

## การใช้หลักการของการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลในการประเมินความสำเร็จของการส่งเสริมการท่องเที่ยว

### Balanced Scorecard for Assessing the Success of Tourism Promotion

- ◆ ภิญญาพัชญ์ มุณีแก้ว  
อาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการโรงแรม คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
Pinyapat Muneekaew  
Lecturer of Hotel Management Program of Faculty Management Science,  
Silpakorn University, Phetchaburi, E-mail pinyapat@ms.su.ac.th
- ◆ กรกช มนตรีสุขศิริกุล  
อาจารย์ประจำหลักสูตรการจัดการบัณฑิต สาขาวิชานวัตกรรมการบริการในอุตสาหกรรม  
การท่องเที่ยว คณะอุตสาหกรรมบริการ วิทยาลัยดุสิตธานี  
Korakot Montrisuksirikul  
Lecturer of Service Innovation in Tourism Industry, Faculty of Hospitality Industry,  
Dusit Thani College, E-mail korakot.mo@dtc.ac.th
- ◆ นราธิป วัฒนภาพ  
Lecturer สาขาการจัดการโรงแรมและรีสอร์ท คณะอุตสาหกรรมบริการ วิทยาลัยดุสิตธานี  
Narathip Wattanaparb  
Lecturer of Hotel and Resort Management, Faculty of Hospitality Industry,  
Dusit Thani College, E-mail: narathip.wa@dtc.ac.th
- ◆ ธชธร อิทธีโอภากร  
อาจารย์ประจำภาควิชาภาษา วิทยาลัยดุสิตธานี  
Dhouchatorn Itthiophakorn  
Lecturer of Languages Department, Dusit Thani College, E-mail: touchchatorn.it@dtc.ac.th

*Received: September 20, 2019 ; Revised: September 26, 2019 ; Accepted: December 23, 2020*

---

#### Abstract

Thailand's tourism industry is considered as one of the nation's key promotional strategies to develop its tourism as an economic tool fundamental for the country. The National Tourism Development Plan No. 2 (2060-2021) has been developed to drive tourism development. In order to visualize the development of the Thailand Tourism

Vision, 2036 stated that “Thailand will be a World leading quality destination, through balanced development while leveraging Thainess to contribute significantly to the country’s socio-economic development and wealth distribution inclusively and sustainably.” Balanced Scorecards have been utilized to evaluate the success of tourism promotion in accordance with the goals set out in the tourism development strategies. The four perspectives are Financial perspective, Customer perspective, Internal perspective, and Learning and Growth perspective. These elicit the development plan; emphasizing on four dimensions that will greatly contribute to the development of tourism in the field of tourism and wisdom for tourists’ needs.

**Keywords :** Tourism Promotion, Balanced Scorecard, Tourism Development

### บทคัดย่อ

การส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย ถือเป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งพัฒนาการท่องเที่ยว เป็นฐานเศรษฐกิจให้กับประเทศ จึงได้มีการจัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560-2564) เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาการท่องเที่ยวตามวิสัยทัศน์การท่องเที่ยว พ.ศ. 2579 “ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพชั้นนำของโลกที่เติบโตอย่างมีคุณภาพบนพื้นฐานความเป็นไทย เพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและกระจายรายได้สู่ประชาชนทุกภาคส่วนอย่างยั่งยืน” การนำความคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard มาประเมินความสำเร็จของการส่งเสริมการท่องเที่ยว ตามเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การพัฒนาการท่องเที่ยว ซึ่งจะทำให้มุมมองที่ครอบคลุมในการพัฒนาทั้งมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านการดำเนินงานภายใน และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาแสดงถึงความสำเร็จในการนำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวที่ได้ให้ความสำคัญกับมุมมองทั้งหมดทำให้แผนมีความชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ :** แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล การส่งเสริมการท่องเที่ยว การพัฒนาการท่องเที่ยว

### เนื้อหา

วิสัยทัศน์การท่องเที่ยวไทย พ.ศ. 2579 ของสำนักงานปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ที่ได้กล่าวว่า “ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพชั้นนำของโลกที่เติบโตอย่างมีคุณภาพบนพื้นฐานความเป็นไทย เพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และกระจายรายได้สู่ประชาชนทุกภาคส่วนอย่างยั่งยืน” มีแนวคิดหลักในการพัฒนาตามองค์ประกอบ 5 ประการได้แก่ 1) ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพชั้นนำของโลก 2) การเติบโตอย่างมีคุณภาพ 3) การเติบโตบนพื้นฐานความเป็นไทย 4) การส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการกระจายรายได้ไปสู่ประชาชนทุกภาคส่วน 5) การพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้อง

กับแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) กรอบเป้าหมายที่ยั่งยืน ลักษณะฐานการผลิตและบริการสำคัญของประเทศไทยได้กำหนดเรื่องเศรษฐกิจและสังคมไทยมีการพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืนบนฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน

ประเทศไทยมีบทบาทที่สำคัญในเวทีนานาชาติ ระบบเศรษฐกิจตั้งอยู่บนฐานของการใช้นวัตกรรม นวัตกรรม การผลิตและบริการที่มีคุณภาพถือเป็นรูปแบบโดดเด่นเป็นที่ต้องการในตลาดโลก เป็นฐานอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและบริการที่มีศักยภาพ แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 12 ได้กล่าวถึงการส่งเสริมการท่องเที่ยวไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืนตามเป้าหมายที่ 4 ประเทศไทยมีรายได้จากการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นและมีขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวสูงขึ้น การพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงบูรณาการ ส่งเสริมการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวโดยใช้ประโยชน์จากอัตลักษณ์และเอกลักษณ์แห่งความเป็นไทยที่สะท้อนวัฒนธรรมท้องถิ่นและวิถีชีวิตชุมชน พัฒนากลุ่มคลัสเตอร์ท่องเที่ยวตามศักยภาพของพื้นที่ เชื่อมโยงกับกิจกรรมการท่องเที่ยวตามความต้องการของตลาด การฟื้นฟูความเชื่อมั่นและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของการท่องเที่ยวไทยในสายตาโลก ดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดเชิงรับและเชิงรุก ทั้งตลาดศักยภาพเดิมและตลาดใหม่ รวมถึงการพัฒนาทักษะฝีมือบุคลากรในภาคบริการและการท่องเที่ยว และการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งให้เกิดความเชื่อมโยงกัน

แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560-2564) ที่ได้เสนอต่อคณะรัฐมนตรี เป็นกรอบและแนวทางในการขับเคลื่อนการท่องเที่ยวของประเทศไทยในระยะ 5 ปี โดยคำนึงถึงบริบทประเทศไทยในการพัฒนาภายใต้กรอบการวิเคราะห์แบบองค์รวมได้ข้อมูลสถานการณ์และแนวโน้มของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยเติบโตอย่างต่อเนื่อง ด้วยศักยภาพทำเลที่ตั้ง ความหลากหลายของทรัพยากรการท่องเที่ยวและความเป็นไทย แต่ในเรื่องความสำเร็จด้านรายได้และขีดความสามารถในการแข่งขันที่เห็นได้จากการประเมินแผนพัฒนาการท่องเที่ยวฉบับที่ผ่านมา ตลาดโลกมีแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงถือเป็นโอกาสทางการตลาดให้กับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การประเมินความสำเร็จของการส่งเสริมการท่องเที่ยวจึงเห็นสมควรนำหลักการของ Balanced Scorecard หรือแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล มาใช้ในการประเมินความสำเร็จของการส่งเสริมการท่องเที่ยวตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560-2564) เพื่อให้ให้เห็นการดำเนินงานการส่งเสริมการท่องเที่ยวในทุกมุมมองได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์

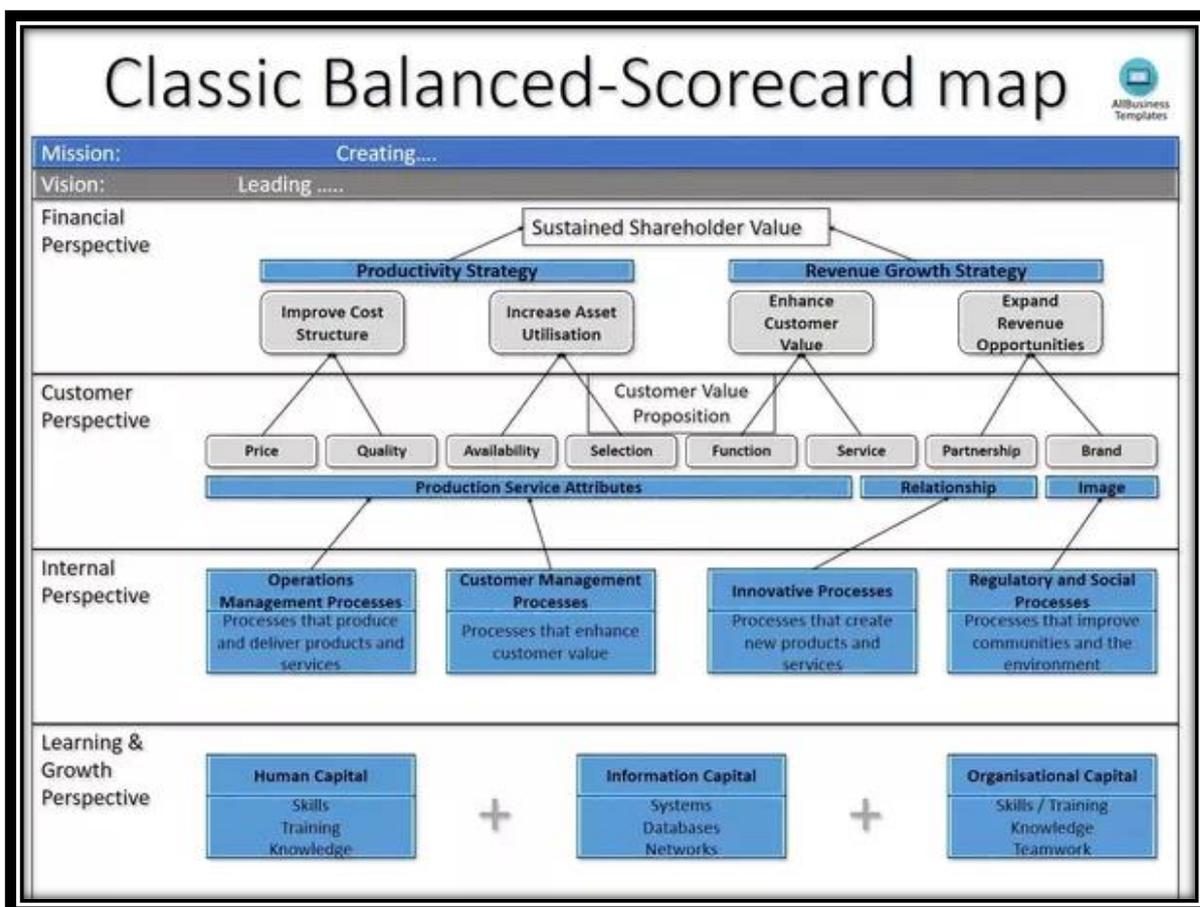
บทความนี้ผู้เขียนมีวัตถุประสงค์ที่จะนำเสนอแนวคิดในการใช้หลักการของการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลหรือ Balanced Scorecard ในการประเมินความสำเร็จของการส่งเสริมการท่องเที่ยว โดยใช้ฐานข้อมูลจากเป้าประสงค์ในแผนพัฒนาการท่องเที่ยว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560-2564)

## การทบทวนวรรณกรรม

### แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล

การใช้หลักการการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ในการประเมินความสำเร็จของการส่งเสริมการท่องเที่ยวนั้น จำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลที่หมายถึงเทคนิคที่ช่วยในการประเมินผลและวัดผลการปฏิบัติงาน (Sanglimsuwan, S., 2016) การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจำเป็นต้องมีการตรวจและวัดผลเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าขององค์กร และสามารถแสดงสถานะที่แท้จริงขององค์กรเพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับให้ผู้บริหารทราบถึงจุดบกพร่องที่ต้องแก้ไขปรับปรุง (Morgan, 2007: 257) เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย โดยแนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา Balanced Scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุก ๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ Balanced Scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

แนวคิดนี้เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน เป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่แนวคิดนี้เต็มระบบแล้วจะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic Exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Nerve Center of an Enterprise) หลักการนี้ยังคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (Financial Measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กร เรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรม แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (Customer Relationships) เป็นแนวทางและการประเมินผลประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่เพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์



ภาพที่ 1 ภาพแสดงแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) BSC Strategy Map ที่มา <https://www.quora.com/Is-Balanced-Scorecard-suitable-for-start-ups>.

จากภาพที่ 1 ได้แสดงให้เห็นแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล มีรายละเอียดของแต่ละมุมมองดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน Financial Perspective มุมมองนี้มองเรื่องการแสดงให้เห็นกลยุทธ์ในด้านผลิตภาพและการเติบโตขององค์กร โดยมีสิ่งที่ใช้พิจารณาคือ การปรับปรุงโครงสร้างต้นทุน การเพิ่มการใช้สินทรัพย์ การเพิ่มมูลค่าให้กับลูกค้า และการขยายโอกาสในการสร้างรายได้ เป็นจุดร่วมหรือผลสำเร็จในภาพรวมของการวัดผลในมุมมองอื่น ๆ จึงยังคงวิเคราะห์ในเชิงควบคุมโดยใช้ตัวเลขทางการเงินมาเป็นตัวพิจารณา

2. มุมมองด้านลูกค้า Customer Perspective เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของลูกค้าทั้งในเรื่องราคา คุณภาพ ความพร้อมใช้งาน การมีตัวเลือก การมีหน้าที่ การให้บริการ การมีเครือข่าย และภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรควรตอบสนองลูกค้าอย่างไรตามแนวความคิดของลูกค้า

3. มุมมองด้านการดำเนินงานภายใน Internal Perspective มองในเรื่องของกระบวนการบริหารจัดการการทำงาน กระบวนการบริหารจัดการลูกค้า กระบวนการสร้างนวัตกรรม กระบวนการสร้างข้อบังคับและสังคม โดยว่าหากองค์กรเป็นที่พึงพอใจของผู้ถือหุ้นและลูกค้า องค์กรควรมีกระบวนการที่เป็นเลิศที่ช่วยส่งเสริมการดำเนินงาน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ Learning and Growth Perspective มุมมองนี้มองต้นทุนแต่ละส่วนที่องค์กรควรมีทั้งในเรื่องของต้นทุนทรัพยากรมนุษย์ ต้นทุนเรื่องฐานข้อมูลที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ ต้นทุนการบริหารจัดการองค์กรโดยพิจารณาว่าหากต้องการรักษาความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องดำเนินการพัฒนาปรับปรุงต้นทุนที่มีอยู่ให้มีศักยภาพเหมาะสมกับการดำเนินงาน

ทั้ง 4 มุมมองของแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือเชิงระบบสำหรับการวางแผนและบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กร จนบรรลุแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในที่สุด

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล

Anca Borza and Ovidiu Bordean (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวัดผลการปฏิบัติงานของธุรกิจการท่องเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยนำเอาแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced scorecard) มาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจด้านการท่องเที่ยว ซึ่งถือว่าเป็นเกณฑ์ที่ไม่ได้มองเฉพาะมุมมองด้านการเงิน แต่ยังมีมุมมองด้านการดำเนินงานเกี่ยวกับความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว มุมมองด้านกระบวนการภายในและกิจกรรม รวมถึงมุมมองด้านนวัตกรรมและการปรับปรุงองค์กร เป็นการประเมินการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดผลประกอบการทางการเงินขององค์กรในอนาคต จากการศึกษาเรื่องการวัดผลการดำเนินงานของธุรกิจการท่องเที่ยวขนาดกลางและขนาดย่อมสำหรับการดำเนินธุรกิจที่อยู่ในส่วนมุมมองของลูกค้าถือเป็นมุมมองที่มีความสำคัญต้องพิจารณาจากความต้องการของลูกค้า เพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว โดยให้ความสำคัญกับขั้นตอนการให้บริการ เรื่องเวลา คุณภาพและค่าใช้จ่าย กลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับค่าใช้จ่ายในระยะเวลานั้นสั้นเพื่อเสนอทางเลือกที่ดี อาจเป็นรูปแบบของตัวเครื่องบิน การสำรองห้องพัก จะเป็นผลดีซึ่งสะท้อนให้เห็นมุมมองด้านการเงินขององค์กรภายหลัง ความแตกต่างระหว่างหน่วยงานด้านการท่องเที่ยวที่ใช้แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลจะให้ความสำคัญกับมุมมองด้านลูกค้าเป็นเป้าหมายเฉพาะ ตัวชี้วัดที่เหมาะสมได้แก่ ความพึงพอใจของนักท่องเที่ยว ส่วนแบ่งทางการตลาดในพื้นที่และจำนวนข้อร้องเรียนและการตอบรับการแก้ไข

สำหรับมุมมองด้านการดำเนินการภายใน ตัวชี้วัดที่สำคัญของมุมมองนี้ควรมุ่งหมายเพื่อเพิ่มทักษะที่มีคุณภาพ และประสิทธิผลการทำงานของพนักงาน ผู้จัดการต้องไตร่ตรองอย่างสม่ำเสมอกับการระบุความสามารถในการเสนอทางเลือกให้กับนักท่องเที่ยวผ่านทางพนักงาน ใช้วัดประสิทธิภาพ

ภายในองค์กร โดยควรระบุสิ่งต่อไปนี้ อัตราการลาออกของพนักงาน รายได้จากกลุ่มลูกค้า การรับผิดชอบ ต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า ผู้จัดการต้องรับสภาพและอาจจะทำให้การทำงานหยุดชะงัก แต่ตรงกับ เป้าหมายที่สร้างไว้และบรรลุการตอบสนองความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสียรวมถึงนักท่องเที่ยวด้วย

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ องค์กรมีการดำเนินการตามสภาพแวดล้อมที่โดดเด่น ด้วยการแข่งขันที่รุนแรง ซึ่งส่งผลให้บริษัทต้องทำการปรับปรุงผลิตภัณฑ์บริการและกระบวนการ ดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง องค์กรด้านการท่องเที่ยวสามารถคิดค้น ปรับปรุงและเรียนรู้ เพื่อให้ ขณะการต่อสู้กับคู่แข่ง สามารถเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ใช้บริการตรงตาม ความสามารถขององค์กร หรือการเจาะกลุ่มตลาดใหม่ก็จะสามารถเพิ่มรายได้และสร้างกำไร แม้มุมมอง ด้านการเรียนรู้ แม้จะไม่มีมีความสำคัญเท่ากับมุมมองอื่น ๆ แต่ก็ต้องพิจารณาเสมอว่าความต้องการของ ลูกค้าเปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง องค์กรอื่น ๆ อาจมีข้อเสนอที่ตรงกับความต้องการของนักท่องเที่ยวที่ซับซ้อน ใช้การประเมินที่หลากหลายสำหรับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการเพื่อเจาะกลุ่มตลาดใหม่ ประเมิน พนักงานสม่ำเสมอ กำหนดเป้าหมายให้กับพนักงาน และมีการอบรมปรับปรุงพนักงานรายบุคคล

มุมมองด้านการเงินถือเป็นมุมมองสำหรับการทำกำไร การเติบโตขององค์กร และการสร้าง ค่านิยมให้กับกลุ่มผู้ถือหุ้น ตัวชี้วัดที่สามารถนำมาพิจารณาในมุมมองด้านการเงินได้แก่ การเปรียบเทียบ รายรับจากการดำเนินงานระหว่างต้นทุนกับงบประมาณที่ได้รับ การเปรียบเทียบประสิทธิภาพทางด้านการเงินกับผู้ตรวจสอบบัญชี มุมมองด้านการเงินถือว่ามีความสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพการ ดำเนินงาน ไม่ใช่เพียงงานของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งหมด เพื่อพัฒนากลยุทธ์ ที่จะปรับให้เข้ากับสภาพการแข่งขันทางการตลาดในพื้นที่ ผู้บริหารมีเป้าหมายและมาตรการที่ชัดเจนใน การเชื่อมโยงกิจกรรมขององค์กร พัฒนาการอบการทำงาน การชี้แจงวิสัยทัศน์ การสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องใน ห่วงโซ่อุปทาน การทบทวนแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล ทำการทบทวนกลยุทธ์ให้ทันต่อที่ รวมถึงการเชื่อมโยงประสิทธิภาพของพนักงานแต่ละคนให้เข้ากับแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบ สมดุล

ปัจจุบันแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลได้รับการยกย่องในเชิงวิชาการ มีประโยชน์ อย่างยิ่งที่ทำงานมีความสำคัญ ชัดเจนและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นตามแนวยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึง การสื่อสารให้องค์กรรู้ว่าเป้าหมายแต่ละส่วนเชื่อมโยงให้เข้ากับยุทธศาสตร์ มีแผนรายปีและแผนระยะยาว และจัดแนวความคิดเชิงกลยุทธ์ให้ทราบกันทั่วองค์กร จัดทำบทวิจารณ์ผลการปฏิบัติงานเป็นระยะเพื่อ เรียนรู้และปรับปรุงให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ต่อไป

วัฒนา ทนงค์แดง และ ชวลีย์ ณ ถลาง (2560) ได้ทำการวิจัยศึกษารูปแบบการบริหารจัดการ ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก เขตพื้นที่จังหวัดตราด โดยใช้แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล มาเป็น กรอบในการศึกษา ผลปรากฏว่า มุมมองด้านการเงินและการลงทุน สถานภาพทางการเงินของผู้ประกอบ ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็ก มีความคล่องตัวทางการเงินในระดับปานกลาง ระยะเวลาในการชำระหนี้และเรียก

เก็บหนี้มีระยะเวลาประมาณหนึ่งสัปดาห์ รายได้ของธุรกิจโรงแรมจะมาจากการให้บริการห้องพัก รองลงมาคือ อาหารและเครื่องดื่ม การลงทุน ผู้ประกอบการลงทุนในส่วนของผู้เจ้าของสูงกว่าการแสวงหาทุนมาจากแหล่งอื่น หากต้องการกู้ยืมจากแหล่งอื่น มักจะกู้ยืมมาเพื่อนำมาใช้ในการซ่อมบำรุงและขยายกิจการ แหล่งเงินที่ผู้ประกอบการแสวงหาคือ จากญาติและเพื่อนมากกว่าการกู้ยืมจากสถาบันทางการเงิน ธุรกิจมีต้นทุนเพิ่มคุณค่าธุรกิจและต้นทุนในการนำเสนอ Value Proposition ให้กับลูกค้าต่ำมากบางแห่ง ไม่ให้ความสำคัญ

มุมมองด้านลูกค้า ผู้ใช้สินค้าและบริการ ก่อนนำรูปแบบบริหารจัดการธุรกิจขนาดเล็กลงมาทดลองใช้กับธุรกิจ การบริหารลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ประสบปัญหาเรื่องข้อมูลลูกค้าที่นำมาใช้ในการวางแผน และการตัดสินใจ จึงเป็นเรื่องที่ยากในการจัดการ เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าธุรกิจโรงแรม เลือกใช้ช่องทางออนไลน์มากกว่าวิธีอื่น การผลิตสินค้าและบริการ ธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กมีความพร้อมในเรื่องของเครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องจักรที่จะนำมาใช้ในการผลิต ตลอดจนวัตถุดิบที่นำมาใช้ก็สามารถแสวงหาได้ภายในพื้นที่ บางสิ่งที่ไม่มีในพื้นที่จะมีตัวแทนสินค้ามาเสนอ ผลผลิตที่ได้บางครั้งจึงทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจ กลุ่มลูกค้าเป้าหมายจะอยู่ในวัยทำงานอายุ 40-60 ปี เพศชายมากกว่าหญิง ส่วนแบ่งตลาดและการกำหนดตำแหน่งในตลาดไม่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดกลุ่มลูกค้าเพื่อจัดทำแผนการตลาด รวมถึงการส่งเสริมการขายที่ธุรกิจจัดขึ้นมีน้อยครั้ง เพราะคิดว่าทำไปก็ไม่คุ้มกับการลงทุน อีกทั้งธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กขาดการดึงดูดด้วยความแปลกใหม่ที่จะส่งมอบให้กับลูกค้า ทำให้ไม่เกิดความน่าสนใจ การเพิ่มผลผลิตของธุรกิจให้หลักการ 3 R's คือ Reduce Reuse Recycle โดยมีเป้าหมายเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินธุรกิจ ความสำเร็จเปรียบทางการค้าจะมุ่งเน้นที่การให้บริการที่ดีแตกต่างจากคู่แข่งชั้นในราคาที่ถูกกว่าและลูกค้าได้รับความใกล้ชิดจากการดูแลเอาใจใส่ที่ดีกว่า

มุมมองด้านการดำเนินการภายใน ขาดการวางแผนในการปฏิบัติงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว ถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานภายในธุรกิจไว้ แต่ในการปฏิบัติจริง พนักงานทุกคนต้องช่วยกันทำงานในทุกหน้าที่ การติดต่อสื่อสาร การประสานงานเป็นการสื่อสารด้วยวาจา เพราะสะดวกและรวดเร็วเนื่องจากมีจำนวนบุคลากรไม่มาก ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารสั่งการด้วยตนเองทั่วถึง เนื่องจากสายการบังคับบัญชาสั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง ระหว่างผู้ประกอบการกับพนักงาน ลักษณะถ้อยทีถ้อยอาศัย มีพนักงานบางส่วนยังขาดจิตสำนึกในการทำงาน ไม่รักองค์กร ไม่ทุ่มเท เสียสละเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะแรงงานต่างชาตินี้ จะต้องใช้ค่าจ้างค่าตอบแทนกระตุ้น สิ่งสำคัญที่สุดในเรื่องของบริการจัดการภายในของธุรกิจโรงแรมขนาดเล็กคือผู้ประกอบการ หรือผู้นำที่ขาดความรู้ความสามารถ ไม่มีคุณสมบัติความเป็นผู้นำในการบริหาร ทำให้พนักงานขาดความมั่นใจและความเชื่อถือ ผู้ประกอบการต้องพัฒนาตนเอง ศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลาเพื่อปรับปรุงตนเองให้มีในสิ่งที่ขาด ในส่วนของการติดตามประเมินผลในการดำเนินงานทุก ๆ ด้าน ควรมีการติดตามผลเพื่อจะได้รู้สถานะ ตำแหน่งของตนในการประกอบกิจการ จุดเด่นของธุรกิจขนาดเล็กประการหนึ่งคือ การสร้าง

พันธมิตรเพื่อความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์ซึ่งธุรกิจจะมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดี แบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ หรือการเติบโตของธุรกิจและการพัฒนาบุคลากร บทสรุปของการเติบโตในการขยายกิจการ ขยายสาขา ขยายสายการผลิตหรือสายการดำเนินงาน ธุรกิจโรงแรม ขนาดเล็กต่างมุ่งหวังต้องการที่จะเติบโต แต่ทุกแห่งต่างติดปัญหาในการขยายกิจการ ปัญหาที่พบ คือ พื้นที่ที่ต้องการขยายมีจำกัด ขาดผู้สืบทอดและผู้ดำเนินการและทุนในการดำเนินงานมีจำกัด ขาดแคลนบุคลากรการปฏิบัติงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นแต่เป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ แต่ผู้ประกอบการพอใจกับธุรกิจที่ดำเนินอยู่เพราะถ้าหากขยายและไม่มีผู้ใดมาสานต่อผู้ประกอบการจะเหนื่อยและไม่สามารถขยายได้ การพัฒนาบุคลากรเริ่มต้นด้วยการแสวงหา ให้น้องบอกต่อ ติดประกาศ และการแสวงหาด้วยตัวของผู้ประกอบการเอง เมื่อได้บุคลากรเข้ามาร่วมงานแล้วธุรกิจมักไม่ค่อยให้ความสำคัญกับบุคลากร ดูแลรักษาบุคลากรให้ปฏิบัติงานกับตนไว้ไม่ได้นานเกิดการเปลี่ยนแปลง เข้า-ออกงานตลอดเวลา ทำให้ธุรกิจต้องเสียเวลาเสียค่าใช้จ่ายและเกิดความสูญเสียระหว่างการดำเนินงาน ธุรกิจต้องมีวิธีการจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงาน รวมถึงการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมพร้อมกับดูแลเรื่องสวัสดิการให้เพียงพอกับบุคลากรของตน โอกาสในการพัฒนาตนเองน้อยมาก รวมถึงตัวผู้ประกอบการและผู้บริหาร ส่งผลให้กิจการไม่ได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น เกิดความแตกต่างกับคู่แข่ง ทุกคนจึงควรได้รับการพัฒนาฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะในการทำงาน สิ่งสุดท้ายในเรื่องของบุคลากร คือการฟื้นฟูสภาพหรือการสิ้นสุดการเป็นพนักงานขององค์กรเกิดจาก การลาออกและหายไปโดยไม่ทราบสาเหตุ สิ้นสุดสัญญาการจ้าง และการให้ออกเนื่องจากปัญหาส่วนบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้ง 2 เรื่องเป็นการใช้แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและธุรกิจที่พัก ซึ่งมีเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับมุมมองทั้ง 4 ด้านที่มีการดำเนินการแตกต่างกันออกไป งานวิจัยเรื่องหนึ่งเน้นเรื่องการจัดทำเป้าหมายรายปี และระยะยาว รวมถึงการจัดแนวความคิดเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารงานขององค์กร เน้นการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า พนักงานต้องพัฒนาตนเองต่อเนื่อง มีแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล มีการเปรียบเทียบประสิทธิภาพด้านการเงิน เชื่อมโยงประสิทธิภาพของพนักงานให้เข้ากับแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลเพื่อทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่ร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวกัน ส่วนงานวิจัยเรื่องที่สองเป็นการรายงานการดำเนินงานในแต่ละมุมมองที่เกิดขึ้นในสภาพการดำเนินธุรกิจและต้องมีการจัดทำแผนการพัฒนาต่อไปสิ่งที่สำคัญที่สุดคือการวางวิสัยทัศน์ของธุรกิจให้ชัดเจน การพัฒนาบุคลากรการพัฒนางาน ให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและการสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

สำหรับแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลในการประเมินความสำเร็จการส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศไทยนั้น ผู้เขียนได้ศึกษาเป้าประสงค์ในแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560-2564) โดยคณะกรรมการนโยบายการท่องเที่ยวแห่งชาติในส่วนของยุทธศาสตร์การพัฒนา 5

ยุทธศาสตร์ โดยแต่ละยุทธศาสตร์จะมีเป้าประสงค์ตามสภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินงานที่ต้องการให้บรรลุตามที่มุ่งหวังเอาไว้มาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา โดยมีเป้าประสงค์ดังนี้

**ตารางที่ 1** การพิจารณาแผนยุทธศาสตร์ตามแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

เป้าประสงค์	มุมมองด้านการเงิน Financial Perspective	มุมมองด้านลูกค้า Customer Perspective	มุมมองด้านการดำเนินงานภายใน Internal Perspective	มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา Learning & Growth Perspective
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาคุณภาพแหล่งท่องเที่ยว สินค้าและบริการด้านการท่องเที่ยวให้เกิดความสมดุลและยั่งยืน</b>				
ประเทศไทยมีสินค้าและบริการที่หลากหลายและมีคุณภาพสูงขึ้น เพื่อชักจูงให้นักท่องเที่ยวจากหลากหลายกลุ่มมีความสนใจในการเดินทางมาท่องเที่ยวและใช้จ่ายใช้สอยขึ้น อีกทั้งส่งเสริมการพัฒนาประเทศไทยให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ		✓		
การพัฒนาการท่องเที่ยวไทยอย่างยั่งยืนผ่านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม เพื่อคงไว้ซึ่งความสวยงามของธรรมชาติและอัตลักษณ์ความเป็นไทย			✓	
อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทยมีความแข็งแกร่งโดยการเพิ่มความสมดุลของการท่องเที่ยวทั้งความสมดุลเชิงพื้นที่ ความสมดุลเชิงเวลาหรือฤดูกาล และความสมดุลในทุกภาคส่วน				✓
การท่องเที่ยวไทยมีบทบาทสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ โดยการสร้างรายได้ให้กับจังหวัดและในพื้นที่ที่ยังไม่เป็นที่นิยม รวมถึงการสร้างรายได้ให้กับชุมชนและอุตสาหกรรมในท้องถิ่นทั้งอุตสาหกรรมท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง	✓			
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว</b>				
นักท่องเที่ยวต่างชาติมีความสะดวกสบายมากขึ้นในการเดินทางเข้าสู่ประเทศไทย เพื่อรองรับปริมาณนักท่องเที่ยวที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่อง		✓		
นักท่องเที่ยวสามารถเดินทางท่องเที่ยวในภูมิภาค จังหวัด และพื้นที่ต่างๆ ทั้งในตัวเมืองและชนบทอย่างสะดวกสบายมากขึ้น ซึ่งจะส่งเสริมให้นักท่องเที่ยวเดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวของประเทศในวงกว้างมากขึ้น เพื่อส่งเสริมการสร้างรายได้และกระจายรายได้กับชุมชนและท้องถิ่นต่างๆ ทั่วประเทศ	✓			

เป้าประสงค์	มุมมองด้านการเงิน Financial Perspective	มุมมองด้านลูกค้า Customer Perspective	มุมมองด้านการดำเนินงานภายใน Internal Perspective	มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ Learning & Growth Perspective
นักท่องเที่ยวมีความประทับใจและมีประสบการณ์ที่ดีทั้งในด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย รวมไปถึงคุณภาพของโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อชักจูงให้กลับมาเยี่ยมเยือนอีกครั้งและส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ	✓			
นักท่องเที่ยวอิสระ )Free and Independent Travelers ( มีความสะดวกสบายมากขึ้นในการวางแผนและการเดินทางท่องเที่ยวในประเทศไทย			✓	
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาการท่องเที่ยว</b>				
แรงงานไทยมีศักยภาพสูงขึ้นทั้งด้านคุณภาพ ความรู้ความสามารถ ระดับทักษะทั่วไป ทักษะการบริหาร และทักษะเฉพาะทางเพื่อรองรับความต้องการบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีความซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น อันจะสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับนักท่องเที่ยว สนับสนุนการพัฒนาประเทศไทยให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพและเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีคุณภาพสูง				✓
แรงงานไทยมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพื่อเป็นการลดการพึ่งพาการจ้างแรงงานต่างชาติ				✓
ประชาชนทุกภาคส่วนมีความรู้ความเข้าใจ ความต้องการและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและพัฒนาสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยว			✓	
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความสมดุลให้กับการท่องเที่ยวไทยผ่านการตลาดเฉพาะกลุ่ม การส่งเสริมวิถีไทยและการสร้างความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยว</b>				
นักท่องเที่ยวมีความมั่นใจและเชื่อมั่นในการเดินทางสู่ประเทศไทยมากขึ้น		✓		
ประเทศไทยมีภาพลักษณ์เป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ		✓		
ประเทศไทยยังคงเป็นแหล่งท่องเที่ยวยอดนิยมของนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมาย		✓		
ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจและน่ามาเยือนสำหรับนักท่องเที่ยวเฉพาะกลุ่ม		✓		

เป้าประสงค์	มุมมองด้านการเงิน Financial Perspective	มุมมองด้านลูกค้า Customer Perspective	มุมมองด้านการดำเนินงานภายใน Internal Perspective	มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา Learning & Growth Perspective
นักท่องเที่ยวมีความเข้าใจในอัตลักษณ์ของประเทศไทยและอัตลักษณ์ของแต่ละท้องถิ่นเพิ่มขึ้น		✓		
นักท่องเที่ยวมีความสนใจในการเดินทางช่วง Green Season สูงขึ้น		✓		
นักท่องเที่ยวมีความสนใจในการเดินทางไปยังสถานที่ที่หลากหลายขึ้น		✓		
คนไทยนิยมการท่องเที่ยวภายในประเทศไทยมากขึ้น		✓		
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบูรณาการการบริหารจัดการการท่องเที่ยวและการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศ</b>				
การวางแผนและการดำเนินงานของทุกภาคส่วนอย่างมีการบูรณาการ มีความสอดคล้องและเป็นไปตามทิศทางเดียวกัน			✓	
ทุกภาคส่วนมีความร่วมมือกันในการพัฒนาและบริหารการท่องเที่ยวของประเทศ			✓	
องค์กรธุรกิจและประชาชนในระดับท้องถิ่นมีโอกาสและได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและบริหารจัดการการท่องเที่ยวในพื้นที่มากขึ้น			✓	
การดำเนินงานของภาครัฐมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งด้านการวางแผนและการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับความต้องการ			✓	
การดำเนินงานของทุกภาคส่วนมีประสิทธิภาพผ่านการพัฒนา ระบบข้อมูลส่วนกลาง ช่องทางการแบ่งปันข้อมูล และกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง			✓	
ประเทศไทยมีการกำหนดและบังคับใช้กฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการท่องเที่ยว เพิ่มความปลอดภัยและส่งเสริมความยั่งยืน			✓	
การลงทุนในการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวผ่านความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชน และชุมชน	✓			
ประเทศไทยมีการร่วมมืออย่างแข็งขันและสม่ำเสมอกับประเทศในภูมิภาค เพื่อร่วมกันพัฒนาการท่องเที่ยวในอนุภูมิภาค โดยมีประเทศไทยเป็นประตูด่านการท่องเที่ยวในภูมิภาค	✓			

## บทสรุป

แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560-2564) ตามเป้าประสงค์ในแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนามีการนำเสนอตามแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ตาม ตารางสามารถสรุปได้ดังนี้

มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นจะประสบผลสำเร็จทางด้านการเงิน สำหรับมุมมองนี้ควรมีการมองถึงการเพิ่มรายได้ การเกิดประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำ และ มีการสูญเสียระหว่างการผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวได้ กำหนดเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับมุมมองด้านการเงิน โดยให้การท่องเที่ยวมีบทบาทสำคัญในการลดความ เหลื่อมล้ำด้านรายได้ โดยการสร้างรายได้ให้กับจังหวัดและพื้นที่ที่ยังไม่เป็นที่นิยม รวมถึงการสร้างรายได้ ให้กับชุมชนและอุตสาหกรรมในท้องถิ่นทั้งอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมถึง การที่ให้นักท่องเที่ยวสามารถเดินทางท่องเที่ยวในภูมิภาค จังหวัด และพื้นที่ต่าง ๆ ทั้งในตัวเมืองและ ชนบทอย่างสะดวกสบายมากขึ้นซึ่งจะส่งเสริมให้นักท่องเที่ยวเดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวของประเทศใน วงกว้างมากขึ้น เพื่อส่งเสริมการสร้างรายได้และกระจายรายได้กับชุมชนและท้องถิ่นต่างๆ ทั่วภูมิภาค และการลงทุนในการพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวผ่านความร่วมมือระหว่างภาครัฐ เอกชนและชุมชน แสดงให้เห็นว่าเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับทุกชุมชนที่มีศักยภาพในการจัดการท่องเที่ยว

มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยพิจารณาถึง ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการทางการตลาด การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ สำหรับ แผนพัฒนาการท่องเที่ยวได้กำหนดเป้าประสงค์ให้ประเทศไทยมีสินค้าและบริการที่หลากหลายและมี คุณภาพสูงขึ้นเพื่อชักจูงให้นักท่องเที่ยวจากหลากหลายกลุ่ม มีความสนใจในการเดินทางมาท่องเที่ยวและ จับจ่ายใช้สอยขึ้น อีกทั้งส่งเสริมการพัฒนาประเทศไทยให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ นักท่องเที่ยว ต่างชาติมีความสะดวกสบายมากขึ้นในการเดินทางเข้าสู่ประเทศไทย เพื่อรองรับปริมาณนักท่องเที่ยวที่จะ เติบโตอย่างต่อเนื่อง นักท่องเที่ยวมีความประทับใจและมีประสบการณ์ที่ดีทั้งในด้านความปลอดภัยและ สุขอนามัย รวมไปถึงคุณภาพของโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อชักจูงให้กลับมาเยี่ยม เยือนอีกครั้งและส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ นักท่องเที่ยวมีความมั่นใจและเชื่อมั่น ในการเดินทางสู่ประเทศไทยมากขึ้น ประเทศไทยมีภาพลักษณ์เป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ เป็นแหล่ง ท่องเที่ยวยอดนิยมของนักท่องเที่ยวกลุ่มเป้าหมาย น่าสนใจและน่ามาเยือนสำหรับนักท่องเที่ยวเฉพาะ กลุ่ม นักท่องเที่ยวมีความเข้าใจในอัตลักษณ์ของประเทศไทยและอัตลักษณ์ของแต่ละท้องถิ่นเพิ่มขึ้น สนใจ ในการเดินทางช่วง Green Season สูงขึ้น สนใจในการเดินทางไปยังสถานที่ที่หลากหลายมากขึ้น การ ดำเนินงานของทุกภาคส่วนมีประสิทธิภาพ ผ่านการพัฒนาระบบข้อมูลส่วนกลาง ช่องทางการแบ่งปัน ข้อมูลและกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการร่วมมืออย่างแข็งขันและสม่ำเสมอกับประเทศในภูมิภาค เพื่อร่วมกันพัฒนาการท่องเที่ยวในอนุภูมิภาค โดยมีประเทศไทยเป็นประตูสู่การท่องเที่ยวในภูมิภาค ถือเป็น

เป็นมุมมองที่แผนพัฒนาการท่องเที่ยวตั้งเป้าประสงค์ไว้มากที่สุด เนื่องจากในการจัดการท่องเที่ยวลูกค้ามีส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดผลตอบรับเมื่อลูกค้าพึงพอใจก็จะกลับมาใช้บริการ ทำให้เกิดรายได้หมุนเวียนทั้งกับชุมชนและยังส่งผลต่อภาพลักษณ์ของแหล่งท่องเที่ยว ชุมชน ภาครัฐ หรือแม้แต่ภาคเอกชนที่จัดอำนวยความสะดวกและให้บริการด้านการท่องเที่ยว

มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective) เป็นมุมมองด้านการดำเนินการภายในกระบวนการทำงาน ทั้งเรื่องของการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานการผลิตที่มีประสิทธิภาพ แม้การท่องเที่ยวจะไม่สามารถกำหนดตัวผลิตภัณฑ์ที่จับต้องได้เหมือนอุตสาหกรรมอื่น แต่กระบวนการภายในถือเป็นอีกสิ่งที่สำคัญที่จะส่งผลต่อมุมมองด้านลูกค้าที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ สำหรับเป้าประสงค์ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวได้กำหนดในเป้าประสงค์เรื่องมุมมองภายในไว้ คือการพัฒนาการท่องเที่ยวไทยอย่างยั่งยืนผ่านการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม เพื่อคงไว้ซึ่งความสวยงามของธรรมชาติและอัตลักษณ์ความเป็นไทย นักท่องเที่ยวอิสระมีความสะดวกสบายมากขึ้นในการวางแผนและการเดินทางในประเทศไทยมาก ประชาชนทุกภาคส่วนมีความรู้ความเข้าใจ ความต้องการและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและพัฒนาสินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวโดยมีการวางแผนการดำเนินงานของทุกภาคส่วนอย่างมีการบูรณาการ มีความสอดคล้องและเป็นไปตามทิศทางเดียวกัน ทุกภาคส่วนมีความร่วมมือในการพัฒนาและบริหารการท่องเที่ยวของประเทศ องค์กรธุรกิจและประชาชนในระดับท้องถิ่นมีโอกาสและได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและบริหารจัดการการท่องเที่ยวในพื้นที่มากขึ้น การดำเนินงานของภาครัฐมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งด้านการวางแผนและการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับความต้องการ ขั้นตอนการทำงานที่ทำให้ลูกค้าเกิดความสะดวกสบายจะมากขึ้นรายได้ที่สูงขึ้นของภาคการท่องเที่ยว

มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการทำให้การเติบโตของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ทั้งเรื่องความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน โดยพนักงานถือเป็นด่านหน้าสำหรับการต้องพบเจอกับลูกค้า ตามแผนพัฒนาการท่องเที่ยวได้กำหนดเป้าประสงค์ในมุมมองนี้ไว้ดังนี้ อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยมีความแข็งแกร่งโดยการเพิ่มความสมดุลของการท่องเที่ยว ทั้งความสมดุลเชิงพื้นที่ ความสมดุลเชิงเวลาหรือฤดูกาลและความสมดุลในทุกภาคส่วน แรงงานไทยมีศักยภาพสูงขึ้นทั้งด้านคุณภาพ ความรู้ความสามารถ ระดับทักษะทั่วไป ทักษะการบริหาร และทักษะเฉพาะทางเพื่อรองรับความต้องการบุคลากรในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่มีความซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้น อันจะสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับนักท่องเที่ยว สนับสนุนการพัฒนาประเทศไทยให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพและเพิ่มจำนวนบุคลากรที่มีคุณภาพสูง แรงงานไทยมีจำนวนเพียงพอต่อความต้องการของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพื่อเป็นการลดการพึ่งพาการจ้างแรงงานต่างชาติ ประเทศไทยมีการกำหนด

และบังคับใช้กฎหมาย ข้อบังคับ และมาตรฐานต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการท่องเที่ยว เพิ่มความปลอดภัยและส่งเสริมความยั่งยืน ตลอดระยะเวลาของการพัฒนาการท่องเที่ยว บุคลากรในประเทศไทยรวมถึงชุมชนท้องถิ่นแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการเป็นเจ้าบ้านที่ดี ให้การต้อนรับนักท่องเที่ยวด้วยรอยยิ้มและมิตรไมตรีที่จะช่วยเหลือและให้บริการอย่างเต็มที่ ถือได้ว่ามีความพร้อมในการจัดการจัดการท่องเที่ยวภายในประเทศให้เติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

การพิจารณาการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลกับแผนพัฒนาการท่องเที่ยวฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2560-2564) จากการนำเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาทำให้เห็นภาพที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นว่าแผนฯ ได้มีการกระจายความสำคัญของเป้าประสงค์ในแต่ละตัวชี้วัดของ แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล Balanced Scorecard (BSC) ทำให้เห็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานของแผนว่าการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินแต่ละกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว และยังทำให้เห็นว่าเป้าหมายที่แผนได้กำหนดไว้จะเป็นตัวปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวัฒนธรรมในการดำเนินงานของการส่งเสริมการท่องเที่ยว และเกิดการรับรู้ถึงผลงานที่ส่งผลต่อการดำเนินงานด้วย แต่มุมมองด้านการเงินถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการวัดผลที่ทำให้เห็นการพัฒนาได้อย่างชัดเจนตามที่รัฐบาลได้กำหนดตัวเลขด้านการท่องเที่ยว ทั้งตัวเลขของนักท่องเที่ยวที่เพิ่มขึ้น และจำนวนรายจ่ายที่นักท่องเที่ยวใช้ในประเทศที่สามารถนำไปวิเคราะห์การลงทุนในด้านต่าง ๆ และการจัดสรรงบประมาณสำหรับพัฒนาการท่องเที่ยวในพื้นที่ต่าง ๆ ต่อไป โดยการพิจารณา มุมมองการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลทั้ง 4 ด้าน มุมมองด้านการเงิน (เพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและกระจายรายได้สู่ประชาชนทุกภาคส่วนอย่างยั่งยืน) มุมมองด้านลูกค้า (ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพชั้นนำของโลก) มุมมองด้านการดำเนินงาน (ที่เติบโตอย่างมีคุณภาพ) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาการ (บนพื้นฐานความเป็นไทย) เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาการท่องเที่ยวตามวิสัยทัศน์การท่องเที่ยว พ.ศ. 2579 “ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพชั้นนำของโลกที่เติบโตอย่างมีคุณภาพบนพื้นฐานความเป็นไทย เพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและกระจายรายได้สู่ประชาชนทุกภาคส่วนอย่างยั่งยืน”

แนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุลในการประเมินการส่งเสริมการท่องเที่ยวนี้เป็นประโยชน์สำหรับภาครัฐบาลและภาคธุรกิจเพื่อส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยว ซึ่งทำให้เห็นการเติบโตด้านการท่องเที่ยวในทุกมุมมอง ทั้งในเรื่องการขยายฐานนักท่องเที่ยวให้เกิดดุลยภาพทั้งกลุ่มนักท่องเที่ยว พื้นที่การท่องเที่ยวและช่วงเวลาและฤดูกาลในการท่องเที่ยว เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาอัตลักษณ์และวิถีไทย สามารถนำแนวคิดการวัดผลการดำเนินงานแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาด้านการท่องเที่ยวโดยจำแนกเป็นรายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว โดยการนำแนวคิดนี้ไปดำเนินการกลยุทธ์ให้ครอบคลุมทุกด้านให้กับธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว เช่น การจัดงานเที่ยว การจัดที่พักเพื่อการท่องเที่ยว การจัดระบบการขนส่งเพื่อการท่องเที่ยว รวมถึง การจัดร้านอาหารและเครื่องดื่มเพื่อการท่องเที่ยว ที่ทำให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน

## References

- Ministry of Tourism & Sport. (2018). *Thailand Tourism Vision 2033*. Secretary of Ministry of Tourism & Sport.
- Ministry of Tourism & Sport. (2018). *Tourism Development Plan Volume 2 (2018-2022)* Thailand Tourism Policy Committee
- Wattana Tanongphang and Chowalee Na Talang. (2018). *Small Hotel Management in Trat province*. Suan Dusit Graduate Journal. Year 2018, 3, 71-83.
- Office of the National Economic and Social Development Council. *The Twelfth National Economic and Social Development Plan (2017-2021)*
- Salanya Sanglimsuwan. (2016). *Development of the Assessment Criteria for Green Small and Medium-sized Enterprises Management*. Research Methodology and Cognitive Science, Year 2017, 15(1), 20-35.
- Kaplan, RS & Norton, DP 2001, 'Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I', Accounting horizons, 15(1), 87-104.



Pinyapat Muneekaew, Master of Arts in Hotel and Tourism Management, Naresuan University (2009) Lecturer in Hotel Management Program of Faculty Management Science, Silpakorn University, Phetchaburi.



Korakot Montrisuksirikul, Master of Science in International Hotel Management, University of Surrey, England (1997) Diploma in Hotel Management, Les Roches International School of Hotel Management, Switzerland (1994), Lecturer of Service Innovation in Tourism Industry, Faculty of Hospitality Industry, Dusit Thani College,



Narathip Wattanaparb, Master's Degree in Hotel and Restaurant Management, Lecturer of the Department of Hotel Management Dusit Thani College, Bangkok.



Dhouchatorn Itthiophakorn, Master of Business Administration in Hospitality and Tourism Management, Graduate School of Business, Assumption University of Thailand, Bangkok (2020)  
Lecturer of Languages Department, Dusit Thani College, Bangkok