

บทที่ 5

ผลการศึกษา

ปัจจุบันสวนสัตว์ในประเทศไทยมีทั้งสวนสัตว์ที่เป็นของเอกชน และของภาครัฐ สวนสัตว์ที่เป็นของทางราชการมี 5 แห่งด้วยกันคือ สวนสัตว์ดุสิต (จังหวัดกรุงเทพมหานคร) สวนสัตว์เปิดเขาเขียว (จังหวัดชลบุรี) สวนสัตว์นครราชสีมา สวนสัตว์เชียงใหม่ และสวนสัตว์สงขลา ซึ่งในอนาคตกำลังจะมีแห่งที่ 6 ที่จังหวัดอุบลราชธานี สวนสัตว์ทั้ง 5 นี้อยู่ภายใต้การดูแลขององค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งองค์การสวนสัตว์ฯ จัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนสัตว์ พ.ศ.2497 ในปี พ.ศ. 2506 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงรับองค์การสวนสัตว์อยู่ในพระบรมราชูปถัมภ์ องค์การสวนสัตว์ฯ มีสถานภาพเป็นนิติบุคคล เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ลักษณะการบริหารงานในแต่ละสวนสัตว์ จะมีผู้อำนวยการสวนสัตว์เป็นผู้บริหารจัดการภายใน โดยนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ จะได้รับมาจากองค์การสวนสัตว์ฯ บริหารภายใต้ยุทธศาสตร์เดียวกัน วิสัยทัศน์ พันธกิจเดียวกัน ซึ่งแต่ละสวนสัตว์จะนำยุทธศาสตร์ไปปรับให้เหมาะสมกับสวนสัตว์ของตน

ตัวอย่างสวนสัตว์สงขลาได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของสวนสัตว์ว่า “เป็นศูนย์กลางการศึกษา และการท่องเที่ยวด้านสัตว์ป่าและธรรมชาติวิทยา ที่ได้มาตรฐาน” โดยกำหนดนโยบายทั่วไป

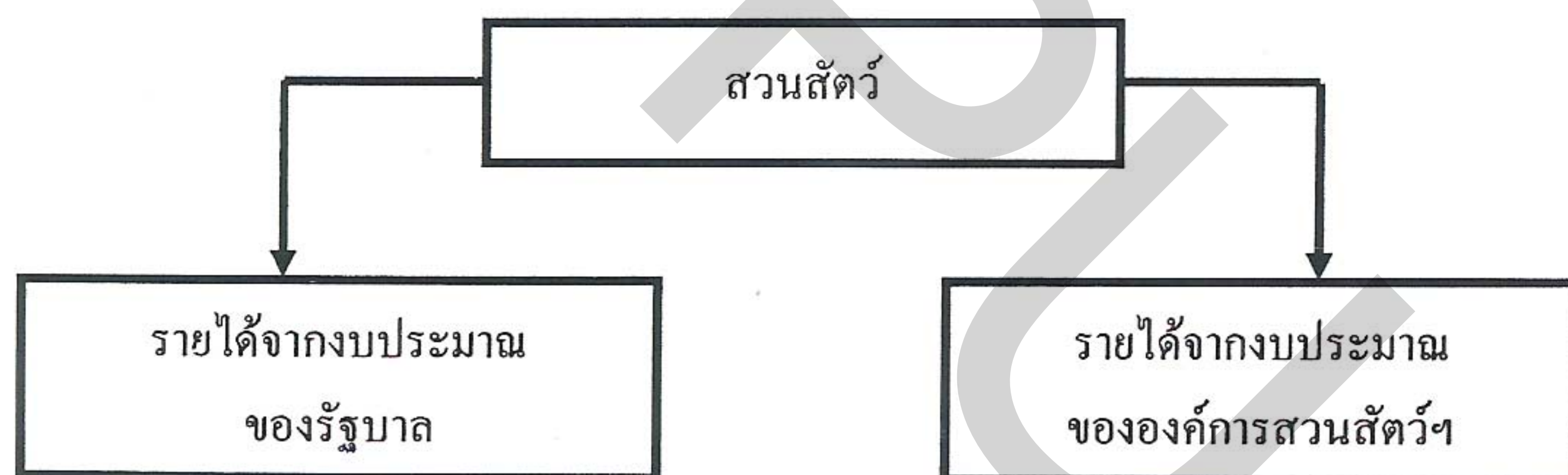
1. ทำสวนสัตว์สงขลาให้เป็นศูนย์การศึกษาทางธรรมชาติวิทยา
2. รวบรวมและขยายพันธุ์สัตว์ป่าใกล้สูญพันธุ์ของภาคใต้
3. เป็นแหล่งข้อมูลและการเรียนรู้ด้านสัตว์ป่า
4. จัดภูมิทัศน์ให้มีความร่มรื่น สวยงามตลอดปี
5. ให้การศึกษาทางด้านธรรมชาติวิทยา แก่นักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไป
6. ให้บริการในเชิงรุก

5.1 รายได้และค่าใช้จ่ายของสวนสัตว์

5.1.1 แหล่งที่มาของรายได้

รายได้ของสวนสัตว์ที่สังกัดองค์การสวนสัตว์ฯ จะมีรายได้หลักจาก 2 ทางด้วยกันคือ ทางที่ 1 ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาล ซึ่งงบประมาณในส่วนนี้จะbecomeค่าใช้จ่ายในการก่อสร้าง การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของสวนสัตว์ ปรับปรุงคอกสัตว์ ปรับปรุงส่วนการแสดงสัตว์ รายได้ทางที่ 2 ได้รับจากองค์การสวนสัตว์ฯ ซึ่งงบประมาณในส่วนนี้จะใช้เป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการทั้งหมด เช่น ค่าอาหารสัตว์ เงินเดือนพนักงาน ลูกจ้าง ค่าน้ำค่าไฟ ค่าวัสดุ ครุภัณฑ์ เป็นต้น แต่ละสวนสัตว์จะได้รับการจัดสรรงบประมาณตามที่ได้ทำแผนงานขอกับองค์การสวนสัตว์ฯ

รูปที่ 5 แหล่งที่มาของรายได้ของสวนสัตว์



นอกจากรายได้หลักจากภาครัฐฯ และองค์การสวนสัตว์ฯ แล้ว แต่ละสวนสัตว์ยังหารายได้จากการประกอบกิจการสวนสัตว์ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ ด้วยกันคือ ส่วนที่หนึ่งเป็นรายได้จากการจำหน่ายบัตรค่าเข้าชม ซึ่งในแต่ละสวนสัตว์จะมีอัตราค่าเข้าชมเท่ากันคือ ผู้ใหญ่คนละ 50 บาท เด็กคนละ 10 บาท (อัตราดังกล่าวยกเว้นสวนสัตว์เปิดเขาเขียว ซึ่งมีค่าบัตรเข้าชมสูงกว่า โดยเก็บค่าเข้าชมผู้ใหญ่ 70 บาท เนื่องจากมีสิ่งให้บริการข้างในเช่นรถฟอง โห่สัตว์ ผู้เข้าชมไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมอีก)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ท่านผู้อำนวยการสวนสัตว์แห่งหนึ่งให้ความคิดเห็นว่า อัตราค่าเข้าชมสวนสัตว์สำหรับประเทศไทยเป็นอัตราที่ถูกเมื่อเทียบกับสวนสัตว์อื่นๆ ทั่วโลก สำหรับประเทศสิงคโปร์ ค่าเข้าชม 50 เหรียญสิงคโปร์ หรือประมาณ 1,500 บาท อัตราค่าเข้าชมของประเทศไทยถือว่าไม่คุ้มกับจุดคุ้มทุน ถ้าจะให้คุ้มทุนจะต้องเก็บค่าเข้าชมประมาณ 63 บาท แต่ที่สวนสัตว์ไม่สามารถปรับเพิ่มไปกว่านี้ได้ เพราะเป็นองค์กรบริการสังคม ภาระกิจหลักของสวนสัตว์คือบริการสังคม 80% ส่วนอีก 20% จะเป็นการทำเชิงธุรกิจ จากความคิดเห็นดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าสวนสัตว์ของไทยยังต้องการพึ่งพิงเงินสนับสนุนจากภาครัฐบาลต่อไป เนื่องจากมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการเลี้ยงตัวเองให้อยู่รอดได้

นอกจากค่าบัตรเข้าชมแล้วสวนสัตว์ยังมีรายได้ส่วนที่สองคือรายได้จากการประกอบกิจกรรมอื่นๆ ซึ่งในแต่ละสวนสัตว์จะมีรายได้ส่วนนี้แตกต่างกันไป เช่นในบางสวนสัตว์ให้สัมปทานแก่ภาคเอกชน รายได้จากการขายสินค้าและบริการอื่นๆ ตัวอย่างเช่น กรณีของสวนสัตว์ดุสิต มีการให้ภาคเอกชนมาดำเนินกิจการเพิ่มเติม เช่น จักรยานนาวา รถพ่วง สวนสนุก ซึ่งค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ผู้เข้าชมต้องซื้อบัตรเพิ่มเติมจากบัตรผ่านประตู รายได้ของเอกชนส่วนหนึ่งจะนำมาจ่ายให้กับสวนสัตว์

สาเหตุหนึ่งที่สวนสัตว์ต้องให้ภาคเอกชนเข้ามาประกอบธุรกิจในบริการบางอย่างเนื่องจากสวนสัตว์ขาดความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจในการประกอบธุรกิจและการบริหารจัดการ รวมถึงทำให้ต้นทุนในการบำรุงรักษาเพิ่มสูงขึ้น

ส่วนหนึ่งจากการสัมภาษณ์ได้ข้อมูลว่า “เราไม่มีประสบการณ์ เราไม่มีความชำนาญ ไม่สามารถบำรุงรักษาได้ดีเหมือนเขา ก็หมายถึงว่าในการบริการในส่วนสัตว์ ที่เป็น โครงสร้างพื้นฐาน เราเป็นผู้ดำเนินการดูแล ส่วนที่เป็นบริการต่างๆ ที่เป็นเทคนิคพิเศษ ที่ใช้ผู้ชำนาญการพิเศษเราจะจ้างบริษัทเอกชนมาทำสัมปทาน เช่น รถพ่วง สวนสนุก ให้ภาคเอกชนเข้ามาประมูล ในระยะสั้น 3-4 ปี ถ้าในส่วนนี้เขาจะให้ผลประโยชน์ตอบแทนเราในอัตราที่เราคิดว่าเราพอจะอยู่ได้” (ผู้อำนวยการสวนสัตว์ดุสิต)

สำหรับบางสวนสัตว์เช่นสวนสัตว์เชียงใหม่ มีรายได้จากการให้เอกชนเช่าที่ในการทำร้านอาหาร และรายได้จากการให้บริษัทเอกชนผลิตและจำหน่ายของที่ระลึก โดยสวนสัตว์จะได้รับผลตอบแทนจากการให้เช่า

รายได้ทั้งหมดของสวนสัตว์ที่เกิดจากทั้งสองส่วนคือค่าบัตรเข้าชม และรายได้จากการประกอบกิจกรรมอื่นๆ จะต้องนำส่งกลับสู่องค์การสวนสัตว์ฯ สวนสัตว์ที่ได้รับรายได้ไม่สามารถนำรายได้ทั้งสองส่วนนี้มาใช้จ่ายได้

ข้อมูลภาพรวมทางการเงินขององค์การสวนสัตว์ในไตรมาสที่ 1¹³ (ตุลาคม ถึง ธันวาคม 2549) และไตรมาสที่ 2¹⁴ (มกราคม ถึง มีนาคม ประจำปี 2550) ของสวนสัตว์ต่างๆ ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 1 และ ไตรมาสที่ 2

หน่วย : ล้านบาท

ส่วน/สวน/โครงการ	รายได้ดำเนินการ		ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน		กำไร (ขาดทุน)	
	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2
ส่วนอำนวยการ	-	54.587	-	52.319	-	2.269
สวนสัตว์ดุสิต	29.262	35.938	18.685	25.693	10.577	10.245
สวนสัตว์เปิดเขาเขียว	12.448	12.693	8.729	35.608	3.719	(22.915)
สวนสัตว์เชียงใหม่	32.946	17.809	13.775	20.867	19.171	(3.058)
สวนสัตว์นครราชสีมา	13.955	22.544	8.608	26.581	5.347	(4.036)
สวนสัตว์สงขลา	3.125	9.940	4.304	17.455	(1.179)	(7.515)
โครงการฯ แพนด้า	-	6.717	-	3.453	-	3.264
รวม	91.736	160.230	54.101	181.977	37.635	(21.747)

¹³ วารสารองค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 ประจำปีไตรมาส 1 ปีงบประมาณ 2550

¹⁴ วารสารองค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 ประจำปีไตรมาส 2 ปีงบประมาณ 2550

ตารางที่ 12 ผลการดำเนินงาน ไตรมาสที่ 1¹⁵ (ตุลาคม ถึง ธันวาคม 2549)
และไตรมาสที่ 2¹⁶ (มกราคม ถึง มีนาคม 2550) แยกตามรายสวนสัตว์

หน่วย : ล้านบาท

สวนสัตว์	เดือน	รายได้ดำเนินงาน	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	กำไร (ขาดทุน)
สวนสัตว์ดุสิต	ตุลาคม	11.384	5.664	5.720
	พฤศจิกายน	7.206	6.746	0.460
	ธันวาคม	10.672	6.275	4.397
	รวมไตรมาสที่ 1	29.262	18.685	10.577
	มกราคม	10.845	9.133	1.713
	กุมภาพันธ์	12.826	22.106	(9.280)
	มีนาคม	12.266	8.170	4.097
	รวมไตรมาสที่ 2	35.937	39.409	(3.470)
สวนสัตว์เปิด เขาเขียว	ตุลาคม	5.028	2.857	2.717
	พฤศจิกายน	1.835	2.274	(0.439)
	ธันวาคม	5.585	3.598	1.987

¹⁵ วารสารองค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีที่ 1 ฉบับที่ 1 ประจำไตรมาส 1 ปีงบประมาณ 2550

¹⁶ วารสารองค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 ประจำไตรมาส 2 ปีงบประมาณ 2550

สวนสัตว์	เดือน	รายได้ดำเนินงาน	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	กำไร (ขาดทุน)
	รวมไตรมาสที่1	12.448	8.729	3.719
	มกราคม	5.140	12.600	(7.460)
	กุมภาพันธ์	2.801	27.456	(24.655)
	มีนาคม	4.752	11.276	(6.524)
	รวมไตรมาสที่2	12.693	51.332	(38.639)
สวนสัตว์ เชียงใหม่	ตุลาคม	4818	3.843	0.975
	พฤศจิกายน	8.917	4.760	4.157
	ธันวาคม	19.211	5.172	14.039
	รวมไตรมาสที่1	32.946	13.775	19.171
	มกราคม	8.620	8.518	0.103
	กุมภาพันธ์	2.148	19.267	(17.119)
	มีนาคม	7.040	6.836	0.203
	รวมไตรมาสที่2	17.808	34.621	(16.813)
สวนสัตว์ นครราชสีมา	ตุลาคม	4.920	2.158	2.762
	พฤศจิกายน	3.503	2.904	0.563
	ธันวาคม	5.532	3.510	2.022
	รวมไตรมาสที่1	13.955	8.608	5.347
	มกราคม	7.066	10.341	(3.274)
	กุมภาพันธ์	3.677	18.660	(14.982)

สวนสัตว์	เดือน	รายได้ดำเนินงาน	ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	กำไร (ขาดทุน)
	มีนาคม	11.800	8.156	3.645
	รวมไตรมาสที่2	22.543	37.157	(14.611)
สวนสัตว์สงขลา	ตุลาคม	1.455	1.685	(0.230)
	พฤศจิกายน	0.634	1.142	(0.508)
	ธันวาคม	1.036	1.477	(0.441)
	รวมไตรมาสที่1	3.125	4.304	(1.179)
	มกราคม	4.879	1.442	3.437
	กุมภาพันธ์	0.951	1.012	(0.060)
	มีนาคม	0.886	0.998	(0.112)
	รวมไตรมาสที่2	6.716	3.452	3.265

สำหรับสวนสัตว์เอกชนและสวนสัตว์อื่นๆ ที่ไม่ได้อยู่ในความดูแลขององค์การสวนสัตว์ฯ ลักษณะการดำเนินงานจะเป็นเชิงธุรกิจเป็นหลัก เป็นสวนสัตว์ที่ต้องพึ่งตนเอง จึงต้องให้ความสำคัญแก่งานภาคธุรกิจ เพื่อให้เกิดรายได้ และนำมาเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานด้านต่างๆ รวมถึงงานให้การศึกษา เพื่อให้ความรู้แก่นักท่องเที่ยวด้วย ดังนั้นสวนสัตว์เอกชนจึงสามารถเก็บค่าบัตรผ่านประตูในอัตราที่สูง เพื่อนำรายได้ส่วนนี้มาเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ประกอบกับการทำธุรกิจส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสัตว์ เช่น การนำมูลสัตว์มาแปรรูปเป็นปุ๋ยขาย หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มที่เกิดจากการบริหารจัดการสวนสัตว์มาสร้างเป็นรายได้เสริม ดังเช่นกรณีของฟาร์มโชคชัย มีการสร้างมูลค่าเพิ่มของสวนสัตว์โดยมีการจัดค่ายค้างแรมในบริเวณสวนสัตว์ การจำหน่ายผลิตภัณฑ์จากสัตว์ ในรูปของอาหารและของที่ระลึก เป็นต้น

ตารางที่ 13 แสดงรายได้อื่นๆ นอกจากรายได้จากค่าเช่าสวนสัตว์

สวนสัตว์	สวน สนุก	ร้านอาหาร	ขาย ของที่ ระลึก	บริหาร ที่พัก	อื่นๆ เช่น การ แสดงโชว์ของสัตว์ , เชาว์รถ
สวนสัตว์ดุสิต	✓	✓	✓		✓
สวนสัตว์เปิดเขาเขียว		✓	✓	✓	
สวนสัตว์นครราชสีมา		✓	✓	✓	✓
สวนสัตว์สงขลา		✓	✓	✓	
สวนสัตว์เชียงใหม่		✓	✓		✓

จากตารางที่ 13 จะเห็นว่าความสามารถของสวนสัตว์ในการจัดหารายได้อื่นๆ นั้นค่อนข้างมีข้อจำกัด เนื่องจากความจำกัดในเรื่องความพร้อมของสถานที่ เจ้าหน้าที่ และการบริหารจัดการ ซึ่งแหล่งที่มาของรายได้ในส่วนของร้านอาหาร ร้านขายของที่ระลึก หรือบริการที่พัก ในบางสวนสัตว์เกิดจากการให้เอกชนเข้ามาดำเนินการ ดังเช่น สวนสัตว์เปิดเขาเขียวมีบริการที่พัก ซึ่งได้เป็นการร่วมมือกับภาคเอกชน เป็นต้น

5.1.2 ค่าใช้จ่ายของสวนสัตว์

จากตารางที่ 7 ในบทที่ 4 ค่าใช้จ่ายขององค์การสวนสัตว์ฯ ในปี 2548 จำนวน 537.88 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายที่มีมูลค่าสูงสุด 3 อันดับแรกคือ ค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน 328.51 ล้านบาท ค่าเสื่อมราคา 118.67 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาและซ่อมแซม 63.66 ล้านบาท

ตารางที่ 14 รายละเอียดค่าใช้จ่ายบริหาร สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2548

หน่วย : บาท

รายการค่าใช้จ่าย	จำนวนเงิน
เงินเดือน	112,269,585.66
ค่าจ้าง	21,713,078.07
ค่าตอบแทน	36,382,353.28
ค่าใช้สอย	128,906,272.04
ค่าวัสดุ	8,879,503.21
ค่าสาธารณูปโภค	20,367,931.10
รวม	328,518,723.36

ที่มา: คำนวณจากรายงานประจำปี 2548 หน้า 33-35

ค่าใช้จ่ายหลักในการบริหารประกอบไปด้วย 1. ค่าใช้สอยคิดเป็นร้อยละ 39.24 ของ ค่าใช้จ่ายการบริหาร ซึ่งค่าใช้สอยประกอบไปด้วยค่าใช้จ่ายหลักในส่วนของ ค่าใช้จ่ายโครงการวิจัย และค่าเช่าที่ดินทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ 2. เงินเดือน 112.26 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 34.17 ของค่าใช้จ่ายการบริหาร

**ตารางที่ 15 รายละเอียดค่าใช้จ่ายบำรุงรักษาและซ่อมแซม
สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2548**

หน่วย : บาท

รายการค่าใช้จ่าย	จำนวนเงิน
ค่าซ่อมแซมยานพาหนะ	2,523,731.52
ค่าซ่อมแซมเครื่องใช้สำนักงาน	277,828.75
ค่าซ่อมแซมเครื่องเล่น	290,006.14
ค่าซ่อมแซมเครื่องมือเครื่องใช้	167,856.37
ค่าซ่อมแซมเครื่องสูบน้ำและเครื่องตัดหญ้า	130,247.01
ค่าซ่อมแซมกรงสัตว์	-
ค่าซ่อมแซมอาคารและสิ่งปลูกสร้าง	2,672,835.80
ค่าซ่อมแซมไฟฟ้า	698,205.37
ค่าซ่อมแซมประปา บาดาล	534,186.99
ค่าซ่อมแซมอื่นๆ	907,920.56
ค่าบำรุงสถานที่	9,267,615.74
ค่าบำรุงพันธุ์ไม้	624,191.86
ค่าดูแลห้องสุขา	3,334,165.72
ค่าบำรุงสัตว์	2,448,073.71
ค่าอาหารสัตว์	39,004,696.72
ค่าวัสดุวิทยาศาสตร์	781,285.43
รวม	63,662,847.69

ที่มา: รายงานประจำปี 2548 หน้า 36

จากตารางที่ 15 ค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายโดยตรงของการจัดการสวนสัตว์ โดยค่าใช้จ่ายส่วนนี้แบ่งเป็นต้นทุนค่าอาหารสัตว์กว่า 39 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 61.26 ของ ค่าใช้จ่ายหมวดดังกล่าว ดังนั้นค่าใช้จ่ายหลักของสวนสัตว์ก็คือต้นทุนค่าอาหารสัตว์ โดยปัจจัยหลักที่ทำให้ต้นทุนค่าอาหารสัตว์ค่อนข้างสูงเนื่องจากสัตว์ประเภทเสือ ต้องกินอาหารที่เป็นเนื้อสัตว์ ซึ่งแต่ละตัวมีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูงมากในแต่ละเดือน

ตารางที่ 16 ชนิดและจำนวนอาหารสัตว์ ปีงบประมาณ 2548

ประเภทอาหาร	สวนสัตว์				
	สวนสัตว์ ดุสิต	สวนสัตว์ เปิดเขา เขียว	สวนสัตว์ เชียงใหม่	สวนสัตว์ นครราชสีมา	สวนสัตว์ สงขลา
กล้วยน้ำว้า (ตัน)	51.04	207.72	67.14	79.23	95.96
ผักและผลไม้ (ตัน)	161.45	149.67	279.31	167.91	111.10
เนื้อสัตว์และผลิตภัณฑ์จากสัตว์ (ตัน)	65.46	85.86	52.73	55.22	29.62
วัตถุดิบอาหารสัตว์ อาหารสำเร็จรูป (ตัน)	36.92	498.57	67.34	187.47	32.17
หญ้าสด (ตัน)	233.98	113.15	504.00	521.97	437.16
หญ้าแห้ง (ตัน)	-	6.00	-	-	-
มะพร้าวอ่อน (ผล)	920	-	40	-	-
ไข่เป็ด ไข่ไก่ ไข่นกกระทา (ฟอง)	26,600	12,775	240	-	9,740
ลูกปลา (ตัว)	14,400	3,050	-	-	-

ประเภทอาหาร	สวนสัตว์				
	สวนสัตว์ ดุสิต	สวนสัตว์ เปิดเขา เขียว	สวนสัตว์ เชียงใหม่	สวนสัตว์ นครราชสีมา	สวนสัตว์ สงขลา
ลูกไก่มีชีวิต (ตัว)	695	-	-	-	-
รำข้าวสาลี (กระสอบ)	4	-	-	-	-
แร่ธาตุชนิดก้อน (ก้อน)	48	-	40	-	-
โยเกิร์ต (ถ้วย)	780	-	-	-	-
น้ำหวานเข้มข้น (ขวด)	108	-	5	-	-
น้ำผึ้ง (ขวด)	-	-	-	-	-
อาหารเสริมธัญพืช (กล่อง)	-	-	-	-	-
หนูเมาส์ (ตัว)	-	3,300	100	-	-
นมสด (กล่อง)	-	-	48	-	-
อ้อยสด (มัด)	-	-	15	-	-

ในสวนสัตว์บางแห่งมีการลดต้นทุนในส่วนของการซื้อเพลิง อย่างเช่น สวนสัตว์เปิดเขาเขียวมีการลดต้นทุนในส่วนของการซื้อเพลิง โดยมีการซื้อน้ำมันจากคลังมากตั้งเป็นปีน้ำมันเพื่อใช้ในสวนสัตว์ โดยไม่ต้องผ่านพ่อค้าคนกลาง ทำให้สามารถลดต้นทุนไปได้ประมาณหนึ่งแสนบาทต่อปี

สวนสัตว์อื่นๆ ก็มีการปรับตัวเพื่อลดต้นทุนต่างๆ ภายในสวนสัตว์ด้วยเช่นกัน เช่น การทำปุ๋ยหมักใช้ภายในสวนสัตว์ เพื่อเป็นการทดลอง โดยในอนาคตถ้าการผลิตมีปริมาณที่มากพอ ก็สามารถจำหน่ายเป็นรายได้เพิ่มเติมให้กับสวนสัตว์ได้

5.2 กลยุทธ์ทางการตลาดของสวนสัตว์

เนื่องจากสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศของสวนสัตว์แต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ดังนั้นกลยุทธ์ทางการตลาด หรือกลยุทธ์ในการจัดแสดงสัตว์ การจัดลานแสดงคอกสัตว์ จึงมีลักษณะที่แตกต่างกันไป เช่น สวนสัตว์เปิดเขาเขียวลักษณะทางกายภาพคือป่าเขา สวนสัตว์จึงเน้นเรื่องการอนุรักษ์ การวิจัย การจัดแสดงสัตว์ที่อยู่กับธรรมชาติ เน้นเรื่องการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวนสัตว์เชียงใหม่อยู่เชิงดอย มีพื้นที่ค่อนข้างมาก จึงจัดการแสดงสัตว์กระจายกัน สวนสัตว์ดุสิตเป็นสวนสัตว์พื้นราบ อยู่กลางเมืองก็เน้นเรื่องการอนุรักษ์สัตว์ป่า และการเรียนรู้ พักผ่อน

ดังนั้นกลยุทธ์ต่างๆ ของสวนสัตว์จึงมีความแตกต่างกันไปตามนโยบายของแต่ละสวน สัตว์ว่าจะดึงดูดเด่นของสวนสัตว์ในแง่มุมใดมานำเสนอ รวมถึงภารกิจของสวนสัตว์จะเน้นไปในทิศทางใด

ตารางที่ 17 สถิติผู้ให้บริการ (คน)

สวนสัตว์	ปีงบประมาณ 2547			ปีงบประมาณ 2548		
	ปกติ	ยกเว้น/ โครงการ	รวมทุก ประเภท	ปกติ	ยกเว้น/ โครงการ	รวมทุก ประเภท
สวนสัตว์ ดุสิต	1,489,603	257,067	1,746,670	1,638,389	250,631	1,889,020
สวนสัตว์ เปิดเขา เขียว	613,970	159,108	773,078	626,775	212,717	839,492
สวนสัตว์ เชียงใหม่	1,053,955	187,071	1,241,026	865,361	553,624	1,418,985

สวนสัตว์	ปีงบประมาณ 2547			ปีงบประมาณ 2548		
	ปกติ	ยกเว้น/ โครงการ	รวมทุก ประเภท	ปกติ	ยกเว้น/ โครงการ	รวมทุก ประเภท
สวนสัตว์ นครราชสีมา	365,277	210,510	575,787	414,596	233,808	648,404
สวนสัตว์ สงขลา	147,656	74,648	222,304	140,995	83,929	224,924
รวม	3,670,461	888,404	4,558,865	3,686,116	1,334,709	5,020,825

หมายเหตุ : 1. ปกติ หมายถึง เสียค่าบัตร

2. ยกเว้น หมายถึง เข้าชมฟรี

3. โครงการ หมายถึง นักเรียนในโครงการพำนักรองสวนสัตว์

จากตารางที่ 17 พบว่า สถานที่ตั้งของสวนสัตว์ถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการทำรายได้ให้แก่สวนสัตว์ ดังเช่นสวนสัตว์ดุสิต เป็นสวนสัตว์ที่อยู่ในกรุงเทพฯ เป็นสวนสัตว์ในเมือง ทำให้มียอดผู้ใช้บริการมากกว่าสวนสัตว์แห่งอื่น จากยอดผู้ใช้บริการสวนสัตว์รวมทุกสวนสัตว์ในปี 2548 จำนวน 5,020,825 คน สวนสัตว์ที่มีผู้เข้าชมมากที่สุดคือ สวนสัตว์ดุสิต มีผู้เข้าชมทั้งสิ้น 1,889,020 คน คิดเป็นร้อยละ 37.62 รองลงมาคือสวนสัตว์เชียงใหม่มีผู้เข้าชมทั้งสิ้น 1,418,985 คน คิดเป็นร้อยละ 28.26 สวนสัตว์ที่มีผู้เข้าชมน้อยที่สุดคือสวนสัตว์สงขลามีผู้เข้าชมทั้งสิ้น 224,924 คน คิดเป็นร้อยละ 4.48

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่าสวนสัตว์สงขลา และสวนสัตว์นครราชสีมา มีผู้เข้าชมน้อย เนื่องจากสวนสัตว์ทั้งสองเป็นสวนสัตว์ที่อยู่ในภูมิภาคซึ่งไม่ใช่แหล่งท่องเที่ยวหลักของนักท่องเที่ยวซึ่งแตกต่างจากสวนสัตว์เชียงใหม่และสวนสัตว์เปิดเขาเขียว มีข้อได้เปรียบกว่าเพราะอยู่ในจังหวัดที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวหลักของนักท่องเที่ยว

กลยุทธ์ทางการตลาดของแต่ละสวนสัตว์มีความแตกต่างกันดังต่อไปนี้

สวนสัตว์ดุสิต

1. สวนสัตว์ดุสิต มีแบรนด์เป็นของตัวเองคือ “เขาดิน” ถือว่ามีชื่อเสียงค่อนข้างมากสำหรับประชาชนทั่วไป เป็นที่รู้จักกันมานาน ซึ่งจำนวนนักท่องเที่ยวที่เขาชมมีทั้งนักท่องเที่ยวในจังหวัดกรุงเทพฯ และเป็นนักท่องเที่ยวจากต่างจังหวัดค่อนข้างสูง

2. จัดกิจกรรมตามเทศกาลต่างๆ

3. จัดนิทรรศการให้ความรู้กับผู้เข้าชม

สวนสัตว์เปิดเขาเขียว

1. มีการร่วมลงทุนกับสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในการทำโครงการที่พัก โดยสวนสัตว์จะลงทุนด้านพื้นที่ เอกชนลงทุนในการทำที่พัก ผลประโยชน์ส่วนหนึ่งก็เป็นของสวนสัตว์

2. เป็นพันธมิตรกับสถานที่ท่องเที่ยวอื่นที่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน

3. จัดนิทรรศการให้ความรู้กับนักเรียน นักศึกษา ได้รับรู้ว่าเรามีกิจกรรมอะไรบ้าง ออกโรงโชว์ตามโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ

4. จัดหากิจกรรมอื่นๆ มาแสดงในสวนสัตว์ เช่น การแสดงโชว์ความสามารถของสัตว์ การจัดแสดงชนเผ่ามาไซ

สวนสัตว์เชียงใหม่

1. วางวิสัยทัศน์ของสวนสัตว์ให้เป็นที่ยอมรับสวนสัตว์เมืองหนาว และภูมิทัศน์ที่เป็นธรรมชาติตามแบบเชิงเขา และมีพันธุ์พืช พันธุ์ดอกไม้เมืองหนาว

2. มีการติดต่อกับบริษัททัวร์ ให้มาเที่ยวในสวนสัตว์ คือเมื่อมาเชียงใหม่ การมาเที่ยวสวนสัตว์เชียงใหม่ควรจะอยู่ในโปรแกรมการทัวร์ด้วย จำเป็นต้องมีพันธมิตรเป็นบริษัททัวร์

3. ในอนาคตจะมีแผนการทำการถาวรไฟฟ้าวิ่งรอบสวนสัตว์ ทำเส้นทางให้นักท่องเที่ยวสามารถเดินชมได้สะดวก ต้องมีการปรับปรุงพื้นที่ใหม่

4. เน้นการแสดงวัฒนธรรมประจำท้องถิ่น

สวนสัตว์นครราชสีมา

1. มีการลดราคา บัตรเข้าชม
2. รัฐบาลให้งบประมาณปีละ 1 แสนคนให้มาทัศนศึกษาและมีอาหารเลี้ยง มีทั้งมาเข้าเย็นกลับ และ 2 วัน 1 คืน รัฐบาลจะจ่ายหมดทุกอย่าง
3. สวนสัตว์มีการจัดทำที่พักให้เป็นเชิงธุรกิจ เพื่อรองรับนักท่องเที่ยว เป็นรายได้ของสวนสัตว์อย่างหนึ่ง

สวนสัตว์สงขลา

1. มีการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อวิทยุ ภายในเขตพื้นที่ภาคใต้ โดยการเข้าสถานีวิจัย พร้อมทั้งมีการออกสปอตโฆษณา
2. มีการเข้าประชาสัมพันธ์โดยตรงไปยังบริษัทต่างๆ เพื่อให้ส่วนลด 10-20%
3. จัดนิทรรศการเคลื่อนที่ตามสถานที่สำคัญ ๆ
4. เชิญผู้มีชื่อเสียงมาเยี่ยมชม พร้อมทั้งกลุ่มดารา
5. เชิญข้าราชการ เอกชน มาจัดสัมมนาในสวนสัตว์
6. เป็นพันธมิตรกับสมาคมมัคคุเทศน์ของจังหวัดสงขลา เชิญนักท่องเที่ยวจากประเทศมาเลเซีย และประเทศสิงคโปร์มาเที่ยว

จากกลยุทธ์ต่างๆ ของสวนสัตว์ทั้ง 5 แห่ง มีเพียงสวนสัตว์ดุสิตเพียงแห่งเดียวเท่านั้นที่มีรายได้จากการดำเนินงาน (ค่าเข้าชมสวนสัตว์ + รายได้จากการประกอบกิจการอื่นๆ) มากกว่าต้นทุนในการดำเนินงาน สวนสวนสัตว์อีก 4 แห่งนั้นยังถือว่าขาดทุน จากข้อมูลที่ได้สัมภาษณ์ทำให้วิเคราะห์ได้ว่า สวนสัตว์ดุสิตนั้นมีความได้เปรียบสวนสัตว์อื่นๆ ในประเด็นต่างๆ คือ

1. ความมีชื่อเสียงของสวนสัตว์ ประชาชนทั่วไปมักเรียกสวนสัตว์ดุสิตว่า “เขาดิน” ซึ่งถือได้ว่าเป็นสถานที่ๆ นักท่องเที่ยวทั้งในจังหวัดกรุงเทพมหานคร หรือจังหวัดอื่นๆ ต้องการมาเยี่ยมชม ซึ่งถือได้ว่าเป็นข้อได้เปรียบที่ทำให้สวนสัตว์ดุสิตไม่ต้องใช้สื่อในการประชาสัมพันธ์มากเหมือนกับสวนสัตว์อื่นๆ

2. ความเป็นสวนสัตว์ในเมือง สถานที่ตั้งของสวนสัตว์ดุสิต เป็นสวนสัตว์ที่อยู่ใจกลางเมือง จึงสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในหลายด้าน เช่น ผู้ที่ต้องการมาพักผ่อนในวันหยุด (ไม่ต้องเดินทางไปต่างจังหวัด) ผู้ที่ต้องการออกกำลังกายในตอนเย็น หรือตอนเช้า มาเที่ยวชมภูมิทัศน์ มาชมสัตว์ มาท่องเที่ยวตามเทศกาลต่างๆ ที่สวนสัตว์จัดขึ้น จึงทำให้จำนวนผู้เข้า

ชมสวนสัตว์มีจำนวนค่อนข้างสูงในแต่ละปี เมื่อเทียบกับสวนสัตว์อื่นๆ และสามารถรองรับนักท่องเที่ยวได้หลากหลาย

3. การเดินทาง นักท่องเที่ยวสามารถเดินทางไปสวนสัตว์ได้อย่างสะดวก เนื่องจากมีรถโดยสารประจำทางแล่นผ่าน มีที่จอดรถยนต์สำหรับผู้ที่ใช้รถยนต์ส่วนตัว มีรถแท็กซี่ รถสามล้อเครื่อง แต่สำหรับสวนสัตว์อื่นๆ ที่อยู่ในจังหวัดอื่นๆ ในบางสวนสัตว์ไม่มีรถประจำทางแล่นผ่าน เช่น สวนสัตว์เขาเขียว สวนสัตว์สงขลา นักท่องเที่ยวต้องมีรถส่วนตัว หรือต้องเหมารถเข้าไปยังสวนสัตว์โดยตรง

5.3 ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาของสวนสัตว์

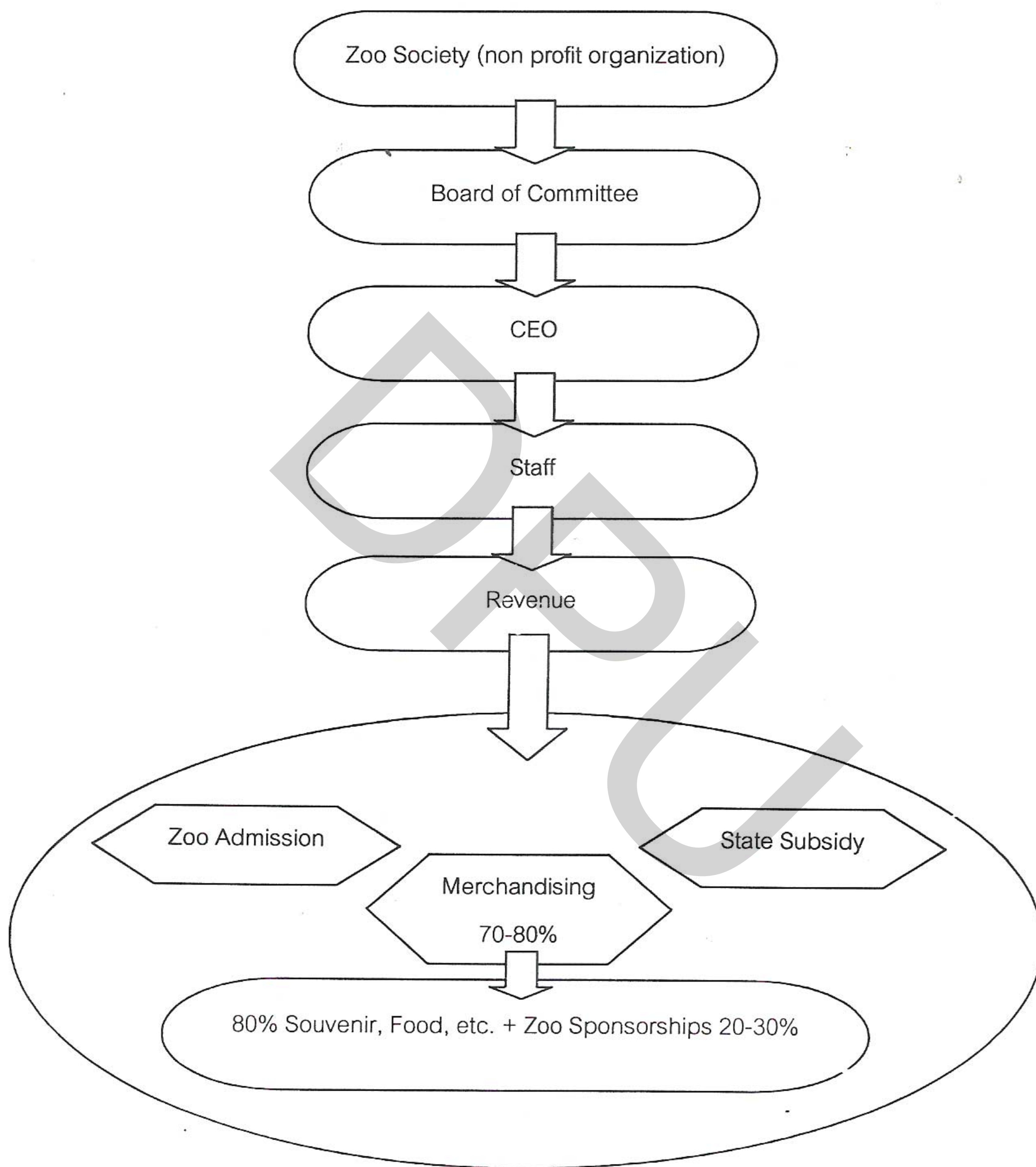
จากการที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้อำนวยการสวนสัตว์ทั้ง 5 แห่ง พบว่าปัญหาในการดำเนินกิจการสวนสัตว์นั้นในแต่ละสวนสัตว์มีปัญหาที่แตกต่างกันไป โดยหัวข้อนี้ผู้วิจัยได้ทำการสรุปเป็นข้อๆ ในภาพรวมของสวนสัตว์ทั้ง 5 แห่ง พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาในระดับต้น ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาในระยะสั้น ส่วนการแก้ปัญหาในระยะยาวนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายของภาครัฐ และแผนแม่บทจากองค์การสวนสัตว์ฯ ส่วนปัญหาของสวนสัตว์แต่ละแห่ง ผู้วิจัยขอนำเสนอในหัวข้อที่ 5.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันแบบ SWOT หัวข้อย่อยเรื่องจุดอ่อนและปัญหาของแต่ละสวนสัตว์

ปัญหาภาพรวมของสวนสัตว์ในสังกัดองค์การสวนสัตว์ฯ

1. การทำสวนสัตว์ของภาครัฐ ไม่ได้เน้นเรื่องการแข่งขันเหมือนภาคเอกชน สวนสัตว์ภาครัฐมีภารกิจหลักเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการบริการสังคม ไม่ได้เน้นหรือมุ่งหวังกำไรสูงสุดงบประมาณในการบำรุงสวนสัตว์มาจากการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน ในอนาคตถ้าภาครัฐให้งบประมาณน้อยลง สวนสัตว์ต้องสามารถเลี้ยงตัวเองได้ แต่ถ้าหากสวนสัตว์ยังไม่สามารถหารายได้ที่เลี้ยงตัวเองได้จะทำให้การพัฒนาสวนสัตว์ทำได้น้อยลง หรืออาจต้องหยุดชะงัก

ส่วนหนึ่งของวิธีในการแก้ปัญหาได้คือเรื่องโครงสร้างในการบริหารสวนสัตว์ สวนสัตว์ในต่างประเทศมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานที่ค่อนข้างเอื้อประโยชน์ในการหารายได้มากกว่าสวนสัตว์ในประเทศไทย

รูปที่ 6 โครงสร้างการบริหารงานของสวนสัตว์ต่างประเทศ



จากรูปที่ 6 โครงสร้างบริหารงานของสวนสัตว์ในต่างประเทศ จะมีลักษณะโครงสร้างที่แตกต่างออกไปจากโครงสร้างองค์การสวนสัตว์ในประเทศไทย โดยสวนสัตว์ในต่างประเทศจะจัดตั้ง สมาคมสวนสัตว์ (zoo society) ขึ้นมาเป็นองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร (non profit organization) สวนสัตว์ในต่างประเทศตั้งเป็นองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรเพื่อหลีกเลี่ยงภาษี แต่วัตถุประสงค์หลักๆ แล้วสวนสัตว์เหล่านี้ก็ต้องการกำไร และไม่ละเลยวัตถุประสงค์เพื่ออนุรักษ์ วิจัย

สมาคมสวนสัตว์จะมีคณะกรรมการเป็นเอกชนทั้งสิ้น เป็นผู้กำหนดนโยบาย วางแผนการหารายได้ และจะเป็น CEO และ Staff รายได้ของสวนสัตว์ต่างประเทศได้มาจากค่าผ่านประตูประมาณ 10% เงินอุดหนุนจากรัฐบาลประมาณ 10% รายได้หลัก 70-80% จะมาจากการประกอบกิจการในเชิงธุรกิจ เช่น ร้านขายของที่ระลึก ร้านอาหาร ร้านขายเครื่องดื่ม ส่วนของการขายสินค้าของที่ระลึก สามารถทำได้เต็มที่ ไม่มีข้อจำกัดใด ๆ เพราะที่ดินเป็นของสวนสัตว์ และทุกอย่างการตัดสินใจมาจากภาคเอกชน สวนสัตว์อาจวางน้ำหนักความสำคัญของบทบาทหน้าที่ ที่แตกต่างกัน เช่น ด้านวิจัย 20% การให้การศึกษา 20% ส่วนที่เหลือ 60% เพื่อให้สามารถเลี้ยงตัวเองได้ นี่คือการที่แตกต่างที่แสดงให้เห็นถึงความคล่องตัวในการบริหารจัดการสวนสัตว์ของประเทศไทยกับต่างประเทศ โดยสวนสัตว์ของไทยรายได้ส่วนใหญ่ 60-70% มาจากค่าบัตรผ่านประตู ส่วนรายได้จากการขายสินค้ามีเพียง 10% เท่านั้น

2. ถึงแม้ว่าองค์การสวนสัตว์จะเป็นรัฐวิสาหกิจ แต่ข้อมูลจากผู้วิจัยได้รับการสัมภาษณ์ผู้บริหารสวนสัตว์พบว่า ลักษณะบริหารงาน รวมทั้งบริหารบุคคลเหมือนกับเป็นระบบข้าราชการ ยังไม่มีความเป็นมืออาชีพมากพอ เช่น การให้บริการยังไม่สามารถทัดเทียมกับภาคเอกชนได้ เนื่องจากเจ้าหน้าที่ยังไม่มีความเป็นผู้ให้บริการ (Service mind) ที่ดี

วิธีการแก้ไขปัญหานี้ สวนสัตว์ควรต้องมีการสร้างหลักสูตรสำหรับอบรมเจ้าหน้าที่ หรือพนักงานให้มีความรู้มากพอที่จะให้คำแนะนำเรื่องการท่องเที่ยวในสวนสัตว์ได้ และมีสำนึกในการให้บริการแก่ผู้เข้าชม

3. โครงสร้างการบริหารงานของสวนสัตว์ไม่มีฝ่ายการตลาดและฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่ชัดเจน จึงไม่มีการวางกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างจริงจัง ทำให้การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ส่วนฝ่ายประชาสัมพันธ์ก็ไม่ใช่ว่าประชาสัมพันธ์สำหรับเพื่อให้ประชาชนทั่วไปทราบข่าว เป็นคำพนักงานนั่งประจำรอให้ผู้เข้าชมมาถาม ซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคในการสื่อสารข่าวสารให้แก่ประชาชน ผู้ใช้บริการได้รับข้อมูลของสวนสัตว์

ตัวอย่างปัญหาในเรื่องการประชาสัมพันธ์ของสวนสัตว์ดุสิต

“ในอดีตเคยมีบริษัท คิงออฟ เข้ามาทำ ฮิมปาร์ค ในสวนสัตว์เป็นคล้ายๆ ภูเก็ตแฟนตาซี สยามนิรมิตประมาณนั้น จะเข้ามาทำในสวนสัตว์เขาติน เขาไม่ได้ทำสวนสัตว์ทั้งหมดแต่เข้ามาทำในลักษณะ ฮิมปาร์ค เขาจะขอพื้นที่ 1 ใน 10 ของสวนสัตว์แค่โซนหนึ่ง ซึ่งตอนนั้นก็เป็นเรื่องราวใหญ่โต มีการวิจารณ์กันใหญ่โต ว่าเราจะแปลงสภาพสวนสัตว์ให้เป็นฮิมปาร์คหรืออย่างไร กระแสสังคมโจมตีว่าเราจะแปลงสภาพสวนสัตว์ให้เป็นสวนสนุก ผู้เข้ามาใช้บริการที่มีรายได้ต่ำ จะเข้ามาใช้บริการได้อย่างไร เพราะค่าบริการก็ต้องเพิ่มขึ้น แต่ข้อเท็จจริงเป็นอย่างนี้ พื้นที่สวนสัตว์ทั้งหมดมี 118 ไร่ กว้างมาก บริษัทขอพื้นที่เพียง 1 ใน 10 ไม่ถึง 10 ไร่ที่จะทำฮิมปาร์ค แต่ตอนนั้นเราอ่อนด้อยเรื่องของการประชาสัมพันธ์ กระแส Public กระแสสื่อ เข้าใจไปว่าเราจะแปรสภาพสวนสัตว์ทั้งหมดไปเป็น ฮิมปาร์ค ฉะนั้นเมื่อกระแสข่าวออกไปอย่างนั้น ผู้บริหารของเราสมัยนั้นก็ไม่ได้ประชาสัมพันธ์ข้อมูลให้ทราบ ว่าประชาชนที่มีรายได้ต่ำก็ยังสามารถมาใช้บริการได้เหมือนเดิม เพียงแต่นี้เป็นทางเลือกใหม่ จะใช้หรือไม่ใช้ ก็แล้วแต่ นี่คือความพยายามที่เราจะร่วมมือกับเอกชนระดับใหญ่ๆ มาทำใหม่ ก็มี แต่มันติดขัดเรื่องอย่างนี้” (บทสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสวนสัตว์ดุสิต)

4. พื้นที่ของสวนสัตว์แต่ละแห่งเป็นกรรมสิทธิ์ขององค์กรที่แตกต่างกัน เขาตินเป็นกรรมสิทธิ์ของสำนักทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ สวนสัตว์เปิดเขาเขียวพื้นที่ทั้งหมดเป็นของกรมอุทยานแห่งชาติ เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า สวนสัตว์เชียงใหม่เป็นของกรมอุทยานแห่งชาติดอยสุเทพฯ สวนสัตว์โคราชเป็นพื้นที่ของราชพัสดุ สวนสัตว์สงขลาเป็นพื้นที่ของสาธารณประโยชน์ ซึ่งข้อจำกัดดังกล่าวทำให้แต่ละสวนสัตว์ไม่สามารถทำสัญญาร่วมลงทุนกับเอกชนได้เต็มที่ เนื่องจากเงื่อนไขต่างๆ ทางด้านกฎหมายของสวนสัตว์เอง

5. ส่วนหนึ่งของภารกิจขององค์การสวนสัตว์ฯ คือการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์พบว่า การทำแผนพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และไม่มีแผนยุทธศาสตร์จากส่วนกลาง ทำให้แผนพัฒนาบุคลากรของแต่ละสวนสัตว์กระจายงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีน้อย ไม่เพียงพอ และเมื่อจัดทำหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรก็ไม่สอดคล้องกับการพัฒนาองค์กร

ตารางที่ 18 ตัวอย่างหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร

หลักสูตร	จำนวนพนักงาน (คน)	งบประมาณ (บาท)
การขยายพันธุ์ละอองละมั่งสายพันธุ์ไทย เพื่อการปล่อยคืนสู่ธรรมชาติ	35	150,000
การเสริมสร้างงานด้านการบริการลูกค้า	55	150,000
การบริหารความเสี่ยง การควบคุม และการตรวจสอบภายใน	60	200,000
การวางแผนกลยุทธ์ การสัมมนาผู้บริหารเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การสวนสัตว์	60	300,000
การประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการควบคุมระบบบัญชี	35	200,000
การปรับปรุงบัญชีเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม	35	150,000
การตลาดและการประชาสัมพันธ์	40	150,000

ที่มา : รายงานประจำปี 2548 หน้า 54

เนื่องจากพนักงานในสวนสัตว์มีหลากหลายสาขาวิชาชีพ การจัดโครงการฝึกอบรมจึงต้องกระจายตามสายงานต่างๆ ไม่ได้มุ่งเน้นไปด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ หรือสวนสัตว์แห่งใดแห่งหนึ่ง วิธีการแก้ปัญหานี้ในระยะต้นคือให้สวนสัตว์แต่ละแห่งจัดการฝึกอบรมให้ตรงกับความต้องการของสวนสัตว์ และมีการฝึกอบรมเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง ถ้าโครงการใดจำเป็นต้องใช้เงินงบประมาณจำนวนมากในการแยกจัด ก็ควรให้องค์การสวนสัตว์ฯ จัดการอบรมรวมให้

6. ในสวนสัตว์ต่างประเทศมีวัฒนธรรมการชมสวนสัตว์ไม่เหมือนกับคนไทย สวนสัตว์ต่างประเทศ คอกสัตว์ของสวนสัตว์ได้รับการสนับสนุนเงินงบประมาณจากภาคเอกชน โดยมีการเขียนหน้ากรงว่าได้รับสนับสนุนจากบริษัทใด ซึ่งถือว่าเป็นการโฆษณาให้แก่บริษัทเอกชนนั้นๆ ไปด้วย แต่สำหรับประเทศไทยไม่มีการสนับสนุนจากหน่วยงานของเอกชน หรือกรณีของการอุปการะ

สัตว์ในรูปของการเป็นพ่อแม่บุญธรรมให้กับสัตว์ยังไม่ได้ความนิยมจากประชาชน แต่สวนสัตว์ในประเทศไทยเคยได้มีการทำโครงการลักษณะดังกล่าวแต่ไม่ได้รับความสนใจจากประชาชน

โครงการที่สวนสัตว์ควรเริ่มดำเนินการได้ในระยะสั้นคือ ขณะที่สวนสัตว์ต้องการปรับปรุงคอกสัตว์ ถ้าต้องการใช้วัสดุ อุปกรณ์ การก่อสร้างของบริษัทใด สวนสัตว์ควรขอการสนับสนุน หรือขอส่วนลดจากบริษัทนั้นๆ แล้วขึ้นป้ายประชาสัมพันธ์ให้แก่บริษัทเป็นการตอบแทน ซึ่งแนวคิดนี้เป็นเพียงการเริ่มต้นในระยะแรกๆ ถ้าเอกชนให้การตอบรับดี ในระยะยาวก็สามารถขอการสนับสนุนลักษณะเดียวกับสวนสัตว์ต่างประเทศได้

7. ปัญหาในการบริหารบุคลากร จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสวนสัตว์แห่งหนึ่งพบว่า ปัจจุบันองค์กรสมัยใหม่ค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคลากรจะไม่สูงเกินร้อยละ 30 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แต่สวนสัตว์มีค่าใช้จ่ายในการบริหารบุคลากรสูงเกินมาตรฐาน เกินร้อยละ 30 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทั้งหมด ซึ่งเป็นปัญหาในการบริหารเงิน การบริหารงาน และการบริหารบุคลากร

8. งบประมาณที่ได้รับจากองค์การสวนสัตว์ฯ บางปีไม่เพียงพอเนื่องจากเกิดปัญหาราคาน้ำมัน เงินเดือนพนักงานปรับเพิ่มขึ้น ราคาอาหารสัตว์เปลี่ยนแปลงระหว่างปี ทำให้งบประมาณที่ได้รับจากรัฐฯ และองค์การสวนสัตว์ฯ ไม่เพียงพอ

9. ปัญหาเรื่องไข้หวัดนก มีผลทำให้ผู้เข้าชมสวนสัตว์ลดลงเนื่องจากกลัวติดเชื้อโรคจากสัตว์ในสวนสัตว์

10. จำนวนพนักงานในสวนสัตว์เมื่อเทียบกับจำนวนผู้เข้าชมแล้วมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอ ทั้งในส่วนของการบริการผู้เข้าชม และในส่วนของการดำเนินงาน ทำให้ความดูแลเอาใจใส่น้อยลง

11. เรื่องของธรรมชาติ เช่น ฝนตก มีผลทำให้ดินทรุดตัว ต้นไม้กิ่งหักมาทับกรงสัตว์ ทำให้ต้องมีการซ่อมแซมเกิดขึ้น ส่วนในหน้าแล้งก็มีปัญหาเรื่องของแหล่งน้ำ ทำให้ต้องใช้น้ำประปาเพิ่มสูงขึ้น

12. การเดินทางไปยังสวนสัตว์บางแห่งจำเป็นต้องมีรถยนต์ส่วนบุคคลถึงจะเดินทางไปยังสวนสัตว์บางแห่งได้ เช่น สวนสัตว์สงขลา สวนสัตว์เปิดเขาเขียว เป็นต้น ทำให้มีปัญหาในเรื่องการเดินทางของนักท่องเที่ยว

5.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันแบบ SWOT ของสวนสัตว์

1. การวิเคราะห์สภาพธุรกิจภายใน (Internal Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันแบบ SWOT ของสวนสัตว์ทั้ง 5 แห่ง ผู้วิจัยได้นำจุดอ่อน (Weaknesses) และจุดแข็ง (Strengths) ของสวนสัตว์มาวิเคราะห์ความสามารถหรือโอกาสทางธุรกิจ เพื่อประโยชน์ในการทำแผนกลยุทธ์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการสวนสัตว์ดังนี้

ก) จุดอ่อน

ภาพรวมของสวนสัตว์

- สวนสัตว์มีโครงสร้างการบริหารและจัดการเหมือนกันทั้ง 5 สวนสัตว์ โดยถูกกำหนดจากองค์การสวนสัตว์ฯ ซึ่งโดยลักษณะการดำเนินงานของสวนสัตว์ทั้ง 5 แห่ง ดูเหมือนว่ามีลักษณะที่เหมือนกันแต่ในความเป็นจริง เนื่องจากสวนสัตว์แต่ละแห่งมีพันธกิจ ภาระหน้าที่ แตกต่างกัน การทำงานหรือการดำเนินการบางอย่างจึงไม่สามารถกระทำได้อย่างเต็มที่เนื่องจากโครงสร้างการบริหารของสวนสัตว์ไม่เอื้ออำนวย

โครงสร้างการบริหารงานภายในสวนสัตว์ทั้ง 5 ไม่ว่าจะเป็น สวนสัตว์ดุสิต สวนสัตว์เปิดเขาเขียว สวนสัตว์เชียงใหม่ สวนสัตว์นครราชสีมา และสวนสัตว์สงขลา สามารถแบ่งออกเป็น 4 แผนกด้วยกัน

1. แผนกบำรุงรักษาสัตว์
2. แผนกโยธา
3. แผนกบริหารงานทั่วไป
4. แผนกวางแผนและประชาสัมพันธ์

- การบริหารงาน ถึงแม้สวนสัตว์จะเป็นรัฐวิสาหกิจ แต่ยังคงติดกับลักษณะการให้บริหารแบบราชการ บุคลากรยังไม่มีศักยภาพในเรื่องการให้บริการที่ดีแก่นักท่องเที่ยว ขาดแคลนบุคลากรในด้านที่มีความชำนาญเฉพาะทาง เช่น นักการตลาด นักประชาสัมพันธ์

- ความไม่ชัดเจนของบทบาทของสวนสัตว์ สวนสัตว์เป็นการบริการเพื่อให้ความรู้ เป็นแหล่งท่องเที่ยว เป็นการบริการสังคม แต่ในขณะเดียวกันรัฐบาลก็ต้องการให้สวนสัตว์อยู่ได้ด้วย

ตนเอง ลดการพึ่งพาจากรัฐ สามารถเลี้ยงตัวเองได้ เพื่อสามารถลดเงินอุดหนุนที่ให้แก่สวนสัตว์ ทำให้การดำเนินงานของสวนสัตว์ไม่ชัดเจนในบทบาทดังกล่าว ในขณะที่การเก็บค่าเข้าชมสวนสัตว์ในแต่ละแห่งยังกำหนดในราคาที่เท่ากัน ซึ่งในความเป็นจริง ราคาดังกล่าวไม่คุ้มกับต้นทุนของสวนสัตว์ และสวนสัตว์แต่ละแห่งมีศักยภาพในการเก็บค่าเข้าชมแตกต่างกัน

สวนสัตว์ดุสิต

- พื้นที่ของสวนสัตว์ดุสิต เป็นกรรมสิทธิ์ของสำนักทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่ทำให้สวนสัตว์ไม่สามารถทำสัญญาร่วมลงทุนกับเอกชนได้เต็มที่ เนื่องจากเงื่อนไขต่างๆ ทางด้านกฎหมายของสวนสัตว์เอง เช่นระยะเวลาในการลงทุนของเอกชนต้องการลงทุนในระยะยาวเพื่อสามารถคุ้มกับการลงทุน แต่ขัดกับกฎหมายของการใช้พื้นที่ของสำนักทรัพย์สินที่จะให้เช่าได้ไม่เกิน 3 ปี เป็นต้น

สวนสัตว์เปิดเขาเขียว

- แหล่งที่ตั้งของสวนสัตว์ ถือว่าเป็นสวนสัตว์ที่มีข้อเสียเปรียบในเรื่องที่ตั้ง ลักษณะข้อเสียเปรียบคือนักท่องเที่ยวเดินทางเข้าถึงสวนสัตว์ได้ยาก เมื่อเทียบกับสวนสัตว์ดุสิต สวนสัตว์เชียงใหม่ และสวนสัตว์นครราชสีมา เนื่องจากสถานที่ตั้งของสวนสัตว์ไม่มีรถประจำทางเข้าถึงนักท่องเที่ยวต้องมีรถยนต์ส่วนตัว หรือไม่ก็ต้องเหมารถจากเส้นทางหลักเข้าไปยังสวนสัตว์

- สวนสัตว์เปิดเขาเขียวอยู่ในเขตจังหวัดที่มีแหล่งท่องเที่ยวอยู่มากมาย โดยเฉพาะชายหาด ประกอบกับจังหวัดชลบุรีมีเอกชนดำเนินกิจการธุรกิจเกี่ยวกับสวนสัตว์หลายแห่ง ซึ่งถือว่าเป็นสวนสัตว์ที่แข่งขันกับสถานที่ท่องเที่ยวอื่นสูงกว่าสวนสัตว์อื่นๆ

สวนสัตว์สงขลา

- แหล่งที่ตั้งของสวนสัตว์ ถือว่าเป็นสวนสัตว์ที่มีข้อเสียเปรียบในเรื่องที่ตั้ง ลักษณะข้อเสียเปรียบคือนักท่องเที่ยวเดินทางเข้าถึงสวนสัตว์ได้ยาก เมื่อเทียบกับสวนสัตว์ดุสิต สวนสัตว์เชียงใหม่ และสวนสัตว์นครราชสีมา เนื่องจากสถานที่ตั้งของสวนสัตว์ไม่มีรถประจำทางเข้าถึงนักท่องเที่ยวต้องมีรถยนต์ส่วนตัว หรือไม่ก็ต้องเหมารถจากเส้นทางหลักเข้าไปยังสวนสัตว์

- สวนสัตว์สงขลา เป็นสวนสัตว์ภูมิภาค และอยู่ในเขตจังหวัดที่มีแหล่งท่องเที่ยวตามธรรมชาติอยู่มากมาย นักท่องเที่ยวจึงไม่ค่อยนิยมเดินทางมาเที่ยวสวนสัตว์

สวนสัตว์เชียงใหม่

- สวนสัตว์เชียงใหม่มีปัญหาเรื่องภัยธรรมชาติบ่อย เช่น ช่วงฤดูฝนมักเกิดปัญหาดินทรุดเป็นอันตรายต่อนักท่องเที่ยว และกรงสัตว์
- สวนสัตว์เชียงใหม่มีจุดอ่อนคล้ายกับสวนสัตว์เปิดเขาเขียว คืออยู่ในจังหวัดที่มีแหล่งท่องเที่ยวอยู่มากมาย นักท่องเที่ยวมักจะผ่านไปเที่ยวในสถานที่อื่นๆ เช่น ดอยสุเทพ และมีสวนสัตว์ในทิวเขาฟารี (ไม่ได้อยู่ในสังกัดองค์การสวนสัตว์ฯ) ที่ให้บริการนักท่องเที่ยว
- สวนสัตว์เชียงใหม่มีพื้นที่ค่อนข้างกว้างขวาง การจัดโซนสวนสัตว์อยู่ห่างกันค่อนข้างมาก นักท่องเที่ยวต้องใช้เวลาในการเที่ยวชมมาก ประมาณ 1 วัน ทำให้นักท่องเที่ยวที่มีเวลาเที่ยวจำกัดมักจะไม่ให้ความสนใจสวนสัตว์

สวนสัตว์นครราชสีมา

- สวนสัตว์นครราชสีมาเป็นสวนสัตว์ภูมิภาค นักท่องเที่ยวจึงค่อนข้างจำกัดอยู่เฉพาะในเขตจังหวัดหรือจากจังหวัดใกล้เคียงเท่านั้น

ข) จุดแข็ง

ภาพรวมของสวนสัตว์

- สวนสัตว์ของรัฐมีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของนักท่องเที่ยว ประกอบกับสวนสัตว์แต่ละแห่งมีสัตว์ที่เป็น Highlight แตกต่างกัน และสามารถแลกเปลี่ยนสัตว์ระหว่างสวนสัตว์ได้ ทำให้นักท่องเที่ยวสามารถเข้าชมสวนสัตว์ได้บ่อยๆ เพราะมีสัตว์ใหม่ๆ หมุนเวียนเข้ามา ประกอบกับสวนสัตว์มีความสามารถในการฝึกความสามารถของสัตว์แต่ละชนิด เพื่อนำมาเป็นส่วนหนึ่งของการแสดงกิจกรรมอื่นๆ เพิ่มเติมได้
- สวนสัตว์มีงบประมาณสนับสนุนจากรัฐบาล ในเรื่องการก่อสร้าง การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของสวนสัตว์ ทำให้อสวนสัตว์สามารถปรับปรุงภูมิทัศน์ของตนได้ตามความสามารถและความเหมาะสมของสวนสัตว์แต่ละแห่ง
- สวนสัตว์ทั้ง 5 แห่งมีการแลกเปลี่ยนสัตว์ระหว่างสวนสัตว์ ทำให้มีการหมุนเวียนของสัตว์เพื่อให้นักท่องเที่ยวแต่ละแห่งได้ชม

สวนสัตว์ดุสิต

- เป็นสวนสัตว์ที่อยู่ในเมือง สามารถรองรับนักท่องเที่ยวได้หลายกลุ่มเป้าหมายทั้งนักเรียน นักศึกษา ประชาชนทั่วไปทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

- การเข้าถึงสวนสัตว์ทำได้ง่าย สะดวก เพราะมีรถประจำทางผ่านสวนสัตว์
- นอกจากนักท่องเที่ยวจะเข้ามาชมสัตว์แล้ว สามารถเข้ามาเพื่อนักพักผ่อน และออกกำลังกายได้ และสิ่งที่ถือว่าเป็นผลกระทบในเชิงบวกที่ดีของสวนสัตว์ดุสิตคืออยู่ใกล้สวนอัมพร ช่วงเวลาที่มีงานพิธีประสาทปริญญาของสถาบันต่างๆ ญาติของบัณฑิตสวนหนึ่งเข้ามาพักผ่อนในสวนสัตว์ดุสิตด้วย

สวนสัตว์เปิดเขาเขียว

- มีการจัดนิทรรศการ และงานแสดงศิลปวัฒนธรรมที่หลากหลาย ประกอบกับมีสัตว์ตระกูลเสือหลายประเภท และให้บริการรถพ่วงสำหรับชมรอบสวนสัตว์

สวนสัตว์สงขลา

- มีการวางแผนการตลาดโดยการร่วมมือกับภาครัฐ ที่อยู่ในเขตพื้นที่ในการใช้สถานที่ เป็นที่จัดประชุมสัมมนา รวมทั้งภาคธุรกิจที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการท่องเที่ยว โดยให้ส่วนลดในการนำกรุ๊ปนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวในสวนสัตว์
- ใช้การประชาสัมพันธ์ข่าวสารเกี่ยวกับสวนสัตว์โดยผ่านช่องทางคลื่นวิทยุประจำท้องถิ่น ซึ่งถือว่าการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างกว้างขวาง

สวนสัตว์เชียงใหม่

- มีสัตว์ที่เป็นดาวเด่นของสวนสัตว์ที่ชัดเจน และสามารถเก็บค่าเข้าชมแยกต่างหาก จากค่าผ่านประตูได้ ถือว่าเป็นการสร้างรายได้ช่องทางหนึ่ง

สวนสัตว์นครราชสีมา

- สภาพภูมิประเทศของสวนสัตว์จัดทำได้อย่างเป็นเอกลักษณ์และน่าเดินชม รวมทั้งมีบริการให้เช่ารถขับชมรอบสวนสัตว์ได้

2. การวิเคราะห์สภาพธุรกิจภายนอก (External Environment Analysis)

1) โอกาส (Opportunities)

สวนสัตว์ทั้ง 5 แห่งสามารถสร้างโอกาสในการดำเนินการได้ โดยโอกาสเหล่านี้สามารถเกิดขึ้นได้กับทั้ง 5 สวนสัตว์ ผู้วิจัยจึงขอวิเคราะห์ไม่แยกเป็นรายสวนสัตว์

- สวนสัตว์สามารถสร้างลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ได้จากการนำกิจกรรมใหม่ๆ เข้ามาในสวนสัตว์ ซึ่งเดิมที่กลุ่มเป้าหมายของสวนสัตว์จะเป็นเด็ก นักเรียน รวมทั้งผู้ปกครอง แต่ในปัจจุบันได้ขยายกลุ่มลูกค้า ซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่ไม่ได้มีวัตถุประสงค์หลักในการมาชมสวนสัตว์ แต่มาเพื่อ

กิจกรรมอื่นๆ เช่น สวนสัตว์เปิดเขาเขียวได้นำพระบรมสารีริกธาตุ มาให้ประชาชนได้สักการะ ทำให้กลุ่มลูกค้ากลุ่มใหม่เข้ามาในสวนสัตว์เพิ่มมากขึ้น คือกลุ่มผู้สูงอายุ เป็นต้น หรือมีการจัดกิจกรรมตามเทศกาล เช่นการประกวดหนูน้อยสงกรานต์ในสวนสัตว์

- สวนสัตว์มีความสามารถในการเป็นพันธมิตรกับกลุ่มบริษัททัวร์ เพื่อให้นักท่องเที่ยวได้เข้าชมสวนสัตว์เป็นหมู่คณะ หรือมีการจัดสัมมนาในสวนสัตว์ ทำให้สามารถเพิ่มกลุ่มลูกค้าได้อีกช่องทางหนึ่ง

- แต่ละสวนสัตว์สามารถสร้างจุดเด่นของตนโดยการนำเสนอสัตว์ที่มีอยู่มาจัดแสดงร่วมกับสัตว์ชนิดอื่นๆ ที่มีอยู่ ทำให้นักท่องเที่ยวรู้สึกว่ ถ้าจะดูหมีแพนด้าต้องไปสวนสัตว์เชียงใหม่ ถ้าจะดูเสือต้องไปสวนสัตว์เปิดเขาเขียว เป็นต้น

- สวนสัตว์สามารถหารายได้เพิ่มจากการขายผลิตภัณฑ์จากสัตว์ เช่น มูลสัตว์ การทำปุ๋ยจากมูลสัตว์ขาย รวมทั้งของที่ระลึกจากสวนสัตว์

2) ภัยทางธุรกิจ (Threats)

- การเกิดโรคระบาด ไข้หวัดนก มีผลทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าชมสวนสัตว์ลดลง เนื่องจากกลัวติดโรคจากสัตว์ที่อยู่ในสวนสัตว์

- การเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน มีผลทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวลดลง เนื่องจากสวนสัตว์บางแห่งต้องใช้รถยนต์ส่วนบุคคล การที่ราคาน้ำมันเพิ่มสูงขึ้น ทำให้เกิดการประหยัด งดการท่องเที่ยวในเส้นทางไกลๆ

- การเปิดตัวของแหล่งท่องเที่ยวใหม่ๆ ในบริเวณ ใกล้เคียง มีผลทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวเข้ามาชมสวนสัตว์น้อยลง

จากการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสวนสัตว์แล้วพบว่า ลักษณะของสวนสัตว์นั้นอยู่ในกลุ่มของ ธุรกิจที่อยู่ตัว (Mature Business) เป็นธุรกิจที่มีโอกาสธุรกิจและภัยที่จะเกิดขึ้นต่ำ เป็นธุรกิจที่ดำเนินการมานาน สวนสัตว์แต่ละแห่งมีชื่อเสียง และเป็นสวนสัตว์ของรัฐ ดังนั้นประชาชนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของสวนสัตว์ ค่าเข้าชมก็เก็บในราคาที่ถูกลงมาก เมื่อเทียบกับสวนสัตว์เอกชน หรือสวนสัตว์ในต่างประเทศ ผลตอบแทนหรือกำไรของสวนสัตว์จึงมีไม่มาก

5.5 การเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสวนสัตว์

เนื่องจากภารกิจหลักของสวนสัตว์คือบริการสังคม แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องหารายได้ในเชิงธุรกิจไปด้วยเพื่อให้สวนสัตว์สามารถอยู่รอดได้ ดังนั้นการเพิ่มศักยภาพ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหาร เรื่องการให้บริการ จึงยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนว่าสวนสัตว์จะมีทิศทางไปในลักษณะใด

สวนสัตว์แต่ละแห่งมีความพร้อมของทรัพยากรสัตว์ ทรัพยากรธรรมชาติอื่นๆ ที่โดดเด่นแตกต่างกันไป และสามารถเพิ่มความหลากหลายเพื่อเป็นทางเลือกสำหรับนักท่องเที่ยวได้ นอกจากนี้สวนสัตว์แต่ละแห่งมีความสามารถในการรับนักท่องเที่ยวได้ในปริมาณที่สูง แต่จำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าชมมีเพียง 50% ของความสามารถในการรองรับ ดังนั้นการประชาสัมพันธ์ที่เข้มแข็งจะทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มสูงขึ้นได้

สวนสัตว์ควรมีการออกแบบสวนสัตว์ ให้มีเอกลักษณ์เฉพาะโดดเด่นทั้งด้านสถานที่และทรัพยากรสัตว์ป่าที่น่าสนใจ การจัดทำป้ายประกอบเพื่อให้ความรู้แก่นักท่องเที่ยว นอกจากจะบอกชื่อสัตว์แล้วควรมีการให้บริการด้านวิชาการอื่นๆ ด้วยซึ่งนำเสนอในรูปแบบที่หลากหลาย พร้อมทั้งมีวิทยากร เพื่อให้ความรู้แก่ผู้เข้าชม

สวนสัตว์สามารถเพิ่มราคาค่าเข้าชมสวนสัตว์ได้อีก เนื่องจากข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ค่าเข้าชมสวนสัตว์นั้นต่ำกว่าต้นทุนที่เป็นจริง เพราะภาพลักษณ์ของสวนสัตว์เป็นบริการสังคมจึงต้องกำหนดราคาให้ต่ำ เพื่อให้นักท่องเที่ยวที่มีรายได้ต่ำสามารถเข้าชมและใช้บริการได้ ผู้อำนวยการสวนสัตว์แห่งหนึ่งให้ข้อเสนอแนะว่า สวนสัตว์นั้นสามารถเพิ่มค่าเข้าชมได้ แต่ต้องมีการปรับปรุงบริการต่างๆ เช่น ที่จอดรถ ห้องน้ำ อาหาร ความสะอาดของสถานที่ และต้องมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานภายในสวนสัตว์ เช่น ทางเดินในการชมสัตว์ ป้ายบอกทาง ระบบการป้องกันภัยระหว่างสัตว์กับนักท่องเที่ยว ซึ่งแต่ละสวนสัตว์นั้นมีต้นทุนที่ไม่เท่ากัน การเก็บค่าเข้าชมก็ควรแตกต่างกันตามต้นทุนของแต่ละแห่ง

การประกอบกิจการสวนสัตว์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งต้องควบคู่กันไป เพราะการเลี้ยงสัตว์ไม่ใช่ใส่กรงแล้วให้นักท่องเที่ยวมาเดินชม แต่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการนำเสนอให้แปลกใหม่ไปเรื่อย มีการจัดทำป้ายเพื่อให้ความรู้ ไม่ใช่แค่เขียนบอกว่าสัตว์นั้นชื่ออะไร แต่ต้องมีองค์ประกอบอื่นๆ ด้วย และต้องคอยมีกิจกรรมอื่นๆ ประกอบในสวนสัตว์เพื่อเป็นการดึงดูดนักท่องเที่ยว มีการจัดองค์ประกอบเรื่องของภูมิทัศน์

ผลการวิจัยเรื่องการจัดการเรียนรู้ฯ ได้ระบุว่า การสำรวจทางเอกสาร 200 ตัวอย่าง และ การสอบถามความคิดเห็นของนักบริหารสวนสัตว์ต่างๆ ในประเทศไทยพบว่า ผู้ให้บริการส่วนใหญ่ ที่เข้ามาให้บริการของสวนสัตว์ให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากสวนสัตว์ เพื่อความ เพลิดเพลินจากการชมสัตว์เป็นอันดับแรก นอกจากนี้แนวโน้มของกลุ่มเป้าหมายที่ให้ความสนใจ เข้ามาศึกษาเรียนรู้ในสวนสัตว์มีเพิ่มขึ้นถ้าหากสวนสัตว์มีกลยุทธ์ในการดำเนินงานทางการตลาด เพื่อสร้างสินค้าและบริการอื่นๆ เข้ามาสนับสนุนเพื่อเพิ่มจำนวนผู้ให้บริการ เช่น การจัดกิจกรรมการ แสดงแปลกใหม่ การจัดแสดงดนตรี กิจกรรมทางการศึกษา การจัดโปรโมชั่นพิเศษ ฯลฯ ซึ่งต้องอยู่ บนพื้นฐานของความสนใจที่จะมาสวนสัตว์ เพื่อชมสัตว์เฉพาะของสวนสัตว์แต่ละแห่ง