



รายงานผลการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาแนวทางการเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการของสวนสัตว์

A Study on Improvement of Zoo Management

โดย

ไพรินทร์ นาคจั่น

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

รายงานการวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ.2550

ISBN 978-974-671-570-6

0108810

ชื่อเรื่อง : การศึกษาแนวทางการเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการของสวนสัตว์

ผู้วิจัย : นางไพรินทร์ นาคจัน

สถาบัน : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปีที่พิมพ์ : 2550

สถานที่พิมพ์ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

แหล่งที่เก็บรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์

จำนวนหน้างานวิจัย : 95 หน้า

: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

คำสำคัญ 1. สวนสัตว์

ลิขสิทธิ์ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

2. แนวทางการเพิ่มศักยภาพ

3. การบริหารจัดการ

บทคัดย่อ

องค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการให้การศึกษาก่อนอนุรักษ์ขยายพันธุ์และค้นคว้าวิจัย และการจัดสวนสัตว์ให้เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชนทั่วไป ปัจจุบันมีสวนสัตว์อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบขององค์การฯ 5 แห่งคือ สวนสัตว์ดุสิต สวนสัตว์เปิดเขาเขียว สวนสัตว์เชียงใหม่ สวนสัตว์นครราชสีมา และสวนสัตว์สงขลา

องค์การสวนสัตว์ฯ ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการและบริหารสวนสัตว์ที่รับผิดชอบทั้ง 5 แห่ง โดยในปี 2548 องค์การสวนสัตว์ฯ ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐบาลเป็นจำนวนเงิน 162 ล้านบาท เมื่อรวมกับรายได้ในส่วนอื่นๆ แล้วนำมาหักค่าใช้จ่ายทั้งหมด ปรากฏว่าองค์การสวนสัตว์มีผลการดำเนินงานขาดทุนสุทธิ 109 ล้านบาท

งานการศึกษานี้ต้องการศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารจัดการ และเพิ่มรายได้ของสวนสัตว์ เพื่อให้สามารถเลี้ยงตนเองได้ ผลการศึกษาพบว่า สวนสัตว์ทั้ง 5 แห่งมีลักษณะการบริหารจัดการที่เหมือนกัน แต่มีศักยภาพในการหารายได้แตกต่างกัน เนื่องจากสภาพภูมิประเทศ สภาพภูมิอากาศของสวนสัตว์แต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน ดังนั้นกลยุทธ์ทางการตลาด หรือกลยุทธ์ในการจัดแสดงสัตว์ การจัดลานแสดง คอกสัตว์ จึงมีลักษณะที่แตกต่างกันไป เช่น สวนสัตว์เปิดเขาเขียวลักษณะทางกายภาพคือป่าเขา สวนสัตว์จึงเน้นเรื่องการอนุรักษ์ การวิจัย การจัดแสดงสัตว์ที่อยู่กับธรรมชาติ เน้นเรื่องการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ สวน

สัตว์เชียงใหม่อยู่เชิงดอย มีพื้นที่ค่อนข้างมาก จึงจัดการแสดงสัตว์กระจายกัน สวนสัตว์ดุสิต เป็นสวนสัตว์พื้นราบ อยู่กลางเมืองก็เน้นเรื่องการอนุรักษ์สัตว์ป่า และการเรียนรู้ พักผ่อน ดังนั้น กลยุทธ์ต่างๆ ของสวนสัตว์จึงมีความแตกต่างกันไปตามนโยบายของแต่ละสวนสัตว์ว่าจะดึง จุดเด่นของสวนสัตว์ในแง่มุมใดมานำเสนอ รวมถึงภารกิจของสวนสัตว์จะเน้นไปในทิศทางใด

เนื่องจากภารกิจหลักของสวนสัตว์คือบริการสังคม แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องหารายได้ในเชิงธุรกิจไปด้วยเพื่อให้สวนสัตว์สามารถอยู่รอดได้ ดังนั้นการเพิ่มศักยภาพ ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การบริหาร เรื่องการให้บริการ จึงยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจนว่าสวนสัตว์จะมีทิศทางไปในลักษณะใด สวนสัตว์แต่ละแห่งมีความพร้อมของทรัพยากรสัตว์ ทรัพยากรธรรมชาติอื่นๆ ที่โดดเด่น แตกต่างกันไป และสามารถเพิ่มความหลากหลายเพื่อเป็นทางเลือกสำหรับนักท่องเที่ยวได้ นอกจากนี้สวนสัตว์แต่ละแห่งมีความสามารถในการรับนักท่องเที่ยวได้ในปริมาณที่สูง แต่ จำนวนนักท่องเที่ยวที่เข้าชมมีเพียง 50% ของความสามารถในการรองรับ ดังนั้นการ ประชาสัมพันธ์ที่เข้มข้นจะทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวเพิ่มสูงขึ้นได้ ควรมีการออกแบบสวนสัตว์ ให้มีเอกลักษณ์เฉพาะโดดเด่นทั้งด้านสถานที่และทรัพยากรสัตว์ป่าที่น่าสนใจ การจัดทำป้าย ประกอบเพื่อให้ความรู้แก่นักท่องเที่ยว นอกจากนี้จะบอกชื่อสัตว์แล้วควรมีการให้บริการด้าน วิชาการอื่นๆ ด้วยซึ่งนำเสนอในรูปแบบที่หลากหลาย พร้อมทั้งมีวิทยากร เพื่อให้ความรู้แก่ผู้เข้าชม

นอกจากนี้การขึ้นค่าบัตรผ่านประตูก็เป็นวิธีการโดยตรงที่จะเพิ่มรายได้ให้แก่สวน สัตว์ โดยค่าบัตรเข้าชมอัตราปัจจุบันนั้นต่ำกว่าต้นทุนสามารถขึ้นราคาได้ ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับแต่ละ สวนสัตว์ว่าสามารถจะให้บริการที่ดีเพิ่มมากขึ้นได้หรือไม่

Title: A Study on Improvement of Zoo Management

Researchers: Mrs. Pairin Nakjan

Institution: Dhurakij Pundit University

Year of Publication: 2007

Publisher: Dhurakij Pundit University

Sources: Dhurakij Pundit University

No. of page: 95 page

Keyword: 1. Zoo

Copyright: Dhurakij Pundit University

2. Improvement

3. Management

Abstract

The Zoological Park Organization (ZPO) is in charge to conserve wildlife, conduct zoological research, and develop the zoo for public service. At present, there are 5 zoos that operate under ZPO administration; Dusit zoo, Khao Kheow open zoo, Chaingmai zoo, Nakhonratchasima zoo and Songkhla zoo.

The major revenue of ZPO comes from the government's subsidy, however, the present level of subsidy is not enough to cover the expense. For example, in 2005, the government provided 162 millions Baht as a subsidy for ZPO. Combing the subsidy with other income sources and deduct from the expense, we find that ZPO incurs net loss equal to 109 millions Baht.

The objective of this study is to provide appropriate operational strategies for ZPO to increase revenue and become self-financing organization. The empirical result points out that although the zoos have the similar operational structure, they have different potential endowment to generate their own revenues. Hence, the operational strategies of each zoo can be varying upon policy and mission and the effectiveness of strategy depends on strength and weakness of each zoo.

The strategy to generate sufficient level of revenue is considered important for the zoo in the long run, although the zoo faces objective constraint that must be operated for public service. The study shows that an improvement of management and unified operational policy are needed to improve the financial status. This study finds that the current number of tourists is low, say 50% from potential number, so each zoo can utilize its abundant natural resources more than present level. To become the modern zoo, the public information and operational activity in the future should be moved toward both environmental as well as business bases. Examples include to make the zoo to become a class room for nature or even a recreational park for visitors with modernized services.

Moreover, the study finds that as the present level of entrance fee is significantly lower than potential level, an increase in this fee can be realized as an option.

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอขอบคุณผู้อำนวยการสวนสัตว์ทั้ง 5 แห่ง ได้แก่ สวนสัตว์ดุสิต สวนสัตว์เปิดเขาเขียว สวนสัตว์เชียงใหม่ สวนสัตว์นครราชสีมา สวนสัตว์สงขลา รวมถึงผู้ดูแลรับผิดชอบ บึงฉวาก จังหวัดสุพรรณบุรี ฟาร์มโชคชัย จังหวัดนครราชสีมา ที่ได้ให้โอกาสผู้วิจัยได้เข้าสัมภาษณ์ ซึ่งนำข้อมูลที่ได้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำงานวิจัย

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณเจ้าหน้าที่จากองค์การสวนสัตว์ฯ ที่ได้เอื้อเฟื้อเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับภาพรวมขององค์การสวนสัตว์ฯ และสิ่งที่ไม่ได้โดยผู้วิจัยต้องขอขอบคุณ Invisible Hand ที่คอยให้ความช่วยเหลือในการทำงานวิจัยขึ้นนี้

ไพรินทร์ นาคจัน

สารบัญเรื่อง

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญเรื่อง	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตการศึกษา	2
1.4 นิยามศัพท์	4
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.6 แหล่งที่มาของข้อมูล	5
1.7 ระยะเวลาและแผนการดำเนินงานทำการวิจัย	6
บทที่ 2 ทฤษฎี เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์	7
2.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	16
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	24
3.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	24
3.2 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	26
บทที่ 4 สวนสัตว์ไทยภายใต้การบริหารจัดการขององค์การสวนสัตว์ฯ	27
4.1 ความเป็นมาของสวนสัตว์ และองค์การสวนสัตว์ฯ	27
4.2 หน้าที่และภารกิจขององค์การสวนสัตว์ฯ	40

4.3 โครงสร้างองค์การสวนสัตว์ฯ	42
4.4 สถานะทางการเงินของสวนสัตว์	46
4.5 การพัฒนาองค์การสวนสัตว์ฯ	48
บทที่ 5 ผลการศึกษา	51
5.1 รายได้และค่าใช้จ่ายของสวนสัตว์	52
5.2 กลยุทธ์ทางการตลาดของสวนสัตว์	63
5.3 ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาของสวนสัตว์	67
5.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันแบบ SWOT ของสวนสัตว์	73
5.5 การเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสวนสัตว์	78
บทที่ 6 สรุปและข้อเสนอแนะ	80
6.1 สรุปผลการศึกษา	80
6.2 ข้อเสนอแนะ	81
บรรณานุกรม	84

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 สวัสดิ์ที่ทำการศึกษา	3
ตารางที่ 2 ระยะเวลาและแผนการดำเนินงาน	6
ตารางที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันแบบ SWOT	15
ตารางที่ 4 แสดงสถานที่ที่นักท่องเที่ยวนิยมไปในช่วงวันหยุดหรือเวลาว่าง	22
ตารางที่ 5 รายชื่อสวัสดิ์ที่ทำการศึกษา	25
ตารางที่ 6 จำนวนพนักงานในหน่วยงานต่างๆ	45
ตารางที่ 7 งบดุลขององค์การสวัสดิ์ฯ ณ วันที่ 30 กันยายน 2548	46
ตารางที่ 8 ผลการดำเนินงาน	48
ตารางที่ 9 มาตรฐานของสวัสดิ์	49
ตารางที่ 10 กิจกรรมเชิงธุรกิจของแต่ละสวัสดิ์	50
ตารางที่ 11 ผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 1 และไตรมาสที่ 2	54
ตารางที่ 12 ผลการดำเนินงานไตรมาสที่ 1 และไตรมาสที่ 2 แยกตามรายสวัสดิ์	55
ตารางที่ 13 แสดงรายได้อื่นๆ นอกจากรายได้จากค่าเช่าสวัสดิ์	58
ตารางที่ 14 รายละเอียดค่าใช้จ่ายบริหาร สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2548	59
ตารางที่ 15 รายละเอียดค่าใช้จ่ายบำรุงรักษาและซ่อมแซม สำหรับปี สิ้นสุด วันที่ 30 กันยายน 2548	60
ตารางที่ 16 ชนิดและจำนวนอาหารสวัสดิ์ปีงบประมาณ 2548	61
ตารางที่ 17 สถิติผู้ใช้บริการ	63
ตารางที่ 18 ตัวอย่างหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากร	71

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
รูปที่ 1 การกำหนดราคาสองส่วน	8
รูปที่ 2 การกำหนดราคาสองส่วน เมื่อผู้บริโภคเต็มใจจ่ายไม่เท่ากัน	9
รูปที่ 3 การกำหนดราคาตามกลุ่มผู้บริโภค	11
รูปที่ 4 โครงสร้างองค์การสวนสัตว์	44
รูปที่ 5 แหล่งที่มาของรายได้ของสวนสัตว์	52
รูปที่ 6 โครงสร้างการบริหารงานของสวนสัตว์ต่างประเทศ	68

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาของปัญหา

ในทางเศรษฐศาสตร์ถือว่าสวัสดิการของรัฐเป็นสวัสดิการที่ดีแก่สังคม (Externality) ควรจำเป็นต้องมีเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการถ่ายทอดความรู้ให้แก่เยาวชนรุ่นต่อไป นอกจากนี้สวัสดิการยังมีคุณค่าและบทบาทสำคัญต่อสังคมไทยในการพัฒนาไปสู่สังคมแห่งความรู้ ประกอบกับในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542¹ มาตราที่ 25 ระบุว่า รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์หอศิลป์ สโมสร สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์กีฬาและนันทนาการ แหล่งข้อมูลและแหล่งการเรียนรู้อื่นอย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นรัฐจึงต้องให้ความสนใจและมีนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาสวัสดิการ

องค์การสวัสดิการในพระบรมราชูปถัมภ์ (อสส.) ถือได้ว่าเป็นรัฐวิสาหกิจ (เป็นสวัสดิการของรัฐ) ขนาดเล็กในกำกับของกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม องค์การสวัสดิการฯ มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการให้การศึกษา การอนุรักษ์ ขยายพันธุ์และค้นคว้าวิจัย และการจัดสวัสดิการให้เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชนทั่วไป และยังเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ประสานงานและดำเนินการด้านต่างๆ ให้สวัสดิการฯ ปัจจุบันมีสวัสดิการอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบขององค์การสวัสดิการฯ 5 แห่งคือ สโมสรดุสิต สวนสัตว์เปิดเขาเขียว สวนสัตว์เชียงใหม่ สวนสัตว์นครราชสีมา และสวนสัตว์สงขลา

องค์การสวัสดิการฯ ได้รับเงินอุดหนุน (Subsidize) จากรัฐบาลเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ และบริหารสวัสดิการที่รับผิดชอบทั้ง 5 แห่ง ถึงแม้ว่าสวัสดิการทั้ง 5 แห่งนี้จะมีรายได้

¹ เอกสารพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี

จากการเปิดให้บริการจำนวนหนึ่ง แต่ก็ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย จึงทำให้ประสบปัญหาการขาดทุน ในปัจจุบันองค์การสวนสัตว์ฯ ประสบปัญหาการขาดทุน 20 ล้านบาท² ทั้งที่องค์การสวนสัตว์มีความสามารถในการบริหารจัดการได้ดี และสามารถสร้างรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้นในอนาคต

การศึกษาวิจัยจึงมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อต้องการทราบถึงบทบาทของภาครัฐที่มีต่อสวนสัตว์ การให้เงินอุดหนุนของรัฐบาลแก่องค์การสวนสัตว์ฯ มีหลักการในการจัดสรรงบประมาณฯ อย่างไร รวมถึงศึกษาว่าเมื่อองค์การสวนสัตว์ฯ ได้รับเงินอุดหนุนแล้วนำเงินไปจัดสรรให้กับสวนสัตว์ในความรับผิดชอบทั้ง 5 แห่งอย่างไร เมื่อได้รับเงินที่จัดสรรจากองค์การสวนสัตว์ฯ แล้วนำไปใช้จ่ายเป็นค่าใช้จ่ายในส่วนใดบ้าง และมีรายได้อื่นๆ เป็นสัดส่วนเท่าใด มีกลยุทธ์อย่างไรในการเพิ่มรายได้ นอกจากนี้ผู้วิจัยยังศึกษาถึงสวนสัตว์ของเอกชนเพื่อเปรียบเทียบความสามารถในการพึ่งตนเองและความสามารถในการบริหารจัดการสวนสัตว์

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการให้เงินอุดหนุนแก่องค์การสวนสัตว์ของรัฐบาล และหลักการในการบริหารจัดการเงินอุดหนุนไปยังสวนสัตว์ที่อยู่ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์
2. เพื่อศึกษาแหล่งที่มาของรายได้ ค่าใช้จ่ายของสวนสัตว์ และกลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสวนสัตว์

1.3 ขอบเขตการศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นการศึกษาเรื่องการให้เงินอุดหนุนแก่องค์การสวนสัตว์ฯ จากรัฐบาล โดยครอบคลุมเนื้อหา

² จาก "คลังพลิกฟื้น 11 รสก. ขาดทุน" 4 เมษายน 2548 ผู้จัดการรายวัน

- 1) หลักเกณฑ์และนโยบายของรัฐบาลที่มีต่อสวนสัตว์ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณ
แก่องค์การสวนสัตว์
- 2) บทบาทหน้าที่ขององค์การสวนสัตว์ฯ ในการควบคุมดูแลสวนสัตว์
- 3) การจัดสรรงบประมาณจากองค์การสวนสัตว์ไปยังสวนสัตว์ที่อยู่ภายใต้ สังกัดของ
องค์การสวนสัตว์ ได้แก่ สวนสัตว์ดุสิต สวนสัตว์เปิดเขาเขียว สวนสัตว์เชียงใหม่
สวนสัตว์นครราชสีมา และสวนสัตว์สงขลา

ส่วนที่สองเป็นการศึกษาโครงสร้างรายได้ ค่าใช้จ่าย และกลยุทธ์หรือแนวทางของสวน
สัตว์ทั้งสวนสัตว์ของรัฐที่อยู่ภายใต้สังกัดขององค์การสวนสัตว์ ในการเพิ่มศักยภาพและ
ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสวนสัตว์ โดยครอบคลุมเนื้อหา

- 1) แหล่งที่มาของรายได้
- 2) ค่าใช้จ่ายของสวนสัตว์
- 3) ปัญหาและอุปสรรคของสวนสัตว์
- 4) วิธีการแก้ปัญหา

และเพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงเปรียบเทียบระหว่างสวนสัตว์ของรัฐและสวนสัตว์ของเอกชน
ผู้วิจัยจึงสัมภาษณ์สวนสัตว์เอกชนอื่นๆ ด้วย

ตารางที่ 1 สวนสัตว์ที่ทำการศึกษา

สวนสัตว์ของรัฐบาล	สวนสัตว์ของเอกชนและอื่นๆ
1. สวนสัตว์ดุสิต จ. กรุงเทพมหานคร	1. ฟาร์มโชคชัย จ. นครราชสีมา
2. สวนสัตว์เปิดเขาเขียว จ. ชลบุรี	2. สถานแสดงพันธุ์สัตว์น้ำบึงฉวาก จ. สุพรรณบุรี
3. สวนสัตว์เชียงใหม่ จ. เชียงใหม่	
4. สวนสัตว์นครราชสีมา จ. นครราชสีมา	
5. สวนสัตว์สงขลา จ. สงขลา	
6. องค์การสวนสัตว์ฯ	

1.4 นิยามศัพท์

1. สวนสัตว์ (ZOO) หมายถึง สถานที่ที่นำสัตว์ป่ามาไว้ในที่เลี้ยง ในบริเวณที่จำกัด เช่น กรง คอก บ่อ ตู หรือด้วยวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่ทำให้สัตว์อยู่ในบริเวณที่ควบคุมดูแลไว้เพื่อแสดงต่อสาธารณะไม่ว่าจะด้วยประโยชน์ใด จะมีการเรียกเก็บค่าผ่านประตู ค่าชม ค่ากิจกรรมหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้ต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อกิจการละครสัตว์หรือร้านขายสัตว์
2. สวนสัตว์เปิด (OPEN ZOO) บริเวณและสถานที่ประกอบกิจการเกี่ยวกับสัตว์ป่า เพื่อแสดงต่อสาธารณะ สัตว์ป่าเหล่านั้นถูกจำกัดให้อยู่ในที่เลี้ยงกลมกลืนกับลักษณะธรรมชาติ บริเวณที่เข้าชมจะมีขอบเขตกว้างจัดบริเวณการอยู่ของสัตว์เป็นหมวดหมู่ อาจจะมีการตกแต่งสลับกับไม้ป่าและไม้ประดับ ขอบเขตของสัตว์มีขนาดกว้างใหญ่ เช่น คอกที่เลี้ยงตัดตอน (ทำเป็นทางน้ำหรือทางแ่งลึกคั่นระหว่างผู้ชมกับที่อยู่ของสัตว์) หากเป็นสัตว์จำเป็นที่ต้องใช้กรง เช่น นก ก็จะเป็นกรงที่มีขนาดใหญ่
3. ไนท์ซาฟารี (NIGHT SAFARI) คือบริเวณและสถานที่กิจการเกี่ยวกับสัตว์ป่าเพื่อแสดงต่อสาธารณะ โดยสัตว์ต่างๆ ถูกจำกัดให้อยู่ในบริเวณที่เป็นธรรมชาติมากที่สุด มีบริเวณแต่ละส่วนกว้างขวางจนไม่เห็นขอบเขตหรือรั้วเด่นชัด ทำให้เหมือนสัตว์อยู่ในธรรมชาติ โดยเป็นการชมความเป็นอยู่ของสัตว์ในเวลากลางคืน ในแต่ละบริเวณผู้ชมสามารถเข้าชมภายในบริเวณนั้นได้ด้วยพาหนะที่เหมาะสม
4. สวนธรรมชาติและสวนสัตว์ป่า (WILD ANIMAL PARK) คือบริเวณและสถานที่กิจการเกี่ยวกับทำเล ธรรมชาติและสัตว์ป่า เพื่อแสดงต่อสาธารณะโดยมีทั้งสวนที่เป็นพื้นที่จัดแต่งหรือตัดแปลงให้เป็นธรรมชาติ ซึ่งมีสวนประกอบจากสิ่งที่เป็นธรรมชาติมากกว่าสิ่งประดิษฐ์ เช่น พันธุ์พืช หิน ขอนไม้ และสวนที่เป็นสวนสัตว์ ผู้เข้าชมใช้ประโยชน์ได้ทั้งการพักผ่อน ชมสัตว์
5. สวนสัตว์ชนิดที่จัดแสดงสัตว์เฉพาะประเภท เป็นสัตว์ป่าหรือสัตว์เลี้ยง เพื่อแสดงต่อสาธารณะ ส่วนมากไม่เรียกโดยตรงว่าสวนสัตว์แต่เรียกเป็นชื่อเฉพาะ เช่น จัดแสดงงูชนิดต่างๆ เรียกว่า "สวนงู" จัดแสดงพันธุ์ปลาและสัตว์น้ำ เรียกว่า "อควาเรียม (AQUARIUM)" จัดแสดงจระเข้ เรียกว่า "ฟาร์มจระเข้" เป็นต้น สวนแสดงประเภทนี้ส่วนใหญ่จะจัดเป็นสถานที่ในร่ม ขอบเขตมีจำกัด หากจะเรียกเป็นสวนประเภทใดก็ควรต้องมีสัตว์ประเภทนั้นประมาณร้อยละ 80 ของจำนวนสัตว์ทั้งหมด

6. สนวนสัตว์เลี้ยง คือสถานที่และกิจกรรมที่นำสัตว์เลี้ยงมาแสดงต่อสาธารณะ สัตว์ทั้งหมดเป็นสัตว์เลี้ยงหรือสัตว์ป่าที่ถูกนำมาเลี้ยงขยายพันธุ์จนมีจำนวนมาก

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงหลักการในการให้เงินอุดหนุนแก่องค์การสวนสัตว์ของรัฐบาล และการบริหารจัดการเงินอุดหนุนไปยังสวนสัตว์ที่อยู่ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์
2. ทำให้ทราบถึงแหล่งรายได้อื่นๆ ของสวนสัตว์ ค่าใช้จ่ายของสวนสัตว์ และกลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพของสวนสัตว์ในการบริหารจัดการสวนสัตว์

1.6 แหล่งที่มาของข้อมูล

สำหรับข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยข้อมูล 2 ประเภทคือ

- (1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับเจ้าหน้าที่ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับสวนสัตว์ทั้ง 8 แห่งที่ทำการศึกษา รวมทั้งผู้วิจัยจะพูดคุยซักถามประเด็นที่น่าสนใจจากผู้ที่มาใช้บริการสวนสัตว์ด้วย เพื่อใช้ข้อมูลมาประกอบการศึกษา
- (2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากสื่อสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับสวนสัตว์ เช่น วารสาร ผลงานวิจัย หนังสือ รายงานประจำปี นอกจากนี้ยังค้นหาข้อมูลจากทางอินเทอร์เน็ต (Internet) จากเว็บไซต์ (Web Site) ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 2

ทฤษฎี เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์

2.1.1 การกำหนดราคาสองส่วน (Two-part pricing)³

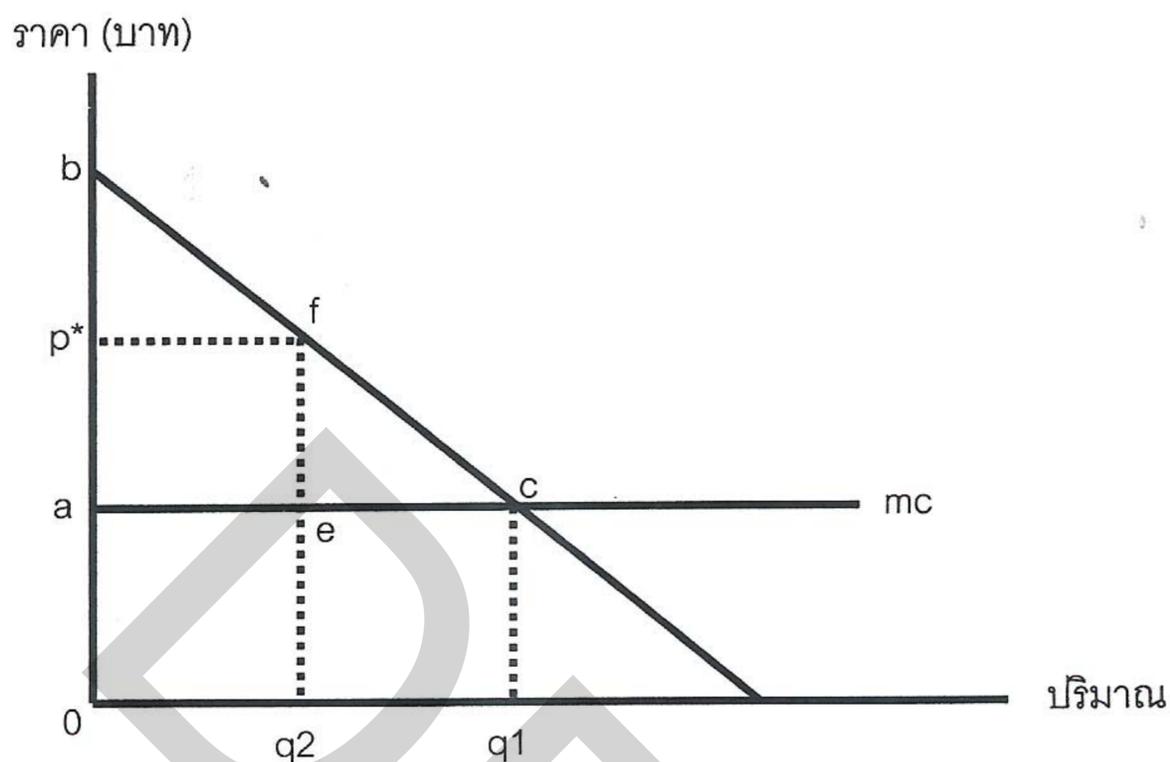
Disneyland เป็นผู้ริเริ่มใช้อำนาจผูกขาดมา กำหนดราคาสองส่วนก่อนธุรกิจอื่นๆ โดยสวนสนุก Disneyland ได้จัดเก็บค่าผ่านประตูเข้าสวนสนุกจำนวนหนึ่งสำหรับผู้เข้ามาเที่ยวสวนสนุก และเก็บค่าบริการอีกส่วนหนึ่งเมื่อผู้เข้ามาในสวนสนุกต้องการเล่นเครื่องเล่นในสวนสนุก ลักษณะการกำหนดราคาค่าบริการของ Disneyland มีอยู่ 2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

หลักการกำหนดราคาสองส่วน

สมมติว่าผู้ประกอบการสวนสนุกแห่งหนึ่ง ต้องการกำหนดค่าบริการเข้าสวนสวนสนุก โดยวิธีกำหนดราคาสองส่วน ผู้ประกอบการทราบว่าเส้นอุปสงค์ผู้บริโภคที่มาใช้บริการสวนสนุก เป็นเส้นตรงเหมือนกันหมดทุกคน และต้นทุนเฉลี่ยของเครื่องเล่นภายในสวนสนุกเป็นค่าคงที่เท่ากับ mc ดังแสดงในรูปที่ 1

³ สรยุทธ มีนะพันธ์. เศรษฐศาสตร์การจัดการ องค์การธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร สแตรทโทโนมิกส์.2546
หน้า 570 - หน้า 573

รูปที่ 1 การกำหนดราคาสองส่วน

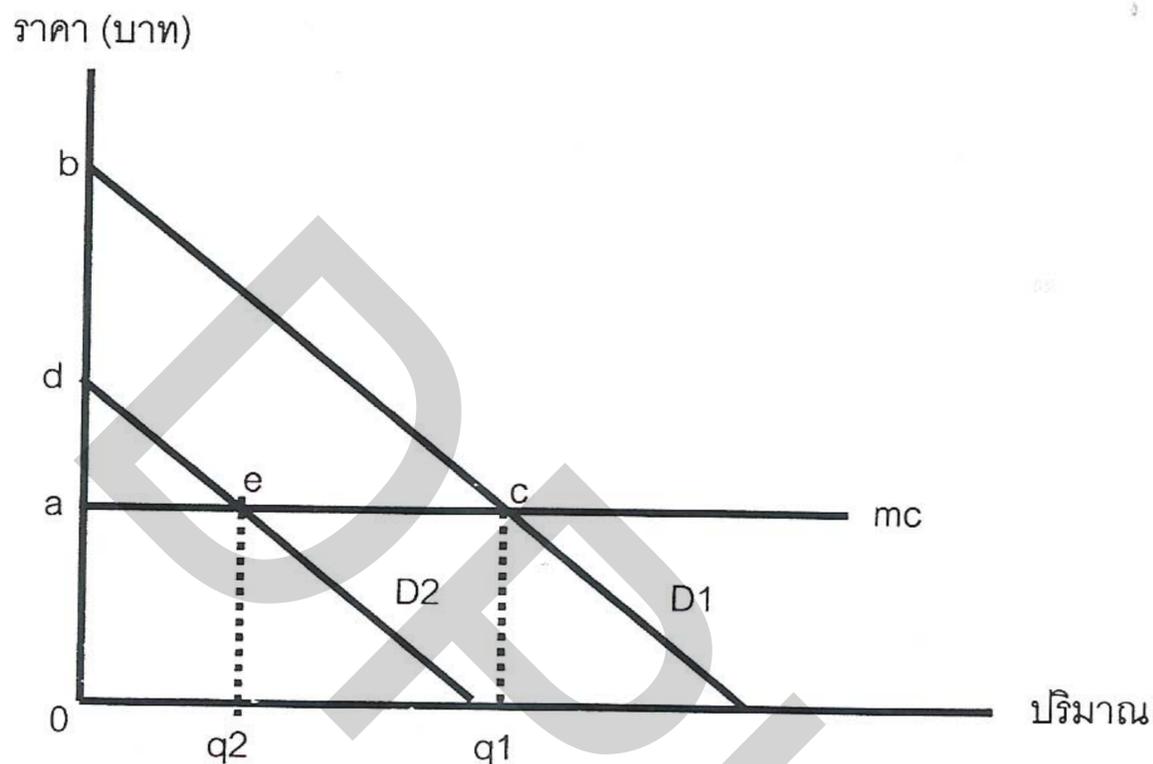


จากรูปที่ 1 ถ้าผู้ประกอบการเลือกกำหนดราคาที่เป็น p^* ผู้บริโภคแต่ละคนจะใช้บริการเครื่องเล่นจำนวน q_2 ครั้ง ทำให้ผู้ประกอบการมีผลกำไรจากการที่ผู้บริโภคใช้บริการเครื่องเล่นในสวนสนุกเท่ากับพื้นที่ ap^*fe และผู้มาใช้บริการจะมีส่วนเกินผู้บริโภคเท่ากับพื้นที่ p^*bf การกำหนดราคาค่าบริการเครื่องเล่นสูงเกินต้นทุนเพิ่มหน่วยสุดท้าย ทำให้ผู้บริโภคใช้บริการเครื่องเล่นน้อยกว่าที่ควรจะเป็น ถ้าผู้ประกอบการสวนสนุกกำหนดราคาค่าบริการเครื่องเล่นที่ $p = mc$ ผู้บริโภคจะใช้บริการเครื่องเล่นทั้งสิ้น q_1 ครั้ง แต่กำหนดราคาบัตรผ่านประตูเท่ากับส่วนเกินผู้บริโภคทั้งหมดเท่ากับพื้นที่ abc ผู้ประกอบการสวนสนุกจะได้ผลกำไรมากกว่าโครงสร้างราคาเดิมและเป็นผลกำไรที่สูงที่สุดอีกด้วย 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 เพราะค่าผ่านประตูสูงกว่าส่วนเกินที่เขาคิดเต็มใจจะจ่ายเพื่อเข้ามาเที่ยวสวนสนุก ดังนั้น รายได้และผลกำไรจากผู้บริโภคกลุ่มนี้จะขาดหายไป โดยปกติ ผู้ประกอบการจะกำหนดราคาผ่านประตูเท่ากับส่วนเกินของผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเฉลี่ยของกลุ่มผู้บริโภคทั้งหมด และเพื่อไม่ให้เสียผู้บริโภคในกลุ่มที่มีความเต็มใจจะจ่ายต่ำ เช่น กลุ่มนักเรียน นักศึกษา ผู้ประกอบการสวนสนุกจะกำหนดค่าผ่านประตูแตกต่างกันสำหรับกลุ่มนี้ โดยให้ส่วนลดเมื่อแสดงบัตรนักศึกษาหรือนักเรียน เพื่อให้ค่าผ่าน

ประตุลดลงเท่ากับความเต็มใจจ่ายของผู้บริโภค และอาจกำหนดค่าผ่านประตูในอัตราพิเศษต่ำกว่าค่าผ่านประตูอัตราปกติ เมื่อผู้บริโภคมาเที่ยวพร้อมกันเป็นกลุ่ม โดยมีการจองล่วงหน้า เป็นต้น

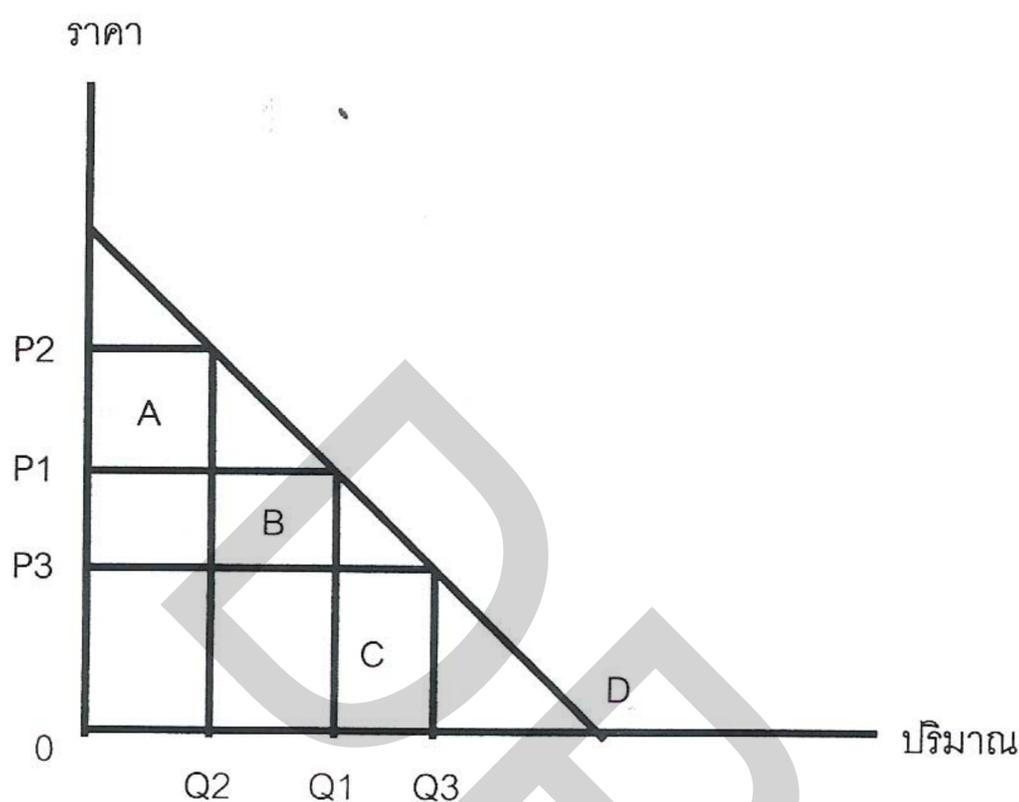
2.1.2 การกำหนดราคาแยกประเภทผู้ซื้อ (Discriminatory Pricing)⁴

การกำหนดราคาแยกประเภทผู้ซื้อ ผู้ผลิตจะใช้ประโยชน์จากความเต็มใจจะจ่ายของผู้บริโภคที่แตกต่างกัน โดยการกำหนดราคาสินค้าแตกต่างกันระหว่างผู้ซื้อตามความเต็มใจจะจ่าย แม้ว่าต้นทุนการผลิตสินค้าจะเท่ากันก็ตาม ซึ่งการกำหนดราคาดังกล่าวจะเป็นการกำหนดราคาตามค่าไม่ใช่กำหนดตามต้นทุนการผลิต เช่น การกำหนดราคาแตกต่างระหว่างผู้ใหญ่และเด็ก การกำหนดราคาแตกต่างระหว่างคนไทยกับชาวต่างประเทศ เป็นต้น

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

⁴ สรยุทธ มีนะพันธ์. เศรษฐศาสตร์การจัดการ องค์การธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร สแตรทโทโนมิกส์.2546
หน้า 549 – หน้า 555

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 $A + C > B$) ถ้าผู้ขายมีข้อมูลพฤติกรรมซื้อของผู้บริโภค และสามารถจัดแบ่งแยกกลุ่มผู้ซื้อออกตามความเต็มใจจะจ่าย ผู้ขายสามารถกำหนดราคาที่แตกต่างกันสำหรับผู้ซื้อแต่ละกลุ่ม ผู้ขายจะสามารถดึงค่าของสินค้าที่ส่งมอบให้แก่ผู้ซื้อมาเป็นของผู้ขายได้มากขึ้น พร้อมทั้งสามารถเพิ่มลูกค้าใหม่ในกลุ่มผู้บริโภคที่มีความเต็มใจจะจ่ายต่ำได้มากขึ้น ถ้าผู้ขายกำหนดราคาทั้งหมดสูงกว่าต้นทุนการผลิตเฉลี่ยต่อหน่วย ผลกำไรของผู้ขายจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับกำหนดราคาเดียว

2.1.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันแบบ SWOT⁵

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันที่นิยมใช้เพื่อวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมาย และเป้าหมายทางธุรกิจเพื่อใช้เป็นจุดยืนเปรียบเทียบกับสภาพธุรกิจทั้งภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ เพื่อวางแผนกำหนดกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การวิเคราะห์พิจารณาสภาพการแข่งขันทางธุรกิจภายนอกและภายในองค์กร ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพธุรกิจภายใน (Internal environment analysis)

เป็นการพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร หรือหน่วยงานธุรกิจขององค์กรเองว่ามีความสามารถหรือไร้ความสามารถในการทำโอกาสทางธุรกิจหรือป้องกันแก้ไขภัยธุรกิจที่จะเกิดขึ้นให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมากน้อยเพียงใด หรือเป็นการระบุปัจจัยภายในองค์กรที่ทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง (Strengths) และความอ่อนแอ (Weaknesses) ต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

⁵ สรยุทธ มีนะพันธ์. เศรษฐศาสตร์การจัดการ องค์กรธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร สเตรทโทโนมิคส์.2546

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

วิธีการระบุจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรหรือหน่วยงานมักจะทำโดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กรเองเป็นผู้ประเมิน เพราะจะให้ความคิดเห็นและการวิเคราะห์ที่เป็นกลางมากกว่าการใช้บุคลากรภายในองค์กรเอง หรืออาจต้องใช้วิธีการสำรวจความคิดเห็น และนำผลมาสรุปเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งอีกครั้งหนึ่ง ก่อนที่จะนำมาวิเคราะห์รายละเอียดของปัจจัยดังกล่าว

การทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะต้องพยายามกำจัดจุดอ่อนให้หมดไป หรือสร้างจุดแข็งที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้นแต่วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็ง เป็นการทำความเข้าใจถึงปัจจัยทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ เพื่อนำปัจจัยทรัพยากรเหล่านี้มาใช้สร้างโอกาสทางธุรกิจที่มีอยู่ให้กลายเป็นผลกำไรทางธุรกิจ ซึ่งขึ้นอยู่กับขอบเขตขององค์กรว่าจะสามารถนำโอกาสมาเป็นผลกำไรมากน้อยเพียงใด การวิเคราะห์จุดแข็งหรือจุดอ่อนยังรวมถึงการที่องค์กรอาจต้องแสวงหาโอกาสทางธุรกิจที่เหมาะสมกับจุดอ่อนและจุดแข็งที่มีอยู่ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดแก่องค์กร การสำรวจและพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งสำหรับองค์กรจึงเปรียบเสมือนการหาสมรรถภาพทางธุรกิจขององค์กรหรือหน่วยงาน ที่ธุรกิจมีเหนือกว่าคู่แข่งหรือด้อยกว่าคู่แข่งในในตลาด 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 คู่แข่งขันได้มีการพัฒนาคุณค่าของสินค้าดีมากขึ้นกว่าสินค้าที่องค์กรผลิตจำหน่ายอยู่ และค่าของสินค้านั้นตรงกับความต้องการของผู้ซื้อมากกว่าที่ผลิตอยู่ จะมีผลทำให้ลูกค้าขององค์กรเปลี่ยนไปซื้อสินค้านั้นแทน หรือทำให้การเติบโตของปริมาณการจำหน่ายสินค้าลดลง ภัยเช่นนี้มีผลรุนแรงต่อธุรกิจขององค์กร และโอกาสที่ภัยนี้จะมาถึงองค์กรมีความเป็นไปได้สูง องค์กรธุรกิจจึงต้องประเมินภัยทางธุรกิจว่ามีผลอย่างไรสำหรับองค์กร และดำเนินมาตรการป้องกัน หรือวางแผนการตามความเหมาะสมสำหรับภัยที่จะเกิดขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภัยที่รุนแรงและโอกาสส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่องค์กรทำอยู่สูง สำหรับภัยที่ไม่รุนแรงและโอกาสที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจน้อยมาก 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 ติดตามและแก้ไขปัญหากจากภัยธุรกิจที่จะเกิดขึ้น จึงเป็นปัญหาสำคัญสำหรับธุรกิจประเภทนี้

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

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 สิงหเสนี 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 สิงหเสนี 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 จัดเป็นที่พักผ่อน ลานเอนกประสงค์ ที่พักผ่อน และจัดสภาพสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นธรรมชาติ 4. สวนสัตว์ทั้งภาครัฐและเอกชนขาดแคลนบุคลากรด้านการจัดกิจกรรมของแหล่งการเรียนรู้เฉพาะด้าน 5. ควรพัฒนาอาคาร สถานที่ สภาพภูมิทัศน์ สภาพสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้สวนสัตว์ ควบคู่ไปกับความรู้ด้านวิชาการ 6. ควรมีการตั้งหน่วยหรือศูนย์การศึกษาที่เน้นการให้ข้อมูลในลักษณะที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้มากกว่าหน่วยประชาสัมพันธ์ 7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าด้านการเรียนรู้ของสวนสัตว์ยังมีน้อย

ค) ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ สวนสัตว์แต่ละแห่งมีการจัดกิจกรรมภายในอย่างต่อเนื่องซึ่งส่วนใหญ่เป็นการจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นในด้านกิจกรรมการแสดงเพื่อการส่งเสริมการท่องเที่ยวเป็นหลัก ซึ่งเป็นที่นิยมมากกว่ากิจกรรมทางการศึกษา จึงทำให้การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ของสวนสัตว์ไม่มีการดำเนินงานอย่างจริงจัง

2.2.2. ปัญหาการบริหารงานของสวนสัตว์ดุสิต โดย สํารายณ์ เทียวพานิชย์ (2525)⁷

สํารายณ์ (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 เพราะยังไม่มีส่งเสริมให้มีการศึกษาและค้นคว้าอย่างจริงจัง 5. ปัจจุบันมีสวนสาธารณะที่พักผ่อนเพิ่มมากขึ้นหลายแห่งทั้งของรัฐและเอกชน เช่น สวนสยาม สวนสามพราน สวนจตุจักร ฟาร์มจระเข้ ซึ่งถือว่าเป็นคู่แข่งที่สำคัญของสวนสัตว์ดุสิต 6. ปัญหาการเฉลี่ยรายได้ของสวนสัตว์ดุสิตไปสู่สวนสัตว์อื่น ทำให้สวนสัตว์ดุสิตเหลือเงินน้อยลงในการใช้สำหรับปรับปรุงกิจการของสวนสัตว์

⁷ สํารายณ์ 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 สวนสัตว์ควรจะมีสินค้าและบริการไว้บริการให้กับผู้เข้าชมทุกเพศทุกวัย เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เข้าชม ผู้ให้บริการควรให้ความสำคัญกับการจัดสวน สภาพแวดล้อมภายในสวนสัตว์ให้ร่มรื่น สวยงาม รวมไปถึงสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ไว้บริการ และสุดท้าย ผู้วิจัยได้ให้ข้อสังเกตว่า เพราะเหตุใดในช่วงเวลาที่ทำการศึกษาจำนวนผู้เข้าชมสวนสัตว์ดุสิตจึงลดลงเรื่อยมาเป็นเวลาหลายปี สาเหตุอาจเนื่องมาจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยภายในซึ่งก็คือการบริหารงานของสวนสัตว์ดุสิตเอง

⁸ อรวี สะสมพล. การศึกษาลักษณะและทัศนคติของผู้ใช้บริการสวนสัตว์ดุสิต. วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย 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

นอกจากนี้ควรที่จะลดจำนวนสัตว์ลง 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 สัตว์เลี้ยงคลาน 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

นอกจากนี้สถานที่ที่นำรายได้เข้าสู่สวนสัตว์เป็นจำนวนมากคือสวนดอกไม้ 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

การจัดการสวนสัตว์ต้องพยายามทำความเข้าใจความต้องการของนักท่องเที่ยวที่จะทำได้โดยการหาจุดเด่นของสวนสัตว์ 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

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

ในการทำวิจัยเรื่อง “การศึกษาแนวทางการเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการของสวนสัตว์” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการให้เงินอุดหนุนแก่องค์การสวนสัตว์ของรัฐบาล และหลักการในการบริหารจัดการเงินอุดหนุนไปยังสวนสัตว์ที่อยู่ในสังกัดขององค์การสวนสัตว์ และเพื่อศึกษาแหล่งที่มาของรายได้ ค่าใช้จ่ายของสวนสัตว์ และกลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสวนสัตว์ เพื่อให้ได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลดังรายละเอียดดังนี้

3.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1.1. กลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษากลุ่มตัวอย่าง คือสวนสัตว์ที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์การสวนสัตว์ ซึ่งประกอบด้วยสวนสัตว์ 5 แห่งด้วยกันคือ สวนสัตว์ดุสิต สวนสัตว์เปิดเขาเขียว สวนสัตว์เชียงใหม่ สวนสัตว์นครราชสีมา และสวนสัตว์สงขลา

เพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติม สำหรับการศึกษาวิจัยนี้ นอกจากสวนสัตว์ทั้ง 5 แห่งข้างต้นแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์องค์กรสวนสัตว์ฯ และสวนสัตว์เอกชนอื่นๆ ด้วย

ตารางที่ 5 รายชื่อสวนสัตว์ที่ทำการศึกษา

สวนสัตว์ของรัฐบาล	สวนสัตว์ของเอกชนและอื่นๆ
1. สวนสัตว์ดุสิต จ. กรุงเทพมหานคร	1. ฟาร์มโชคชัย จ. นครราชสีมา
2. สวนสัตว์เปิดเขาเขียว จ. ชลบุรี	2. สถานแสดงพันธุ์สัตว์น้ำบึงฉวาก จ.สุพรรณบุรี
3. สวนสัตว์เชียงใหม่ จ. เชียงใหม่	
4. สวนสัตว์นครราชสีมา จ. นครราชสีมา	
5. สวนสัตว์สงขลา จ.สงขลา	
6. องค์การสวนสัตว์ฯ	

3.1.2. ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องจากสวนสัตว์ทั้ง 7 แห่ง รวมทั้งองค์การสวนสัตว์ฯ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดและถูกต้อง ผู้วิจัยได้ใช้คำถามต่างๆ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

1. เงินอุดหนุนที่องค์การสวนสัตว์ฯ ได้รับจากรัฐบาลในแต่ละปี
2. วิธีการ ขั้นตอนการของบประมาณจากองค์การสวนสัตว์ของสวนสัตว์
3. รายได้อื่นๆ ที่ได้รับ
4. ค่าใช้จ่ายหลักๆ ของสวนสัตว์
5. จำนวนผู้เข้าชมในแต่ละปี
6. ลักษณะการบริหารจัดการภายในสวนสัตว์
7. กลยุทธ์ในการแข่งขัน แผนพัฒนาสวนสัตว์ในอนาคต
8. ปัญหาภายในสวนสัตว์ และวิธีการแก้ไขปัญหา
9. ข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการ
10. การร่วมมือกับองค์การภายนอกอื่นๆ

3.1.3. ข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลต่างๆ

เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลครอบคลุมเนื้อหารายละเอียดมากขึ้นในส่วนของ ประวัติความเป็นมา ลักษณะเฉพาะของสวนสัตว์แต่ละแห่ง การจัดการ การบริหารงาน จากอดีตถึงปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงได้หาข้อมูลเพิ่มเติมจากแหล่งต่างๆ ดังนี้

-อินเทอร์เน็ตตามเว็บที่เกี่ยวข้อง เช่น www.zoothailand.org

-หนังสือ วิทยานิพนธ์ วารสารวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์ โดยการวิจัยได้ใช้ข้อมูลในส่วนของการสัมภาษณ์เป็นหลักในการวิเคราะห์ ประกอบกับใช้ข้อมูลทุติยภูมิ มาเสริมการวิเคราะห์ และสรุปประเด็นหลักๆ

3.2 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะนำข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ มาวิเคราะห์ในประเด็นหลักดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับ บทบาท หน้าที่ ของภาครัฐที่มีต่อสวนสัตว์ การบริหารจัดการของสวนสัตว์ที่ทำการศึกษา ยุทธศาสตร์ของการพัฒนาสวนสัตว์ บทบาทขององค์การสวนสัตว์ฯ ในการควบคุมดูแลสวนสัตว์ ผู้วิจัยจะศึกษาข้อมูลจากเอกสารรายงานประจำปีขององค์การสวนสัตว์ฯ และเอกสารทุติยภูมิอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. ข้อมูลเกี่ยวกับ แหล่งที่มาของรายได้ ค่าใช้จ่าย กลยุทธ์การแข่งขัน แผนการพัฒนาสวนสัตว์ ปัญหาและอุปสรรคของสวนสัตว์ที่ทำการศึกษา ผู้วิจัยจะศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสวนสัตว์แต่ละแห่ง
3. ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีการกำหนดราคาสองส่วน การกำหนดราคาแยกประเภทผู้ซื้อ มาช่วยในการวิเคราะห์เรื่องการกำหนดราคาสำหรับการเข้าชมสวนสัตว์ เพื่อเป็นทางหนึ่งในการเพิ่มราคาบัตรเข้าชมสวนสัตว์
4. เพื่อให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็งของสวนสัตว์ เพื่อนำมาพัฒนาเพิ่มศักยภาพ ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันของสวนสัตว์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันแบบ SWOT

บทที่ 4
สวนสัตว์ไทย
ภายใต้การบริหารจัดการขององค์การสวนสัตว์ฯ

4.1 ความเป็นมาของสวนสัตว์ และองค์การสวนสัตว์

4.1.1 สวนสัตว์ดุสิต

ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระองค์ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้สร้างสวนพฤกษชาติขึ้นในเขตของพระราชอุทยานสวนดุสิต โดยมีการนำดินมาถมสร้างเป็นเนินเขากลางน้ำ ดังนั้นพระองค์จึงโปรดเรียกว่า “เขาดินวนา” ครั้นในคราวที่เสด็จประพาสหมู่เกาะชวาเมื่อปี พ.ศ. 2451 พระองค์ได้ทรงนำกวางดาวจำนวนหนึ่งกลับมาด้วยและโปรดให้เลี้ยงไว้ที่สวนกวางซึ่งตั้งอยู่ในบริเวณพระที่นั่งอัมพรสถาน ซึ่งในกาลต่อมาลูกหลานของกวางดาวฝูงนี้ก็ได้ถูกย้ายมาไว้ที่สวนสัตว์ดุสิต

ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครองปีพ.ศ. 2475 คณะรัฐบาลในสมัยนั้น ซึ่งมีจอมพล ป. พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรี ได้กราบบังคมทูลขอพระราชทานที่บริเวณสวนดุสิต จากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล รัชกาลที่ 8 เพื่อให้เทศบาลนครกรุงเทพดำเนินการจัดทำเป็นสวนสัตว์ และเป็นที่พักผ่อนของประชาชน

ในวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ. 2481 พระองค์เจ้าอาทิตย์ทิพอาภา ประธานผู้สำเร็จราชการแทนพระองค์ ได้พระราชทานอนุมัติในพระนามของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล ให้เทศบาลนครกรุงเทพรับสวนดุสิตไปดำเนินการตามที่ขอ เทศบาลนครกรุงเทพจึงได้ย้ายกวางดาวจากพระที่นั่งอัมพรสถานมาไว้ที่สวนดุสิต และรวบรวมสัตว์ทั้งในประเทศและต่างประเทศมาเลี้ยงไว้เพื่อให้ประชาชนเข้าชม อีกทั้งตกแต่งสถานที่เพื่อให้เป็นที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชน และให้สถานที่แห่งนี้ใช้ชื่อว่า “สวนสัตว์ดุสิต” อันเป็นสวนสัตว์แห่งแรกในประเทศไทย

ปัจจุบันสวนสัตว์ดุสิตได้เปิดดำเนินการมาเป็นเวลากว่า 66 ปี มีสัตว์ป่าชนิดต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ รวมกว่า 2,600 ตัว มีผู้เข้ามาใช้บริการเฉลี่ยปีละ 2.5 ล้านคน สวนสัตว์ดุสิต ตั้งอยู่เลขที่ 71 ถนนพระราม 5 แขวงจตุจักร เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร เปิดทำการตั้งแต่เวลา 08.00-18.00 น. ทุกวัน สวนสัตว์ดุสิตมีอาณาบริเวณพื้นที่โดยรอบประมาณ 118 ไร่ นับเป็นสวนสัตว์ใจกลางเมืองที่สมบูรณ์แบบ มีการดำเนินงานครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ ทั้งในด้านการให้การศึกษ การอนุรักษ์และขยายพันธุ์ การดำเนินการเรื่องสถานที่เลี้ยงสัตว์ และการเป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจสำหรับประชาชน ปัจจุบันอัตราค่าเข้าชม ผู้ใหญ่ 30 บาท นักเรียน 10 บาท เด็กเล็ก 5 บาท สำหรับบริการทั่วไปสวนสัตว์ดุสิตจะมี รถไฟเล็ก จักรยานนาวา ร้านขายของที่ระลึก ร้านอาหาร สิ่งที่น่าสนใจ ในสวนสัตว์ดุสิต เช่น

- 1) เวทีการแสดงความสามารถของสัตว์ จัดขึ้นเพื่อให้เยาวชนและประชาชนมีโอกาสสัมผัสความสามารถของสัตว์ชนิดต่างๆ เช่น การแสดงของลิง การแสดงของนกแก้ว นกมาคอว์ การแสดงของเหยี่ยว เป็นต้น การแสดงแต่ละรอบจะสาธิตให้เห็นถึงการบิน การกินอาหาร และการเดินของนก การส่งสัญญาณคุยกันระหว่างสัตว์ อัตราค่าเข้าชม ผู้ใหญ่ 20 บาท เด็ก 10 บาท
- 2) ส่วนจัดแสดงสัตว์ประเภทหากินกลางคืน พบกับสัตว์ที่น่าสนใจที่ออกหากินในเวลากลางคืน อาทิ ค้างคาว แม่น หมีขอ โดยจำลองสภาพแวดล้อม ความเป็นอยู่ให้เหมือนจริงมากที่สุด หาชมได้ที่สวนสัตว์ดุสิตเท่านั้น
- 3) ส่วนจัดแสดงสัตว์เลื้อยคลานและสัตว์สะเทินน้ำสะเทินบก สัตว์เลื้อยคลานกว่า 70 ชนิด ในพื้นที่เลี้ยงกว่า 50 ห้อง ถูกออกแบบเพื่อให้ท่านได้สัมผัสกับสัตว์เหล่านี้อย่างน่าประทับใจ
- 4) สวนชมนกเขาตีนงา เป็นสวนนกใหญ่ ชมนกสวยงามนานาชนิด ในพื้นที่กว่า 3 ไร่ ให้ประชาชนเดินเข้าชมภายในได้ชมนกสวยงามนานาชนิด ในบรรยากาศร่มรื่นด้วยต้นไม้ชานาพรรณคล้ายป่าธรรมชาติ
- 5) สวนสัตว์เด็ก เป็นสถานที่ให้เด็ก เยาวชนและครอบครัวได้แสดงออกโดยเฉพาะสามารถร่วมกิจกรรมได้รับสาระบันเทิงและสัมผัสกับสัตว์น่ารักอย่างใกล้ชิด

4.1.2 สวนสัตว์เชียงใหม่

สวนสัตว์เชียงใหม่เป็นสวนสัตว์ไทยอีกแห่งซึ่งถือได้ว่ามีความเก่าแก่มากไม่น้อยเช่นกัน สวนสัตว์เชียงใหม่ก่อตั้งขึ้นโดย นายฮาโรลด์ เมสัน ยังก์ ชาวอเมริกันซึ่งเข้ามาเป็นครูฝึกตำรวจตระเวนชายแดน นายยังก์ก็ได้เลี้ยงสัตว์ต่างๆไว้ที่บริเวณเชิงดอยสุเทพมากมาย ครั้นเมื่อจำนวนสัตว์เพิ่มมากขึ้น ประชาชนจึงให้ความสนใจที่จะเข้าชม และในปีพ.ศ. 2498 องค์การบริหารส่วนจังหวัดจึงได้ใช้ที่ดินบริเวณนั้นประมาณหกสิบไร่เพื่อจัดสร้างเป็นสวนสัตว์เชียงใหม่ขึ้น

เมื่อนายฮาโรลด์ เมสัน ยังก์ เสียชีวิตลง องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ติดต่อองค์การสวนสัตว์ เพื่อขอโอนสวนสัตว์เชียงใหม่ให้มาอยู่ภายใต้การดูแลขององค์การสวนสัตว์ และองค์การสวนสัตว์ได้รับมอบสวนสัตว์เชียงใหม่ เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน พ.ศ. 2520

ปัจจุบันสวนสัตว์เชียงใหม่มีเนื้อที่ทั้งหมด 531 ไร่ เป็นสถานที่เหมาะสำหรับการพักผ่อนพร้อมกับสัมผัสสัตว์นานาชนิดกว่า 7,000 ตัว ท่ามกลางกลิ่นไอของขุนเขา และที่พลาดชมไม่ได้ก็คือ หมีแพนด้า ชวง ชวง และ หลินฮุ่ย อันเป็นทูตสันตวไมตรีจากสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่ง ชวง ชวง และ หลินฮุ่ย จะอยู่ที่สวนสัตว์เชียงใหม่เป็นเวลา 10ปี ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2547 ถึงปีพ.ศ. 2557 สวนสัตว์เชียงใหม่ตั้งอยู่ที่ 100 ถ.ห้วยแก้ว ตำบลสุเทพ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เวลาทำการ 08.00-18.00 น. ทุกวัน อัตราค่าเข้าชม ผู้ใหญ่ 30 บาท นักเรียน 10 บาท เด็กเล็ก 5 บาท บริการทั่วไปที่มีไว้บริการ เช่น รถบริการชมสวนสัตว์ ร้านขายของที่ระลึก ร้านอาหาร เป็นต้น สิ่งที่น่าสนใจในสวนสัตว์เชียงใหม่ เช่น

- 1) สวนนกนครพิงค์ นักท่องเที่ยวสามารถเดินชมธรรมชาติและฟังเสียงนกชนิดต่างๆ กว่า 800 ตัว ในพื้นที่กว่า 6 ไร่
- 2) หมีแพนด้า สัมผัสความน่ารักของ 2 หมีแพนด้า ชวง ชวง และหลินฮุ่ย ทูตสันตวไมตรีจากสาธารณรัฐประชาชนจีน ณ สวนสัตว์เชียงใหม่
- 3) ศูนย์จัดแสดงนกเพนกวิน สัมผัสนกเพนกวิน (Humboldt Penguin) ในศูนย์แสดงที่จัดเป็นสระน้ำตามสภาพที่นกเพนกวินอาศัยอยู่
- 4) เกาะชะนี สถานที่เพื่อการใช้ชีวิตอย่างอิสระของชะนี บรรยากาศปลอดโปร่งเสมือนหนึ่งอยู่ในแหล่งธรรมชาติที่แท้จริง เพื่อให้คุณได้เข้าถึงการดำรงชีวิตของสัตว์ป่าสร้างความคุ้นเคยระหว่างคนกับสัตว์ได้อย่างกลมกลืน

5) อาคารเลี้ยงแมวน้ำ อาคารที่จัดแสดงประกอบด้วย แมวน้ำ (Cape Fur Seal) จำนวน 5 ตัว จากประเทศสาธารณรัฐแอฟริกาใต้มาเลี้ยงในอาคารดังกล่าว

6) อุทยานสัตว์น้ำ สัตว์น้ำจืดกว่า 60 ชนิด รวมทั้งปลาบึกยักษ์ลุ่มแม่น้ำโขง ปลาบึกลายและ Siamese Giant Carp อีกทั้งปลาไหล Ture Eel ซึ่งหาดูได้ยากรอคุณอยู่ที่ศูนย์แสดงแห่งนี้

7) ค่ายพักแรม ท่านสามารถขอจัดเต็นท์นอนค้างคืนในบริเวณที่สวนสัตว์จัดให้ เพื่อเป็นประสบการณ์ในการอยู่ท่ามกลางธรรมชาติ มีทัศนียภาพที่สวยงามโดยไม่ต้องเดินทางไกล

4.1.3 สวนสัตว์เปิดเขาเขียว

สวนสัตว์เปิดเขาเขียว ก่อตั้งขึ้นเมื่อปีพ.ศ. 2516 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นสถานที่ระบายสัตว์จากสวนสัตว์ดุสิต ต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกา ในปี 2517 มีการประกาศเขตพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติเขาเขียวทั้งหมดให้เป็นเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า คือเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าเขาเขียว - เขาชมภู่ เป็นเหตุให้โครงการสร้างสวนสัตว์เปิดต้องหยุดชะงักไป จนกระทั่งในปี 2521 จึงได้มีการกำหนดแนวเขตพื้นที่ระหว่างองค์การสวนสัตว์และกรมป่าไม้และได้เริ่มดำเนินการปรับปรุงสถานที่ พื้นฟูสภาพป่า ก่อสร้างอาคารต่าง ๆ ของสวนสัตว์เปิดเขาเขียวและได้ระบายสัตว์จากสวนสัตว์ดุสิต มาปล่อยเลี้ยงให้อยู่ในสภาพที่ใกล้เคียงธรรมชาติในพื้นที่ 500 ไร่ จำนวน 10 ตัว คือ เก้ง กวางดาว เนื้อทราย และกวางป่า และได้เริ่มเปิดให้ประชาชนเข้าชมเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2521

ปัจจุบันสวนสัตว์เปิดเขาเขียว เป็นสวนสัตว์เปิดแห่งเดียวในประเทศไทยที่เลี้ยงสัตว์ นานาพันธุ์กว่า 300 ชนิด จำนวนมากถึง 8,000 ตัว บนพื้นที่กว่า 5,000 ไร่ ในเขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าเขาเขียว - เขาชมภู่ จังหวัดชลบุรี เป็นสถานที่ที่มีบทบาทในการสร้างความสมดุลทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังเป็นศูนย์รวมเสือนานาชนิดที่ใหญ่ที่สุดในเอเชียอาคเนย์ ควบคู่ไปกับการศึกษาวิจัย การอนุรักษ์สัตว์ป่าและธรรมชาติ ลักษณะการดำเนินการของสวนสัตว์แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ส่วน คือ

1) ส่วนแสดง คือ สวนหรือพื้นที่ที่ใช้เลี้ยงสัตว์ป่านานาชนิด ลักษณะคอกสัตว์แต่ละชนิดจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมโดยให้มีสภาพที่ได้ใกล้เคียงธรรมชาติมากที่สุดเพราะส่วนที่สวน

สัตว์จะเปิดให้ผู้เยี่ยมชมสามารถเดินชมภายในได้อย่างใกล้ชิด เช่น สวนนกวาง กรงนกใหญ่และบริเวณเลี้ยงสัตว์อื่นๆ พื้นที่ประมาณ 1,000 ไร่

2) สวนศึกษาและวิจัย คือสวนหรือพื้นที่บริเวณกว้าง เป็นที่อยู่อาศัยของสัตว์ป่าตามธรรมชาติที่มีอยู่เดิม สภาพพื้นที่อยู่ระหว่างการพัฒนา และฟื้นฟูของป่าหลายประเภทเพื่อจะให้ เป็นแหล่งอาศัย แหล่งอาหารของสัตว์ป่าในธรรมชาติ การใช้ประโยชน์ทางด้านงานวิจัยจะเป็นพื้นที่ โครงการศึกษาวิจัย และขยายพันธุ์สัตว์ป่าหายากและสัตว์ป่าใกล้สูญพันธุ์อันได้แก่ โครงการนก กาบบัว นกกระทง คินสุธรรมชาติ โครงการฝึกสัตว์เพื่อนำกลับสู่ธรรมชาติ โครงการศึกษา วิจัยพันธุ์ ไม้ป่า เป็นต้น ดังนั้นบริเวณนี้จะไม่อนุญาต ให้บุคคลทั่วไปเข้ามาเยี่ยมชม มีพื้นที่รวมประมาณ 3,500 ไร่

3) สวนบริการ เป็นพื้นที่นอกเหนือจากสวนแสดงและสวนศึกษาวิจัย จัดไว้ให้บริการผู้ เยี่ยมชมโดยมีส่วนของสถานที่สำหรับพักผ่อน รับประทานอาหารกลางแจ้ง อ่างเก็บน้ำ ศูนย์ให้ การศึกษาสวนพฤกษศาสตร์ ศาลาเอนกประสงค์ พื้นที่รวมทั้งสิ้น ประมาณ 500 ไร่

สวนสัตว์เปิดเขาเขียวตั้งอยู่เลขที่ 235 หมู่ที่ 7 ต. บางพระ อ. ศรีราชา จ. ชลบุรี สังกัด องค์การสวนสัตว์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นสถานที่ พักผ่อนหย่อนใจและให้การศึกษาที่ใกล้เมืองและ ใกล้สถานที่ท่องเที่ยวที่สำคัญบริเวณเมืองพัทยา และบางแสน อัตราการเข้าชมของสวนสัตว์สำหรับผู้ใหญ่ 50 บาท และเด็ก 15 บาท สิ่งที่น่าสนใจ ของสวนสัตว์เปิดเขาเขียว

1) กรงนกใหญ่ (The Walk-through Aviary)

ด้วยพระมหากรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ ได้เสด็จมา เป็นองค์ประธานในพิธีเปิดกรงนกใหญ่เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2526 เพื่อให้เป็นสถานที่รวบรวม พันธุ์นกของไทยและต่างประเทศไว้ให้ประชาชนได้มาเยี่ยมชมและศึกษาหาความรู้ ภายในพื้นที่ 5 ไร่ของกรงนกใหญ่ เป็นลักษณะของการจัดแสดงสัตว์แบบสวนสัตว์เปิด ที่ได้มีการจัด สภาพแวดล้อมอย่างเป็นธรรมชาติด้วยการจัดภูมิทัศน์ ตกแตงน้ำตก ลำธารและสระน้ำ พร้อมปลูก พันธุ์ไม้นานาพันธุ์ พร้อมด้วยการจัดแสดงนกจำนวนกว่า 80 ชนิด ทั้งนกเปิดน้ำ นกกระสา ไก่ฟ้า นกยาง นกกินแมลง นกที่มีเสียงไพเราะ รวมทั้งสัตว์เลื้อยคลานและสัตว์เลี้ยงลูกด้วยนมขนาดเล็ก อาทิเช่น เต่าภูเขาและกระเจง

ทรงนกใหญ่มีเส้นทางเดินชมธรรมชาติที่ทอดผ่านลำธารแมกไม้ใหญ่น้อยที่ร่มรื่น ความยาว 800 เมตร จัดเป็นส่วนแสดงนำขนาดใหญ่ที่สมบูรณ์แบบที่มีการจัดการดูแลเลี้ยงสัตว์โดยเจ้าหน้าที่ที่ชำนาญการด้านปักษีวิทยา ซึ่งนอกจากจะเอื้ออำนวยให้สัตว์มีชีวิตอย่างเป็นสุขแล้ว ยังมีความพร้อมต่อการขยายพันธุ์ของสัตว์ได้เป็นอย่างดี

2) การแสดงความสามารถของสัตว์ (Animals Presentation)

การแสดงความสามารถของสัตว์จัดเป็นพื้นที่เพื่อความบันเทิงเต็มรูปแบบ เพื่อใช้เป็นที่แสดงความสามารถของสัตว์ ด้วยการนำสัตว์ที่ชาญฉลาดมาแสดงความสามารถให้นักท่องเที่ยวได้ชมการแสดงประกอบด้วย ขบวนการไต่กับเพื่อนๆ ตัวนาถนักอนุรักษ์ เขี้ยวโฉบเหวี่ยง นกแก้วมาร์คควับ วงเลข, ทายใจ, แข่งขันจับลูกบอลลงห่วง, เล่นกลท่ายลูกปิงปอง หมี่ขอแสนรู้ โดยใน 1 รอบสามารถรองรับได้ 300 ที่นั่ง ระยะเวลาในการแสดง 30 นาทีต่อ 1 รอบ

3) ส่วนแสดงสัตว์แอฟริกันซาวันน่า (African Savanna)

ส่วนแสดงสัตว์แอฟริกัน ซาวันน่า เป็นส่วนแสดงที่มีการออกแบบตามลักษณะภูมิศาสตร์สัตว์ป่า (Zoo Geographic Theme) กล่าวคือ เป็นการจัดแสดงสัตว์ตามถิ่นกำเนิด เน้นการจัดสภาพแวดล้อม และสิ่งประกอบให้เหมือนท้องถิ่นนั้นๆ มีการเลี้ยงสัตว์หลายชนิดอยู่ในส่วนแสดงเดียวกัน ได้แก่ ผึ้งยี่ราฟ ม้าลาย นกกระจอกเทศ แรดขาว ออริกซ์ สปริงบอก อิมพาล่า เบสบอก ส่วนแสดงแห่งนี้มีพื้นที่ 5 ไร่ กว้างขวางในลักษณะของคูแห่งล้อมรอบ ผู้เที่ยวชมสามารถสัมผัสสัตว์ได้อย่างใกล้ชิดด้วยกิจกรรมการให้อาหารสัตว์ของผู้ชมเอง

4) เขาเขี้ยวไนท์ ซาฟารี (Khao Kheow Night Safari)

โปรแกรมบริการพิเศษภายในสวนสัตว์เปิดเขาเขียว เพื่อสร้างทางเลือกใหม่ให้นักท่องเที่ยวและผู้สนใจในการศึกษาพฤติกรรมของสัตว์ป่าในเวลากลางคืนด้วยบริการรถฟองที่ปลอดภัย แคมถ่ายด้วยการชมโชว์แสดงความสามารถของสัตว์ อีกประมาณ 30 นาที ระยะเวลา : 1 ชั่วโมงต่อ 1 โปรแกรม บนเส้นทางกว่า 3 กิโลเมตร ส่วนประกอบ : 1. บริการด้วยรถ Auto Tram พร้อมไกด์ตลอดเส้นทาง

จำนวนสัตว์กลางคืนมากกว่า 50 ตัว 25 ชนิด ได้แก่ สลอบ 2 นิ้ว, กวางดาว, เนื้อทราย, เก้ง, แรดขาว, ชะมด-อีเห็น, สมเสร็จ, สัตว์ป่ากินเนื้อที่ออกล่าเหยื่อหลายชนิด (เสือโคร่ง, เสือดาว, เสือลายเมฆ, เสือกระดาษ, หมาไน, งูหลาม, เสือไฟ, เสือค่างหรือหมี่ขอ) อูฐ, นางอายหรือลิงลม เต่าภูเขา เม่นใหญ่แผงคอยาว เวลาทำการ : 18.00-21.00 น. วันละ 2 รอบ อัตราค่าบริการ : (รวม

อาหาร) ผู้ใหญ่ ราคา 169 บาท เด็ก ราคา 89 บาท (สูงไม่เกิน 135 ซม.) (ไม่รวมอาหาร) ผู้ใหญ่
ราคา 100 บาท เด็ก ราคา 50 บาท (สูงไม่เกิน 135 ซม.)

5) สวนสัตว์เด็ก (Children Zoo)

สวนสัตว์เด็ก คือ สถานที่ที่จัดแสดงสัตว์และระบบนิเวศวิทยาขนาดเล็ก เพื่อให้
การศึกษาทางด้านธรรมชาติในรูปแบบของโรงเรียนทางธรรมชาติ ทั้งนี้มุ่งเน้นกิจกรรมสร้าง
จิตสำนึกในความรักและเล็งเห็นคุณค่าทางทรัพยากรธรรมชาติ ให้กับเด็กและเยาวชน

6) หุบเสือป่า (Cats Complex)

โครงการหุบเสือป่า (cat complex) เป็นโครงการซึ่งรวบรวมไว้ซึ่งชนิด พันธุ์สัตว์ป่า
ตระกูลแมวจากทั่วโลก ที่ได้บรรจุไว้ในแผนแม่บท (Masterplan) ของโครงการพัฒนาสวนสัตว์เปิด
เขาเขียว ปี 2535-2539 ซึ่งคณะรัฐมนตรี มีมติอนุมัติให้ดำเนินการตามความเห็นชอบของ
คณะกรรมการองค์การสวนสัตว์ ได้ดำเนินการก่อสร้างส่วนเลี้ยงและส่วนจัดแสดง มาตลอด
ระยะเวลากว่า 4 ปี เป็นที่คาดหวังของนักท่องเที่ยวที่จะได้เห็นอาณาจักรแห่งสัตว์นักล่าในตระกูล
แมวป่า หลากหลายชนิดพันธุ์

การจัดแสดงสัตว์ในหุบเสือป่า (CAT COMPLEX)

อาคารที่ 1	กรงที่ 1. สิงโตแอฟริกา(African Lion)
	กรงที่ 2. เสือโคร่งอินโดจีน(Indochinese Tiger)
	กรงที่ 3. เสือโคร่งเบงกอล(Bengal Tiger)
อาคารที่ 2	กรงที่ 4. จากัวร์(Jagur)
	กรงที่ 5. เสือด้า(Black Leopard)
	กรงที่ 6. เสือดาว(Indochinese Leopard)
อาคารที่ 3	กรงที่ 7. เสือโคร่งขาว(White Bengal Tiger)
	กรงที่ 8. เสือโคร่งขาว(White Bengal Tiger)
อาคารที่ 4	กรงที่ 9. เสือปลา(Fishing Cat)
	กรงที่ 10. เสือลายเมฆ (Clouded Leopard)
อาคารที่ 5	กรงที่ 11. เสือดาวหิมะ(Snow Leopard)
อาคารที่ 6	กรงที่ 12. แมวป่า(Jungle Cat)
	กรงที่ 13. แมวป่าคาราเคิล(Caracal)

กรงที่ 14. แมวดาว(Leopard Cat)

กรงที่ 15. แมวป่าโอเซลอต(Ocelot)

ในปี พ.ศ. 2532 องค์การสวนสัตว์ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้ดำเนินการจัดสร้างสวนสัตว์ในส่วนภูมิภาคขึ้นอีกสองแห่ง คือ สวนสัตว์นครราชสีมา และสวนสัตว์สงขลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่ออนุรักษ์และขยายพันธุ์สัตว์ป่า เพื่อการศึกษา และเป็นสถานที่พักผ่อนสำหรับประชาชน

4.1.4 สวนสัตว์นครราชสีมา

สวนสัตว์นครราชสีมา ซาฟารีแห่งภาคอีสาน ก่อตั้งเมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2532 เป็นสวนสัตว์ที่มีความทันสมัยและการจัดการที่ได้มาตรฐานที่สุดแห่งหนึ่งของเอเชีย มีพื้นที่ 545 ไร่ ลักษณะพื้นที่เป็นที่ราบดินลูกรังและปรับพื้นที่เป็นลูกคลื่นทำให้มองดูคล้ายทุ่งหญ้าสะวันนา และมีการนำสัตว์จากแอฟริกาและเอเชียมาจัดแสดง เปิดให้ประชาชนเข้าชมอย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 14 ธันวาคม พ.ศ. 2539

สวนสัตว์นครราชสีมา ตั้งอยู่เลขที่ 111 หมู่ 1 ตำบลไชยมงคล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา เวลาทำการ 08.00-18.00 น. ทุกวัน อัตราค่าเข้าชม ผู้ใหญ่ 30 บาท นักเรียน 10 บาท เด็กเล็ก 5 บาท บริการทั่วไป รถไฟเล็ก จักรยานนาวา จักรยานให้เช่า ร้านขายของที่ระลึก ร้านอาหาร

ด้วยแนวความคิดและรูปแบบการจัดสร้างสวนสัตว์ที่ทันสมัย สะดวกสบายและปลอดภัยในการเที่ยวชม ทำให้ได้รับความสนใจจากนักท่องเที่ยว ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ รวมแล้วปีละกว่า 450,000 คน นอกจากนี้จะเป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ โดยเน้นให้สัตว์ที่นำมาเลี้ยงและจัดแสดงได้อยู่อย่างสบายใกล้เคียงกับธรรมชาติเดิมแล้ว ยังได้จัดสรรพื้นที่เป็นส่วน PUBLIC AREA ซึ่งประกอบด้วยลานน้ำพุ PLAZA ลานความรู้ อาคารข้อมูลข่าวสารนิทรรศการ (ZOO INFORMATION) อุทยานสัตว์โลกล้านปี พิเศษสำหรับเด็กไทยยุค 2000 สวนสัตว์เด็กและสวนสัตว์ศึกษา (CHILDREN 'S ZOO & ZOO SCHOOL) ได้เนรมิตโลกของเด็กและสิ่งแปลกใหม่ที่มากกว่าคำว่า "สวนสัตว์" ไว้ในเนื้อที่กว่า 15 ไร่ เปิดบริการทุกวันไม่เว้นวันหยุดราชการ

รูปแบบการเที่ยวชมสวนสัตว์ปัจจุบันสวนสัตว์นครราชสีมาที่มีสัตว์ป่าชนิดต่างๆ ในความดูแลทั้งประเภทสัตว์ปีก สัตว์เลี้ยงลูกด้วยน้ำนมกว่า 1,300 ชีวิต ซึ่งส่วนใหญ่เป็นสัตว์ป่าจากต่างประเทศมากมายหลายชนิดที่น่าสนใจคือคอกสัตว์แต่ละคอกกว้างไม่น้อยกว่า 4 ไร่ ทำให้สัตว์ป่าส่วนใหญ่มีชีวิตอยู่อย่างสบายคล้ายถิ่นเดิม ซึ่งประชาชนสามารถเข้าเที่ยวชมสัตว์ได้หลายวิธีดังนี้ เดินเที่ยวชมไปตามทางเท้าอันร่มรื่นด้วยพันธุ์ไม้ล้มลุกไปตามระเบียบกำแพงคอกสัตว์เชื่อมโยงต่อกันทุกจุดครอบคลุมพื้นที่ 545 ไร่ งาน 48 ตารางวา เพลิดเพลินกับ ขบวนรถไฟเล็ก นำเที่ยว ที่ตกแต่งลวดลายสัตว์ป่าน่ารักชนิดต่างๆ ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์กับจักรยาน MBT คันโปรด มีไว้ให้เลือกตามความพอใจ จะเป็นแบบส่วนตัวหรือแบบทั้งครอบครัว สำหรับวันที่แสนอบอุ่น

- ท่องเที่ยวแบบส่วนตัวหรือแบบครอบครัวกับ "เต้าทองทองซาฟารี" หรือรถไฟฟ้าที่ตกแต่งลวดลายสัตว์ป่าน่ารักชนิดต่างๆ

- ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์แบบธรรมชาติ กับการเพลินไทรบนหลังช้าง หรือนั่งช้างชมสวน สิ่งที่น่าสนใจ สวนสัตว์นครราชสีมา

1) พลาซ่าและลานเอนกประสงค์ เหมาะสำหรับพักผ่อนหย่อนใจในลักษณะของการจัดปิกนิก หรือรับประทานอาหาร พักผ่อนใต้ร่มไม้ นอนอ่านหนังสือ หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่สมาชิกในครอบครัวร่วมกันทำ เช่น การนำอาหารมาทานนอกบ้าน เนื่องจากบริเวณนี้เป็นสนามหญ้าโล่ง รายรอบด้วยต้นไม้ใหญ่ จัดภูมิทัศน์ไว้อย่างสวยงาม มีศาลาไทยพักร้อน 2 หลัง ตรงกลางมีสนามหญ้าสำหรับรองรับกิจกรรม ลานน้ำพุ อาคารศูนย์ประชาสัมพันธ์ ต่อเนื่องไปยังอุทยานสัตว์โลกล้านปี ทางด้านหลังด้วย

2) ศูนย์ประชาสัมพันธ์ มีลักษณะเป็นอาคารสถาปัตยกรรมทรงไทย 2 ชั้น ชั้นล่างจัดแสดงนิทรรศการข้อมูลสัตว์สำคัญๆ ของสวนสัตว์ไว้ เพื่อประโยชน์ด้านการศึกษาของเยาวชน ในลักษณะนิทรรศการภาพกล่องไฟ (ดูราแทน) โมเดลจำลองพื้นที่สวนสัตว์และกระดานข้อมูลข่าวสารหรือบอร์ดนิเทศ นอกจากนี้ในอาคารยังเป็นห้องส่งกระจายเสียงตามสาย ครอบคลุมพื้นที่ 545 ไร่ ของสวนสัตว์ มีโทรทัศน์ติดตั้งทั้ง 4 มุมของอาคาร มีระบบเสียงเพื่อรองรับการทำกิจกรรมต่างๆ

3) อุทยานสัตว์โลกล้านปี มีพื้นที่กว่า 4 ไร่ ออกแบบตกแต่งและจัดแต่งภูมิทัศน์ให้คล้ายกับดินแดนย้อนยุค ภายในพื้นที่จัดสร้างหุ่นจำลองไดโนเสาร์สายพันธุ์ต่างๆ ขนาดใกล้เคียงของจริงกว่า 20 ชนิด มีทั้งประเภทกินพืชที่เราคุ้นเคยอย่างเจ้าสูงใหญ่ คอยาว รูปร่างใหญ่ยักษ์ คือ บราคิโอซอรัส และประเภทกินเนื้อที่ดุร้ายอย่างไทรันโนซอรัส ซึ่งเด็กๆ ชื่นชอบเป็นพิเศษ โดยแต่ละ

ชนิดจะมีชื่อยุคที่ค้นพบ แหล่งที่ค้นพบ และข้อมูลอื่นๆ เพื่อเป็นแหล่งความรู้สำหรับเด็ก และผู้สนใจทั่วไป

4) อาคารสัตว์เลื้อยคลาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนจัดแสดงชนิดงูต่างๆ ที่มีพิษ และไม่มีพิษขนาดเล็กกว่าดินสอไปจนขนาดใหญ่ เช่น งูหลามและงูเห่า โดยเฉพาจะงูหลามทอง สีสันแปลกและหายาก นอกจากนี้ยังเชื่อว่าสามารถมาพาดคอถ่ายรูปได้ด้วย หรืองูจงอาง (King Cobra) ซึ่งยาวเกือบ 5 เมตร กินงูสดๆ ทั้งตัวเป็นอาหาร หาตู้ได้ยากเหมือนกัน การชมงูที่นี่จะชมผ่านกระจกหนา ก่อสร้างแข็งแรงรับรองความปลอดภัย ส่วนนี้เป็นการจัดแสดงภายในอาคาร (Indoor) ส่วนที่ว่างตรงกลางจะเป็นสวนหย่อม ลักษณะโอเอซิส (Oasis) มีต้นไม้ใบหญ้า แหล่งน้ำ สำหรับเป็นที่อยู่อาศัยของสัตว์เลื้อยคลานอีกประเภทหนึ่ง คือ กลุ่มของอิกัวนา ตะกวด เขี้ย ตู๊ดตู เป็นต้น

5) สวนสัตว์เด็ก (CHILDREN 'S ZOO & ZOO SCHOOL) ปัจจุบันสวนสัตว์ระดับมาตรฐานสากลของโลก ส่วนใหญ่จะมีพื้นที่หรือบริเวณที่จัดทำ หรือจัดพื้นที่ไว้สำหรับเด็ก ๆ โดยอาจจัดสร้างเป็น children 's zoo หรือ children 's world ซึ่งอย่างไรก็แล้วแต่จะมี เป้าหมายอยู่ที่เด็กเหมือนกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เด็กได้รับการปลูกฝังและเสริมสร้างสภาพจิตใจให้มีความรัก เมตตา และห่วงแหน ธรรมชาติ สัตว์โลก ตั้งแต่ยังเป็นเด็ก แต่รูปแบบการก่อสร้างและการจัดการ อาจมีความแตกต่างกันไปบ้างตามสังคม และสภาพแวดล้อม สำหรับสวนสัตว์นครราชสีมา ได้นำข้อมูล และรูปแบบจากหลาย ๆ ประเทศมาประยุกต์ให้เกิดความเหมาะสม โดยเฉพาะจากประเทศอังกฤษ และประเทศสิงคโปร์ นอกจากความเป็นสวนสัตว์แห่งแรกและแห่งเดียวของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นแหล่งรวบรวมสัตว์ป่านานาชนิดจากทั่วทุกมุมโลกเพื่อให้ประชาชนได้เข้าชม ท่องเที่ยวพักผ่อนหย่อนใจแล้ว ยังมีบทบาทในด้านของการให้การศึกษาให้ความรู้แก่เด็ก เยาวชน และประชาชนโดยทั่วไป อันจะเป็นพื้นฐานนำไปสู่จิตสำนึกที่ดีในการอนุรักษ์และห่วงแหน ธรรมชาติของโลกต่อไป เป้าหมายในด้านการให้การศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติและสัตว์ป่าแก่เด็ก จึงถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับสวนสัตว์ ซึ่งไม่มีบทบาทหน้าที่โดยตรงในด้านการกำหนดหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอนในระบบ ดังนั้น รูปแบบการให้ความรู้แก่เด็กโดยให้เด็กมีโอกาสศึกษาจากสิ่งนั้นๆ โดยตรง สัมผัสอย่างใกล้ชิด ได้รับความรู้ควบคู่กับความสนุกสนาน ในลักษณะ Edu - tainment จึงถูกกำหนดขึ้นเป็นสวนสัตว์สำหรับเด็ก และสวนสัตว์ศึกษาที่สวนสัตว์นครราชสีมา

6) อาคารสวนสัตว์ศึกษา (ZOO SCHOOL) ประกอบด้วย

1. โถงจัดแสดงนิทรรศการ (Exhibition Hall) จัดแสดงนิทรรศการด้วยสื่อและเทคนิคต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นความสนใจแก่เด็ก เช่น หุ่นจำลอง Model 3 มิติเกี่ยวกับการกำเนิดโลก, การกำเนิดสิ่งมีชีวิต, อาณาจักรสัตว์ วิวัฒนาการของมนุษย์โลกของไข่ ฯลฯ ซึ่งจะมีคำบรรยายแต่ละเรื่องจากบอร์ดที่กำหนดไว้ ฯลฯ นอกจากนี้ยังมีแผนที่สัตว์โลก (Map of World Animal) เป็นแผนที่ขนาดใหญ่ แสดงประเทศและสัตว์ประจำท้องถิ่น โดยใช้เทคนิคคดปุ่ม ระบบไฟวิ่งบอกสถานที่ ที่สัตว์ชนิดนั้นอาศัยอยู่ เป็นต้น

2. ห้อง Edu ' tainment จะเป็นห้องโถงขนาดใหญ่ แบ่งการจัดการเป็น 3 ส่วน คือ ห้องสมุด (Library) จัดเก็บรวบรวมตำรา, เอกสารข้อมูล, วารสาร, สารคดี ทุกประเภท ทั้งวิชาการและความบันเทิง, ซีดี, เทปวีดิทัศน์ ฯลฯ ซึ่งสามารถให้บริการความรู้, เป็นแหล่ง อ้างอิง, บริการให้ยืมแก่สมาชิก ห้องฉายวีดิทัศน์ (Theater Room) จะเป็นลักษณะ Mini Theater เพื่อจัด ฉายวีดิทัศน์สารคดีและภาพยนตร์ต่างๆ ในโอกาสที่มีโรงเรียนนำนักเรียนมาเป็นหมู่คณะโดยจัดฉายเป็นรอบ ๆ ละประมาณ 50 คน ลานเครื่องเล่นและสวนสนุก (Children ' s Playland) อยู่ภายนอกตัวอาคาร บริเวณ ลานเครื่องเล่น จะเป็นพื้นที่ทรายสะอาด มีเครื่องเล่นสำหรับเด็กชนิดต่าง ๆ เช่น บ้านสไลเดอร์ ม้าหมุน ม้าโยก รถไฟลอดอุโมงค์ เป็นต้นบริการอื่น ๆ เช่น ห้องสุขา, ห้องปฐมพยาบาล, Slide Show และภาพดูราแทน เป็นต้น

7) อาคารภัตตาคาร (Restaurant) ถึงแม้จะเป็นงบประมาณคนละส่วน แต่ก็อยู่ในบริเวณ พื้นที่เดียวกัน บริการอาหาร – เครื่องดื่ม ทั้งธรรมดา และห้องปรับอากาศชั้นบนซึ่งสามารถชมทัศนียภาพพื้นที่โดยรวมแบบ Top Down รวมทั้งสามารถสังเกตพฤติกรรมบุตรหลานบริเวณลานเครื่องเล่นได้ด้วย

ภายในสวนสัตว์เด็ก จะมีสวนเลี้ยงและจัดแสดงสัตว์ 2 ส่วน (ตามสวนเลี้ยงและจัดแสดงสัตว์) คือ

- OUTDOOR แบ่งเป็นเกาะหรือเป็น ZONE 5 ส่วน เช่น 1. Mountain Animal Zone เช่น แพะ, แกะ 2. Savannah Field เช่น ยีราฟ, ม้าลาย 3. Bird Island เช่น นกบางชนิด 4. Monkey Zone เช่น ลิง บางชนิด 5. Little Horse เช่น ม้าแคระ, ลา, พ้อ

- INDOOR จะเป็นบริเวณจัดแสดงสัตว์เลี้ยง (Domestic Animal) เช่น เป็ด, ไก่, ห่าน, เป็ดเทศ, กระจ่าง เป็นต้น

4.1.5 สวนสัตว์สงขลา

สำหรับสวนสัตว์สงขลา จัดตั้งขึ้นตามมติรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2532 อยู่ท่ามกลางขุนเขาและโอบล้อมด้วยทะเลสาบสงขลา บนพื้นที่ 911 ไร่ ติดแหลมสมิหลา เป็นแหล่งอนุรักษ์เพาะขยายพันธุ์สัตว์ป่าหายากทางใต้ของไทย มีจุดชมวิวที่สามารถมองเห็นสะพานติณสูลานนท์ ตัวเมืองสงขลา ทะเลอ่าวไทย พบกิจกรรมนั่งช้างชมวิว ขึ้นกระจอกเทศ ค่ายพักแรมเพื่อการศึกษาและพักผ่อนทางธรรมชาติ นอกจากนี้สวนสัตว์มีสถานที่ทำละหมาดสำหรับผู้ที่มีนิกายศาสนาอิสลามไว้บริการ ได้เปิดให้บริการแก่ประชาชนและนักท่องเที่ยวตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2541 เป็นต้นมา

สวนสัตว์สงขลาตั้งอยู่เลขที่ 189 ถนนสงขลาจะนะ ตำบลเขารูปช้าง อำเภอเมืองจังหวัดสงขลา เวลาทำการ 08.00-18.00 น. ทุกวัน อัตราค่าเข้าชม ผู้ใหญ่ 30 บาท นักเรียน 10 บาท เด็กเล็ก 5 บาท บริการทั่วไปรถไฟเล็ก ร้านขายของที่ระลึก ร้านอาหาร สิ่งที่น่าสนใจในสวนสัตว์สงขลา

1. ส่วนจัดแสดงสัตว์เท้าก๊ีบ ประกอบด้วย กวางชนิดต่างๆ เช่น กวางดาว ละมั่ง (ละอง) กวางป่า เก้งแดง เก้งหม้อ กระเจง เลียงผา วัวแดง กระตัง และในโซนนี้ได้จัดแสดงสัตว์ที่มีน้ำหนักรวมๆ ไว้ด้วย คือ สถานที่จัดแสดงช้าง และสถานที่จัดแสดงฮิปโปโปเตมัส

2. ส่วนจัดแสดงสัตว์ปีก ประกอบด้วยสัตว์ปีกทั้งในและต่างประเทศตระกูลนกแก้ว นกมาคอว์ นกน้ำ นกเงือกไก่ฟ้าและนกสวยงามหลากหลายชนิดที่หาดูได้ยาก สำหรับนกเงือกนั้นในเมืองไทยมีสายพันธุ์อยู่ 13 ชนิด ที่สวนสัตว์สงขลาจัดแสดงอยู่ 6 ชนิด

3. ศูนย์เสือ ประกอบด้วย เสือชนิดต่างๆ เช่น เสือโคร่งพันธุ์เบงกอล เสือโคร่งพันธุ์อินโดจีน เสือจาวัวร์ดำ เสือดาว เสือลายเมฆ และสัตว์ตระกูลเสืออีกหลายๆ ชนิด ที่หาดูได้ยาก จากศูนย์เสือขึ้นไปประมาณ 100 เมตร เป็นสถานที่จัดแสดงหมี

4. ส่วนจัดแสดงสัตว์ประเภทลิง ประกอบด้วย ลิงชิมแปนซี ลิงอุรังอุตัง ลิงไทยชนิดต่างๆ ค่าง ชะนี ฯลฯ สถานที่ จัดแสดงสัตว์ตระกูลลิงนี้ได้จัดแสดงสถานที่ไว้ให้มีความเหมาะสมกับสัตว์แต่ละประเภทและใกล้เคียงกับที่อยู่ของสัตว์ในธรรมชาติมากที่สุด

5. ส่วนจัดแสดงและขยายพันธุ์สมเสร็จ ตามนโยบายขององค์การสวนสัตว์ ได้ให้สวนสัตว์สงขลาเป็นสถานที่อนุรักษ์และขยายพันธุ์สัตว์ป่าที่มีถิ่นกำเนิดในภาคใต้ โดยเฉพาะสัตว์ป่า

สงวนของไทยมีทั้งหมด 15 ชนิด ขณะนี้สวนสัตว์สงขลามีสัตว์ป่าสงวนของไทยจำนวน 4 ชนิดด้วยกัน คือ ละมั่ง (ละอง) เลียงผา เก้งหม้อ และสมเสร็จ

6. ค่ายพักแรม สวนสัตว์สงขลา มีสถานที่ในการจัดกิจกรรมเข้าค่ายพักแรม สถาบันการศึกษาและองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ผู้ที่มาใช้บริการเข้าค่ายพักแรม จะได้รับความรู้เกี่ยวกับสัตว์ป่าและพรรณพืช รวมทั้งกิจกรรมต่างๆ ที่สวนสัตว์จัดไว้รองรับ เช่น กิจกรรมเข้าฐานละลายพฤติกรรม กิจกรรมสองสัตว์ยามค่ำคืน กิจกรรมเดินป่า และการนำชมสัตว์โดยมีวิทยากรของสวนสัตว์บรรยายให้ความรู้ไปพร้อมกัน

7. จุดชมวิว ภายในสวนสัตว์สงขลามีจุดชมวิว ประกอบด้วยหอชมวิวซึ่งสร้างเป็นลักษณะหอคอยบนต้นไม้ และศาลาชมวิว มองออกไปทางทะเลเป็นทัศนียภาพที่สวยงามมาก ได้รับความรู้สึกประทับใจท่ามกลางธรรมชาติ ลองมาสัมผัสบรรยากาศด้วยตัวของท่านเอง

4.1.6 องค์การสวนสัตว์ฯ

เมื่อมีการก่อตั้งสวนสัตว์ดุสิตขึ้นในปีพ.ศ. 2481 ในเบื้องต้นนั้นอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของเทศบาลนครกรุงเทพฯ จนกระทั่งในปีพ.ศ. 2496 พลโท บัญญัติ เทพหัสดิน ณ อยุธยา รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยในสมัยนั้น ได้พิจารณาเห็นว่าเทศบาลนครกรุงเทพฯ ได้รับงบประมาณน้อยซึ่งไม่เพียงพอที่จะไปปรับปรุงสวนสัตว์ดุสิตให้เจริญได้ ประกอบกับมีภาระหน้าที่มากอยู่แล้ว จึงได้เสนอขอรัฐบาลจัดตั้งเป็นองค์การขึ้น เพื่อให้การบริหารงานทำได้ อย่างคล่องตัว จนเมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2497 จึงได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเป็นองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย โดยขึ้นตรงกับสำนักนายกรัฐมนตรี จากนั้นเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2497 เทศบาลนครกรุงเทพฯ จึงได้มอบงานสวนสัตว์และทรัพย์สินทั้งหมดให้แก่องค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทย

วันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ.2506 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรงรับองค์การสวนสัตว์แห่งประเทศไทยไว้ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตั้งแต่นั้นมาองค์การสวนสัตว์จึงมีชื่อเต็มว่า "องค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์" (อสส.)

ปัจจุบันองค์การสวนสัตว์เป็นรัฐวิสาหกิจประเภทส่งเสริม และขึ้นตรงกับกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีที่ตั้งอยู่ภายในสวนสัตว์ดุสิต ถ.พระราม 5 ตรงข้ามพระราชวังสวนจิตรลดา

องค์การสวนสัตว์มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องการให้การศึกษา การอนุรักษ์และขยายพันธุ์ และการจัดสวนสัตว์ให้เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชนทั่วไป โดยเป้าหมายการดำเนินงานของสวนสัตว์ เพื่อต้องการให้การศึกษา การอนุรักษ์ธรรมชาติและพันธุ์สัตว์ป่า การนันทนาการ และการวิจัยพันธุ์สัตว์และพันธุ์พืช นอกจากนี้ยังเป็นหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่ประสานงานและดำเนินการด้านต่างๆ ให้สวนสัตว์ ปัจจุบันมีสวนสัตว์อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบห้าแห่งคือ สวนสัตว์ดุสิต สวนสัตว์เปิดเขาเขียว สวนสัตว์เชียงใหม่ สวนสัตว์นครราชสีมา และสวนสัตว์สงขลา ซึ่งในอนาคตขององค์การสวนสัตว์ มีโครงการที่จะขยายกิจการไปตามภาคต่างๆ เพื่อให้ประชาชนในจังหวัดนั้นๆ และจังหวัดใกล้เคียง มีสวนสัตว์ประจำภาค เพื่อใช้เป็นสถานที่ให้การศึกษา และเป็นสถานที่พักผ่อนของประชาชนอย่างเพียงพอ

4.2 หน้าที่และภารกิจขององค์การสวนสัตว์

4.2.1. หน้าที่ขององค์การสวนสัตว์ ประกอบด้วยหน้าที่หลักที่สำคัญคือ

- 1) จัดหา รวบรวม สัตว์ป่านานาชนิด เพื่อประโยชน์ในการศึกษาและอำนวยความสะดวกประชาชน
- 2) ส่งเสริม บำรุง และผสมพันธุ์สัตว์ป่า เพื่อมิให้สูญพันธุ์
- 3) จัดดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่เลี้ยงสัตว์ให้เหมาะสมกับการเลี้ยงสัตว์แต่ละชนิด โดยให้มีสภาพใกล้เคียงกับธรรมชาติความเป็นอยู่ของสัตว์นั้นๆ
- 4) จัดทำ ตกแต่ง และปรับปรุงบริเวณสถานที่ภายในสวนสัตว์ให้เหมาะสมกับเป็นที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชนอย่างแท้จริง

4.2.2. ในช่วงของแผน ปี 2545-2549 องค์การสวนสัตว์ฯ มีภารกิจที่สำคัญคือ

- 1) ส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์ ขยายพันธุ์สัตว์ และวิจัยด้านสัตว์ป่า
- 2) จัดระบบการให้การศึกษาภายในองค์การ เพื่อรองรับการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับหลักสูตรของแผนการศึกษาแห่งชาติ
- 3) ส่งเสริมให้สถานที่ศึกษาและหน่วยงานอื่น ๆ เข้ามาใช้บริการในสวนสัตว์อย่างทั่วถึงทั้งทางด้านวิชาการและเป็นสถานที่พัฒนาจิตใจเยาวชนของชาติ
- 4) พัฒนาสวนสัตว์ให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงนิเวศของประชาชน และนักท่องเที่ยวทั้งในประเทศและจากต่างประเทศ
- 5) พัฒนาสวนสัตว์ให้เป็นแหล่งข้อมูลอ้างอิงเกี่ยวกับสัตว์ป่านานาชาติ
- 6) ปรับปรุงโครงสร้างองค์การและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ
- 7) พัฒนาสวนสัตว์ให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานสากล

4.2.3. วิสัยทัศน์องค์การสวนสัตว์ฯ

องค์การสวนสัตว์ฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์คือ “เป็นผู้นำสวนสัตว์ไทยสู่ความทันสมัยระดับโลก” หมายความว่า การเป็นผู้นำสวนสัตว์ไทย สวนสัตว์ทั้ง 5 แห่งขององค์การสวนสัตว์ ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สวนสัตว์อื่นๆ ของไทย ทั้งภาครัฐและเอกชนในการก้าวสู่การเป็นสวนสัตว์ทันสมัยระดับโลก (Modern Zoo) สวนสัตว์ทันสมัยต้องมี ภารกิจหลัก ที่สำคัญ 4 ด้านคือ

1. การอนุรักษ์สัตว์ป่าและธรรมชาติ
2. การวิจัยทางสัตวศาสตร์
3. การให้การศึกษาแก่ประชาชน
4. การเป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ อย่างครบถ้วน

4.2.4. พันธกิจ

1. พัฒนาการด้านการอนุรักษ์ ขยายพันธุ์ และวิจัยสัตว์ป่า ตลอดจนการพัฒนาสวัสดิภาพและเพิ่มคุณภาพชีวิตสัตว์ที่ดี
2. พัฒนางานด้านวิชาการสัตววิทยา และพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านสัตว์ป่าและสิ่งแวดล้อม
3. พัฒนาและรักษามาตรฐานการจัดการสวนสัตว์ให้ได้คุณภาพระดับสากล
4. พัฒนาสวนสัตว์เป็นห้องเรียนธรรมชาติ โดยสอดคล้องกับหลักสูตรตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
5. พัฒนาสวนสัตว์ให้เป็นสถานที่พักผ่อนเชิงนิเวศของผู้สนใจทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศมีความทันสมัยและให้บริการในระดับสากล
6. พัฒนาระบบบริหารงานขององค์การให้ได้มาตรฐาน
7. พัฒนารัฐกิจเพื่อสนับสนุนค่าใช้จ่ายดำเนินงาน

4.3 โครงสร้างองค์การสวนสัตว์ฯ

องค์การสวนสัตว์ฯ มีโครงสร้างการบริหารงาน¹¹ 10 หน่วยงานคือ 1. ส่วนอำนวยการ 2. ส่วนวิชาการ 3. ส่วนตรวจสอบ 4. ส่วนนโยบายและแผน 5. ส่วนพัฒนารัฐกิจและการประชาสัมพันธ์ 6. สวนสัตว์ดุสิต 7. สวนสัตว์เปิดเขาเขียว 8. สวนสัตว์เชียงใหม่ 9. สวนสัตว์นครราชสีมา และ 10 สวนสัตว์สงขลา

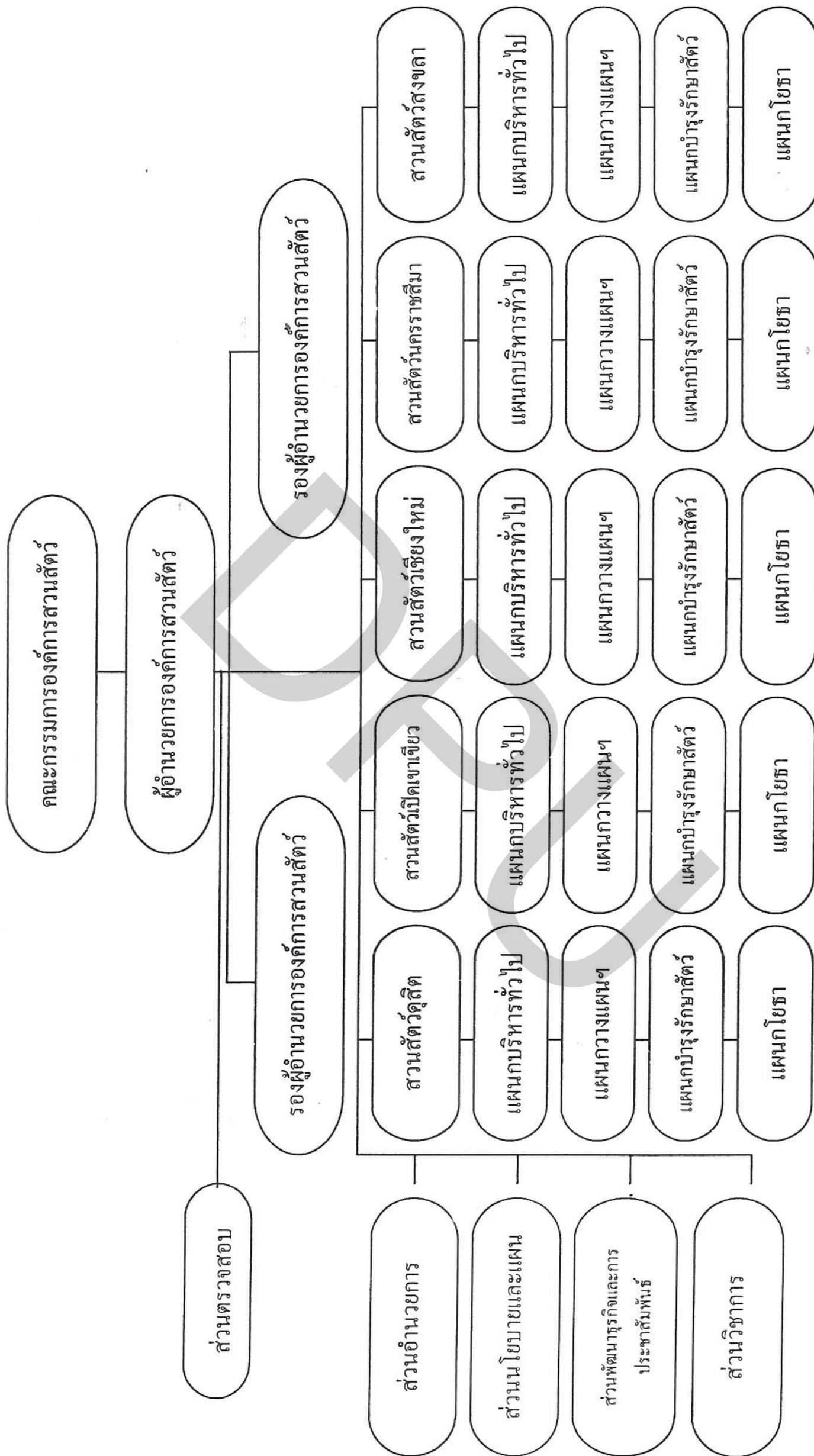
หน่วยงานส่วนกลางขององค์การสวนสัตว์ฯ ประกอบด้วย ส่วนอำนวยการ (ส่วนอำนวยการจะมีแผนกต่างๆ ประกอบไปด้วย แผนกธุรกิจ แผนกการเงินและบัญชี แผนกการเจ้าหน้าที่ แผนกนิติการ) ส่วนวิชาการ ส่วนตรวจสอบ ส่วนนโยบายและแผน ส่วนพัฒนารัฐกิจและการประชาสัมพันธ์ ซึ่งหน่วยงานเหล่านี้มีหน้าที่ในการประสานงานกับสวนสัตว์ทั้ง 5 สวนสัตว์ขององค์การฯ ตลอดจนหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ

¹¹ รายงานประจำปี 2548 องค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสวนสัตว์ฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่าง
สมบูรณ์

ซึ่งสวนสัตว์ทั้ง 5 แห่งจะมีโครงสร้างการบริหารงานเหมือนกันคือประกอบไปด้วย
ผู้อำนวยการสวนสัตว์ แผนกบริหารงานทั่วไป แผนกวางแผนฯ แผนกบำรุงรักษาสัตว์ และแผนก
โยธา ดังรูปที่ 4

รูปที่ 4 โครงสร้างองค์การสวนสัตว์



ในองค์การสวนสัตว์ฯ มีพนักงานทำงานทั้งสิ้นประมาณ 781 คน โดยแบ่งออกเป็นส่วนต่างๆ ดังตารางที่ 6 ตัวเลขในตารางดังกล่าวยังไม่รวมลูกจ้างชั่วคราวซึ่งในแต่ละสวนสัตว์มีการจ้างเพิ่มเติมจากส่วนนี้

ตารางที่ 6 จำนวนพนักงานในหน่วยงานต่างๆ

หน่วยงาน	จำนวนพนักงาน (คน)
1. ผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ฯ	1
2. รองผู้อำนวยการองค์การสวนสัตว์ฯ	2
3. ส่วนตรวจสอบ	3
4. ส่วนอำนวยการ	34
5. ส่วนนโยบายและแผน	6
6. ส่วนพัฒนาธุรกิจและการประชาสัมพันธ์	8
7. ส่วนวิชาการ	16
8. สวนสัตว์ดุสิต	211
9. สวนสัตว์เขาเขียว	180
10. สวนสัตว์เชียงใหม่	131
11. สวนสัตว์นครราชสีมา	96
12. สวนสัตว์สงขลา	93
รวมทั้งสิ้น	781

ที่มา: รายงานประจำปี 2548 องค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์

หมายเหตุ: หมายเลข 1 ถึงหมายเลข 7 เป็นองค์กรส่วนกลางขององค์การสวนสัตว์ฯ

4.4 สถานะทางการเงินของสวนสัตว์ฯ

ข้อมูลในส่วนนี้ผู้วิจัยนำข้อมูลสถานะทางการเงินขององค์การสวนสัตว์ฯ¹² ซึ่งเป็นส่วน
ของงบกำไรขาดทุน ณ วันที่ 30 กันยายน 2548 (รอบบัญชีตามปีงบประมาณประจำปี 2548)

ตารางที่ 7 งบกำไรขาดทุนขององค์การสวนสัตว์ฯ ณ วันที่ 30 กันยายน 2548

	2548 (บาท)	2547 (บาท)
รายได้		
รายได้จากการจำหน่ายบัตร	192,427,101.52	188,410,790.73
รายได้จากการจำหน่ายสินค้า	16,457,914.19	14,152,249.01
เงินอุดหนุนจากงบประมาณแผ่นดิน	162,061,229.69	146,795,229.17
ดอกเบี้ยเงินฝากธนาคาร	135,431,.79	251,219.31
ดอกเบี้ยเงินกู้พนักงาน	269,739.18	395,221.93
รายได้เงินสนับสนุน	-	32,820,000.00
รายได้อื่น	54,277,906.20	24,897,224.97
กำไรจากการจำหน่ายทรัพย์สิน	2,485,383.31	-
ผลต่างจากการขึ้นและจำหน่ายบัญชีสัตว์	-	672,584.75
รวมรายได้	428,114,705.88	408,394,519.87

¹² รายงานประจำปี 2548 องค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์

	2548 (บาท)	2547 (บาท)
ค่าใช้จ่าย		
ค่าใช้จ่ายบริหาร	328,518,723.36	279,052,375.15
ต้นทุนขาย	11,765,207.99	7,971,811.06
ค่าใช้จ่ายบำรุงรักษาและซ่อมแซม	63,662,847.69	51,218,430.94
ค่าใช้จ่ายจัดงานเทศกาล	12,831,402.49	22,894,002.06
ค่าวิจัยอนุรักษ์สัตว์ป่าฯจีน	-	10,083,650.00
ส่วนแบ่งกองทุนเพื่อหมีแพนด้า	-	16,964,623.39
ค่าเสื่อมราคา	118,678,287.27	113,906,044.01
ผลต่างจากการขึ้นและจำหน่ายบัญชีสัตว์	2,431,689.67	-
รวมค่าใช้จ่าย	537,888,158.47	491,090,936.61
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(109,773,452.59)	(82,696,416.74)

ที่มา: รายงานประจำปี 2548 องค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์

ผลการดำเนินงานในปี 2548 องค์การสวนสัตว์ฯ มีรายได้จำนวน 428.11 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2547 19.72 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของรายได้จากการจำหน่ายบัตร รายได้อื่นๆ และเงินสนับสนุนจากงบประมาณแผ่นดิน ส่วนค่าใช้จ่ายในปีงบประมาณ 2548 จำนวน 537.88 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2547 46.84 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มขึ้นของ ค่าใช้จ่ายบริหาร ค่าใช้จ่ายบำรุงรักษา ค่าซ่อมแซม และค่าเสื่อมราคา ทำให้ปี 2548 มีผลขาดทุน สุทธิ 109.77 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2547 27.07 ล้านบาท

ผลขาดทุนสุทธิในปี 2548 สามารถจำแนกตามหน่วยงานได้ดังตารางที่ 8 ซึ่งผลการ ขาดทุนสุทธิที่สูงที่สุดคือสวนสัตว์เปิดเขาเขียว ขาดทุนสุทธิ 58.55 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 53.34

ของผลขาดทุนสุทธิทั้งหมด รองลงมาคือสวนสัตว์สงขลา ขาดทุนสุทธิ 37.47 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 34.14 ของผลขาดทุนสุทธิทั้งหมด

ตารางที่ 8 ผลการดำเนินงาน

หน่วย : ล้านบาท

	2548	2549
กำไรสุทธิ ส่วนอำนวยการ	2.10	32.50
ขาดทุนสุทธิ สวนสัตว์ดุสิต	(5.67)	(5.56)
ขาดทุนสุทธิ สวนสัตว์เปิดเขาเขียว	(58.55)	(58.31)
ขาดทุนสุทธิ สวนสัตว์เชียงใหม่	(14.43)	(5.49)
ขาดทุนสุทธิ สวนสัตว์นครราชสีมา	(23.92)	(12.94)
ขาดทุนสุทธิ สวนสัตว์สงขลา	(37.47)	(32.90)
กำไรสุทธิ โครงการวิจัยและจัดแสดงฯ	28.17	-
รวมผลขาดทุนสุทธิ	(109.77)	(82.70)

ที่มา: รายงานประจำปี 2548 องค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์

4.5 การพัฒนาองค์การสวนสัตว์

องค์การสวนสัตว์ฯ ได้มีการพัฒนาอย่างเต็มที่เพื่อให้สวนสัตว์ของไทย พัฒนาไปสู่สวนสัตว์ที่ได้มาตรฐานในระดับนานาชาติ ตลอดจนการพัฒนาการบริการที่ได้มาตรฐานสากล

ในปี 2548 สวนสัตว์ทั้ง 5 แห่งได้รับการรับรองมาตรฐานจากสมาคมสวนสัตว์เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (South East Asian Zoo Association: SEAZA) ว่ามีมาตรฐานด้านการมี

จริยธรรมต่อสัตว์และสวัสดิภาพสัตว์ ซึ่งถือว่าเป็นประเทศแรกที่ได้รับการประกาศนี้ในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์

ตารางที่ 9 มาตรฐานของสวนสัตว์

สวนสัตว์	ประเภทของมาตรฐาน (Standards)		
	สมาคมสวนสัตว์โลก (World Association of Zoos and Aquarium : WAZA)	สมาคมสวนสัตว์เอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้ (South East Asian Zoo Association)	ระบบบริหารงาน คุณภาพ (ISO 9001 : 2000)
สวนสัตว์ดุสิต	-	√	√
สวนสัตว์เปิดเขาเขียว	√	√	√
สวนสัตว์เชียงใหม่	-	√	√
สวนสัตว์นครราชสีมา	-	√	-
สวนสัตว์สงขลา	-	√	

ที่มา: รายงานประจำปี 2548 องค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์

การพัฒนากิจกรรมเชิงธุรกิจ ถึงแม้ว่าองค์การสวนสัตว์จะเป็นกิจการที่เน้นการให้บริการสังคม แต่ในการหารายได้จากการจัดกิจกรรมต่างๆ มาเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสวนสัตว์ก็ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของการให้บริการประชาชนด้วย ซึ่งในแต่ละปีการจัดสรรงบประมาณองค์การฯ ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลมาเพียงบางส่วนเท่านั้น ทำให้องค์การฯ ต้องพัฒนารูปแบบของกิจกรรมเชิงธุรกิจ เพื่อสร้างรายได้ให้กับองค์การสวนสัตว์ฯ และทำให้องค์การมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งมากขึ้น

ตารางที่ 10 กิจกรรมเชิงธุรกิจของแต่ละสวนสัตว์

กิจกรรม	สวนสัตว์				
	สวนสัตว์ ดุสิต	สวนสัตว์ เปิดเขา เขียว	สวนสัตว์ เชียงใหม่	สวนสัตว์ นครราชสีมา	สวนสัตว์ สงขลา
จักรยานนาวา	√	√		√	
รถพ่วง	√	√	√	√	
การแสดงความสามารถของสัตว์	√	√	√	√	√
การแสดงความสามารถของแมวน้ำ				√	√
สวนสนุก/สวนน้ำ	√	√		√	
บริการนั่งช้าง/ขึ้นกกระเจอกเทศ		√		√	
บริการจักรยาน/รถขนาดเล็ก		√		√	
ที่พัก/ศูนย์ฝึกอบรม		√		√	√
ร้านอาหาร/ภัตตาคาร	√	√	√	√	√
การแสดงดนตรี (ช่วงเทศกาล)	√	√	√	√	√

ที่มา: รายงานประจำปี 2548 องค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์

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

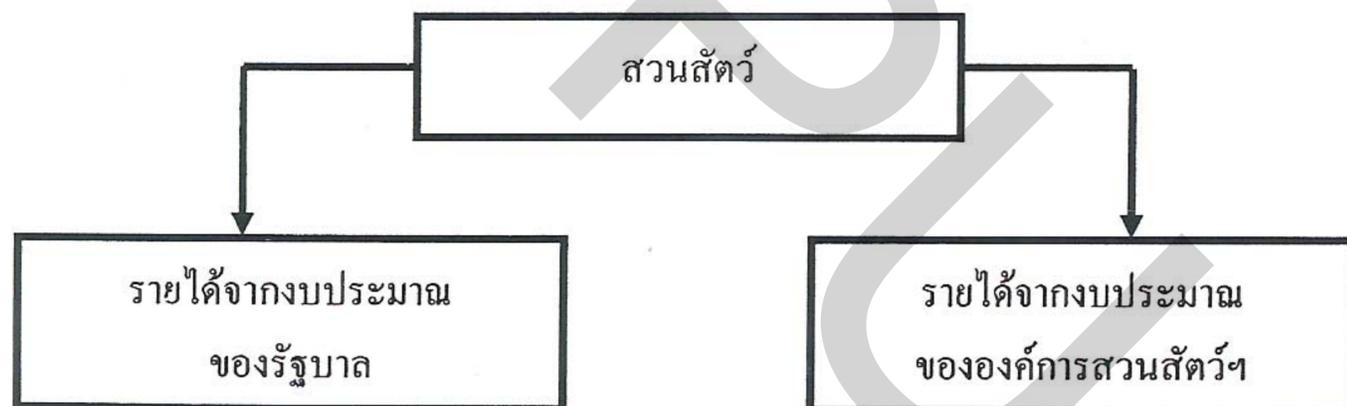
1. ทำสวนสัตว์สงขลาให้เป็นศูนย์การศึกษาทางธรรมชาติวิทยา
2. รวบรวมและขยายพันธุ์สัตว์ป่าใกล้สูญพันธุ์ของภาคใต้
3. เป็นแหล่งข้อมูลและการเรียนรู้ด้านสัตว์ป่า
4. จัดภูมิทัศน์ให้มีความร่มรื่น สวยงามตลอดปี
5. ให้การศึกษาทางด้านธรรมชาติวิทยา แก่นักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไป
6. ให้บริการในเชิงรุก

5.1 รายได้และค่าใช้จ่ายของสวนสัตว์

5.1.1 แหล่งที่มาของรายได้

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

รูปที่ 5 แหล่งที่มาของรายได้ของสวนสัตว์



นอกจากรายได้หลักจากภาครัฐฯ และองค์การสวนสัตว์ฯ แล้ว แต่ละสวนสัตว์ยังหารายได้จากกิจกรรมสวนสัตว์ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ ด้วยกันคือ ส่วนที่หนึ่งเป็นรายได้จากการจำหน่ายบัตรค่าเข้าชม ซึ่งในแต่ละสวนสัตว์จะมีอัตราค่าเข้าชมเท่ากันคือ ผู้ใหญ่คนละ 50 บาท เด็กคนละ 10 บาท (อัตราดังกล่าวยกเว้นสวนสัตว์เปิดเขาเขียว ซึ่งมีค่าบัตรเข้าชมสูงกว่า โดยเก็บค่าเข้าชมผู้ใหญ่ 70 บาท เนื่องจากมีสิ่งให้บริการข้างในเช่นรถฟวง โชว์สัตว์ 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

สาเหตุหนึ่งที่สวนสัตว์ต้องให้ภาคเอกชนเข้ามาประกอบธุรกิจในบริการบางอย่าง เนื่องจากสวนสัตว์ขาดความรู้ 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

สวน/สวน/โครงการ	รายได้ดำเนินการ		ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน		กำไร (ขาดทุน)	
	ไตรมาสที่	ไตรมาสที่	ไตรมาสที่	ไตรมาสที่	ไตรมาสที่	ไตรมาสที่
	1	2	1	2	1	2
สวนอำนวยการ	-	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 ประกอบกับการทำธุรกิจสวนอื่นๆ 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 , เช่ารถ
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 ของค่าใช้จ่ายการบริหาร 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 ของค่าใช้จ่ายหมวดดังกล่าว 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 นักเรียนในโครงการพาน้องท่องเที่ยวสวนสัตว์

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 ได้รู้ว่าเรามีกิจกรรมอะไรบ้าง ออกโรดโชว์ตามโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ
4. จัดหากิจกรรมอื่นๆ มาแสดงในสวนสัตว์ เช่น การแสดงโชว์ความสามารถของสัตว์ การจัดแสดงชนเผ่ามาไซ

สวนสัตว์เชียงใหม่

1. วางวิสัยทัศน์ของสวนสัตว์ให้เป็นที่รวบรวมสัตว์เมืองหนาว และภูมิทัศน์ที่เป็นธรรมชาติตามแบบเชิงเขา และมีพันธ์พืช พันธุ์ดอกไม้เมืองหนาว
2. มีการติดต่อกับบริษัททัวร์ ให้มาเที่ยวในสวนสัตว์ คือเมื่อมาเชียงใหม่ การมาเที่ยวสวนสัตว์เชียงใหม่ควรอยู่ในโปรแกรมการทัวร์ด้วย จำเป็นต้องมีพันธมิตรเป็นบริษัททัวร์
3. ในอนาคตจะมีแผนการทำรถรางไฟฟ้าวิ่งรอบสวนสัตว์ 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 ส่วนสวนสัตว์อีก 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

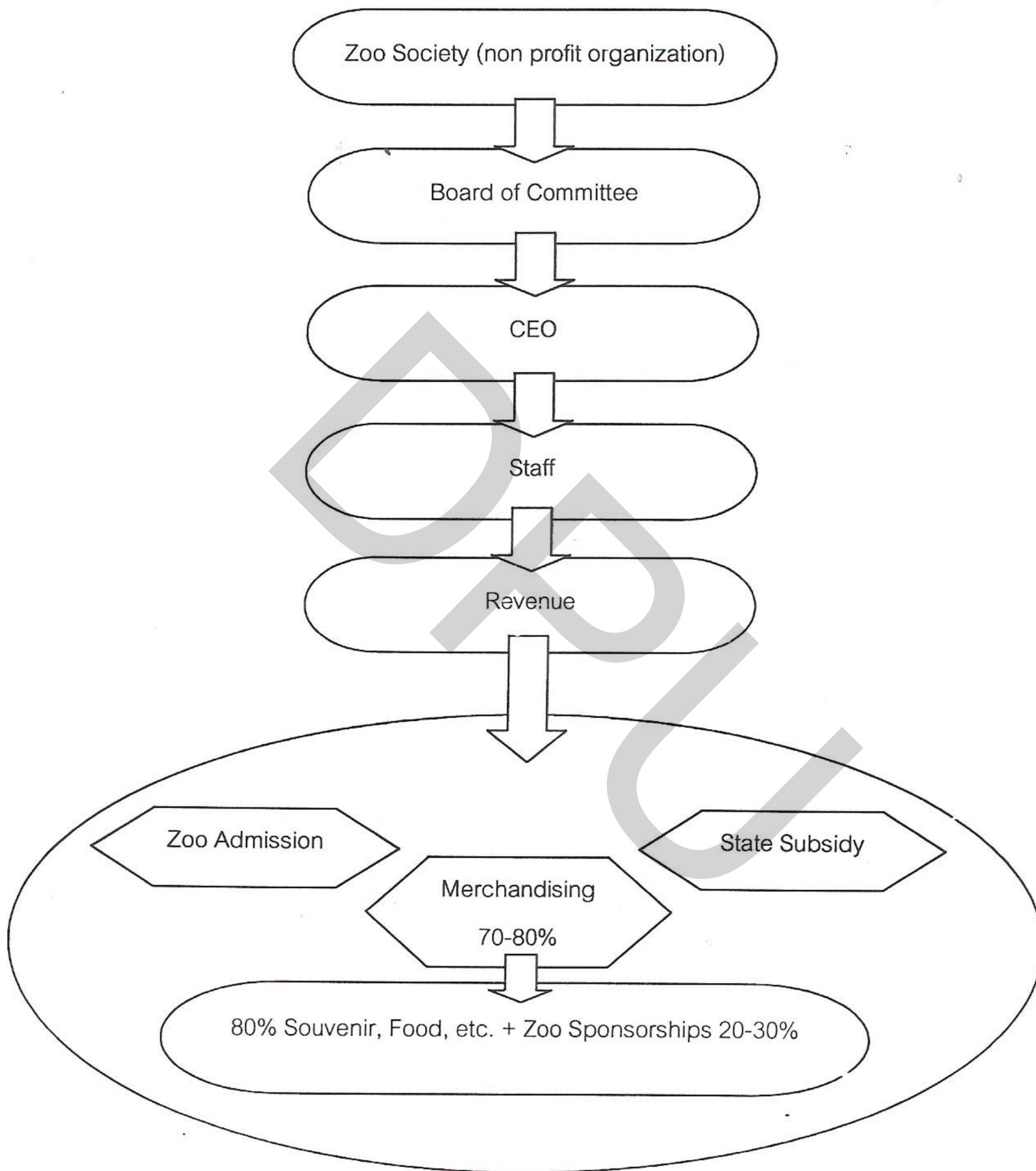
จากการที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้อำนวยการสวนสัตว์ทั้ง 5 แห่ง พบว่าปัญหาในการดำเนินกิจการสวนสัตว์นั้นในแต่ละสวนสัตว์มีปัญหาที่แตกต่างกันไป โดยหัวข้อนี้ผู้วิจัยได้ทำการสรุปเป็นข้อๆ ในภาพรวมของสวนสัตว์ทั้ง 5 แห่ง พร้อมทั้งเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาในระดับต้น ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาในระยะสั้น ส่วนการแก้ปัญหาในระยะยาวนั้นขึ้นอยู่กับนโยบายของภาครัฐ และแผนแม่บทจากองค์การสวนสัตว์ฯ ส่วนปัญหาของสวนสัตว์แต่ละแห่ง ผู้วิจัยขอเสนอในหัวข้อที่ 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 วางแผนหารายได้ 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 ส่วนฝ่ายประชาสัมพันธ์ก็ไม่ใช้การประชาสัมพันธ์สำหรับเพื่อให้ประชาชนทั่วไปทราบข่าว เป็นค่าพนักงานนั่งประจำรอให้ผู้เข้าชมมาถาม ซึ่งถือว่าเป็นอุปสรรคในการสื่อสารข่าวสารให้แก่ประชาชน ผู้ใช้บริการได้รับข้อมูลของสวนสัตว์

ตัวอย่างปัญหาในเรื่องการประชาสัมพันธ์ของสวนสัตว์ดุสิต

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

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

5. ส่วนหนึ่งของภารกิจขององค์การสวนสัตว์ฯ คือการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์พบว่า การทำแผนพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และไม่มีแผนยุทธศาสตร์จากส่วนกลาง ทำให้แผนพัฒนาบุคลากรของแต่ละสวนสัตว์กระจัดกระจายงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมีน้อย 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. ปัญหาเรื่องใช้หวัดนก มีผลทำให้ผู้เข้าชมสวนสัตว์ลดลงเนื่องจากกลัวติดเชื้อโรคจากสัตว์ในสวนสัตว์

10. จำนวนพนักงานในสวนสัตว์เมื่อเทียบกับจำนวนผู้เข้าชมแล้วมีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอ ทั้งในส่วนของการบริการผู้เข้าชม และในส่วนของการดำเนินงาน ทำให้ความดูแลเอาใจใส่มีน้อยลง

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 เพื่อสามารถลดเงินอุดหนุนที่ให้แก่วนสัตว์ ทำให้การดำเนินงานของสวนสัตว์ไม่ชัดเจนในบทบาทดังกล่าว ในขณะที่การเก็บค่าเข้าชมสวนสัตว์ในแต่ละแห่งยังกำหนดในราคาเท่ากัน ซึ่งในความเป็นจริง ราคาดังกล่าวไม่คุ้มกับต้นทุนของสวนสัตว์ และสวนสัตว์แต่ละแห่งมีศักยภาพในการเก็บค่าเข้าชมแตกต่างกัน

สวนสัตว์ดุสิต

- พื้นที่ของสวนสัตว์ดุสิต เป็นกรรมสิทธิ์ของสำนักทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่ทำให้สวนสัตว์ไม่สามารถทำสัญญาร่วมลงทุนกับเอกชนได้เต็มที่ เนื่องจากเงื่อนไขต่างๆ ทางด้านกฎหมายของสวนสัตว์เอง เช่นระยะเวลาในการลงทุนของเอกชนต้องการลงทุนในระยะยาวเพื่อสามารถคุ้มกับการลงทุน แต่ขัดกับกฎหมายของการใช้พื้นที่ของสำนักทรัพย์สินที่จะให้เช่าได้ไม่เกิน 3 ปี เป็นต้น

สวนสัตว์เปิดเขาเขียว

- แหล่งที่ตั้งของสวนสัตว์ ถือว่าเป็นสวนสัตว์ที่มีข้อเสียเปรียบในเรื่องที่ตั้ง ลักษณะข้อเสียเปรียบคือนักท่องเที่ยวเดินทางเข้าถึงสวนสัตว์ได้ยาก เมื่อเทียบกับสวนสัตว์ดุสิต สวนสัตว์เชียงใหม่ และสวนสัตว์นครราชสีมา เนื่องจากสถานที่ตั้งของสวนสัตว์ไม่มีรถประจำทางเข้าถึงนักท่องเที่ยวต้องมีรถยนต์ส่วนตัว หรือไม่ก็ต้องเหมารถจากเส้นทางหลักเข้าไปยังสวนสัตว์

- สวนสัตว์เปิดเขาเขียวอยู่ในเขตจังหวัดที่มีแหล่งท่องเที่ยวอยู่มากมาย โดยเฉพาะชายทะเล 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 การจัดโซนสวนสัตว์อยู่ห่างกันค่อนข้างมากนักท่องเที่ยวต้องใช้เวลาในการเที่ยวชมมาก 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 ที่อยู่ในเขตพื้นที่ในการใช้สถานที่เป็นที่จัดประชุมสัมมนา รวมทั้งภาคธุรกิจที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการท่องเที่ยว โดยให้ส่วนลดในการนำกรุ๊ปนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวในสวนสัตว์
- ใช้การประชาสัมพันธ์ข่าวสารเกี่ยวกับสวนสัตว์โดยผ่านช่องทางคลื่นวิทยุประจำท้องถิ่น ซึ่งถือว่าการประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างกว้างขวาง

สวนสัตว์เชียงใหม่

- มีสัตว์ที่เป็นดาวเด่นของสวนสัตว์ที่ชัดเจน และสามารถเก็บค่าเข้าชมแยกต่างหาก จากค่าผ่านประตูได้ ถือว่าเป็นการสร้างรายได้ช่องทางหนึ่ง

สวนสัตว์นครราชสีมา

- สภาพภูมิประเทศของสวนสัตว์จัดทำได้อย่างเป็นเอกลักษณ์และน่าเดินชม รวมทั้งมีบริการให้เช่ารถขับชมรอบสวนสัตว์ได้

2. การวิเคราะห์สภาพธุรกิจภายนอก (External Environment Analysis)

1) โอกาส (Opportunities)

สวนสัตว์ทั้ง 5 แห่งสามารถสร้างโอกาสในการดำเนินกิจการได้ 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 การจัดทำป้ายประกอบเพื่อให้ความรู้แก่นักท่องเที่ยวนอกจากจะบอกชื่อสัตว์แล้วควรมีการให้บริการด้านวิชาการอื่นๆ ด้วยซึ่งนำเสนอในรูปแบบที่หลากหลาย พร้อมทั้งมีวิทยากร เพื่อให้ความรู้แก่ผู้เข้าชม

สวนสัตว์สามารถเพิ่มราคาค่าเข้าชมสวนสัตว์ได้อีก เนื่องจากข้อมูลจากการสัมภาษณ์พบว่า ค่าเข้าชมสวนสัตว์นั้นต่ำกว่าต้นทุนที่เป็นจริง เพราะภาพลักษณ์ของสวนสัตว์เป็นบริการสังคมจึงต้องกำหนดราคาให้ต่ำ เพื่อนักท่องเที่ยวที่มีรายได้ต่ำสามารถเข้าชมและใช้บริการได้ 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

ผลการวิจัยเรื่องการจัดการเรียนรู้อื่นๆ ได้ระบุว่า การสำรวจทางเอกสาร 200 ตัวอย่าง และ การสอบถามความคิดเห็นของนักบริหารสวนสัตว์ต่างๆ ในประเทศไทยพบว่า ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ ที่เข้ามาใช้บริการของสวนสัตว์ให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากสวนสัตว์ เพื่อความ เพลิดเพลินจากการชมสัตว์เป็นอันดับแรก นอกจากนี้แนวโน้มของกลุ่มเป้าหมายที่ให้ความสนใจ เข้ามาศึกษาเรียนรู้ในสวนสัตว์มีเพิ่มขึ้นถ้าหากสวนสัตว์มีกลยุทธ์ในการดำเนินงานทางการตลาด เพื่อสร้างสินค้าและบริการอื่นๆ เข้ามาสนับสนุนเพื่อเพิ่มจำนวนผู้ให้บริการ เช่น การจัดกิจกรรมการ แสดงแปลกใหม่ การจัดแสดงดนตรี กิจกรรมทางการศึกษา การจัดโปรโมชั่นพิเศษ ฯลฯ ซึ่งต้องอยู่ บนพื้นฐานของความสนใจที่จะมาสวนสัตว์ เพื่อชมสัตว์เฉพาะของสวนสัตว์แต่ละแห่ง

บทที่ 6

สรุปและข้อเสนอแนะ

6.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องการศึกษาแนวทางการเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการของสวนสัตว์ พบว่า สวนสัตว์ของรัฐทั้ง 5 แห่งซึ่งประกอบไปด้วย สวนสัตว์ดุสิต สวนสัตว์เปิดเขาเขียว สวนสัตว์นครราชสีมา สวนสัตว์เชียงใหม่ และสวนสัตว์สงขลา เป็นสวนสัตว์ที่อยู่ในความควบคุมดูแลขององค์การสวนสัตว์ฯ โดยรัฐบาลจะเป็นผู้ให้เงินงบประมาณสนับสนุนในส่วนของการลงทุน เช่น การจัดทำคอกสัตว์ การปรับปรุงสถานที่ การลงทุนก่อสร้างขยายพื้นที่ เป็นต้น ส่วนงบการดำเนินงานแต่ละสวนสัตว์จะได้รับจัดสรรจากองค์การสวนสัตว์

ซึ่งในปีงบประมาณ 2548 องค์การสวนสัตว์ฯ ได้รับเงินงบประมาณจากรัฐบาล 162.06 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณ 2547 15.26 ล้านบาท (เพิ่มขึ้น 10 เปอร์เซ็นต์ของงบประมาณปี 2547) งบประมาณที่องค์การสวนสัตว์ฯ ได้รับจะถูกจัดสรรไปยังสวนสัตว์ที่อยู่ในความดูแล โดยแต่ละสวนสัตว์จะจัดทำงบประมาณประจำปีเสนอต่อองค์การสวนสัตว์ฯ เพื่อขออนุมัติ แต่ละสวนสัตว์จะได้รับเงินงบประมาณไม่เท่ากันแล้วแต่ความจำเป็นเร่งด่วนในการใช้งบประมาณ

รายได้หลักของแต่ละสวนสัตว์มาจาก การจำหน่ายบัตรผ่านประตูเป็นหลัก ในบางสวนสัตว์มีการกำหนดราคาค่าบัตรแบบราคาเดียว เช่น ค่าบัตรราคา 50 บาทสามารถเที่ยวชมได้ในทุกส่วนของสวนสัตว์ โดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการให้บริการสวนอื่นๆ อีก (เช่น สวนสัตว์เปิดเขาเขียว) แต่บางแห่งมีการตั้งราคาแบบสองส่วนคือ ค่าบัตรจำนวนหนึ่ง สำหรับเข้าชมสัตว์ได้บางชนิด แต่ถ้าเข้าชมสัตว์บางประเภทจะต้องจ่ายค่าบัตรเพิ่มเติม (เช่น สวนสัตว์เชียงใหม่)

ค่าใช้จ่ายหลักของสวนสัตว์มาจากต้นทุนในการเลี้ยงสัตว์ ทั้งค่าอาหาร ค่ายารักษา ค่าปรับปรุงคอกสัตว์ ซึ่งค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ไม่สามารถลดได้เนื่องจากสัตว์ต่างๆ ต้องได้รับอาหาร

ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ สวนสัตว์จึงต้องมีการลดต้นทุนจากด้านอื่นๆ เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟ หรือใน ส่วนของการบริหารงานด้านอื่นๆ

ถ้าพิจารณารายได้จากการจำหน่ายบัตร และรายได้อื่นๆ ที่สวนสัตว์ได้รับจากการให้ เอกชนเช่าพื้นที่ประกอบธุรกิจ เทียบกับค่าใช้จ่ายในการบริหารสวนสัตว์ สวนสัตว์ทุกแห่งจะประสบ กับปัญหาค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้ จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสวนสัตว์ทุกแห่งพบว่า ถ้าจะเพิ่ม รายได้สามารถทำได้จากการเพิ่มค่าบัตรผ่านประตู แต่ต้องขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละสวนสัตว์ว่า จะปรับปรุงบริการให้เหมาะสมกับราคาที่สูงขึ้นหรือไม่ ในปัจจุบันสวนสัตว์จะกำหนดราคาค่าบัตร ผ่านประตูในอัตราที่เท่ากัน ซึ่งกำหนดจากองค์การสวนสัตว์ฯ

สวนสัตว์แต่ละแห่งมีความสามารถในการหากลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพและเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสวนสัตว์อยู่แล้ว เช่น สวนสัตว์มีการจัดกิจกรรมที่แปลกใหม่ อยู่เสมอเพื่อให้นักท่องเที่ยวเข้ามาชม รวมทั้งการขยายกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย มีการประชาสัมพันธ์ ผ่านสื่อต่างๆ เพิ่มมากขึ้น

นอกจากนี้เป็นที่น่าสังเกตคือ สวนสัตว์ในประเทศไทยมีเงินบริจาคจากภาคเอกชน น้อยมาก หรือบางสวนสัตว์ไม่มีเลย แตกต่างจากสวนสัตว์ในต่างประเทศจะมีเงินสนับสนุนจาก ภาคเอกชนเป็นจำนวนมาก และอีกประการหนึ่งคือ สวนสัตว์ในประเทศไทยมีข้อจำกัดในการหา รายได้ (ค่าเช่า สัมปทาน) จากภาคเอกชน เนื่องจากมีข้อจำกัดในเชิงกฎหมาย เช่นกรณีของสวน สัตว์ดุสิต มีเงื่อนไขของการให้สัมปทานแก่เอกชนได้ในระยะเวลาไม่เกิน 3 ปี ทำให้เอกชนไม่อยาก ลงทุน เป็นต้น

6.2 ข้อเสนอแนะ

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูล ทั้งจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสวนสัตว์ทั้ง 5 แห่ง การสังเกตการณ์พฤติกรรมของนักท่องเที่ยว และการได้พูดคุยสอบถามจากนักท่องเที่ยว ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะในการศึกษาดังนี้

1. ภาครัฐควรให้ความสำคัญกับสวนสัตว์ เนื่องจากสวนสัตว์เป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับ ประชาชน เป็นที่พักผ่อน ภาครัฐควรจัดให้มีสวนสัตว์มากขึ้นในแต่ละภูมิภาค เนื่องจากแต่ละภาคมี

ธรรมชาติ วัฒนธรรม ไม่เหมือนกัน ซึ่งจะเป็นแหล่งที่สามารถรวบรวม อนุรักษ์ไว้ให้ประชาชนรุ่นต่อไปได้ศึกษาเรียนรู้

2. ถ้าภาครัฐบาลลดงบประมาณที่ให้แก่วนสัตว์เพื่อให้อยู่ด้วยตนเอง ดังนั้นวิธีการหารายได้จึงควรเป็นวิธีการของสวนสัตว์ในแต่ละแห่งที่จะดำเนินการเอง เช่น การตั้งราคาค่าบัตรเข้าชมให้เหมาะสมกับต้นทุนของสวนสัตว์แต่ละแห่ง ซึ่งศักยภาพของสวนสัตว์แต่ละแห่งอาจไม่เท่ากัน บางแห่งต้องเพิ่มศักยภาพ การลงทุน การก่อสร้างอีกเป็นจำนวนมาก จึงสามารถอยู่ได้ ดังนั้นภาครัฐจึงยังควรให้งบประมาณในส่วนของการลงทุนไว้ และให้การดำเนินงานด้านอื่นๆ เป็นของสวนสัตว์แต่ละแห่งในการจัดการรายได้ และควบคุมค่าใช้จ่าย

3. จำนวนเจ้าหน้าที่สำหรับให้บริการประชาชนยังมีน้อยเมื่อเทียบกับขนาดของพื้นที่ของสวนสัตว์ และเนื่องจากขนาดของสวนสัตว์ค่อนข้างกว้างขวางมีพื้นที่บางส่วนที่ถูกปล่อยว่างไว้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นควรจัดหาประโยชน์จากพื้นที่ว่างให้เหมาะสมในแต่ละสวนสัตว์

4. สวนสัตว์ทุกแห่ง สามารถใช้วิธีการกำหนดราคาแบบสองส่วน คือ มีการกำหนดราคาค่าบัตรเข้าชมจำนวนหนึ่ง ซึ่งอาจเป็นราคาที่ถูก (หรือเท่ากับในอัตราปัจจุบัน) และมีการจัดเก็บค่าเข้าชมสัตว์บางประเภทที่หาดูได้ยาก หรือสัตว์ที่มีต้นทุนในการดูแลที่สูง รวมทั้งการแสดงโชว์ของสัตว์ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเก็บในอัตราที่สูง แต่ก็ยังเป็นทางเลือกหนึ่งที่จะเป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่วนสัตว์

การกำหนดราคาแบบสองส่วนในกรณีที่สวนสัตว์กำหนดราคาค่าเข้าชมสวนสัตว์ในอัตราที่ต่ำ สวนสัตว์สามารถเพิ่มปริมาณผู้เข้าชมได้ จากกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ต้องการเข้ามานั่งพักผ่อน เข้ามารับประทานอาหารกันภายในครอบครัว เข้ามาเพื่อออกกำลังกาย เป็นต้น ซึ่งถือว่าการขยายกลุ่มลูกค้าของสวนสัตว์ สำหรับในกรณีที่เป็นการแสดงโชว์ความสามารถของสัตว์ หรือกิจกรรมพิเศษที่ทางสวนสัตว์จัดเพิ่มเติมก็สามารถเก็บค่าเข้าชมได้อีก ซึ่งอัตราค่าเข้าชมขึ้นอยู่กับต้นทุนของสวนสัตว์ ซึ่งวิธีการกำหนดราคาดังกล่าวสามารถเพิ่มรายได้ รวมทั้งเพิ่มกลุ่มนักท่องเที่ยวให้เพิ่มสูงขึ้นได้

5. โครงสร้างการบริหารงานของสวนสัตว์ ควรจะมีการกำหนดสายงาน ประเภทของงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยเฉพาะถ้าสวนสัตว์ต้องการให้บริการ พร้อมทั้งเพิ่มรายได้ด้วย ก็ควรมีฝ่ายการตลาด และฝ่ายประชาสัมพันธ์ ที่ทำหน้าที่นี้โดยตรง จากการที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ และได้เข้าชมสวนสัตว์ และสังเกตพูดคุยกับนักท่องเที่ยว พบว่า ฝ่ายประชาสัมพันธ์ก็คือเจ้าหน้าที่

ที่นึ่งตอบคำถามต่างๆ ไปเกี่ยวกับในสวนสัตว์ แต่ในความหมายของผู้วิจัยต้องการให้สวนสัตว์มีฝ่ายประชาสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ข่าวสาร ข้อมูล จัดทำเอกสาร จัดทำกิจกรรม รวมทั้งการเดินทางไปแนะนำสวนสัตว์ เพื่อให้นักท่องเที่ยวได้รับข่าวสารอย่างทั่วถึง ส่วนฝ่ายการตลาดคือการทำหน้าที่ในการชักชวนผู้ประกอบการเอกชนเข้ามาร่วมลงทุน หรือสนับสนุน เช่น การทำกรงสัตว์ (พร้อมทั้งทำป้ายโฆษณาสินค้าให้) การจัดทำของที่ระลึกของสวนสัตว์ เป็นต้น

บรรณานุกรม

วิทยานิพนธ์

สำราญ เทียวพานิชย์. ปัญหาการบริหารงานของสวนสัตว์ดุสิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

2535

อรวิ สะสมผล. การศึกษาลักษณะและทัศนคติของผู้ใช้บริการสวนสัตว์ดุสิต. บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. 2537

หนังสือ

สรยุทธ์ มีนะพันธ์. เศรษฐศาสตร์การจัดการ องค์การธุรกิจ. กรุงเทพมหานคร สแตรทโทโน
มิกส์. 2546

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

Paul F.J. Eagles and Stephen F. McCool. Tourism in National Parks and Protected
Areas Planning and Management. CABI Publishing. Wallingford UK.
2004

Sally Dibb & Lyndon Simkin. The Marketing Casebook Cases and Concepts. New
York. Routledge, 1994.

บทความ

คลังพลิกพิน 11 รสก. ขาดทุน. หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายวัน ฉบับวันที่ 4 เมษายน 2548.

บทเรียนการพัฒนากิจการสวนสัตว์สิงคโปร์ แบบอย่างการสนองนโยบายเศรษฐกิจของรัฐ
จุฬาลงกรณ์วารสาร ปีที่ 7 ฉบับที่ 25 ตุลาคม-ธันวาคม 2537

ปาฐกถาและการบรรยายพิเศษ หลากความคิดกิจการ สอนสัตว์ องค์การสวนสัตว์ (2535)
 วันขึ้นของสวนสัตว์เอกชน. หนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์ วันอังคารที่ 15 สิงหาคม 2549

อื่นๆ

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี

วารสารองค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์ ฉบับที่ 1 ปีที่ 1 ประจำไตรมาส 1 ปีงบประมาณ
 2550

วารสารองค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์ ฉบับที่ 2 ปีที่ 1 ประจำไตรมาส 2 ปีงบประมาณ
 2550

รายงานประจำปี บริษัท ซาฟารีเวิลด์ จำกัด (มหาชน) ปี 2547

รายงานประจำปี 2548 องค์การสวนสัตว์ในพระบรมราชูปถัมภ์ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ
 สิ่งแวดล้อม

เว็บไซต์

www.zoothailand.org

www.goodzoos.com