที่ในสวนสัตว์ประกอบไปด้วยเจ้าหน้าที่หลัก 50 คน ฝ่ายดูแลบำรุงรักษา 15 คน ดูแลบริเวณสนาม 13 คน ผู้ชำนาญด้านการศึกษา 8 คน เจ้าหน้าที่การตลาด 12 คน และฝ่ายบริหารและการเงิน 17 คน ซึ่งจำนวนเจ้าหน้าที่เหล่านี้ยังไม่รวมพนักงานที่จ้างเพื่อประจำร้านขายของ รับรองนักท่องเที่ยวทางซุ้มต่างๆ ซึ่งถ้าเป็นช่วงฤดูร้อนจะต้องจ้างพนักงานเหล่านี้เพิ่มขึ้นอีกหนึ่งเท่าตัว

¹⁰ The marketing casebook by Sally Dibb and Lyndon Simkin, page 136-152. 1994

ตารางที่ 4 แสดงสถานที่ที่นักท่องเที่ยวนิยมไปในช่วงวันหยุด หรือเวลาว่าง

สถานที่ที่ไม่จัดเก็บค่าผ่านประตู	1986 (Millions)	1990 (Millions)
Blackpool Pleasure Beach	6.5	6.5
Albert Dock, Liverpool	2.0	6.0
British Museum	3.6	4.8
Strathclyde Country Park	-	4.2
National Gallery	3.2	3.7
Palace Pier, Brighton	-	3.5
Tate Gallery	1.1	1.6
Pleasureland, Southport	-	1.5
Bradgate Park	1.2	1.3
สถานที่ที่เก็บค่าธรรมเนียม	1986 (Millions)	1990 (Millions)
Madame Tussaud's	2.4	2.5
Tower of London	2.0	2.3
Alton Towers	2.2	2.1
Natural History Museum	2.7*	1.5
Chessington World of Adventure	0.8	1.5
Blackpool Tower	1.4	1.4
Royal academy, London	0.6	1.3
Science Museum	3.0**	1.3
London Zoo	1.2	1.3
Kew Gardens	1.1	1.2

หมายเหตุ * เก็บค่าธรรมเนียมในปี 1987

** เก็บค่าธรรมเนียมในปี 1989

ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาแนวโน้มคนจะไปเที่ยวสวนสัตว์เริ่มลดลง จากรายงานประจำปีของสวนสัตว์ในปี 1991 จำนวนนักท่องเที่ยวเหลือเพียง 900,000 คน แต่ถึงอย่างไรสวนสัตว์ก็ยังเป็นที่นิยมของนักท่องเที่ยวอยู่

การจัดการสวนสัตว์ต้องพยายามทำความเข้าใจความต้องการของนักท่องเที่ยวที่จะทำให้ได้โดยการหาจุดเด่นของสวนสัตว์ เลือกกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสวนสัตว์ เพื่อให้สวนสัตว์เป็นหนึ่งในตัวเลือกของนักท่องเที่ยว

ฝ่ายการตลาดของสวนสัตว์มีการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์นักท่องเที่ยวเกี่ยวกับอายุ เพศ และถามเกี่ยวกับความพอใจของสถานที่ ความประทับใจอื่นๆ ในสวนสัตว์ และนอกจากนี้มีการเก็บข้อมูลด้วยว่านักท่องเที่ยวเป็นกลุ่มคนที่อยู่ในเขตพื้นที่ใกล้สวนสัตว์หรือไม่ เพื่อนำข้อมูลนี้ไปวิเคราะห์เกี่ยวกับระยะเวลาที่ใช้ในการเดินทาง และสถานที่อื่นๆ ที่เป็นคู่แข่งอย่างเช่น หอคอย ชายหาด ฯลฯ หรือแม้กระทั่งสถานที่ที่นักท่องเที่ยวสามารถนำอาหารไปรับประทานกับครอบครัวได้ก็ถือว่าเป็นคู่แข่งของสวนสัตว์

จากเอกสารและผลงานวิจัยทั้ง 5 เรื่องข้างต้น พบว่า สวนสัตว์ถือว่าเป็นสถานที่ที่ผู้เข้าชมมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจ ชมธรรมชาติ ซึ่งปัญหาของสวนสัตว์คือมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่สูง แต่รายรับที่ได้จากค่าผ่านประตูค่อนข้างต่ำ ดังนั้นปัญหาของสวนสัตว์คือต้องบริหารจัดการเกี่ยวกับการลดต้นทุนเพื่อความอยู่รอดของสวนสัตว์ และต้องการเงินสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อสามารถดำเนินการให้อยู่รอดต่อไปได้