

บรรณาธิการ

สวัสดีครับ วารสารการบัญชีและการจัดการของคณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ฉบับที่ 3 ปีที่ 10 ประจำปี 2561 เป็นฉบับที่ยังเข้มข้นด้วยเนื้อหาและสาระทางวิชาการ ทุกบทความวิจัยได้ผ่านการกลั่นกรองจากกองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบทางวิชาการเพื่อให้วารสารเป็นที่ยอมรับและเกิดความเชื่อมั่นในวงการวิชาการ

ในการจัดทำวารสารการบัญชีและการจัดการนี้ กองบรรณาธิการได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพของบทความวิจัยที่คัดเลือกนำมาลงตีพิมพ์ในแต่ละฉบับ โดยบทความวิจัยที่ถูกคัดเลือกตีพิมพ์จะต้องผ่านการตรวจสอบทางวิชาการจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Reviewers) ซึ่งเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับสาขาวิชาทางด้านการบัญชี บริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และสาขาวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านได้ใช้เวลาอันมีค่าในการช่วยอ่านและพิจารณาต้นฉบับ พร้อมทั้งให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินการจัดทำวารสารเป็นอย่างดี กองบรรณาธิการขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

วารสารการบัญชีและการจัดการของคณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคามฉบับนี้ประกอบด้วยบทความวิจัย จำนวน 18 บทความ ได้แก่ 1) Effect of Emotional Intelligence Orientation on Audit Sustainability of Certified Public Accountants (CPAs) in Thailand 2) Environmental Management Accounting Capability on Sustainable Performance Development and Firm Survival: Empirical Evidence from ISO 14000 Firms in Thailand 3) Integrated Performance Measurement System Strategy and Firm Success: An Empirical Investigation of Thai-Listed Firms 4) Strategic Renewal Capability and Firm Sustainability: An Empirical Investigation of Software Businesses in Thailand 5) Employee Creativity Management Capability and Corporate Sustainability: Empirical Evidence from Furniture Exporting Businesses in Thailand 6) Entrepreneurial Innovation Capability and Firm Success: An Empirical Investigation of Gem and Jewelry Businesses in Thailand 7) Human Capital Management Capability and Firm Profitability: An Empirical Research of Hotel Businesses in Thailand 8) Effect of Internal Audit Excellence Capability on Firm Goal Achievement of Hotel Businesses in Thailand 9) Strategic Accounting Information Quality and Firm Survival: An Empirical Evidence Investigation of Auto Parts Businesses in Thailand 10) Strategic Quality Management Costing and Firm Sustainability: An Empirical Investigation of ISO 9000 Manufacturing Firms in Thailand 11) Modern Managerial Accounting Capability and Firm Success: Empirical Evidence from Textile Export Businesses in Thailand 12) Audit Flexibility Management Competency and Audit Success: Evidence from Governmental Auditors in Thailand 13) Strategic Market-Driving Orientation and Marketing Profitability: An Empirical Investigation of Software Businesses in Thailand 14) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงาน 15) Proactive Product Strategy and Marketing Profitability: An Empirical Investigation of Furniture and Decorative Product Businesses in Thailand 16) การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรสู่ความสำเร็จ 17) การจัดการตราสินค้าที่มีต่อศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด 18) รูปแบบหน่วยงานทางการตลาดในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

วารสารการบัญชีและการจัดการของคณะกรรมการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ยินดีต้อนรับบรรดานักวิจัย นักวิชาการและนิสิตนักศึกษาที่ต้องการนำเสนอผลงานวิชาการ ไม่ว่าจะเป็นบทความวิจัย บทความวิชาการ บทความทั่วไป บทความปริทัศน์หรือบทวิจารณ์ กองบรรณาธิการพร้อมรับต้นฉบับของท่านตลอดเวลาขอให้ท่านศึกษารูปแบบการเขียนจากทำวารสารแต่ละฉบับและส่งมายังกองบรรณาธิการ เพื่อจะได้ทำการพิจารณาความเหมาะสมเชิงวิชาการของหัวข้อและรายละเอียดของบทความต่อไป

ในสุดท้ายนี้ กองบรรณาธิการขอขอบพระคุณท่านผู้อ่านทุกท่านที่ได้ให้คำติชมและให้คำแนะนำเพื่อการปรับปรุงการดำเนินการจัดทำวารสารมาโดยตลอด จนปัจจุบันทำให้วารสารการบัญชีและการจัดการ ผ่านการประเมินคุณภาพวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูลของศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI) กลุ่ม 1 อย่างไรก็ตาม กองบรรณาธิการจะยังคงมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพของวารสารให้เป็นที่น่าเชื่อถือและยอมรับในวงการวิชาการอย่างต่อเนื่อง

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิติพงษ์ สังศรีโรจน์

บรรณาธิการวารสารการบัญชีและการจัดการ

วารสารการบัญชีและการจัดการ Journal of Accountancy and Management

คณะกรรมการบัญชีและการจัดการ ปีที่ 10 ฉบับที่ 3 กรกฎาคม - กันยายน 2561

สารบัญ

หน้า

1. Effect of Emotional Intelligence Orientation on Audit Sustainability
of Certified Public Accountants (CPAs) in Thailand 1
Anucha Thapayom
Phaprukbaramee Ussahawanitchakit
Sutana Boonlua
2. Environmental Management Accounting Capability on Sustainable
Performance Development and Firm Survival: Empirical Evidence
from ISO 14000 Firms in Thailand 17
Worapan Ratanasongtham
Phaprukbaramee Ussahawanitchakit
Suparak Janjarasjit
3. Integrated Performance Measurement System Strategy and Firm Success:
An Empirical Investigation of Thai-Listed Firms 33
Pannarai Lata
Sutana Boonlua
Saranya Raksong
4. Strategic Renewal Capability and Firm Sustainability: An Empirical Investigation
of Software Businesses in Thailand 51
Wasin Phetphongphan
Phaprukbaramee Ussahawanitchakit
Karun Pratoom

5. Employee Creativity Management Capability and Corporate Sustainability:
Empirical Evidence from Furniture Exporting Businesses in Thailand 69
Pattarika Chinchang
Karun Pratoom
Prathanporn Jhundra-indra
6. Entrepreneurial Innovation Capability and Firm Success: An Empirical Investigation
of Gem and Jewelry Businesses in Thailand 88
Khotchanipa Wanitkittikul
Karun Pratoom
Prathanporn Jhundra-indra
7. Human Capital Management Capability and Firm Profitability:
An Empirical Research of Hotel Businesses in Thailand 105
Thareerat Kuleelung
Karun Pratoom
Prathanporn Jhundra-indra
8. Effect of Internal Audit Excellence Capability on Firm Goal Achievement
of Hotel Businesses in Thailand 120
Wanvipa Khammongkol
Phaprukbaramee Ussahawanitchakit
Suparak Janjarasjit
9. Strategic Accounting Information Quality and Firm Survival:
An Empirical Evidence Investigation of Auto Parts Businesses in Thailand 136
Papapit Srisawangwong
Sutana Boonlua
Saranya Raksong

10. Strategic Quality Management Costing and Firm Sustainability: An Empirical Investigation of ISO 9000 Manufacturing Firms in Thailand	152
<i>Anucha Puttikunsakon</i>	
<i>Sutana Boonlua</i>	
<i>Saranya Raksong</i>	
11. Modern Managerial Accounting Capability and Firm Success: Empirical Evidence from Textile Export Businesses in Thailand	170
<i>Napat Jantarajaturapath</i>	
<i>Phaprukbaramee Ussahawanitchakit</i>	
<i>Suparak Janjarasjit</i>	
12. Audit Flexibility Management Competency and Audit Success: Evidence from Governmental Auditors in Thailand	185
<i>Chanpen Thongchai</i>	
<i>Kornchai Phornlaphatrachakorn</i>	
<i>Sirin Phankasem</i>	
13. Strategic Market-Driving Orientation and Marketing Profitability: An Empirical Investigation of Software Businesses in Thailand	199
<i>Wittawat Pansuppawat</i>	
<i>Prathanporn Jhundra-Indra</i>	
<i>Karoon Pratoom</i>	
14. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดี ในประเทศไทย	218
Causal Factors Affecting on Job Achievement of Heads of Dean Office in Thai Universities	
<i>สุมินทร เป้าธรรม</i>	
<i>ดวงฤดี ภู</i>	
<i>Sumintorn Baotham</i>	
<i>Duangrudee Wu</i>	

15. Proactive Product Strategy and Marketing Profitability: An Empirical Investigation 234
of Furniture and Decorative Product Businesses in Thailand
Sureerat Muaengkhot
Prathanporn Jhundra-indraand
Sutana Boonlua
16. การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรสู่ความสำเร็จ
ขององค์กรธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย 250
Developing Indicators of organizational citizenship behavior to firm success:
An empirical research of hotel businesses in Thailand
วสิน เพชรพงศ์พันธ์
Wasin Phetphongphan
17. ผลกระทบของการจัดการตราสินค้าที่มีต่อศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด
ของธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย 264
The Effects of Brand Management on Marketing Competitiveness
of Cosmetics Businesses in Thailand
จรัมมาศ พลทองสถิต
สุธนา บุญเหลือ
ชุตินา เรืองอุตมานันท์
Jarumas Poltongsatit
Sutana Boonlua
Chutima Ruanguttamanun
18. รูปแบบหน่วยงานทางการตลาดในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ระดับบัณฑิตศึกษา 275
The Pattern of Marketing Department of Autonomous University
at a Level of Graduate Program
ศิริกัญญา โชคชัยวรรัตน์
ทักษณา สง่าโยธิน
ระพีพร ศรีจำปา
Sirinya Chaiworarat
Taksaya Sahngayotin
Rapeeporn Srijumpa

Effect of Emotional Intelligence Orientation on Audit Sustainability of Certified Public Accountants (CPAs) in Thailand

Anucha Thapayom^{*} Phaprukbaramee Ussahawanitchakit² and Sutana Boonlua³

Abstract

The purpose of this research was to examine the effect of emotional intelligence orientation on audit sustainability. Data was collected from 290 CPAs in Thailand by questionnaire mail survey. The statistic used to analyze was the ordinary least square regression. The results revealed that two dimensions of emotional intelligence orientation (including intrapersonal awareness competency, and mood creativity focus) had significant positive associations with continuous audit achievement and audit sustainability, while environmental adaptability potentiality was only significant positive association with continuous audit achievement. Furthermore, continuous audit achievement had a positive influence on audit sustainability. The suggestion of this research with the conclusions is highlighted as well.

Keywords: Emotional Intelligence Orientation, Audit Sustainability, Continuous Audit Achievement

1. Introduction

Human intelligence is the intellectual capacity of humans, which is categorized by perception, self-awareness, consciousness, and volition. Through their intelligence, humans possess the cognitive capacities to learn, form concepts, understand, apply logic, and reason - including the abilities to comprehend ideas, recognize patterns, plan, make decisions, solve problems, retain information, and use language to communicate. Intelligence supports humans to experience and think (Neisser et al., 1996). Human intelligence can be separated into two main groups including intelligence quotient (IQ), and emotional intelligence (EI) or emotional quotient (EQ). IQ is an assessment of people's cognitive abilities (intelligence) in relation to their age group. The previous research in psychology showed that many people with a high IQ have failed in both work and family life (Goleman, 1998a). Thus, IQ alone does not guarantee success and happiness in life. Work and life need to include EI which is an important factor in bringing people success and happiness to themselves and society.

Emotional intelligence (EI) is the ability to perceive and express emotion, assimilate emotion in thought, understand and reason with emotion and regulate emotion in the self and others (Mayer & Salovey, 1997). Prior research found that success in life depends on the IQ of people at only 20%, and another 80% is other factors such as emotional intelligence (Mayer & Salovey, 1995). Consistent with

^{*} Doctor Student, Doctor of Philosophy (Accounting), Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

² Associate Professor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

³ Lecturer, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

studies of Goleman (1998a) it was found that EI is important and has effects on the success of individuals more than IQ. Individuals scoring high on EI were more successful in dealing with negative life event stress (Armstrong et al., 2011). Hence, EI is the factor that can explain why people with a high IQ cannot have success in life, while some people with a normal IQ can have the most success in life (Goleman, 1995).

EI is important for individuals in all types of occupations because EI develops a kind of confidence, enthusiasm, motivation, friendship, and energy in the person. Prior research tested EI alongside 33 other important workplace skills, and found that EI is the strongest predictor of performance, explaining a full 58% of success in all types of jobs (Bradberry & Greaves, 2014). For the auditor, EI is very important because in the operation, auditors will have to face the pressures of society that affect their audit performance. Auditors must have interaction with people while performing their tasks (Akers & Porter, 2003). Auditors must be able to interact with customers to sell their services, to communicate with an assistant auditor in order to command or review audit tasks; and to communicate, coordinate, and exchange information with the government, non-government officers, and others with whom the auditor has to contend as part of the task. Thus, auditors who do not have the skills to build strong relationships may feel uncomfortable with daily tasks and may have less satisfaction with the occupation.

Thus, this research attempts to integrate the key components of emotional intelligence orientation in a new model. The main purpose of this research is to investigate the effects of emotional intelligence orientation on audit sustainability. The remains of this research are structured as follows. First, the researcher provides the relevant literatures and hypotheses development of all constructs. Second, the researcher explains the methodology. Third, the researcher discusses the results of this research. Fourth, the researcher explains the contributions and directions for future research. Finally, the researcher concludes of this research.

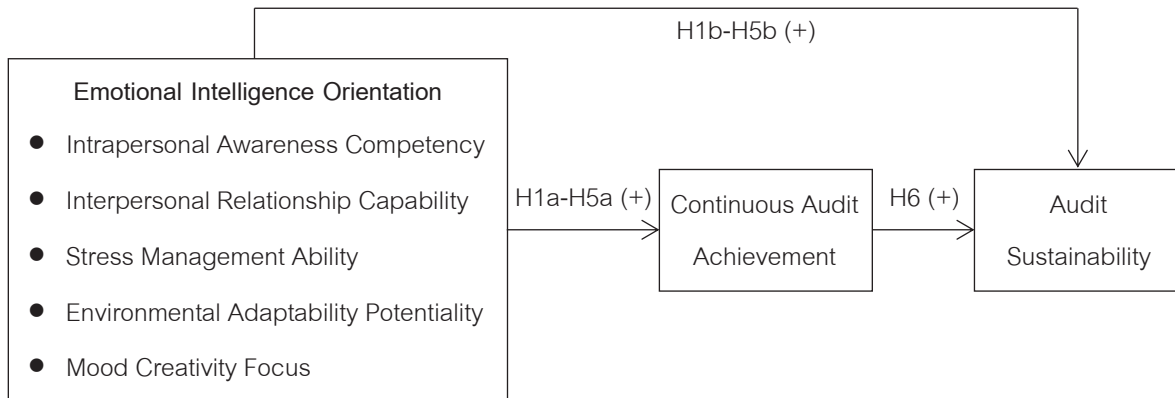
2. Literature review and hypothesis development

The concept of emotional intelligence (EI) was formulated in 1920 by Thorndike, who used the term “social intelligence” to refer to EI. It was later popularized by Mayer et al. (1990), who introduced the term “emotional intelligence” to the field of psychology and Goleman (1995), who published a book on emotional intelligence. Nowadays, emotional intelligence is a popular concept, which has an effect on capability to work more than twice as much as intellectual intelligence (Goleman, 1998a; 1998b).

Prior studies separated the dimension of EI into two groups including the ability model and trait (or mixed) model. The ability model (Mayer & Salovey, 1997) focuses on an individual's cognitive ability to recognize emotions, understand the information of the emotions, incorporate emotion-related feelings, and manage the emotions appropriately. Trait or mixed model (Bar-On, 1997; Goleman, 1998b) EI should be more emphasized as to personality traits than cognitive and mental abilities. The difference between the ability model and the mixed model is the ability-based model that focuses on performance-based measures while the mixed model looks at both potentiality factors and personality traits (Heindel, 2009).

Hence, this research uses a dimension of the Bar-On model because it was clear about the intention to focus on emotionally and socially competent behavior which correspond with the tasks of auditors who have been affected by the society and emotions. Therefore, the conceptual model presents the relations between emotional intelligence orientation and audit sustainability as shown in Figure 1.

Figure 1: Conceptual model of emotional intelligence orientation and audit sustainability



2.1 Emotional intelligence orientation

Emotional intelligence orientation refers to the ability to identify, use, understand, and manage the feeling, emotions and needs of one's self and others in positive ways to relieve stress, communicate effectively, empathize with others, overcome challenges and defuse conflict (Mayer & Salovey, 1997; Goleman, 1998b; Bar-On, 2000).

The prior research found that EI plays a key role in the success of the individual and particular success in the workplace (Goleman, 1995). Moreover, EI is a key factor in determining the ability of people to succeed in life. EI is a key factor to the success of performance in all types of jobs (Bar-On, 2002). Individuals scoring high on EI were more successful in dealing with negative life stress events (Armstrong et al., 2011). In addition, EI also has a significant role in building confidence and success in work and will help in facing the challenges that arise from globalization and business competitiveness (Kahtani, 2013). Prior research shows empirical evidence that the developments in EI are significantly correlated with increasing performance, both in the workplace and in learning (Braidfoot & Swanson, 2013). Besides, emotional intelligence is an important underlying factor that may interact with pressure and other variables that will influence the judgments and decisions of the auditors (Yang, 2013).

2.1.1 Intrapersonal awareness competency refers to the ability to think about and understand one's self, to be aware of one's strengths and weaknesses, and to plan effectively to achieve personal goals, reflecting on and monitoring one's thoughts and feelings and regulating them effectively (Bar-On, 2006; Grubb & McDaniel, 2007). In addition, intrapersonal awareness competency dimension include the following subdimensions: emotional self-awareness, assertiveness, self-regard, independence and self-actualization. From the literature review it was found that individuals with more levels of intrapersonal intelligence are able to identify their emotions and use them to guide their behavior (Bar-On, 2006).

Furthermore, Day (2000) indicated that there are specific intrapersonal emotional intelligence competencies that are even more significant for leaders, because strong leaders must have the ability to play the right role and respond appropriately to each situation. Also, intrapersonal competency has a positive association with honesty, ethics, and empowerment. The intrapersonal competencies are the foundation of an emotionally intelligent leader (Heindel, 2009).

For accounting research, prior research found that intrapersonal skill has positive influences on professional practice and job success (Pornpandejvittaya & Sukkhewat, 2011). Consistent with Durgut et al. (2013), it was found that independency and self-actualization have a significant relationship with the success of accounting subjects. Moreover, Bay and McKeage (2006) said that self-awareness is a skill that may help accountants better perform in many areas such as leadership, customer relations management, and decision-making. Similarly, Jannopat and Ussahawanitchakit (2013) showed that self-awareness has a significant relationship with audit judgment and audit quality. Therefore, the associations are hypothesized as follows:

Hypothesis 1: Intrapersonal awareness competency will positively relate to a) continuous audit achievement and b) audit sustainability.

2.1.2 Interpersonal relationship capability refers to the ability to recognize the feelings of other people that are facilitated by linguistic skill and ability to be aware of and understand the emotions and feelings of others to create and maintain positive relationships with others (Bar-On, 2006; Shearer, 2006). This dimension includes empathy, social responsibility and interpersonal relationship sub-dimensions. From the literature review it was found that interpersonal relationship capability is important in all types of careers because this skill is very important in that employers identify them as “the number one differentiator” for job applicants in all types of industries (Sutton, 2002). Building on interpersonal abilities is at the heart of effective relationships and are evidenced in the capacity to establish positive relationships, communicate effectively, manage conflict, and cooperate with others (Bar-On, 2000). Also, Afshar, and Rahimi (2014) stated that interpersonal skill correlated significantly and highly with speaking abilities.

In accounting research, prior research found that accountants with better interpersonal skills created better relationships with clients to meet the needs of employers, and thereby, had rewarding lives and satisfying careers (Kermis & Kermis, 2010). Besides, interpersonal relationships have a positive association with the success of accounting subjects (Durgut et al. 2013). Consistent with Akers and Porter (2003), interpersonal skills are important for audit professionals because auditors must be able to interact with customers to sell their services, to communicate with an assistant auditor in order to command or review audit tasks, and to communicate, coordinate, and exchange information with the government, non-government officers, and others with whom the auditor has to contend as part of the task. Furthermore, Glodstein (2014) investigated the relationship between the EI of accountants and job satisfaction. The results of the research indicate that interpersonal factors were found to be a significant predictor of job satisfaction. Respectively, the related hypotheses are postulated as the following:

Hypothesis 2: Interpersonal relationship capability will positively relate to a) continuous audit achievement and b) audit sustainability.

2.1.3 Stress management ability is defined as the skills to cope with stressful situations and control one's emotions such as abilities like stress tolerance and impulse control (Bar-On, 2006; Archer, 2012). In addition, stress management ability dimension includes the following sub-dimensions of stress tolerance and impulse control. From the literature review it was found that persons who are emotional intelligence are thought to manage their stress effectively as a result of their greater emotional knowledge, basic emotional skills, and their ability to regulate their emotions (Mayer et al., 1999). Also, stress management is a key factor in determining the ability of people to succeed in life (Bar-On, 2002). On the part of business research, the role of emotion regulation is to understand the different types of emotions, and even more so control impulsive actions which are appropriate for the situation. Managers must have the ability to control emotions, manage emotions, and find a more effective strategy (Khosravi et al., 2011).

On the part of accounting research, stress management plays a large role in organizational life that may allow accountants to increase performance in areas including leadership, decision-making, and client relations as well as the integrity to gather and maintain accurate financial records. Stress management is vital for successful careers as professional accountants, as recognized by the Institute of Management Accountants and the AICPA. Also, stress management is important in helping accountants make decisions more efficiently. Bookkeepers must have the ability to control and manage their emotions, and find emotion-controlling tactics that are more effective (Bay & McKeage, 2006). Auditors need to be able to manage complex and stressful situations through effective planning, organizing, leading, and controlling (Wong et al., 2007). Auditors who lack stress management skills found that the effectiveness of their audit practice might decrease. Therefore, the associations are hypothesized as follows:

Hypothesis 3: Stress management ability will positively relate to a) continuous audit achievement and b) audit sustainability.

2.1.4 Environmental adaptability potentiality refers to the ability to use emotions to change and adapt to daily demands of life in a flexible and effective manner (Bar-On, 2006; Grubb & McDaniel, 2007). This dimension comprises the reality-testing, flexibility and problem-solving sub-dimensions. Based on research findings, Bar-On (2006) indicated that flexibility is closely associated with the ability to adjust to different social environments. As such, it is an extremely important EI factor for individuals as well as organizations, and a major contributor to organizational survival. In order to survive in a dynamic market economy, organizations must be flexible and ready to rapidly and adequately meet change. Likewise, problem-solving is important for understanding emotions in order to solve problems (or possibly to solve problems with emotional content). Problem-solving is especially critical for effective strategic planning; it is essential in anticipating and dealing with potentially complex problems on a large scale. In addition, Afshar and Rahimi (2014) found that higher levels of adaptability correlated significantly and highly with speaking abilities. Also, adaptability skill had a strong link with impression management behavior (Jain, 2012).

In accounting research, Saklofske et al. (2012) indicate that higher levels of adaptability are associated with higher academic success. Consistent with the result of Durgut et al. (2013), adaptability (flexibility and problem-solving), which is a dimension of emotional intelligence, had an influence on the success of accounting subjects. In addition, Pornpandejvittaya and Sukkhewat (2011) found that adaptability has positive influences on professional practice. Also, professional practice is likely to have a positive effect on job success. Respectively, the related hypotheses are postulated as the following:

Hypothesis 4: Environmental adaptability potentiality will positively relate to a) continuous audit achievement and b) audit sustainability.

2.1.5 Mood creativity focus refers to the ability to make a positive feeling regarding self, others and life in general, and ability to motivate oneself and remain optimistic (Bar-On, 2006; Sabitha & Panchanatham, 2011). This dimension includes the sub-dimensions of happiness and optimism. The role of mood creativity focus is a popular issue concerning how it can influence the managerial behavior of a person. From prior research, Bar-On (2006) indicated that happy people often feel good and at ease in both work and leisure; they are able to “let their hair down” and enjoy the simple opportunities for having fun. Self-motivation can help individuals to take the initiative and do the hard work to improve themselves. Besides, individuals with self-motivation do not give up easily when facing problems or frustration (Kahtani, 2013). In this area of business research, motivation relate to job efficiency and operational success. Also, the happiness factor has a positive relationship with overall employee engagement (Heindel, 2009).

On the part of accounting research, mood has positive influences on professional practice. Also, professional practice is likely to have a positive effect on job success (Pornpandejvittaya & Sukkhewat, 2011). Likewise, Akers, and Porter (2003) stated that self-motivation is a significant factor for the success of the accounting profession. Moreover, Pimpaporn (2012) found the positive relationship between self-motivation with the operational success and job efficiency of auditors. Also, self-motivation focus has a significant, positive relationship with accounting practice efficiency, accounting judgment, accounting professionalism, professional success, and professional survival (Kaewyong et al., 2014). Respectively, the related hypotheses are postulated as the following:

Hypothesis 5: Mood creativity focus will positively relate to a) continuous audit achievement and b) audit sustainability.

2.2 The relationship between continuous audit achievement and audit sustainability

The consequences of emotional intelligence orientation in this research are continuous audit achievement and audit sustainability. This part emphasizes the effects of continuous audit achievement on audit sustainability.

2.2.1 Continuous audit achievement refers to the results of an audit that meets the goals and strategies of the prescribed audit and its effect on client acceptance, client satisfaction, and the financial users' confidence (Jiang et al., 2010). In determining what is needed for the future, one tries to make it occur, or one refers to a set of results in mission-critical needs; and the goals are less specific than the

objectives. The objectives will be set up after the goal. The goal is to help auditors think about ways that it can be brought to fruition (Jiang et al., 2010). The audit is intended to relate to the financial statements that will be audited in order to use them with confidence. The performance audit in accordance with the policies and standards is set to increase the efficiency and effectiveness of the audit by the elements of the audit plan, inspection methods, evidence of performance, and audit reporting. All procedures were performed in accordance with the purpose of checking the results for practical purposes in efficiency and effectiveness in line with the main goal of the scheduled inspection.

Prior research indicated that enhancing audit quality is the only sustainable way to achieve the audit goal, and that the audit's achievement is a continuous audit operation with target clients that gains audit quality (Chang et al., 2008). Moreover, audit achievement is factors causing audit sustainability (Robkob & Ussahawanitchakit, 2009). In this research, audit sustainability refers to a stakeholder's acceptance about the individual image, reputation and ability of the auditor, and to be assured of an increase in new clients and retaining previous clients, respectively (Chen et al., 2002). Therefore, the associations are hypothesized as follows:

Hypothesis 6: Continuous audit achievement will positively relate to audit sustainability.

3. Methodology

3.1 Sample selection and data collection procedure

The population is certified public accountants (CPAs) in Thailand. The sample is selected from the online data base of the Federation of Accounting Professions under the Royal Patronage of his Majesty the King (www.fap.or.th). The auditors are active in the database totaling 9,535 CPAs (information drawn on May 8, 2016). Accordingly, an appropriate sample size is 369 CPAs under the 95% confidentiality rule (Krejcie & Morgan, 1970). Based on prior business research, a 20% response rate for a mail survey, without an appropriate follow-up procedure, is deemed sufficient (Aaker et al., 2001). Thus, 1,845 mailed questionnaires are appropriate for a distributed mail survey. With regard to the questionnaire mailing, 87 surveys were undeliverable. Deducting the undeliverable from the original 1,845 mailed, the valid mailing was 1,758 surveys, from which 296 responses were received. Due to six found incomplete and with response errors. As a result, completed questionnaires are 290.

The effective response rate was approximately 16.50%, less than 20% because it may be due to the busy work demands in public accounting across the first calendar quarter as a cultural phenomenon (Sweeney & Summers, 2002). However, the acceptable criterion for the minimum sample size is that it should never fall below five observations for each interdependent variable; it was 16×5 which is approximately 80 (Hair et al., 2010). Thus, 290 auditors are an acceptable sample size for employing multiple regression analysis.

3.2 Test of non-response bias

To test non-response bias and to detect and consider possible problems with non-response errors was investigated by t-test that followed to Armstrong and Overton (1977). The researcher was compared early and late responses about gender, age, marital status, and audit experience. The results were not significant between early and late responses. Therefore, it was implied that these received questionnaires show insignificant non-response bias for the analysis in this research.

3.3 Variable measurement

To measure each construct in the conceptual model, all variables are anchored by five-point Likert scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree) excluding control variables. In addition, all constructs are developed for measuring from definition of each constructs and examine the relationship from theoretical framework and prior literature reviews. Hence, the variable measurements of this research are described as follows:

3.3.1 Dependent variable

Continuous audit achievement is measured via achieved the goals, performance consistent with planning, risk assessment, audit process, report presentation. This construct is developed as an adopted scale, inclusive of four items.

Audit sustainability is the ending dependent variable in this research. This construct is measured via good client relationship, the enhancement of opportunities to get new clients and achieving their objectives or goals for the long-term. This construct is an adopted scale, including four items.

3.3.2 Independent variables

Emotional intelligence orientation includes five dimensions: intrapersonal awareness competency, interpersonal relationship capability, stress management ability, environmental adaptability potentiality, and mood creativity focus. The variable measurements of each dimension are described as follows:

Intrapersonal awareness competency is measured via five sub-dimensions as follows: emotional self-awareness, assertiveness, self-regard, independence and self-actualization. This construct is measured using a five-item scale, developed as a new scale, based on its definition.

Interpersonal relationship capability is measured via three sub-dimensions as follows: empathy, social responsibility and interpersonal relationships. This construct is measured using a five-item scale, developed as a new scale, based on its definition.

Stress management ability is measured via five sub-dimensions as follows: stress tolerance and impulse control. This construct is measured using a four-item scale, developed as a new scale, based on its definition.

Environmental adaptability potentiality is measured via three sub-dimensions as follows: reality-testing, flexibility and problem-solving. This construct is measured using a four-item scale, developed as a new scale, based on its definition.

Mood creativity focus is measured via two sub-dimensions as follows: happiness and optimism. This construct is measured using a four-item scale, developed as a new scale, based on its definition.

3.3.3 Control variables

Control variables in this research comprise age and gender. Based on the sample data, age is represented by a dummy variable including 0 (less than or equal to 40 years old), and 1 (more than 40 years old). Gender is represented by a dummy variable including 0 (male), and 1 (female).

3.4 Reliability and validity

In this research, the Cronbach's alpha was used to test the reliability of the measurement. Coefficient alpha indicates the degree of internal consistency among items that should be greater than 0.70 (Hair et al., 2010). Also, convergent validity was tested by the factor loading, each of construct should be greater than the 0.40 cut-off and all factors are statistically significant (Hair et al., 2010).

Table 1: Result of measure validation

Variables	Factor Loadings	Cronbach's Alpha
Intrapersonal Awareness Competency (IAC)	.634-.841	.839
Interpersonal Relationship Capability (IRC)	.656-.924	.885
Stress Management Ability (SMA)	.855-.931	.926
Environmental Adaptability Potentiality (EAP)	.532-.854	.877
Mood Creativity Focus (MCF)	.757-.912	.857
Continuous Audit Achievement (CAA)	.728-.820	.765
Audit Sustainability (ASA)	.715-.904	.835

The results of measure validation show in table 1. Table 1 presents all variables have factor score between 0.532 - 0.931 indicating that there is the construct validity. Moreover, the reliability of all variable is accepted because Cronbach's alpha for all variables are shown between 0.765 – 0.926.

3.5 Statistical techniques

All dependent and independent variables in this research are the metric scale. Therefore, OLS regression is appropriate technique to test all hypotheses. From the conceptual model and hypotheses, the following five equation models are formulated:

$$\text{Equation 1: CAA} = \alpha_1 + \beta_1 \text{AGE} + \beta_2 \text{GEN} + \epsilon_1$$

$$\text{Equation 2: CAA} = \alpha_2 + \beta_3 \text{IAC} + \beta_4 \text{IRC} + \beta_5 \text{SMA} + \beta_6 \text{EAP} + \beta_7 \text{MCF} + \beta_8 \text{AGE} + \beta_9 \text{GEN} + \epsilon_2$$

$$\text{Equation 3: ASA} = \alpha_3 + \beta_{10} \text{AGE} + \beta_{11} \text{GEN} + \epsilon_3$$

$$\text{Equation 4: ASA} = \alpha_4 + \beta_{12} \text{IAC} + \beta_{13} \text{IRC} + \beta_{14} \text{SMA} + \beta_{15} \text{EAP} + \beta_{16} \text{MCF} + \beta_{17} \text{AGE} + \beta_{18} \text{GEN} + \epsilon_4$$

$$\text{Equation 5: ASA} = \alpha_5 + \beta_{19} \text{CAA} + \beta_{20} \text{AGE} + \beta_{21} \text{GEN} + \epsilon_5$$

4. Results and discussion

Table 2 shows descriptive statistics and correlation matrix for all variables. Correlation coefficients of variables are ranging from 0.422 - 0.783. With respect to potential problems relating to multicollinearity, variance inflation factors (VIF) were used to test the inter correlations among independent variable. In this research, the VIFs range from 1.000 to 3.652, well below the cut-off value of 10 (Hair et al., 2010), meaning that the independent variables are not correlated with each other. Therefore, there are no substantial multicollinearity problems encountered in this research.

Table 2: Descriptive statistics and correlation matrix

Variables	IAC	IRC	SMA	EAP	MCF	CAA	ASA	AGE	GEN
Mean	4.055	4.201	4.205	4.159	4.022	3.890	3.765	n/a	n/a
S.D	.494	.495	.530	.500	.558	.562	.604	n/a	n/a
IAC	1								
IRC	.633***	1							
SMA	.600***	.738***	1						
EAP	.632***	.706***	.762***	1					
MCF	.627***	.666***	.681***	.783***	1				
CAA	.669***	.491***	.488***	.575***	.585***	1			
ASA	.627***	.478***	.422***	.510***	.520***	.716***	1		
AGE	.099	.027	.013	.024	.069	.132**	.115**	1	
GEN	-.079	-.061	.008	-.030	.018	-.052	-.124**	-.129**	1

*** p < 0.01, ** p < 0.05

Table 3 shows the results of OLS regression analysis for effects of each dimension of emotional intelligence orientation on its consequences. Also, this table shows the effects of continuous audit achievement on audit sustainability.

For the emotional intelligence orientation dimensions, the results show that intrapersonal awareness competency has a significant positive influence on continuous audit achievement ($\beta_3 = 0.475$, $p < 0.01$) and audit sustainability ($\beta_{12} = 0.458$, $p < 0.01$). Thus, auditors with greater intrapersonal awareness competency are able to recognize their own emotions, and understand the complex emotions which help make better decisions and solve difficult problems which have resulted in increased performance. *Therefore, Hypotheses 1a and 1b are supported.*

Secondly, interpersonal relationship capability has no significant effects on continuous audit achievement ($\beta_4 = -.040$, $p > 0.10$) and audit sustainability ($\beta_{13} = .063$, $p > 0.10$). This may be due to the nature of auditors in this research because the average of audited financial statements per year is less

than 50 statements. It indicates that mostly auditors are working in small office or part time. Thus, auditors will have audit financial statements through accounting office. Auditors do not have direct contact with customers. As a result, this ability is not important to the auditor in order to achieve continuous audit achievement and audit sustainability. *Thus, Hypotheses 2a and 2b are not supported.*

Table 3: Results of hierarchical regression analysis for effects of each dimension of emotional intelligence orientation on its consequences

Independent Variables	Dependent Variables ^a				
	CAA	CAA	ASA	ASA	ASA
Intrapersonal Awareness		.475***		.458***	
Competency (IAC : H1a-H1b)		(.059)		(.063)	
Interpersonal Relationship		-.040		.063	
Capability (IRC : H2a-H2b)		(.069)		(.074)	
Stress Management Ability		-.033		-.105	
(SMA : H3a-H3b)		(.073)		(.078)	
Environmental Adaptability		.171**		.128	
Potentiality (EAP : H4a-H4b)		(.080)		(.085)	
Mood Creativity Focus		.199***		.160**	
(MCF : H5a-H5b)		(.072)		(.077)	
Continuous Audit Achievement					.710***
(CAA : H6)					(.041)
Age (AGE)	.257**	.137	.204*	.093	.021
	(.119)	(.086)	(.118)	(.091)	(.084)
Gender (GEN)	-.074	-.013	-.232*	-.160*	-.179**
	(.124)	(.090)	(.123)	(.096)	(.087)
Adjusted R ²	.012	.493	.019	.422	.515
Maximum VIF	1.017	3.652	1.017	3.652	1.033

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.10, ^a Beta coefficients with standard errors in parenthesis

Thirdly, stress management ability has no significant effects on continuous audit achievement ($\beta_5 = -.033, p > 0.10$) and audit sustainability ($\beta_{14} = -.105, p > 0.10$). It may be implied that stress management ability helps the auditors' response to the pressure and the situation effectively for prevent negative impacts on only work and life. Therefore, the auditor has great stress management ability just allows auditors to work on their own capabilities. It is not enough to improve audit performance because audit performance depends on other factors such as knowledge, experience, competency, and other. *Thus, Hypotheses 3a and 3b are not supported.*

Fourthly, environmental adaptability potentiality has a significant positive influence on continuous audit achievement ($\beta_6 = 0.171, p < 0.05$). Environmental adaptability potentiality enhances auditors focus on reality-testing, flexibility and problem-solving. Thus, auditors with greater environmental adaptability potentiality tend to encourage more continuous audit achievement. *Therefore, Hypothesis 4a is supported.* Besides, environmental adaptability potentiality has no significant effects on audit sustainability ($\beta_{15} = .128, p > 0.10$). It may be implied that auditors may be lacking knowledge and skills related to direct operations. Those are factors that affect audit sustainability, which environmental adaptability potentiality alone is not enough to succeed. *Therefore, Hypothesis 4b is not supported.*

The last dimension of emotional intelligence orientation, mood creativity focus has a significant positive influence on continuous audit achievement ($\beta_7 = .199, p < 0.01$) and audit sustainability ($\beta_{16} = 0.160, p < 0.05$). Auditors who have mood creativity focus are able to use themselves or their personal needs to change and drive in the direction to achieve the goal. Mood creativity focus can help auditors to take the initiative and perform the hard work to improve them. Auditors with mood creativity focus do not give up easily when facing problems or frustration. *Therefore, Hypotheses 5a and 5b are supported.*

Additionally, the finding indicates that continuous audit achievement has a significant influence on audit sustainability ($\beta_{19} = .710, p < 0.01$). Auditors who have continuous audit achievement are the results of an audit that meets the goals and strategies of the prescribed audit and its effect on client acceptance, client satisfaction, and the financial users' confidence. This finding confirms that continuous audit achievement is important in that it creates audit sustainability. *Hence, Hypothesis 6 is supported.*

For the control variables, gender has a negative influence on audit sustainability. Consistent with Khalkhali et al. (2014) indicated that average job performance of men auditor is better than women auditor. Moreover, age has a positive influence on continuous audit achievement. Consistent with prior research indicated that age has an effect on the practices and performance of an accountant (Firth, 2002).

5. Contributions

5.1 Theoretical contribution

This research is an attempt to provide a clearer understanding of the emotional intelligence orientation - audit sustainability relationships. It provides unique theoretical contribution expanding on previous knowledge and literature of emotional intelligence orientation and audit sustainability. Likewise, this research explicitly considers emotional intelligence orientation in five dimensions, including intrapersonal awareness competency, interpersonal relationship capability, stress management ability, environmental adaptability potentiality, and mood creativity focus. For advancing the field theoretically, this research has attempted to focus on the aforementioned relationships of certified public accountants (CPAs) in Thailand.

5.2 Professional contribution

This research has potential implications for auditors. The first, this research helps the auditors to identify and justify the main components of emotional intelligence orientation that may be more critical in audit sustainability. The findings of this research suggest components of emotional intelligence orientation (especially, intrapersonal awareness competency, environmental adaptability potentiality, and mood creativity focus) which are the main components for enhancing the audit outcomes. Secondly, this research can facilitate auditors, particularly in Thailand, to understand how their auditors achieve success, thus becoming a foundation for audit sustainability. Finally, for gaining superior performance in the audit, auditors should generate and utilize emotional intelligence orientation which leads to improve continuous audit achievement and audit sustainability.

6. Conclusion

The purpose of this research is to examine the effect of emotional intelligence orientation on audit sustainability. The results indicated that two dimensions of emotional intelligence orientation (including intrapersonal awareness competency, and mood creativity focus) have a significant positive association with continuous audit achievement and audit sustainability, while environmental adaptability potentiality only significant positive association with continuous audit achievement. Furthermore, continuous audit achievement has a positive influence on audit sustainability. From the results, it can be summarized that auditors with great emotional intelligence orientation level (especially, intrapersonal awareness competency, environmental adaptability potentiality, and mood creativity focus) will increase continuous audit achievement, which leads them to audit sustainability.

This research has some limitations that should be mentioned. Firstly, the research was collected data during the busy season of the auditor. As a result, the response rate was relatively low (16.50%) and the result of this research is derived from CPAs in Thailand. Thus, future research should be examined in different groups of samples (such as tax auditors) and/or comparative populations, or from auditors in other countries in order to verify the generalizability of the results, increase the level of reliable results, and expand the usefulness of the results.

References

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing research*. New York: John Wiley and Sons.
- Afshar, H. S. & Rahimi, M. (2014). The relationship among critical thinking, emotional intelligence, and speaking abilities of Iranian EFL learners. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 136(9), 75-79.
- Akers, M. D. & Porter, G. L. (2003). Your EQ skills: Got what it takes? *Journal of Accountancy*, 195(3), 65-70.
- Archer, S. (2012). *Using emotional intelligence to lead the TACOM workforce*. Retrieved June 10, 2016, from <http://www.dtic.mil/get-tr-doc/pdf?AD=ADA558461>.

- Armstrong, J. C. & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal Marketing Research*, 14: 396-402.
- Armstrong, A. R., Galligan, R. F., & Critchley, C. R. (2011). Emotional intelligence and psychological resilience to negative life events. *Personality and Individual Differences*, 51, 331-336.
- Bar-On, R. (1997). *Bar-On emotional quotient inventory (EQ-i): A measure of emotional intelligence*. Toronto, ON: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2000). *Emotional and social intelligence: Insights from the emotional quotient inventory*. In R. Bar-On, and J.D.A. Parker, (EDs.), *The Handbook of Emotional Intelligence* (17, 363-388). San Francisco: Jossey-Bass.
- _____. (2002). *Bar-On emotional quotient inventory: Short technical manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- _____. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25.
- Bay, D. & McKeage, K. (2006). Emotional intelligence in undergraduate accounting students: preliminary assessment. *Accounting Education: An International Journal*, 15(4), 439-454.
- Bradberry, T. & Greaves, J. (2014). *Emotional intelligence 2.0*. San Diego, CA: Talent Smart.
- Braidfoot, R. & Swanson C. A. (2013). Emotional intelligence of financial planners in mediation. *Review of Business and Finance Studies*, 4(2), 11-20.
- Chang, S. I., Tsai, C. F., Shih, D. H., & Hwang, C. L. (2008). The development of audit detection risk assessment system: using the fuzzy theory and audit risk model. *Expert Systems with Applications*, 35, 1053-1067.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S., & Farh, J. L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment, relationships to employee performance in China. *Management Research News*, 20(1), 1-20.
- Durgut, M., Gerekan, B., & Pehlivan, A. (2013). The impact of emotional intelligence on the achievement of accounting subject. *International Journal of Business and Social Science*, 4(13), 64-71.
- Firth, M. (2002). Auditor-provided consultancy services and their associations with audit fees and audit opinion. *Journal of Business Finance and Accounting*, 29, 661-693.
- Glodstein, D. (2014). Examining the relationship between emotional intelligence of accountants and job satisfaction. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 75(3-A(E)).
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- _____. (1998a). What makes a leader? *Harvard Business Review*, November-December, 1-11.
- _____. (1998b). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Grubb, W. L. & McDaniel, M. A. (2007). The fakability of Bar-On's emotional quotient inventory short form: Catch me if you can. *Human Performance*, 20, 43-59.
- Hair, J. F. Jr., Black W. C., Babin B. J., Anderson R. E., & Tatham R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education International.

- Heindel, K. (2009). *The relationship between the emotional intelligence of leaders and critical employee engagement factors*. ProQuest Dissertations & Theses Global. Retrieved May 20, 2016, from <http://search.proquest.com/docview/305171452?accountid=50152>.
- Jain, A. K. (2012). Does emotional intelligence predict impression management? *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 16(2), 11-24.
- Jannopat, S. & Ussahawanitchakit, P. (2013). Audit emotional intelligence, audit judgment and audit quality: Evidence from tax auditors in Thailand. *California Business Review*, 1(2), 5-22.
- Jiang, W. R., Kathleen, H., & Wu, J. (2010). Internal control deficiencies and the issuance of going concern opinions. *Research in Accounting Regulation*, 22, 40-46.
- Kaewyong, M., Muenthaisong, K. and Ussahawanitchakit, P. (2014). Accounting emotional intelligence and professional survival: An empirical evidence from bookkeepers in the northeastern of Thailand. *Journal of International Business and Economics*, 14(4), 51-70.
- Kahtani, A. A. (2013). Employee emotional intelligence and employee performance in the higher education institutions in Saudi Arabia: A proposed theoretical framework. *International Journal of Business and Social Science*, 4(9), 80-95.
- Kermis, G. & Kermis, M. (2010). Professional presence and soft skills: A role for accounting education. *Journal of Instructional Pedagogies*, 2, 1-10.
- Khalkhali, M., Jamali, A. H., & Soltani, H. (2014). Role of auditor's gender and its impact on the auditing quality (case study in Tehran). *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 11(3), 784-790.
- Khosravi, B. G., Manafi, M., Hojabri, R., Aghapour, A. H., & Gheshmi, R. (2011). The relationship between emotional intelligence and effective delegation. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19), 223-235.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4, 197-208.
- _____. (1997). What is emotional intelligence? In Salovey P. and Sluyter, D. (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: educational implications*. New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard, T. J., Boykin, A. W., Brady, N., Ceci, S. J., & Urbina, S. (1996). Intelligence: Knowns and unknowns. *American Psychologist*, 51, 77-101.
- Pornpandejvittaya, P., & Sukkhewat, A. (2011). Emotional intelligence quotient, professional practice and job success: Empirical research in the stock exchange in Thailand. *Journal of academy of business and economics*, 11(3), 202-212.

- Robkob, P., & Ussahawanitchakit, P. (2009). Antecedents and consequences of voluntary disclosure of environmental accounting: An empirical study of foods and beverage firms in Thailand. *Review of Business Research*, (9), 1-27.
- Sabitha, K. R. & Panchanatham, N. (2011). Emotional intelligence in small scale industries of puducherry state- An empirical analysis. *Journal of Commerce*, 3(1), 22-32.
- Saklofske, D. H., Austin, E. J., Mastoras, S. M., Beaton, L., & Osborne, S. E. (2012). Relationships of personality, affect, emotional intelligence and coping with student stress and academic success: Different patterns of association for stress and success. *Learning and Individual Differences*, 22(2), 251-257.
- Shearer, B. C. (2006). *Towards an integrated model of triarchic and multiple intelligences*. Retrieved June 19, 2016, from http://www.miresearch.org/reports_and_papers.html.
- Sutton, N. (2002). Why can't we all just get along? *Computing Canada*, 28(16), 20.
- Sweeney, J. T., & Summers, S. L. (2002). The effect of the busy season workload on public accountants' job burnout. *Behavioral Research in Accounting*, 14, 223-245.
- Wong, C. S, Wong, P. M., & Law, K. S. (2007). Evidence of practical utility of Wong's emotional intelligence scale in Hong Kong and mainland China. *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 43-60.
- Yang, L. (2003). *The Impact of Emotional Intelligence on Auditor Judgment*, Doctor's Dissertation, Virginia Commonwealth University.

Environmental Management Accounting Capability on Sustainable Performance Development and Firm Survival: Empirical Evidence from ISO 14000 Firms in Thailand

Worapan Ratanasongtham^{*} Phaprukbaramee Ussahawanitchakit² and Suparak Janjarasjit³

Abstract

The purpose of this study was to examine the effect of environmental management accounting capability on sustainable performance development and firm survival. Data was collected in 2016 from 107 certified ISO 14000 firms in Thailand by questionnaire mail survey. The statistic used to analyze was the ordinary least square regression. The results revealed that two dimensions of environmental management accounting capability including environmental reporting transparency emphasis and environmental improvement disclosure implementation, had a significant positive influence on sustainable performance development and firm survival meanwhile only environmental identification efficiency orientation and environmental auditing effectiveness focus had significantly positive influence on sustainable performance development. Furthermore, sustainable performance development had a positive influence on firm survival. The suggestion of this research with the conclusions is highlighted as well.

Keywords: Environmental Management Accounting Capability, Firm Survival, Sustainable Performance Development

1. Introduction

For a decade, the world has had high growth in the aspects of economic and technology. This growth brings industry sectors to require continuous consumption of natural resources for produce more superior quality of goods than other competitors in order to achieve better long-term financial performance (Namakonzi & Inanga, 2014). These manufacturing activities can cause air, water and soil pollution such as by producing waste from industry and sending greenhouse gases to in the atmosphere. In addition, the emission of toxic gases, waste and effluents produced from the manufacturing is uncontrolled and becomes a major environmental impact including climate change, global warming, and ozone depletion (Ratnatunga & Balachandran, 2009).

As aforementioned, firms have faced mounting pressure to change, including increased environmental legislations and growing environmental awareness of their stakeholders about the impact of firm operations on the environment and society (Medley, 1997). These concerns are forcing many firms to

^{*} Doctor Student, Doctor of Philosophy (Accounting), Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

² Associate Professor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

³ Lecturer, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

seek for new, creative, and cost effective ways to minimize environmental problems (Muza & Magadi, 2014). Managers do not have accurate environmental information for environmental activity management to achieve sustainable development due to the fact that financial accounting could not completely support the decision-making (Tsui, 2014). Thus, global organizations for the accountancy profession are now confronting the demand for awareness accounting-related to environmental issues.

Based on the problem above, the International Federation of Accountants (IFAC) provides specific instructions for environmental management accounting (EMA) to solve the problem of conventional accounting practices by representing a broader term of environmental information. EMA focuses on providing environmental information for internal decision-making purposes both in economic and non-economic aspects (Muza & Magadi, 2014). Additionally, EMA can help external stakeholders to gain clarity on detailed information about environmental performance of a firm (Pagalung, 2016). Thus, in the green society era today, there are an increasing number of firms adopting and implementing EMA because it has been accepted to deliver many benefits to the users. Firms should focus on development and improvement of the capability of a firm about EMA for success in the green society.

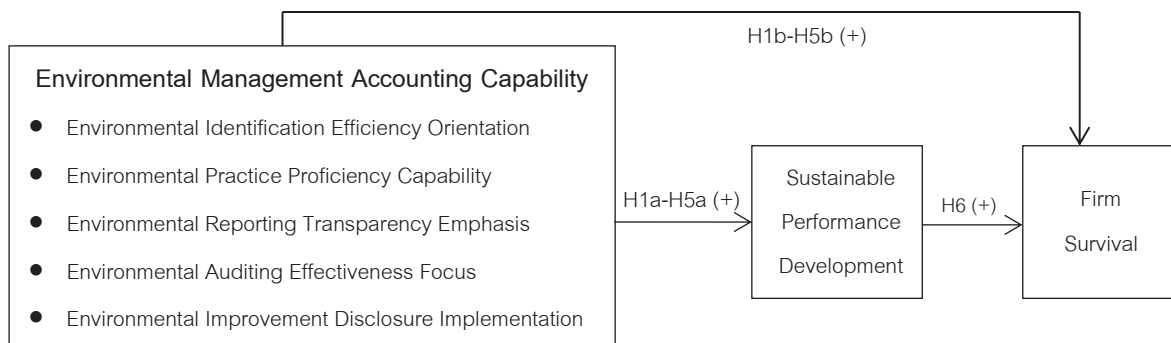
Thus, this research attempts to integrate the key components of environmental management accounting capability in a new model. The main purpose of this research is to investigate the effects of environmental management accounting capability on sustainable performance development and firm survival. The remains of this study are structured as follows. Firstly, the researcher provides the relevant literatures and hypotheses development of all constructs. Secondly, the researcher explains the methodology. Thirdly, the researcher discusses the results of this study. Fourthly, the researcher explains the contributions and directions for future research. Finally, the researcher concludes of this research.

2. Literature review and hypothesis development

From literature review, EMA is divided into two functions that include internal and external functions (Ministry of Environment, 2005). On the part of internal function, EMA focuses on the preparation of appropriate financial and non-financial information related to physical and monetary environmental aspects. Physical EMA data refers to the impact of a firm on the natural resource. It presents in terms of physical units such as joules of energy used per unit product, or kilograms of material per customer served. Meanwhile, monetary EMA data refers to the costs of the firm's consumption of natural resources and costs for preventing environmental damage (Tsui, 2014). It presents in terms of monetary units such as costs of fines for breaking environmental laws and investment in capital projects that improve the environment (Burritt et al., 2002). In the part of external function, EMA can be placed within the concept of social accounting. It can help a firm to prepare and disclose the quantitative measurable results of environmental activities in environmental or sustainability reporting to stakeholders (UNDSD, 2002). Thus, firms should focus on improvement of the capability of a firm about EMA for success in the green society because environmental management accounting capability is a beneficial tool that helps firms to identify

and collect of the environmental data, including the auditing and reporting of environmental performance to both internal and external stakeholders (IFAC, 2005; Tsui, 2014). Therefore, the conceptual model presents the relations between environmental management accounting capability and firm survival as shown in Figure 1.

Figure 1: Conceptual Model of Environmental Management Accounting Capability and Firm Survival



2.1 Environmental management accounting capability

Environmental management accounting capability refers to the capability of firm to manage environmental performance through identifying environmental issues and implementing appropriate accounting practices in order to collect, calculate, and analyze of the environmental data, including the reporting and auditing of environmental performance.

From the prior research and literature, the issue of EMA receives worldwide attention of researchers and academicians because it is a new managerial technology in a sector of their management strategies to give essential information involving corporate environmental management (Setthasakko, 2010). Environmental management accounting capability is one of the fundamental tools to success in the environmental management of the firm. It also plays a very important role in significant internal decision-making improvement about environmental management (IFAC, 2005). Moreover, the capability of a firm about EMA can assure transparency for the firm to clearly disclose environmental reporting. It is utilized to gain more public trust and enhance the image of the firm (Berthelot et al., 2003).

2.1.1 Environmental identification efficiency orientation refers to the ability of firm to accurately specify of environmental costs related to environmental operation during the normal course of business, as well as accurately specify of environmental benefits that are received from good environmental management (Vasile & Man, 2012). From the literature review, the identification of environmental costs and benefits from the firm's operations during the regular operation of business is the first step in the process of environmental management for sustainable development because it is the beginning of clearly measuring a firm's results from an environmental perspective (Ministry of Environment, 2005). Prior research found that if firm has a good process to identify environmental cost for cost saving, it can help firm to improve the performance over the long-term (Johnson, 2004). Moreover, Jasch (2003)

indicated that EMA procedure allows managers to identify the opportunities for cost savings from good environmental management. Therefore, the associations are hypothesized as follows:

Hypothesis 1: Environmental identification efficiency orientation will positively relate to

a) sustainable performance development and b) firm survival.

2.1.2 Environmental practice proficiency capability refers to the ability of firm to develop and implement an appropriate accounting system related to the environment in order to have a collect, calculate, and analyze the environmental costs and benefits from the normal course of business activities (Munteanu, 2013). From the literature review it was found that environmental practice in part of accounting is becoming extremely important, not only for environmental management decisions, but it also provides accounting information related to all activities of the administration; for example, in product design, cost allocation, capital budgeting, and product pricing (Jing & Songqing, 2011). For accounting research, prior research found that EMA practice is a beneficial procedure for management with an interest in the environment (Burritt et al., 2002). The principles of EMA practice not only give the environmental cost information for business decision-making, but also give the physical flow information such as the use of raw materials and rate of waste. It can help managers in their strategic planning and can help them to identify and reduce business activities that negatively impact society and the environment (Howes, 2004). Therefore, the associations are hypothesized as follows:

Hypothesis 2: Environmental practice proficiency capability will positively relate to

a) sustainable performance development and b) firm survival.

2.1.3 Environmental reporting transparency emphasis is defined as the ability of firm to prepare and present the information related to the environment of the firm to a group of interested parties which can be used in management and economic decisions-making with reliability, neutrality, completeness, and verifiability (Khuntia, 2014). The purpose of the environmental reporting is to provide current information relevant to the decisions of a group of interested parties. Environmental reporting includes two functions. The first function is an external function. It serves about disclose the valuable environmental information to stakeholders for decision-making. Next is an internal function. It serves to review the environmental policy, environmental objectives, environmental action plans, and encourages executives and employees featured in environmental activities (Ministry of Environment, 2005). Prior research found that the firm that can provides useful environmental information to its stakeholders, it may be beneficial to financial and non-financial performance. Particularly, firm image and share price may increase (Khuntia, 2014). Moreover, environmental reporting may influence the interpretation of stakeholders on the firms' financial performance and increase investor confidence, leading to a lower cost of capital (Cormier & Magnan, 2003). Therefore, the associations are hypothesized as follows:

Hypothesis 3: Environmental reporting transparency emphasis will positively relate to

a) sustainable performance development and b) firm survival.

2.1.4 Environmental auditing effectiveness focus refers to the ability of firm to evaluate the environmental performance which an evaluates the business information that is collected and focuses on activity monitoring, processes, and management that are related to environmental issues (Gui-zhen et al., 2007). Environmental auditing is an important component of environmental management systems. It is the system which has documents including schedule, time and objectives for the environmental assessment of firm. It focuses on the physical or monetary environmental information that checks and verifies the data, information, and processes (Gui-zhen et al., 2007). Moreover, environmental auditing can add value to the management approaches being taken by firms, and is a way of identifying, evaluating and managing environmental risks (Department of Environmental Affairs and Tourism, 2004). Previous literature found that environmental auditing serves as an important environmental management tool for the development performance of firms and industries in the long- term. Similarly, Thompson and Wilson (1994) found that environmental auditing is the monitoring process of the environmental management system, compliance with laws, regulations, policies, and the development of an action plan to deal with defects leading to enhancing firm performance. Therefore, the associations are hypothesized as follows:

Hypothesis 4: Environmental auditing effectiveness focus will positively relate to a) sustainable performance development and b) firm survival.

2.1.5 Environmental improvement disclosure implementation refers to the ability of firm to inform the public about the firm's operations about environmental protection, controlling and preventing environmental problems through determining the business policy, seeking a way to new accounting techniques, creating conscience as to environmental concern, and promoting activities related to environmental development (Mathur & Mathur, 2000). In accounting literature, environmental disclosure is a voluntary disclosure about the environmental information to the public that surpass mandatory disclosure (Bowen, 2009). However, most of the firms have concern and are encouraged to conserve the environment. The firms focus on the disclosure of the improvement in their business operations that impact the environment so as to attract investors and fulfill the demands of stakeholder groups (Norhasimah et al., 2016). Prior research indicated that voluntary environmental disclosure such as environmental conservation activities and an environmental solutions policy on the firm's website is positively related to litigation outcomes in the form of a reduced punitive damage award (Lee and Sweeney, 2015). Likewise, Rondinelli and Berry (1997) mentioned that Toyota motors has disclosed its environmental policy and promotes environmental activities in order to strengthen the reputation of firm in the long term. Therefore, the associations are hypothesized as follows:

Hypothesis 5: Environmental improvement disclosure implementation will positively relate to a) sustainable performance development and b) firm survival.

2.2 The relationship between environmental management accounting capability and firm survival

The consequence of environmental management accounting capability in this research is sustainable performance development and firm survival. This part emphasizes the effects of sustainable performance development on firm survival.

2.2.1 Sustainable performance development refers to the supreme potential of firm in continuously increasing and maintaining its overall business operation both in financial and non-financial aspects in the long run (Holliday, 2001). In accounting literature, sustainable performance of the firm divides into two groups, which are financial and non-financial performance. Financial performance is the degree of the actual attainment of organizational financial goals such as sales, profits, cost, and return on assets (Choe, 2004). Besides, non-financial performance in the context of accounting for social responsibility refers to nonmonetary and qualitative measures, such as customer satisfaction and number of new customers (Prachsrithum & Ussahawanitchakit, 2009). Prior literature suggested that firms can survive over the long run if they response to the needs of all their stakeholders and efforts to improve their business performance over the competitors (Sachs et al., 2002). Moreover, the best way to help a firm survive in the long term is to not only focus on improving financial performance, but also to focus on social and environmental performance (Elkington, 1997). In this research, firm survival is defined as the durability of the firm to continue in existence in the long run, while the firm's operation remains unshakable and stable under the intense competition and uncertain business environment (Szekely & Knirsch, 2005). Therefore, the associations are hypothesized as follows:

Hypothesis 6: Sustainable performance development will positively relate to firm survival.

3. Methodology

3.1 Sample selection and data collection procedure

The population is certified ISO 14000 firms in Thailand. The sample is selected from the online data base of the Thai Industrial Standards Institute, Ministry of Industry, Thailand (www.app.tisi.go.th). The certified ISO 14000 firms are active in the database totaling 458 firms (information drawn on April 15, 2016). Accordingly, an appropriate sample size is 210 firms under the 95% confidentiality rule (Krejcie and Morgan, 1970). Based on prior business research, a 20% response rate for a mail survey, without an appropriate follow-up procedure, is deemed sufficient (Aaker, Kumar and Day, 2001). Thus, 1,050 firms for a sampling frame; notwithstanding, this number exceeds the total population. As a result, this research finally uses 458 firms as a sample population and for a distributed mail survey. With regard to the questionnaire mailing, 7 surveys were undeliverable. Deducting the undeliverable from the original 458 mailed, the valid mailing was 451 surveys, from which 111 responses were received. Due to 4 found incomplete and with response errors, completed questionnaires are 107.

The effective response rate was approximately 23.73 percent. The response rate for a mail survey, without an appropriate follow-up procedure, if greater than 20 percent, is considered acceptable (Aaker, Kumar, & Day, 2001). Hence, 107 firms are a sufficient sample size for employing multiple regression analysis.

3.2 Test of non-response bias

To test non-response bias and to detect and consider possible problems with non-response errors was investigated by t-test that followed to Armstrong and Overton (1977). The researcher was compared early and late responses about business entity, the operating capital, the average annual income, and the reward for environmental management. The results were not significant between early and late responses. Therefore, it was implied that these received questionnaires show insignificant non-response bias for the analysis in this research.

3.3 Variable measurement

To measure each construct in the conceptual model, all variables are anchored by five-point Likert scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree) excluding control variables. In addition, all constructs are developed for measuring from definition of each constructs and examine the relationship from theoretical framework and prior literature reviews. Hence, the variable measurements of this study are described as follows:

3.3.1 Dependent variable

Firm survival is the ending dependent variable in this research. This construct is measured via the perception of business overall outcome and goal achievement in both the short and long term an under uncertain business environment. This construct is an adopted scale, including four items.

3.3.2 Independent variables

Environmental management accounting capability includes five dimensions: environmental identification efficiency orientation, environmental practice proficiency capability, environmental reporting transparency emphasis, environmental auditing effectiveness focus, and environmental improvement disclosure implementation. The variable measurements of each dimension are described as follows:

Environmental identification efficiency orientation is measured via the firm perception to determine concrete criteria, classification and specification the environmental costs and benefits during the normal course of business with accuracy and clarity. This construct is measured using a five-item scale, developed as a new scale, based on its definition.

Environmental practice proficiency capability is measured via the firm perception toward its ability in good environmental practice, application of accounting practices-related environment and new technologies in order to help the environmental management system to be more successful. This construct is measured using a four-item scale, developed as a new scale, based on its definition.

Environmental reporting transparency emphasis is measured via the firm perception focusing on the preparation and reporting of actual environmental information in all aspects with frankness,

accuracy and completeness to a group of interested parties. This construct is measured using a four-item scale, developed as a new scale, based on its definition.

Environmental auditing effectiveness focus is measured via the managerial perception on how activity monitoring, processes, and management relate to environmental issues. This construct is an adopted scale, including four items.

Environmental improvement disclosure implementation is measured via the managerial perception toward the firm ability and proficiency to provide information about ongoing environmental improvements, environmental budget, and environmental activities to the public. This construct is measured using a four-item scale, developed as a new scale, based on its definition.

3.3.3 Mediating variables

Sustainable performance development is measured via the perception of a firm to seek out for continuously reducing cost and enhancing customer acceptance, achieving its goals, retaining old customers, and adding new customers. This construct is measured using a four-item scale, developed as a new scale, based on its definition.

3.3.4 Control variables

Control variables in this study comprise firm size and duration certified. For the analysis, firm size is represented by a dummy variable including 0 (total capital of the firm that is less than or equal 250,000,000 baht), and 1 (total capital of the firm with more than 250,000,000 baht). Duration certified is represented by a dummy variable including 0 (less than or equal 10 years), and 1 (more than 10 years).

3.4 Reliability and validity

In this study, the Cronbach's alpha was used to test the reliability of the measurement. Coefficient alpha indicates the degree of internal consistency among items that should be greater than 0.70 (Hair et al., 2010). Also, convergent validity was tested by the factor loading, each of construct should be greater than the 0.40 cut-off and all factors are statistically significant (Hair et al., 2010).

Table 1: Result of Measure Validation

Variables	Factor Loadings	Cronbach's Alpha
Environmental Identification Efficiency Orientation (EIEO)	.881-.963	.960
Environmental Practice Proficiency Capability (EPPC)	.729-.885	.830
Environmental Reporting Transparency Emphasis (ERTE)	.817-.921	.913
Environmental Auditing Effectiveness Focus (EAEF)	.887-.929	.932
Environmental Improvement Disclosure Implementation (EIDI)	.878-.964	.930
Sustainable Performance Development (SPD)	.855-.904	.909
Firm Survival (FSU)	.713-.930	.873

The results of measure validation show in table 1. Table 1 presents all variables have factor score between 0.713 - 0.964 indicating that there is the construct validity. Moreover, the reliability of all variable is accepted because Cronbach's alpha for all variables are shown between 0.830 – 0.960.

3.5 Statistical techniques

All dependent and independent variables in this study are the metric scale. Therefore, OLS regression is appropriate technique to test all hypotheses. From the conceptual model and hypotheses, the following five equation models are formulated:

$$\text{Equation 1: SPD} = \alpha_1 + \beta_1 \text{FS} + \beta_2 \text{DC} + \epsilon_1$$

$$\text{Equation 2: SPD} = \alpha_2 + \beta_3 \text{EIEO} + \beta_4 \text{EPPC} + \beta_5 \text{ERTE} + \beta_6 \text{EAEF} + \beta_7 \text{EIDI} + \beta_8 \text{FS} + \beta_9 \text{DC} + \epsilon_2$$

$$\text{Equation 3: FSU} = \alpha_3 + \beta_{10} \text{FS} + \beta_{11} \text{DC} + \epsilon_3$$

$$\text{Equation 4: FSU} = \alpha_4 + \beta_{12} \text{EIEO} + \beta_{13} \text{EPPC} + \beta_{14} \text{ERTE} + \beta_{15} \text{EAEF} + \beta_{16} \text{EIDI} + \beta_{17} \text{FS} + \beta_{18} \text{DC} + \epsilon_4$$

$$\text{Equation 5: FSU} = \alpha_5 + \beta_{19} \text{SPD} + \beta_{20} \text{FS} + \beta_{21} \text{DC} + \epsilon_5$$

4. Results and Discussion

Table 2: Descriptive statistics and correlation matrix

Variables	EIEO	EPPC	ERTE	EAEF	EIDI	SPD	FSU	FS	DC
Mean	4.050	4.060	4.151	4.130	3.988	4.054	4.047	n/a	n/a
S.D	.541	.582	.532	.561	.623	.538	.552	n/a	n/a
EIEO	1								
EPPC	.741***	1							
ERTE	.741***	.687***	1						
EAEF	.718***	.729***	.734***	1					
EIDI	.737***	.746***	.768***	.771***	1				
SPD	.711***	.660***	.734***	.739***	.767***	1			
FSU	.621***	.602***	.668***	.643***	.700***	.817***	1		
FS	.074	-.057	.050	.029	.131	-.008	.157	1	
DC	-.198**	-.008	.007	-.043	-.001	-.011	-.006	.198**	1

*** p < 0.01, ** p < 0.05

Table 2 shows descriptive statistics and correlation matrix for all variables. Correlation coefficients of variables are ranging from 0.602 - 0.817. With respect to potential problems relating to multicollinearity, variance inflation factors (VIF) were used to test the inter-correlations among independent variable. In this study, the VIFs range from 1.041 to 3.791, well below the cut-off value of 10 (Hair et al.,

2010), meaning that the independent variables are not correlated with each other. Therefore, there are no substantial multicollinearity problems encountered in this study.

Table 3: Results of hierarchical regression analysis for effects of each dimension of environmental management accounting capability on its consequences

Independent Variables	Dependent Variables ^a				
	SPD	SPD	FSU	FSU	FSU
Environmental Identification Efficiency Orientation (EIEO : H1a-H1b)		.218** (.106)		.062 (.127)	
Environmental Practice Proficiency Capability (EPPC : H2a-H2b)		-.056 (.101)		.083 (.120)	
Environmental Reporting Transparency Emphasis (ERTE : H3a-H3b)		.182* (.101)		.235* (.120)	
Environmental Auditing Effectiveness Focus (EAEF : H4a-H4b)		.227** (.100)		.137 (.119)	
Environmental Improvement Disclosure Implementation (EIDI : H5a-H5b)		.346*** (.110)		.293** (.131)	
/Sustainable Performance Development (SPD : H6)					.818*** (.054)
Firm Size (FS)	-.013 (.212)	-.213 (.129)	.349* (.209)	.222 (.153)	.359*** (.118)
Duration Certified (DC)	-.023 (.239)	.145 (.148)	-.091 (.236)	-.021 (.176)	-.072 (.133)
Adjusted R ²	-.019	.663	.007	.523	.686
Maximum VIF	1.041	3.791	1.041	3.791	1.041

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.10, a Beta coefficients with standard errors in parenthesis

Table 3 shows the results of OLS regression analysis for effects of each dimension of environmental management accounting capability on its consequences. Also, this table shows the effects of sustainable performance development on firm survival.

For the environmental management accounting capability dimensions, the results show that environmental identification efficiency orientation has a significant positive influence on sustainable performance development ($\beta_3 = 0.218, p < 0.05$). Consistent with prior research found that firm that has a good process to identify environmental costs and benefits, it can help firm to enhance financial and environmental performance (Johnson, 2004). Thus, firm with environmental identification efficiency orientation will be able to attain greater sustainable performance development. *Therefore, Hypothesis 1a is*

supported. Besides, environmental identification efficiency orientation has no significant effects on firm survival ($\beta_{12} = 0.062, p > 0.10$). It may be implied that firm which has a poor environmental management system, they will unable to accurate identify the opportunities for reduce environmental problems from negatively business activities. It makes the firm unable to create its social and community trust and survives in the market over the long-term. Thus, firm that has inefficient accounting procedures for identifying environmental costs and benefits will not be able to attain firm survival. **Therefore, Hypothesis 1b is not supported.**

Secondly, environmental practice proficiency capability has no significant effects on sustainable performance development ($\beta_4 = -0.056, p > 0.10$) and firm survival ($\beta_{13} = 0.083, p > 0.10$). Consistent with prior research found that if firms cannot adapt to and integrate environmental practice to match with the current accounting practice, it is likely that firm cannot receive benefits from environmental practices to improve environmental and overall performance in the long-term (De Palma and Csutora, 2001). Thus, firm which has incomplete environmental practice will not be able to attain greater sustainable performance development and firm survival. **Therefore, Hypotheses 2a and 2b are not supported.**

Thirdly, environmental reporting transparency emphasis has a significant effect on sustainable performance development ($\beta_5 = 0.182, p < 0.10$) and firm survival ($\beta_{14} = 0.235, p < 0.10$). Consistent with prior research found that firm that can provides useful environmental information to its stakeholders, it may be beneficial to firm image and share price may increase over its competitors (Khuntia, 2014). Thus, firm with environmental reporting transparency emphasis will be able to attain greater sustainable performance development and firm survival. **Therefore, Hypotheses 3a and 3b are supported.**

Fourthly, environmental auditing effectiveness focus has a significant positive influence on sustainable performance development ($\beta_6 = 0.227, p < 0.05$). Consistent with prior research found that environmental auditing is the monitoring process of the environmental management system, compliance with laws, regulations, policies, and the development of an action plan to deal with defects leading to enhancing firm performance (Thompson and Wilson, 1994). Thus, firm with environmental auditing effectiveness focus will be able to attain greater sustainable performance development. **Therefore, Hypothesis 4 is supported.** Besides, environmental auditing effectiveness focus has no significant effects on firm survival ($\beta_{15} = 0.137, p > 0.10$). It may be implied that environmental auditing may not help firm reduce or remove environmental problems due to auditing system of firm unable to fairly evaluate business activities that inconsistent with environmental regulations and standards. It can make its stakeholders reduce trustworthy both short and long term. Thus, firm that has inefficient environmental auditing will not be able to attain firm survival. **Therefore, Hypothesis 4b is not supported.**

Finally, environmental improvement disclosure implementation has a significant positive influence on sustainable performance development ($\beta_7 = 0.346, p < 0.01$) and firm survival ($\beta_{16} = 0.293, p < 0.05$). Consistent with prior research found that voluntary environmental disclosure such as environmental conservation activities and an environmental solutions policy of firm is positively influence

on reduce the punitive damage award and improve firm image in the public eye (Lee and Sweeney, 2015). Thus, firm with environmental improvement disclosure implementation will be able to attain greater sustainable performance development and firm survival. *Therefore, Hypotheses 5a and 5b are supported.*

Additionally, the finding indicates that sustainable performance development has a significant influence on firm survival ($\beta_{19} = 0.818, p < 0.01$). Consistent with prior research found that firm that not only focus on improving financial performance, but also to focus on social and environmental performance will allow firm to survive in the long term (Elkington, 1997). *Therefore, Hypothesis 6 is supported.*

For the control variables, firm size has a positive influence on firm survival. Consistent with prior research found that firm size is one of important determinants of firm survival (Sonmez, 2013). Specifically, larger firms experience higher survival probabilities than smaller firms. Because of larger firms may influence the capacity of a firm to operate its business in order to achieve in the long term such as higher financing and competition capability than smaller firms (Orlitzky, 2001).

5. Contributions

5.1 Theoretical contribution

This research is an attempt to provide a clearer understanding of environmental management accounting capability - sustainable performance development and firm survival relationships. It provides unique theoretical contribution expanding on previous knowledge and literature of environmental management accounting capability on sustainable performance development and firm survival. Likewise, this study explicitly considers environmental management accounting capability in five dimensions, including environmental identification efficiency orientation, environmental practice proficiency capability, environmental reporting transparency emphasis, environmental auditing effectiveness focus, and environmental improvement disclosure implementation. For advancing the field theoretically, this study has attempted to focus on the aforementioned relationships of certified ISO 14000 firms in Thailand.

5.2 Professional contribution

This research has potential implications for certified ISO 14000 firms in Thailand. The first, this research helps firms to identify and justify the main components of environmental management accounting capability that may be more critical in sustainable performance development and firm survival. The findings of this research suggest components of environmental management accounting capability (especially, environmental identification efficiency orientation, environmental reporting transparency emphasis, environmental auditing effectiveness focus, and environmental improvement disclosure implementation) which are the main components for enhancing the business outcomes. Secondly, this research can facilitate certified ISO 14000 firms, particularly in Thailand, to understand how their firms achieve success, thus becoming a foundation for firm survival. Finally, for gaining superior performance of firm, firms should generate and utilize environmental management accounting capability which leads to improve sustainable performance development and firm survival.

6. Conclusion

The purpose of this study is to examine the effect of environmental management accounting capability on sustainable performance development and firm survival. The results indicated that two dimensions of environmental management accounting capability (including environmental reporting transparency emphasis and environmental improvement disclosure implementation) have a significant positive influence on sustainable performance development and firm survival, while environmental identification efficiency orientation and environmental auditing effectiveness focus only significant positive influence on sustainable performance development. Furthermore, sustainable performance development has a positive influence on firm survival. From the results, it can be summarized that certified ISO 14000 firms in Thailand with great environmental management accounting capability (especially, environmental identification efficiency orientation, environmental reporting transparency emphasis, environmental auditing effectiveness focus, and environmental improvement disclosure implementation) will increase sustainable performance development, which leads these firms to survive in the long term.

This research has some limitations that should be mentioned. Firstly, with regards to the position of respondent's characteristics, approximately 21.50 percent are in other positions instead of chief accounting executive, account director or accounting manager. The rating scale that they answer to might not have the concrete judgment of key informants. Possibility, some answers provided affect the quality of the testing result. Thus, future research should be developing other research methodologies to test this conceptual framework. For example, qualitative in-depth interviews may help to explore the up-to-date point of views of reality from the chief accounting executive, the accounting director or the accounting manager of each certified ISO 14000 firm. This qualitative methodology stimulates the whole picture and the comprehensive understanding of environmental management accounting capability.

References

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, T. X. (2001). *Marketing research*, New York: John Wiley and Sons.
- Armstrong, J. C., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal Marketing Research*, 14: 396-402.
- Berthelot, S., Cormier, D., & Magnan, M. (2003). Environmental disclosure research: Review and synthesis. *Journal of Accounting Literature*, 22, 1-44.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as qualitative research method. *Qualitative Research*, 9 (2), 27-40.
- Burritt, R. L., Hahn, T., & Schaltegger, S. (2002). Towards a comprehensive framework for environmental management accounting – links between business actors and environmental management accounting tools. *Australian Accounting Review*, 12(2), 39-50.
- Choe, J. (2004). The relationships among management accounting information, organizational learning and production performance. *Journal of Strategic Information Systems*, 13, 61-85.

- Cormier, D., & Magnan, M. (2003). Does disclosure matter? *CA magazine*. May: 43-50.
- De Palma, R., & Csutora, M. (2001). *Introducing environmental management accounting (EMA) at enterprise level – methodology and case studies from central and eastern Europe*. [Online]. Available from: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/223/1/Robertacsutora.pdf> [accessed May 18, 2015].
- Department of Environmental Affairs and Tourism. (2004). *Environmental auditing. Integrated environmental management guideline series*. Information series 14. Pretoria.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone: Oxford.
- Gui-zhen, H., Yong-long, L., Hua, M., & Xiao-long, W. (2007). Multi-indicator assessment of water environment in government environmental auditing. *Journal of Environmental Sciences*, 19, 494-501.
- Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Holliday, C. (2001). Sustainable growth, the DuPont way, *Harvard Business Review*, 78(8), 129–134.
- Howes, R. (2004). *Environmental cost accounting: Coming of age? Tracking organizational performance towards environmental sustainability*, in Henriques and Richardson *the Triple Bottom Line: Does It All Add Up?* London: Earthscan.
- IFAC. (2005). *International guidance document of environmental management accounting*. New York: United Nation.
- Jasch, C. (2003). The use of environmental management accounting (EMA) for identifying environmental costs. *Journal of Cleaner Production*, 11, 667-676.
- Jing, H., & Songqing, L. (2011). The research of environmental costs based on activity based cost. *Procedia Environmental Sciences*, 10, 147-151.
- Johnson, S. (2004). Environmental management accounting. *ACCA Technical Article*, 1-9.
- Khuntia, R. (2014). Corporate environmental reporting: A changing trend in the corporate world for sustainable development. *International Journal of Research in Business Management*, 2(10), 15-24.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lee, W. E., & Sweeney, J. T. (2015). Use of discretionary environmental accounting narratives to influence stakeholders: The case of jurors' award assessments. *Journal Business Ethics*, 129, 673–688.
- Mathur, L. K., & Mathur, L. (2000). An analysis of the wealth effects of green marketing strategies. *Journal of Business Research*, 50, 193-200.
- Medley, P. (1997). Environmental accounting – what does it mean to professional accountants?, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(4), 594-600.

- Ministry of Environment. (2005). *Environmental accounting guidelines*. Japan: Ministry of the Environment.
- Munteanu, A. R. (2013). *Environmental management accounting (EMA) implementation: motivation and expected results from a business perspective*. The Academy of Economics Studies. Romana Square. Bucharest: Romania.
- Muza, C., & Magadi, I. (2014). Environmental management accounting implementation in Zimbabwe mining sector. *Journal of Business and Management*, 16(9), 82-92.
- Namakonzi, R., & Inanga, E. (2014). Environmental management accounting and environmental management in manufacturing industries in Uganda. *African Journal of Economic and Sustainable Development*, 3, 288-329.
- Norhasimah, M. N., Bahari, N. A. S., Adnan, N. A., Kamal, S. M. Q. A. S., & Alia, I. M. (2016). The effects of environmental disclosure on financial performance in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35, 117 – 126.
- Orlitzky, M. (2001). Does firm size confound the relationship between corporate social performance and firm financial performance? *Journal of Business Ethics*, 33(2), 167-180.
- Pagalung, G. (2016). Environmental management accounting: identifying future potentials. *Management Accounting Journal*, 11(1), 1-12.
- Prachsriphum, S., & Ussahawanitchakit, P. (2009). Corporate social responsibility (CSR) information disclosure and firm sustainability: An empirical research of Thai-listed firm. *Journal of International Business and Economics*, 9(4), 40-59.
- Ratnatunga, J., & Balachandran, K. (2009). Carbon business accounting: The impact of global warming on the cost and management accounting profession. *Journal of accounting, Auditing and finance*, 24(2), 333-355.
- Rondinelli, D., & Berry, M. (1997). Industry's role in air quality improvement: environmental management opportunities for the 21st century. *Environmental Quality Management*, 7, 31-44.
- Sachs, S., Post, J. E., & Preston, L. E. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6-28.
- Setthasakko, W. (2010). Barriers to the development of environmental management accounting: an exploratory study of pulp and paper companies in Thailand. *EuroMed Journal of Business*, 5(3), 315–331.
- Sonmez, A. (2013). Firm entry, survival, and exit. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(9), 160-167.
- Szekely, F., & Knirsch, M. (2005). Leadership and corporate responsibility metrics for sustainable corporate performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647.
- Thai Industrial Standards Institute, Ministry of Industry. (2016). *Number of Certified ISO 14000*. Retrieved April 15, 2016, from <http://app.tisi.go.th/>
- Thompson, D., & Wilson, M. (1994). Environmental auditing: theory and applications. *Environmental Management*, 18, 605-615.

- Tsui, C. S. K. (2014). A literature review on environmental management accounting (EMA) adoption. *Journal of Chinese Management Review*, 17(3), 1-19.
- UNSD. (2002). *Environmental management accounting: Policies and linkages*. New York: United Nation.
- Vasile, E., & Man, M. (2012). Current dimension of environmental management accounting. *Social and Behavioural Sciences*, 62, 566-570.

Integrated Performance Measurement System Strategy and Firm Success: An Empirical Investigation of Thai-Listed Firms

Pannarai Lata¹ Sutana Boonlua² and Saranya Raksong³

Abstract

The key issue in this research is “How does integrated performance measurement system strategy (IPMSS) affect firm success?” The key research objective was to investigate the effects of integrated performance measurement system strategy on firm success. IPMSS has been recognized as the firm's key capability to measure and track overall performance, input outcomes to control operational process, and compare the performance of other competitors in the same industry, departments, teams, and individuals within the firm. Likewise, it directly influences organizational competitiveness and firm success. IPMSS consists of five dimensions: market value-based appraisal orientation, accounting-oriented measurement capability, indicator-based assessment focus, value-added evaluation emphasis, and revenue-oriented criterion implementation. The data was collected from a survey of 153 Thai-listed firms of which the accounting executive is the key informant of each firm. The results of regression analysis indicated that integrated performance measurement system strategy regarding market value-based appraisal orientation, indicator-based assessment focus, and revenue-oriented criterion implementation positively influence organizational competitiveness. In addition, organizational competitiveness has a strong and positive effect on firm success. Finally, theoretical and managerial contributions, conclusion, and suggestions for future research are discussed.

Keywords: Integrated Performance Measurement System Strategy, Organizational Competitiveness, Firm Success

1. Introduction

The complexity of the global economic environments and the continuously changed manufacturing philosophies, many manufacturing firms, international companies, and others receive both positive and negative effects unavoidably (Levius, 2016; Marc et al. ,2010). Under these circumstances, firms and their managers need to seek new strategies and methods for creating and improving success and competitive

* Ph.D. Student, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University, E-mail: ubumuk.aj.pannarai@gmail.com

² Lecturer, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University, E-mail: sthanyakhan@gmail.com

³ Assistant Professor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University, E-mail: saranya.r@acc.msu.ac.th

advantage (Kumar & Shafabi, 2011). The majority of successful firms uses the diverse techniques and methods for improving their business management, such as new strategies, human resource management techniques, management accounting practice, and performance measurement system (Aracıoğlu et al., 2013). Especially, one of the crucial requirements is the firm's ability to follow-up their performance through selecting to use performance measures that fit with the style of operation and management of themselves.

Integrated performance measurement system strategy (IPMSS) is the firm's ability to apply the set of the diverse measures for quantifying the efficiency and effectiveness of the firm's actions (Gladen, 2011; Neely et al., 2005; Sandt, 2005). In detail, the set of diverse metrics or measures should include financial and non-financial measures, long and short-term measures, internal and external measures together in order to support the right decision-making processes through gathering, processing, analyzing, quantifying information about the firm's performances, and presenting performance outcomes in the form of a brief overview (Bisbe & Malagueño, 2012; Gimbert et al., 2010). IPMSS has an important role and is brought to use for controlling operations, measuring and comparing the performance of other businesses in the same industry, departments, teams, and individuals within the firm (Bhatti et al., 2014). In addition, it can provide the information to track the progress of plans by comparing actual performance against organizational strategic goals (Simons, 2000). When IPMSS is the best, it will improve the efficiency and effectiveness of allocating responsibilities, setting targets, and rewarding outcomes (Merchant & Van der Stede, 2007).

In the accounting management field, the evolution of performance measurement system is divided into two phases (Gomes et al., 2004; Khan & Shah, 2011) as follows: in the first phase (from the late 1880s to the early 1980s) many organizations focused on cost accounting orientation and internal control systems, while key techniques which were often used by firms as the cost variance analysis, standard costing, and flexible budgets (Bourne et al., 2003). During the 1940s to 1950s, the productivity concepts emerged in manufacturing organizations (i.e. quality control, variance reduction, and standardization) to lead to more emphasis on financial measures such as sales, profit, return on investment and other financial ratios (Bititci et al., 2009). Then, financial measures became the important part of performance measurement and were brought to use for developing cost and managing overall control systems. After 1980, due to the changes in the competitive business environment and technologies, the critical perspective of firms had shifted from productivity to quality, time, cost, flexibility and customer satisfaction instead. Later, the emergence of balanced performance measurement frameworks which provide the holistic view of the organizational performance had started on the second phase of evolution (Kurien & Qureshi, 2011). Non-financial measures began to be necessary for monitoring performance and motivating the work of employees because it could provide outcomes to be timely, measurable, precise, and meaningful, and help to adjust operating correspond to the aim and the strategy that the firm had previously set (Medori & Steeple, 2000). Since 1990, the integrated approach has

been continually designed and developed by academics to facilitate firms to lead these frameworks to apply for creating and developing their integrated performance measurement system strategy to be appropriate for the context and style of each firm (Khan & Shah, 2011).

As for traditional problematic issues, the majority of managers often rely on financial measures to support the decision-making and the performance evaluation of the organizations more than other measures (Anthony & Govindarajan, 2001; Berry et al., 2005). On the other hand, traditional performance measurement system which just focuses on financial measures only, has been criticized by users and academics for several reasons as follows: 1) it presents a one-sided view of operational activities; 2) it lacks strategic focus and fails to provide information that has quality, flexibility, and responsiveness; 3) it encourages managers to reduce the variances from the standard rather than seek to continually improve; 4) it fails to offer information on what customers want and how the firm's competitors are performing, and 5) it emphasizes measuring the historical information (Johnson & Kaplan, 1987). Moreover, the well-designed and developed integrated performance measurement system strategy does not only depend on the organization's strategy but also should be created from the stakeholder's needs and satisfaction perspective (Neely et al., 2001). Moreover, the limitation of Balanced Scorecard has been criticized that it lacks other main perspectives, such as market, employees, suppliers, community, and stakeholders (Flak & Dertz, 2004). To meet firm success under the dynamic business environment, the firm's performance measurement system needs to combine financial and non-financial measures together to capture a complete picture of organizational performance. Tangen (2004) suggests that the contemporary IPMSS should be derived from a firm's strategic objectives, have an appropriate balance which should not be seen solely from a financial perspective and should have a limited number of measures to reduce the risk of information overload.

The previous literature reviews on IPMSS find that it establishes and improves firm success, firm performance and a competitive advantage (Bisbe & Malagueño, 2012; Bhatti et al., 2014; Lee & Yang, 2011). IPMSS can increase competitiveness and the motivation of employees (Tättilä et al., 2014). However, prior empirical studies just examined the impact of the performance measurement system on firm outcome, but only little research focuses on the strategic capability of an integrated approach, and lack the investigation of the new dimensions of IPMSS. Moreover, it still lacks the linkage of the relationship between the ability of firms to implement IPMSS, competitiveness, and firm success. As a result, this research aims to investigate the effects of integrated performance measurement system strategy (IPMSS) on firm success. IPMSS has five dimensions which are adopted from Kasie and Belay (2013) as follows: 1) market value-based appraisal orientation; 2) accounting-oriented measurement capability; 3) indicator-based assessment focus; 4) value-added evaluation emphasis; and 5) revenue-oriented criterion implementation. It is the incorporation of main performance measurement perspectives, both from the four perspectives of Kaplan and Norton (1992) in Balanced

Scorecard; and the perspectives of social, employee, market, and supplier partnership in Performance Prism (Neely et al., 2001) in order to solve the defects and weaknesses of the traditional performance measurement. Besides, this research has added the perspective of using the set of diverse measures that combine financial and non-financial measures, long and short-term measures, and internal and external measures (Ittner et al., 2003).

Thai-listed firms are chosen as the population because: 1) these firms represent a large firm which has sufficient resources and higher capacities to use a variety of measures to track their performance. 2) They focus on using data from their performance measurement system to increase the level of the firm's higher capability and to emphasize the diverse methods for measuring their overall performance. 3) The business operational nature of Thai-listed firms has high competitive and emphasis to apply new strategies for creating the success in the long-term. The sample is selected from the database of the Stock Exchange of Thailand, amounts to 696 firms on its website is <http://www.set.or.th/>, as of April 11, 2016. The results are collected and analyzed from 153 Thai-listed firms of which their accounting executive is the key informant.

This research is organized into five sections as follows: the first section provides an overview of the issues and the importance of integrated performance measurement system strategy, the motivation to study for leading to the research objectives. The second section presents the literature review and hypotheses development. The third section presents research methods. The fourth section presents results and discussion. Lastly, the conclusion is presented.

2. Literature review and hypotheses development

In this research, integrated performance measurement system strategy is the main determinant of the firms' success through organizational competitiveness. The conceptual model is presented in Figure 1.

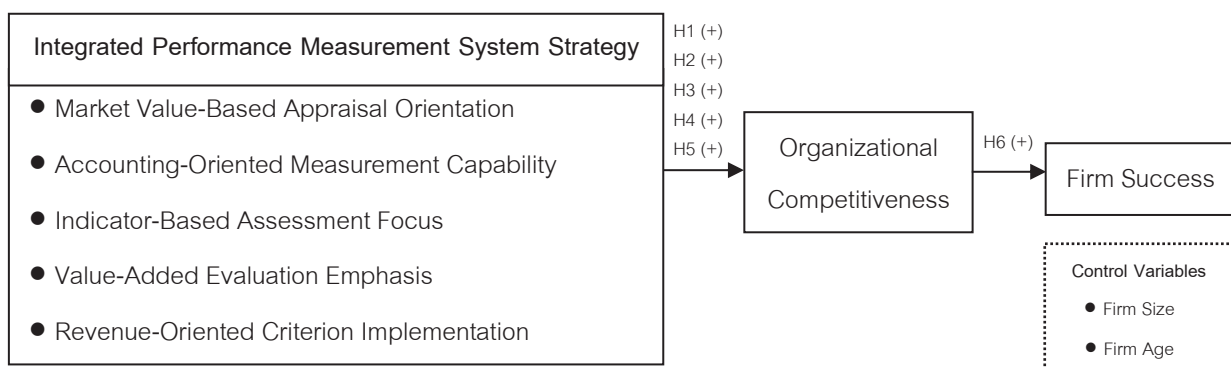


Figure 1: A Conceptual model of the relationships between integrated performance measurement system strategy and firm success

2.1 Integrated performance measurement system strategy

The term of “integrated” refers to a multi-dimensional process, or methods to interact together, and collaborate, that is unique, important and useful (Rouzies et al., 2005). Moreover, performance measurement system refers to the set of various metrics used to quantify both the efficiency and effectiveness of the organization's actions (Neely et al., 2005). Thus, “integrated performance measurement system strategy (IPMSS)” in this research refers to the firm's capabilities to apply the diverse methods and metrics for tracking overall organizational performance, monitoring the progress related to strategic objectives and action plans, allocating responsibilities, supporting the right decision-making, setting performance targets and rewarding outcomes (Kasie & Belay, 2013; Merchant & Van der Stede, 2007; Neely et al., 2005). Moreover, the five dimensions of IPMSS (market value-based appraisal orientation, accounting-oriented measurement capability, indicator-based assessment focus, value-added evaluation emphasis, and revenue-oriented criterion implementation) are adopted from Kasie and Belay (2013).

2.1.1 Market value-based appraisal orientation

The performance measurement of the market and customer satisfaction has begun to receive the attention from firms (Khan & Shah, 2011). It has the important role in the operation by Lamberti and Noci (2010) to confirm that many firms utilize the market value-based appraisal to 1) review whether the intended strategy has been implemented; and 2) communicate to their employees what are the goals that they expect to achieve, and whether they are achieving those expected goals.

Market value-based appraisal orientation in this research refers to the firm's ability to measure the market and customer performance by using a set of several market metrics for tracking marketing efficiency, expansion of market share and customer satisfaction, and providing feedback regarding the outcomes of marketing efforts (Ahmed et al., 2011; Clark et al., 2006; Kasie & Belay, 2013; Lamberti & Noci, 2010). In the previous literature review, O'Sullivan et al. (2009) find that marketing performance measurement has a positive effect on firm performance and CEO satisfaction. Likewise, Van der Stede et al. (2006) find that the performance measurement diversity which emphasizes to use the customer-oriented measures has a positive impact on firm performance. Hence, market value-based appraisal orientation is likely to positively affect organizational competitiveness. The hypothesis is proposed as follows:

Hypothesis 1: The higher the market value-based appraisal orientation is, the more likely that a firm will gain greater organizational competitiveness.

2.1.2 Accounting-oriented measurement capability

Financial and accounting performance measurement began as a result of the industrial revolution in Europe and America since the first phase during the 1880s to the 1980s (Williams and Seaman,

2002). When the productivity concepts emerged in the manufacturing industry, firms had emphasized several financial indicators, such as sales, production, efficiency, return on investment (ROI) and other ratios for measuring overall performance (Bititci et al., 2009).

Accounting-oriented measurement capability in this research refers to the firm's ability to evaluate the performance of profitability, efficiency, operational costs and financial condition by depending on a set of accounting, financial, and cost metrics for providing feedback regarding the overall related financial, operational performance, comparing benefits and costs of actions, and tracking budget utilization capability (De Toni & Tonchia, 2001; Kasie & Belay, 2013; Taticchi et al., 2010). In the previous literature review, Schneider et al. (2003) find a relationship between employee attitudes, high-performance work practices, and financial performance measures. Accounting-oriented measurement can reduce an employee's ambiguity and conflict as well as enhance performance (Burney & Widener, 2007). Thus, accounting-oriented measurement capability is likely to increase organizational competitiveness. The hypothesis is proposed as follows:

Hypothesis 2: The higher the accounting-oriented measurement capability is, the more likely that a firm will gain greater organizational competitiveness.

2.1.3 Indicator-based assessment focus

Indicators or key performance indicators are utilized by a firm for determining and measuring the progress toward the goals. Indicators that related to strategy can contribute to understanding how to that firms find an achievement as well as help explain cause-and-effect relations. When firms select the right indicators, it can reduce employee's ambiguity, conflict, and enhance performance (Burney and Widener, 2007). The key indicators should consist of quality, flexibility, reliability, safety, environment, and community indicators (Heckl & Moormann, 2010).

Indicator-based assessment focus in this research refers to the firm's ability to measure the key success units of the internal business process which are linked to supplier performance and community satisfaction by relying on the set of diverse indicators for tracking overall process performance, providing feedback outcome, and using it to control all operational processes (Bhatti et al., 2014; Gosselin, 2005; Heckl & Moormann, 2010; Parmenter, 2009). In the previous literature review, Kasie and Belay (2013) found the performance measurement system that focuses on operational measures, social/environmental measures, and supplier performance improves better business performance. Van der Stede et al. (2006) find that the internal operation-oriented and employee-oriented measures have a positive effect on firm performance. Moreover, the diverse indicators improve firm performance in a long term (Bhatti et al., 2014). Therefore, indicator-based assessment focus is likely to improve competitiveness. The hypothesis is proposed as follows:

Hypothesis 3: The higher the indicator-based assessment focus is, the more likely that a firm will gain greater organizational competitiveness.

2.1.4 Value-added evaluation emphasis

When the firm's performance of training and development are continuously measured and tracked to lead feedback outcomes to improve operations in the future, it can enhance a firm's competitiveness greater than competitors (Taylor & Baines, 2012). It happens because organizational learning becomes the starting point of the development of employees (Sadler-Smith et al., 2001).

Value-added evaluation emphasis in this research refers to the firm's ability to assess the performance of training and development which can improve firm value and employee satisfaction; by using the set of diverse non-financial measures for tracking the enhancement of their employees' productivity and skills, innovations, and the reduction of employee turnover; and providing feedback outcomes for inputting plans and decision-making in the future (Kasie & Belay, 2013; Neely et al., 2001). Lee and Yang (2011) find that firm which emphasizes the measurement of innovation and learning growth improve firm performance. Specifically, Kasie and Belay (2013) find that to track employee satisfaction and the performance of training and development improves firm performance. Hence, value-added evaluation emphasis is likely to increase competitiveness. The hypothesis is proposed as follows:

Hypothesis 4: The higher the value-added evaluation emphasis is, the more likely that a firm will gain greater organizational competitiveness.

2.1.5 Revenue-oriented criterion implementation

Revenue measure is a financial measure which is implemented to track and evaluate the revenue variance and the sales growth of organizations (Bititci et al., 2009). Parmenter (2009) suggested that sale, sales by product, and the sales growth rate as the key financial measures to assess the organizational performance. Besides, sales, profits, and margins in the financial statement are considered static and backward-looking, regard marketing's short-term value to the firm (Ambler et al., 2004).

Revenue-oriented criterion implementation in this research refers to the firm's ability to measure the performance of sales and revenue by using the set of various revenue metrics to analyze and track the revenue variance, sales growth, the increase in total revenues, and to input outcomes for sales forecast and planning in the long-term (Clark et al., 2006; Kasie & Belay, 2013; Morgan et al., 2002). In the previous literature review, O'Sullivan et al. (2009) found the firm's ability of revenue-oriented performance measurement positively affects firm performance. Bhatti et al. (2014) found that financial performance indicators such as sales, sales by product, and sales growth rate are the key components and have a positive impact on the overall performance and organizational competitiveness. Hence, the hypothesis is proposed as follows:

Hypothesis 5: The higher the revenue-oriented criterion implementation is, the more likely that a firm will gain greater organizational competitiveness.

2.2 Consequents of integrated performance measurement system strategy

2.2.1 Organizational competitiveness

In any organization, maintaining a competitive advantage is critical to success (Yitmen, 2011). The firm's competitive advantage can reflect from financial performance, resources and capabilities underlying a competition of firm higher and more than other firms. Generally, the organizational competitiveness plays the important role to improve firm performance (Testa et al., 2011). Organizational competitiveness still includes the firm's economic strengths and interfaces between a firm and its markets, such as the improvement of corporate image, service quality, and customer satisfaction (Rao & Holt, 2005).

Organizational competitiveness in this research refers to the superiority of the organization when compared to other competitors in the same industry, including effective resource management, innovations, market shares, sales growth, corporate image, service quality, customer satisfaction, and productivity (Álvarez, et al., 2009; Rao & Holt, 2005). The previous literature review finds that organizational competitiveness positively affects firm success and survival (Bharadwaj & Menon, 2000). Organizational competitiveness enhances firm success that results from the implementation of new strategies (Prasertsang et al., 2012). Thus, the stronger competitiveness leads to higher success through the firm's dynamic capabilities. The hypothesis is proposed as follows:

Hypothesis 6: Organizational competitiveness positively influences firm success.

2.2.2 Firm success in this research refers to the organization's goal achievement and higher firm performance, together with the continued abilities to retain customers, the excellence of innovations and operation, the high competency of members, and financial position stability (Mohrman et al., 2003).

3. Research methods

3.1 Sample selection and data collection procedure

Thai-listed firms, which are chosen from the database of the Stock Exchange of Thailand (SET) amounts to 696 firms, are used as the population of this research. The required sample size was a representative of Thai-listed firms as 248 firms by using the minimum usable sample size of Krejcie and Morgan (1970). In the previous literature, an adequate response rate for a mail survey is 20% (Aaker et al., 2001), and to maximize the response rate to 100 percent, this research systematically confines 1,240 (248x5) firms as a sampling frame. However, with a population of 696 firms, the population and sample become the same groups. Thus, 696 firms were selected as the sample for data collection. A total of received questionnaires

were 155 responses, but there were 153 complete and usable questionnaires. The effective response rate was approximately 22.01 percent. Moreover, the non-response bias is tested for generalization based on Armstrong and Overton (1977) to test the significant differences of the demographic of firm characteristics (the period of time registered in SET, the period of time in operating business, authorized capitals, the total assets of the firm, and average revenues per year) between 77 early respondents (the first group) and 76 late respondents (the second group). The result of t-test comparison provides the evidence that there are no statistically significant differences between the two groups at a 95% confidence level. Thus, it can be confidently mentioned that non-response bias is not a serious problem in this research (Armstrong & Overton, 1977).

3.2 Variables measurement

To measure each construct in the conceptual model, dependent and independent variables in table 1 are anchored by five-point Likert Scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree), but control variables are represented as a dummy variable. Additionally, all constructs of variables are developed for measuring from the definition of each construct, and examining the relationship from theoretical framework and previous literature reviews. Therefore, the variables measurement of a dependent variable, independent variables, mediating and control variables are described as follows:

Dependent variable

Firm success is measured by using a five-item scale which involves firm performance, the excellence of innovations and operational processes, the continued abilities to retain customers, the high competency of members, and financial position stability.

Independent variables

This research has 5 independent variables including 1) market value-based appraisal orientation is measured by using a four-item scale, 2) accounting-oriented measurement capability is measured by using a four-item scale, 3) indicator-based assessment focus is measured by using a four-item scale, 4) value-added evaluation emphasis is measured by using a four-item scale, and 5) revenue-oriented criterion implementation is measured by using a four-item scale, by all variables are developed a new scale and based on its definition.

Mediating variable

Organizational competitiveness is measured by using a five-item scale which involves the superiority of the organization when compared to other competitors in the same industry, including effective resource management, innovations, market shares, sales growth, corporate image, service quality, customer satisfaction, and productivity.

Control variables

Control variables in this research include firm age and firm size because they may influence the relationships between IPMSS and firm success. Firm age refers to the firm's experience which is measured by

the period of time registered on the Stock Exchange of Thailand (0 = less than or equal to 10 years, 1 = more than 10 years). Firm size is measured by the total assets of the firm, that is a dummy variable (0 = the total assets of the firm that are less than 10,000,000,000 baht, 1 = equal to or more than 10,000,000,000 baht)

3.3 Reliability and validity

The questionnaire consists of seven parts. Part One and Two ask about the personal information of each accounting executive and the information and details of the firms. Parts Three to Six measure each of the constructs in the conceptual model. It is designed as a five-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). These items are adapted from previous related literature and are created from the definition of each variable. The last part is the recommendations and suggestions. Two academic experts have reviewed the instrument to ensure that the questionnaire is suitable words, and all constructs are adequate to cover the content of the variables. Then, the pre-test is conducted with the first 30 returned questionnaires. The range of factor loadings is between 0.775-0.958. These values are greater than the cut-off score of 0.4 to indicate acceptable construct validity (Hair et al., 2010). The results of Cronbach's alpha coefficients are between 0.830-0.941 which is equal to or greater than the acceptable cut-off score of 0.7 (Nunnally & Bernstein, 1994). Thus, it ensures that validity and reliability of all questionnaires are acceptable.

3.4 Statistical Techniques

The ordinary least squared regression (OLS) is used to test all hypotheses. OLS is appropriate to examine the relationships between dependent variable and independent variables which all variables are categorical and interval data (Hair et al., 2010). As a result, all proposed hypotheses are transformed to two statistical equations as shown:

$$\text{Equation 1: OC} = \alpha_{01} + \beta_1 \text{MBAO} + \beta_2 \text{AOMC} + \beta_3 \text{IBAF} + \beta_4 \text{VAEE} + \beta_5 \text{ROCT} + \beta_6 \text{FA} + \beta_7 \text{FS} + \varepsilon$$

$$\text{Equation 2: FSC} = \alpha_{02} + \beta_8 \text{OC} + \beta_9 \text{FA} + \beta_{10} \text{FS} + \varepsilon$$

4. Research results and discussion

In Table 1, the descriptive statistics and correlation matrix for all variables are presented. With respect to potential problems relating to multicollinearity, variance inflation factors (VIF) is used to provide information on the extent to which non-orthogonality among independent variables inflates standard errors. The VIF range from 1.019 to 4.588 (in equations 1 and 2) which is below the cut-off value of 10 as recommended by (Hair et al., 2010), meaning the independent variables are not correlated with each other. Therefore, there are no substantial multicollinearity problems encountered in this research.

Table 2 shows the regression analysis results of hypotheses 1–6 that the influence of five dimensions of integrated performance measurement system strategy on organizational competitiveness and the effect of

organizational competitiveness on firm success. Firstly, the result indicates that market value-based appraisal orientation (the first dimension) positively influences organizational competitiveness ($\beta_1 = 0.307$, $p < 0.01$). In terms of market value-based appraisal orientation, according to Clark et al. (2006), it can provide feedback outcome regarding marketing efforts. Market value-based appraisal orientation increases firm performance, CEO satisfaction, and managers' job satisfaction (O'Sullivan et al., 2009). It can improve the efficiency of decision-making (Morgan et al., 2002). Firms that continuously follow up the performance of customer satisfaction are likely to increase financial performance, the reputation of the organization, and competitiveness (Clark, 2001, Neely et al., 2005, Van der Stede et al., 2006). *Thus, Hypothesis 1 is strongly supported.*

Table 1: Descriptive Statistics and Correlation Matrix

Variables	MBAO	AOMC	IBAF	VAEE	ROCI	OC	FSC	FA	FS
Mean	4.11	4.41	4.20	4.16	4.26	3.99	4.08	n/a	n/a
S.D.	0.71	0.55	0.62	0.65	0.58	0.76	0.70	n/a	n/a
MBAO	1								
AOMC	.664 ^{***}	1							
IBAF	.759 ^{***}	.765 ^{***}	1						
VAEE	.733 ^{***}	.716 ^{***}	.832 ^{***}	1					
ROCI	.708 ^{***}	.729 ^{***}	.754 ^{***}	.764 ^{***}	1				
OC	.745 ^{***}	.678 ^{***}	.743 ^{***}	.718 ^{***}	.717 ^{***}	1			
FSC	.697 ^{***}	.660 ^{***}	.652 ^{***}	.689 ^{***}	.695 ^{***}	.877 ^{***}	1		
FA	.034	.013	.020	-.008	.070	.074	.026	1	
FS	.149	.103	.087	.171 ^{**}	.138	.209 ^{***}	.196 ^{**}	.126	1

^{***} Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed), ^{**} Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Secondly, this result does not find a significant effect of accounting-oriented measurement capability on organizational competitiveness ($\beta_2 = 0.112$, $p < 0.10$). This is consistent with the study of Khan and Shah (2011) who criticized that accounting-oriented measurement alone is not sufficient to completely measure overall performance. Firms should design their new performance measurement system strategy that includes financial and non-financial measures together (Gosselin, 2005). It is also supported by the study of Kasie and Belay (2013) who identified that finance measures do not affect organizational competitiveness and performance (profit margin, sales growth, revenue). It implies that the influence of accounting-oriented measurement capability is the ability of firms to generate some quantitative data to react to the needs of the organization and their executives only. *Thus, Hypothesis 2 is not supported.*

Thirdly, OLS regression results support that indicator-based assessment focus (the third dimension) has a positive impact on organizational competitiveness ($\beta_3 = 0.207$, $p < 0.05$) to be consistent with Bhatti, et al. (2014) who stated that the firm's indicator-based assessment focus establishes and continuously improves

firm performance. Moreover, Kasie and Belay (2013) found that the performance measurement system which focuses on operational measures, social measures, and their supplier partnership performance, improve better organizational competitiveness. *Therefore, Hypothesis 3 is supported.*

Fourthly, the results indicate that value-added evaluation emphasis (the fourth dimension) does not find a significant influence on organizational competitiveness ($\beta_4 = 0.088$, $p < 0.10$). It is possible that firms emphasize the creation of activities to training and development over cause employees are unable to work during the training time. Besides, firms may spend much money to invest in these activities, resulting in a loss of investment in order to increase the competitiveness of the organization. This is consistent with the study of Chen et al. (2005) who found that tracking the performance of training and development has a positive impact on market value and financial performance, but it may not be clear in the year that investment. A firm should evaluate and track the performance of training and development, because it may increase organizational competitiveness in following. *Thus, Hypothesis 4 is not supported.*

Table 2: Results of Regression Analysis

Independent Variables	Dependent Variable Organizational Competitiveness (OC) Equation 1
Integrated Performance Measurement System Strategy:	
Market Value-Based Appraisal Orientation (MBAO: H1)	.307*** (.079)
Accounting-Oriented Measurement Capability (AOMC: H2)	.112 (.080)
Indicator-Based Assessment Focus (IBAF: H3)	.207 ** (.102)
Value-Added Evaluation Emphasis (VAEE: H4)	.088 (.096)
Revenue-Oriented Criterion Implementation (ROCI: H5)	.180** (.084)
Control Variables:	
Firm Age (FA)	.071 (.098)
Firm Size (FS)	.183* (.101)
Adjusted R ²	0.656
Maximum VIF	4.588

*** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.10, Beta coefficients with standard errors in parenthesis

Fifthly, revenue-oriented criterion implementation positively and significantly affects organizational competitiveness ($\beta_5 = 0.180$, $p < 0.05$). It is believed that when firms measure their performance to follow the suitable revenue criterion, it can encourage higher competitiveness. It corresponds with the prior research that indicates that revenue measure is a financial measure which is implemented to track and evaluate revenue variances and sales growth of the organizations (Bititci et al., 2009). The empirical evidence of O'Sullivan et al. (2009) who found that the ability of performance measurement, based on a revenue-oriented criterion, has a positive impact on the firm's performance. *Thus, Hypothesis 5 is supported.*

Additionally, the result of equation 1 shows that firm size has a positive impact on organizational competitiveness ($\beta_7 = 0.183$, $p < 0.10$). Therefore, it can be interpreted that Thai-listed firms actually represent a large firm which they have sufficient resources and higher capacities to use a variety of measures to track their performance and generate competitiveness is higher than other firms that are not registered on SET. Correspondingly, the study of Marc et al. (2010) found that a large firm is normally associated with the better ability of resource allocation and competitiveness.

Table 3: Results of Regression Analysis

Independent Variable	Dependent Variable firm success (FSC) Equation 2
Organizational Competitiveness (OC: H6)	.877*** (.040)
Control Variables:	
Firm Age (FA)	-.084 (.080)
Firm Size (FS)	.037 (.083)
Adjusted R ²	0.767
Maximum VIF	1.048

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.10$, Beta coefficients with standard errors in parenthesis

In Table 3, the finding indicates that organizational competitiveness has a strong and positive effect on firm success ($\beta_8 = 0.877$, $p < 0.01$). It can be surely stated that the finding is consistent with Bharadwaj and Menon (2000) who found that organizational competitiveness positively affects firm success and firm survival. Moreover, organizational competitiveness enhances firm success as a result of the implementation of the new

strategy and product innovation, leading to access new markets and a firm's superior success (Prasertsang et al., 2012). *Thus, Hypothesis 6 is strongly supported.*

5. Conclusion

The investigation of the effect of integrated performance measurement system strategy on firm success is the purpose of this research. The results indicate that market value-based appraisal orientation, indicator-based assessment focus, and revenue-oriented criterion implementation have a positive effect on organizational competitiveness. Moreover, organizational competitiveness has a strong and positive influence on firm success. The results contribute to confirming the resource-based view that integrated performance measurement system strategy is the organizational capability that is created for increasing organizational competitiveness and firm success. The interesting results can provide the managerial implication for firms and their accounting executives that market value-based appraisal orientation, indicator-based assessment focus, and revenue-oriented criterion implementation of integrated performance measurement system strategy is, the more likely that a firm will gain greater organizational competitiveness and firm success. Moreover, the results can provide guidelines for firms that the integration and development of performance measurement system strategy should match the style of each firm's business operation. Firms require determining, aligning, and encouraging the use of integrated performance measurement system strategy because it can report the firm's comprehensive performance. In addition, some hypotheses are not statistically significant thus it indicates that accounting-oriented measurement capability and value-added evaluation emphasis do not influence organizational competitiveness. Future research should investigate other sectors and industries to uncover the full range of the ability of integrated performance measurement system strategy of firms in the every context in Thailand, as well as to confirm the findings of this research. Further research should investigate other moderating variable associating with the maintenance and improvement of long-term strategic capabilities such as organizational citizenship behavior and organizational loyalty.

References

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing research*. New York: John Wiley and Sons.
- Ahmed, Z., Nawaz, M., Dost, K., & Khan, M. (2011). Comparative significance of the four perspectives of Balanced Scorecard. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(1), 981-993.
- Álvarez, I., Marin, R., & Fonfría, A. (2009). The role of networking in the competitiveness of firms. *Technological Forecasting & Social Change*, 76, 410-421.
- Ambler, T., Kokkinaki, F., & Puntoni, S. (2004). Assessing marketing performance: Reasons for metrics selection. *Journal of Marketing Management*, 20(3/4), 475-498.

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2001). *Management control systems*. Boston, McGraw-Hill Irwin.
- Aracıoğlu, B., Zalluhoğlu, A. E., & Candemir, C. (2013). Measuring and evaluating performance within the strategic management perspective: a study on performance measurement of Seafood Company. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 99, 1026–1034.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Berry, A. J., Broadbent, J., & Otley, D. (2005). *Management control: Theories, issues and performance*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bharadwaj, A. S., & Menon, A. (2000). Making innovation happen in organizations: Individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms of both?. *Journal of Product Innovation Management*, 17(6), 424-434.
- Bhatti, M. I., Awan, H. M., & Razaq, Z. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality and Quantity*, 48(6), 3127-3143.
- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2012). Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments?. *Management Accounting Research*, 23, 296–311.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Mendibil, K. (2009). Performance measurement: Questions for tomorrow. *Strathprints Institutional Repository* (October), 1-8. <http://strathprints.strath.ac.uk/13954/>
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J., & Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: A literature review. *International Journal of Business Performance Management*, 5(1), 1-24.
- Burney, L., & Swanson, N. (2010). The relationship between balanced scorecard characteristics and managers' job satisfaction. *Journal of Managerial Issues*, 22(2), 166-81.
- Burney, L., & Widener, S. K. (2007). Strategic performance measurement systems, job relevant information and managerial behavioral responses-role stress and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 19, 43-69.
- Chen, M.C., Cheng, S. J., & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firm's market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6, 159-176.
- Clark, B. H. (2001). A summary of thinking on measuring the value of marketing. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 9(4), 357-369.
- Clark, B. H., Abela, A. V., & Ambler, T. (2006). An information processing model of marketing performance measurement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(3), 191-208.
- De Toni, A., & Tonchia, S. (2001). Performance measurement systems-models, characteristics and measures. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 46–71.

- Flak, L. S., & Dertz, W. (2004). *Stakeholder theory and balanced scorecard to improve is strategy development in public sector*. Agder University College, Norway.
- Gimbert, X., Bisbe, J., & Mendoza, X. (2010). The role of performance measurement systems in strategy formulation processes. *Long Range Planning*, 43, 477-497.
- Gladden, W. (2011). *Performance Measurement: Controlling Mit kennzahlen*. Auflage: Wiesbaden.
- Gomes, C. F., Yasin, M. M., & Lisboa, J. V. (2004). A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: A framework and direction for future research. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(6), 511-530.
- Gosselin, M. (2005). An empirical study of performance measurement in manufacturing organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 419-437.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education International.
- Heckl, D., & Moormann, J. (2010). *Process performance management, In Handbook on Business Process Management*, 2, 115-135.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 715-741.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston, Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). Balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- _____. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business School Press*, 74(1), 75-85.
- Kasie, F. M., & Belay, A. M. (2013). The impact of multi-criteria performance measurement on business performance improvement. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 6(2), 595-625.
- Khan, K., & Shah, A. (2011). Understanding performance measurement through the literature. *African Journal of Business Management*, 5(35), 13410-13418.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kumar, A., & Shafabi. (2011). Strategic cost management-suggested framework for 21st Century. *Journal of Business and Retail Management Research*, 5(2), 118-130.
- Kurien, G. P., & Qureshi, M. N. (2011). Study of performance measurement practices in supply chain management. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(4), 19-34.

- Lamberti, L., & Noci, G. (2010). Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. *European Management Journal*, 28, 139-152.
- Lee, C. L., & Yang, H. J. (2011). Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management Accounting Research*, 22, 84-104.
- Levius, S. (2016). Information and communication technology strategies to improve international competitiveness in a Barbados organization. *Walden University, ProQuest Dissertations Publishing*, 1-140.
- Marc, M., Peljhan, D., Ponikvar, N., Sobota, A., & Tekavcic, M. (2010). Determinants of integrated performance measurement systems usage: An empirical study. *The Journal of Applied Business Research*, 26(5), 63-75.
- Medori, D., & Steeple, D. (2000). A framework for auditing and enhancing performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(5), 520-533.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (2nd ed.). New York: Financial Times/Prentice Hall.
- Mohrman, S. A., Finegold, D., & Mohrman, A. M. (2003). An empirical model of the organizational knowledge system in new product development firms. *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1-2), 7-38.
- Morgan, N. A., Clark, B. H. & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: Integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55(5), 363-375.
- Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. *Measuring Business Excellence*, 5(2), 6-12.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228-1263.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Sullivan, D., Abela, A. V., & Hutchinson, M. (2009). Marketing performance measurement and firm performance: Evidence from the European high-technology sector. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 843-62.
- Parmenter, D. (2009). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. New Jersey, USA: Wiley.
- Prasertsang, S., Ussahawanitchakit, P., & Jhundra-indra, P. (2012). Corporate social responsibility effectiveness, firm competitiveness, business successes and corporate sustainability: An empirical investigation of ISO 14000 businesses in Thailand. *International Journal of Business Strategy*, 12(4).

- Rao, P., & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?. *International Journal of Operations and Production Management*, 25(9), 898–916.
- Rouzies, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. (2005). Sales and marketing integration: a proposed framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 113-122.
- Sadler-Smith, E., Spicer, D. P., & Chaston, I. (2001). Learning orientations and growth in smaller organizations. *Long Range Plan*, 34(2), 139–158.
- Sandt, J. (2005). Performance measurement, Übersicht über Forschungsentwicklung und-stand, *Controlling & Management, Heft*, 6(49), 429-447.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. New Jersey, N.J: Prentice-Hall.
- Tätilä, J., Helkiö, P., & Holmström, J. (2014). Exploring the performance effects of performance measurement system use in maintenance process. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 20(4), 377-401.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: From philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8) 726-737.
- Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo L. (2010). Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 4-18.
- Taylor, J., & Baines, C. (2012). Performance management in UK universities: implementing the balanced scorecard. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(2), 111-124.
- Testa, F., Iraldo, F., & Frey, M. (2011). The effect of environmental regulation on firms' competitive performance: The case of the building & construction sector in some EU regions. *Journal of Environmental Management*, 92, 2136-2144.
- Van der Stede, W. A., Chow, C. W., & Lin, T. W. (2006). Strategy, choice of performance measures, and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 18, 185-205.
- Williams, J. J., & Seaman, A. E. (2002). Management accounting systems change and departmental performance: The influence of managerial information and task uncertainty. *Management Accounting Research*, 13, 419-445.
- Yitmen, T. (2011). Intellectual capital: A competitive asset for driving innovation in engineering design firms. *Engineering Management Journal*, 23(2), 1-16.

Strategic Renewal Capability and Firm Sustainability: An Empirical Investigation of Software Businesses in Thailand

Wasin Phetphongphan^{*} Phaprukbaramee Ussahawanitchakit² and Karun Pratoom³

Abstract

Strategic renewal capability has been viewed as one of key components that influence organizational outcomes. The objective of the study was to investigate the effect of strategic renewal capability on organizational survival and firm sustainability. The results were derived from a survey of 156 Software Businesses in Thailand which provided the interesting points of strategic renewal capability. The hypothesized relationships among variables were examined by using ordinary least square (OLS) regression analysis. Results suggested that all dimensions of strategic renewal capability positively influence on organizational survival and firm sustainability. Furthermore, organizational survival has a positive influence on firm sustainability. Theoretical and managerial contributions, conclusion, and suggestions for future research are also discussed.

Keywords: Strategic Renewal Capability, Organizational Survival, Firm Sustainability

1. Introduction

The increasing globalization and environmental turbulence makes it essential for organizations to respond to changing, competitive and unpredictable environments, if they wish to survive (Schmitt and Klamer, 2015). Moreover, the growth of information and communication technologies have resulted in changes in broader markets from the national to the global level (Yang & Sun, 2012). This means that organizations have to face an increasing number of competitors as well as increased stakeholder demands, which contribute to new challenges in business operations (Barich and Kotler, 1991). Therefore, to survive and succeed in business, an organizations need to be revised and change themselves continuously to suit the rapidly-changing economic environments (Hong & Stähle, 2005)

Which responding to these changes, organizations need to have the ability to create novel and improved products, services and product delivery strategies (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Stähle (1998) stated that this ability is an attribute of renewal capability. Previous studies demonstrated that renewal capability is the ability to refresh or adjust to organizational success and more long-lasting in the business (Pöyhönen, 2004). Renewal capability is also modifying proactively, it helps to promote the sustainability of the organization. Not only does the renewal capability respond to changing environment

^{*} Doctor Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

² Associate Professor Doctor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

³ Lecturer, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

but it also is a proactive strategy to help organizations succeed in the competition (Hamel, 2000). Moreover, it has been found in previous research that renewal capability is directly related to the survival and sustainability of organizations (Khumyat & Pratoon, 2015).

The concept of renewal has often been used strategically (Capron & Mitchell, 2009; Lavie, 2006; Murmann, 2003; Salvato, 2009). Agarwal and Helfat (2009) indicated that strategic renewal includes the procedures, processes and means for the organization to focus on organization's long-term, which is directly related to success and failure in the future. To expand the understanding about the renewal capability, this research attempts to integrate the two concepts are the strategic renewal and renewal capability to generate a new concept. Therefore, strategic renewal capability in this research is defined as processes or methods to promote the ability of an organization to refresh itself within the terms of its business goals to make the organization become more sustainable; long-lasting and successful in the future.

To gain information efficient, studies of strategic renewal capability are investigated in the context of businesses that have been affected by changes in the environment and technology. Garrett, Buisson and Yap (2006) states that the business has been greatly affected by the rapidly changing environments composed of the telecommunications industry, the electronics industry and especially the software industry because the software industry has a high turnover rate of members. Many organizations are unable to survive in the situation of fierce competition. Moreover, the software business in Thailand is crucial for the growth of the national economy and in meeting the increasing challenges posed by foreign competitors. For this reason, it is important to investigate how firms in Thailand can best use strategic renewal capabilities to exploit their potentials in terms of maintaining and increasing their competitive advantage.

Thus, the main purpose of this research is to investigate the relationship between strategic renewal capability and firm sustainability. The key research question is how does strategic renewal capability relate to firm sustainability? The remains of this research are structured as follows. The first part reviews prior empirical research and relevant literature, proposes the theoretical framework to explain the conceptual model, and develops the related hypotheses. The third part describes the research methods, comprising the sample selection, data collection procedure, development of the measurements of each construct, the statistical analyses, the fourth part presents the results of statistical testing, demonstrates the empirical results and provides a discussion in full detail. The fifth part identifies the details of the conclusion, the theoretical and managerial contributions. Finally, the researcher concludes of this research.

2. Literature review and hypothesis development

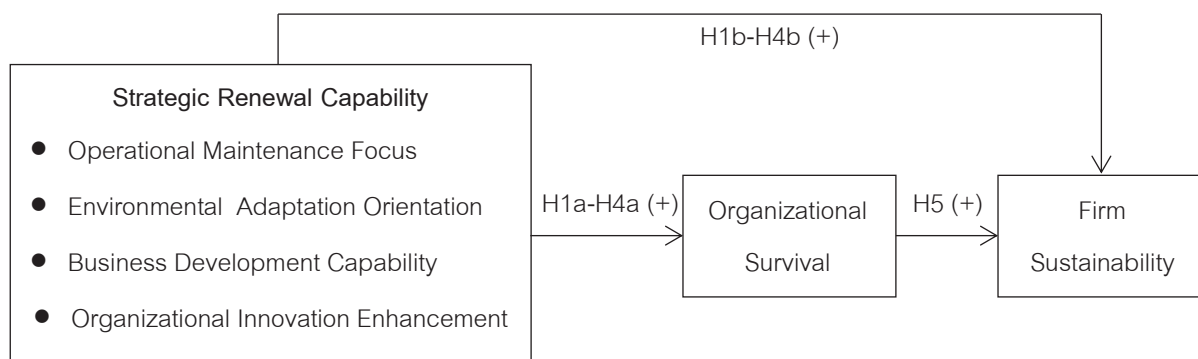
Strategic renewal capability emerges from the integration of three main perspectives, namely, knowledge management, intellectual capital and strategic management perspectives (Pöyhönen, 2004). Within these perspectives, the knowledge management perspective is to understand the context of the organization, which leads to the capability of the organization. Organizations used this capability to

maintain and develop themselves (Henderson & Cockburn, 1994; Zander & Kogut, 1995). The intellectual capital perspective focuses on the resources exploitation of the organization, which allows creating the organizational performance. Lastly, the strategic management perspective approaches the creation of competitive advantage. This perspective stimulates adaptation and innovation in order to build organizational competitiveness. Hence, these three perspectives support renewal capability as the dynamic capability of an organization.

The literature review discusses the three perspectives proposed by Hong and Stähle (2005), and it can be concluded that maintenance, development, adaptation and innovation are identified as key factors within the dimensions of strategic renewal capability. These factors are consistent with the concepts proposed by Stähle (2000) and Pöyhönen (2004). However, there remain differences between the studies of Stähle (2000) and Pöyhönen (2004). Stähle (2000) focused on organizational adaptation as a means of responding to changing environments to ensure organizational survival. He identifies the dimensions of strategic renewal capability as consisting of maintenance development and adaptation. Meanwhile, the study of Pöyhönen (2004), which focused on strategically proactive measures to promote organizational success and sustainability, identified dimensions of strategic renewal capability as consisting of maintenance development and innovation. In this research, the concepts of Stähle (2000) and Pöyhönen (2004) are integrated by combining the elements of the dimensions of strategic renewal capability proposed by them. Hence, the dimensions of strategic renewal capability as posited in this research combine operational maintenance focus, environmental adaptation orientation, business development capability and organizational innovation enhancement.

Strategic renewal capability also has been recognized as essential to dynamic capabilities because dynamic capabilities refer to the ability to renew the competencies to conform to the changing business environment by integrating, adapting, and reconfiguring organizational resources to achieve survival and sustainability (Helfat et al., 2007). Therefore, dynamic capability theory is applied to explain the relationships among the four dimensions of strategic renewal capability and organizational survival and firm sustainability. Finally, a conceptual model of this research is illustrated in Figure 1 as below.

Figure 1: Conceptual model of strategic renewal capability and firm sustainability



2.1 Strategic renewal capability

This research defines the strategic renewal capability processes of an organization as a means to promote its ability to adapt and develop and thereby sustain its long term prospects in achieving its future business goals. It relates to the organization's ability to implement renewal processes through effective maintenance, whether by incremental development, or radical innovation. Furthermore, renewal capabilities generate the competitive advantage for the organization, the overall long-term strategy or the vision of the organization, as well as its external environment. Stähle (1998) suggested that the ability of renewal capability is a characteristic of dynamic systems. In addition, the researcher has related renewal ability to be reflective, adaptive or radically dependent on the environment as discussed by Junell and Stähle, (2011). The study by Stähle (1998) suggested that renewal ability includes the renewal capability to operate within different environments and the ability to prioritize the operational environment in line with organization strategy.

Prior research shows empirical evidence that renewal capability is directly related to the survival and sustainability of organizations (Khumyat & Pratoon, 2015). Junell and Stähle (2011) suggested that the renewal concept consists of either maintenance and adaptation, or innovation to organizational change (Stähle & Gronroos, 2000; Stähle et al., 2003). In addition, the study of Junell and Stähle (2011) and Pöyhönen (2004) stated that development capability is an aspect of renewal because it is the ability to bring sustainable growth of the organization, as well as the business development capability that was identified as the process about the potential creation for firm sustainability (Sørensen, 2012). Based on the literature reviewed above, this research proposes four dimensions of strategic renewal capability as follows.

2.1.1 Operational maintenance focus

Effective treatment is identified as one of the dimensions of strategic renewal capability in which the process of maintenance comprise the maintenance of skills, abilities and knowledge of the organization. It also includes maintenance tools, equipment or things that are used in the business of the organization (Junell & Stähle, 2011; Pöyhönen, 2004). In addition, the main goal of maintenance relates to the efficiency of organizational operations over time (Pöyhönen, 2004). Hence, maintenance is important for administrators who need to maintain the efficiency of the organization in an environment that is changing rapidly (Chan, 2008).

Maintenance in this context relates to the linkages between management practices that sustain both tangible and intangible assets for the renewal functions of the organization (British Standards Institution, 1993). Swanson (2001) stated that the operational maintenance focus is the relationship between the concepts of maintenance policy and maintenance efficiency to accomplish organizational purposes. The studies of various researchers have highlighted the importance of the operational maintenance focus as it relates to the overall performance of an organization (British Standards Institution, 1993).

In this research, operational maintenance focus is defined as the activity of an organization which involves maintenance skills, abilities and knowledge, as well as providing the physical assets that facilitate the operations of the organization in order to maintain the firm in a rapidly changing environment; thus, influencing survival of the organization (Hamel, 1998; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Meanwhile, operational maintenance focus is viewed as the ability to lead the organization to sustainable development as it helps reduce operational conflicts and increases the performance of the organization (Swanson, 2001). Thus, this research has highlighted that the operational maintenance focus is associated with survival and sustainability of organizations. Hence, these ideas lead to posit the following hypotheses.

Hypothesis 1: Operational maintenance focus will positively relate to a) organizational survival and b) firm sustainability.

2.1.2 Environmental adaptation orientation

Environmental adaptation is defined as a specific capability within an organization to respond to environmental change and to use this ability to sustain both survival and competitiveness to bring about organizational success (Lee, 2001). This adaptation arises from an organization's efforts to improve its businesses to suit a rapidly changing environment and focus on achieving organizational success in the face of the challenges it confronts (Lee, 2001).

The concept of adaptation has been recognized as one of dimensions of strategic renewal capability because the successful adjustment of an organization to fit the business environment is consistent with the objectives of strategic renewal capability, and ensures the survival and sustainability of the organization (Junell & Ståhle, 2011; Pöyhönen, 2004). Moreover, the study of Pitt and Kannemeyer (2000) found that environmental adaptation can help to stabilize an organization as it aims to adapt its business model to harmonize with the market by taking into account the uncertainties relating to risk and technology which create business ambiguity. Similarly, Stoica and Schindehutte (1999) have stated that the adaptive organization helps its business to develop over time. The role of entrepreneurs is to use their experience to support the promotion of products and markets, and to assist suppliers, employees and other interests that have an influence on the organization. Therefore, it is highly probable that environmental adaptation orientation influences survival and sustainability.

In addition, Morris and Zahra (1999) suggested that adaptation is very useful for organizations in environmental change as organizations which successfully implement adaptations will achieve higher organizational competitiveness than organizations without adaptation. Therefore, the following hypotheses are proposed:

Hypothesis 2: Environmental adaptation orientation will positively relate to a) organizational survival and b) firm sustainability.

2.1.3 Business development capability

The potentiality for business development is a major factor relating to the success of an organization. Organizations rely on a capability for business development to create business opportunities for growth and as a factor which helps them achieve competitive advantage (Junell & Ståhle, 2011;

Pöyhönen, 2004). Business development capability has been identified as an aspect of business renewal capability; the ability to bring about change and sustainable growth within an organization. Additionally, business development capability has been identified as providing the potential for promoting organizational growth (Sorensen, 2012).

Business development capability has been identified as a dynamic capability that can cope with a changing environment (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007) and which arises from the ability to integrate knowledge, expertise and resources within the organization for the successful construction of growth opportunities in an unpredictable environment (Sørensen, 2012). Business development capability is focused on efforts to enhance the business value of an enterprise. Thus, it is associated with the development of market channels, products and relationships with stakeholders (Gibb, 2006).

In addition, business development capability has also been recognized as having a relationship with the survival of organizations (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Likewise, the study of Soltani, Ramazanpoor and Eslamian (2014) suggested that business development is a key process towards gaining a market advantage over competitors thereby promoting sustainability. Hence, it may be related to stakeholder expectations. Therefore, hypotheses are proposed as follows:

Hypothesis 3: Business development capability will positively relate to a) organizational survival and b) firm sustainability.

2.1.4 Organizational innovation enhancement

Innovation is an important organizational strategy. It was identified as strategic proactivity, one of the goals of strategic renewal capability (Stähle & Gronroos, 2000). The dimensions of strategic renewal capability indicate that innovation is about proactively building new strengths for the future (Pöyhönen, 2004). Many scholars have expressed the view that innovation relates to the introduction of a new concept, behavior or process. Such innovation may extend to new products, new services, new technologies, or new management strategies (Damanpour & Evan, 1984; Khan & Manopichetwattana, 1989). Wu and Lin (2011) stated that innovation has two distinct aspects, namely, technological innovation and management innovation. The concepts surrounding technology innovation refer to creating new products, new services and new technology and have led to a new term, "technovation", being coined. Management innovation relates to creating new markets, new supply sources, and new organizational approaches. However, all are crucial to organizational renewal to ensue firm sustainability.

Organizational innovation enhancement in this research is defined as a comprehensive set of characteristics within organizations that (Burgelman, Maidique, & Wheelwright, 2004). Organizational innovation is about promoting new technology or new administrative practices to enhance the operation of an organization. It can also be referred to as the ability to transform knowledge into new ideas and new methods to benefit the organization (Lawson & Samson, 2001).

In addition, organizational innovation in terms of research and development are used in developing new products and services (Ussahawanitchakit, 2006). Peng, Liu and Lin (2015) stated that developing unique innovations to enable survival to succeed in an uncertain environment. Likewise, Moreover, Albers and Brewer (2003) have stated that organizational innovation is the driving force behind an organization's survival as it encourages the integration of resources and knowledge to achieve the goals of the organization. Hence, organizational innovation has been recognized as the ability to enable organizations to survive and sustainability in an uncertain environment. Therefore, the following hypotheses are proposed:

Hypothesis 4: Organizational innovation enhancement will positively relate to a) organizational survival and b) firm sustainability.

2.2 The effects of organizational survival on firm sustainability

The consequence of strategic renewal capability in this research is organizational survival and firm sustainability. This part emphasizes the effects of strategic renewal capability on firm sustainability.

2.2.1 Organizational survival

Organizational survival is a measure of success or failure arising from the operation of the organization (Mata & Portugal, 2002; Persson, 2004). Organizational survival is often dependent on the ability of the managers, when faced with an uncertain external environment, whether due to changes relating to the market, technology growth, or competitive turbulence, to respond appropriately (Claycomb, Droge, & German, 2005). Thus, to be successful organizations must be able to cope with external environmental threats if they are to survive in an uncertain external environment. However, Claycomb, Droge and German (2005), elaborated that organizational survival is associated with socio-political legitimacy. Therefore, this suggests that an organization's operations must remain in harmony with its external environment, both economic and political.

The focus of this research is organizational survival in terms of the ability of organizations to adjust to suit their environments. Thus, organizational survival in this research refers to the ability of organizations to create and maintain their stability by managing uncertain competitive environments to ensure long-term survival (Persson, 2004). In addition, the business operations of organizations, able to survive in an uncertain competitive environment, are more likely to increase their financial returns, by such strategies as enhancing their products and services and by maintaining their market share. Many scholars realize that the importance of organizational survival is associated with the sustainability of an organization (Ha, 2013).

2.2.2 Firm sustainability

In this research, a firm's sustainability is defined in terms of a continuous increase of business income and of profitability, improved product and service quality and growth of market share, relative to past operating results. These factors are related to expanding business growth, increasing shareholder value, corporate prestige and reputation, and correspondingly improved customer relationships (Szekely & Knirsch, 2005). However, firm sustainability correlates to organizational survival;

yet in this research, both are seen as distinct. Organizational survival focuses on the long term; the ability to remain in business over time in a competitive environment. However firm sustainability focuses on the ability to expand and grow a business; relating its present to its past operating results. Firm sustainability is determined by the firm's ability to survive in business and to generate business growth. Hence, firm sustainability is affected by organizational survival. Therefore, a hypothesis is proposed as follows:

Hypothesis 6: Organizational survival will positively relate to firm sustainability.

3. Methodology

3.1 Sample selection and data collection procedure

The target population was 855 software businesses in Thailand drawn from the Software Industry Promotion Agency (SIPA) of Thailand data base as of the 25th of March of 2016. Of the 855 questionnaires sent to the selected respondents by the chief executive officer (CEO) or executive director of each firm was considered as the appropriate key informant. All of questionnaires were mailed to respondent firms, and a period of eight weeks was allowed to receive replies, before a follow up mail-out was undertaken to non-respondents. It was found that 172 surveys were returned unclaimed and hence rejected as the firms had either ceased to operate or had moved to another (unknown) location. These undeliverable surveys were removed from the study. Consequently 683 surveys remained valid for research purposes, and of these 163 firms responded. However, of these, seven surveys were incomplete, and were discarded leaving a balance of 156 completed surveys that were usable for purposes of analysis. This yields a calculated response rate of approximately 22.84 percent. According to Aaker, Kumar, and Day (2001), the effective response rate for a mail-out survey without an appropriate follow-up procedure, should be more than 20 percent, a range that is considered acceptable for data analysis.

3.2 Test of non-response bias

The non-response bias is evaluated to ensure the legitimacy of the research outcomes by ensuring that the final sample represents the population of the research. The non-response bias is tested before the data are analyzed. Non-response bias testing is used to verify bias between "response" and "non-response" by comparing early versus late responders (Armstrong & Overton, 1977). In analyzing the data received this research used t-test comparisons to compare the firms' characteristics, such as the amount of capital, the number of employees, and average income per year between early and late respondents. If the t-test comparison shows no significant difference between these two groups of respondents, it can be assumed that these returned questionnaires have no non-response bias problem (Armstrong & Overton, 1977). All of the received questionnaires were divided into two equal groups. The early respondents' responses and the late respondents' responses have been compared by using, t-test analysis. The firms' demographics, including business entity, business types, working capital, number of employees, operating periods and average annual incomes were compared.

The results were not significant between early and late responses. It can be confidently concluded that the non-response bias is not a serious problem in this research (Armstrong and Overton, 1977).

3.3 Variable measurement

In this research, the measurement and evaluation of responses have been developed from several sources, including the relevant literature, definition of terms, and prior research instruments. Each construct in the conceptual model is measured against multiple items. All constructs in this research are abstract, they cannot be measured directly. The use of multiple items to measure abstract constructs is the one of the methods for solving this situation (Churchill, 1979). Each construct is rated on a five-point Likert scale (1 = strongly disagree to 5 = strongly agree). The variable measurements of this research are described as follows:

3.3.1 Dependent variable

Firm sustainability is the measure for evaluating the achievement of the operation of the organization (Stanley, Hult, & Olson, 2010) which focuses on the achievement of continuous incremental growth such as sales growth, profitability and market share when compared with operating results in the past. It also includes providing outstanding services over competitors and having reputation that is accepted by customers. To measure firm sustainability, five items in the questionnaire were adapted from a study by Phokha and Ussahawanitchakit (2011).

Organizational survival is measured by the perception about the survival of the business in the long term, business overall outcome, recognized by customers, retain old customers and business administration under the risks (Esteve-Perez & Manez-Castillejo, 2008). The assessment of responses in relation to organizational survival was based on a five items in the questionnaire developed from the literature and definitions.

3.3.2 Independent variables

Strategic renewal capability is an independent variable that consists of four dimensions: operational maintenance focus, environmental adaptation orientation, business development capability and organizational innovation enhancement. These dimensions reflect renewal capability through the operation of the organization. Each dimension is separately measured using its definition as follows.

Operational maintenance focus is assessed by activities of the organization that focus on maintenance knowledge, monitoring of knowledge, data preservation and taking advantage of the organizational capabilities over time. Operational maintenance focus is measured by five new scale, five items in the questionnaire were developed from the literature.

Environmental adaptation orientation is measured by activities involving modification, adaptation, and flexibility of policy and operations under a changing environment of an organization. Four items in the questionnaire were adapted from a study by Chankaew and Ussahawanitchakit (2011).

Business development capability is measured by a five-item new scale which involves improving processes, expanding markets and developing products, with the objective of increasing quality and reducing waste.

Organizational innovation enhancement refers to new processes, new services, and new products created by an organization. Organizational innovation enhancement was assessed using four items in the questionnaire adapted from the research of Pongpeachan and Ussahawanitchakit (2011).

3.3.3 Control variables

Control variables in this research comprise age and size of the firm. For the analysis, firm age is represented by a dummy variable including 0 (less than or equal to 15 years), and 1 (more than 15 years). Firm size is represented by a dummy variable including 0 (less than 25 employees), and 1 (equals 25 or more employees).

3.4 Validity and reliability

In this research, convergent validity was tested by the factor loading, which acceptable cut-off score was 40, as a minimum (Nunnally & Bernstein, 1994). For the reliability of the measurement, this research used the Cronbach's alpha by test the internal consistency of each construct. Coefficient alpha indicates the degree of internal consistency among items that should be greater than 0.70 (Hair et al., 2010).

Table 1: Result of measure validation

Variables	Factor Loadings	Cronbach's Alpha
Operational Maintenance Focus (OMF)	.726 - .817	.818
Environmental Adaptation Orientation (EAO)	.824 - .908	.895
Business Development Capability (BDC)	.795 - .878	.885
Organizational Innovation Enhancement (OIE)	.794 - .897	.868
Organizational Survival (OSV)	.839 - .885	.915
Firm Sustainability (FSU)	.881 - .916	.941

Table 1 shows the results of measurement verification of the 30 sets of pretest data. Both factor loading and Cronbach's Alpha were tested. The factor loadings were tabulated and the range of variables was between 0.726-0.916, which it indicates that construct validity is at acceptable levels. Moreover, the range of Cronbach's alpha coefficient was between 0.818-0.941, all of which was greater than 0.7. Therefore, it can be concluded that all items in this research have sufficient internal consistency.

3.5 Statistical techniques

The Ordinary Least Squares (OLS) regression analysis was applied to examine the hypotheses. Given the range of distribution of data collected in this research, across a wide range of variables, both interval and categorical regression analysis was appropriate to test the relationships among all variables (Hair et al., 2010). From the conceptual model and hypotheses, the following five equation models are formulated:

$$\text{Equation 1: OSV} = \alpha_1 + \beta_7 \text{FAG} + \beta_2 \text{FSI} + \epsilon_1$$

$$\text{Equation 2: OSV} = \alpha_2 + \beta_3 \text{OMF} + \beta_4 \text{EAO} + \beta_5 \text{BDC} + \beta_6 \text{OIE} + \beta_7 \text{FAG} + \beta_8 \text{FSI} + \epsilon_2$$

$$\text{Equation 3: FSU} = \alpha_3 + \beta_9 \text{FAG} + \beta_{10} \text{FSI} + \epsilon_3$$

$$\text{Equation 4: FSU} = \alpha_4 + \beta_{11} \text{OMF} + \beta_{12} \text{EAO} + \beta_{13} \text{BDC} + \beta_{14} \text{OIE} + \beta_{15} \text{FAG} + \beta_{16} \text{FSI} + \epsilon_4$$

$$\text{Equation 5: ASA} = \alpha_5 + \beta_{17} \text{OSV} + \beta_{18} \text{FAG} + \beta_{19} \text{FSI} + \epsilon_5$$

4. Results and discussion

The correlations among each dimension of strategic renewal capability, its consequential relationships are shown in Table 2. The results show that the correlation among the dimensions of strategic renewal capability, including operational maintenance focus, environmental adaptation orientation, business development capability and organizational innovation enhancement are between 0.420 - 0.612. These correlations do not exceed 0.8, so they are within the limits as recommended by Hair et al. (2010). In addition, the maximum VIFs value of four dimensions of strategic renewal capability is 1.930 which is well below the cut-off value of 10 (Hair et al., 2010). Thus, this research identified no multi-collinearity problems.

Table 2: Descriptive statistics and correlation matrix

Variable	OMF	EAO	BDC	OIE	OSV	FSU	FAG
Mean	4.08	4.22	4.11	4.12	3.80	3.51	-
SD	0.55	0.59	0.58	0.59	0.63	0.83	-
OMF	1						
EAO	.612***	1					
BDC	.502***	.420***	1				
OIE	.540***	.533***	.612***	1			
OSV	.500***	.472***	.468***	.495***	1		
FSU	.516***	.470***	.443***	.512***	.824***	1	
FAG	-.026	.116	.086	.041	.023	-.017	1
FSI	-.011	.042	-.045	.049	.088	.137	.272***

Note: *** $p < .01$

Hypothesis testing, of the results of OLS regression analysis are presented in Table 3. Firstly, the results indicate that operational maintenance focus (first dimension) significantly and positively relates to organizational survival ($\beta_3 = 0.197$, $p < 0.05$) and firm sustainability ($\beta_{11} = 0.227$, $p < 0.05$). Swanson (2001) suggested that operational maintenance focus is viewed as the ability to lead the organization to survival

and sustainable development because maintenance helps to reduce errors caused by the operation and increase the performance of organizations. *Therefore, Hypotheses 1a and 1b are supported.*

Secondly, the results show that there is relationship between environmental adaptation orientation and its consequences comprising organizational survival ($\beta_4 = 0.175$, $p < 0.05$) and firm sustainability ($\beta_{12} = 0.158$, $p < 0.1$). The research of Pöyhönen (2004) and Junell and Ståhle (2011) indicated that adapting to suit the business environment can be promote the survival and sustainability of an organization. *Thus, hypotheses 2a and 2b are supported.*

Thirdly, the results reveal that business development capability has a significantly positive effect on organizational survival ($\beta_5 = 0.193$, $p < 0.05$) and firm sustainability ($\beta_{13} = 0.145$, $p < 0.1$). The study of Soltani, et al. (2014) suggested that business development is a key process for firm sustainability. In addition, levels of business development are recognized as having a relationship with the survival of organizations and this is discussed in the dynamic capabilities literature (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007). *Thus, hypotheses 3a and 3b are supported.*

Table 3: Results of Hierarchical Regression Analysis for Effects of Each Dimension of Strategic Renewal Capability on Its Consequences

Independent Variables	Dependent Variables ^a				
	OSV	OSV	FSU	FSU	FSU
Operational Maintenance Focus (OMF : H1a-H1b)		.197** (.090)		.227** (.089)	
Environmental Adaptation Orientation (EAO : H2a-H2b)		.175 ** (.088)		.158* (.086)	
Business Development Capability (BDC : H3a-H3b)		.193 ** (.086)		.145* (.085)	
Organizational Innovation Enhancement (OIE : H4a-H4b)		.165* (0.091)		.205** (.090)	
Organizational Survival (OSV : H5)					.815*** (.046)
Firm Age (FAG)	-.007 (.176)	-.089 (.147)	.127 (.175)	-.196 (.144)	-.122 (.108)
Firm Size (FSI)	.230 (.200)	.235 (.165)	.384* (.199)	.378** (.162)	.197* (.115)
Adjusted R ²	.004	.331	.011	.335	.674
Maximum VIF	1.080	1.930	1.080	1.930	1.089

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.10$, ^a Beta coefficients with standard errors in parenthesis

Finally, the results demonstrate that organizational innovation enhancement has several consequences, including organizational survival ($\beta_6 = 0.165$, $p < 0.1$) and firm sustainability ($\beta_{14} = 0.205$, $p < 0.05$). Albers and Brewer (2003) said that organizational innovation is the driving force for the organization's survival by taking advantage of the integration of resources and knowledge to achieve the goals of the organization. *Therefore, hypotheses 4a and 4b are supported.*

Additionally, the relationships between organizational survival and firm sustainability, the analysis reveals that there is significant relationship between the aforementioned relationships ($\beta_{14} = 0.815$, $p < 0.01$). Likewise, the study of Mozilo (2001) identified that organizational survival has the ability to respond to the diverse needs of the market, by an operating efficiency that includes adapting to technology growth, which leads to ongoing firm sustainability. *Therefore, hypothesis 5 is strongly supported.*

With respect to the control variables, firm age shows there are no significant influences on organizational survival and firm sustainability. However, firm size has a significant positive influence on firm sustainability. The research of Patel, Terjesen, and Li (2012) suggests that firm size relates directly to firm performance and sustainability as large firm have advantages in terms of operational resources.

5. Contributions

5.1 Theoretical contribution

This research attempts to expand knowledge regarding the importance of the use of strategic renewal capability in an organization to promote sustainability in an environment of intensive competition. It helped broaden understandings of concepts underpinning strategic renewal capability by offering a new dimension of strategic renewal capability in terms of an operational maintenance focus, environmental adaptation orientation, business development capability and organizational innovation enhancement. Furthermore, this research has emphasized the importance of strategic renewal capability in increasing organizational survival and firm sustainability.

5.2 Managerial contributions

There are several managerial implications with respect to managers facing strong pressure from aggressive and volatile competition. Where a firm is under pressure, internally or externally, to modify itself to survive and prosper, strategies are needed to lead to the achievement of hence firm sustainability. Based on this study there are strategies that top management can adopt. In this regard management needs to recognize the importance of environmental adaptation and business development, to enable survival of a firm. Managers should focus on a management philosophy that promotes operational maintenance and organizational innovation as these are important factors that enable an organization to remain competitive and achieve its goals.

6. Conclusion

This study suggests the relationships the four dimensions of strategic renewal capability (operational maintenance focus, environmental adaptation orientation, business development capability and organizational innovation enhancement) on organizational survival and firm sustainability. 156 software businesses are employed as the sample of the study. The data is analyzed by regression analysis. The empirical results reinforce the conclusion that strategic renewal capability is an important factor in terms of survival and sustainability. Furthermore, organizational survival has a positive influence on firm sustainability.

This research has a number of limitations. Firstly, the software industry has a high turnover rate as many firms drop out of the industry while at the same time new firms are always entering this industry. Hence the membership list of the Software Industry Promotion Agency (SIPA) is not always up to date. Therefore, this limitation may be reflected in the number of undelivered questionnaires. Its limitations suggest that need for future research both within and across the software industry in Thailand but also in other countries and with reference to other industries operating in highly turbulent environments.

7. Conclusion

Future research might introduce additional moderating factors such as the relevance of levels of business acumen displayed by managers or, at a more complex and controversial level, the long and short term effects of governmental financial interventions on organizations intended to promote or supplement strategic renewal. Parallel or comparative studies of other organizations in Thailand, or elsewhere might be undertaken with reference to this research.

References

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing research*. New York: John Wiley and Sons.
- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281-93.
- Albers, J. A. and Brewer, S. (2003). Knowledge management and the innovation process: The eco-innovation model. *Journal of Knowledge Management Practice*, June [WWW document] <http://www.tlinc.com/article52.htm> (accessed 29 May 2016)].
- Armstrong, J. C., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal Marketing Research*, 14: 396-402.
- Barich, H., & Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, 32(2), 94.
- Burgelman, R. A., & Maidique, M. A. (1988). *Strategic Management of Technology and Innovation*. Homewood, Illinois: Irwin
- British Standards Institution (1993). *BS 3811: Glossary of terms used in terotechnology*, British Standards Institution, London.

- Capron, L. & Mitchell, W. (2009). Selection capability: how capability gaps and internal social frictions affect internal and external strategic renewal. *Organization Science*, 20(2), 294-312.
- Chan, K. (2008). An empirical study of maintenance costs for hotels in Hong Kong. *Journal of Retail and Leisure Property*, 7, 35-52.
- Chankaew, N. & Ussahawanitchakit, P. (2011). Management control system and firm success: An empirical investigation of electronics parts businesses in Thailand. *Journal of the Academy of Business & Economics*, 11(4), 1.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Claycomb, C., Droge C., & Germain, R. (2005). Applied customer knowledge in a manufacturing environment: Flexibility for industrial firms, *Industrial Marketing Management*, 34, 629-640.
- Damanpour, F. & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15, 1-24.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case-study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Esteve-Pérez, S. & Mañez-Castillejo, J. (2008). The resource-based theory of the firm and firm survival. *Small Business Economics*, 30(3), 231 - 249.
- Garrett, T. C., Buisson D. H., & Yap, C. M. (2006). National culture and randd and marketing integration mechanism in new product development: A cross-cultural study between Singapore and New Zealand. *Industrial Marketing Management*, 35, 293-307.
- Gibb, A. (2006). Making markets in business development services for SMEs: taking up the Chinese challenge of entrepreneurial networking and stakeholder relationship management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(2), 235-41.
- Ha, N. M. (2013). The effect of firm's growth on firm survival in Vietnam. *International Business Research*, 6(5), 142-156.
- Hamel, G. (1998). Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review*, 7-14.
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin B. J., & Anderson R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. London: Blackwell.
- Henderson, R. M. & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15, 63-84.

- Hong, J. & Ståhle, P. (2005). The co-evolution of knowledge and competence management. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 1(2), 129-145.
- Junell, J. & Ståhle, P. (2011). Measuring organizational renewal capability, case training service business. *Competitiveness Review*, 21(3), 247-268.
- Khan, A. M. & Manopichetwattana, V. (1989). Innovative and non-innovative small firms: Types and characteristics. *Management Science*, 5, 597-713.
- Khumyat, P. & Pratoon, K. (2014). Organizational renewal capability and firm sustainability: an empirical investigation of chemical and chemical products businesses in Thailand. *Journal of International Business and Economics*, 4(4), 79-94.
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: an analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, 31(1), 153-74.
- Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.
- Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information Management*, 38 : 323 – 335.
- Mata, J. & Portugal, P. (2002). The survival of new domestic and foreign-owned firms. *Strategic Management Journal*, 23, 323-343.
- Morris, M. H. & Zahra, S. (2000). Adaptation of the business concept as a factor in entrepreneurship: the case of historically disadvantaged South African entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 92-100.
- Mozilo, A. R. (2001). Master today's challenges, ensure tomorrow's prosperity: Four components for ongoing success. *Mortgage Banking*, 62 (1), 17-18.
- Murmann, J. P. (2003), *Knowledge and competitive advantage: The coevolution of firms, technology, and national institutions*, Cambridge University Press, New York, NY.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Patel, P. C., Terjesen, S., & Li, D. (2012). Enhancing effect of manufacturing flexibility through operational absorptive capacity and operational ambidexterity. *Journal of Operational Management*, 30(3), 201-220.
- Peng, X. Liu, Y., & Lin, Y. (2015). The impact of environment uncertainty and effectual flexibility on entrepreneurial resource combination: the moderating effect of entrepreneurial self-efficacy. *Frontiers of Business Research in China*, 9(4), 559-575.
- Persson, H. (2004). The survival and growth of new establishments in Sweden, 1987-1995. *Small Business Economics*, 23, 423-440.
- Phokha, A. & Ussahawanitchakit, P. (2010). Marketing leadership strategy, marketing outcomes and firm sustainability: Evidence from food product businesses in Thailand. *International Journal of Strategic Management*, 11(3), 1-25.

- Pongpearchan, P. & Ussahawanitchakit, P. (2011). Strategic entrepreneurship management competency and firm success: A comparative study of SMEs in auto and electronic parts in Thailand. *International Journal of Business Strategy*, 11(2), 197-227.
- Pitt, L. & Kannemeyer, R. (2000). The role of adaptation in microenterprise development: A marketing perspective. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 5(2), 137-155.
- Pöyhönen, A. (2004). *Renewal ability of organizations: Synthesis of theoretical literature and suggestions for measurement*. Lappeenranta, Finland: Lappeenranta University of Technology.
- Salvato, C. (2009). Capabilities unveiled: the role of ordinary activities in the evolution of product development processes. *Organization Science*, 20(2), 384-409.
- Schmitt, A. & Klarmer, P. (2015). From snapshot to continuity: A dynamic model of organizational adaptation to environmental changes. *Scandinavian Journal of Management*, 31(1), 3-13.
- Soltani, S., Ramazanpoor E., & Eslamian S., (2014) A structural equation model of the impact of new product development on competitive advantage. *Engineering Management Research*, 3(1), 99-108.
- Sørensen, H. E. (2012). *Business development: A market-oriented perspective*. New York: John Wiley & Sons.
- Stähle, P. (1998). *Supporting a system's capacity for self-renewal*. Yliopistopaino, Helsinki
- Stähle, P. (2003). *Lecture in the graduate school of intellectual capital and knowledge management*. 20 September, Tampere University of Technology, Finland.
- Stähle, P. & Grönroos, M. (2000). *Dynamic intellectual capital: Knowledge management in theory and practice*. Vantaa: WSOY.
- Stanley, S., Hult G. T., & Olson, E. M. (2007). On the importance of matching strategic behavior and target market selection to business strategy in high-tech markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 5-17.
- Stoica, M. & Schindehutte, M. (1999). Understanding adaptation in small firms: links to culture and performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(1), 1-18.
- Swanson, L. (2001). Linking maintenance strategies to performance. *International Journal of Production Economics*, 70(3), 237-244.
- Székely, F. & Knirsch, M. (2005). Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance. *European Management Journal*, 23(6), 628-647.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Ussahawanitchakit, P. (2006). Building competitiveness of Thai sme's: roles of innovation orientation. *International Journal of Business Research*, 6(1), 184-191.
- Wu, S. & Lin, C. (2011). The influence of innovation strategy and organizational innovation on innovation quality and performance. *International journal of organizational innovation*, 3 (4).

Yang, J. & Sun, Y. (2012). The independent brand - building is a key to the survival and development of corporation. *Contemporary Logistics*, 8, 79-82.

Zander, U. & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.

Employee Creativity Management Capability and Corporate Sustainability: Empirical Evidence from Furniture Exporting Businesses in Thailand

Pattarika Chinchang^{*} Karun Pratoon² and Prathanporn Jhundra-indra³

Abstract

Employee creativity management capability has been recognized as one of the foremost capabilities which influence on business competitiveness, firm success, and corporate sustainability. The aim of this study was to investigate the relationship among employee creativity management capability's dimension and, its consequences. Data were derived from a survey of 139 furniture exporting businesses in Thailand. The regression analysis was used to verify the hypotheses. The results highlighted that new ideas generation orientation, working practice originality implementation, and job improvement value focuses had a significant positive effect on business competitiveness. Likewise, job improvement value focus and creative solution usefulness competency had a significant positive effect on firm success. Moreover, the results also showed the relationship among business competitiveness, firm success, and corporate sustainability. Theoretical and managerial contributions, conclusion, and suggestions for future research are also presented.

Keywords: Employee Creativity Management Capability, Business Competitiveness, Firm Success, Corporate Sustainability, Furniture Exporting Businesses.

1. Introduction

The rapidly changing and extremely competitive environment has created opportunities and challenges for firms. Therefore, firm typically attempt to create and maintain the firm success and business competitiveness. The firm needs to continue generates and develop creativity, which can upgrade distinctive competencies of a firm by devising new products and service to respond to consumer demand (Vicenzi, 2000). Encouraging creativity can be essential for gaining and increasing business excellence and it can be useful to build a corporate sustainability. Many firms have tried to use various creative ideas to improve and develop firms to achieve effectiveness and efficiency, such as the ability to create new products (Huang et al.,

^{*} Doctor Student, Doctor of Philosophy (Management), Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

² Associate Professor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

³ Lecturer, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

2016). Creativity is invaluable and an indispensable resource and has become a core resource for achieving organizational success. It is also at the heart of increasing and generating competitive advantage that an organization can achieve an advantage over its competitors (Amabile et al., 1996). Increasing creativity is one of the crucial issue and challenges that makes organizations adapt to compete with other firms and can make a difference in the delivery of goods or services, which create the greatest consumer satisfaction (Yang et al., 2016). Many organizations have an idea to convert knowledge or creativity within an organization, which as property, is like intangible assets to benefit economically or establish a commercial advantage (Joo et al., 2014). The most organization realized that creativity is necessary for the organization, which these lead to a creative organization (March, 1991). Organizations can promote employees' creativity by the stimulation of creativity in the workplace to gain and maintain a competitive advantage (Kim et al., 2010). Although the work on employee creativity has been studied in diverse disciplines for the past decade, a substantial number of studied about employee creativity has focused on the individual level (Zuckerman & Cole, 1994). At the level of organization, creativity is a necessary factor in building an effective high performance (Weinzimmer et al., 2011). Nevertheless, there is little empirical evidence on the employee creativity at the organization level and rarely considers the perspective of management capability. The key consideration of this research explores the creativity which is particularly challenging in Furniture Exporting Business in Thailand for generating and sustaining organizational competitiveness. Therefore, this study is aimed to examine the relationship among employee creativity management capability and corporate sustainability via business competitiveness and firm success. The concept of employee creativity management capability is the combination of employee's creativity and organization's management capabilities. It plays an importance role in encouraging and supporting employees to generate cognition, utilize behavioral patterns in routine activity, improve a task performance, perform the basic functional activities, and effectively solve problems. Moreover, the resource-advantage theory is utilized to explain the relationships among employee creativity management capability and its consequences, which is a theoretical integration for describing and explaining the complete phenomenon in this study.

2. Literature review and hypothesis development

A conceptual framework of employee creativity management capability and corporate sustainability is illustrated in Figure 1. The study proposed the effects of five dimensions of employee creativity management capability that have an influence on business competitiveness, firm success, and corporate sustainability.

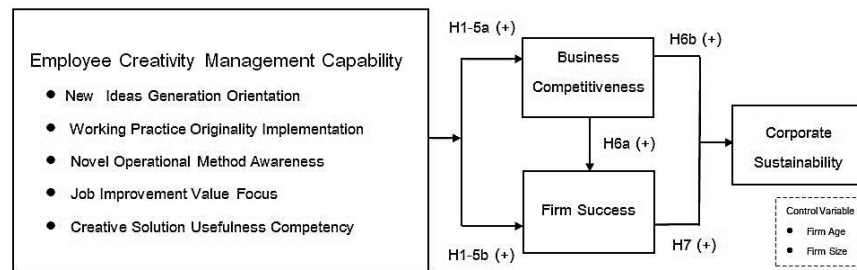


Figure 1 Model of Employee Creativity Management Capability and Corporate Sustainability

2.1 Employee creativity management capability

The development of knowledge, skills, and expertise of employees are importance to solve problems in the workplace. Moreover, increasing knowledge, skills, abilities, expertise and creativity of employees can lead to a sustainable competitive advantage that are hard for competitors to imitate (Rasulzada & Dackert, 2009). Employee creativity is a highly important element of organizational success for survival in a highly competitive business environment. It can either be promoted or inhibited by focusing on building organizational values, culture, and norms, and performed by focusing on generating work guidelines to employees (Shalley et al., 2004). Moreover, the role of an organization's management capabilities are a foremost engine of business growth, and these are necessary elements for congruency between competencies and the context of changing environmental conditions that can lead to increased organizational performance and success (Kor & Mesko, 2013). Therefore, an organization's management capabilities are part of the core stage that can bring the business success or failure to the organization. Employee creativity management capability is the combination of employee's creativity and organization's management capabilities. It plays a prime role in encouraging and supporting skills, attitudes, and behaviors of employees in the workplace. It helps promote an organization's management capabilities which dedicated to an inspiring and motivating employee about creative thinking skills (Pan et al., 2012).

This study has applied concepts from the prior research, Amabile (1996) who proposed four factors to manage creativity in organizations, which consists of goal setting process, evaluation, reward, and pressure. Base on the literature review, this study defined employee creativity management capability as organization's ability that encourages employees to produce ideation, utilize behavioral patterns in routine activity, improve a task or activity performance, perform the basic functional activities of the firm, and solve effectively problems, which are creating a fresh perspective that can bring the foremost benefit to an organization (Amabile, 1996; Woodman et al., 1993). Moreover, this study has developed five dimensions of employee creativity management capability which integrate from the review of related literature (Yeh-Yun Lin & Liu, 2012). These are composed of new ideas generation orientation, working practice originality implementation, novel

operational method awareness, job improvement value focus, and creative solution usefulness competency. Moreover, the resource-advantage theory is the main theory explaining employee creativity management capability. The resources of employee creativity management capability comprise both tangible and intangible resource that encourages the firm to build effective and efficient performance for businesses (Colbert, 2004). Managing these resources are particularly important for an organization to operate efficiently, an employee creativity management capability plays a crucial role in the business success which can build sustainability in future (Hunt & Arnett, 2003).

New ideas generation orientation

New ideas generation orientation is the first dimension of employee creativity management capability. New ideas can bring the greatest benefit to the firm by generating and developing, which are the prime drivers of organizational growth by the creativeness of employees (Nikolowa, 2014). The ability to generate new ideas of an organization is important survival skills in a rapidly changing business environment, which resulted in different organizations, need to adapt the existing strategies or create the new strategies (DeHaan, 2011). Therefore, new ideas generation orientation in this research is defined as the organization's ability to promote and encourage employee, by focusing on effectively creating, developing, and communicating ideas and transform from abstract ideation into something more concrete which brings the important benefit to the organization (Grimaldi & Grandi, 2005). New ideas generation are regarded as prerequisites for the effectiveness and the continued ability, which can be considered part of the important driving force of the firm success. It is a prime factor in improving organizational innovation and new ideas generation is also the main driver of creating and sustaining competitive advantage for firms (Geum & Park, 2016). Heong et al. (2012) demonstrate the role of generating ideas concept is the critical factors to achieving success, which requires thinking carefully to create ideas and it was found that the major obstacles to ideas generation are a deadlock of ideas. According to the relevant literature, new idea generation orientation is more likely to enhance organizational productivity, organizational innovation, and organizational excellence. Therefore, the hypotheses are proposed as follows:

Hypothesis 1: new ideas generation orientation is positively related to (a) business competitiveness and (b) firm success.

Working Practice Originality Implementation

Working practice originality implementation is the second dimension of employee creativity management capability. The work practice of employees is important to create a common understanding of activities and processes on the work that takes place within an organization (Zacarias & Martins, 2012). Working practice are the behavioral patterns of individuals in the organization, which are doing the inner work

of the organization can have an important impact on employee connections, interactions and achievement due to these working practice are a close link in organizational culture (Koveshnikov et. al, 2012). Creating work practices is critical to encourage users to achieve efficient and effective operation in an organization (Brézillon, 2003). Working practice is a notion that started from characteristics of socio-technical systems, management science, business and organizational anthropology, and designing a working system (Warren, 2003). Therefore, working practice originality implementation in this research is defined as organization's ability to understand and utilize to patterns of work activity by supporting and developing the skills, knowledge, abilities and behavior necessary to perform the work, which is an essential aspect of building a successful business (Zacarias & Martins, 2012). Considering a working practice within an organization is consistent with the arrangement of the workplace which is one of the foremost parts that support organizational success. It is also foremost to creating a deeper understanding of conducting individual activities, which is composed of a process of doing business, and evaluating the actual operational alignment and process alignment can lead to business competitiveness in future (Rosholm et al., 2013). Working practice is generated by recognizing congruence among organizational design and structure, job titles and descriptions, work system method, recruitment and selection process, organization development process, performance management system, internal communications plan, and technology, by using more efficient working practice can build business competitiveness in future (Adnan et al, 2015). Based on the relevant literature, working practice originality implementation is more likely to enhance business competitiveness and firm success. Therefore, the hypotheses are proposed as follows:

Hypothesis 2: working practice originality implementation is positively related to (a) business competitiveness and (b) firm success.

Novel operational method awareness

The third dimension of employee creativity management capability is novel operational method awareness. Operation capability is broadly perceived as a key factor in combinations of complex activities that operate in firms to develop or improve the efficiency and productivity, which relate to production capabilities, the flow process of materials into firms, and the advancement of technology (Yu et al., 2014). Wu et al. (2010) are observing the firms that have the new methods of operation can help to increase systematic opportunities and challenges of the common process encourage the business operations that are important to improve new processes in organizational innovation development. Oke and Kach (2012) found that the new method of operation that can create differentiated skills, processes, and routines. It is an improvement, development, and implements for new operational processes that have highly efficient performance. Therefore, novel operational method awareness in this research is defined as the organization's ability to realize the potential of new thinking, new methods and new techniques to increase operational efficiency and effectiveness, which are

critical for organizations to achieve goals and gain competitive advantage over competitors (Wu et al., 2010). Krasnikov and Jayachandran (2008) provide relevant evidence that supports the connection between operations capabilities and increasing competitive advantage are the crucial importance of requirements for business competitiveness. Azadegan (2011) is convinced that the novel operational method and linking using the common process are particularly important to generate and maintain business competitiveness. Focusing on building the new method of operating as a major engine can be used to achieve goals and strategies that drive a firm's success (Hammer, 2004). Based on the relevant literature, novel operational method awareness is more likely to increase business competitiveness and firm success. Therefore, the hypotheses are proposed as follows:

Hypothesis 3: novel operational method awareness is positively related to (a) business competitiveness and (b) firm success.

Job improvement value focus

The fourth dimension of employee creativity management capability is job improvement value focus. Aswathappa (2005) provided the job improvement value denotes important concepts of motivational enhancement that are added more challenging, or rewarding to the job. Focusing on job improvement value is to soothe the chronically bored employees that streamed from excessive specialization tend to be mass production that can building a source of job satisfaction. It is a root of enhancing motivation for the employee and can bring the greatest goal to the organization by focusing on behavior (Orpen, 2011). Therefore, job improvement value focus in this research is defined as organization's ability to inspire employees by concentrating worth adding to daily tasks and more responsibility to create meaningful, challenging, and interesting tasks which are important that helps organization become successful (Rey-Martí et al., 2016). Ruthankoon and Ogunlana (2003) provided evidence to support the important driving force of job satisfaction and also considers are the factor such as job improvement which is regarded as elements to create and maintain job satisfaction is still a key tool to achieve firm success. Orpen (2011) suggested that job improvement value that can build employee satisfaction and performance in the workplace, which implies that job improvement value leads to increasing employee performance which can be considered a part of achieving a business competitiveness. Based on the relevant literature, job improvement value focus will have a positive influence on business competitiveness and firm success. Therefore, the hypotheses are proposed as follows:

Hypothesis 4: job improvement value focus is positively related to (a) business competitiveness and (b) firm success.

Creative solution usefulness competency

Creative solution usefulness competency is the last dimension of employee creativity management capability. The role of an ability to solve problems creatively is the most crucial thing in performing in an organization due to new problems can have on every day (Trilling & Fadel, 2009). Creative problem solving reflects the processes of crucial creativity that link with the building which compose the action of identifying and construction, the acquisition of information, and concepts, as well as the implementation that contains the assessment, the selection, and planning (Reiter-Palmon & Illies, 2004). Therefore, creative solution usefulness competency in this research is defined as the organization's ability that provides support to employee to find a way to be more diverse, pursue new possibilities, create new alternative, and think outside the box for a problem-solving of organization in order to help achieve organizational business goals and objective (Althuizen & Wierenga, 2014). A creative solution is important in the organization that demonstrated by the creativity employees in order to find a solution to the problems in the organization, and the creative solution of organizations can be used as the competitive engine to gain and maintain business competitiveness (Ray & Romano, 2013). Generally, studies have found that creativity in an organization is associated with a creative solution, which the investigation found that individual creativity to solving problems for achieving firm success when it is also in the same situation (Carmeli et al., 2013). Based on the relevant literature, creative solution usefulness competency is more likely to increase business competitiveness and firm success. Therefore, the hypotheses are proposed as follows:

Hypothesis 5: Creative solution usefulness competency is positively related to (a) business competitiveness and (b) firm success.

2.2 The consequences of employee creativity management capability

Business competitiveness

The concept of competitiveness linked to the strategy and operations of an organization. It is a factor that explains the fundamental strength of the economy because it relates to competitors in competitive markets for goods, services, skills, and concepts. It is a superior competitive ability over others in design, manufacturing, service, and product which can be considered superior performance from both monetary and non-monetary value (Ambasta & Momaya, 2004). In this research, business competitiveness is defined as the potential of organizations to manage and operate business better than a competitor, which is the ability to provide good customer service, generate innovation, and maintain quality (Testa et al., 2011). Prasertsang, Ussahawanitchakit, and Jhundra-Indra (2012) provided the relationship between firm competitiveness and corporate sustainability, which demonstrates that the business competitiveness and firm success are regarded as a significant mechanism that is essential to create corporate sustainability in a rapidly changing business environment. In building a business competitiveness of organizations, there are a variety of approaches to

achieve business competitiveness, including strategies implementation that enhances the ability of an organization, such as a cost leadership strategy and a differentiation strategy to gain a firm success (Tan et al., 2015). Based on the relevant literature, business competitiveness will have a positive influence on firm success and corporate sustainability. Therefore, the hypotheses are posited as follows:

Hypothesis 6: business competitiveness is positively related to (a) firm success and (b) corporate sustainability.

Firm success

The organization operates to achieve organizational goals and objectives, both in terms of finance and marketing, consisting of customer relationship management, customer satisfaction, sales growth, market share, and profitability, that can build corporate sustainability in future (Cadez & Guilding, 2008). Waranantakul et al. (2013) provided an understanding of firm success as the operation to achieve the prime goals, which introduces the four major perspectives of the performance consisting of finance, customer, internal business process, and growth. Therefore, firm success in this research is defined as the achievement of the business to have income and profits according to the goals, the growth rate of market share, the financial position and the performance that are higher (Maltz et al., 2003). There are important for organizational survival and growth. Chatman and Barsade (1995) suggested that firm success related to strategic capabilities, is a key factor to the success of the organization, because the organization can be used as a competitive weapon for it to gain success in a challenging and rapidly-changing market. Based on the relevant literature, firm success will have a positive influence on corporate sustainability. Therefore, the hypothesis is posited as follows:

Hypothesis 7: firm success is positively related to corporate sustainability.

Corporate sustainability

Corporate sustainability that originates from the developing and supporting corporate capabilities is a significant tool to gain or maintain a long-term competition (Johannessena & Olsen, 2003). In this research, corporate sustainability is defined as the long-term performance of firms that are increasing continuously and maintain profitability in both profit and non-profit success (Dyllick & Hockerts, 2002). Developing of corporate sustainability is a prime tool in reducing the cost of production, risk management process, and new product development for a corporation to enjoy sustained, above-normal returns in the long-term (Azapagic, 2003).

3. Research methodology

3.1 Sample selection and data collection procedure

Furniture exporting businesses in Thailand is chosen as the data source to manifest the empirical research. The population in this research is 740 firms that were acquired from the database of the Department of International Trade Promotion Ministry of Commerce in Thailand. One of the reasons for choosing furniture exporting businesses is because it is business processes and operations based on the firm's managerial ability to enhance and accelerate employee creativity. It means that firms usually apply creativity in business processes and operations with furniture exporting. A mail survey procedure via the questionnaire was utilized for data collection. However, with regard to the questionnaire mailing, 68 surveys were undeliverable because some firms moved to the unknown locations. As the result, 144 responses were received. Only 139 surveys were usable. Thus, the response rate was approximately 20.68 %. To test potential and non-response bias, the comparison between early and late respondents demonstrate that no significant difference between groups, which implied that this study is without non-response bias problems.

3.2 Variable measurement

Multiple items for construct measurement are used to measure each construct in the model. Each of these variables is measured by five-point Likert scale ranging from 1 (strongly disagreement) to 5 (strongly agreement) because the questions in a survey are to measure perceptions of each variable (Newell & Goldsmith, 2001). The variable measurements of dependent and independent and the control variable are clarified as follows:

3.2.1 Dependent variables

Corporate Sustainability (CSU) is measured by a four-item scale which involves the increase continuously and maintain profitability such as maintain the quality of products and services, market share, business growth, continuous profitability, reputation, acceptance.

3.2.2 Independent variables

This research has seven Independent variables are composed of 1) new ideas generation orientation (NIG) is measured by four-item scale, 2) working practice originality implementation (WPO) is measured by four-item scale, 3) novel operational method awareness (NOM) is measured by four-item scale, 4) job improvement value focus (JIV) is measured by four-item scale, 5) creative solution usefulness competency (CSC) is measured by a four-item scale, 6) business competitiveness (BUC) is measured by a four-item scale, and 7) firm success (FSU) is measured by a four-item scale.

3.2.3 Control variables

This research recognizes the importance of firm age and firm size that may affect the hypothesized relationships, and both variables are determined as control variables. Firm age (FA) is measured

by the number of years that the firm has operated in the business. It is the dummy variable in this study (0 = less than or equal to 15 years, 1= more than 15 years). Firm size (FS) is evaluated by the number of employees currently registered full-time in an organization. It is the dummy variable in this study (0 = less than or equal to 150 employees, 1= more than 150 employees).

3.3 Reliability and validity

This study employs a pre-test as a technique for preliminary analysis to improved data collection instruments. The first 30 received surveys are selected to test the validity and reliability of the instrument. Table 1 demonstrates reliable and valid assessments of this study. The factor loadings range from 0.637 to 0.818. These values are greater than the cut-off score of 0.4, which indicate acceptable construct validity (Nunnally & Bernstein, 1999). Moreover, the Cronbach's alpha coefficients range from 0.706 to 0.767. These values are greater than 0.70, which indicate acceptable Cronbach's alpha coefficient (Hair et al., 2006).

Table 1 Results of Measure Validation

Constructs	Factor Loading	Cronbach's Alpha
Corporate Sustainability (CSU)	0.725 - 0.818	0.764
New Ideas Generation Orientation (NIG)	0.693 - 0.788	0.750
Working Practice Originality Implementation (WPO)	0.673 - 0.783	0.748
Novel Operational Method Awareness (NOM)	0.725 - 0.806	0.748
Job Improvement Value Focus (JIV)	0.675 - 0.789	0.728
Creative Solution Usefulness Competency (CSC)	0.706 - 0.793	0.732
Business Competitiveness (BUC)	0.712 - 0.814	0.767
Firm Success (FSU)	0.687 - 0.795	0.734

3.4 Statistical Techniques

The ordinary least squares (OLS) regression analysis is used to test and examine the hypothesized effects of five dimensions of employee creativity management capability on consequences (business competitiveness, firm success, and corporate sustainability). As all dependent variables, independent variables, and control variables in this study are categorical and interval data, OLS as an appropriate approach to examining the hypothesized relationships. The equation relationship of the regression models are demonstrated as follows:

$$\text{Equation 1: } \text{BUC} = \alpha_1 + \beta_1 \text{NIG} + \beta_2 \text{WPO} + \beta_3 \text{NOM} + \beta_4 \text{JIV} + \beta_5 \text{CSC} + \beta_6 \text{FAG} + \beta_7 \text{FSI} + \varepsilon_1$$

$$\text{Equation 2: } \text{FSU} = \alpha_2 + \beta_8 \text{NIG} + \beta_9 \text{WPO} + \beta_{10} \text{NOM} + \beta_{11} \text{JIV} + \beta_{12} \text{CSC} + \beta_{13} \text{FAG} + \beta_{14} \text{FSI} + \varepsilon_2$$

$$\text{Equation 3: } \text{FSU} = \alpha_3 + \beta_{15} \text{BUC} + \beta_{16} \text{FAG} + \beta_{17} \text{FSI} + \varepsilon_3$$

$$\text{Equation 4: } CSU = \alpha_4 + \beta_{18}BUC + \beta_{19}FSU + \beta_{20}FAG + \beta_{21}FSI + \varepsilon_4$$

4. Results and Discussion

Table 2 illustrated the descriptive statistics and correlation matrix for all variables. The finding indicate that new ideas generation orientation, working practice originality implementation, novel operational method awareness, job improvement value focus, creative solution usefulness competency, business competitiveness, firm success, and corporate sustainability, having the mean 4.40, 4.38, 4.46, 4.43, 4.48, 4.44, 4.43, and 4.48 as well as having the standard deviation 0.42, 0.43, 0.39, 0.40, 0.39, 0.43, 0.42, and 0.43 respectively.

The variance inflation factors (VIF) in equation 1- 4 ranged from 1.098 to 2.267 were below the cut-off value of 10. Therefore, the results of regression analysis in this research indicate acceptable the cut-off value (Hair et al., 2010).

Table 2 Descriptive Statistics and Correlation Matrix

Variables	NIG	WPO	NOM	JIV	CSC	BUC	FSU	CSU
Mean	4.40	4.38	4.46	4.43	4.48	4.44	4.43	4.48
S.D.	0.42	0.43	0.39	0.40	0.39	0.43	0.42	0.43
WPO	.411 ^{***}							
NOM	.331 ^{***}	.537 ^{***}						
JIV	.326 ^{***}	.343 ^{***}	.414 ^{***}					
CSC	.280 ^{***}	.370 ^{***}	.353 ^{***}	.521 ^{***}				
BUC	.346 ^{***}	.413 ^{***}	.366 ^{***}	.444 ^{***}	.364 ^{***}			
FSU	.348 ^{***}	.324 ^{***}	.326 ^{***}	.395 ^{***}	.400 ^{***}	.572 ^{***}		
CSU	.345 ^{***}	.436 ^{***}	.438 ^{***}	.359 ^{***}	.359 ^{***}	.483 ^{***}	.636 ^{***}	
FA	.140	.186 ^{**}	.137	.107	.087	.104	.059	.205 ^{**}
FS	.090	.102	.160	.094	.034	.021	.047	.026

*** p<0.01, ** p<0.05

Regarding Table 3, the results of OLS regression analysis illustrates that the first dimension, new ideas generation orientation is significantly and positively related to firm success (H1a: $\beta_1 = 0.180$, $p < 0.05$). In terms of new ideas generation orientation, the significant relationship between new ideas generation orientation and firm success are involved in clarifying by new ideas generation, which is a significant engine of firm success (Heong et al, 2012). **Thus, Hypothesis 1a is supported.** Meanwhile, for the relationship among new ideas generation orientation has no significant effect on business competitiveness (H1a: $\beta_8 = 0.132$, $p > 0.10$). Walsh et al. (2016) stated that new ideas generation will positively relate to the competitiveness of an organization. However, dissimilarity on organizational culture in the USA context, which is Western culture, will lead to lower collaboration and commitment to new ideas generation for furniture exporting businesses in Thailand. There is not necessarily to be a way that will guarantee to a bright and successful for an organization.

Skerlavaj et al. (2014) also recommended excessive idea generation can lead to diminished business competitiveness. There is not earned merely through new ideas generation that supports business competitiveness. Likewise, new ideas generation of the firm is also likely to reduce business competitiveness. Therefore, new ideas generation orientation has no effect on business competitiveness. **Therefore, Hypothesis 1b is not supported.**

Secondly, it is found that working practice originality implementation, the second dimension, also illustrated significant and positive effects on business competitiveness (H2a: $\beta_2 = 0.193$, $p < 0.05$). For the relationship between working practice originality implementation and business competitiveness, working practice has the potential to significantly change with business competitiveness for building business performance and success (Zacarias & Martins, 2012). **Thus, Hypothesis 2a is supported.** Meanwhile, the relationship between working practice originality implementation has no significant effect on firm success (H2b: $\beta_9 = 0.074$, $p > 0.10$). Notwithstanding, the working practice is positively related to firm success, allowing more efficiency than the organizations does not have a working practice. However, if an employee has not engaged in the planning of working practice, and it is also possible that employees don't feel strongly connected with the working practice, which is not intended or appropriate for the organization (Mendelson, 2000). Possibility, this empirical examination of furniture exporting businesses in Thailand might be an indirect effect on firm success, due to working practice originality implementation will vary depending on the work environment, situations, conditions, and individual personality differences. There is varied working practice on how to improve performance efficiency and do not cover every eventuality. **Thus, Hypothesis 2b is not supported.**

Thirdly, the finding indicates that novel operational method awareness shows non-significant influence on business competitiveness (H3a: $\beta_3 = 0.087$, $p > 0.10$), and firm success (H3b: $\beta_{10} = 0.088$, $p > 0.10$). Due to the limitation of the appropriation of resource, time, and budget that have been verified by the firms characteristic response, which the majority of furniture exporting businesses in Thailand has firm capital less than 10,000,000 Baht. The perspective of organizational resources which consists of time and budget are extremely difficult to managing the required resources for an operation which can reduce the effectiveness of an organization due to improper resource allocations (Hamilton et al., 1998). As a result, the novel operational method awareness has no effect on business competitiveness and firm success. **Hence, Hypotheses 3a and 3b are not supported.**

Table 3: Result of Regression Analysis of Employee Creativity Management Capability and Its Consequences

Independent Variables	Dependent Variables			
	BUC	FSU	FSU	CSU
	H1-5a	H1-5b	H6a	H6b, 7
	Equation 1	Equation 2	Equation 3	Equation 4
New Ideas Generation Orientation (NIG)	.132 (.082)	.180** (.085)		
Working Practice Originality Implementation (WPO)	.193** (.093)	.074 (.095)		
Novel Operational Method Awareness (NOM)	.087 (.091)	.088 (.094)		
Job Improvement Value Focus (JIV)	.254*** (.090)	.172* (.093)		
Creative Solution Usefulness Competency (CSC)	.093 (.088)	.204** (.091)		
Business Competitiveness (BUC)			.572*** (.071)	.158** (.078)
Firm Success (FSU)				.538*** (.078)
Firm age (FA)	.062 (.255)	-.087 (.263)	-.038 (.245)	.568*** (.222)
Firm size (FS)	-.113 (.154)	-.013 (.158)	.076 (.148)	-.102 (.134)
Adjusted R ²	.267	.224	.189	.436*
Maximum VIF	1.612	1.612	1.098	1.499

* p < 0.10, **, p < 0.05, *** p < 0.01, Beta coefficients with standard errors in parenthesis

Fourthly, the finding indicates that job improvement value focus is significantly and positively associated with business competitiveness (H4a: $\beta_4 = 0.254$, $p < 0.01$), and firm success (H4b: $\beta_{11} = 0.172$, $p < 0.10$). An organization with job improvement enhances the long-term business value and business competitiveness (Doloi, 2007). Job improvement is significant factors that are essential to produce firm success in order to rapidly adapt to change in the organization (Aina & Omoniyi, 2014). **Thus, Hypotheses 4a and 4b are supported.**

Finally, the research reveals that creative solution usefulness competency is significantly and positively associated with firm success (H5b: $\beta_{12} = 0.204$, $p < 0.05$). Kuo et al. (2014) indicate that creative solution influence firm success. **Therefore, Hypotheses 5b is supported.** Meanwhile, creative solution usefulness competency has no significant effect on business competitiveness (H5a: $\beta_5 = 0.093$, $p > 0.10$). The possible that creative solution usefulness competency in business is important, but in the context of furniture exporting businesses in Thailand have the intensity of global market and growing extensity are a high cost operating environment which may affect decreased business competitiveness (Gokiene & Dagiliene,

2011). From the reason above creative solution usefulness competency has no significant effect on business competitiveness. **Therefore, Hypothesis 5a is not supported.**

For the hypothesis testing, the results from Table 3 suggest that business competitiveness has a significant effect on firm success (H6a: $\beta_{15} = 0.572$, $p < 0.01$), and corporate sustainability (H6b: $\beta_{18} = 0.158$, $p < 0.05$). Business competitiveness is a firm's ability to acquire, develop, and exploit existing resources, which it is critical factor required for driving a firm's success (Testa et al., 2011). Thus, business competitiveness is a tool for resisting competition by improvement of firm's ability. Moreover, business competitiveness tends to lead to firm success and corporate sustainability. **Hence, Hypotheses 6a and 6b are supported.** As can be seen from Table 3, the significant effect of firm success on corporate sustainability was found (H7: $\beta_{19} = 0.538$, $p < 0.01$). The results imply that firm success affects corporate sustainability due to firms accomplishing and developing can create more effective and can lead to corporate sustainability. The previous research shows that firm success is critical to the development and execution of long-term success, which can then lead to corporate sustainability (Lozano et al., 2015). **Thus, Hypothesis 7 is supported.**

5. Contributions

5.1 Theoretical contributions and future directions for research

Firstly, this study proposes five newly-distinctive dimensions of employee creativity management capability that include: new ideas generation orientation, working practice originality implementation, novel operational method awareness, job improvement value focus, and creative solution usefulness competency; especially, job improvement value focus. Secondly, this study provides an empirical evidence for understanding of the relationship among five dimensions of employee creativity management capability and corporate sustainability through business competitiveness and firm success.

5.2 Managerial contributions

The emphasis in this research is on the managerial implications and, in particular, applications for practitioners (including managing directors and managing partners, top management, and executives). The usefulness of employee creativity management capability plays a crucial role in stimulating and enhancing business competitiveness, firm success and leads to corporate sustainability. Therefore, it is the foremost importance of furniture exporting businesses in Thailand to pay attention. Particularly, job improvement value focus can promote business competitiveness, firm success, and corporate sustainability.

6. Conclusions and suggestions for future research

This study attempts to investigate the relationship among employee creativity management capability's dimensions and its consequences in furniture exporting businesses in Thailand. The regression analysis results demonstrate that new ideas generation orientation and working practice originality

implementation have a significant positive effect on business competitiveness. Job improvement value focus has a significant positive influence on business competitiveness and firm success. Creative solution usefulness competency has a significant positive influence on firm success. Moreover, business competitiveness has a significant positive influence on firm success that in turn positive influence on corporate sustainability.

Suggestions for future research, some dimensions of employee creativity management capability (i.e. novel operational method awareness) have no significant impact on the consequence. Therefore, future research may examine the same phenomenon of prior research by using qualitative methods that are several different methods and techniques, such as in-depth interviews and focus group, in order to confirm the variable measurements and verify the conceptual framework of employee creativity management capability. Challenges for future research can use the different group of sample and can compare different population groups from other business in order to verify and expand the potential utility of the results in this study.

References

- Adnan, M., Just, M., Baillie, L., & Kayacik, H. G. (2015). Investigating the work practices of network security professionals. *Information and Computer Security*, 23(3), 347-367.
- Aina, O. O., & Omoniyi, A. T. (2014). The effect of job enrichment schemes on selected construction workers in Nigeria. *Organization, Technology and Management in Construction*, 6(1), 933-941.
- Althuizen, N., & Wierenga, B. (2014). (2014). Supporting creative problem solving with a case-based reasoning system. *Journal of Management Information Systems*, 31(1), 309-340.
- Amabile, T. M. (1996). *The Motivation for Creativity in Organizations*. Boston, MA.: Harvard Business School.
- Ambastha, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: Review of theory, frameworks and models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45-61.
- Aswathappa, K. (2005). *Human Resource and Personnel Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education.
- Azadegan, A. (2011). Benefiting from supplier operational innovativeness: The influence of supplier evaluations and absorptive capacity. *Journal of Supply Chain Management*, 47(2), 49-64.
- Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: A general management framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 81(5), 303-316.
- Brézillon, P. (2003). Using context for supporting users efficiently. In Dam, R.F. (Eds.) *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences - 2003*, 6-9 January 2003, Washington, DC, USA. IEEE Computer Society. p. 1-9.
- Cadez, S. & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Organizations and Society*, 33(7), 836-863.

- Carmeli, A., Gelbard, R., & Reiter-Palmon, R. (2013). Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing. *Human Resource Management*, 52(1), 95-121.
- Chatman, J. A., & Barsade, S. G. (1995). Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence from a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 423-443.
- Colbert, B. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *The Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- DeHaan, R. L. (2011). Teaching creative science thinking. *Science*, 334(6062), 1499-1500.
- Doloi, H. (2007) Twinning Motivation productivity and management strategy in construction projects. *Engineering Management Journal*. 5(3), 55-63.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and The Environment*, 11(2), 130-141.
- Geum, Y., & Park, Y. (2016). How to generate creative ideas for innovation: A hybrid approach of Word Net and morphological analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 111, 176-187.
- Gokiene, R., & Dagiliene, L. (2011). Estimation of critical cost elements in the model of tangible movable asset operation cost management. *Economics and Management*, 16, 37-40.
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hamilton, R. D., Eskin, D., & Michaels, M. P. (1998). Assessing competitors: The gap between strategic intent and core capability. *Long Range Planning*, 31(3), 406-417.
- Hammer, M. (2004). Deep change. *Harvard Business Review*, 82(4), 84-93.
- Heong, Y. M., Yunos, J. M., Othman, W., Hassan, R., Kiong, T. T., & Mohamad, M. M. (2012). The needs analysis of learning higher order thinking skills for generating ideas. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 59, 197-203.
- Huang, L., Krasikova, D.V., & Liu, D. (2016). I can do it, so can you: The role of leader creative self-efficacy in facilitating follower creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132(1), 49-62.
- Hunt, S. D., & Arnett, D. B. (2003). Resource-advantage theory and embeddedness: Explaining RA theory's explanatory success. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(1), 1-17.
- Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2003). Knowledge management and sustainable competitive advantages: The impact of dynamic contextual training. *International Journal of Information Management*, 23(4), 277-289.

- Joo, B.-K., Yang, B., & McLean, G.N. (2014) Employee creativity: The effects of perceived learning culture, leader-member exchange quality, job autonomy, and proactivity. *Human Resource Development International*, 17(3), 297-317.
- Kim, T. Y., Hon, A. H., & Lee, D. R. (2010). Proactive personality and employee creativity: The effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity. *Creativity Research Journal*, 22(1), 37-45.
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233-244.
- Koveshnikov, A., Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., and Mäkelä, K. (2012). A framework of successful organizational practices in Western multinational companies operating in Russia. *Journal of World Business*, 47(3), 371-382.
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1-11.
- Kuo, F.R., Chen, N.S., & Hwang, G.J. (2014). A creative thinking approach to enhancing the web-based problemsolving performance of university students. *Computers and Education*, 72(1), 220-230.
- Lozano, R., Carpenter, A., & Huisingh, D. (2015). A review of 'theories of the firm' and their contributions to corporate sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 106, 430-442.
- Maltz, A. C., Shenhar, A. J., & Reilly, R. R. (2003). Beyond the balanced scorecard: Refining the search for organizational success measures. *Long Range Planning*, 36(2), 187-204.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mendelson, H. (2000). Organizational architecture and success in the information technology industry. *Management Science*, 46(4), 513-529.
- Newell, S. J., & Goldsmith, R. E., (2001). The development of a scale to measure perceived corporate credibility, *Journal of Business Research*, 52(3), 235-247.
- Nikolowa, R. (2014). Developing new ideas: Spin-outs, spinoffs, or internal divisions. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 98, 70-88.
- Nunnally, J.C., & Bernstein, L.H. (1999). Psychometric theory. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 17(3), 275-280.
- Oke, A., & Kach, A. (2012). Linking sourcing and collaborative strategies to financial performance: The role of operational innovation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(1), 46-59.
- Orpen, C. (2011). The effect of job enrichment on employee satisfaction, motivation, involvement, and performance: A field experiment. *Human Relations*, 59(1), 783-814.
- Pan, W., Sun, L., & Chow, I. S. (2012). Leader-member exchange and employee creativity: Test of a multilevel moderated mediation model. *Human Performance*, 25(5), 432-451.

- Prasertsang, S., Ussahawanitchakit, P., & Jhundra-Indra, P. (2012). Corporate social responsibility effectiveness, firm competitiveness, business success and corporate sustainability: An empirical investigation of ISO 14000 businesses in Thailand. *International Journal of Business Strategy*, 12(4), 137-164.
- Rasulzada, F., & Dackert, I. (2009). Organizational creativity and innovation in relation to psychological well-being and organizational factors. *Creativity Research Journal*, 21(2-3), 191-198.
- Ray, D. K., & Romano Jr, N. C. (2013). Creative problem solving in gss groups: Do creative styles matter?. *Group Decision & Negotiation*, 22(6), 1129-1157.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 55-77.
- Rey-Martí, A., Ribeiro-Soriano, D., & Sánchez-García, J. L. (2016). Giving back to society: Job creation through social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 69(6), 2067-2072.
- Rosholm, M., Røed, M., & Schøne, P. (2013). Are new work practices and new technologies biased against immigrant workers?. *International Journal of Manpower*, 34(8), 995-1014.
- Ruthankoon, R., & Olu Ogunlana, S. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333-341.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Škerlavaj, M., Černe, M., & Dysvik, A. (2014). I get by with a little help from my supervisor: Creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 987-1000.
- Tan, Y., Ochoa, J. J., Langston, C., & Shen, L. (2015). An empirical study on the relationship between sustainability performance and business competitiveness of international construction contractors. *Journal of Cleaner Production*, 93(1), 273-278.
- Testa, F., Iraldo, F., & Frey, M. (2011). The effect of environmental regulation on firms' competitive performance: The case of the building and construction sector in some EU regions. *Journal of Environmental Management*, 92(9), 2136-2144.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st Century skills: Learning for life in our times*. San Francisco: Jossey-Bass A Willey Imprint.
- Vicenzi, R. (2000). Creating conditions for creativity and innovation in organizations. *Management of Innovation and Technology*. 1(1), 276-282. Retrieved December 25, 2015, from <http://ieeexplore.ieee.org/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=917350&isnumber=19805>

- Walsh, J. P., Lee, Y. N., & Nagaoka, S. (2016). Openness and innovation in the US: Collaboration form, idea generation and implementation. *Research Policy*, 45(8), 1660-1671.
- Waranantakul, O., Ussahawanitchakit, P., & Jhundra-indra, P. (2013). Service innovation creation capability of spa businesses in Thailand: An empirical investigation of the antecedents and consequences. *Review of Business Research*, 13(4), 39-76.
- Warren, C. M. (2003). New working practice and office space density: A comparison of Australia and the UK. *Facilities*, 21(14), 306-314.
- Weinzimmer, L. G., Michel, E. J., & Franczak, J. L. (2011). Creativity and firm-level performance: The mediating effects of action orientation. *Journal of Managerial Issues*, 23(1), 62-82.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Wu, S. J., Melnyk, S. A., & Flynn, B. B. (2010). Operational capabilities: The secret ingredient. *Decision Sciences*, 41(4), 721-754.
- Yang, Y., Lee, P. K., & Cheng, T. C. E. (2016). Continuous improvement competence, employee creativity, and new service development performance: A frontline employee perspective. *International Journal of Production Economics*, 171(1), 275-288.
- Yeh-Yun Lin, C., & Liu, F. C. (2012). A cross-level analysis of organizational creativity climate and perceived innovation: The mediating effect of work motivation. *European Journal of Innovation Management*, 15(1), 55-76.
- Yu, W., Ramanathan, R., & Nath, P. (2014). The impacts of marketing and operations capabilities on financial performance in the UK retail sector: A resource-based perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 25-31.
- Zacarias, M., & Martins, P. V. (2012). Aligning business processes and work practices. *Procedia Technology*, 5(1), 234-243.
- Zuckerman, H., & Cole, J. R. (1994). Research strategies in science: A preliminary inquiry. *Creativity Research Journal*, 7(3-4), 391-405.

Entrepreneurial Innovation Capability and Firm Success: An Empirical Investigation of Gem and Jewelry Businesses in Thailand

Khotchanipa Wanitkittikul¹, Karun Pratoom² and Prathanporn Jhundra-indra³

Abstract

Entrepreneurial innovation capability enables organizations to have the ability to develop and improve new methods and processes, as well as contribute to the development or creation of products and services of businesses and stay ahead of the competitors. This study aimed to examine the effect of entrepreneurial innovation capability on firm success in gem and jewelry businesses in Thailand. The size of sample group was 127 firms. The questionnaires were used as a tool for collecting data. The statistics for this research was Multiple Regression. The result showed that entrepreneurial innovation capability in terms of firm innovativeness awareness and business risk-taking had influence on sustainable competitive advantage which in turn affecting firm success. This research developed the concepts of innovation capability and provided useful information that gem and jewelry business can take into account in order to enhance sustainable growth.

Keywords: Entrepreneurial Innovation Capability, Sustainable Competitive Advantage, Firm Success, Gem and Jewelry Businesses

1. Introduction

Businesses face increasingly in a dynamic competitive environment, fast changing in customer needs, as well as products and business models that have a short life cycle. This is the driving force for enterprises to develop and maintain a competitive advantage (Ho et al., 2015). Therefore, businesses that seek new opportunities in the market tend to be more entrepreneurial and innovative for increase growth, market share as well as create different competitiveness and a sustainable position in the market (Shirokova et al., 2016). Particularly, entrepreneurial firms will make a difference in the ability to innovate, to initiate change, quickly respond, be flexible, and be agile for change. For this reason, the organizational ability to innovation is an important because innovation is a key concept in social businesses that contributed to the discovery of survival of a major recession (Kim & Huarng, 2011). Moreover, innovation has a close relationship

* Doctor Student, Doctor of Philosophy (Management), Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

² Associate Professor Doctor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

³ Lecturer, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

and a role center of entrepreneurship (Hebert & Link, 2006), relevant to introducing something new to the production activities (Dibrell et al., 2011) and finding new methods or approaches for the operation. Therefore, the innovation in entrepreneurship encourages the organizations to achieve the balance in the economy. Moreover, it contributes the value creation to the firms. Thus, many firms gain competitive advantage and maintain sustainable growth through entrepreneurial innovation capability (Weerawardena et al., 2006).

From the above-mentioned, entrepreneurial innovation is crucial for business functions and operations (Baron & Tang, 2011). The issues related to entrepreneurial innovation therefore are very challenging for the board to point out the strategies by taking both internal and external environmental change into account. For this research, it is interesting to investigate entrepreneurial innovation capability which is explained new ways, methods, practices, and decision-making form to firm management for increase adaptation and competitiveness. On the other words, entrepreneurial innovation capability is explained accordingly with dynamic capabilities including integrate, create and modify capabilities of businesses under an uncertainty environment. Therefore, this research aimed to study the relationship between entrepreneurial innovation capability and firm success for gem and jewelry business in Thailand. This research would be useful for developing entrepreneurial innovation concepts which firms can use in order to enhance sustainable competitive advantage and firm success.

2. Literature review and hypotheses development

For an entrepreneurial firm, innovation plays as a crucial role because it creates practices that lead to new products with high quality, fast marketing, adding value to customers at a lower cost than its competitors, as well as providing a different process (Lawson & Samson, 2001). Also, an emphasis on management capabilities through the linking of non-imitate resources (Teece & Pisano, 1994) results in a sustainable competitive advantage and achievement of businesses.

An entrepreneurial innovation capability, as a concept, is mainly focused on adapting and developing a strategic position such as new solutions and risk-taking which focus on innovation. These are very possible in gathering and bringing new business opportunities to take advantage of a company and result in better performance achievement (Covin & Lumpkin, 2011). Therefore, dynamic capability can be applied to describe the relationship of entrepreneurial innovation capability which divided into five dimensions. The conceptual model was presented in Figure 1 as below:

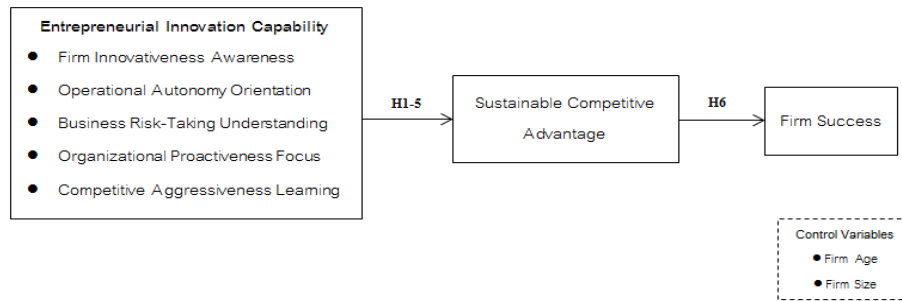


Figure 1: Conceptual model of entrepreneurial innovation capability and firm success

2.1 Entrepreneurial innovation capability

Entrepreneurial innovation capability is the combination of entrepreneurship and innovation and mainly focused on adapting and developing new ways. As a result, business develops new business opportunities for increase performance achievement. For small and medium enterprises, the track to entrepreneurship is to make their activities more efficient, to be superior in the capture of the needs of customers, and to be faster to the market than competitors. In this way, businesses can able to create a competitive advantage and superior performance (Covin et al., 2006).

On the basis of the relevant literature review, the difference between entrepreneurial orientation and entrepreneurship was developed by Lumpkin and Dess (1996). Entrepreneurial orientation is offered as the key in the process of answering questions about how to operate business, that is, important methods, practices, and decision-making styles. Meanwhile, entrepreneurship focuses on the content of the decision by tracking the operations concerning the scope of the company, introduces product-market relationship and deploys resources. Both new-entry and existing companies have expanded their business in order to generate more revenue, access better technological progress, and wealth creation. Moreover, the suggestion of Miller (1983) states that corporate entrepreneurship must support in product-market innovation, operational risks, entering to the market before rivals and to counter the competitors which had these features, activities or processes of the company. The concept of entrepreneurship reflecting organizational processes and forms of decision-making of organizations leads to competitive advantage and firm success. Therefore, this research gives important about new ways, methods, practices, and decision-making forms to firm's management in order for the deal with situations that may occur, help process development and increase potential in operation exceed competitors. As a result, businesses can building or maintain competitive advantage and finally accomplishment.

From the above discussion, entrepreneurial innovation capability refers to the ability of an organization to contribute to the development and improvement of the organization and to its own success. This organizational ability is to develop and refine a new way to support practices, processes, and the decision-making activities involved in the operation, in order to contribute to the opportunity to enter new

markets and modify the operation under the remaining dynamic environment. Entrepreneurial innovation capability in this research consists of five dimensions as follow.

2.1.1 Firm innovativeness awareness

Due to the fast changing in technology, businesses are facing a dynamic market in particular a short product life cycles. The organizations have to establish the search for new ways involving business practices (Ganter & Hecker, 2014) as well as the introduction of new products before the competitors. Besides, in high competitive environment the company could gain sustainable competitive advantage by focusing on innovation (Shoham & Fiegenbaum, 2002). Therefore, business that has focus on development new approach cause a superior competitiveness over the competitors and allow businesses succeed.

In this research, firm innovativeness awareness refers to the organization's ability important to encourage the cause of development of new operations as well as products and services. It would facilitate the efficiency and effectiveness of the organization (Lumpkin & Dess, 1996).

Organizational innovativeness awareness can help entrepreneurs make decisions and implement results as to a product or process that differs from competitors, providing outstanding and superior competition. The previous research of Droge et al. (2008) found that the strategy orientation issue where organization innovativeness brought about the success of new products. Furthermore, new improving or creating through innovation is also an opportunity to respond to the expectations of customers as well. These help the business maintain competitiveness and continuously long-term performance. Thus, this research proposes the hypothesis that follows as:

Hypothesis 1: Firm innovativeness awareness has a positive effect on sustainable competitive advantage.

2.1.2 Operational autonomy orientation

In dynamic environment, companies tend to operate independently. This associates with how the company should be managed and what is the important key to make it succeed (Zehir & Ozsahin, 2008). The firm can achieve its goals by focusing on creating value for customers, innovation, and flexibility (Prastacos et al., 2002). Moreover, autonomy is a process that needs to take advantage of the existing strengths of the company, to identify opportunities beyond the current capabilities of the organization, and to develop support for new or improved business practices (Kanter et al., 1990).

For this study, operational autonomy orientation refers to an emphasis on the ability and intended operation that independently lead to developing the operating ability by one's organization, impacting decisions under the condition that it maintains the company's strengths, the opportunity for superior capability, and the effectiveness of the firms (Lumpkin & Dess, 1996; Shan et al., 2016).

The operational autonomy orientation is related to the open communication, acceptance of access to information, policies of empowerment, and authority to think and act without intervention (Hughes & Morgan, 2007). When organizations create a work environment that is highly autonomous, it leads to new approaches in the implementation of creating a new product or service, customer response, and the process

of corporate management. In previous research supports the organizational view that, when independence encourages innovation, the launching of entrepreneurial ventures increases the competitiveness and effectiveness of the company (Brock, 2003; Burgelman, 2001). These will be an opportunity to support creativity of the work which will lead to the development of new approaches superior competitors. Thus, this proposes the hypothesis as follows:

Hypothesis 2: Operational autonomy orientation has a positive effect on sustainable competitive advantage.

2.1.3 Business risk-taking understanding

Risk-taking organization seems to response well in high competitive environment. Especially, rapidly change environment and short product life cycle; companies need to find new opportunities due to increased uncertainties of profit from existing operations. Moreover, an entrepreneurial company is required to understand the risks involved and must be able to manage those risks (Liu et al., 2002). Because these things show that the risk tolerance is linked to bold intention and activities that can improve the businesses returns (Wang et al., 2015).

In this research, business risk-taking understanding refers to the organization's ability in the perception of the situation that occurs under uncertainty and can manage the uncertain situation's control by the ability or skills of the organization itself (Liu et al., 2002; Lumpkin & Dess, 1996).

Small and medium-sized businesses have a high risk tolerance to create opportunities that benefit the results of innovation. Moreover, it provide benefits to their clients as well as cost advantage over competitors by offering a product or service at a lower cost in the market (Hoonsopon & Ruenrom, 2012; Zhou et al., 2005). These correspond with the previous research of Hoonsopon and Ruenrom (2012). It indicated that high risk tolerance will have a positive impact on the competitive advantages in small and medium-sized enterprises. It can help business pursue beyond competitiveness and continuously maintain competitive advantage. Thus, business risk-taking understanding proposes hypothesis as follows:

Hypothesis 3: Business risk-taking understanding has a positive effect on sustainable competitive advantage.

2.1.4 Organizational proactiveness focus

Proactiveness is associated with initiative in an attempt to cause a reaction in the environment which would lead to benefits for the businesses. This is because the forward-looking is a search for opportunities and utilization of the resources that can be a source of innovation, competitive advantage, and first-mover benefits in the market (Eggers et al., 2013).

In this research, organizational proactiveness focus refers to the organization's ability focuses on a look ahead to a goal in the future, adaptive capability, and the expectations and practices on future demand by the discovery of new opportunities that may be associated with a current operation which helps a firm to success (Lumpkin & Dess, 1996; Rauch et al., 2009).

In order to gain competitive advantage in the market and stay ahead of the competitors the companies have to be proactive. It shows when a company is forward-looking, focusing on the changes over time and then bringing it actively to determine practices and management action. Responding to those changes allows companies to take the advantage before competitors in terms of product development, improved management practices, and responding to customer demand as well. Thus, proactiveness of business results in superior performance and sustainable competitive advantage correspond with the previous research of Gima et al. (2005). Thus, this research proposes hypothesis about organizational proactiveness focus as follows:

Hypothesis 4: Organizational proactiveness focus has a positive effect on sustainable competitive advantage.

2.1.5 Competitive Aggressiveness Learning

Companies need to adapt to competitive environments based on their ability for innovation and risk-taking. Indeed, there is a requirement for participation and aggressive positioning of offering new products or services that will often lead to a strong performance (Ireland et al., 2003). Responding to restrictions as well as is adapting to the challenges of competitors (Lumpkin & Dess, 2001; Shan et al., 2016) are called features of competition aggressiveness. A company is more likely to use aggressive competition when it acquires a niche and searches for ways to prevent the barrier from a new entrant (Lumpkin & Dess, 2001), which will make organizations able to exceeding effective competitors in terms of product, management process, and customer response.

In this research, competitive aggressiveness learning means the organization's ability to support the commitment to overcome the competition and also the effort to make in the market position over the competitors in order to achieve a goal and firm success (Lumpkin & Dess, 2001).

The previous research showed business that has responding to high competitive aggressiveness is not only a result of cutting costs, expanding markets abroad, or existing product development with new functions or increased service, but creating products or processes that cause differentiation and is superior over competitors, leading to competitive advantage (Benitez et al., 2015; Green et al., 2012). When organizations have learned aggressive competition, it will enable them to adapt, react, and prevent the actions of competitors. These results within the firm take in new ways to bring long-term performance, which is called sustainable competitive advantage. Thus, this research proposes the hypothesis as follows:

Hypothesis 5: Competitive aggressiveness learning has a positive effect on sustainable competitive advantage.

2.2 The consequences of entrepreneurial innovation capability

In this research, the consequences of entrepreneurial innovation capability comprise sustainable competitive advantage and firm success. The details below follow a presentation on the literature review in each construct and proposed hypotheses for testing.

2.2.1 Sustainable competitive advantage

The competitiveness of the company reflects both short and long-term performance as well as demonstrating the relationships within the industry and with competitors. The sustainable competitive advantage of a company occurs as being superior to the financial and market advantage (Weerawardena & O'Cass, 2004) that competitors cannot imitate. In short, the competitive advantages can be achieved from a potential superior and are different from competitors in product, service, and administration. Significantly, a competitive advantage can be considered as an advantage, condition, or position to facilitate the operations being more efficient and of higher quality in the management of products and services for the organization (Huang et al., 2016).

For this research, the sustainable competitive advantage refers to the organizations that have performance in the introduction of new products and operation methods superior to competitors, that show capability and differentiates from competitors (Weerawardena & O'Cass, 2004). When an organization takes a sustainable competitive advantage, it operates under a competitive environment as well as responds to organizations and customers, and reacts to competitors. This enables an organization to survive and contribute to the success of the business; and therefore, this research proposes the hypothesis as follow:

Hypothesis 6: Sustainable competitive advantage has a positive effect on firm success.

2.2.2 Firm success

An organization has superior performance, markets, and competitors who cannot imitate; after that, the organization meets its achievement. In the operation of a business, especially for small and medium-sized enterprises, business success is an indication of the potential and capabilities beyond its competitors, as well as showing that it can survive under conditions of intense competition. Moreover, scholars can utilize both financial and non-financial measurements to gauge the success of an organization (Haber & Reichel, 2005; Lewis, 2008; Reijonen, 2008). Therefore, for this research, firm success refers to the potential of a business toward achieving company goals, creating customer acceptance, and building a reputation, while continuing to survive in the industry through the short and long-term.

3. Methodology

3.1 Sample selection and data collection procedure

Gem and jewelry businesses were selected as the population. The list of 626 gem and jewelry businesses in Thailand was obtained from the Department of International Trade Promotion, Ministry of Commerce (www.ditp.go.th, accessed in November 2015). These businesses have complex, various customers and competitors. In particular, the dynamic competitive environment has resulted in businesses

facing competitive challenges and the need to rapid response. Moreover, the operating characteristics are expanded its operations in the domestic market and abroad as well as the development of new in terms of products, services and operational methods for increase competitiveness and superior competitors. Thus, gem and jewelry businesses have appropriate population sample for the data collection.

Questionnaires were used as a tool for collecting data. All questionnaires were distributed in June of 2016 and follow-up letters were sent to the firms after four weeks later if they had not yet replied. The key informants were the managing directors or managing partners who made a decision on long-term plans with respect to the overall direction of the organization. In the end, there were 127 questionnaires returned in response. The effective response rate was approximately 22.04 percent which greater than 20 percent, and considered acceptable, was recommended by Aaker et al. (2001). Therefore, the sample size of this research is sufficient for conducting multiple regression analysis.

3.2 Test of non-response bias

This research showed a non-response bias which the result of the t-test presents no significant difference between the two groups of respondents, and it implies that the returned questionnaires had non-response bias problem (Lewis et al., 2013; Rogelberg & Stanton, 2007). Thus, it is assumed that a non-response bias had not impact on this research. There were not significant differences statistically between early and late respondent. Thus, this research had non-response bias problem according to Armstrong and Overton (1977).

3.3 Variable measurements

The development procedures measure concerns the multiple items development for measuring each construct in the conceptual model. Using multiple items provides a wider range of content of the conceptual definition and improvement of reliability (Neuman, 2006). The measuring of each construct in the conceptual model is so that all variables have been developed from the definition and review of the literature for the measure and are received from the survey. These variables are measured by a five-point Likert scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strong agree) as follows:

Firm success was measured through the sales growth and performance, growth of the company, market share, reputation, and the relationships with customers and stakeholders. This construct is adapted from Pongpearchan and Ussahawanitchakit (2011).

Five dimensions of entrepreneurial innovation capability were developed from the work of Lumpkin and Dess (1996) as follows:

Firm innovativeness awareness was measured through the business that has operational innovation, research associated with operations, and the presentation and performance measurement based on new concepts and methods.

Operational autonomy orientation was measured through the independent operation that allows the operational planning for success, the awareness of duties and responsibilities of owner, and openness in the use of knowledge in operations.

Business risk-taking understanding was measured by understanding uncertain situations that may arise, confrontation, and response to decisions in uncertain situations.).

Organizational proactiveness focus was measured by the operation focus on goals in the future, the analysis, forecasts of competitive situations as well as customer demands and the competitive potential of competitors in the future.

Competitive aggressiveness learning was measured through monitoring the competition situation, preparing data for the competition, supporting the application of modern technologies, and developing new methods for operating.

Sustainable competitive advantage was measured by the outstanding differential of products, innovation and methods in operation beyond competitors, when better technological operations are compared with competitors. This construct is developed as a new scale from the definition and literature.

The control variables in this research were firm age and firm size. Firm age was measured by the number of the years that a company had performance from the year of the firm's establishment to the year of current study (Leiblein et al., 2002). In this research, firm age was represented by a dummy variable which had assigned a 0 to all firms that have experience of operations of 15 years or less, and a 1 to all firms that had experience of operations more than 15 years. Furthermore, firm size influences the capacity of a firm to operate a business in order to achieve performance (Kang et al., 2010; Ussahawanitchakit, 2005). In this research, firm size was measured by the number of full-time employees. It was represented by a dummy variable (0 = total employees less than 50, and 1 = total employees that are equal to or more than 50).

3.4 Validity and reliability

This research employs two experts who verified the questionnaires, making possible critiques and improvements, and choosing the best possible scale of measure corresponding with the conceptual definition according to recommend of Nunnally and Bernstein (1994). Furthermore, the first set of 30 questionnaires that returned is pre-tested to ensure the validity and reliability of each measurement in the questionnaire.

Table 1: Results of measure validation of each dimension of entrepreneurial Innovation capability, sustainable competitive advantage and firm success

Constructs	Factor Loadings	Alpha Coefficient
Firm Innovativeness Awareness (FIA)	.690 - .910	.822
Operational Autonomy Orientation (OAO)	.784 - .892	.814
Business Risk-Taking Understanding (BRU)	.742 - .924	.855
Organizational Proactiveness Focus (OPF)	.768 - .861	.835
Competitive Aggressiveness Learning (CAL)	.792 - .917	.861
Sustainable Competitive Advantage (SCA)	.914 - .937	.943
Firm Success (FSU)	.704 - .889	.878

The construct validity of the data finds that each item of all variables is loaded on a single factor. The range of factor loadings is between 0.690 and 0.937 that are greater than the 0.4 cut-offs, and are statistically significant (Nunnally & Bernstein, 1994). Meanwhile, reliability value, Cronbach's alpha coefficients have value between 0.814 and 0.943, which exceeds the acceptable cut-off score. Accordingly, Cronbach's alpha should be greater than 0.70 to ensure the internal consistency (Hair et al., 2010; Nunnally & Bernstein, 1994) as showed in Table 1.

3.5 Statistical techniques

This research used the ordinary least squares (OLS) analysis to test the hypothesis. Because of all the variables are not the nominal and categorical data, the method is appropriate for testing. The equation models were used for statistical analysis can expressed as follows:

$$\text{Equation 1: } SCA = \alpha_1 + \beta_{01}FIA + \beta_{02}OAO + \beta_{03}BRU + \beta_{04}OPF + \beta_{05}CAL + \beta_{06}FA + \beta_{07}FS + \varepsilon_1$$

$$\text{Equation 2: } FSU = \alpha_2 + \beta_{08}SCA + \beta_{09}FA + \beta_{10}FS + \varepsilon_2$$

4. Results and discussion

In Table 2, the relationships among variables, the correlations among all variables in the conceptual model are in the range of 0.297 at $p < 0.01$ to 0.814 with $p < 0.01$. Besides, the variance inflation factors (VIF) in equation models 1 to 2 indicate the maximum value as 3.464, which are shown in Table 3. The result showed that independent variables are not correlated with each other because the VIF value was lower than 10 according to that recommended by Hair et al. (2010). Hence, multicollinearity is not a problem in this research.

Table 2: Descriptive statistics and correlation matrix of all variables

Variables	FIA	OAO	BRU	OPF	CAL	SCA	FSU
Mean	3.99	4.14	4.03	3.97	3.89	3.68	3.61
S.D.	.60	.52	.60	.64	.66	.78	.59
FIA	1						
OAO	.513 ^{***}	1					
BRU	.497 ^{***}	.692 ^{***}	1				
OPF	.508 ^{***}	.597 ^{***}	.642 ^{***}	1			
CAL	.527 ^{***}	.626 ^{***}	.653 ^{***}	.814 ^{***}	1		
SCA	.429 ^{***}	.496 ^{***}	.513 ^{***}	.405 ^{***}	.445 ^{***}	1	
FSU	.503 ^{***}	.395 ^{***}	.354 ^{***}	.491 ^{***}	.327 ^{***}	.297 ^{***}	1
FA	-.005	-.010	.100	.002	.047	.001	-.024
FS	.282 ^{***}	-.132	.008	.189 ^{***}	.177 ^{***}	.083	.170

***Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

For the multiple regression analysis in Table 3, the results demonstrates that the first dimension, firm innovativeness awareness was significantly and positively related to sustainable competitive advantage ($\beta_{01} = 0.213$, $p < 0.05$). The entrepreneurial is necessary to the existence of sustain competitive advantage (Wiklund & Shepherd, 2003). Because innovativeness reflects that is the business's proclivity towards supporting new ideas, experiment and creativity for the development and new creation (Shirokova et al., 2016). This was consistent with dynamic capability that pay attention on management capabilities allows the company to new market opportunities, maintain competitiveness and continuously competitive advantage (Teece, 2007). This confirmed that innovativeness encourages sustainable competitive advantage. **Thus, hypothesis 1 is supported.**

Table 3: Results of regression analysis for the hypotheses testing

Independent Variables	Dependent Variables	
	SCA	FSU
Firm innovativeness awareness (FIA): H1	.213** (.091)	
Operational autonomy orientation (OAO): H2	.083 (.114)	
Business risk-taking understanding (BRU): H3	.237** (.111)	
Organizational proactiveness focus (OPF): H4	.064 (.133)	
Competitive aggressiveness learning (CAL): H5	.068 (.133)	
Sustainable Competitive Advantage (SCA): H6		.364*** (.088)
Firm age (FA)	-.144 (.166)	.004 (.191)
Firm size (FS)	-.508*** (.169)	.487** (.186)
Adjusted R ²	.353	.117
Maximum VIF	3.464	1..095

*** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.10 Beta coefficients with standard errors in parenthesis

Secondly, operational autonomy orientation had not significantly impact on sustainable competitive advantage ($\beta_{02} = 0.083$, $p > 0.10$) which was inconsistent with expectation. Businesses have independent

operations causing encourage innovation, enter new market, and increase competitiveness and effectiveness (Brock, 2003; Burgelman, 2001). These lead competitive advantage to the companies. However, businesses that have over participated in the decision may be suffering financially (Covin et al., 2006). Meanwhile, the over autonomy has possibility to lack understanding that can be used to bring with the necessary activities. As a result, the finding the answer, the knowledge development, and maintain competitive advantage is going to be difficult. This is consistent with research of Hughes and Morgan (2007) found that operational autonomy had not impact on business's performance. **Thus, hypothesis 2 is not supported.**

Thirdly, business risk-taking understanding had positively significant influence on sustainable competitive advantage ($\beta_{03} = 0.237, p < 0.05$). This result was consisted with expectation that companies have a highly accepted risk that would create an opportunity to benefit outcomes in innovation. Furthermore, it also can help to meet the customer and cause cost advantage over competitors from the offering of a product or service at a low cost in the market according the previous research of Hoonsopon and Ruenrom (2012) and Zhou et al. (2005). Indeed, small and medium-sized enterprises especially gem and jewelry businesses have the characteristic that can analyze and predict competitive situations, as well as lead to a better understanding and are able to manage those uncertainties from useful information to adapt it to suit the company. The results pointed out that the business risk-taking had a positive impact on a sustainable competitive advantage for the firm. **Thus, hypothesis 3 is supported.**

Fourthly, the finding indicates that organizational proactiveness focus had not significant influence on sustainable competitive advantage ($\beta_{04} = 0.064, p > 0.10$) inconsistent with expectation that organizational proactiveness is actually essential for competing in today. Meanwhile, the previous research of Runyan et al. (2008) found the period operation of business only less than 11 years that affects to performance. This was in line with the operating characteristics of gem and jewelry businesses that have the period almost more than 15 years. In addition, the almost businesses had the production and distribution abroad, so that they should pay attention more on the regulation, rules both local and foreign as well as face many competitors. Hence, it had a possibility for the limitation to create sustainable competitive advantage. **Thus, hypothesis 4 is not supported.**

Finally, competitive aggressiveness learning had not significant with sustainable competitive advantage ($\beta_{05} = 0.068, p > 0.10$). The result had inconsistent with expectation because gem and jewelry businesses in this research faced intense competition in the global market particularly price competition and faced with increase cost from the import some materials. As a result, business showed decline profit which in line to the study of Lumpkin and Dess (2001) who indicated that competitive aggressiveness was negatively related to sales growth and poorly related to profitability and return on sales. It was possible that for businesses, it was difficult to maintain competitive advantage. **Thus, hypothesis 5 is not supported.**

Importantly, sustainable competitive advantage demonstrated significantly and positively impact on firm success ($\beta_{06} = 0.364, p < 0.01$) consistent with expectation that a sustainable competitive advantage will

contribute to the company success due to the survival and success in the operation of the current business environment. Firms need to focus on new product development such as continuously identify the needs of customers for new product development (Melissa, 2005), product quality improvement (Staley & Warfield, 2007), and speed up the process for doing business (Swink et al., 2006). This would contribute the creating potential and differences among superior competitors and ongoing outstanding performance. It is essential for business to sustain competitive advantage in order to be success. **Thus, hypothesis 6 is supported.**

For control variables, firm age showed no significant effect on sustainable competitive advantage and firm success. However, firm size had a positively significant influence on firm success and negatively significant with sustainable competitive advantage.

5. Contributions

This research was conducted with gem and jewelry businesses in Thailand which was driven under the intensity of the competitive environment. The adaptation and development of operational methods of these businesses were noteworthy for current operations. This research provides the explanations and expanding of entrepreneurship and innovation perspective. Furthermore, it facilitates the explanation phenomenon under dynamic competitive circumstances which would contribute to academic further study.

For managerial contribution, entrepreneurial innovation capability supports operations by continuously improving, developing harmonizing with the internal and external environment leads to competitive advantage and finally has success. Therefore, executive should focus on entrepreneurial innovation capability as how the business should be foresees a priority, especially business risk-taking understanding and firm innovativeness awareness. The business has firstly concentrate on risk-taking that help understanding and able cope to uncertainty situations result in able to develop new ways in operation. Furthermore, the executive should be aware and to support the development of new approaches for the operation that is consistent with currently competitive environment which allow businesses to flexible operational effectiveness and competitiveness beyond competitor. These lead to maintain competitive advantage and succeed eventually.

6. Conclusions

This research interested in entrepreneurial innovation capability that comprises five dimensions effect on sustainable competitive advantage and finally result in firm success. The sample was 127 gem and jewelry businesses in Thailand and conducted hypothesis testing by Regression analysis. The results found that firm innovativeness awareness and business risk-taking understanding cause sustainable competitive advantage. Moreover, sustainable competitive advantage results in business achievement.

Although this research had contribution, some limitations occur should provide. There were only 127 respondents as the sample size for collection data which is considered a small sample for the measure of

seven variables. This may be result in the statistical tests about the analytical power are possibly weakened. Although a response was more than 20%, a larger sample size would facilitate further results. For the suggestion in future research, the research should re-examine the research hypotheses that are not statistically significant. Moreover, further research should re-confirm testing these variables again with another population in order to confirm the result.

References

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, T. X. (2001). *Marketing research*. New York: John Wiley and Sons.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 396-402.
- Baron, R. A., & Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 49-60.
- Benitez, J., Llorens, J., & Fernandez, V. (2015). IT impact on talent management and operational environmental sustainability. *Information Technology & Management*, 16(3), 207-220.
- Brock, D. M. (2003). Autonomy of individuals and organizations: Towards a strategy research agenda. *International Journal of Business and Economics*, 2, 57-73.
- Burgelman, R. A. (2001). *Strategy is destiny: How strategy-making shapes a company's future*. New York: Free Press.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
- Covin, J. G., & Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 855-872.
- Dibrell, C., Craig, J., & Hansen, E. (2011). Natural environment, market orientation, and firm innovativeness: An organizational life cycle perspective. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 467-489.
- Dröge, C., Calantone, R. J., & Harmancioglu, N. (2008). New product success: Is it really controllable by managers in highly turbulent environments?. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 272-286.
- Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S., & Snyckerski, S. (2013). Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management Decision*, 51(3), 524-546.
- Ganter, A., & Hecker, A. (2014). Configurational paths to organizational innovation: Qualitative comparative analyses of antecedents and contingencies. *Journal of Business Research*, 67, 1285-1292.
- Gima, K. A., Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22, 464-482.

- Green, K. W., Zelbst, P. J., Meacham, J., & Bhaduria, V. S. (2012). Green supply chain management practices: Impact on performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(3), 290–305.
- Haber, S., & Reichel, A. (2005). Identifying performance measures of small ventures: The case of the tourism industry. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 257–286.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Hebert, R., & Link, A. (2006). The entrepreneur as inventor. *The Journal of Technology Transfer*, 31(5), 589–597.
- Ho, J., Plewa, C., & Lu, V. N. (2015). Examining strategic orientation complementarity using multiple regression analysis and fuzzy set QCA. *Journal of Business Research*, Article in Press, 1–7.
- Hoonsopon, D., & Ruenrom, G. (2012). The impact of organizational capabilities on the development of radical and incremental product innovation and product innovation performance. *Journal of Management Issues*, 24(3), 250–276.
- Huang, K. E., Wu, J. H., Lu, S. Y., & Lin, Y. C. (2016). Innovation and technology creation effects on organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(6), 2187–2192.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36, 651–661.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29, 963–989.
- Kang, K. H., Lee, S., & Huh, C. (2010). Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 72–82.
- Kanter, R. M., North, J., Bernstein, A. P., & Williams, A. (1990). Engines of progress: Designing and running entrepreneurial vehicles in established companies. *Journal of Business Venturing*, 5, 415–430.
- Kim, S. H., & Hwang, K. H. (2011). Winning strategies for innovation and high technology products management. *Journal of Business Research*, 64(11), 1147–1150.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400.
- Leiblein, M., Reuer, J., & Dalsace, F. (2002). Do make or buy decision matter? The influence of organization governance of technological performance. *Strategic Management Journal*, 23(9), 817–833.
- Lewis, E. F., Hardy, M., & Snaith, B. (2013). An analysis of survey reporting in the imaging professions: Is the issue of non-response bias being adequately addressed?. *Radiography*, 19(3), 240–245.

- Lewis, K. (2008). Small firm owners in New Zealand: In it for the "good life" or growth?. *Small Enterprise Research*, 16(1), 61-100.
- Liu, S. S., Luo, X., & Shi, Y. Z. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: An empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, 19, 367-382.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 97, 135-172.
- _____. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Melissa, A. S. (2005). *Strategic management of technological innovation*. International Edition McGraw-Hill, New York,
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- Neuman, W. L. (2006). *Social research methods qualitative and quantitative approaches*. Toronto: Pearson.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pongpearchan, P., & Ussahawanitchakit, P. (2011). Strategic entrepreneurship management competency and firm success: A comparative study of SMEs in auto and electronic parts in Thailand. *International Journal of Business Strategy*, 11(2).
- Prastacos, G., Soderquist, K., Spanos, Y., & Wassenhove, L. V. (2002). An integrated framework for managing change in the new competitive landscape. *European Management Journal*, 20(1), 55-71.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(3), 761.
- Reijonen, H. (2008). Understanding the small business owner: What they really aim at and how this relates to firm performance. *Management Research News*, 31(8), 616-629.
- Rogelberg, S. G., & Stanton, J. M. (2007). Understanding and dealing with organizational survey nonresponse. *Organizational Research Methods*, 10, 195-209.
- Runyan, R., Droge, C., & Swinney, J. (2008). Entrepreneurial orientation versus small business orientation: what are their relationships to firm performance?. *Journal of Small Business Management*, 46(4), 567–588.
- Shan, P., Song, M., & Ju, X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link?. *Journal of Business Research*, 69, 683-690.
- Shirokova, G., Bogatyreva, K., & Beliaeva, T. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 703-727.

- Shoham, A., & Fiegenbaum, A. (2002). Competitive determinants of organizational risk-taking attitude: The role of strategic reference points. *Management Decision*, 40(2), 127-141.
- Staley, S., & Warfield, J. (2007). Enterprise integration of product development data: systems science in action. *Enterprise Information Systems*, 1(3), 269-285.
- Swink, M., Talluri, S., & Pandejpong, T. (2006). Faster, better, cheaper: a study of NPD project efficiency and performance tradeoffs. *Journal of Operations Management*, 24(5), 542-562.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capability of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Ussahawanitchakit, P. (2005). Effects of e-commerce on expert marketing strategy and performance: An empirical study of Thai firms. *Review of Business Research*, 5(3), 46-54.
- Wang, K. Y., Hermens, A., Huang, K. P., & Chelliah, J. (2015). Entrepreneurial orientation and organizational learning on SMEs' innovation. *The International Journal of Organizational Innovation*, 7(4), 71-81.
- Weerawardena, J., & O'Cass, A. (2004). Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33, 419-428.
- Weerawardena, J., O'Cass, A., & Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59(1), 37-45.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24, 1307-1314.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zehir, C., & Ozsahin, M. (2008). A field research on the relationship between strategic decision making speed and innovation performance in the case of Turkish large-scale firms. *Management Decision*, 46(5), 709 - 724.
- Zhou, K. Z., Yim, C. K., & David, K. T. (2005). The effects of strategic orientations on technology and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69, 42-60.

Human Capital Management Capability and Firm Profitability: An Empirical Research of Hotel Businesses in Thailand

Thareerat Kuleelung^{*}, Karun Pratoom² and Prathanporn Jhundra-indra³

Abstract

The objective of this research was to examine how human capital management capability including team spirit orientation, training intention focus, information-sharing emphasis, equality awareness implementation and talent creativity capability have an effect on firm profitability. The data were collected from 343 four-to-five star hotels businesses in the Thailand by using questionnaires as instrument. The statistics used to analyze the data were multiple correlation analysis and the Ordinary Least Squares (OLS) regression analysis. The results showed that best goal achievement, equality awareness implementation, team spirit orientation, and training intention focus had a significant and positive influence on firm profitability. In addition, team spirit orientation, talent creativity capability, and equality awareness implementation had a positively effect on best goal achievement respectively.

Keywords: Human Capital Management Capability, Best Goal Achievement, Firm Profitability, Hotel Businesses

1. Introduction

Currently, business operations are relied on human resources to help drive organization management to success (Kazlauskait & Bucluniebe, 2008). Human resources are powerful of knowledge, talent, intelligence and potential development. The organization needs to add value to human resources in order to transform human resources into human capital. According to Edvinsson and Malone (1999), human capital included knowledge, skills, innovation and the ability of people to manage. Thus, each organization had to find ways to develop human capital to suit their organization. All goals are achieved by the organizational excellence (Bontis et al., 1999).

The concept of human capital management capability is supported by human capital theory. The human capital theory mentions that human capital is intangible asset. Human capital usually cannot be measured by the value of a business. It is a property that can add value to the tangible assets. It is also a kind of asset which is unable to compare with business value, but it can be brought to compare and measure their

^{*} Doctor Student, Doctor of Philosophy (Management), Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

² Associate Professor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

³ Lecturer, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University,

value that leads to the best management (Brooking, 2010). Thus, the human capital theory has become an important one in explaining the conceptual research on human capital management capability. So that human capital management capability is defined as an organizational potentiality of human resource development in terms of knowledge, skill, experience, creative thinking, staff quality and also to make the readiness for performing works which are the most beneficial to organization (Becker & Huselid, 2000). The human capital management capability and the important dimension Includes team spirit orientation, training intention focus, information-sharing emphasis, equality awareness implementation, and talent creativity capability. This gap of the research to the researchers in conducting this research study

The concept of profitability refers to organization carry-on business that relatively measured the achievement by financial income (Chari & Banalieva, 2015). Profitability is important to the business because it has to get benefits and makes survival of the business. Human capital management capability will participate in creating profit for the organization that needs to reform the human capital management capability functioning within the effectiveness of agency. It also helps support departments to manage employee most effectively and reduce administrative costs. The organization has the ability to make profitability on the operation (Mithas et al., 2012). Especially, the organization related to service business have to human capital management capability can help the business achieve high profitability.

As mentioned above, the researcher was interested in studying the human capital management capability and firm profitability through an empirical research of hotel businesses in Thailand. The objective of this research was to examine how human capital management capability which includes team spirit orientation, training intention focus, information-sharing emphasis, equality awareness implementation and talent creativity capability have an effect on firm profitability. The data were collected from the managing director of hotel businesses in Thailand. Regarding the staff shortage and the lack of efficient staff problems of hotel business in Thailand, the experienced foreigners were imported to help manage the hotel. It was very interesting to study the hotel business in Thailand (four to five star levels) (Ooncharoen & Ussahawanitchakit, 2009). The research benefit could be applied in the organization to perform in line with the goal. Moreover, the organization has a great operational efficiency and creates a competitive advantage in the long run.

2. Literatures review and hypotheses development

This research has attempted to integrate theoretical perspectives that support human capital management capability and the impact of firm profitability. The following figure of the conceptual model was shown below.

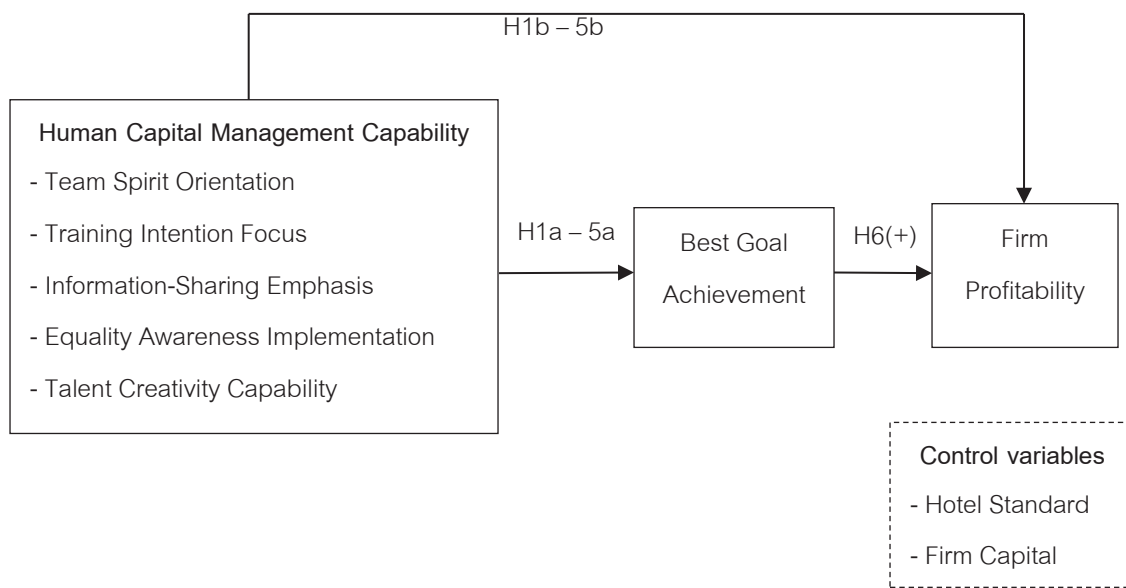


Figure 1: Conceptual Model of Human Capital Management Capability and Firm Profitability

2.1 Human capital management capability

The human capital management capability is an activity established since the recruiting of the best talent, employee development and retention incentives for employees to express their potentials. The management ability of the human capital of organizations is to have the advantage over other organizations. Human capital management has been interpreted over the management of financial resources and technology (Nalbantian et al., 2004). There is the management to create the quality and efficiency of the employee (Becker et al., 2001). The ability of employees is very important that can be pushed to an organization's mission or to make the business goals very different (Ling & Jaw, 2011). The capability is determined as the ability of organizations which can help manage the people who take benefit from the competitions. The organizational capability focuses on internal processes and systems which are willing to meet customer's needs, create an unique ability for organizations providing a competitive advantage, and employee skills and efforts leading to the achievement of organizational goals (Gold et al., 2001). So that human capital management capability is defined as an organizational potentiality of human resource development in terms of knowledge, skill, experience, creative thinking, and staff quality. It also makes the readiness for performing works which are the most beneficial to organization. The theory that describes the relationships of the conceptual modes to human capital management capability is the human capital theory. Becker (1964) stated that the human capital theory is to add value that led to the rise of the individual through education and training which contribute to create the potential, and the contribution increase productivity for the organization. Therefore, it could be said that the human capital theory supports the conception of human capital management capability. A more detailed discussion of these dimensions was presented below.

2.1.1 Team spirit orientations

Team spirit is the nature of teamwork based on commitment, determination, and sense of accomplishment (Marrone, 2010). Thus, team spirit orientation refers to organization ability that stimulates the employees to co-operate in the same objective; having the activity involvement and having involvement in creating the atmosphere. Mischel (1973) found that working together to create a competitive situation which contributes to the success of the team's goals of achievement. Baranik et al (2007) stated that to study the recognition within the team motivated in work, education, and competition. All of the teams are related to the goal of achievement. Emery and Fredendall (2002) suggested that teamwork improves work efficiency, and enables organizations to generate operating profitability. Bishop et al (2005) argued that there was no correlation between teamwork and corporate profits. Therefore, it is suggested that the following hypotheses are presented:

Hypothesis 1: The higher the team spirit orientation is, the more likely that the firms will gain greater (a) best goal achievement and (b) firm profitability.

2.1.2 Training intention focus

The intent of the training is to sense the commitment of the employee to pay attention to learning and practicing new skills (Lee & Bruvold, 2003). Thus, training intention focus refers to organization ability that promotes the employees to enhance their knowledge; accumulating the positive attitude and receiving the new experience. Ling, Tao, and Peng (2014) suggested that training is a way to develop an employee's ability to work effectively and to achieve goals. Dearden et al (2000) found that training is an investment in employees so that they bring knowledge, experience and skills to the organization for profitability. Mohamed et al (2008) suggested that the training employee is the development within the organization contributed to the costs and expenses having the relationship between training and profitability of the company. Ajibade & Ayinla (2014) argued that the unsuccessful training may affect corporate goal. Therefore, it is suggested that the following hypotheses are presented:

Hypothesis 2: The higher the training intention focus is, the more likely that the firms will gain greater (a) best goal achievement and (b) firm profitability.

2.1.3 Information-sharing emphasis

Information-sharing is the data sharing and the exchange of information between employees, groups and organizations to develop and implement collaborative actions (Moye & Langfed, 2004). Thus, information-sharing emphasis refers to organization ability that encourages the employee share data; knowledge; mass media; technology and having the mass media connection and including the system of data base. Tseng (2015) proposed that to encourage information sharing in the right environment would allow the sharing of appropriate information to successful information sharing in hotel environment for the achievement of goals. Tapia et al (2010) examined that the effect of the interaction between the sharing of

information, knowledge and technology for data exchange that information sharing is an implementation of the hotel's profitability. Thapayom and Ussahawanitchakit (2015) argued that sharing information negatively affects to corporate goal. Therefore, it is suggested that following hypotheses are presented:

Hypothesis 3: The higher the information intention focus is, the more likely that the firms will gain greater (a) best goal achievement and (b) firm profitability.

2.1.4 Equality awareness implementation

Equality awareness is a sense of recognition of being treated equally in the workplace (Arnone et al., 2011). Thus, equality awareness implementation refers to organization ability that encourages the employee to have the rights of receiving benefit and to be treated by the similar law. Stoet and Geary (2015) suggested that employees who are treated with equality will be motivated to work to achieve the organization's goals. Else-Quest et al (2010) showed that the perception and realization of the benefits on working with the authorities to bring the equality in practice, and together with the focus on profitability will happen. Elliot (2005) argued that information-sharing has no positive correlation with corporate operating profitability. Therefore, it is suggested that the following hypotheses are presented:

Hypothesis 4: The higher the equality awareness implementation is, the more likely that the firms will gain greater (a) best goal achievement and (b) firm profitability.

2.1.5 Talent creativity capability

Talent creativity capability involves employees engaging in thinking, creating and developing effective organizations (Scullion & Collings, 2006). Thus, talent creativity capability refers to organization ability that creates the employee to enhance knowledge, ability, skill thought, making decision, and creates the top most elite. Bhatti et al. (2011) suggested that the talent management is a portfolio managed by motivating and creating employee commitment to the success of the most goals achievement of the organization. Brouer et al (2011) found that talent management of the leadership development is in operation with positive behavior of the commitment of the employees to achieve goals. Collis and Ghemawat (1994) reviewed that talent management can explain the operation of the organization with the ability to deal effectively with the profitability of the company. Bourgeois et al (2014) argued that talent management can not affect the profitability of a company. Therefore, it is suggested that the following hypotheses are presented:

Hypothesis 5: The higher the talent creativity capability is, the more likely that the firms will gain greater (a) best goal achievement and (b) firm profitability.

2.2 Consequence of human capital management capability

2.1.6 Best goal achievement

Best goal achievement means the business to set the plan that is the best for the organization to be successful (Spanos et al., 2004). Best goal achievement refers to organization carries-on business that the plan has been set and the growth of marketing share has been recognized by customers

and other relationship. Bain (1956) suggested that the companies are very important in order to make profit and ability of performing operational goals of the company. Porter (1980) found that industry is strategically planning to target the company to achieve profitability. Ormanindni and Stringa (2008) mentioned that the business has the best structure, the best plan and the successful marketing, the operational relationship and the profitability of the company. Therefore, it is suggested that the following hypothesis is presented:

Hypothesis 6: The higher the best goal achievement is, the more likely that the firms will gain greater firm profitability.

2.1.7 Firm profitability

Firm profitability is financial income and benefits in terms of its investment returns (Dedrick et al., 2003). Firm profitability refers to organization carries-on business that the achievement is relatively measured by financial income. Capon et al. (1990) found that the profitability of the company had a growth and a positive correlation with financial performance. Kauffman and Walden (2001) pointed that the company has profitable operations and has continued revenue growth. Cuevo-Cuzurra and Dau (2009) suggested that the company had a positive relationship with its profitability. Bloom and Van Reenen (2010) proposed that business success was related to the company's profitability.

3. Research methodology

3.1 Sample selection and data collection procedure

This research was a survey of the population in the 1,606 four-five star hotels appointed by the Hotel Association of Thailand. The populations in this study consisted of 1,473 four-star hotels, and 133 five-star hotels. This study collected data from a cross-sectional design which measure one variable at a time. The questionnaires were distributed directly to each hotel business in Thailand by mail. Then, the completed questionnaire will be sent directly to researchers to prepare for the inspection of secrecy within three weeks after the first mailing (Dillman, 1978). After four weeks of mailing the first call was made to remind them to complete the questionnaire and return to the researcher. The questionnaire was stored in a secure place. Initially, there were 1,606 questionnaires that have been sent to hotel managers, and 35 questionnaires were sent to the addresses of the hotels that the locations are unknown. There were 347 sets of perfectly questionnaires have been received in return. The response rate could be calculated as 21.83% which was corresponded with Aaker et al. (2001) who stated that a response rate of 20% for the survey follow the proper procedures are adopted.

3.2 Variables measurement

In this research, the questionnaires consisted of seven sections which were quick and easy for respondents to answer and it is also easy to generate with statistical analysis (Neuman, 2006).

3.2.1 Dependent variable

Firm profitability was a measure of the scale adapted from Kauffman & Walden (2001). Firm profitability consisted of currency achievement on profit income which was mostly from the organization management. This could tell the growth of sales volume and positive financial relationships.

3.2.2 Independent variables

This research included the independent variables which were human capital management capability, team spirit orientation, training intention focus, information-sharing emphasis, equality awareness implementation, and talent creativity capability. All independent variables were measured by using a four-item scale. All variables and the development of a new scale based on its definition.

3.2.3 Mediating variable

According to the model, the mediating variable was the best goal achievement. Best goal achievement had an operation that accomplishes the goals, growth rates and market share which was likely to increase. The mediating variable was measured by using a four-item scale developed as a new scale about its definition.

3.2.3 Control variables

The control variables included hotel standard and firm capital which may affect the relationships between human capital management capability and firm profitability. The rating of hotel standard could explain the quality of the hotel's features that set it apart from the other using as a symbol star rating (Carrington, 2013). In this case, hotel standard was represented by dummy variable including 0 (four-star hotels) and 1 (five-star hotels). Firm capital focused on firm capital that may affect human capital management capability and firm profitability (Jirawuttinunt and Ussahawanitchakit, 2011). In this research, firm capital was represented by a dummy variable including 0 (100,000,000 Baht or less than) and 1 (more than 100,000,001 Baht)

Table 1: Result of measure validation of each dimension of human capital management capability and firm profitability

Variables	Factor Loadings	Cronbach's Alpha
Team Spirit Orientation (TSO)	0.690 – 0.928	0.863
Training Intension Focus (TIF)	0.838 – 0.896	0.895
Information-Sharing Emphasis (ISE)	0.759 – 0.847	0.804
Equality Awareness Implementation (EAI)	0.875 – 0.910	0.910
Talent Creativity Capability (TCC)	0.685 – 0.948	0.901
Best Goal Achievement (BGA)	0.835 – 0.922	0.915
Firm Profitability (FPB)	0.876 – 0.948	0.901

3.3 Validity and Reliability

Validity is the degree to which a measure precisely represents the correct and accurate instrument. This research tested the validity of the measure or series of measures to verify the correct illustration of the concept of the study. In this type of test validity included content creation and authenticity. Reliability is an assessment of the degree of consistency between multiple measurements of a variable. Moreover, it is the extent to which measurements of the particular test are repeatable (Nunnally, 1970). Then, the pre-test was conducted with the first 30 returned questionnaires. The range of factor loadings was between 0.685 – 0.948. The results of Cronbach's alpha coefficients were between 0.804 – 0.915 which was higher than the committed Cronbach's alpha for measuring the internal consistency which should be greater than 0.70 (Hair et al., 2010).

3.4 Statistical Techniques

The multiple regression analysis was used to test all hypotheses, because it was appropriated to investigate the relationships between dependent variables and independent variables of which all variables are categorical and interval data (Hair et al., 2010). As a result, all proposed hypotheses were transformed to three statistical equations as follow:

$$\text{Equation 1: } BGA = \alpha_1 + \beta_1 TSO + \beta_2 TIF + \beta_3 ISE + \beta_4 EAI + \beta_5 TCC + \beta_6 HS + \beta_7 FC + \varepsilon$$

$$\text{Equation 2: } FPB = \alpha_2 + \beta_8 TSO + \beta_9 TIE + \beta_{10} ISE + \beta_{11} EAI + \beta_{12} TCC + \beta_{13} HS + \beta_{14} FC + \varepsilon$$

$$\text{Equation 3: } FPB = \alpha_3 + \beta_{15} BGA + \beta_{16} HS + \beta_{17} FC + \varepsilon$$

Table 2: Descriptive statistics and correlation matrix of human capital management capability and firm profitability

Variables	TSO	TIF	ISE	EAI	TCC	BGA	FPB	HS	FC
Mean	4.36	4.28	4.14	4.24	4.23	3.98	3.93	n/a	n/a
S.D.	.46	.53	.54	.52	.55	.53	.60	n/a	n/a
TSO	1								
TIF	.665***	1							
ISE	.614***	.663***	1						
EAI	.472***	.524***	.599***	1					
TCC	.520***	.585***	.658***	.671***	1				
BGA	.533***	.508***	.515***	.474***	.545***	1			
FPB	.438***	.447***	.393***	.423***	.433***	.799***	1		
HS	.213***	.214***	.241***	.173***	.242***	.299***	.293***	1	
FC	.102	.150***	.059	.113**	.096	.084	.075	.107**	1

***p<0.01, **p<0.05

4. Research results and discussion

Accordingly, Table 2 shows that all of five dimensions of human capital management capability have significant positive relationships with organizational citizenship behavior, employee creativity, employee commitment, best goal achievement, and firm profitability ($r = 0.799$, $p < 0.01$), which is lower than 0.8 (Hair et al., 2010). Thus, the results indicate no multicollinearity problems in this research.

Table 3: Results of Regression Analysis for the Effects of Each Dimension of Human Capital Management and Firm Profitability

Independent Variables	Dependent Variables		
	BGA	FPB	FPB
	H1-5a	H1-5b	H6
	Equation 1	Equation 2	Equation 3
Team Spirit Orientation (TSO)	.230 ^{***} (.051)	.177 ^{***} (.065)	
Training Intention Focus (TIF)	.093 (.064)	.158 ^{**} (.070)	
Information-Sharing Emphasis (ISE)	.071 (.065)	-.039 (.072)	
Equality Awareness Implementation (EAI)	.139 ^{**} (.059)	.208 ^{***} (.065)	
Talent Creativity Capability (TCC)	.187 ^{***} (.064)	.091 (.070)	
Best Goal Achievement (BGA)			.784 ^{***} (.035)
Hotel Standard (HS)	.449 ^{***} (.106)	.428 ^{***} (.116)	.058 (.085)
Firm Capital (FC)	-.137 (.089)	-.077 (.098)	.065 (.070)
Adjusted R ²	.412	.292	.629
Maximum VIF	2.481	2.481	1.204

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$

Regarding Table 3, the results of OLS regression analysis illustrates that the first dimension, team spirit orientation (Hypotheses 1a-b) is significantly and positively related to all two of its consequences: best goal achievement ($\beta_1 = 0.230$, $p < 0.01$), and firm sustainability ($\beta_8 = 0.177$, $p < 0.01$). Perceived competition among team members was positively associated with achievement goals (Heidemeier and Bittner, 2012).

Therefore, hypothesis 1a is supported. Specifically, service operations with team spirit orientation had a higher firm profit than those with traditional work groups (Emery & Fredendall, 2002). Thus, hypothesis 1b is supported.

Secondly, it is found that training intention focus, the second dimension, also shows significant and positive effects on all of its consequences: best goal achievement ($\beta_2 = 0.093$, $p > 0.10$), and firm profitability ($\beta_9 = 0.158$, $p < 0.05$). The literatures review found that training was not a viable method for developing knowledge and skills, because of a lack of ongoing curriculum monitoring (Ajibade & Ayinla, 2014). Therefore, hypothesis 2a is not supported. It was also consistent with the literature that showed a positive correlation between the training intention and profitability because the training helped maintain and improve quality, and the ability to produce profitability (Mohamed et al., 2008). Thus, hypothesis 2b is supported.

Thirdly, the findings suggest that information-sharing emphasis (the third dimension) reveals a non-significant result with best goal achievement ($\beta_3 = 0.071$, $p > 0.10$), and firm profitability ($\beta_{10} = -0.039$, $p > 0.10$). The literature review supported that accounting information systems which had no effect on the achievement of goals, because the accounting information systems could not create operating systems for business organizations (Thapayom & Ussahawanitchakit, 2015). Therefore, hypothesis 3a is not supported. Literature review focused on the information-sharing which was negative coefficient, because sharing information could be lower than profitability (Tapia et al., 2010). Thus, hypothesis 3b is not supported.

Fourthly, the results indicate that equality awareness implementation (the fourth dimension) is significantly and positively related to the best goal achievement ($\beta_4 = 0.139$, $p < 0.05$), and firm profitability ($\beta_{11} = 0.208$, $p < 0.01$). Previous research showed that equality policy was a positive correlation to goal achievement because equality policy of the organization was a system to measure the results and overall goals achievement (Stoet & Geary, 2015). Therefore, hypothesis 4a is supported. Literature review found that the equality of the top talent in the institutions that affected the company's profits because equality could be managed actively in the development of a talent pool of its own by institutionalizing practices that provide equal efficiency and contributes to profitability (Swaab & Galinsky, 2015). Thus, hypothesis 4b is supported.

Fifthly, the research reveals that talent creativity capability is significantly and positively associated with best goal achievement ($\beta_5 = 0.187$, $p < 0.01$), and firm profitability ($\beta_{12} = 0.091$, $p > 0.10$). Talent management practices related to goal performance which was viewed as most effective because talent management practices was associated with the development, evaluation, deployment, and retention of high-potential employee and goals performance (Sahai & Srivastava, 2012). Thus, hypothesis 5a is supported. By examining, it was found that talent management could not affect the profitability of the company because it affected to plans and performance which were not effective to make profitable decline (Bourgeois et al., 2014). Thus, hypothesis 5b is not supported.

Finally, the results of regression analysis are identified hypotheses 6 predict the positive relationship between the best goal achievement ($\beta_{15} = 0.784$, $p < 0.01$) and the significantly of firm profitability. Previous study presented the goal of hotel investments causing a profit on the operation. Scope of profitability was

mediated through the growth of revenue and reduces costs (O'Neill & Mattila, 2006). Thus, the goal of the operation of the business that caused profit was revenue and cost reduction. **Hence, hypothesis 6 is supported.**

For the control variables, hotel standard has positive significant relationship with best goal achievement ($\beta_6 = 0.449$, $p < 0.01$), and firm profitability ($\beta_{13} = 0.428$, $p < 0.01$). Hotel standard represented quality in the management of the hotel business. These factors made the organization achieved its goals (He et al., 2011).

Additionally, firm capital also illustrates no significant relationships with best goal achievement ($\beta_7 = -0.137$, $p > 0.10$), and firm profitability ($\beta_{14} = -0.077$, $p > 0.10$). Hence, the relationship among human capital management capability's dimensions, best goal achievement and firm profitability were not influenced by firm capital.

5. Contributions

This research offered several contributions as described follow. Firstly, the principle theoretical framework using human capital theory which was modified on the existing knowledge and literatures review of human capital management capability. In addition, this research confirmed and concluded that the theories explained the human capital management capability and firm profitability under a context of high competition in the hotel business in Thailand. All of the findings concerning theoretical models could explain the human capital management capability model. Lastly, this interpretation had the important implications for the planning of human resources. Human capital could be the source of knowledge, skill, and ability to engage the employee's capability to achieve specific sustainable competitive advantages. Regarding the result mentioned above, these are interesting for managers who support the creation of knowledge and exploitation of learned employees to explain high benefit of human capital management capability. Therefore, to support business efficiency, the manager should (a) focus on the importance of the equality awareness implementation that the management must have a clear policy to provide benefits to employees fairly, (b) recognize that the team spirit orientation was an important ability of employees that the organization must promote teamwork in order to increase efficiency within organization (c) provide guideline for training intention which focus on the adaptation for each organization by encouraging employees with the knowledge and skills to help improve performance.

6. Conclusion

According to the main research questions, the results showed the potential of human capital management capability including team spirit orientation, training intention focus, information-sharing emphasis, equality awareness implementation, and talent creativity capability had positive influences on firm profitability. Especially, team spirit orientation and equality awareness implementation had a direct effect on firm profitability whereas training intention focus, information-sharing emphasis, and talent creativity capability had

a indirect effect on firm profitability. In the light of research question, best goal achievement was positively impact on firm profitability. Furthermore, the findings of a hotel standard and firm capital were control variables which have the impact on best goal achievement and firm profitability. However, there were a few recommendations in order to build more interesting for management scholar in limitation. Due to the fact that the human capital management capability that affects on best goal achievement, firm profitability was a control variable that had an effect on some models. Researchers should be careful to check. In the future research, the researcher should seek for other moderating variables to enhance the relationship between the human capital management capability and in firm profitability.

References

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, T.X. (2001). *Marketing research*, New York: John Wiley and Sons.
- Ajibade, S. O., & Ayinla, N.,K. (2014). Investigating the effect of training on employees' commitment: an empirical study of a discount house in Nigeria. *Original Scientific Paper*, 11(3), 7-8.
- Arnove, M., Small, R., Chauncey, S., & McKenna, H. H. (2011). Curiosity, interest and engagement in technology pervasive learning environments: a new research agenda. *Educational Technology Research & Development*, 59(2), 181-198.
- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Baranik, L. E., Barrpm. L. E., & Finney, S. J. (2007). Measuring goal orientation in a work domain: construct validity evidence for the 2x2 framework. *Educational and Psychological Measurement*, 67, 697-718.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: National Bureau of Economic Research
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2000). Getting an edge through people. *Human Resource Management International Digest*, 8(3), 36-38.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: linking people strategy and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bhatti, W.A., Waris, S., Zaheer, A. & Ur-Rehman, K. (2011). The effect of commitment and motivation on human talent and its contribution to organizational performance. *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(3), 471-482.
- Bishop, J. S., Scott, K. D., Goldsby, M. G., & Cropanzano, R. (2005). A construct validity study of commitment and perceived support variables: A multifoci approach across different team environments. *Group and Organization Management*, 30, 153-180.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). Why do management practices differ across firms and countries?. *Journal of Economic Perspective*, 24(1), 203-224.
- Bontis, N., Dragonetti, N. C., Jacobsen, K., & Roos, G. (1999). The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources, *European Management Journal*, 17(4), 391-402.

- Bourgeois, L. J., Ganz, A., Gonce, A., & Nedell, K. (2014). Profitability of industries and firms over time. *Journal of Strategy and Management*, 7(3), 210-225.
- Brooking, A. (2010). On the importance of managing intangible assets as part of corporate strategy. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8(2), 217-224.
- Brouer, R. L., Harris, K. J., & Kacmar, M. (2011). The moderating effects of political skills on the perceived politics-outcome relationship. *Journal of Organizational Behaviour*, 38, 869-885.
- Capon, N., Farley, J. U., & Hoenig, S. (1990). Determinants of financial performance: a meta-analysis. *Management Science*, 36(10), 1143-1159.
- Carrington, D. (2013). The influence of the process of measuring IC on performance. *Proceeding of the 5th European Conference on Intellectual Capital*.
- Collis, D.J., & Ghermawat, P. (1994). Mapping the business landscape. *The Portable MBA in Strategy*, 171-188.
- Cuervo-Cazurra, A., & Dau, L. A. (2009). Promarket reforms and firm profitability in developing countries. *Academy of Management Journal*, 52, 1348-1368.
- Deaden, L., Reed, H., & Van R.J. (2000). *Who Gains When Workers Train? Training and Corporate Productivity in a Panel of British Industries* (London: The Institute for Fiscal Studies and University College).
- Dedrick, J., Gurbaxani, V., & Kraemer, K. L. (2003). Information technology and economic performance: A critical review of empirical evidence. *ACM Computing Surveys*, 35(1), 1-28.
- Delaney, J. T., & M. A. Huselid. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of performance in for-profit and nonprofit organizations. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Dillman, D. (1978). *Mail and telephone surveys the total design approach*. New York: John Wiley and sons.
- Elliot, A. J. (2005). *A Conceptual history of the achievement goal construct*. In A.J. Elliot & C.S. Dweck (Eds). *Handbook of Competence and Motivation*. New York, NY: The Guilford Press. 52-72.
- Else-Quest, N. M., Hyde, J. S., & Linn, M. C. (2010). Cross-national patterns of gender differences in mathematics: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 136(1), 103-127.
- Emery, R. C., & Fredendall, D. L. (2002). The effect of teams on firm profitability and customer satisfaction. *Journal of Service Research*, 4(3), 217-259.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18, 185-214.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- He, Y., Lai, K. K., & Lu, Y. (2011). Linking organizational support to employee commitment: evidence from hotel industry of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 197-217.

- Heidemeier, H., & Bittner, J. V. (2012). Competition and achievement goals in work teams. *Human Performance*, 25, 138-158.
- Jirawuttinunt, S., & Ussahawanitchakit, P. (2011). Strategic human capital orientation and sustainable business performance: An empirical assessment of hotel businesses in Thailand. *International Journal of Strategic Management*, 11, 49-75.
- Kauffman, R. J., & Walden, E. A. (2001). Economics and electronic commerce: survey and directions for research. *International Journal of Electronic Commerce*, 5(4), 5-116.
- Kazlauskait, R., & Bueluniebe, I. (2008). The role of human resources and their management in the establishment of sustained competitive advantage. *Engineering Economics*, 5(60), 78-84.
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 981-1000.
- Ling, H. Y., & Jaw, S. B. (2011). Entrepreneurial leadership, human capital management, and global competitiveness An empirical study of Taiwanese MNCs. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 2(2), 117-135.
- Ling, L., Tao, Q., & Peng, S. (2014). Can training promote employee organizational commitment? The effect of employability and expectation value. *Nankai Business Review International*, 5(2), 162-186.
- Marimuthu, M., Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). Human capital development and its impact on firm performance: evidence from developmental economics. *The Journal of International Social Research*, 2(8), 265-272.
- Marron, J. A. (2010). Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of Management*, 36(4), 911-940.
- McGaham, A. M., & Porter, M. E. (1997). How much does industry matter, really?. *Strategic Management Journal*, 18, 15-30.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 80, 252-283.
- Mohamed, A. W., Andrew, R. J. D., Stephen, G. I., & Guy, H. (2008). An exploration of the relationship between training grants and profitability of UK construction Companies. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 188-205.
- Moye, N. A., & Langfred, C. W. (2004). Information sharing and group conflict: going beyond decision making to understand the effects of information sharing on group performance. *International Journal of Conflict Management*, 15(4), 381-435.
- Nalbantian, R., Guzzo, R. A., Kieffer, D., & Doherty, J. (2004). *Play to your strengths: managing your internal labour markets for lasting competitive advantage*. New York: McGraw-Hill.
- Neuman, W. L. (2006). *Social research methods qualitative and quantitative approaches* (6th ed.). USA : Pearson Education.
- Nunnally, J. C. (1970). *Introduction to psychological measurement*. New York: McGraw-Hill.

- O'Neill, J. W., & Mattila, A.S. (2006). Strategic hotel development and positioning the effects of revenue drivers on profitability. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(2), 146-154.
- Ooncharoen, N., & Ussahawanitchakit, P. (2009). New service development (NSD) strategy and its antecedents and consequences: An empirical examination of hotel business in Thailand. *Journal of International Business and Economics*, 9(4), 1-25.
- Ormanidhi, O., & Stringa, O. (2008). Porter's model of generic competitive strategies: an insightful and convenient approach to firms' analysis. *Business Economic*, 43(3), 55-64.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York, NY.
- Sahai, S., & Srivastava, A. K. (2012). Goal/target setting and performance assessment as tool for talent management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 37, 241-246.
- Scullion, H., & Collings, D. (2006). *International talent management*. New York: Routledge, 87-116.
- Spanos, Y. E. Zaralis, G., & Lioukas, S. (2004). Strategy and industry effects on profitability: Evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, 25(1), 139-165.
- Stoet, G., & Geary, D. C. (2015). Sex differences in mathematics and reading achievement are invest related: Within-and across-nation assessment of 10 years of PISA data. *PloS ONE*, 8(3),
- Swaab, R. I., & Galinsky, A. D. (2015). Egalitarianism makes organizations stronger: Cross-national variation in institutional and psychological equality predicts talent levels and the performance of national teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 129, 80-92.
- Tapia, B. A., Tascon, M. T., & Fanjul, J. L. (2010). Country creditor rights, information sharing, and commercial banks' profitability. *Journal of Economics and Finance*, 60, 336-354.
- Thapayom, A., & Ussahawanichakit, P. (2015). Accounting information system excellence and goal achievement: evidence from information and communication technology businesses in Thailand. *The Business and Management Review*, 7(1), 309-321.
- Tseng, C. H. (2015). User preferences toward positive and negative feedback information in online learning: goal achievement and information value perspectives. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning*, 5(4), 191-202.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). New York. Harper and Row Publications.

Effect of Internal Audit Excellence Capability on Firm Goal Achievement of Hotel Businesses in Thailand

Wanvipa Khammongkol^{*}, Phaprukbaramee Ussahawanitchakit² and Suparak Janjarasjit³

Abstract

This research aims to explore the effects of internal audit excellence capability on firm goal achievement. The model was empirically tested by using the collected data of mail surveys from hotel businesses in Thailand. Internal auditors or the chief directors of the internal audit managers are the key informants. There were 290 returned questionnaires that were used in this analysis. The Ordinary Least Squares (OLS) regression was the method used for testing the hypotheses. The results revealed that each dimension of internal audit excellence capability has positively influenced its consequences which are business value, stakeholder reliability and firm goal achievement. Finally, contributions and suggestions are also provided for further research.

Keywords: Internal audit excellence capability, Business value, Stakeholder reliability, Firm goal achievement

1. Introduction

Over the recent years, organizations have taken more of an interest in the belief of corporate governance and have specified the great advantage exhibited by many research and studies on the role of internal audit in the development and improvement of firms and risk reduction efficiency of financial corruption. For that reason, many organizations are seeking it as a part of a wider strategy for enhancing operation practices and the assurance of an annual program preparing for a new global business environment. Therefore, internal audit excellence capability is the first order for internal audit quality management needs because it can fulfill the cautious and guarantee information for executive confidence. Internal audit has quality work for enhance reporting accurately and depict a fair picture of the organizational system and reported malfunctions to rectify with effectiveness.

^{*} Doctor Student, Doctor of Philosophy (Accounting), Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

² Associate Professor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

³ Lecturer, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

audit function plays an integral role in efficient corporate governance, as they can strengthen the internal control of organization by monitoring the risk and compliance requirements according to the Sarbanes-Oxley Act of 2002 (Alles, Kogan, & Vasarhelyi, 2008; Gramling et al., 2004). As a result, the Stock Exchange of Thailand sets conditions for Thai-listed companies as to internal audit functions for an assurance role in governance processes, especially in the area of internal control and risk management, including financial report reliability, stakeholder reliability and firm performance (Asare et al., 2008; Cohen, Krishnamoorthy, & Wright, 2008; SEC, 2003; Weidenmier & Ramamoorti, 2006). That is why an effective internal audit can protect a company from the internal failures causing loss in the organization. Thus, this research applies internal audit excellence from the concepts of ability and an efficiency of internal auditing that can use all aspects of managements, organization, and internal audit processes.

A review of past research has attempted to investigations for the excellence of the internal audit found that the specific capability such as about internal audit planning, internal control, internal audit process, operational risk and internal audit review have been studied. However there are no single study has attempted to look at all capability in the holistic model. There have limitedly research in the field of internal auditing. To fulfill these research gaps this research is to discover the holistic model of the internal audit excellence and its consequences. These have motivated researches to continue to develop improved models with research question. The purpose of this study is to test effects of internal audit excellence capability on the firm goal achievement of hotel businesses in Thailand.

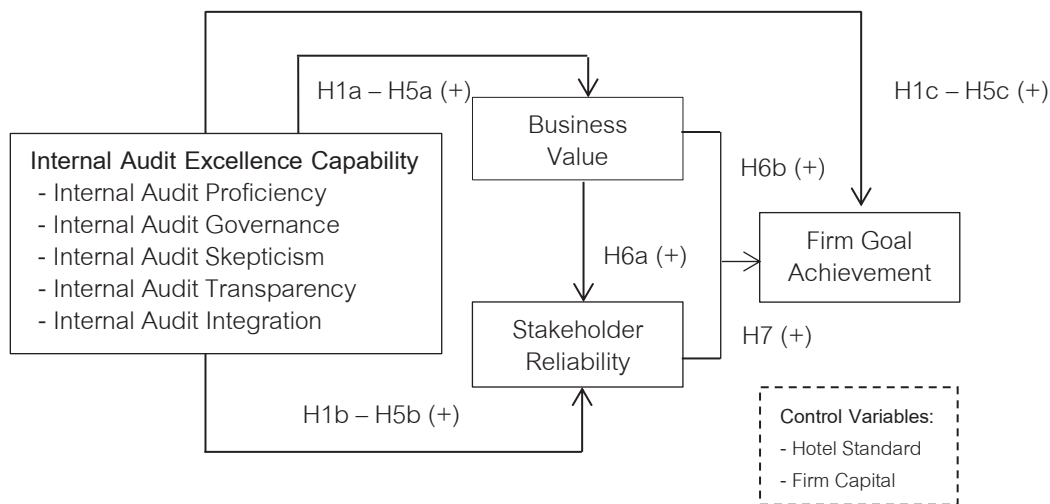
This research has extended from previous research which will help researcher obtain better understanding of the scope and the activities associated with internal audit excellence capability and allow researchers to test the consequences of internal audit excellence capability. Second, this research tests business value and stakeholder reliability which is the mediating effect of the relationship between internal audit excellence capability and firm goal achievement. Third, this research tests the effect of business value, stakeholder reliability and firm goal achievement. Lastly, offering a validated instrument to measure internal audit excellence capability, and by providing empirical evidence of the importance of internal audit excellence capability on firm goal achievement via business value and stakeholder reliability as mediator.

In this research will offer useful direction for measuring and implementing internal audit excellence capability and facilitate further research in this area. The research question of this work is how does internal audit excellence capability affect firm goal achievement via business value and stakeholder reliability as mediator?

2. Literature review and hypothesis development

This research proposes that internal audit excellence capability is positively associated with firm goal achievement. Business value, and stakeholder reliability are the mediating effects of the research. Inclusively, the conceptual model of this research is presented in Figure 1.

Figure 1: Research model of internal audit excellence capability and firm goal achievement



2.1 Internal audit excellence capability

Internal audit excellence capability is a key concept of this research. Internal audit function is an important role of organization, as it fulfills the conservative operation because the insurance information for the executive is the core internal audit objective. Especially, the main issues in the study are required for specialized proficiency skills and knowledge; the use of monitoring, supervision to ensure compliance with professional standards and the rules of regulatory authorities, transparency and reliability; and the ability to integrate the combined knowledge to create new knowledge in the internal audit (Arena & Azzone, 2009; Hurtt, 2010; Mard, 2011; Rossiter, 2011; Santos, Mendes, & Barbosa, 2011).

2.1.1 Internal audit proficiency refers to the ability to apply the knowledge to assess the adequacy of techniques, processes, methods, plans and procedures to keenly assess the ongoing review, to define the internal audit practice, and follow up the implementation of the audit to effectively achieve the audit goals. Internal audit proficiency is a process of internal audit in its entirety, and understands the operational processes, organizational structures and procedures that are set out in the action plan of the organization, all of which must have been designed and implemented for internal audits, inspection processes, and procedures that work as scheduled (Lin et al., 2011). Therefore, it requires ability, specialized knowledge and skills of the internal audits for objective monitoring of all activities of the internal audit practice of the organization (Srichanapun & Ussahawanitchakit, 2013). In addition, past research argues that more internal audit proficiency can affect the quality of the implementation of the organization such as in quality control, quality of service, response to the needs of customers, the quality of internal audit effectiveness, and firm goal achievement (Amirhossein & Raana, 2011; Fadzil, Haron, & Jantan, 2005; Mihret & Yismaw, 2007; Samuel & Afiah, 2013).

For the reasons mentioned in the above summary of this research, it defines internal audit proficiency as one dimension of the internal audit excellence capability, which includes the ability to

use experience, specialized knowledge, and skills that result in a performance. Therefore, the hypotheses are proposed as follows:

Hypotheses 1a-c: Internal audit proficiency has a positive influence on (a) business value, (b) stakeholder reliability, and (c) firm goal achievement.

2.1.2 Internal audit governance refers to the ability of an organization to define a contract or agreement that is assigned in the implementation of internal audit to comply with a standard and realize ethics, honesty, fairness, and adherence to ethical standards in accordance with internal audit. The organization that aims to maintain competition in the strategic value of an effective internal audit process must be supervised by a mechanism to assess quality through a clear and measurable indicators of performance-monitoring in order to continuously improve performance.

Consistently, Srikarsem and Ussahawanitchakit (2009) found that organizations are strict with rules and regulations to achieve information security compliance management and ensure that the structure stays solid. The internal audit should be confident and have a role in corporate governance. Consistent with the research of Ninlaphay, Ussahawanitchakit, and Boonlua (2012) compliance with laws and regulations is not the only important factor that caused organizational risk reduction and organizational productivity enhancement. Besides, the laws and regulations are not comprehensive and have a gap that has caused error and corruption. Internal audit should be extended as a greater operational role in the management and provision of benefits and add value to the business, based on information from the internal audit governance system. For this reason, internal audit has to take a role in corporate governance in the patterns as a term assurance and consulting for enterprise management. Therefore, the hypotheses are proposed as follows:

Hypotheses 2a-c: Internal audit governance has a positive influence on (a) business value, (b) stakeholder reliability, and (c) firm goal achievement.

2.1.3 Internal audit skepticism refers to ways in which internal audit and assessment may indicate weaknesses that cover the operation of the organization and assess the situation noted in the internal audit, the adequacy in identifying surveillance of factors that threaten, and the potential negative consequences. Standards of audit practice, internal audit practice, and professional skepticism are important concepts that must be mentioned as always as to specifications and procedures for compliance (Hurt, 2010). The features of internal audit skepticism reflect on the question, and any doubt may indicate a weakness of internal control, risk, or fraud. Also, an assessment of the key issues may cause problems in the internal audit, according to Laohamethanee and Ussahawanitchakit, (2012).

In addition, McCoy et al. (2011) have found significant evidence that the work of the internal audit department has to support and encourage behavioral professional skepticism that is enhanced in the internal audit. On the other hand, while the internal audit function provides a useful recommendation based on internal control and risk assessment, management may ignore internal audit recommendations. Thus, internal audit skepticism is an internal audit excellence capability derived from internal audit skepticism

that is particularly relevant to the practice of internal audit, has potential, and achieves the ultimate goal of the organization. Therefore, the hypotheses are proposed as follows:

Hypotheses 3a-c: Internal audit skepticism has a positive influence on (a) business value, (b) stakeholder reliability, and (c) firm goal achievement.

2.1.4 Internal audit transparency refers to that process which is consistent and appropriate to the demonstrate openness in the internal audit's activities to promote credibility, integrity, and equity within internal audit. It includes the preparation and formulation of audit plans for which internal auditors must identify and document sufficient information and openness of the activities of internal audit, which can be determined. A study by Kaur and Mishra (2010) showed evidence that transparency is a key factor that has been accepted for good governance and should be supported in the management of the organization. Similarly, the Institute of Internal auditors has given meaning to transparency that describes it as the openness which gives access (Institute of Internal Auditors, (IIA) 2009).

In the same way, internal audit transparency is a faithful representation of the reliability of openness in the monitoring activities of their organizations. Consistent with Archambeault, DeZoort, and Holt (2008), the transparency of reporting on the internal audit can improve reliability for external stakeholders. Thus, internal audit transparency is ability to disclosure of information that enables knowledge to affect the decisions and judgments of the stakeholders about the internal audit function and the role of corporate governance. Therefore, the hypotheses are proposed as follows:

Hypotheses 4a-c: Internal audit transparency has a positive influence on (a) business value, (b) stakeholder reliability, and (c) firm goal achievement.

2.1.5 Internal audit integration refers to the ability to apply an integrated approach to the audit together as a system, integrating the knowledge of internal audit from various dimensions to create new knowledge and link a set of guidelines on goal objectives. It includes the capability to establish a team with diverse knowledge and different contribution for the creation of a new way to determine the most effective way. Integration means focusing on the ability to compile and synthesize existing knowledge gained from internal and external sources, which must have the ability to develop new knowledge to create. The integration is creative about developing high-quality services (Enberg, 2012; Kodama & Boundaries 2009). The past study of Sumritsakun and Ussahawanitchakit (2009) have found the strategic goals, the beginning of the integration process of strategic implementation, and the level of responsibility of a person that is from a different management system integration. Meanwhile, Ngorsiri and Ussahawanitchakit (2013) have evidence of internal audit integration that provides reasons for the reliability of financial reporting, optimization, operational audit, optimization, risk management and the increasing impact value in organizations. The other researchers revealed that an internal investigation into one integrated system of management has been integrated (Bernardo, Marti, & Stanislav, 2010). Therefore, the hypotheses are proposed as follows:

Hypotheses 5a-c: Internal audit integration has a positive influence on (a) business value, (b) stakeholder reliability, and (c) firm goal achievement.

2.2 Business value refers to the organizations that extend the value of business organizations more than in economic value, and reinvent, and improve performance in both the short and long term to achieve the strategies, objectives, and goals. The current paradigm of internal audit has shifted from a focus on accountability, with the former aimed at improving future results (Mihret & Yismaw, 2007). In the transition from traditional audit to value-added by managing greater importance, the changes have resulted in the definition of the internal audit (Cooper et al., 2006). Similarly, the Institute of the Internal Audit (IIA) (2009) has provided a means of checking the internal consultation, assurance, and the freedom to achieve their objectives in the design activities of the enterprise to improve and increase the value of the enterprise. The internal audit function has been designed to maximize the value of the business and enable organizations to achieve their goals (Srichanapun & Ussahawanitchakit, 2013).

Consistent with Arena and Azzone (2009), and Roth (2003), the concept of increased value of internal audit processes have a direct impact on corporate performance. Meanwhile, business value affects stakeholder reliability as to confidence in the operations of the organization (Savcuk, 2007). These ideas lead to the hypotheses proposed as follows:

Hypotheses 6a-b: The higher business value is, it will have a positive influence on (a) stakeholder reliability, and (b) firm goal achievement.

2.3 Stakeholder reliability refers to the result in which organizations can increase the trust and credibility of the stakeholders who are involved with both internal and external staff, customers, the community and society. Without them, the financial information about the organization is not guilty of errors and bias from quality inspection reports and reputation to determine which organizations may receive it. The creation of a reliable stakeholder organization must have a corporate governance that contributes to the fairness of groups with management processes within the organization in terms of policy, strategy, internal audit, risk management and internal control, if it is to have transparency and reliability. Based on past findings, the financial statements of the organization are considered as the efficiency of the management of the organization (Hatfield et al., 2008).

Consistent with Waenkaeo and Ussahawanitchakit (2011), the research explained the reliability of stakeholders, such as in error and prejudice. The firm is designated as having the credibility and trust of the stakeholders involved, both inside and outside the firm, such as employees, customers and community. Moreover, in evidence from the prior research of Beyer and Sridhar (2006) shows that the reliability of stakeholders is affected by the quality of the inspection reports, and those are audited by a reputable number of employment companies. These ideas lead to the hypothesis proposed as follows:

Hypothesis 7: The higher stakeholder reliability is, will have a positive influence on firm goal achievement.

2.4 Firm goal achievement refers to an outcome that has shown the performance of firms both financial and non-financial. That arises from an ability of a firm to concentrate on planning and operations that increase steadily in market share, profitability and competitiveness in the long-term. It includes taking into consideration the need of stakeholders and all parties for both governance and accountability. Firm goal achievement is capable of operating in both financial and non-financial areas that are linked to the mission, vision and strategy of the organization's operations that are focused on achieving the goals of the organization. This is the development strategy for continuous change and sustainability (Pongpanpattana & Ussahawanitchakit, 2013). Likewise, review compliance, by monitoring implementation, monitoring and evaluation, in line with the expectations of the organization, aims to contribute to the effective and efficient implementation strategy that enables organizations to achieve their goals on the basis of the links of the organization's mission, vision and strategic goals (Zaccaro & Klimoski, 2002).

3. Methodology

3.1 Sample selection and data collection procedure

This research selects internal audit directors or internal audit managers in the selects hotel businesses in Thailand as the population. The sample of this research is chosen from the online database of Tourism Authority of Thailand, Ministry of Tourism and Sports, Thailand as of June 6, 2016.

The questionnaires were directly distributed to 1,477 hotel businesses in Thailand; the number of successful questionnaire mailed was 1,412 surveys, 65 of the surveys are undeliverable because they were no longer in business or moved to unknown locations. After 12 weeks, a total of 297 responses were received. Of these, seven responses were returned and unusable. Of the surveys completed and received, only 290 are usable. The effective response rate is approximately 20.54%. According to Aaker, Kumer, and Day (2001), 20% response rate for a mail survey, without an appropriate follow up procedure, is considered acceptable.

3.2 Measurement

All of the variables were obtained from the survey. Independent variables include internal audit proficiency, internal audit governance, internal audit skepticism, internal audit transparency, and internal audit integration are measured by five items. Business value, and stakeholder reliability are measured by four items. Dependent variables include firm goal achievement is measured by five items. These constructs, derived from the literature review, are transformed into operational variables for precise measuring. In a sequence to measure each construct explained by the conceptual model, all variables gained from the survey are measured by a five-point Likert scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). In addition, the control variables are hotel standard and firm capital. Hotel standard is measured by a dummy variable including 0 = three-star hotels and 1 = four and five-star hotels. Firm capital is measured by a dummy variable in which 0 is a firm with capital investment or operation capital of

lower or equal than 100,000,000 baht, and 1 is a firm that has a capital investment or operation capital more than 100,000,000 Baht.

3.3 Method

Exploratory factor analysis (EFA) is used to test the construct validity of the new scale, while confirmatory factor analysis (CFA) is used to test the construct validity developed from prior research (Carlo and Randall, 2002). Table 1 shows the results for both factor loadings and Cronbach's Alpha for multiple-item scales used in this research. Also the factor loadings of each item is expressed as 0.665 - 0.924, it is greater than the 0.40 cut-off, and statistically is significant indicating that there is construct validity (Nunnally & Bernstein, 1994). Moreover, Cronbach's alpha coefficients for all variables are presented as 0.843 - 0.921, which are greater than 0.70 as recommended by Hair et al.(2010). As a result, all constructs of this research have internal consistency reliability and the reliability of all variables is adopted. The ordinary least squares (OLS) regression analysis is used to test all hypotheses following the conceptual model. Five equation models are shown as follows:

$$\text{Equation 1: } \text{BUV} = \alpha_{01} + \beta_1 \text{IAP} + \beta_2 \text{IAG} + \beta_3 \text{IAS} + \beta_4 \text{IAT} + \beta_5 \text{IAI} + \beta_6 \text{HS} + \beta_7 \text{FC} + \epsilon_{01}$$

$$\text{Equation 2: } \text{STR} = \alpha_{02} + \beta_8 \text{IAP} + \beta_9 \text{IAG} + \beta_{10} \text{IAS} + \beta_{11} \text{IAT} + \beta_{12} \text{IAI} + \beta_{13} \text{BUV} + \beta_{14} \text{HS} + \beta_{15} \text{FC} + \epsilon_{02}$$

$$\text{Equation 3: } \text{FSV} = \alpha_{03} + \beta_{16} \text{IAP} + \beta_{17} \text{IAG} + \beta_{18} \text{IAS} + \beta_{19} \text{IAT} + \beta_{20} \text{IAI} + \beta_{21} \text{BUV} + \beta_{22} \text{STR} + \beta_{23} \text{HS} + \beta_{24} \text{FC} + \epsilon_{03}$$

Where FSV is Firm Goal Achievement; BUV is Business Value; STR is Stakeholder Reliability; IAP is Internal Audit Proficiency; IAG is Internal Audit Governance; IAS is Internal Audit Skepticism; IAT is Internal Audit Transparency; and IAI is Internal Audit Integration as measured by equity; ϵ is error term.

4. Results and discussion

The main point of the study is to examine the impacts of internal audit excellence capability, firm goal achievement via business value and stakeholder reliability as a mediator. Table 2 demonstrates the descriptive statistics and correlation matrix between the independent and dependent variables. Correlation coefficients of variables are ranging from 0.356 - 0.785. However, these correlation coefficients are less than 0.80. Therefore, as suggested by Berry and Feldman (1985), the multicollinearity problems are not a concern for this analysis. In this investigation, the maximum value of VIF range from 3.926 to 3.969, being less than 10, indicating that there are no significant multicollinearity problems confronted (Hair et al., 2010). However, the exploratory results are correlating between variables and expecting direction of them as conducting hypothesis testing by OLS regression analysis below is shown.

Table 1: Results of measure validation

Variables Factor	Loadings Range	Cronbach's Alpha
Firm Goal Achievement (FSV)	0.679-0.860	.864
Business Value (BUV)	0.790-0.894	.843
Stakeholder Reliability (STR)	0.800-0.922	.909
Internal Audit Proficiency (IAP)	0.767-0.859	.872
Internal Audit Governance (IAG)	0.665-0.842	.844
Internal Audit Skepticism (IAS)	0.752-0.898	.868
Internal Audit Transparency (IAT)	0.796-0.870	.891
Internal Audit Integration (IAI)	0.821-0.924	.921

Table 2: Descriptive statistics and correlation matrix

Variables	BUV	STR	FSV	IAP	IAG	IAS	IAT	IAI	HS	FC
Mean	3.797	3.931	4.229	4.090	3.937	4.116	3.925	3.914	n/a	n/a
S.D.	0.500	0.552	0.516	0.534	0.527	0.556	0.593	0.544	n/a	n/a
BUV	1									
STR	.648***	1								
FSV	.739***	.720***	1							
IAP	.444***	.424***	.367***	1						
IAG	.492***	.468***	.502***	.723***	1					
IAS	.444***	.499***	.356***	.666***	.719***	1				
IAT	.538***	.599***	.583***	.714***	.736***	.767***	1			
IAI	.529***	.543***	.453***	.690***	.722***	.785***	.782***	1		
HS	.063	.088	.066	.125**	.138**	.120**	.156***	.113	1	
FC	.162***	.063	.163***	.078	.092	.042	.021**	.036	.133*	1

p < .05, *p < .01

Table 3 present the results of OLS regression analysis of the relationships between internal audit excellence capability and consequences.

Firstly, the evidence in Table 3 relates to internal audit proficiency (Hypotheses 1a – 1c). The findings show internal audit proficiency has positive influences firm goal achievement (H1c: $\beta_{16} = .369$, $p < .01$). This is consistent with prior studies which suggest that the relationship of internal audit proficiency can affect the quality's implementation of the organization such as quality control, quality of service, response the customer needs, the quality of internal audit effectiveness, and firm goal achievement (Amirhossein & Raana, 2011; Fadzil, Haron, & Jantan, 2005; Mihret & Yismaw, 2007; Samue& Afiah, 2013). **Hence, Hypothesis 1c is supported.** However, internal audit proficiency has no significant effects on business value (H1a: $\beta_7 = -.038$, $p > .10$), and stakeholder reliability (H1b: $\beta_8 = -.079$, $p > .10$). The possible reason is the internal audit proficiency is an internal audit process that monitors the implementation of the

internal audit and the internal auditor's evidence search process, which is based on the individual differences in internal audit well-roundedness. According to prior studies, suggest that the firms may have good internal audit practices; but, if they lack knowledge and understanding of practice, it will leads to an outcome that has errors and is unreliable (Ninlaphay, Ussahawanitchakit, & Boonlua, 2012). **Hence, Hypotheses 1a and 1b are not supported.**

Secondly, the results relate to internal audit governance (Hypotheses 2a – 2c) have a significant influence on business value (H2a: $\beta_2 = .164$, $p < .10$) and firm goal achievement (H2c: $\beta_{17} = .347$, $p < .01$). This result suggests that internal audit has to take a role in corporate governance in term of assurance and consult for enterprise management. They lead, manage, and monitor the activity of the organization in order to maintain strategic added-value of the firm (Goodwin-Stewart & Kent, 2006; Rossiter, 2011; Srikarsem & Ussahawanitchakit, 2009; The Institute of Internal Auditors, 2009). **Hence, Hypotheses 2a and 2c are supported.** However, internal audit governance also has no significant effects on stakeholder reliability (H2b: $\beta_9 = -.023$, $p > .10$). This result, relates to prior study suggests that compliance with laws and regulations are not comprehensively, which the gap occurred that caused error and corruption (Ninlaphay, Ussahawanitchakit, & Boonlua, 2012). **Hence, Hypothesis 2b is not supported.**

Thirdly, the results relate to internal audit skepticism (Hypotheses 3a – 3c). The evidence exposes that internal audit skepticism has positive effects on firm goal achievement (H3c: $\beta_{18} = .302$, $p < .01$). This result relates to prior study, suggests that high internal audit skepticism quality leads to confidence and reliable information and improving operational excellence (McCoy et al., 2011). **Hence, Hypothesis 3c is supported.** Conversely, internal audit skepticism has no significant influences on business value (H3a: $\beta_3 = -.097$, $p > .10$) and stakeholder reliability (H3b: $\beta_{10} = .068$, $p > .10$). This result is similar to the work of Vasarhelyi et al. (2012) indicated that uncertainty awareness and correction has no significant positive effect on transaction error detection. **Hence, Hypotheses 3a and 3b are not supported.**

Fourthly, the results related to internal audit transparency (Hypotheses 4a – 4c), indicated that internal audit transparency has significant effects on business value (H4a: $\beta_4 = .313$, $p < .01$), stakeholder reliability (H4b: $\beta_{11} = .323$, $p < .01$) and firm goal achievement (H4c: $\beta_{19} = .393$, $p < .01$). In this sense, prior research suggested that transparency is a key factor that has supported in the management of the organization. (DeBoskey & Gillett, 2013; Hermalin & Weisbach, 2007; Kaur & Mishra, 2010; Pongpanpattana & Ussahawanitchakit, 2013). However, the finding illustrates that transparency is a factor that has a positive influence on the increased value of the firm and its confidence in the risk management report (Weiner, 2013). **Hence, Hypotheses 4a, 4b, and 4c are supported.**

Finally, there are results relating to internal audit integration (Hypotheses 5a – 5c). The results indicate that internal audit integration positively relates to business value (H5a: $\beta_5 = .264$, $p < .01$), stakeholder reliability (H5b: $\beta_{12} = .162$, $p < .05$) and firm goal achievement (H5c: $\beta_{20} = .139$, $p < .10$).

This result suggests that the auditing integration method can help managers find the substantive mistakes in financial statements and their responsibility to reduce the acceptable risks at an acceptable level (Bernardo et al., 2010; Bierstaker & Arnold, 2004; Chen, Chen, & Chu, 2009) leading to fewer risks and increasing the quality of the work. *Hence, Hypotheses 5a, 5b, and 5c are supported.*

Table 3: The results of the regression analysis for effects of each dimension of internal audit excellence capability on its consequences

Independent Variables	Dependent Variables ^a		
	BUV	STR	FSV
	H1a-H5c	H1a-H5c ,H6a	H1a-H5c ,H6b, H7
Internal Audit Proficiency (IAP: H1a-1c)	-0.038 (0.089)	-0.079 (0.077)	0.369*** (0.077)
Internal Audit Governance (IAG: H2a-2c)	0.164* (0.095)	-0.023 (0.083)	0.347*** (0.061)
Internal Audit Skepticism (IAS: H3a-3c)	-0.097 (0.087)	0.068 (0.075)	0.302*** (0.076)
Internal Audit Transparency (IAT: H4a-4c)	0.313*** (0.091)	0.323*** (0.080)	0.393*** (0.061)
Internal Audit Integrations (IAI: H5a-5c)	0.264*** (0.091)	0.162** (0.080)	0.139* (0.069)
Business Value (BUE: H6a-6b)		0.461*** (0.052)	0.414*** (0.043)
Stakeholder Reliability (STR: H7)			0.374*** (0.044)
Hotel Standard (HS)	-0.082 (0.098)	-0.017 (0.085)	-0.061 (0.063)
Firm Capital (FC)	0.287*** (0.097)	-0.032 (0.086)	0.148** (0.063)
Adjusted R ²	0.333	0.500	0.726
Maximum VIF	3.926	3.967	3.969

* $p < .10$, ** $p < .05$, *** $p < .01$, ^a Beta coefficients with standard errors in parenthesis

In addition, the evidence in Table 3 indicates that business value has significant and positive relationships to stakeholder reliability (H6a: $\beta_{13} = .461$, $p < .01$) and firm goal achievement (H6b: $\beta_{21} = .414$, $p < .01$). This result suggests that hotel businesses must conduct benefit analysis as they hold an internal audit to ensure that the benefits of business value are more important than their costs and maximized profits. These results are consistent with Arena and Azzone (2009), and Roth (2003) who found that the concept of increased value of internal audit processes have a direct impact on corporate

performance. Likewise, stakeholder reliability has significant and positive relationships to firm goal achievement (H7: $\beta_{22} = .374$, $p < .01$). This finding is similar to Pongpanpattana and Ussahawanitchakit (2013), and Waenkaeo and Ussahawanitchakit (2011) who found that the reliability of the stakeholders of higher quality audit reports, which is more and more famous in monitoring the firm financial data without error bias, and gaining the trust of society and developing strategy for continuous change and sustainability. *Hence, Hypotheses 6a, 6b and 7 are supported.*

Firm capital has significant and positive effects on business value and firm goal achievement. This result according to prior study suggests that the firm capital relates to the competition and strategic decisions (Thipsri & Ussahawanitchakit, 2009). This is consistent with Srichanapun and Ussahawanitchakit (2013) who found that the larger firms appear to invest more in terms of hierarchy and complex performance, it reflects a clear understanding of the future objectives of the company.

5. Contribution and future research directions

This research adds to the knowledge and the literature to provide a clear understanding of the internal audit excellence capability that has a significant influence on firms requirement to improve business value, stakeholder reliability and firm goal achievement. Particularly, the executives who are responsible should thoroughly understand, grow, and apply internal audit excellence capability (internal audit proficiency, internal audit governance, internal audit skepticism, internal audit transparency and internal audit integration) by developing knowledge and internal audit practice within the internal audit work for firm goal achievement. This research adds to the knowledge and the literature to provide a clear understanding of the internal audit excellence capability that has a significant influence on firms requirement to improve business value, stakeholder reliability and firm goal achievement. More importantly, the results reveal that an organization should not neglect the importance of developing the audit excellence capability which is to develop, improve and change the form of the internal audit guidelines to better determine current standards. Moreover, the executive should provide the appropriate resources to support internal audit task and should also plan to develop and improve their other strategies to increase the levels of organizational growth and lead to long-term competitive advantage.

According to the results of this study, the need for further research is apparent. The results of this research, some of the research hypotheses are not statistically significant. For example, internal audit proficiency has no significant effect on its consequents excluding business value and stakeholder reliability. Thus, future research should employ other methods, including considering to use inductive research or in-depth interviews with internal auditor directors/managers in each firm, in order to create and confirm true construct measurements and all relationships of this model. Also, future research should confirm the usefulness of the scale by applying it to a distinct population (i.e., food processing businesses, finance businesses) or collecting data from a larger population in other countries in order to widen the aspect and generalizations.

6. Conclusion

This research attempts to determine whether internal audit excellence capability has relevant significance. The results reveal that each dimension of internal audit excellence capability has positively influenced its consequences which are business value, stakeholder reliability and firm goal achievement. Similarly, business value has positive relationships with stakeholder reliability. Furthermore, business value and stakeholder reliability have positive relationships with firm goal achievement. Moreover, the results of this research expand the implementation of the internal audit excellence capability, especially in internal audit transparency and internal audit integration. Particularly, the internal audit transparency by administer the implementation to openness the source of the data, fully to promote of credibility, integrity, and recognize. Also, internal audit integration by encouraging employees for focusing on an integrated approach to the audit together as a system, integrating the knowledge of internal audit from various dimensions to create new knowledge and link a set of guidelines on goals objectives for increase business value and stakeholder reliability for attain firm goal achievement. Thus, internal audit excellence capability can help for the efficient management of the firm and support the achievement of set targets that are objective. Furthermore, the findings may be useful guideline for regulators and organizations to strengthen their internal audit department by enhancing the excellence capability of internal audit.

References

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, T. X. (2001). *Marketing research*, New York: John Wiley and Sons.
- Alles, M.G., Kogan, A., & Vasarhelyi, M. A. (2008). Putting continuous auditing theory into practice: Lessons from two pilot implementations. *Journal of Information Systems*. 22(2), 195-214.
- Amirhossein, A. & Raana, N. A. (2011). The study of relationship between organizational structure and the competency of experts in Iran national gas company. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 3(4), 865-880.
- Arena, M. & Azzone, G. (2009). Internal audit departments: Adoption and characteristics in Italian companies. *International Journal of Auditing*. 11, 91-114.
- Archambeault, D. & Holt, T.P. (2008). The need for an internal auditor report to external stakeholders to improve governance transparency. *American Accounting Association*. 22(4), 375-388.
- Asare, S. K., Davidson, R. A., & Gramling, A. A. (2008). Internal auditors' evaluation of fraud factors in planning and audit: the importance of audit committee quality and management incentives. *International Journal of Auditing*. 12(3), 181-203.
- Bernardo, M. C., Marti, K., & Stanislav, H. I. (2010). An empirical study on the integration of management system audits. *Journal of Cleaner Production*. 18, 486-495.
- Berry, W. D., & Feldman S. (1985). Multiple regressions in practice. Newbury Park (CA): Sang Publications.

- Beyer, A. & Sridhar, S. S. (2006). Effects of multiple clients on the reliability of audit reports. *Journal of Accounting Research*. 44(1).
- Bierstaker, L. J. & Arnold, W. (2004). Does the adoption of a business risk audit approach change internal control documentation and testing practices? *International Journal of Auditing*. 8(1), 67.
- Carlo, G. & Randall, B.A. (2002). The development of a measure of prosocial behaviors for late adolescents faculty publication, Department of Psychology. *Journal of Youth and Adolescence*. 31(1), 31-44.
- Chen, Y.-J., Chen, Y.-M., & Chu, H.-C. (2009). Development of a mechanism for ontology-based product lifecycle knowledge integration. *Expert Systems with Applications*. 36, 2759-2779.
- Cohen, J., Krishnamoorthy, G., & Wright, A. (2008). Waste is our business, Inc.: The importance of non-financial information in the audit planning process. *Journal of Accounting Education*. 26 (3), 166-178.
- Cooper, B.J., Leung, P., & Wong, G. (2006). The Asia pacific literature review on internal auditing. *Managerial Auditing Journal*. 21(8), 822-834.
- DeBoskey, D. G. & Gillett, P. R. (2013). The impact of multi-dimensional corporate transparency on us firms' credit ratings and cost of capital. *Review of Quantitative Finance and Accounting*. 40(1), 101-134.
- Enberg, C. E. (2012). Knowledge integration in coopetitive R&D projects –The management of conflicting logics. *International journal of Project Management*. 30, 771-780.
- Fadzil. H.F., Haron, H., & Jantan, M. (2005). Internal auditing practices and internal control system. *Managerial Auditing Journal*. 20(8), 844-866.
- Goodwin-Stewart, J. & Kent, P. (2006). The use of internal audit by Australian companies. *Managerial Auditing Journal*. 21(1), 81-101.
- Gramling, A. A., Maletta, M. J., Schneider, A., & Church, B. K. (2004). The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research. *Journal of Accounting Literature*. 23, 194-244.
- Hair, J.F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis: A global perspective. *New Jerrey: Pearson Publishing*.
- Hatfield, R. C., Agoglia, C. P., & Sanchez, M. H. (2008). Client characteristics and the negotiation tactics of auditors: implications for financial reporting. *Journal of Accounting Research*. 46(5).
- Hermalin, B. E. & Weisbach, M. S. (2007). Transparency and corporate governance national bureau of economic research. *Massachusetts Avenue Cambridge*. 12875 (1), 1-28.
- Hurt, K. R. (2010). Development of an instrument to measure professional skepticism. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*. 29(1), 149-171.

- Institute of Internal Auditors. (IIA). (2009). The role of internal auditing in enterprise- wide risk management. The institute of internal auditors: Altamonte springs. Retrieved February 2, 2016, from http://www.ucop.edu/enterprise-risk- management/_files/role_intaudit.pdf
- Kaur, G. & Mishra, R. (2010). Corporate governance failure in India: A study of academicians perception. *The IUP Journal of Corporate Governance*. 5, 99-112.
- Kodama, M. & Boundaries, M. (2009). Innovation and knowledge integration in the Japanese firm. *Long Rang Planning*. 42, 463-494.
- Laohamethanee, W. & Ussahawanitchakit P. (2012). Audit professional skepticism: An empirical investigation of certified public accountants (CPAs) in Thailand. *Journal of International Management Studies*, 12(4), 60-77.
- Lin, S., Pizzini, M., Vargus, M., & Bardhan, I.R. (2011). The role of the internal audit function in the disclosure of material weakness. *The Accounting Review*. 86(1), 287-323.
- Mard, M. J. (2011). Transparency in collaboration: principles of transparency specific to financial analyses. *IP Litigator*. 39-41.
- McCoy, N., Burnett, R., Friedman, M., & Morris, M. (2011). Internal audit: How to develop professional skepticism. *The Journal of Corporate Accounting and Finance*. 22(4), 3-14.
- Mihret, D. G. & Yismaw, A. W. (2007). Internal audit effectiveness: An ethiopian public sector. *Managerial Auditing Journal*. 22(5), 470-484.
- Ngowsiri, S., Ussahawanitchakit, P, & Pratoom, K. (2013). Strategic knowledge management creativity and service performance. *Review of Business Research*. 13(4), 5-38.
- Ninlaphay, S., Ussahawanitchakit, P., & Boonlua, S. (2012). International control system effectiveness and ongoing firm sustainability: Evidence from financial business in Thailand. *Journal of International Finance and Economics*. 12(3), 193-216.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory. New York: McGraw-Hill.
- Pongpanpattana, J. & Ussahawanitchakit, P. (2012). Intelligent learning, Internal audit report and internal audit performance: Empirical evidence from Thai-Listed firms. *Journal of International Finance and Economics*. 12(4), 49-60
- Rossiter, C. (2011). How internal audit adds value to the governance process. Retrieved February 1, 2015, from [http:// www.knowledgeleader.com/](http://www.knowledgeleader.com/)
- Roth, J. (2003). How do internal auditors add value?. *Internal Auditor*. 10, 33 – 37.
- Samuel, H. N. & Afiah, N. N. (2013). The impact of objectivity, proficiency and due professional care of auditors to quality of performance audit results: Survey on audit teams of Jakarta provincial inspectorate. *Proceedings of 8th Asian Business Research Conference*. 1(2).
- Santos, G., Mendes, F., & Barbosa, J. (2011). Certification and integration of Management systems: the experience of Portuguese small and medium enterprises. *Journal of Cleaner Production*. 19 (17-18), 1965-1974.

- Savcuk, O. (2007). Internal audit efficiency evaluation principles. *Journal of Business and Economic Management*. 13(4), 275 – 284.
- SEC. (2003). Report pursuant to the section 704 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002. Washington: *Securities and Exchange Commission*.
- Srichanapun, P., Ussahawanitchakit, P., & Boonlua, S. (2013). Internal audit proficiency and firm goal achievement: An empirical investigation of Thai-Listed firms. *International Journal of Business Research*. 13(2), 111-136.
- Srikarsem, U. & Ussahawanitchakit, P. (2009). Management audit effectiveness and organizational survival of Thai-Listed firms: Mediating role of value added performance, governance outcome and outperforming market position. *International Journal of Business Research*. 10(5), 1-25.
- Sumritsakun, C. & Ussahawanitchakit, P. (2009). Internal audit innovation and firm stability of Thai listed company: How do implement in an organization. *Journal of Academy of Business and Economics*. 9(4), 1-23.
- Thipsri, N. & Ussahawanitchakit, P. (2009). An empirical assessment of NPD strategies of Thai Electronics business: How do the strategies affect market outcomes?. *International Journal of Business Strategy*. 9(2), 69-90.
- Vasarhelyi, M. A., Alles, M., Kuenkaikaew, S., & Littlely, J. (2012). The acceptance and adoption of continuous auditing by internal auditors: A micro analysis. *International Journal of Accounting Information Systems*. 13(3), 267-281.
- Waenkaeo, K. & Ussahawanitchakit, P. (2011). Social responsibility accounting and firm survival: Evidence from ISO 14000 businesses in Thailand. *Journal of International Business and Economics*. 11(3), 56-85.
- Weidenmier, M. & Ramamoorti, S. (2006). Research opportunities in information technology and internal auditing. *Journal of Information System*. 20, 205-219.
- Weiner, J. (2013). Financial data: Transparency & privacy. *Mortgage Banking*. 73(7), 85-86.
- Zaccaro, S. J. & Klimoski, R. J. (2002). The nature of organizational leadership: An introduction. *San Fransisco, CA7 Jossey-Bass*.

Strategic Accounting Information Quality and Firm Survival: An Empirical Evidence

Investigation of Auto Parts Businesses in Thailand

Papapit Srisawangwong* Sutana Boonlua² and Saranya Raksong³

Abstract

The purpose of this research was to investigate the relationships among the dimensions of the strategic accounting information quality and firm survival. The population and sample were 165 auto parts businesses in Thailand. The data were collected from June to July 2016 and questionnaires by a mail survey were sent directly to accounting executive of the firms, as a key informant. The effect response rate was 27.68 percent approximately. The Ordinary Least Squares (OLS) regression analysis is a method for testing the hypotheses. The results revealed that dimension of strategic accounting information quality (SAIQ) the consist of accounting information value orientation, accounting information objectivity capability, accounting information usefulness focus, and accounting information reliability emphasis positively impacts sustainable firm success. Moreover, sustainability firm success has a strong and positive effect on firm survival. Finally, this research generates theoretical and managerial contributions, conclusion, limitation, and suggestions for future research are specified in details.

Keyword: Strategic Accounting Information Quality, Sustainable Firm Success, Firm Survival

1. Introduction

Currently, the business environment has been changed rapidly. In order to be competitive, organizational information must be prepared to facilitate practice planning in different circumstances. Therefore, information becomes more important. Especially, accounting information quality has different characteristic and accounting information comes from vary sources, which can be used for financial operation. The executives are aware of the importance of accounting information quality. It is useful for operation administration support to achieve organizational strategic goals. The goals are established to focus on the long-term success (Rapina, 2014).

* Ph.D. Student in Accounting, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

² Lecturer, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

³ Associate Pofessor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

Financial crisis in 1997 caused an enormous business breakdown in Asia including Thailand. Business failure stemmed from various reasons. Poor accounting information quality has an effect on employee's work moral, lessen trust in organizations and affect organizational management with more difficulty (Redman, 2008). In addition, the industrial confidence index revealed there was more than 60 percent of 500 medium-sized businesses possessed annual sales over 20 million USD experiencing information problems (Neammanee & Atthirawong, 2011). Thus, many enterprises need to adjust an organizational structure, a management style and an operational strategy. However, accounting information quality does not report profits and loss figures but also significantly indicates firm survival. Moreover, quality and ability are needed and are important factors, which lead to business of success. For that reason, the SAIQ it is become a key device for organizations administration to make advantages in any competitions and in long run of firms.

Strategic accounting information quality (SAIQ) defined as the ability to determine the data characteristics with the decision without bias, completely, comprehensive, timely and accordance with the goals for the decision to support the operation to create competitive advantages and operational goal achievement. The concept of the SAIQ is a crucial tool for business operations and organizational management to be able to survive. It is a strategy to achieve organizational goal accomplishment. Research in the past about the issues the SAIQ found in a diversity of issues. Nevertheless, it's see that there is little the research on issues related to the SAIQ that affects the survival of the firms, particularly in auto parts businesses in Thailand. The mainly previous studies have found that there were only accounting information system and information technology. This is a gap for this research for examining the SAIQ and to fill the gap. This research accounting information quality will be defined based on the SAIQ. Therefore, there are five dimensions applied in a conceptual framework for examining the SAIQ (Alexander & Tate, 1999; Leung, 2001; Waroonkun & Ussahawanitchakit, 2011). There are five elements of SAIQ as follows (1) accounting information value orientation, (2) accounting information objectivity capability, (3) accounting information usefulness focus, (4) accounting information reliability emphasis, and (5) accounting information function implementation.

This research was conducted by using auto parts businesses in Thailand as a population and a sample for many reasons. Auto parts manufacturing plants in Thailand plays as vital industrial sector, which influence country's economic system. Moreover, an auto parts manufacturing industry indicates high competition and consists of complex processes. According to job characteristics for production of auto parts, an order format is specified. The production process is complex. It is necessary to use high-accounting information quality for planning and costs production analysis for decision-making to operate precisely. Standards are set and followed to establish quality of auto parts production. Thirdly, auto parts industry has potential to grow constantly because internal demand in Thailand is increasing. The population and a sample were collected from 619 Thai auto part businesses in Thailand, was accessed on March 14, 2016, stemming from the excellent, completed and reliable database of Thai Auto Parts Manufacturer

Association (www.thaiautoparts.or.th). For the reasons as above, a researcher is interested in examining the effect of the SAIQ on firm survival. In the case of auto parts businesses in Thailand of this research has determined the research question is how does SAIQ have an influence on firm survival? The purpose for this paper is to examine the effects of SAIQ on firm survival.

This research is organized into five sections. The first section provides an overview of the research and the role of the SAIQ, the purpose and research questions. The second section is reviews the relevant literature and develops the related hypotheses for testing. The third section is the research methods. The four sections are the results and discussion. The final sections are the conclusion, theoretical and practical contributions, limitations, and suggestions for future research directions.

2. Literature review and hypotheses development

This research the SAIQ is a key variable and an important to firm survival. Figure 1 show the relationships between the SAIQ and firm survival.

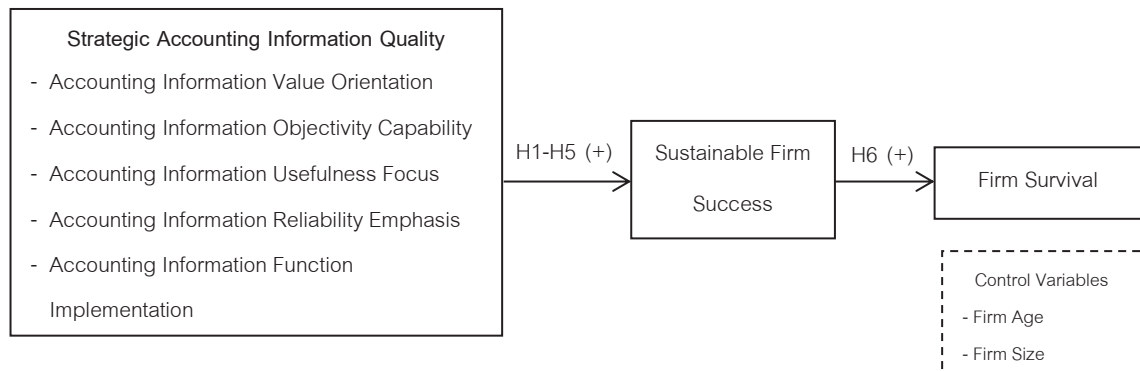


Figure 1: Conceptual model of strategic accounting information quality and firm survival:

An empirical evidence investigation of auto parts businesses in Thailand

2.1 Strategic Accounting Information Quality (SAIQ)

The concept of strategic accounting information quality (SAIQ) the presentation of accounting information characteristics leads to value added of accounting information and meet users' needs (Williams et al., 2011). It is consistent to objectives and beneficial to users (Gelinas & Dull, 2012). Moreover, the SAIQ is a tool an important to support decision-making of user relates to planning, control, and activity analysis (Susanto, 2015). Similarly, the integrated in order to respond users' needs rapidly, timely and correctly. Furthermore, including financial report must be adequate, appropriate, and unique of objective and can be response of user consistency. Therefore, the SAIQ is an important tool to learn about firms to gain advantages over other competitors and to attain operational achievement. In summary, literature review indicates five dimension of the SAIQ comprising accounting information value orientation, accounting information objectivity capability, accounting information usefulness focus, accounting information reliability emphasis, and accounting information function implementation (Alexander & Tate,

1999; Leung, 2001; Waroonkun & Ussahawanitchakit, 2011).

2.1.1 Accounting Information Value Orientation (AIV)

AIV is a crucial attribute very interesting to the application for organization's performances and it is efficient information and it is able to respond to users' needs (Bickel, 2008). Therefore, the firms that have AIV tend to increase accounting performances and success in long term of firm (Bushee et al., 2010). In this research, AIV refers to organization's ability to create data involves with judgment and corresponds with organizational objectives.

From literature reviews, Whittington and Cailluet (2008) stated that analyzing financial reporting about AIV is significantly and positively related to firm success in terms of increase profitability and return on investment continuous. In addition, AIV is able to help improve and enhancing financial performance including profitability, return on asset and return on equity in accordance with organizations' defined goals and leads to ongoing firm success (Agung, 2015). Especially, AIV is likely to show a positive relationship with sustainable firm success. Therefore, the hypothesis is provided as follows:

Hypothesis 1: Accounting information value orientation has a positive impact on sustainable firm success.

2.1.2 Accounting Information Objectivity Capability (AIO)

In general, AIO plays a key role for organizations' operations; for this reason, it is important for them so as to possess AIO because it can help report accounting information neutrally, disclose the facts, demonstrate transparentness and be useful to considering firm success in long run of firms. Therefore, accounting information objectivity capability is defined as independent, unbiased, and disclosed accounting information (Al-Zwyalif, 2013). Moreover, Knight and Burn (2005) addressed that AIO is the organizations' potential to present accounting information without personal biases. In this research, AIO refers to the ability of organizations to data production without bias, concealing or element alteration, which is constantly important to users receive information equally.

From literature review, accounting information integrity can create quality of work as well which focuses on financial performance which leads to business success in the long-run (Duggar, 2011). Emphasize of firm of preparing and presenting accounting information with neutrality and no distortion impact on potential operations and firm success as well (Silviu-Virgil, 2014). However, reporting accounting information with prejudice from both users' choosing and presenting information may cause damages or mistakes and lead to decreasing organizations' defined of success operational (Rusu, 2013). In particular, AIO is likely to show a positive relationship with sustainable firm success. Therefore, the hypothesis is provided as follows:

Hypothesis 2: Accounting information objectivity capability has a positive impact on sustainable firm success.

2.1.3 Accounting Information Usefulness Focus (AIU)

AIU is an important element and plays a key role as well for organization accomplishment. In addition, AIU is defined as information which helps users more understandable, obvious, and on time for executives' decisions (Leung, 2001). Moreover, AIU defined as accounting operations will be easy in keeping with presenting financial reports categorized to be each section to be easier and more understandable within organizations' operations (Bonson et al., 2009). In this research, AIU refers to the organization's ability to produce data fundamental under regulations and user demand in term of qualitative and quantitative data.

From literature review concerning previous AIU; it was found that accounting information usefulness had a positive influence on the degree of increase in financial performances (Bukanya, 2014). Thus, accounting information usefulness will help executives support evaluate organizations' performances success rather well (Hornngren et al., 2012). If accounting information usefulness cannot be applied to make a decision on time, it will become useless information. Nonetheless, if the executives own accounting information usefulness correctly and suitably, accounting information for making a decision will be managed most effectively for organizations and will be beneficial to success of operations (Knight and Burn, 2005). Especially, AIU is likely to show a positive relationship with sustainable firm success. Therefore, the hypothesis is provided as follows:

Hypothesis 3: Accounting information usefulness focus has a positive impact on sustainable firm success.

2.1.4 Accounting Information Reliability Emphasis (AIR)

AIR is crucial for the executives to realize the financial situations of the firms. As long as information is wrong, the users will also use it mistakenly. At last, they will make a mistake on making a decision and operational success more difficultly (Bukanya, 2014). Thus, AIR is refers to accounting information without any mistake, covers, and suits sufficiently (Knight, 2011). In this research, AIR is defined as ability to prepare data must be accurate and comprehensive without misidentifies, consistent with standards, and examined resource and procedures sufficiently and appropriately.

The previous research, AIR is information which was correct and without any mistake; thereby, the executives can create competitive advantages, which bring about achieving more organizations' operational success (Marshall & Harpe, 2009). In company with AIR is under changing circumstances, the executives are required to considering making a decision by means of an analysis due to the best alternative and the impacts of their success of performance (Rusu, 2013). According to Suttachai (2008) found that the firm focus on accounting information reliability the effect on profitability of the firm. Especially, AIR is likely to show a positive relationship with sustainable firm success. Therefore, the hypothesis is provided as follows:

Hypothesis 4: Accounting information reliability emphasis has a positive impact on sustainable firm success.

2.1.5 Accounting Information Function Implementation (AIF)

AIF is very important to businesses because it can help them adapt and integrate accounting information to be existent with tasks or operational scopes which are able to increase the efficiency for operations and the chance to attain achievement. In addition, accounting information function means a divide scope of work as needed to get used to the style of management (Cojocaru & Starparu, 2013). In this research, AIF refers to the organization's ability to analyzing and data integrating associated with the mission and the scope of operations efficiency to make it successful.

The prior research, cooperation and coordination between employees is a key of leads to the success of a firm in term of profitability and increasing investment constantly (Gervais & Goldtein, 2007). In addition, accounting information integrated leads to financial performance efficiency and increase opportunity accomplishment of organization (Sacer & Oluic, 2013). Moreover, the application of accounting information function can help improve better operations of business as well as success financial performance in long term in term of profitability and increasing market sales or sales (Fitriati & Mulyani, 2015). As mentioned above, AIF is likely to show a positive relationship with sustainable firm success. Therefore, the hypothesis is provided as follows:

Hypothesis 5: Accounting information function implementation has a positive impact on sustainable firm success.

2.2 Strategic Accounting Information Quality, Its Consequences, and Firm Survival

2.2.1 Sustainable Firm Success (SFS)

Firm success is accomplished with organizational goals and objectives, particularly in marketing (increasing market sales or sales) and financial success (expected profit goals) (Eccles et al., 2014). In addition, reaching business growth in terms of profits of firm's performance (Santarelli and Vivarelli, 2007). Expectations of firm profits must be maximizing continuously (Tamasy, 2006). In this research, sustainable firm success refers to performance results according targets are increasing steadily of organization.

From previous research, continuous growth on net profit indicates a positive impact on firm survival in the long term business management (Yoo & Kim, 2015). Moreover, the continuation of checking and attaining goals is constantly accepted by customers through organizational quality and reputation (Chang et al., 2008) to make firm success and survival in a long period of time. However, the business will survive not only the business to achieve the organizational objectives, but also the organization must maintain overall profit increasing in a period of creating firm survival in the future (Labuschagne et al., 2005). In particularly, firm survival is likely to show a positive relationship with sustainable firm success. Therefore, the hypothesis is provided as follows:

Hypothesis 6: Sustainable firm success has a positive impact on firm survival.

2.1.7 Firm Survival (FMS)

Firms survival refers to performance acceptance about the image, reputation, and enhance new customer and old customer retention incessantly as well as ability of the organization to be ensured that it can administration well under the fierce emulation stable both at present and future.

3. Research methods

3.1 Sample selection and data collection procedure

The population and sample are the auto parts businesses in Thailand, totaling 619 firms from database Thai Auto Manufacturers Association (www.thaiautoparts.or.th) was accessed on March 14, 2016. The data were collected by a mail survey, and questionnaires were sent directly to accounting managers and accounting directors of the firms is a key informant. The units of analysis are used were firms. Twenty-three questionnaires were undeliverable because some of these firms had moved to changed addresses. Finally, only, 165 mailings were completed usable for further analysis. The response rate was 27.68 percent. The response rate for a mail survey, without an appropriate follow-up procedure, if greater than 20 percent, is considered acceptable Aaker, Kumar and Day (2001).

Testing of non-response bias of all 165 received questionnaires was divided into two groups. There are 83 responses in the first group and 82 responses in the second group are treated by employing t-test statistic, the differences of organizational demographics terms of business entity, business location, operational capital, business operating period and total business asset. These results provide evidence that there were no statistically significant differences between the two groups at a 95% confidence level. Moreover, it can be surely mentioned that Non-response bias is not a serious problem (Armstrong & Overton, 1977; Rogelberg & Stanton, 2007). Therefore, the results of the Non-response bias test.

3.2 Variable measurements

For all on developed constructions were pull up from the literatures review; moreover, the greater models were tested by multi-item scales. The measuring of dependent variables, independent variables, mediating variables, and control variables by used Five-point Likert scale in explained as follows:

3.2.1 Dependent variables

Firm survival (FMS) is measured by using a four-item scale adapted from the measurement of Ha (2013). It is measured by firm total outcome in long term and the confident that management firm which stable both at now and in the future.

3.2.2 Independent variables

Accounting information value orientation (AIV) by using a four-item scale and develop as a new scale about its definition. It is measured by according data according the purpose and destination of the organization.

Accounting information objectivity capability (AIO) by using a four-item scale and develop as a new scale about its definition. It is measured by the data which without prejudice, bias, equally with persons.

Accounting information usefulness focus (AIU) by using a four-item scale and develop as a new scale about its definition. It is measured by data which the reflect organization's situation, under law and regulations, and respond requirements of the user.

Accounting information reliability emphasis (AIR) by using a four-item scale and develop as a new scale about its definition. It is measured by data which correct, faultless, complete and monitoring the source of evidence.

Accounting information function implementation (AIF) by using a four-item scale and develop as a new scale about its definition. It is measured by data integration in accordance with working role of firms operational.

3.2.3 Consequence variables

Sustainable firm success (SFS) is measured by using a five-item scale adapted from the measurement of Ninlaphay et al. (2012). It is measured by firm the attain the target of operations always through the activity accomplishment the ongoing in terms of creating profits and sales, market share, and increasing investment steadily.

3.2.4 Control variables

The control variable are firm age, firm size in this paper consists of firm age is measured by the number of years since the firm established Thus, firm age was represented by a dummy variable, including 0 (less than or equal to 10 years) and 1 (more than 10 years) (Rothaermel & Deeds 2006). Firm size is measured by the operational capital. Thus, firm size is represented by dummy variable (0 = operational capital of 50,000,000 Baht or less and 1 = operational capital more than 50,000,000 Baht) (Delomotte & Sels, 2008).

3.3 Reliability and validity

In this paper, the pre-test use the first 30 returned questionnaires. The construct validity of this research is showed the convergent validity. Thus, the factor loading is between 0.536-0.950. The values are greater than the cut-off score of 0.40 which indicates acceptable construct validity (Hair et al., 2010). The result of Cronbach alpha coefficients were between 0.727-0.947, which more than the acceptable cut-off scores. It can be summarized that the internal consistency of the entire scale exists. Thus, Cronbach alpha coefficients were more than 0.70 (Hair et al., 2010). Besides, Table 5 this paper stated the results of both used factor loadings and Cronbach alpha coefficient of multiple-item scales.

Table 1: Details of validity and reliability testing (n=30)

Variables	n	Factor Loadings	Cronbach's Alpha
Firm Survival (FMS)	30	0.663-0.837	0.776
Accounting Information Value Orientation (AIV)	30	0.536-0.920	0.727
Accounting Information Objectivity Capability (AIO)	30	0.650-0.830	0.741
Accounting Information Usefulness Focus (AIU)	30	0.717-0.811	0.733
Accounting Information Reliability Emphasis (AIR)	30	0.731-0.903	0.842
Accounting Information Function Implementation (AIF)	30	0.823-0.917	0.894
Sustainable Firm Success (SFS)	30	0.552-0.866	0.732

3.3.2 The ordinary least squares regression analysis

This paper use the ordinary least squares (OLS) regression analysis was used to examination the hypothesized relationships among the SAIQ, sustainable firm success, and firm survival. Moreover, testing the hypothesized relationships the researcher presents in regression equations as following:

$$\text{Equation 1: SFS} = \alpha_1 + \beta_1 \text{AIV} + \beta_2 \text{AIO} + \beta_3 \text{AIU} + \beta_4 \text{AIR} + \beta_5 \text{AIF} + \beta_6 \text{AGE} + \beta_7 \text{SIZE} + \epsilon_1$$

$$\text{Equation 2: FMS} = \alpha_2 + \beta_8 \text{SFS} + \beta_9 \text{AGE} + \beta_{10} \text{SIZE} + \epsilon_2$$

Where;	AIV	= Accounting Information Value Orientation
	AIO	= Accounting Information Objectivity Capability
	AIU	= Accounting Information Usefulness Focus
	AIR	= Accounting Information Reliability Emphasis
	AIF	= Accounting Information Function Implementation
	SFS	= Sustainable Firm Success
	FMS	= Firm Survival
	AGE	= Firm Age
	SIZE	= Firm Size
	ϵ	= Error Term
	α	= Constant
	β	= Coefficient

4. Results and discussion

Table 2, shows the descriptive statistics and correlation matrix of all variables were presented. With regard to the potential problems relating to Multicorlinearity, variance inflation factors (VIFs) were used to give information on the scope to which non-orthogonality among independent variables dilates standard errors. The VIFs range from 1.009 to 3.025, the VIF value was lower than the cut-off 10 as recommended form Hair et al. (2010), this meaning that the independent variables are not correlated with each other. Therefore, VIF is not multicollinearity problem in this research.

Table 2: Descriptive Statistics and Correlation Matrix

variable	AIV	AIO	AIU	AIR	AIF	SFS	FMS	FA	FS
Mean	4.18	4.04	4.27	4.39	4.16	4.15	3.95	n/a	n/a
S.D.	0.61	0.68	0.56	0.52	0.58	0.59	0.62	n/a	n/a
AIV	1								
AIO	.443**	1							
AIU	.333**	.349**	1						
AIR	.349**	.473**	.688**	1					
AIF	.342**	.456**	.752**	.604**	1				
SFS	.512**	.865**	.493**	.571**	.517**	1			
FMS	.303**	.449**	.553**	.550**	.603**	.494**	1		
FA	-.120	.033	-.064	-.031	.038	-.009	-.008	1	
FS	.068	.115	.129	.045	.091	.084	.158*	.047	1

*p < 0.10, **p < 0.05, ***p < 0.01

Table 3 hypotheses 1 to 6 demonstrate that the effects of each dimension of strategic accounting information quality, sustainable firm success, influence on firm survival. The results of OLS regression analysis present that the first dimension, accounting information value orientation for hypotheses 1 is significantly related to sustainable firm success ($\beta_1 = 0.114$, $p < 0.01$). It is clear that analyzing financial reporting about accounting information value is significantly and positively related to firm success in terms of increase profitability and return on investment continuous (Whittington & Cailluet, 2008). In addition, the value influences on the wealth of the firm in long run which indicates that the firm have greater business accomplishment (Petchjul et al., 2014; Toulson & Dewe, 2004). Also, accounting information value is able to help improve and enhancing financial performance including profitability, return on asset (ROA), and return on equity (ROE) in accordance with organizations' defined goals and leads to ongoing firm success (Agung, 2015). **Therefore, hypothesis 1 is supported.**

The second dimension is accounting information objectivity capability. It shows significant and positive related to sustainable firm success ($\beta_2 = 0.732$, $p < 0.01$). The significant relationship between accounting information objectivity capability and sustainable firm success confirms the idea that firms

emphasize in preparing and presenting accounting information with neutrality and no distortion impact on potential operations and firm success as well (Silviu-Virgil, 2014). Moreover, accounting information integrity can improve quality of operational which increases financial performance in the long-run (Duggar, 2011). **Therefore, hypothesis 2 is supported.**

Table 3: Results of regression analysis for the effects of each dimension of strategic accounting information quality, sustainable firm success and firm survival

Independent Variables		Dependent Variables	
		SFS	FMS
		Equation1	Equation 2
Accounting Information Value Orientation (AIV)	H1	.114 ^{***} (.040)	
Accounting Information Objectivity Capability (AIO)	H2	.732 ^{***} (.044)	
Accounting Information Usefulness Focus (AIU)	H3	.164 ^{***} (.061)	
Accounting Information Reliability Emphasis (AIR)	H4	.092 ^{**} (.052)	
Accounting Information Function Implementation (AIF)	H5	-.032 (.057)	
Sustainable Firm Success (SFS)	H6		.484 ^{***} (.068)
Firm Age (FA)		-.062 (.072)	-.020 (.143)
Firm Size (FS)		-.008 (.075)	.238 [*] (.138)
Adjusted R ²		.797	.244
Maximum VIF		3.025	1.009

*p < 0.10, **p < 0.05, ***p < 0.01

The third dimension is accounting information usefulness focus. It is non-significantly and positively related to sustainable firm success ($\beta_3 = 0.164$, $p < 0.01$). It can be claimed that accounting information usefulness has a positive impact on increases financial performances continuously (Bukanya, 2014). Thus, accounting information usefulness will help executives support evaluate organizations' performances success rather well (Bharati & Chaudhury, 2015). **Therefore, hypothesis 3 is supported.**

Fourthly, the finding demonstrates that accounting information reliability emphasis is significantly and positively related to sustainable firm success ($\beta_4 = 0.92, p < 0.05$). The finding confirms that for business focus on accounting information reliability emphasis which under changing circumstances, the executives are required to considering making a decision by means of an analysis due to the best alternative and the impacts of their success of performance (Rusu, 2013). Also, the firms focus on present to accounting information reliability influence on success in terms of the wealth of the business in the long term (Suttachai, 2008). **Therefore, hypothesis 4 is supported.**

Finally, the research reveals that accounting information function implementation is not significantly and negative associated with sustainable firm success ($\beta_5 = -0.32, p > 0.05$). Previous research shows that accounting information integrate may do not understand information potential, scopes or missions of work clarity impact on success more difficult (Sonnenwald, 2006). Furthermore, in context of auto businesses in Thailand the possible explanation might be that it is large firm have specific roles and complexity structure may cause versatility slow and time limit of operational because according to job characteristics for production of auto parts, an order format is specified impact on accounting information integrate inappropriate leads to fail of administration according roadmap and firm success. **Therefore, hypothesis 5 is not supported.**

The control variables are firm age ($\beta_6 = -0.062, p > 0.10$) and firm size ($\beta_7 = -0.008, p > 0.10$) have no significant relationship with sustainable firm success. Thus, the relationship among the SAIQ's dimensions such as accounting information value orientation, accounting information objectivity capability, accounting information usefulness focus, accounting information reliability emphasis and accounting information function implementation are not influenced by firm age and firm size.

Next, the results of regression analysis for sustainable firm success and firm survival finding state that sustainable firm success is significantly and positively related to firm survival ($\beta_8 = 0.484, p < 0.01$). It confirms that sustainability of firm success effect on firm survival in a long time business management. Moreover, continuation with target effect on the customers' recognition from the past work quality and organizational reputation (Chang et al., 2008). In addition, Yoo and Kim (2015) suggest that continuous growth on net profit indicates a positive impact on firm survival in the long term business management. Furthermore, if business performances generate more profits than the past years, it indicates high potential of firm survival in the long-term (Niresh & Thirunavukkarasu, 2014). **Therefore, hypothesis 6 is supported.**

The control variables is firm age ($\beta_9 = -0.120, p > 0.10$) have no significant relationship with sustainable firm success. Thus, the relationship among the sustainable firm success and firm survival is not influenced by firm age. In constantly, firm size is significantly and positively related to firm survival ($\beta_{10} = 0.238, p > 0.10$). It can be interpreted that a large firm has sophisticated accounting information and strategic planning activities for a small company. Thus, size difference will be applied to different strategic accounting information quality (Kenyon & Meixell, 2011).

5. Conclusion

This research the purpose for this paper is to examine the effects of strategic accounting information quality on firm survival. The results of the OLS regression analysis shows that the results reveal that dimension of strategic accounting information quality (SAIQ) in term of accounting information value orientation, accounting information objectivity capability, accounting information usefulness focus, and accounting information reliability emphasis had positive impact on sustainability firm success. Moreover, sustainability firm success has a strong and positive effect on firm survival. A suggestion for the construction of this research is developed as a new scale construction. It can help to clarify and understand underneath the SAIQ from proposing five newly-dominants. Although it was developed from literature review and a definition of each construct. There is no research support accounting information. Interpretation and implementation should be taken into account in order to gain better understanding. Besides, accounting executives should pay attention to the direction in developing the quality accounting information in term of the SAIQ dimensions. Particularly, the providing credible information is useful for decision-making of business which result in goal achievement as well as competitive advantage and lead to firm survival under intensity competition. However, this research can be used as basic information for auto parts businesses as it can gain trust and transparency through the SAIQ. In the context of auto parts businesses are not depended on accounting information quality only but accounting executives also realize marketing factor changing concerning with product life cycle of a rapidly changing industry. Furthermore, researchers consider re-investigation of other businesses to compare the findings and gains for greater generalizability in future research. Moreover, further should research select data to collect for another population of reliable results by considering respecting in-depth interview with accounting executive, and should applied other method of different measurements such as focus group or in-depth interview with new scale for confirm valid of variables and all relativity show in conceptual model in this research.

References

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing research* (7thed.). New York: John Wiley and Son.
- Agung, M. (2015). Accounting information system and improvement on financial reporting. *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research*, 2(11), 0950-0957.
- Alexander, J. E., & Tate, M. A. (1999). *Web wisdom: How to evaluate and create information quality on the web*. Mahwah. NJ: Erlbaum.
- Al-Zwyalif, M. I. (2013). IT governance and its impact on the usefulness of accounting information reported in financial statements. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 83-94.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.

- Bharati, P., & Chaudhury, A. (2015). Production customization on the web: an empirical study of factors impacting choiceboard user satisfaction. *Information Resource Management Journal*, 19(2), 69-81.
- Bickel, J. E. (2008). The relationship between perfect and imperfect information in a two-action risk-sensitive problem, *Decision Analysis*, 5(3), 116-128.
- Bonson, E., Cortijo, V., & Escobar, T. (2009). Towards the global adoption of XBRL using international financial reporting standards (IFRS). *International Journal of Accounting Information Systems*, 10(1), 46-60.
- Bukenya, M. (2014). Quality of accounting information and financial performance of Uganda's public sector. *American Journal of Research Communication*, 2(5), 183-203.
- Bushee, B., J. Core, W. Guay., & S. Hamm. (2010). The role of the business press as an information intermediary. *Journal of Accounting Research*, 48, 1-19.
- Chang, M. K., Cheung, W., Cheng, C. H., & Yeung, J. H. Y. (2008). Understanding ERP system adoption from the user's perspective. *International Journal of Production Economics*, 113(2), 928-942.
- Cojocar, C., & Starparu, L. (2013). Business management information sizing in the administration of credit institutions. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 16(2), 71-74.
- Duggar, J. W. (2011). The role of integrity in individual and effective corporate leadership. *Journal of Academic and Business Ethics*, 3(1), 1-7.
- Delmotte, J., & Sels, L. (2008). HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review*, 37(5), 543-563.
- Duggar, J. W. (2011). The role of integrity in individual and effective corporate leadership. *Journal of Academic and Business Ethics*, 3(1), 1-7.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
- Fitriati, A., & Mulyani, S. (2015). Factors that affect accounting information system success and its implication on accounting information quality. *Asian Journal of Information Technology*, 14(5), 154-161.
- Gelinas, U., & Dull, B. Richard. (2012). *Accounting Information Systems* (9th ed.). South Western Cengage Learning. 5191 Natorp Boulevard Mason, USA.
- Gervais, S., & Goldstein, I. (2007). The positive effects of biased self-perceptions in firms. *Review of Finance*, 11(3), 453-496.
- Ha, N. M. (2013). The effect of firm's growth on firm survival in Vietnam. *International Business Research*, 6(5), 142-157.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R.L. (2010). *Multivariate data analysis*. (6th ed.). New Jersey: Pearson Education International.
- Horngren C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2012). *Cost accounting: A managerial emphasis* (14th ed.). Prentice Hall.

- Kenyon, G. N., & Meixell, M. J. (2011). Success factors and cost management strategies for logistics outsourcing. *Journal of Management and Marketing Research*, 7, 1-17.
- Knight, S. A., & Burn, J. M. (2005). Developing a framework for assessing information quality on the world wide web. *Informing Science: International Journal of an Emerging Transdiscipline*, 8(5), 159-172.
- Knight, S. A. (2011). The combined conceptual life cycle model of information quality in user perceptions of IQ on the web. *Proceeding of the 16th International Conference in Information Quality*, 570-590.
- Labuschagne, C. A. C., Brent, R. P. G., & Van-Erck. (2005). Assessing the sustainability performances of industries. *Journal of Cleaner Production*, 13(4), 373-385.
- Leung, H. K. N. (2001). Quality metrics for intranet applications. *Information and Management*. 38 (3), 137-152.
- Marshall, L., & Harpe, R. de la. (2009). Decision making in the context of business intelligence and data quality. *Journal of Information Management*. 11(2), 1-15.
- Neammanee, P., & Atthirawong, W. (2011). Analysis of factors affecting supply chain risk in automotive industry. Nida. *International Institute of Development Administration*, 1-165.
- Niresh, A., & Thirunavukkarasu, V. (2014). Firm size and profitability: a study of listed manufacturing firms in Sri Lanka. *International Journal of Business and Management*, 9(4), 57-64.
- Ninlaphay, S., Ussahawanitchakit, P., & Boonlua, S. (2012). Internal control system effectiveness and ongoing firm sustainability: Evidence from financial businesses in Thailand. *Journal of International Finance and Economics*, 12(3), 193-216.
- Petchjui, S., Ussahawanitchakit, P., & Muenthaisong, K. (2014). Management accounting system effectiveness and firm success: Evidence form information and communication technology business in Thailand. *AU-GSB e-Journal*, 7(2), 52-79.
- Rapina, (2014). Factors influencing the quality of accounting information system and its implications on the quality of accounting. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5(2), 148-154.
- Redman, T. C. (2008). *Data driven: Profiting from your most important business asset*. Harvard Business Press, Boston.
- Rogelberg, S. G., & Stanton, J. M. (2007). Introduction: understanding and dealing with organizational survey nonresponse. *Organizational Research Methods*, 10(2), 195-209.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2006). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of business Venturing*, 21(4), 429-460.
- Rusu, M. (2013). Smart specialization a possible solution to the new global challenges. *Procedia Economics and Finance*, 128-136.
- Sacer, I. M., & Oluic, A. (2013). Information technology and accounting information systems' quality in Croatian middle and large company. *Journal of Information and Organisational Sciences*, 37(2), 117-126.

- Santarelli, E., & Vivarelli, M. (2007). Entrepreneurship and the process of firms' entry, survival and growth. *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 455-488.
- Silviu-Virgil, C. (2014). The importance of the accounting information for the decisional process. *Economic Science Series*, 23(1), 593-603.
- Sonnenwald, D. H. (2006). Challenges in sharing information effectively: examples from command and control. *Information Research*, 11(4), 1-18.
- Susanto, A. (2015). Influence the quality of accounting information on the implementation good study program governance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 4(12), 326-335.
- Suttachai, S. (2008). Management incentives in selecting accounting policies. *Journal of Accounting Profession*, 9(2), 68-80.
- Tamasy, C. (2006). Determinants of regional entrepreneurship dynamics in contemporary Germany: a conceptual and empirical analysis. *Regional Studies*, 40(4), 365-384.
- Thai Auto Parts Manufacturers Association, (2016). TAPMA'S Member. Retrieved March 14, 2016, from <http://www.thaiautoparts.or.th/>.
- Toulson, P.K., & Dewe, P. (2004). HR accounting as a measurement tool. *Human Resource Management Journal*, 14(2), 75-90.
- Waroonkun, S., & Ussahawanitchakit, P. (2011). Accounting quality, accounting performance and firm survival: An empirical investigation of Thai-listed firms. *International Journal of Business Research*, 11(4), 118-143.
- Whittington, R., & Cailluet, L. (2008). The crafts of strategy: introduction to special issue. *Long Range Planning*, 41(3), 241-247.
- Williams, B. K., Eaton, M. J., & Breininger, D. R. (2011). Adaptive resource management and the value of information. *Ecological Modelling*, 222(18), 3429-3436.
- Yoo, S., & Kim, J. (2015). The Dynamic relationship between growth and profitability under long-term recession: the case of Korean construction companies. *Sustainability*, 7(12), 15982-15998.

Strategic Quality Management Costing and Firm Sustainability: An Empirical Investigation of ISO 9000 Manufacturing Firms in Thailand

Anucha Puttikunsakon* Sutana Boonlua² and Saranya Raksong³

Abstract

The study aimed to investigate the effects of the strategic quality management costing (SQMC) on firm sustainability. The resource-based view was applied to explain the five dimension attribute of SQMC. The ISO 9000 manufacturing firms in Thailand were selected as the sample in this study. The questionnaire was used as the instrument for data collection from 195 accounting executive of ISO 9000 manufacturing firms in Thailand. The Ordinary Least Squares (OLS) regression analysis was a method for testing the hypotheses. The results showed that dimension of strategic quality management costing including dynamic customer learning cost and value chain creativity budget emphasis positively impact goal achievement. Moreover, the findings suggested how that goal achievement had a positive relationship with firm sustainability. Finally, this study generates theoretical and managerial contributions, conclusion, limitation, and suggestions for future research.

Keywords: Strategic Quality Management Costing, Goal Achievement, Firm Sustainability.

1. Introduction

Globalization impacts all facets of our social, economic, and political lives. Access to international markets, information, low-cost resources in the developing economies, and efficient supply-chain and logistics services have transformed the way manufacturing organizations are doing business (Kuivanen, 2008; Manyika et al., 2012). Consequently, manufacturing organizations are similar in a way that they are all keen to adopt the best practice in work settings, which found that large size manufacturing organizations use established quality management tools (Garstenauer, Blackburn, & Olson, 2014). The reason that quality management (QM) is a management function that ensures the quality of the products, services and/or operation processes of an organization and it contributes to the competitiveness and maintains the sustainability of the organization (Chin-Keng, 2011).

*Doctor Student, Doctor of Philosophy Program Accounting, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

²Lecturer, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

³Assistant Professor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

Interesting, quality cost is the most reliable tool for evaluation of efficiency and effectiveness of the realized measures for quality promotion and a basis for all decisions referring to quality (Akenbor, 2014). The concept of “quality costs” is the costs incurred in design, implementation, operation and maintenance of a quality management system (Akenbor, 2014; Sedevich-Fons, 2012). However, the evidence showed that the quality cost system initiative and maintaining in practice within organizations remain difficult for most organizations (Kanapathy & Rasamanie, 2011; Schiffauerova & Thompson, 2006). Further, different of consult with experts, and use efficient methods to determine some areas to invest and improve which these factors can contribute significantly to smooth the process of quality cost system implement throughout the organization (Arabian et al., 2013).

Based on the earlier mentioned above, it can be claimed that work is needed to better understanding drive manufacturing organizations improvement using quality cost to support successfully of QM. Hence, the key research question in this study is, “How does strategic quality management costing influence firm sustainability?” with the key objective to explore and highlight the relationships between strategic quality management costing and its consequences. In this study, the unit of analysis is based on the population that is ISO 9000 certified manufacturing firms in Thailand. Lastly, the results of this study could create the theoretical and managerial contributions for developing a new perspective of accounting costing for quality management practices.

2. Literature reviews and hypotheses development

Based on the extensive literature reviewed, to clearly understand the relationships among new dimensions of strategic quality management costing, its consequences and the resource-based view theory elaborated to explain the aforementioned relationships. In this study, strategic quality management costing is the main variable and the center of this study. This study purposes that strategic quality management costing is positively related to firm sustainability by the mediating effects of goal achievement. Figure 1 illustrates the relationships among strategic quality management costing, antecedents, and consequences.

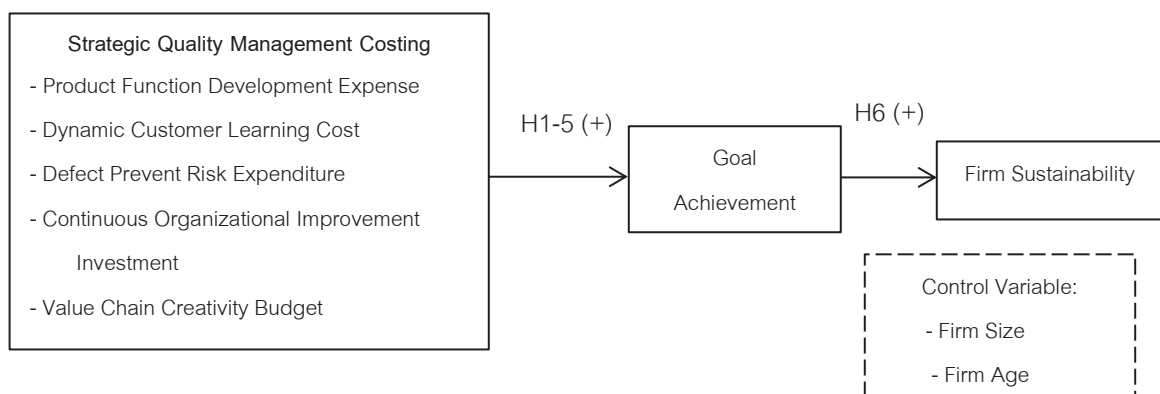


Figure 1: Conceptual model of strategic quality management costing and firm sustainability:

An empirical investigation of ISO 9000 manufacturing firms in Thailand

2.1 Strategic Quality Management Costing (SQMC)

Strategic quality management costing (SQMC) refers to the firm's capabilities to collect, classify, analyze, and report the quality-related cost and usefulness of quality cost information aims to measure and evaluate the relative importance of quality problems and identifies major opportunities for cost reduction and improving quality lead to firm sustainability (Akenbor, 2014; Sedevich-Fons, 2012). Hence, the SQMC focus on conformance costs, which is cost and expenses those incurred by a process of quality management systems. The SQMC can play a significant role in a firm's sustainability efforts because if manage well organizations will have the potential energy to establish valuable, unique resource according to concept a resource-based view (Barney, 1991).

The SQMC proposes to enhancement the knowledge of the quality management practices and quality cost system on complex nature of manufacturing firms. Thus, strategic quality management costing provides a conceptual framework accounting costing for support a core of quality management practices of ISO 9000 manufacturing firms. Moreover, strategic quality management costing provides a quality-relate information to support manager succeed monitoring, controlling, assessing and improving existing management systems, and achieving quality objectives.

According to the discussion above and the fundamentals the theory of resource-based view, this study classifies strategic quality management costing into five distinctive dimensions comprising product functional development expenditure, dynamic customer learning cost, defect prevention risk expenditure, continuous organizational improvement investment, and value chain creativity budget.

2.1.1 Product Function Development Expense (PFD)

Product function development expense refers to the firm's ability to managing cost accounting associated with allocation resource for activity performs about design, develop, production the characteristics and features of products in order to achieve customer satisfaction (Akao, 1990; Pizzini, 2006). Quality function deployment is defined as a method to develop design quality aimed at satisfying customers and translating the customers' demands into design targets and major quality assurance points to be used throughout the production phase (Akao, 1990). Pizzini (2006) claims that accurate product costs can be built from accurate records of compilation cost data by appropriate cost accounting methods, allocating factory overhead by accurate and appropriate criteria calculation of product costs by using real, complete cost data, and careful processing that calculates the product cost. Hence, a firm must have the expense for product development, understand the changes constantly taking place in the marketplace, and are the necessary talents and resources available. Thus, the hypothesis 1 is proposed as follows:

Hypothesis 1: Product function development expense is positively related to goal achievement.

2.1.2 Dynamic Customer Learning Cost (DCL)

Dynamic customer learning cost refers to the firm's ability to managing cost for accessing customer expectation, customer requirement, and customer needs through customer database investment

and communications regularly for understanding a customer change (Feng et al., 2012; Phokha & Ussahawanitchakit, 2010; Van-Raaij, 2005). According to the customer learning capability can develop a marketing strategy and create superior value for customers (Feng et al., 2012; Phokha & Ussahawanitchakit, 2010; Theoharakis & Hooley, 2008). In addition, decreasing costs of computing for increasingly sophisticated methods of customer data collection and a database has become a core asset for organizations of all types and sizes (Van-Raaij, 2005). Further, a cost of quality analysis links improvement actions with associated costs and customer expectations, this is considered as the pairing of reduced costs and increased benefits for quality improvement (Kiani et al., 2009). Thus, the hypothesis 2 is proposed as follow:

Hypothesis 2: Dynamic customer learning cost is positively related to goal achievement.

2.1.3 Defect Prevention Risk Expenditure (DPR)

Defect prevention risk expenditure refers to the firm's ability to managing cost accounting system for establishing the systematic and methodology for protecting probability of failures in the work operations (Arabian et al., 2013; Suthummanon & Sirivongpaisal, 2011). The prevention costs are cost related to activities and trained to guarantee good quality and prevent poor quality in services of products. Fundamentally, the failure costs will be decreased if organizations invest in prevention or appraisal activities properly (Arabian et al., 2013; Suthummanon & Sirivongpaisal, 2011). Obviously, risk management is most important with protecting because risk can occur in all decisions that put the execution of the firm's strategy. Studies in risk management advances are identified and measured operational risk (DeLoach, 2000; Meulbroek, 2001). At the point, the usefulness of quality cost report helps managers to understand a situation of risk and to successfully quality standards. Thus, the hypothesis 3 is proposed as follow:

Hypothesis 3: Defect prevention risk expenditure is positively related to goal achievement.

2.1.4 Continuous Organizational Improvement Investment (COII)

Continuous organizational improvement investment refers to the firm's ability to managing accumulates cost information for ongoing activity aimed at raising the level of organization-wide performance through focused incremental changes in quality control circle operations (Juergensen, 2000; Wu & Chen, 2006). According to Wu and Chen (2006) that continuous improvement is an ongoing activity aimed at raising the level of organization-wide performance through focused incremental changes in processes. Further, continuous improvement is the philosophy of improvement initiatives that increases success and reduces failure (Juergensen, 2000). However, quality improvements in the manufacture may do not usually have instantaneous results in warranty cost reductions, customer satisfaction or revenue expansion. Hence, manage requires cost information relevant to the decision for investment, is accurate, complete and timely. Sedevich-Fons (2012) reveals that issuing quality cost reports is a function normally assigned to process improvement either quality. Thus, the hypothesis 4 is proposed as follow:

Hypothesis 4: Continuous organizational improvement investment is positively related to goal achievement.

2.1.5 Value Chain Creativity Budget (VCC)

Value chain creativity budget refers to the firm's ability to cost information management for determining and monitoring the resource for establishing, sharing and exchanging valuable resources in business processes for increasing the operating capacity of organization (Horngren, Dater & Rajan, 2012; Schmitz, 2005; Wei-Hang, 2010). Value chain creativity refers to the concept that the creativity of firms is considered as an important feature upon which any event is planned and should be regarded as a skilled achievement or an act of creativity (Brown, 2005). The value chain activities are supported by a set of supplementary activities of accounting, finance, human resources and information technology (Horngren, Dater, & Rajan, 2012; Schmitz, 2005; Wei-Hang, 2010). Thus, a firm can use the budget for controlling and planning purposes and value added for the firms (Libby & Lindsay, 2010). Importantly, the formulations of methodology for assigning cost of quality-related activities are the stage of setting about estimating and measuring cost of quality. Thus, the hypothesis 5 is proposed as follow:

Hypothesis 5: Value chain creativity budget is positively related to goal achievement.

2.2. The Effects of Goal Achievement on Firm Sustainability

2.2.1 Goal achievement (GA)

Goal achievement refers to what is shown in the final process operational of the firm such as achieve its objectives, mission, vision, policies, and strategies (Zaccaro & Klimoski, 2011). Goal achievement is focused on the company's ability to generate opportunities through business process continues to increase their profits, market share, and competitive in the future (Modi & Mishra, 2011; Sampattikorn, Ussahawanitchakit, & Boonlua, 2012). Based on the earlier mentioned above, it can be claimed that goal achievement is the result of organization performance management can be applied effectively. In this study, goal achievement refers to perceiving of a firm about the operational outcome including achieving organizational purposes both financial and non-financial, return on stakeholder, increase productivity and profitability, and markets share (Modi & Mishra, 2011; Sampattikorn, Ussahawanitchakit, & Boonlua, 2012; Zaccaro & Klimoski, 2011). Thus, the hypothesis 6 is proposed as follow:

Hypothesis 6: goal achievement is positively related to firm sustainability.

2.2.2 Firm Sustainability (FT)

Sustainability thinking drives innovation in technology, production, marketing and innovation in business models and solving sustainability challenges will take the skills and experience of everyone and firms can find new solutions by looking across their own global operations for unique solutions (McPhee, 2014). In addition, firm sustainability was the business approaches by firms to consider creating an opportunity for businesses to improve their profitability, competitiveness, and market share for future

(Mohamed, 2008). Following the resource based view theorists describe the internal resources of a firm is its ability to combine the firm's survival and sustainable development to achieve superior performance (Barney, 1991). In this study, firm sustainability refer to firm's perception of the sustainable development in firm performance views are the increase of innovation, knowledge and assets to make the continual performance, survive in the business, financial stability, and cultural organizations, which meets the needs of the present and future growth (McPhee, 2014; Mohamed, 2008).

3. Research Methods

3.1. Sample Selection and Data Collection Procedure

The population of this study is ISO 9000 certified firms in the Thailand manufacturing industry. For that reason, ISO 9000 quality management system are standards set for improving performance through quality management. The Thai manufacturing had a substantial growth in the last three decades and has established itself as the biggest income earner for the country (Das, Kumar, & Kumar, 2011). Currently, competition in the global market requires Thai manufacturing firms to improve the standards of quality management. Moreover, an increasing number of Thai manufacturing firms have adopted formal quality management systems (Jayaram, Choon, & Laosirihongthong, 2014). For the survey, this study used a database maintained by the Thai Industrial Standards Institute (TISI) of the Ministry of Industry in Thailand (Thai Industrial Standards Institute: Website) to select ISO 9000 certified manufacturing firms from different industrial sectors and dispersed across Thailand.

The questionnaires are directly distributed to by mail survey. The key participants are accounting executive of each firm in this study. Of the survey completed and returned, all 195 were usable. In order to protect the possible bias between respondents and none- respondents, a test to compare the mean of all variable between early and late respondents are conducted corresponding to the test for non-respondents bias with reference to Armstrong and Overton (1977). The result shows that statistic is not significant between early and late responses. This study indicated that there is no data non-possible in bias.

3.2. Variables and measurement

3.2.1. Dependent variable

Firm sustainability is measured by a four-item scale. It illustrates business outcomes in the form of creating innovation, assets, product and service quality, survive in the business, financial stability and cultural organizations which meet the needs of the present and future growth. This construct is adapted from Robkob and Ussahawanitchaikit (2009).

3.2.2. Independent Variables

Strategic quality management costing is the main variable in this study which is classified into five distinctive dimensions: product function development expense, dynamic customer learning cost, defect prevention risk expenditure, continuous organizational improvement investment, and value chain creativity budget. This construct is developed as a new scale.

Product function development expense is measured by a four-item scale based on its definition that covers the systematic system of manage product development system based on the activity performs about allocation resource, investment technology, and employee training programs (Akao, 1990; Pizzini, 2006). This construct is developed as a new scale.

Dynamic customer learning cost is measured by a four-item scale based on its definition that covers development and investment about access customer and utilizes information from customers to support quality management and create superior value for customer's demand on change (Feng et al., 2012; Phokha & Ussahawanitchakit, 2010; Van-Raaij, 2005). This construct is developed as a new scale

Defect prevention risk expenditure is measured by a four-item scale based on its definition that covers development the risk protect systems incurred defect in the operate work which focused cost classification and reporting usefulness on risk management about a defect (Arabian et al., 2013; Suthummanon & Sirivongpaisal, 2011). This construct is developed as a new scale.

Continuous organizational improvement investment is measured by a four-item scale based on its definition that covers important continuous improvement by use budget appropriation and cost classification and reporting usefulness control and evaluations cost and benefits (Juergensen, 2000; Wu & Chen, 2006). This construct is developed as a new scale.

Value chain creativity budget is measured by a four-item scale based on its definition that covers budget appropriation, incentive, and cost and expense reporting about value-creating activities (Horngren, Dater, & Rajan, 2012; Schmitz, 2005; Wei-Hang, 2010). This construct is developed as a new scale.

3.2.3. Mediating Variables

Goal achievement is measured by a four-item scale based on its definition, namely the achievement of the objectives into business strategies consists of both financial and non-financial outcome, return on stakeholder, increase productivity and profitability, and markets share. This construct is adapted from Ninlaphay, Ussahawanitchakit, & Boonlua (2012).

3.2.4. Control Variables

This study uses firm age and firm age as control variables which they have an effect on proposed relationships following: Firm age is defined as the period of time in operating business.

Firm age is significantly relative to cost management because different firm ages may present different organizational attributes and resource deployment (Chen & Huang, 2009). In this study, firm age is represented by dummy variables including 0 (15 years or less) and 1 (more than 15 years).

Firm size is defined as the number of employees currently registered full-time in firms (Delmotte & Sel, 2008; Nakata, Zhu, & Izberk-Bilgin, 2011).

Firm size is an important factor in the implementations of cost accounting practices because large organizations have sufficient resources for approaching of new knowledge and modern practices in cost information to the firm (Joshi, 2001). In this study, firm size is represented by dummy variables including 0 (150 employees or less) and 1 (more than 150 employees).

3.3 Reliability and Validity

To assess the measurement reliability and validity, factor analysis was firstly used to investigate the underlying relationships of a large number of items and to determine whether they can be reduced to a smaller set of factors. The factor analyses conducted were done separately for each set of the items representing a particular scale due to limited observations. All factor loadings are greater than the 0.40 cut-off (Nunnally & Bernstein, 1994). The reliability of the measurements was evaluated by Cronbach alpha coefficients which based on the Cronbach alpha coefficients which are greater than 0.70 (Hair et al., 2006). Thus, the scales of all measures appear to produce internally consistent results. All variables have factor loading scores between 0.490-0.948, indicating that there is in the validity construct. Cronbach's Alpha coefficients are shown to be from 0.881 to 0.959. Thus, the reliability and validity of all variables are accepted.

3.4. The Ordinary Least Squares Regression Analysis

Multiple regression analysis is an appropriate method for examining the hypothesized relationships. In this study, the model of the relationships is depicted as follows:

$$\text{Equation 1: } GA = \alpha_{01} + \beta_1 PFD + \beta_2 DCL + \beta_3 DPR + \beta_4 COI + \beta_5 VCC + \beta_6 FA + \beta_7 FS + \epsilon_1$$

$$\text{Equation 2: } FT = \alpha_{02} + \beta_8 GA + \beta_9 FA + \beta_{10} FS + \epsilon_2$$

Where:	FT	=	Firm sustainability
	GA	=	Goal achievement
	PFD	=	Product function development expense
	DCL	=	Dynamic customer learning cost
	DPR	=	Defect prevention risk expenditure
	COI	=	Continuous organizational improvement investment
	VCC	=	Value chain creativity budget
	FA	=	Firm age
	FS	=	Firm size
	β	=	Regression coefficient
	α	=	Constant
	ϵ	=	Error

4. Results and discussion

Table 1: Descriptive statistics and correlation matrix of each dimension of strategic quality management costing, goal achievement and firm sustainability

Variables	PFD	DCL	DPR	COI	VCC	GA	FT	FA	FS
Mean	4.19	4.27	4.21	4.23	4.11	3.83	3.97	n/a	n/a
S.D.	0.56	0.53	0.54	0.52	0.60	0.54	0.52	n/a	n/a
PFD	1								
DCL	.722 ^{***}	1							
DPR	.636 ^{***}	.750 ^{***}	1						
COI	.494 ^{***}	.543 ^{***}	.615 ^{***}	1					
VCC	.503 ^{***}	.537 ^{***}	.632 ^{***}	.805 ^{***}	1				
GA	.440 ^{****}	.534 ^{***}	.520 ^{***}	.490 ^{***}	.522 ^{***}	1			
FT	.409 ^{***}	.481 ^{***}	.521 ^{***}	.551 ^{***}	.573 ^{***}	.724 ^{***}	1		
FA	.056	.039	.024	.029	-.030	.030	.095	1	
FS	.007	-.059	-.070	.006	-.024	.109	.105	.190 ^{**}	1

** p < 0.05, *** p < 0.01

Table 1 represents the results showed that the correlation between independent variables, Pearson correlation analysis ranged from 0.409 to 0.805 which it less than 0.9 (Hair et al., 2010). Thus, the multicollinearity problems are not a concern for this analysis. Moreover, this study test variance inflation factors (VIFs) are used to test intercorrelations between variables. The maximum value of VIFs is from 1.049 to 3.157, well below the cut-off value of 10 (Hair et al., 2010), meaning each variable is not correlated with each other.

Table 2: Results of regression analysis for the effects of each dimension of strategic quality management costing, goal achievement and firm sustainability

Independent Variables	Dependent Variables	
	Goal Achievement	Firm Sustainability
	Equation 1	Equation 1
Product Function Development Expense (DFD)	.004 (.085)	
Dynamic Customer Learning Cost (DCL)	.282*** (.099)	
Defect Prevention Risk Expenditure (DPR)	.124 (.097)	
Continuous Organizational Improvement Investment (COI)	.016 (.100)	
Value Chain Creativity Budget (VCC)	.244** (.102)	
Goal Achievement (GA)		.721*** (.050)
Control Variables :		
Firm Age (FA)	-.013 (.154)	.187 (.133)
Firm Size (FS)	.136** (.057)	.012 (.049)
Adjusted R2	.367	.523
Maximum VIF	3.157	1.049

** p < 0.05, *** p < 0.01

Table 2 represents the results of hierarchical regression analysis of the relationships among strategic quality management costing dimensions and its consequences. Firstly, the analysis revealed that product function development expense has no significant effect on goal achievement ($\beta_{01} = 0.004$, $p > 0.10$). The possible explanation is that changes in the competitive landscape and increased global competition necessitate accurate product costing (Cooper, 1988), but achieving accurate product costs are difficult (Lamminmaki & Drury, 2001), because that a firm has several limitations in adapting its accounting practices function link with the product development process. In addition, Davila and Wouters (2004) points out that the two factors driving the use of different methods to manage product development costs are (1) the important criteria other than the cost of quality and (2) the difficulty in building model cost

behavior of resource-sharing. The results suggest that **Hypothesis 1 is not supported**. That shows product function development expense has no effects on goal achievement.

Secondly, the analysis revealed that dynamic customer learning cost support has significant positive relationships with goal achievement ($\beta_{02} = 0.282, p < 0.01$). The results is consistent with many researchers who found that customer learning is the capability of a firm to acquire, understand, disseminate, and utilize information from customers to develop a marketing strategy and create superior value for customers (Feng et al., 2012; Phokha & Ussahawanitchakit, 2010; Theoharakis & Hooley, 2008). In addition, firms can find business opportunity by using customer data analysis and taking advantage of relationships with a customer to increase market share (Kumar et al., 2009; Ramani & Kumar, 2008). The results suggest that **Hypothesis 2 is supported**. These findings support that the firms with higher dynamic customer learning cost have more goal achievement.

Thirdly, the analysis revealed that defect prevention risk expenditure has no significant effect on goal achievement ($\beta_{03} = 0.124, p > 0.10$). The possible reason for this is that it is caused by defining and measuring the problem of defect prevention risk cost and communication reporting. This is similar to prior evidence in the work of Roden and Dale (2001) who claimed that the difficulty of defining a quality cost system is explained, there are different approaches which can be used in identifying and measuring the costs involved in the quality process. This was supported by Paraschivescu (2016) who found that analysis, risk assessment, and prevention in the areas of quality are a complex activity that needs a multidisciplinary approach to the culture of quality and accountability. The results suggest that **Hypothesis 3 is not supported**. That shows defect prevention risk expenditure has no effects on goal achievement.

Fourthly, the analysis revealed that continuous organizational improvement investment has no significant effect on goal achievement ($\beta_{04} = .016, p > 0.10$). The possible explanation is that continuous organizational improvement investment should have a competitive advantage and financial performance in the long-term, while a firm processes linkage interest and focuses on the short-term for operations. Furthermore, Bessant, Caffyn and Gallagher (2001) indicate that firms impossibly conduct the activities of continuous improvement (CI) there might not be easy to achieve in one step because from behavior perspective supports that the proposed operations are required at five levels, from trying out ideas, through structure and CI system, CI strategy, autonomous innovation, and finally learning organization. Thus, CI can be successful after achieving these five levels. The results suggest that **Hypothesis 4 is not supported**. That shows continuous organizational improvement investment has no effects on goal achievement.

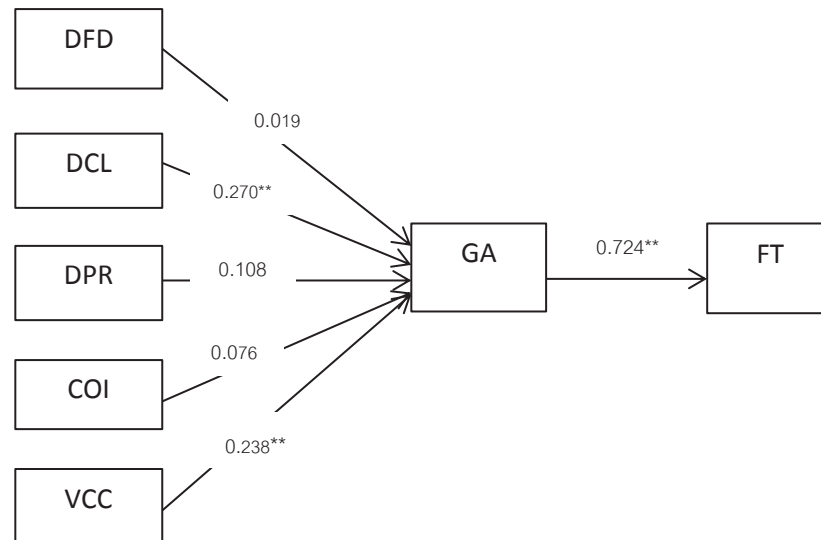
Fifthly, the analysis revealed that value chain creativity budget support has significant positive relationships with goal achievement ($\beta_{05} = 0.244, p < 0.05$). This is consistent with the study realized by Perez-Araos et al. (2006) who found that the ability to learn, acquire, foster and integrate relevant knowledge within the value chain of the organization has been recognized as one of the most important competencies that lead to successful achievement. Furthermore, the value chain is a tool that enables

organizations to increase competitiveness by reducing costs or differentiate their products through the analysis of events that shows the difference clearly which an impact on the production industry (Eades et al., 2002). Then, many firms can use the budget for controlling, planning purposes, and building value-added support for the organization to achieve its goals (Libby & Lindsay, 2009). In addition, this is consistent with Slater, Hult and Olson (2010) who suggest that increased capacity of creativity is the ability in responding to the business environment and developing new capabilities that lead to competitive advantage. The results suggest that **Hypothesis 5 is supported**. Thus, these findings support that the firms with higher value chain creativity budget have more goal achievement.

Lastly, it has been demonstrated that goal achievement has significant and positive effects on firm sustainability ($\beta_8 = .721, p < .01$). Goal achievement is focused on the company's ability to generate opportunities through a business process that continues to increase their profits, market share, and competition in the future (Modi & Mishra, 2011; Sampattikorn, Ussahawanitchakit, & Boonlua, 2012). Thus, goal achievement is the result of the firm's operation to be a key driver factor that can further its economic sustainability by increasing its social and ecological efficiency. The results suggest that **Hypothesis 6 is supported**. Thus, these findings support that the firms with higher goal achievement have more firm sustainability.

For the two control variables, firm age has no a significant effect on goal achievement but firm size has a significant and positive relationship with goal achievement ($\beta_7 = .136, p < .05$), meaning that firm size is an important factor for the design and implement about costing information of firm because as large organizations have more resources support, and is likely to achieve more business with fewer resources (Joshi, 2001). Nevertheless, firm age and firm size has no a significant relationship with firm sustainability ($\beta_9 = .187, p > .10$; $\beta_{10} = .012, p > .10$), meaning that firm age and firm size do not impact firm sustainability.

In summary, these findings reveal that dynamic customer learning cost and value chain creativity budget have directly a positive influence on goal achievement. Nevertheless, product functional development expenditure, defect prevention risk expenditure, and continuous organizational improvement investment have no significant effect on goal achievement. In addition, goal achievement has significant and positive effects on firm sustainability. Therefore, **Hypotheses 2, 5 and 6 are supported but Hypotheses 1, 3 and 4 are not supported**.



Chi-Square = 25.22, df = 5, P-value = 0.00013, RMSEA = 0.146

Figure 2 Result of Path Analysis of Causal model approach

In addition, to test the effects and statistical significance of the parameters in the structural model and assess the reliability of our regression results. This study used Robustness checks to confirm the relation between five dimensions of SQMC on its consequence by using the path analysis. The result confirmed that dynamic customer learning cost (DCL) and value chain creativity budget (VCC) fit directly and significantly impacted the goal achievement, $\gamma = 0.270$, $t = 2.705$, $p < 0.01$ and $\gamma = 0.238$, $t = 2.331$, $p < 0.05$, respectively. Next, goal achievement fit directly and significantly impacted the firm sustainability, $\gamma = 0.724$, $t = 14.429$, $p < 0.01$. These findings of robustness checks indicate the overall reliability of regression results (see Figure 2). Thus, conclude that our base results are robust.

5. Contributions

The results show that strategic quality management costing affects firm sustainability through a mediating variable which is goal achievement. For advancing the resource-based view theory in this study establishes a new dimension of strategic quality management costing, including dynamic customer learning cost and value chain creativity budget. This study also contributes to managerial practices that the executive should allocate resources for customer learning and value chain creativity to improve with quality management activity which it leads to sustainable of a firm. Moreover, the executive must provide the quality cost information for support decision making relevance to measuring and evaluating the quality problems and identifies major opportunities in order to cost reduction and improving quality management lead to firm sustainability. However, this study investigated the specific context of ISO 9000 manufacturing industry only. Therefore, future research may employ different samples from other industries, to gain more research credibility and confirm the generalizability of the research.

6. Conclusion

This study examines the relationship between five dimensions of strategic quality management costing and goal achievement. This study implements resource-based view to explain the relationships among all of the variables in the conceptual model. The sample selected was ISO 9000 manufacturing firms in the Thailand and data collection by questionnaire, thus accounting executive is a key informant. For statistical analysis, multiple regression analysis was used to improve all hypotheses testing.

The results reveal that the strategic quality management costing is a key factor that is a positive effect on goal achievement. In particular, dynamic customer learning cost and value chain creativity budget enhancement seems to be the most important dimension of strategic quality management costing, in that it supports lead to increased goal achievement. In addition, goal achievement has a positive relationship with firm sustainability. Therefore, strategic quality management costing can support goal achievement to enhance the firm's ability to firm sustainability.

The resource-based view is able to explain the overall association of variables and as a new perspective of accounting costing for quality management. Moreover, managerial contribution provides an understanding of the key role of strategic quality management costing and paying attention to improvements appropriate with the context of ISO 9000 certified manufacturing firm. In the future, this conceptual model should apply for other industries to broad the perspective of the research.

References

- Akao, Y. (1990). *Quality function deployment: integrating customer requirements into product design*. Cambridge: Productivity Press.
- Akenbor, C. O. (2014). An accounting reflection of quality cost and customer satisfaction of health products in Nigeria. *Journal of Business and Retail Management Research*, 8(2).
- Arabian, T., Jourabchi, S. M., Leman, Z., & Ismail, M. Y. (2013). A research on the impact of cost of quality models and reporting system on managing cost of quality. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 59, 50.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonrespons bias in mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 396-402.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99 - 120.
- Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). An evolutionary model of continuous improvement behavior. *Technovation*, 21, 67-77.
- Brown, S. (2005). Event design an Australian perspective. In: 2nd International event management body of knowledge global alignments summit. Johannesburg. Mass: Addison-Wesley.

- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance- The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Chin-Keng, T. (2011). A review on constructs of the practices of quality management. *African Journal of Business Management*, 5(23), 9787-9793.
- Cooper, R. (1988). The rise of activity-based costing-part two: when do I need an activity- based cost system? *Journal of Cost Management*, 3, 41-48.
- Das, A., Kumar, V., & Kumar, U. (2011). The role of leadership competencies for implementing TQM: An empirical study in Thai manufacturing industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(2), 195-219.
- Davila, A., & Wouters, M. (2004). Designing cost-competitive technology products through cost management. *Accounting Horizons*, 18(1), 13-26.
- Delmotte, J., & Sels, L. (2008). HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review*, 37(5), 543-563.
- DeLoach, J. W. (2000). Enterprise - wide risk management. London: Pearson Education.
- Eades, D., Frank, K., Garran, J., Magee, R., Pridmore, S., & Reilly, C. (2002). Going international: A value chain approach to strategic FM delivery. Ideaction 2002 13th National Conference of the Facility Management Association of Australia, Barossa Valley, Australia.
- Feng, T., Sun, L., Zhu, C., & Sohal, A. S. (2012). Customer orientation for decreasing time-to-market of new products: IT implementation as a complementary asset. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 929-939.
- Garstenauer, A., Blackburn, T., & Olson, B. (2014). A knowledge management based approach to quality management for large manufacturing organizations. *Engineering Management Journal*, 26(4), 47-58.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. NJ: Pearson Education International. Prentice Hall, 1-816.
- Horngren, C. T., Foster, G., Datar, S. M., Rajan, M., Ittner, C., & Baldwin, A. A. (2010). Cost accounting: A managerial emphasis. *Issues in Accounting Education*, 25(4), 789-790
- Horngren, C., Dater, M., & Rajan, M. (2012). *Cost accounting: A managerial emphasis*. London: Person Education.
- Jayaram, J., Choon Tan, K., & Laosirihongthong, T. (2014). The contingency role of business strategy on the relationship between operations practices and performance. *Benchmarking: An International Journal*, 21(5), 690-712.
- Joshi P. L. (2001). The international diffusion of new management accounting practices: The case of India. *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*, 10, 85-109.

- Juergensen, T. (2000). *Continuous improvement: Mindsets, capability, process, tools and results*. The Juergensen Consulting Group, Indianapolis, IN.
- Kanapathy, K., & Rasamanie, M. (2011). Adoption of cost of quality reporting: An initial survey of manufacturing firms in Malaysia. *In International Conference on Business and Economics Research*, (1), 86-90.
- Kiani, B., Shirouyehzad, H., Khoshsaligheh Bafti, F., & Fouladgar, H. (2009). System dynamics approach to analysing the cost factors effects on cost of quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(7), 685-698.
- Kuivanen, R. (2008). The future of manufacturing industry in Europe. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(6), 488-493.
- Kumar, V., Pozza, L. D., Petersen, J. A., & Shah, D. (2009). Reversing the logic: The path to profitability through relationship marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), 147-156.
- Lamminmaki, D., & Drury, C. (2001). A Comparison of New Zealand and British Product-Costing Practices. *The International Journal of Accounting*, 36, 329-347.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56-75.
- Manyika, J., Sinclair, J., Dobbs, R., Strube, G., Rassey, L., Mischke, J., Remes, J., Roxburgh, C., George, K., O'Halloran, D., & Ramaswamy, S. (2012). *Manufacturing the future: The next era of global growth and innovation*, McKinsey Operations Practice. New York: McKinsey Global Institute.
- McPhee, W. (2014). A new sustainability model: engaging the entire firm. *Journal of Business Strategy*, 35(2), 4-12.
- Meulbroek, L. (2001). A better way to manage risk. *Harvard Business Review*, 79(2), 22-23.
- Modi, S. B., & Mishra, S. (2011). What drives financial performance-resource efficiency or resource slack? : Evidence from US based manufacturing firms from 1991 to 2006. *Journal of Operations Management*, 29(3), 254-273.
- Mohamed, B. (2008). Corporate sustainability/CSR communications and value creation: A marketing approach. *The International Journal of Accounting*, 14(52), 145-160.
- Nakata, C., Zhu, Z., & Izberk-Bilgin, E. (2011). Integrating marketing and information services functions: a complementarity and competence perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 700-716.
- Ninlaphay, S., Ussahawanitchakit, P., & Boonlua, S. (2012). Internal control system effectiveness and ongoing firm sustainability: Evidence from financial business in Thailand. *Journal of International Finance & Economics*, 12(4), 61-84.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Paraschivescu, A. O. (2016). Risk Management and quality management an integrate approach. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 19(1), 55-61.

- Perez-Araos, A., Barber, K. D., Munive-Hernandez, J. E., & Eldrige, S. (2006). Designing a knowledge management tool to support knowledge sharing networks. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(2), 153-168.
- Phokha, A., & Ussahawanitchakit, P. (2010). Marketing proactiveness, customer value added establishment and marketing success: An empirical study of hotel business in Thailand. *Journal of International Business and Economics*, 10(3), 1-26.
- Pizzini, M. J. (2006). The relation between cost-system design, managers' evaluations of the relevance and usefulness of cost data, and financial performance: an empirical study of US hospitals. *Accounting, Organizations and Society*, 31(2), 179-210.
- Ramani, G., & Kumar, V. (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing*, 72(1), 27-45.
- Robkob, P., & Ussahawanitchakit, P. (2009). Antecedents and consequences of voluntary disclosure of environmental accounting: An empirical study of foods and beverage firms in Thailand. *Review of Business Research*, 9(3), 1-30.
- Roden, S., & Dale, B. G. (2001). Quality costing in a small engineering company: Issues and difficulties. *The TQM Magazine*, 13(6), 388-399.
- Sampattikorn, S., Ussahawanitchakit, P., & Boonlua, S. (2012). Best internal audit practices and goal achievement sustainability: An empirical examination of Thailand listed firms. *Journal of International Business and Economics*, 12(5), 40-66.
- Schiffauerova, A., & Thomson, V. (2006). A review of research on cost of quality models and best practices. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(6), 647-669.
- Schmitz, H. (2005). *Value chain analysis for policy makers and practitioners*, international labor organization. Retrieved March 10, 2017, from [http:// Scholar/Google.Com](http://Scholar/Google.Com).
- Sedevich-Fons, L. A. (2012). Integration of quality cost and accounting practices. *The TQM Journal*, 24(4), 338-351.
- Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 551-559.
- Suthummanon, S., & Sirivongpaisal, N. (2011). Investigation of the relationship between quality and cost of quality in a wholesale company. *ASEAN Engineering Journal*, 1(1), 393-413.
- Thai Industrial Standards Institute (TISI). ISO 9000 certified. Retrieved March 1, 2016, from <http://www.tisi.go.th/>.
- Theoharakis, V., & Hooley, G. (2008). Customer orientation and innovativeness: differing roles in new and old Europe. *International Journal of Research in Marketing*, 25(1), 69-79.
- Van-Raaij, E. M. (2005). The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(4), 372-381.

- Wei-Hong, X. (2010). An analysis of the product positioning development strategy of TV shopping on the basis of value chain, management and services science (MASS). International conference conducted 24-26. Aug. 2010 on East China University, Shanghai.
- Wu, C. W., & Chen, C. L. (2006). An integrated structural model toward successful continuous improvement activity. *Technovation*, 26, 697-707.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2011). *The nature of organizational leadership: understanding the performance imperative confronting today's leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.

Modern Managerial Accounting Capability and Firm Success: Empirical Evidence from Textile Export Businesses in Thailand

Napat Jantarajaturapath^{*} Phaprukbaramee Ussahawanitchakit² and Suparak Janjarasjit³

Abstract

The purpose of this research was to examine the influences of modern managerial accounting capability on firm success. Data was collected from 150 textile export businesses in Thailand by using a questionnaire as a research instrument. The statistic used for data analyzing were correlation and multiple regression. The results indicated that three dimensions of modern managerial accounting capability, including activity-based costing orientation, re-engineering awareness, and benchmarking technique emphasis have positive relationships with organizational goal achievement and firm success. Furthermore, organizational goal achievement has a positive influence on firm success.

Keywords: Modern Management Accounting Capability, Firm Success, Organizational Goal achievement

1. Introduction

Currently, Thai textile export businesses are facing intense exporting competition from other countries. To be competitive and growing in a new challenging industrial environment, Thai textile export businesses must pay closer attention to managerial accounting, and utilize it more effectively. Managerial accounting is a critical tool for businesses because it is a process that provides financial and non-financial information for managers' planning and decision-making (Talha et al., 2010). It is undeniable that managerial accounting is important for reinforcing managers to achieve their goals and to reduce costs effectively, because managerial accounting system provide relevant, timely information which reduces managers' processing time, leading to more effective decision-making (Tappura et al., 2015).

Over the past decade, traditional managerial accounting system has been designed to assist managers in their routine decision-making by providing information regarding product costs, efficiencies of different operations, and forecast of financial situations and operations. The manufacturers that realize continued usage of traditional managerial accounting, it can cause a lack of power and efficiency to supply accurate managerial accounting information, which is essential for growing companies (Khajavi & Nazeni, 2010). After that firm changed traditional managerial accounting techniques lead to modern managerial accounting techniques.

^{*} Doctor Student, Doctor of Philosophy (Accounting), Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

² Associate Professor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

³ Lecturer, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

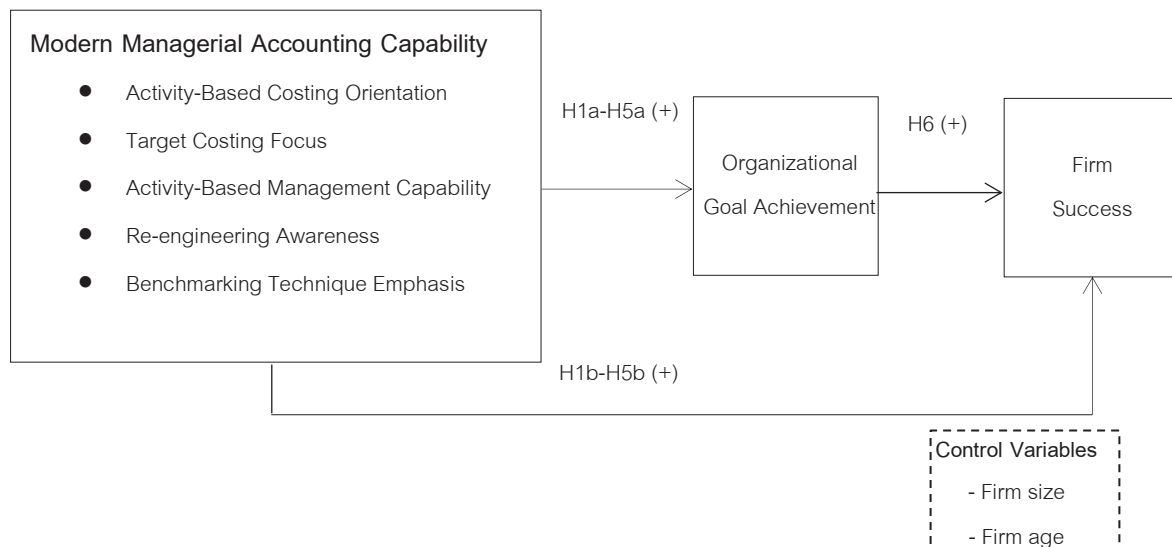
Modern managerial accounting techniques are defined as the adoption of a management accounting technique or tool that is new to the adopting organization (Naranjo-Gill et al., 2009). The development of modern managerial accounting techniques results in significant changes to organizational cost and managerial accounting systems in that product cost accumulation is more accurate, and companies can measure performance more effectively. These changes lead to a higher quality of information, resulting in better decision-making (Baxendale, 2001). When properly implemented, modern managerial accounting can enhance quality, reduce cost, increase output, eliminate delays in responding to customers and ultimately increase profits (Garrison & Noreen, 2003), leading to a greater probability of goal achievement and firm success.

The key purpose of this research is to examine the relationships among the dimensions of modern managerial accounting capability and firm success in textile export businesses in Thailand. The remains of this study are organized as follows. The firstly, literatures review and hypotheses development of modern managerial accounting capability, organizational goal achievement and firm success. Secondly, the methodology explains the research method. Thirdly, the results are discussed of this study. Fourthly, the contributions as well as future directions for research are also explained. Finally, conclusion is presented.

2. Literature review and hypothesis development

In this research, modern managerial accounting capability is a main determinant of driving firm success through organizational goal achievement. Modern managerial accounting capability in this research consist of five dimensions, activity-based costing orientation, target costing focus, activity-based management capability, re-engineering awareness, and benchmarking technique emphasis (Alsoboa & Aldehayyat. 2013). Hypotheses of research were each dimension of modern managerial accounting has positive relationship with organizational goal achievement and firm success. Therefore, the conceptual model presents the relationship between modern managerial accounting capability and firm success as shown in Figure 1.

Figure 1: Conceptual model of modern managerial accounting and firm success



2.1 Modern managerial accounting capability

Modern managerial accounting capability refers to the ability of an organization to utilize new methods of management accounting and organizational resources effectively in order to be achieves an organization's goals. In the prior research and literature, modern managerial accounting related to the adoption of "new" or "innovative" managerial accounting. Modern managerial accounting capability is important and reflects the critical success of the firm (Shank & Govindarajan, 1993). An organization uses modern managerial accounting techniques to keep pace with the environmental changes such as in global competition. Modern managerial accounting provides various techniques that assist firms to achieve competitive advantages, including the identification of cost and time reductions, improvement of quality, development and innovation, improvement of operations, performance evaluation and decision-making (Alsoboa & Aldehayyat, 2013). Moreover, the ability of the firm involves modern management accounting techniques to assess their operations. These techniques help organizations in planning, directing, and controlling operating costs and achieve profitability. It is recognized that management accounting techniques are important to the success of the organization (Horngren et al., 2009).

2.1.1 Activity-based costing orientation is defined as the ability of firms to identify and prioritize cost reduction opportunities through cost driver analysis, provide information for processes, identify the cost drivers of those processes are, determine the unit costs of various products and services (Joseph & Vetrivel, 2012). From the literature review, activity-based costing first assigns costs to the activities that are real causes of the overhead. It then assigns the cost of those activities only to the products that are actually demanding the activities (Galani et al., 2010). Prior research found that activity-based costing contributes significant profitability to a firm by reducing cost and the high quality of a product in order to goal achievement of organization (Joseph & Vetrivel, 2012). According to Ittner et al. (2002), found that the use of activity-based costing is associated positively and significantly with reducing

costs in U.S. manufacturers. Additionally, Zaman (2009) confirmed that the use of the activity-based costing method results in a better overall performance for enterprises that have adopted it in Australia. Hence, the relationships are hypothesized as follows:

Hypothesis 1: Activity-based costing orientation will positively relate to (a) organizational goal achievement (b) firm success.

2.1.2 Target costing focus is defined as the systematic process of managing product costs during the design stage of a new product, establishing market sales prices and target profit margins, and reducing the overall cost of the products over their life cycles, to achieve management of future profits (Yazdifar & Askarany, 2012). From the literature review, Lockmy and Smith (2000) concluded that target costing focuses less on cost, and considers customer requirements to be the primary cost driver. For prior research found that target costing reduces cost by including suppliers and manufacturers in the design process, thereby focusing the entire chain on eliminating costly waste, surplus and inequality (Helms et al., 2005). In other hand, target cost implementation has no significant effect on strategic goal achievement (Laonamtha et al., 2013). Likewise, Wu et al. (2013) indicated that target costing is appropriately technique for the industries that different products, brand and quality; firm needed to control prices in order to maintaining a market position by better planning to create appropriate profits, leading to goal achievement and firm success. Hence, the relationships are hypothesized as follows:

Hypothesis 2: Target costing focus will positively relate to (a) organizational goal achievement (b) firm success.

2.1.3 Activity-based management capability is defined as the ability of firm to execute within business processes as to continuously improve and identify opportunities to change the activities and processes to improve productivity for organizations seeking to reduce the time, effort and costs, resulting from the completion of activities (Alsoboa & Aldehayyat, 2013). From the literature review, activity-based management (ABM) is the management processes that use the information provided by activity-based costing analysis to improve organizational performance. Prior research suggests activity-based management information intends to focus attention on non-value-added activities and unused resources, ultimately leading to cost reduction (Cardos & Pete, 2011). Moreover, Anand (2005) indicate that the firms have adopted activity-based management were significantly more successful in capturing accurate cost information for value-added analysis and non-value added analysis followed by the need to be competitive in the industry in terms of price, quality and performance. Hence, the relationships are hypothesized as follows:

Hypothesis 3: Activity-based management capability will positively relate to (a) organizational goal achievement (b) firm success.

2.1.4 Re-engineering awareness is defined as the firm concentrates on fundamental processes, redefining business by analysis and redesign of workflows within and between enterprises in order to organize change optimize and achieve a defined business outcome (Asikhia & Awolusi, 2015).

Business process re-engineering is an improved process design, process management, and process innovation in a business firm. Re-engineering involves revising organizational processes. Previous literature found that firms use business process re-engineering as a technique for dramatic fundamental process improvements by rethinking the radical redesign of business processes and dramatic improvements as to the events in performance (Sungau et al., 2013). Additionally, Garrison and Noreen (2003) explain process re-engineering and various other management programs. When properly implemented, these improvement programs can help operational planning render enhanced quality, reduced cost, increased output, and ultimately increased profits that lead to achievement of a goal. Hence, the relationships are hypothesized as follows:

Hypothesis 4: Re-engineering awareness will positively relate to (a) organizational goal achievement (b) firm success.

2.1.5 Benchmarking technique emphasis is defined as the process of improving performance by continuously identifying, and adapting outstanding practices to use the process of comparing one's business processes and performance metrics to best industry and/or best practices from other industries (Galani et al., 2010). From the literature review, benchmarking techniques are considered as one of the central techniques in the development of objectives and the basic guidelines for the process of continuous improvement. This process is known as the creation and implementation of best practices, is or known as the constant search for the most effective way to accomplish the tasks (Alsoboa & Aldehayyat, 2013). Prior research indicated that benchmarking has become a popular management tool where managers use it to search for best practices within and across industries in the quest to improve performance and achieve goals of the organization (Elnathan et al., 1996). Additionally, Maiga and Jacobs (2006) found that benchmarking has a strong positive relationship to quality improvement and profitability. Hence, the relationships are hypothesized as follows:

Hypothesis 5: Benchmarking technique emphasis will positively relate to (a) organizational goal achievement (b) firm success.

2.2 The relationship between modern managerial accounting capability and firm success

In this research, the consequence of modern managerial accounting capability is organizational goal achievement and firm success. This part highlights the effects of goal achievement on firm success.

2.2.1 Organizational goal achievement is defined as the firm to processes with an operation and development of implementation intentions by eliminating associated with the control of goal-directed action that depends on the ability of the firm to achieve the objectives set by linking to the missions, visions, policy and strategies and are set and accepted by top management. From the literature review, indicate that the goal of the organization was a challenge that led to the implementation of an effective strategy, which linked the organization's mission, vision, and strategic goals to help it achieve its goals. (Deepen et al., 2008; Zaccaro & Klimoski, 2011). Prior research indicated that suggested that goals

achievement is able to enhance better performance (Bipp & Dam, 2014). Similarly, Miron-Spektor and Beenen (2015) demonstrate that performance in goal achievement may improve product novelty and usefulness, which business goal achievement leads to competitive advantage and firm success. Hence, the relationship is hypothesized as follows:

Hypothesis 6: organizational goal achievement will positively relate to firm success.

3. Methodology

3.1 Sample selection and data collection procedure

The textile export businesses in Thailand were selected as a population in this research. According to the database of the department of the ministry of commerce, Thailand, there were 778 textile export businesses in Thailand (www.moc.go.th, accessed January, 2016). The sample size was calculated by using Yamane (Yamane, 1973). There-for, sample size was 264 businesses under the 95% confidentiality level confidentiality level. According to Aaker et al. (2001) suggests that the average mail survey response rate is in the range of 20 percent. To maximize the possibility of a response rate, this research determines 1,320 businesses for sample. Therefore, this number exceeds the total population. Finally, there are 778 textile export businesses as the research sample population. As a result, a total 155 questionnaires were returned, and 150 were usable. The effective response rate was approximately 20.21 percent, statistic used for data analyzing were correlation and multiple regression. The key informant is the accounting director/accounting manager.

3.2 Test of non-response bias

The non-response bias was tested by comparing the results of early and late respondents by using t-test (Armstrong & Overton, 1977). The variables used for non-bias testing were business type, working capital, total asset, number or full time employee at present, period of time operations, and income average per year. The results indicated that there were not significant different between early and late respondents. It can be concluded that a non-response bias is not a problem in this study.

3.3 Variable measurement

To measure each construct in the conceptual model, all of the measures rely on the five-point Likert scale to capture the degree of all variables. The degrees of strongly disagree to strongly agree are represented as 1 to 5 excluding control variables. Additionally, all construct were developed for measuring from the definition of each constructs and examine the relationship from theoretical framework and prior literature reviews. The variable measurements of this study are described as follows.

3.3.1 Dependent variable

Firm success is measured by the adapted scale, including a five-item scale. It explains firm outcomes in the form of increasing the acceptance of the customers' opinion of a firm, the growth rate of sales volume, market share, continuous business growth, sustainability, and profitability (Tontiset & Ussahawanichakit, 2010).

3.3.2 Independent variables

Modern managerial accounting capability includes five dimensions: activity-based costing orientation, target costing focus, activity-based management capability, re-engineering awareness, and benchmarking technique emphasis. The variable measurements of each dimension are described as follows:

Activity-based costing orientation is measured by perception of the executive via a new scale, including a five-item scale, is based on its definition that covers the applying activity-based cost, classification activity, calculation accurate costing, cost allocation of product and service.

Target costing focus is assessed by an intention of executive behaviors that exploring the product and service prices in the market, clear product characteristics for production, and product prices with customer needs before setting product and service prices. This scale measure was developed as a new scale, including a five-item scale based on the definitions and literature.

Activity-based management capability is evaluated by the perceptions of the executive toward increasing for managing activities within business processes, continuous improvement, change activities and processes to improve productivity for driving and creates value-added. This scale measure was developed as a new scale, including a five-item scale based on the definitions and literature.

Re-engineering awareness is estimated firm perception focusing on the ability of the executive to business process analysis, redesign business process, improvement process, and organizational structure to increase performance. This scale measure was developed as a new scale, including a five-item scale based on the definitions and literature.

Benchmarking technique emphasis is measured through the executive perception toward of analyzing processes in organization, comparison processes, best practices between organizational and competitors, and comparison of performance between organizational with competitor or other industries. This scale measure was developed as a new scale, including a five-item scale based on the definitions and literature.

3.3.3 Mediating variables

Organizational goal achievement is evaluated the degree of assessing results of the operations of the firm, new product development, and new service models for market continuous, and ability to operate in both the current and future environment. This scale measure was adapted as a new scale, including a four-item scale based on the definitions and literature.

3.3.4 Control variables

The control variables in this research include firm size and firm age. For the analysis, firm size is represented by a dummy variable in which 0 means the firm has total assets lower than or equal to 100 million baht, and 1 means a firm has total assets more than 100 million baht (Prasong et al., 2013). Firm age is represented by a dummy variable in which 0 means the firm has been in business less than or equal to 15 year, and 1 means the firm been in business more than 15 years (Prempreet et al., 2013).

3.4 Reliability and validity

The tests the reliability of each construct is done by using Cronbach's alpha, because it is measure internal consistency reliability. Cronbach's alpha to measure the internal consistency, should be greater than 0.70 (Hair et al., 2010). In addition, factor analysis is a data reduction approach from a large to small number of variables and summarizes data to design correlations among variables (Hair et al., 2010). All factor loading must be greater than the 0.40 cut-off and statistically significant (Nunnally & Bernstein, 1994).

Table 1: Result of measure validation

Variables	Factor Loadings	Cronbach's Alpha
Activity-Based Costing Orientation (ABC)	0.738-0.867	0.869
Target Costing Focus (TCF)	0.707-0.830	0.807
Activity-Based Management Capability (ABM)	0.677-0.826	0.797
Re-engineering Awareness (REA)	0.720-0.857	0.858
Benchmarking Technique Emphasis (BTE)	0.777-0.886	0.889
Organizational Goal Achievement (OGA)	0.743-0.836	0.801
Firm Success (FS)	0.650-0.900	0.864

Table 1 presents the results of factor loadings and Cronbach's alpha for multiple-item scales used. The results reveal that the value of factor loadings of each construct are 0.650 to 0.900, and are greater than 0.4, which indicates acceptable construct validity. Moreover, the Cronbach's alpha coefficient of all variables are between 0.797 and 0.889, and are greater than 0.70 (Hair et al., 2010). It can be concluded that the internal consistency of the entire scale exists in this research.

3.5 Statistical techniques

The ordinary least squared regression (OLS) is used to test all hypotheses, It is appropriate technique for examining the hypothesized relationships. As a result all hypotheses comprise of ten statistical equations show as follows:

$$\text{Equation 1: OGA} = \alpha_1 + \beta_{1,FIS} + \beta_{2,FIA} + \epsilon_1$$

$$\text{Equation 2: OGA} = \alpha_2 + \beta_{3,ABC} + \beta_{4,TCF} + \beta_{5,ACM} + \beta_{6,REA} + \beta_{7,BTE} + \beta_{8,FIS} + \beta_{9,FIA} + \epsilon_2$$

$$\text{Equation 3: FS} = \alpha_3 + \beta_{10,FIS} + \beta_{11,FIA} + \epsilon_3$$

$$\text{Equation 4: FS} = \alpha_4 + \beta_{12,ABC} + \beta_{13,TCF} + \beta_{14,ACM} + \beta_{15,REA} + \beta_{16,BTE} + \beta_{17,FIS} + \beta_{18,FIA} + \epsilon_4$$

$$\text{Equation 5: FS} = \alpha_5 + \beta_{19,OGA} + \beta_{20,FS} + \beta_{21,DC} + \epsilon_5$$

4. Results and discussion

Table 2 presents descriptive statistics and correlation matrix for all variables in the research. Correlation coefficients of variables are ranging from 0.306 - 0.692, which is not exceeding 0.80 (Hair et al., 2010). Therefore, variance inflation factors (VIF) was used to test the multicollinearity. In this study, the VIFs range from 1.014 to 2.361, below the cut-off value of 10 (Hair et al., 2010), meaning that the independent variables are no multicollinearity problem in this research.

Table 2: Descriptive statistics and correlation matrix

Variables	ACB	TCF	ACM	REA	BTE	OGA	FS	FIS	FIA
Mean	3.960	4.028	4.024	4.000	3.677	3.728	3.540	n/a	n/a
S.D	.590	.550	.549	.555	.656	.514	.635	n/a	n/a
ABC	1								
TCF	.557***	1							
ABM	.530***	.692***	1						
REA	.521***	.603***	.630***	1					
BTE	.457***	.493***	.426***	.514***	1				
OGA	.447***	.337***	.366***	.435***	.423***	1			
FS	.440***	.306***	.348***	.418***	.355***	.614***	1		
FIS	.143	.054	-.021	-.005	.060	.089	-.061	1	
FIA	-.128	-.111	-.127	-.082	-.013	-.041	-.204**	.319***	1

*** p < 0.01, ** p < 0.05

Table 3 shows the results of OLS regression analysis for effects of each dimension of modern managerial accounting capability on its consequences. In addition, the table presents the effects of organizational goal achievement on firm success.

For the modern managerial accounting capability dimensions, the results show that activity-based costing orientation has a significant positive effect on organizational goal achievement ($\beta_3 = 0.235$, $p < 0.05$), and firm success ($\beta_{12} = 0.280$, $p < 0.01$). Consistent with prior research found that activity-based costing contributes significant profitability to a firm by reducing cost and the high quality of a product in order to goal achievement of organization (Joseph & Vetrivel, 2012). According to Zaman (2009) confirmed that the use of the activity-based costing method results in a better overall performance for enterprises that have adopted it in Australia. Thus, firm with activity-based costing orientation will be able to attain greater organizational goal achievement and firm success. *Therefore, Hypothesis 1a and 1b are supported.*

Secondly, target costing focus has no significant effect on organizational goal achievement ($\beta_4 = -0.079, p > 0.10$) and firm success ($\beta_{13} = -0.110, p > 0.10$). It is possible that textile export business have not new products and different products, it is likely that firm unable use target costing to determine required profit margin as expected. According to Wu et al., (2013) indicated that target costing is appropriately technique for the industries that different products, brand and quality; firm needed to control prices in order to maintaining a market position by better planning to create appropriate profits, leading to firm success. Likewise, Laonamtha et al. (2013) found that target cost implementation has no significant effect on strategic goal achievement. *Therefore, Hypotheses 2a and 2b are not supported.*

Thirdly, activity-based management capability has no significant effect on organizational goal achievement ($\beta_5 = 0.076, p > 0.10$) and firm success ($\beta_{14} = 0.065, p > 0.10$). It may be implied that firms unable analysis non-value-added activities, value-added activities and unused resources for cost reduction. Another reason, firm may be lack knowledge or experience involved activity-based management or lack support from top management to use this technique. *Therefore, Hypotheses 3a and 3b are not supported.*

Fourthly, re-engineering awareness has a significant positive influence on organizational goal achievement ($\beta_6 = 0.197, p < 0.10$) and firm success ($\beta_{15} = 0.214, p < 0.05$). Consistent with prior research found that firms use business process re-engineering as a technique for dramatic fundamental process improvements by rethinking the radical redesign of business processes and dramatic improvements as to the events in performance (Sungau et al., 2013). Similarly, Garrison and Noreen (2003) explain process re-engineering and various other management programs. When properly implemented, these improvement programs can help operational planning render enhanced quality, reduced cost, increased output, and ultimately increased profits that lead to achievement of a goal. Thus, firm with re-engineering awareness will be able to attain greater organizational goal achievement and firm success. *Therefore, Hypothesis 4a and 4b are supported.*

Finally, benchmarking technique emphasis has a significant positive influence on organizational goal achievement ($\beta_7 = 0.219, p < 0.05$) and firm success ($\beta_{16} = 0.146, p < 0.10$). Consistent with prior research found that benchmarking has become a popular management tool where managers use it to search for best practices within and across industries in the quest to improve performance and achieve goals of the organization (Elnathan et al., 1996). Likewise, Maiga and Jacobs (2006) found that benchmarking has a strong positive relationship to quality improvement and profitability. Thus, firm with benchmarking technique emphasis will be able to attain greater organizational goal achievement and firm success. *Therefore, Hypotheses 5a and 5b are supported.*

Additionally, the finding indicates that organizational goal achievement has a significant positive influence on firm success ($\beta_{19} = 0.608, p < 0.01$). Prior research indicated that suggested that goals achievement is able to enhance better performance (Bipp & Dam, 2014). Similarly, Miron-Spektor and Beenen (2015) demonstrate that performance in goal achievement may improve product novelty and

usefulness, which business goal achievement leads to competitive advantage and firm success.

Therefore, Hypothesis 6 is supported.

For the control variables, the results indicate that firm age has a significant negative influence on firm success. It implies that the relationship between firm age and firm success are affected by the period of time operations of a firm with less than 15 years in operation. This is because younger firm can adapt managed lead to succeed more than longer firm.

Table 3: Results of effects of each dimension of modern managerial accounting capability on its consequences

Independent Variables	Dependent Variables ^a				
	OGA	OGA	FS	FS	FS
Activity-Based Costing Orientation		.235**		.280***	
(ABC : H1a-H1b)		(.093)		(.093)	
Target Costing Focus		-.079		-.110	
(TCF : H2a-H2b)		(.109)		(.109)	
Activity-Based Management Capability		.076		.065	
(ABM : H3a-H3b)		(.108)		(.108)	
Re-Engineering Awareness		.197*		.214**	
(REA : H4a-H4b)		(.100)		(.101)	
Benchmarking Technique Emphasis		.219**		.146*	
(BTE : H5a-H5b)		(.087)		(.087)	
Organizational Goal Achievement					.608***
(OGA : H6)					(.064)
Firm Size (FIS)	.231	.104	.001	-.128	-.139
	(.172)	(.153)	(.170)	(.153)	(.135)
Firm Age (FIA)	-.173	-.020	-.449**	-.292	-.344**
	(.189)	(.167)	(.186)	(.167)	(.148)
Adjusted R ²	.014	.252	.029	.250	.394
Maximum VIF	1.113	2.361	1.113	2.361	1.127

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.10, a Beta coefficients with standard errors in parenthesis

5. Contributions

5.1 Theoretical contribution

This research provided a clear understanding of the relationships between each dimension of modern managerial accounting capability, including : activity-based costing orientation, target costing focus, activity-based management capability, re-engineering awareness, and benchmarking technique

emphasis on organizational goal achievement and firm success. In addition, it expands theoretical contribution, the knowledge and literature of modern managerial accounting capability and firm success. For progress the field theoretically, this research has attempted to focus the relationships of textile export businesses in Thailand.

5.2 Professional contribution

Since the results of this research indicate that modern management accounting capability is an important factor, which enhances their firm goal achievement and firm success. Secondly, the result indicates that element of modern management accounting capability (specifically, activity-based costing orientation, re-engineering awareness, and benchmarking technique) which are the important element for organizational goal achievement and firm success. Finally, a firm that needs to improve its performance may emphasize organizational goals achievement and firm success. Thus, the result of this research can be used as a guideline for textile export businesses to improve and develop activity-based costing for reducing cost and increasing profitability. Therefore, firms should use re-engineering awareness and benchmarking technique emphasis for increase effectively management, and will lead to organizational goal achievement and firm success.

6. Conclusion

The purpose of this research is to examine the influences of modern managerial accounting capability on firm success. The finding indicated that three dimensions of modern managerial accounting capability, including activity-based costing orientation, re-engineering awareness, and benchmarking technique emphasis have a positive and significant effect on organizational goal achievement and firm success. Furthermore, organizational goals achievement has a positive and significant influence on firm success. The results indicate that textile export businesses in Thailand with great modern management accounting capability (specifically, activity-based costing orientation, re-engineering awareness, and benchmarking technique) will increase organizational goal achievement, which leads to firms success.

References

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing research*. New York: John Wiley and Sons.
- Alsoboa, S. S., & Aldehayyat, J. S. (2013). The impact of competitive business strategies on managerial accounting techniques: A study of Jordanian public industrial companies. *International Journal of Management*, 30(2), 545-555.
- Anand, M., Sahay B. S., & Saha, S. (2005). Activity-based cost management practices in India: An empirical study. *Decision*, 32(1), 123-152.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.

- Asikhia, O. U., & Awolusi, O. D. (2015). Assessment of critical success factors of business process re-engineering in the Nigerian oil and gas industry. *South African Journal of Business Management*, 46(2), 1-14.
- Baxendale, S. J. (2001). Activity-based costing for the small business: A primer. *Business horizons*, January, 61-68.
- Bipp, T., & Dam, V. K. (2014). Extending hierarchical achievement motivation models: The role of motivational needs for achievement goals and academic performance. *Personality and Individual Differences*, 64, 157-162.
- Cardos, I., & Pete, S. (2011). Activity-based costing (ABC) and activity based management (ABM) implementation - Is this the solution for organizations to gain profitability? *Romanian Journal of Economics*, 151-168.
- Deepen, J. M., Goldsby, T. J., & Knemeyer, A. M. (2008). Beyond expectations: An examination of logistics outsourcing goal achievement and goal exceedance. *Journal of Business Logistics*, 29(2), 75-105.
- The Customs Department of the Ministry of Commerce (DMC). Retrieved January 1, 2016 from <http://www.moc.go.th>
- Elnathan, D., Lin, W. T., & Young, M. S. (1996). Benchmarking and management accounting: A framework for research. *Journal of Management Accounting Research*, 8, 37-54.
- Galani, D., Gravas, E., & Stavropoulos, A. (2010). The impact of ERP systems on accounting process. *International Scholarly and Scientific Research and Innovation*, 4 (6), 774-779.
- Garrison, R. H., & Noreen, E. W. (2003). *Managerial accounting* (10th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Helms, M. M., Ettkin, L. P., Baxter, J. T., & Gordon, M. W. (2005). Managerial implications of target costing. *Competitiveness Review*, 15(1), 49-56.
- Hornigren, C. T., Datar, S., Foster, G., Rajan, M., & Ittner, C. (2009). *Cost accounting: a managerial emphasis* (13th ed.). New Jersey, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Ittner, C. D., Lanen W. N., & Larcker D. F. (2002). The association between activity-based costing and manufacturing performance. *Journal of Accounting Research*, 40(3), 711-726.
- Joseph, J., & Vetrivel, A. (2012). Impact of target costing and activity based costing on improving the profitability of spinning mills in Coimbatore - Empirical study on spinning mills. *Journal of Contemporary Research in Management*, 7(2), 41-55.
- Khajavi, S., & Nazeni, A. (2010). Innovation in management accounting: The need of world-class firms. *International Journal of Academic Research*, 2, 320-330.

- Laonamtha, U., Ussahawanitchakit, P., & Boonlua, S. (2013). Modern cost management capability and firm performance: Empirical assessment of auto parts businesses in Thailand. *Review Business Research*, 12(4), 77-121.
- Lockmy, A., & Smith, W. I. (2000). Target costing for supply chain management: criteria and selection. *Industrial Management and Data Systems*, 100(5), 210-218.
- Maiga, S. A., & Jacobs, A. F. (2006). Assessing the impact of benchmarking antecedents on quality improvement and its financial consequences. *Journal of Management Accounting Research*, 18(1), 97-123.
- Miron-Spektor, E., & Beenen, G. (2015). Motivating creativity: The effects of sequential and simultaneous learning and performance achievement goals on product novelty and usefulness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 127, 53-65.
- Naranjo-Gil, D., Mass, V., & Hartmann, F. (2009). How CFOs determine management accounting innovation : An examinations of direct and indirect effects. *European Accounting Review*, 18, 667-695.
- Nunnally, J. C., & Berenstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Prasong, P., Ussahawanitchakit, P., & Muenthaisong, K. (2013). Antecedents and consequences of accounting governance: An empirical study of paper manufacturing businesses in Thailand. *Journal of International Business and Economics*, 13 (3), 111-134.
- Prempree, K., Ussahawanitchakit, P., & Boonlua, S. (2013). Management accounting governance and firm value of textile manufacturing businesses in Thailand. *International Journal of Business Strategy*, 13 (4), 41-72.
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1993). *Strategic cost management the new tools for complete advantage*. New York: The Free Press.
- Sungau, J., Ndunguru, P. C., & Kimeme, J. (2013). Business process re-engineering: the technique to improve delivering speed of service industry in Tanzania. *Independent Journal of Management and Production*, 4(1), 208-227.
- Talha, M., Raja, B. J., & Seetharaman, A. (2010). A new look at management accounting. *Journal of Applied Business Research*, 26, (4), 83-96.
- Tappura, S., Sievanen, M., Heikkila, J., Jussila, A., & Nenonen, N. (2015). A management accounting perspective on safety. *Safety Science*, 71, 151- 159.
- Tontiset, N., & Ussahawanitchakit, P. (2010). Building successful cost accounting implementation of electronics manufacturing businesses in Thailand: How do its antecedents and consequences play significant role? *Journal of Academy of Business and Economics*, 10(3), 1-25.
- Wu, C. L., Sivabalan, P., & Huang, P. H. (2013). The application of target costing to the real-estate investment industry a dual model approach. *Asia Pacific Management Review*, 18(2), 221-237.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row.

- Yazdifar, H., & Askarany, D. (2012). A comparative study of the adoption and implementation of target costing in the UK, Australia and New Zealand. *International Journal of Production Economics*, 135(1), 382-392.
- Zaccaro, S. I., & Klimoski, R. (2011). *The nature of organizational leadership: understanding the performance imperative confronting today's leaders*. San Francisco: Jossey-Bass publications.
- Zaman, M. (2009). The impact of activity based costing on firm performance: The Australian experience. *International Review of Business Research Papers*, 5(4), 200-208.

Audit Flexibility Management Competency and Audit Success: Evidence from Governmental Auditors in Thailand

Chanpen Thongchai* Kornchai Phornlaphatrachakorn² and Sirin Phankasem³

Abstract

The rapidly changing environment has an effect on an auditors' operational by causing increasingly difficult and complex operational audits. Flexibility competency is a key factor that leads to audit performance which achieve audit goal under dynamic environment. This research aimed to investigate the effect of audit flexibility management competency on audit success evidence from governmental auditors in Thailand. The data were collected by using questionnaire from 528 governmental auditors (GAs) in the time period during September - October, 2016. The ordinary least squares regression analysis was used as a statistical tool for this research. The findings showed that all dimensions of audit flexibility management competency have significant positive influences on audit quality. Meanwhile, there are only audit integration focus and audit improvement continuity have significant positive influences on audit excellence. In addition, the results indicated that audit quality and audit excellence have significant positive influence on audit success. This research provides benefits on auditors' awareness to improve and develop audit flexibility management competency in accordance with environmental change in order to achieve auditor professionalism in the future. Furthermore, the findings are a useful guideline for regulators and organizations to strengthen their audit department by enhancing the management competency of flexibility auditing.

Keywords: Audit flexibility management competency, Audit success

* Ph.D. Student, Doctor of Philosophy (Program in Accounting), Makasarakham Business School, Mahasarakham University

² Associated Professor, Makasarakham Business School, Mahasarakham University

³ Deputy Auditor General, Office of the Auditor General of Thailand

1. Introduction

Recently, Globalization of business has dramatically increased the need for consistent and high quality financial reporting which it has directly affects both accounting and auditing (IFAC, 2005a). In addition, the complexity of business transactions resulting from the nature of business operations in new form, the advancement of information technology and the improvement of professional standards of regulatory agencies in order to provide information of financial statements that can show correctly, appropriate and timeliness of information to use for economic decisions making. These factors are audit environmental change which affecting auditor operation that cumbersome and even more complex. The auditor required to develop the audit work in accordance with the changes of the environment in order to maintain audit quality and achieve audit goal.

Flexibility competency is an issue that has been studied extensively in many disciplines and has been published many articles (Combe, 2012) which most researchers argue that flexibility competency will cause performance increases. However, there is little research on business service groups, and at the individual level. Therefore, to fulfill this gap and it is a challenge to research on services sectors that focus on auditing services context at the individual level. The research question is how does audit flexibility management competency affect audit success?. The purpose of this research is to examine the effect of audit flexibility management competency on audit success. This research considers governmental auditors in the Office of the Auditor General of Thailand as a population and a sample for two reasons. Firstly, governmental auditors have a role in the added-value economy of the country through creating reliability and confidence of investors in governmental operations with no corruption. Secondly, governmental auditors who have conducted an audit of the country's spending money which is necessary and important for better fiscal performance, socializing and the public, as stakeholder expect audit quality from audit reporting to be transparent with accurate and straightforward facts.

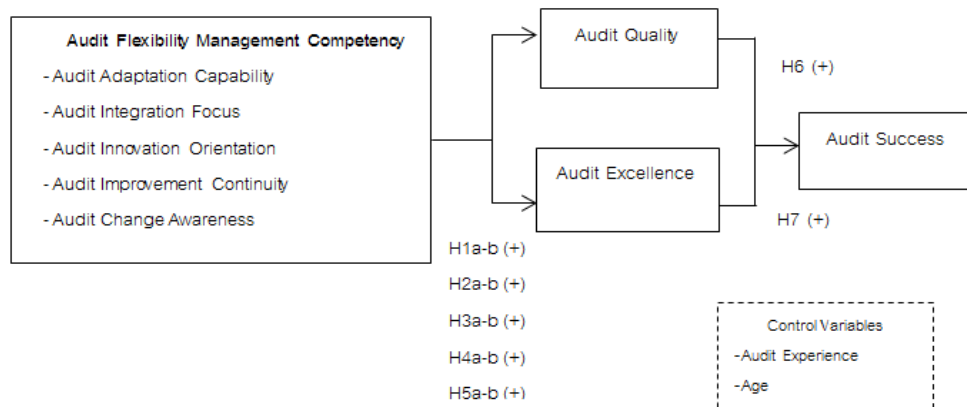
This research is organized as follows: First, background literature and hypotheses development. Second, provide the research methodology. Third, provides the results of the data analysis and conclude with a discussion of the findings. Fourth, presents the limitations, and future research.

2. Literature reviews and hypotheses development

The conceptual framework, linkage, and conceptual models present the relationships among the major constructs: audit flexibility management competency and its consequences, as presented by the proposed conceptual framework in Figure 1.

Figure 1

Effect of audit flexibility management competency on audit success



2.1 Audit flexibility management competence

The researchers apply dynamic capability theory to explain the influence of audit flexibility management competence on audit success via audit quality and audit excellence which demonstrate that audit flexibility management competency be regarded as the dynamic competency of the auditor that will result in a successful job performance under the changing of environment. Audit flexibility management competency is means auditors' ability to use nontraditional methods though process of adaptation, development and improvement audit operation in accordance with the appropriate parties and circumstances with audit situations. In addition, this research developed new dimension of audit flexibility management competence, based on previous research of (Schneider & Spieth, 2014; Singh, Oberoi, & Ahuja, 2013). These components are: (1) audit adaptation capability, (2) audit integration focus, (3) audit innovation orientation, (4) audit improvement continuity, and (5) audit change awareness.

2.1.1 Audit adaptation capability

Audit adaptation competency is one of ten core competencies which demonstrates the ability to use or consider nontraditional methods; and makes changes in response to demands and circumstances (The Institute of Internal Auditors: IIA (2008)). Adaptations are intended to provide flexibility of operating processes and can respond to the change in the environment. In addition, adaptation competency and expertise are obtainable in a professional audit (Chen, Sun, & Wu, 2011). It is an important characteristic to enhance high-quality financial reports under uncertain and rapidly-changing environments (Chanaklang, Ussahawanitichakit, & Boonlua, 2015).

This research, audit adaptation capability refers to ability to efficiently adjust audit operation, modify audit planning, change audit technique and apply the audit method that is appropriate with situations. Audit process flexibility enables the auditors to meet different situations in order to achieve objectives without an increase in audit resource. Hence, the hypotheses are proposed as follows:

Hypotheses 1a-b: Audit adaptation capability will have a positive influence on (a) audit quality (b) audit excellence.

2.1.2 Audit integration focus

Audit integration focus refers to auditors' ability to efficiently link audit process, audit information and audit planning including mixed audit technique systematic together. The advantage of auditing integration are decreasing audit time, audit cost and workload, more integrated compliance views, fewer risks and increasing the quality of work (Bradts, 2007). Effective integration may result in a success to convergence in audit work (Chaney & Kim, 2007). Hence, audit integration focus may have a positive relationship with audit proficiency, best audit practice, audit productivity. These ideas lead to posit the following hypotheses:

Hypotheses 2a-b: Audit integration focus will have a positive influence on (a) audit quality (b) audit excellence.

2.1.3 Audit innovation orientation

Audit innovation orientation refers to an ability to efficiently apply the new audit technique, new audit procedure, new audit method, and modern information technology to audit operation. The innovation is a greater need and important factor of success that necessary to improve the system works always in order to enhance performance and advantage competition. Likewise, in auditing context, it is critical for the auditors to adopt best practice in respect to emerging technologies in order to enhance audit performance and efficiency audit resource allocation.

Previous research found benefits of audit innovation such as: reducing travel costs and latency, and increasing efficiency and coverage (Teeter, Alles, & Vasarhelyi, 2010), the adoption of new audit practices (Kotb & Roberts, 2011), audit quality enhancement and audit report efficiency (Lilien, 2008). Based upon the above, the hypotheses are proposed as follows:

Hypotheses 3a-b: Audit innovation orientation will have a positive influence on (a) audit quality (b) audit excellence.

2.1.4 Audit improvement continuity

Audit improvement continuity refers to ability to analyze the auditing operations' problems and bring the experience of the past as a guide to improve the performance always. Audit development continuity has involved the improvement of action, tacit learning, and knowledge-sharing that were implemented to achieve best audit practices and lead to good audit performance (Garavan, 2007). Continuous audit improvement enables auditors to effectively assess the business risk of their clients. These ideas lead to posit the following hypotheses:

Hypotheses 4a-b: Audit improvement continuity will have a positive influence on (a) audit quality (b) audit excellence.

2.1.5 Audit change awareness

Audit change awareness refers to ability to study, search and track, understands and analyzes the impact of changes in auditing operation efficiently. The development of professional skills at an advanced level in an audit environment is the ability to apply relevant audit standards and the guidance of the International Federation of Accountants (IFAC, 2005b). The auditors must have awareness of the environmental audit change to be able to adopt the appropriate audit function. The follow audit news and pay attention in standard profession change will help the auditor can perform that more compliant with regulation lead to efficiency, reduce time, save cost and arise worthiness. These ideas lead to posit the following hypotheses:

Hypotheses 5a-b: Audit change awareness will have a positive influence on (a) audit quality (b) audit excellence.

2.2 Audit flexibility management competence, its consequences, and audit success

2.2.1 Audit quality

A component of financial reporting quality is audit quality, because audit quality improves financial reporting quality that enhances the credibility of the financial reports (DeFond & Zhang, 2014). This research audit quality is defined as outcome of audit practice that can present audit reports to establish reasonable assurance to stakeholders, and to ensure the reliability and fairness of financial statements presented that detect fraud or errors, and present audit report with accuracy and respond the needs of users timely. The auditor who have quality of audit operation will have pride from their performance, In addition, they will be accepted from the stakeholders because performance auditing quality by demonstrating the reliability of the financial report. Hence, the hypothesis is proposed as follows:

Hypotheses 6: Audit quality will have a positive influence on audit success.

2.2.2 Audit excellence

This research defines audit excellence as audit outcome that higher quality than standard, quick, consistent with the objectives and targets in its entirety and provide information to prevent fraud to occur efficiently. From the previous research, Francis (2004) found the relationship between financial reporting quality (earnings quality) and reputation (auditor's industry leadership). An auditor who has audit quality tends to receipt audit reputation though audit's industry leadership. Therefore, an auditor who can perform a higher quality than the standards set, work completed earlier than scheduled, the audit cost is lower than the defined and can offer information to prevent fraud which may occur of auditee. There are tendency audit achievement by the recognition of the stakeholders that are working with a quality, receive reward and take pride in their own successful careers in professional existence can be sustained. These ideas lead to posit the following hypothesis:

Hypotheses 7: Audit excellence will have a positive influence on audit success.

3. Research method

3.1 Sample selection and data collecting procedure

This study collected data from governmental auditors in the Office Auditor General of Thailand (OAG). A list of samples was obtained from online database of human resource management office, the Office Auditor General of Thailand on intranet in 22 May, 2016. Based on these databases, there are 1,239 auditors. The questionnaires were sent to 1,239 auditors, 528 completed surveys were usable which response rate was 42.61 percent.

The test of non-response bias was tested by comparing the pattern of answers received between the early-group and the late-group of returned mailings. A t-test comparison is conducted to examine the demographic significant differences two group, which consisted of age ($t = 0.463$, $p > 0.05$), status ($t = 1.274$, $p > 0.05$), level of education ($t = 0.825$, $p > 0.05$), audit experience ($t = -0.074$, $p > 0.05$) and work position ($t = 0.323$, $p > 0.05$). The results indicated that there were no significant differences between early and late responses at a 95% confidence level. Therefore, non-response bias is not a key problem in this research (Armstrong and Overton, 1977).

3.2 Measurements variables

To measure each construct in the conceptual model, all variables gained from the survey are measured by a five-point Likert scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

3.2.1 Dependent variable

Audit success is the achievement of the auditing profession through audit reputation, reward, and self-esteem. This construct is measured using a four-item scale adapted from Wittayapoom and Ussahawanitchakit (2009).

3.2.2 Independent variable

Audit adaptation capability is an ability to adjust audit operations, modify audit planning, change audit technique, and apply the audit method efficiently that is appropriate to audit situations. This construct is measured using a four-item scale developed as a new scale, based on its definition.

Audit integration focus is an ability to efficiently link audit process, audit information, and audit planning, including mixing audit technique systems together. This construct is measured using a four-item scale adapted from Sumritsakun and Ussahawanitchakit (2009).

Audit innovation orientation is efficiently applying new audit techniques, new audit procedures, new audit methods, and modern information technology to an audit operation. This construct is measured using a four-item scale, developed as a new scale, based on its definition.

Audit improvement continuity is an ability to analyze auditing operations' problems and bring the experience of the past as a guide to always improve the performance. This construct is measured using a four-item scale, developed as a new scale, based on its definition.

Audit change awareness is the ability to study, search, track, understand and analyze the impact of changes in efficient auditing operations. This construct is measured, using a four-item scale

developed as a new scale, based on its definition.

3.2.3 Mediating variables

Audit quality is the outcome of audit operations by which auditors can present audit reports establishing reasonable assurance to stakeholders and responding to the needs of users in a timely manner. This construct is measured by using a four-item scale adapted from Chanruang and Ussahawanitchakit (2011).

Audit excellence is audit outcomes that have higher quality than standard, with work completed ahead of schedule, including providing information to effectively prevent fraud. This construct is measured by using a four-item scale adapted from Jannopat, Janjarasjit, & Ussahawanitchakit (2014).

3.2.4 Control variables

Audit Experience is measured by the number of years of audit experience is represented by a dummy variable including 0 is less than or equal to 10 years old, and 1 is more than 10 years old. Prior research suggested that years of working help improve performance and build skills with a positive relationship on audit efficiency (Sarah, 1990). The auditors with more experience in collective knowledge have skills that lead to increased audit competency (Kaplan, O'Donnell, & Arel, 2008).

Age is auditor's age is presented by a dummy variable that were separated into two groups; 0 is less than 36 years old and 1 is equal to or more than 36 years old. The age of auditors plays an important role for the audit professional. Prior research suggested that age has an impact on the practices and performance of an audit (Firth, 2002).

3.3 Method

3.3.1 Data analysis

The researchers test validity and reliability of measurement instruments. Construct validity test by factor loadings. In this research, the factor loadings of each item is expressed between 0.546–0.932, it is greater than the 0.40 cut-off and statistically significant indicating that there is construct validity (Nunnally & Bernstein, 1994). Moreover, the Cronbach's alpha coefficients for all variables are presented between 0.726–0.883 that are greater than 0.70. Therefore, Cronbach's alpha is deemed to have adequate reliability (Hair et al., 2010).

3.3.2 Statistics analysis

The Ordinary Least Squares (OLS) regression analysis proposes to test all hypotheses following the conceptual model as presented in equations 1-3 as follows:

$$\text{Equation 1: } \text{QUA} = \alpha_{01} + \beta_1 \text{ADA} + \beta_2 \text{INT} + \beta_3 \text{INN} + \beta_4 \text{IMP} + \beta_5 \text{CHA} + \beta_6 \text{AGE} + \beta_7 \text{EXP} + \epsilon_{01}$$

$$\text{Equation 2: } \text{EXE} = \alpha_{02} + \beta_8 \text{ADA} + \beta_9 \text{INT} + \beta_{10} \text{INN} + \beta_{11} \text{IMP} + \beta_{12} \text{CHA} + \beta_{13} \text{AGE} + \beta_{14} \text{EXP} + \epsilon_{02}$$

$$\text{Equation 3: } \text{SUC} = \alpha_{03} + \beta_{15} \text{QUA} + \beta_{16} \text{EXE} + \beta_{17} \text{AGE} + \beta_{18} \text{EXP} + \epsilon_{03}$$

4. Results and discussions

In Table 2, the results of the correlation analysis of all constructs which the correlation matrix can prove the correlation between two variables and verify the multicollinearity problems by the inter-correlations among the independent variables of 0.061–0.852, $p < 0.01$ that correlations were less than 0.90. It is indicated that there are no multicollinearity problems confronting in this research (Hair et al., 2010). Moreover, the results show that all of dimension of audit flexibility management competency have significantly and positively correlate with audit quality, and audit excellence.

Table 2 Descriptive statistics and correlation matrix of each dimension of audit flexibility management competency, audit quality, audit excellence, and audit success^a

Variable	ADA	INT	INN	IMP	CHA	QUA	EXC	SUC	AGE	EXP
Mean	3.71	3.68	3.75	3.68	3.65	3.67	3.62	3.62	N/A	N/A
S.D.	0.55	0.57	0.57	0.58	0.58	0.59	0.60	0.59	N/A	N/A
ADA	1.000									
INT	.812***	1.000								
INN	.732***	.801***	1.000							
IMP	.703***	.794***	.786***	1.000						
CHA	.652***	.696***	.698***	.852***	1.000					
QUA	.609***	.659***	.654***	.667***	.641***	1.000				
EXC	.560***	.639***	.634***	.641***	.608***	.844***	1.000			
SUC	.597***	.623***	.635***	.607***	.578***	.774***	.819***	1.000		
AGE	.194***	.176***	.160***	.146***	.142***	.091**	.061	.126***	1.000	
EXP	.142***	.145***	.144***	.103**	.111**	.121***	.082	.138***	.686***	1.000

Note: *** $p < 0.01$, ** $p < .05$

Table 3 demonstrates the results of ordinary least squares regression analysis of the effects of each dimension of audit flexibility management competency (audit adaptation capability, audit integration focus, audit innovation orientation, audit improvement continuity, and audit change awareness) on its consequences (audit quality, and audit excellence).

Firstly, the results found that audit adaptation capability has significant positive influence on audit quality (H1a: $\beta_1 = 0.104$, $p < 0.10$). Audit adaptation capability is an important characteristic to protect the public interest in that the performance of the auditor can affect the quality of financial reporting (Lee, 1995; Forgarty & Rigsby, 2010). **Hence, Hypothesis 1a is supported.** However, audit adaptation capability has no significant positive influence on audit excellence (H1b: $\beta_8 = 0.010$, $p > 0.10$). Previous research found that the role of flexibility and adaptation in coping with an unpredictable supply (Combe, 2012). An audit adaptation capability expressed in a situation that does not go as planned and the process of adaptation often cause increased costs by adjustment to operational procedures in accordance with

suitable situations faced. The benefit of flexibility is more difficult to see until it is needed (Tan & Zeng, 2009). As a result, audit adaptation capability does not tend to encourage audit excellence. *Thus, Hypothesis 1b is not supported.*

Secondly, the findings of audit integration focus (Hypotheses 2a – 2b) has significant positive influence on audit quality (H2a: $\beta_2 = 0.178$, $p < 0.05$), and audit excellence (H1b: $\beta_9 = 0.240$, $p < 0.001$). This is consistent with prior studies which Integrating audit working paper processes into the overall audit management cycle can help reduce audit function and help enhance effective audit execution process (Bradts, 2007). *Hence, Hypotheses 2a, 2b, and 2c are supported.*

Thirdly, in terms of audit innovation orientation (Hypotheses 3a – 3b), it has significant positive influence on audit quality (H3a: $\beta_3 = 0.191$, $p < 0.05$), and audit excellence (H3b: $\beta_{10} = 0.271$, $p < 0.001$). The auditors who use electronic communication to conduct their reviews, leading to enhance audit quality and decrease audit time (Brazel, Agoglia, & Hatfield, 2004). *Hence, Hypotheses 3a, 3b, and 3c are supported.*

Fourthly, audit improvement continuity has significant positive influence on audit quality (H4a: $\beta_4 = 0.125$, $p < 0.01$). The continuous development enhancing greater audit process contributes to audit efficiency (Gupta, Umanath, & Dirsmith, 1999; Kent, Munro, & Gambling (2006). *Thus, Hypotheses 4a is supported.* Nevertheless, audit improvement continuity has no significant positive influence on audit excellence (H4b: $\beta_{11} = 0.121$, $p > 0.10$). The cost of process improvement analysis of audit evidence by using information technology processes increases audit cost (Braun and Davis, 2003). Therefore, audit improvement continuity is insufficient leads to audit excellence. *Hence, Hypothesis 4b is not supported.*

Finally, the results regarding audit change awareness (Hypotheses 5a-5b) indicate that audit change awareness has a significant positive influence on audit quality (H5a: $\beta_5 = 0.214$, $p < 0.001$ and audit excellence (H5b: $\beta_{12} = 0.188$, $p < 0.05$). The increased awareness leads to choose the methods for audit's effectiveness that could be increasing audit performance (Bota-Avram, Popa, & Stefanescu, 2011). *Thus, Hypotheses 5a, 5b, and 5c are supported.*

For the two control variables, the results indicate that auditor's age has significant negative influence on audit quality ($\beta_6 = -0.173$, $p < 0.001$), and audit excellence ($\beta_7 = -0.173$, $p < 0.05$) meaning that auditors who are less than 36 years old have higher audit quality and audit excellence than auditors whose ages are equal to or more than 36 years old. In addition, the results demonstrate that audit experience has significant, positive influence on audit quality ($\beta_{13} = 0.149$, $p < 0.10$). However, audit experience has no significant, positive influence on audit excellence ($\beta_{14} = 0.076$, $p > 0.10$). Therefore, audit experience does not affect to audit quality and audit excellence. This result, accordance with previous research of Azizkhani, Monroe, and Shailer (2007) who found that auditors who learn from prior experience do not increased audit quality.

Table 3 Results of the regression analysis for the effects of dimension of audit flexibility management competency on audit quality and audit excellence^a

Independent Variables	Dependent Variables	
	QUA	EXE
	Equation 1 H1a-H5a	Equation 2 H1b-H5b
Audit Adaptation Capability (ADA)	0.104* (0.054)	0.010 (0.056)
Audit Integration Focus (INT)	0.178** (0.065)	0.240*** (0.067)
Audit Innovation Orientation (INN)	0.191** (0.056)	0.217*** (0.059)
Audit Improvement Continuity (IMP)	0.125* (0.071)	0.121 (0.074)
Audit Change Awareness (CHA)	0.214*** (0.058)	0.188** (0.061)
Age (AGE)	-0.173** (0.080)	-0.173** (0.083)
Audit Experience (EXP)	0.149* (0.081)	0.076 (0.085)
Adjusted R ²	0.520	0.479
Maximum VIF	5.558	5.558

Note: *** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.10, ^a Beta coefficients with standard errors in parentheses

Table 4 presents the results of OLS regression analysis of the relationships among audit quality, audit excellence, and audit success which are followed by hypotheses 6 and 7. The evidence in Table 4 indicates that audit quality has a significant positive influence on audit success (H6: $\beta_{22} = 0.274$, $p < 0.001$). An auditor who has high quality performance will gain high reputation and sustain in a dynamic market (Musig & Ussahavanichakit, 2011). *Hence, Hypotheses 6 is supported.* In addition, the results indicate that audit excellence has significant positive influence on audit success (H7: $\beta_{34} = 0.583$, $p < 0.001$). An auditor who has the quality of the work that can reduce audit cost, will achieve audit success (Watkins, Hillison, & Morecroft, 2004). *Hence, Hypothesis 7 is supported.*

For the two control variables, the results indicate that age and audit experience has no significant positive influence on audit success ($\beta_{17} = 0.099$, $p > 0.10$), and audit excellence ($\beta_{18} = 0.052$, $p > 0.10$). Therefore, age and audit experience does not affect to audit success.

Table 4 Results of the regression analysis the effects of audit flexibility management competency's consequences on audit success^a

Independent Variables	Dependent Variables
	SUC Model 3 H6,H7
Audit Quality (QUA)	0.274*** (0.045)
Audit Excellence (EXC)	0.583*** (0.045)
Age (AGE)	0.099 (0.063)
Audit Experience (EXP)	0.052 (0.065)
Adjusted R ²	0.697
Maximum VIF	3.515

Note: *** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.10, ^a Beta coefficients with standard errors in parentheses

5. Conclusion

Audit flexibility management competency is key factor to success audit operational in globalization era that environmental always changes. This research is one of the early attempts to investigate audit flexibility management competency effects at the individual level. In addition, in this research has developed hypotheses which provide an insight into beneficial of audit flexibility management competency to audit performance. Moreover, this research provides five new dimension of audit flexibility management competency from previous research: (1) audit adaptation capability (2) audit integration focus (3) audit innovation orientation (4) audit improvement continuity and (5) audit change awareness. The auditors who have audit flexibility management competency tend to achieve audit success that enhance audit performance through audit quality and audit excellence. These findings suggest for regulators and organizations to strengthen their audit department by enhancing the management competency of flexibility auditing in order to increase audit quality. However, the results found that audit adaptation capability and audit improvement continuity do not tend to encourage audit excellence, which provides the opportunity to extend studies in the future research. In addition, this research only examines governmental auditors from the Office of the Auditor General of Thailand. Therefore, findings from this research should be careful on interpreting and applying the results. This limitation leads to opportunities for future research that future research avenues may study from other population such as, certified public accountant (CPA), tax auditor (TA), includes comparative studies.

References

- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Azizkhani, M., Monroe, G. S., & Shailer, G. (2007). Auditor tenure and perceived credibility of financial reporting. Paper presented at 2007 Auditing Section Midyear Conference of the American Accounting Association, Charleston, SC.
- Bota-Avram, C., Popa, I., & Stefanescu, C. (2011). Methods of measuring the performance of internal audit. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 10(3), 137-146.
- Brandts, L. (2007). Integrated compliance: The challenge of convergence. *Internal Auditing*, 22(3), 25-30.
- Braun, R. L., & Davis, H. E. (2003). Computer-assisted audit tools and techniques: Analysis and Perspectives. *Managerial Auditing Journal*, 18(9), 725-731.
- Brazel, J. F., Agoglia, C. P., & Hatfield, R. C. (2004). Electronic versus face-to-face review: The effects of alternative forms of review on auditors' performance. *The Accounting Review*, 79(4), 949-966.
- Blokdijs, J. H. (2004). Tests of control in the audit risk model: Effective? Efficient?. *International Journal of Auditing*, 8 (2), 185-194.
- Chanaklang, A., Ussahawanitchakit, P., & Boonlua, S. (2015). Audit adaptation and audit survival: A conceptual paper. *Allied Academies International Conference. Proceedings of the Academy of Accounting and Financial Studies (AAFS)*, 20(2), 2-13.
- Chaney, C., & Kim, G. (2007). The integrated auditor. *The Internal Auditor*, 64(4), 46-52.
- Chanruang, S., & Ussahawanitchakit, P. (2011). Audit sustainability of CPAs in Thailand: Effects of audit planning competency and audit report quality. *International Journal of Business Research*, 11(6), 57-82.
- Chen, S., Sun, S. Y., & Wu, D. (2011). Client importance, institutional improvement, and audit quality in China: An office and individual auditor level analysis. *The Accounting Review*, 85(1), 127-158.
- Combe, I. (2012). Marketing and flexibility: Debates past, present and future. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1257-1267.
- DeFond, M., & Zhang, J. (2014). A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics*, 58, 275-326.
- Firth, M. (2002). Auditor-provided consultancy services and their associations with audit fees and audit opinion. *Journal of Business Finance and Accounting*, 29: 661-693.
- Fogarty, T. J., & Rigsby, J. T. (2010). A reflective analysis of the "New Audit" and the public interest: The revolutionary innovation that never came. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 6(2), 300-329.
- Francis, J. R. (2004). What do we know about audit quality? *The British Accounting Review*, 36(4), 345-368.
- Garavan, T. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resource*, 9 (1), 11-30.

- Gupta, P. P., Umanath, N. S., & Dirsmith, M. W. (1999). Supervision practices and audit effectiveness: An empirical analysis of GAO Audits. *Behavioral Research in Accounting*, 11, 27.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. New Jersey : Pearson Publishing.
- International Federation of Accountants (IFAC). (2005a). *Proposed international education standard for professional accountants, competence requirements for audit professionals*. Retrieved March 18, 2016, from <https://www.iasplus.com/en/binary/ifac/0504educationies8.pdf>.
- _____. (2005b). *Competence Requirements for Audit Professionals*. Retrieved February 8, 2016, from <http://www.iaesb.org/projects/competence-requirements-audit-professionals-ies-8-completed>.
- Jannopat, S., Janjarasjit, S., & Ussahawanitchakit, P. (2014). Audit morality commitment and audit survival: A conceptual framework. *International Journal Business Research*, 14 (3), 143-162.
- Kaplan, E. S., O'Donnell, E. F., & Arel, B. M. (2008). The influence of auditor experience on the persuasiveness of information provided by management. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 27(1), 67-83.
- Kent, P., Munro, L., & Gambling, T. 2006. Psychological characteristics contributing to expertise in audit judgment. *International Journal of Auditing*, 10, 125-141.
- Lee, L. (1995). The professionalization of accountancy: A history of protecting the public interest in a self-Interested way. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8 (4), 48-69.
- Lilien, S. B. (2008). Meeting of the minds: Preparing future accounting professional: Part 2 of 2. *The CPA Journal*, 78 (4), 20-29.
- Musig, P., & Ussahawanitchakit, P. (2011). Dynamic audit competency and the antecedents and consequences : Evidence from tax auditors in Thailand. *International Journal of Business Research*, 11 (3), 47-75.
- Nunnally, J. C., & Bernstein I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York : McGraw-Hill.
- Sarah, E. B. (1990). Experience effects in auditing: The role of task-specific knowledge. *Accounting Review*, 65(1), 72-92.
- Schneider, S., & Spieth, P. (2014). Business model innovation and strategic flexibility: Insights form an experimental research design. *International Journal of Innovation Management*, 18(6), 1-21.
- Singh, D., Oberoi, J.S., & Ahuja, I.J. (2013). An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. *Management Decision*, 51(7), 1442-1461.
- Sumritsakun, C., & Ussahawanitchakit, P. (2009). Internal audit innovation and firm stability of Thai Listed Company: How to implement in an organization?. *Journal of Academy of Business and Economics*, 9 (4), 1-23.
- Tan, J., & Zeng, Y.(2009). A Stage-dependent model of resource utilization, strategic flexibility, and implications for performance over time: Empirical evidence from a transitional environment. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 563–588.

- Teeter, R. A., Alles, M.G., & Vasarhelyi, M. A. (2010). The remote audit. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 7, 73-88.
- The Institute of Internal Auditors (IIA). (2008). *The IIA Research Foundation About the Foundation*. Retrieved March 10, 2016, from: <http://www.theiia.org/rfr/index.cfm?act=FRF.foundation>.
- Uachanachit, D., Ussahawanitchakit, P., & Pratoon, K. (2012). Audit competency and audit survival of CPAs in Thailand: An empirical investigation of the antecedents and consequences. *Review of Business Research*, 12 (3), 105-132.
- Watkins, A. L., Hillison, W., & Morecroft, S. E. (2004). Audit quality : A synthesis of theory and empirical evidence. *Journal of Accounting Literature*, 23, 153-193.
- Wittayapoom, K., & Ussahawanitchakit, P. (2009). Sustaining audit success of CPAs in Thailand: Effects of audit professionalism through job reliability, individual image, and working reputation. *European Journal of Management*, 9 (1), 23-43.

Strategic Market-Driving Orientation and Marketing Profitability: An Empirical Investigation of Software Businesses in Thailand

Wittawat Pansuppawat^{*} Prathanporn Jhundra-Indra² and Karoon Pratoon³

Abstract

The purpose of this research was to investigate the influence of strategic market-driving orientation consist of entrepreneurial mindset implementation, market-sensing capability, value innovation emphasis, customer education competency and market leader orientation on marketing profitability. The 162 software businesses in Thailand were used as samples of the research. For the statistical analyses, this research used ordinary least square regression to test hypotheses. The findings indicated that entrepreneurial mindset implementation, customer education competency and market leader orientation have significantly positive influence with marketing competitiveness and marketing profitability. However, market-sensing capability and value innovation emphasis have significantly negative influence on marketing competitiveness and marketing profitability. Additionally, marketing competitiveness has a significantly positive influence on marketing profitability. The evidence of this research gives the direction for software businesses in Thailand to enhance marketing profitability. Theoretical and managerial contributions are presented. Also, a conclusion, suggestions, and directions for future research are also suggested.

Keywords: Strategic Market-Driving Orientation, Marketing Competitiveness, Marketing Profitability

^{*} Doctor Student, Doctor of Philosophy (Marketing Management), Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

² Lecturer, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

³ Associate Professor, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University.

1. Introduction

Marketing is the set of activities for offering value through products and services to the customers for receive benefits to the firm (Kotler, 2003). Firm have to understand what customer needs for creating and offering values to those customers through market orientation (Hawkins & Motherbaugh, 2007, Homburg et al., 2009). Consequently, firm can receive profits from the value creation which customer can perceive (Kotler & Armstrong, 2012). Thus, market orientation is an important factor for create sustainable competitive advantages and superior performance (Dierickx & Cool, 1989; Hunt & Morgan, 1995; Porter, 1996). Normally, firm can create market orientation into two ways: market-driven orientation and market-driving orientation. Market-driven orientation starts from understanding the customer's needs and reacts to those needs by offering products and services which meet the customer's needs in the market (Kumar, Scheer, & Kotler, 2000). Another market orientation concept is market-driving orientation. Rather than understanding the customer's needs and reacts to those needs, market-driving tries to change the compositions of the market such as changing behaviors of customers and competitors, and reshaping the structure of the market for receive benefits from the being as the market pioneer (Jaworski, Kohli, & Sahay, 2000; Schindehutte, Morris, & Kocak, 2008). From those reasons, the concept of strategic market-driving orientation is starting to catch attention from both practitioners and scholars (Harris & Cai, 2002). Nevertheless, there still has been less empirical research of market-driving orientation than market-driven orientation, this challenge for generalizing market-driving orientation concept (Jaworski, Kohli, & Sahay, 2000; Saekoo & Ussahawanitchakit, 2009). Additionally, most of market-driving orientation research examines the relationship of each single construct and lacks of a holistic model which integrates market-driving orientation into one conceptual framework. For the consequences of market-driving orientation, there is no evidence to demonstrate the relationship between dimensions of market-driving orientation and marketing competitiveness which lead to marketing profitability.

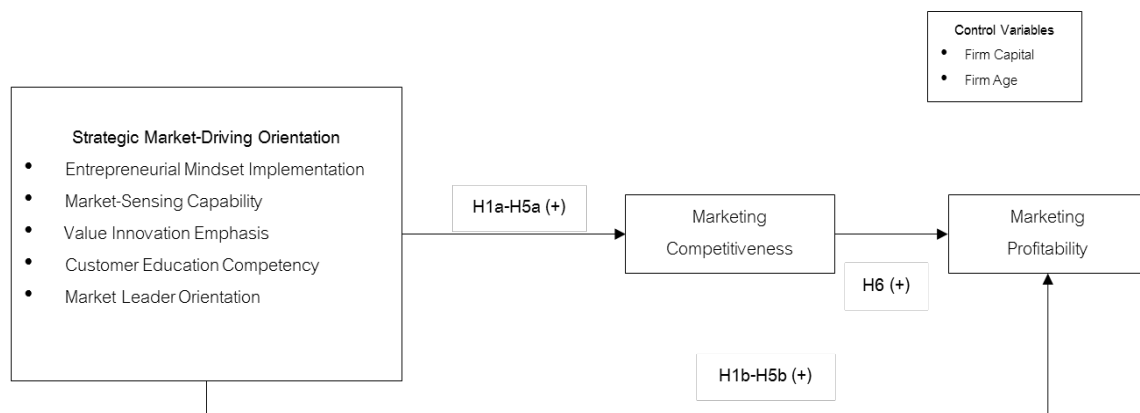
To fulfill these research gaps, the main purpose of this research is to investigate the influence of strategic market-driving orientation on the marketing profitability. This research focuses on software businesses in Thailand as sample because software industry is a part of the high technology industry and software industry is related to fast rate technology changes and made software firms has new opportunity to change market components by adopt occurred technology to conduct new marketing strategy (Ali, Peters, He, & Lettice, 2010; Patibandla & Petersen, 2002; Perks, Kahn, & Zhang, 2010). Moreover, software businesses in Thailand are continually growing as seen in the 4.3% of growth rate in 2016 compared with 2015, and 60 billion baht of market value. The Software Industry Promotion Agency (SIPA) forecasted the growth rate of the software industry in 2017 as increasing to 4.4 % compared to 2016, due to the increasing rate of mobile devices usage such as in smartphones, tablets and wearable devices. Those made for new opportunities for software firms to offer products and services to the customers. Hence, the software business is appropriate as a sample for this research.

The remaining parts of this research are organized as follows. First, the author will designate the relevant literatures which are associated to the strategic market-driving orientation and also develop hypotheses. Second, research methodology comprising the sample selection, data collection procedure, constructs measurement and the equations for test the hypotheses are describe. Third, the author will deliver the result of hypotheses testing and discussion. Finally, the author will summarize the findings besides the theoretical contributions and managerial implications. Future research suggestion also offered in this research.

2. Literature review and hypothesis development

The purpose of this research is to examine the influence of strategic market-driving orientation on marketing profitability. The conceptual model which present the relationship of variables are shown in Figure 1.

Figure 1: Conceptual model of strategic market-driving orientation and marketing profitability



2.1 Strategic market-driving orientation

In this research, strategic market-driving orientation refers as the firm's value activities and capability for driving market by changing compositions of a market such as behaviors of customers competitors and structures of the market from modification the value creation of product, market and industrial level (Berghman, Matthyssens, & Vandenbempt, 2006; Ghauri, Tarnovskaya, & Elg, 2008). The strategic market-driving orientation consist of entrepreneurial mindset implementation, market-sensing capability, value innovation emphasis, customer education competency and market leader orientation which are described as follows:

2.1.1 Entrepreneurial mindset implementation refers to the firm's execution of the progression and decision-making actions when enters the market (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005). Entrepreneurial mindset implementation in this research emphasize with the proactiveness and risk-taking (Morris, Schindehutte & LaForge, 2002). Proactiveness is the firm's tendency to aggressively and proactively

participate with a new marketing possibility than competitors (Covin, Slevin, & Heeley, 2001). Risk-taking is the degree of a firm that willing to commit to new marketing possibilities that a firm acquired by allocating the resources for offering of products and services that a firm creates from the marketing possibilities that the firm acquired (Wiklund & Shepherd, 2005; Zahra & Covin, 1995). Prior study indicates that entrepreneurship plays the important roles when a firm conducts market-driving orientation (Schindehutte, Morris, & Kokac, 2008). In addition, entrepreneurial mindset implementation can lead a firm to attain competitive advantage and higher firm performance (Ireland et. al, 2003; Li, Huang, & Tsai, 2009; Wiklund & Shepherd, 2005). Likewise, entrepreneurship make a firm obtain higher customer values (Nasution, Mavondo, Mataanda, & Ndubisi, 2011). Therefore, the hypotheses are proposed as follows:

Hypothesis 1: Entrepreneurial mindset implementation will positively relate to a) marketing competitiveness and b) marketing profitability.

2.1.2 Market-sensing capability refers to a firm cognizant about market environments such as trends and events, which firm can continually understand and react to that trends and events in the markets and customers (Cohen & Levinthal, 1990; Day, 1994). Firms that conduct strategic market-driving orientation is necessarily to have market-sensing capability. The market-sensing capability appeal customers, develops appropriate relationships, and impedes competitors by creating unequal information about markets and leading to marketing outcomes (Lankinen, Rökman, & Tuominen, 2008). From the empirical evidence, Hills and Sarin (2003) found that market-sensing capability, customer preference behavior and competitive sensitivity can drive markets by creating changes in the high-tech industries market from the firm's technology advantages. This is consistent with the study of Wongtianchai and Ussahawanitchakit (2014) suggested the forward market-sensing is one of the dimension of market-driving strategy which influences marketing changes in management and marketing performance. Likewise, Sajjaviriya and Ussahawanitchakit (2015) adopt the forward market-sensing as a dimension of market-driving strategy orientation which has positive influence to product excellence, customer education, market moving success and competitive influence effectiveness which leads to marketing performance. In addition, Chimngamsert and Ussawanitchakit (2013) found the market-sensing capability has a positively influence to the customer response competency which refers as an ability and flexibility of a firm to quickly respond to customer demands within an appropriate time, as well as maintain competitive advantage. Therefore, the hypotheses are proposed as follows:

Hypothesis 2: Market-sensing capability will positively relate to a) marketing competitiveness and b) marketing profitability.

2.1.3 Value innovation emphasis refers to the firm focus on new and higher customer offering in the market and empowering a quantum leap in customer demands and new markets by the firm's integration and reconfiguration of a market (Kim & Mauborgne, 1999). Innovation plays the roles for successful of market-driving strategy (Hills and Sarin, 2003; Kumar, Scheer, & Kotler, 2000; Sajjaviriya & Ussahawanitchakit, 2015). Value innovation leads a firms to develop new methods of competition to create

new value creation by leading firm create better customer satisfaction and lead firms accomplish competitive advantages and higher firm performance (Baden-Fuller & Stopford, 1994). Additionally, value innovation can transporting superior customer value in industrial markets emphasized to create and capture new demand or new market space and successful implementation (Kim & Mauborgne, 1999). Further, value innovation can support the market expansion activities and received higher performance (Lin & Chen, 2007). Therefore, the hypotheses are proposed as follows:

Hypothesis 3: Value innovation emphasis will positively relate to a) marketing competitiveness and b) marketing profitability.

2.1.4 Customer education competency refers to a firm has skill to inform and instruct the customers about the products' information by communicating through multi-communication channels (Burton, 2002). Customer education competency is important for strategic market-driving orientation, because strategic market-driving orientation tries to offer new and radical products or values to the customer by creating new products and services which sometimes customer cannot consume or perceive that radical products which firm offers (Kumar, Scheer, & Kotler, 2000). For the empirical evidence, Lee and O'Connor (2003) found the firm's communication strategies included preannouncement and advertising has positive effect with the new product performance included market penetration, market extension to the new market and customer satisfaction. Additionally, customer education can retain customer to participation with firm's product and service rather than competitors (Sutton, Lachowetz, & Clark, 2000; Yin & Yang, 2009). Furthermore, firm needs customer education when introducing new product into the new market (Aarikka-Stenroos & Sandberg, 2012). Therefore, the hypotheses are proposed as follows:

Hypothesis 4: Customer education competency will positively relate to a) marketing competitiveness and b) marketing profitability.

2.1.5 Market leader orientation refers to a firm aim to create activities which facilitate firms to dominate market for convincing customers to participate in a firm's products and service over competitors (Floyd & Lane, 2000; Atuahene-Gima, Li, & De Luca, 2006). A market leader has an ability to drive the market which is the vital objective of strategic market-driving orientation (Kumar, Scheer, & Kotler, 2000). Market leader firm has an opportunity to drive markets as the first-mover by offering of new products, gaining new markets, creating new customer values, and reforming the competition and market behaviors (Charpavang & Ussahawanitchakit, 2010). These gain benefits for the firm from a pioneering market, including the important resources preemption and control, gaining corporate reputation and establishment as the buyer switching costs (Boulding & Christen, 2001; Grimm & Smith, 1997; Lieberman & Montgomery, 1988). This leads firms to attain higher competitive advantage and higher performance. Therefore, the hypotheses are proposed as follows:

Hypothesis 5: Market leader orientation will positively relate to a) marketing competitiveness and b) marketing profitability.

2.2 The relationship between marketing competitiveness and marketing profitability

In this research, the consequences of strategic market-driving orientation include marketing competitiveness and marketing profitability. The details of each constructs are shown as follows.

2.2.1 Marketing competitiveness refers to a firm has an inimitable position compared with its competitors in terms of product quality, novelty, uniqueness, and reputation in a customer's mind (Thipsri & Ussahawanitchakit, 2009). Pervious research indicated that marketing competitiveness leads the firm to attain marketing profitability (Kaewmungkoon, Ussahawanitchakit, & Raksong, 2016; Shang, Yildirim, Tadikamalla, Mittal, & Brown 2009). Therefore, the aforementioned relationships can be hypothesized as follows:

Hypothesis 6: Marketing competitiveness will positively relate to marketing profitability.

2.2.2 Marketing profitability refers to the outcome which is accomplished in the long run it is derived from an organization's perception which reflects customer perception, and purchases in terms of increasing of sales units of current customers, the rate of sales growth, and growing of market share (Kaynak & Kara, 2004; Jaakkola, Möller, Parvinen, Evanschitzky, & Mühlbacher, 2010; Hultman, Katsikeas, & Robson, 2011). Therefore, this research implies that strategic market-driving orientation is positively related to marketing profitability and is becoming a source of competitive advantage to support firms in creating superior performance, both in the short and long-term (Hurley & Hult, 1998; Vázquez, Santos, & Álvarez, 2001).

3. Methodology

3.1 Sample Selection and Data Collection Procedure

For this research, the population and sample are 855 software businesses which registered as member of The Software Industry Promotion Agency (SIPA). Consequently, a suitable sample is 171 firms under the 95% confidentiality rule (Krejcie & Morgan, 1970). Based on earlier research, a 20% response rate for a mail survey, without an appropriate follow-up procedure, is considered sufficient (Aaker, Kumar & Day, 2001). Therefore, a total of 855 firms of software business are an appropriate sample for a distributed mail survey which as the population for efficiency of the research. A mailed survey of questionnaire is used to collect data. The key informants for this study are marketing manager, marketing director. As a result, the questionnaires are directly distributed to 855 marketing executives of software businesses in Thailand. As a result, a total of 167 questionnaires were returned, and 162 were usable. The data collection yielded 172 mails was undelivered caused by changes of address or business closing down. Thus, the effective response rate was approximately 23.72 percent. The rule of thumb for the minimum sample size should exceed five observations for each variable (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Therefore, 162 software firms are an acceptable as sample size for multiple regression analysis utilization.

3.2 Test of non-response bias

For generalizing the data from the sample to the population, this research uses a method for testing the non-response bias, from the suggestion of Armstrong and Overton (1977). It compares data from early and late respondent groups on the basis of their arrival dates by using t-test comparison of the firm's demographic information such as the amount of capital and firm age. The results of the t-test show no significant difference between these two groups of respondents, it indicates that these questionnaires no significant difference between early and late received. Thus, it is supposed that non-response bias had no major effect on the results of this research.

3.3 Variable measurement

The measure of development procedures involves multiple items development for measuring each construct in the conceptual model because multiple items increase the validity and reliability of the measures (Churchill, 1979). Each of these variables is measured by a five-point Likert scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

3.3.1 Dependent variable

Marketing profitability is measured by the perception of business on overall outcomes and marketing goal achievement of the firm which accomplished in the long run, derive from customer perception and purchase in term of increasing sales unit of current customer, customer acceptance, rate of sales growth, and growing of the market share. This construct is developed from the definition and literature review; and is adapted from Meesupthong and Ussahawanitchakit (2013), which includes a four-item scale.

3.3.2 Independent variable

This research consists of 5 independent variables which is the core construct of this research, strategic market-driving orientation. The measure of each construct depends on its definition, which is also detailed.

Entrepreneurial mindset implementation is evaluated by the degree of progression, decision-making and actions on seeking for opportunity, acquiring of new marketing technique, method, procedure and allocating resources for the new marketing techniques. This construct is developed as a new scale from the definition and literature, including a five-item scale.

Market-sensing capability is measured by the level of firm on customers' needs analyzing, evaluating competitors and market situation analysis. This construct is developed from Kumar, Scheer and Kotler (2000), including a four-item scale.

Value innovation emphasis is measured by the degree of the firm to accomplish higher customer value in the market by developing variety products into the market, applying modern technology in marketing operation and continuously improving marketing operations. This construct is developed as a new scale from the definition and literature, including a four-item scale.

Customer education competency is measured by the degree of the firm to plan and allocate budget for educating and providing information, knowledge to the customers. This construct is adapted from Bell and Eisingerich (2007), including a four-item scale.

Market leader orientation is evaluated the level of firm emphasizing on being a market leader by gathering knowledge, supporting staffs to be creative for planning marketing strategy and presenting of new products to the market. This construct is developed as a new scale from the definition and literature, including a four-item scale.

3.3.3 Mediating variables

For this research, marketing competitiveness is proposed as the mediating variable which evaluated by firm has creative products that better and differ from competitors, has marketing service that can respond customer demand and create product and service that has more suitable cost than competitors. This construct is adapted from Oliver and Holzinger (2008), including a four-item scale.

3.3.4 Control variables

This research employs firm capital and firm age as the control variables. Firm capital is measured by the amount of money a firm has registered to its business. It is represented by a dummy variable (0 = total assets of the firm that are less than 10,000,000 baht, and 1 = total assets of the firm that are equal to or more than 10,000,000 baht). Firm age is measured by the number of years a firm has been in operation. It is represented by a dummy variable (0= the firm has been in business less than or equal to 10 years, and 1 = firm has been in business more than 10 years).

3.4 Reliability and validity

For examining the internal consistency or reliability of the constructs, Cronbach's alpha is widely used to evaluate the reliability (Hair et al., 2010). Additionally, Nunnally and Bernstein (1994) suggested that Cronbach's alpha coefficients have to be greater than 0.70 and be widely accepted. The findings of Cronbach's alpha coefficients were between 0.748 and 0.928 which exceeds the acceptable cut-off score. It can be concluded that the internal consistency of the entire scale exists in this research. Additionally, to examine the construct validity of the measurement in the questionnaire, this research employs both confirmatory factor analysis (CFA) and exploratory factor analysis (EFA) (Fisher, Maltz, & Jaworski, 1997). In regards to factor analysis, all constructs have factor loading that are greater than 0.40, which rely on the suggestion of Nunnally and Bernstein (1994). The results found that each item of all variables is loaded on a single factor and the range of factor loadings is between 0.652 and 0.921. These values are greater than the cut-off score of 0.4 which indicates acceptable construct validity. Factor loadings and Cronbach alpha coefficients are shown in the table 1.

Table 1: Result of measure validation

Variables	Factor Loadings	Cronbach's Alpha
Entrepreneurial Mindset Implementation (EMI)	.654-.850	.791
Market-Sensing Capability (MSC)	.637-.889	.800
Value Innovation Emphasis (EMI)	.659-.811	.763
Customer Education Competency (CEC)	.691-.863	.817
Market Leader Orientation (MLO)	.652-.841	.748
Marketing Competitiveness (MCN)	.828-.882	.879
Marketing Profitability (MPF)	.850-.921	.928

3.5 Statistical techniques

To test all hypotheses which are included in the conceptual model of this research, the authors conducted Ordinary Least Squares (OLS) regression analysis. The regression analysis is suitable for examining the relationships between the independent and dependent variables in which all variables are categorical and interval data (Hair et al., 2010). Therefore, all proposed hypotheses in this research are transformed into three equations. Each equation follows the hypotheses development described in the previous chapter. The equations are depicted as follows:

$$\text{Equation 1: } MCN = \alpha_1 + \beta_1 EMI + \beta_2 MSC + \beta_3 VIE + \beta_4 CEC + \beta_5 MLO + \beta_6 FCP + \beta_7 FAG + \varepsilon_1$$

$$\text{Equation 2: } MPF = \alpha_2 + \beta_8 EMI + \beta_9 MSC + \beta_{10} VIE + \beta_{11} CEC + \beta_{12} MLO + \beta_{13} FCP + \beta_{14} FAG + \varepsilon_2$$

$$\text{Equation 3: } MPF = \alpha_3 + \beta_{15} MCN + \beta_{16} FCP + \beta_{17} FAG + \varepsilon_3$$

4. Results and discussion

Table 2 is shown descriptive and correlation matrix of all variables. In this research, correlation coefficient was from 0.222-0.783 which was lower than 0.80 and indicated that there is no multicollinearity problem (Hair et al., 2010). Moreover, variance inflation factors (VIF) are used to test for the multicollinearity. The results state that VIF's were from 1.259 to 3.959 which was lower than 10 and indicated that there is no multicollinearity problem (Hair et al., 2010). Table 3 shown the results of OLS regression of the relationship between each dimension of strategic market-driving orientation and its consequences.

Table 2: Descriptive statistics and correlation matrix

Variables	EMI	MSC	VIE	CEC	MLO	MCN	MPF	FCP	FAG
Mean	4.35	4.18	4.22	4.28	4.14	3.966	3.920	-	-
S.D	0.53	0.65	0.61	0.60	0.62	0.701	0.818	-	-
EMI	1								
MSC	.668 ^{***}	1							
VIE	.611 ^{***}	.767 ^{***}	1						
CEC	.600 ^{***}	.759 ^{***}	.714 ^{***}	1					
MLO	.524 ^{***}	.783 ^{***}	.754 ^{***}	.755 ^{***}	1				
MCN	.514 ^{***}	.436 ^{***}	.360 ^{***}	.563 ^{***}	.537 ^{***}	1			
MPF	.385 ^{***}	.336 ^{***}	.222 ^{***}	.477 ^{***}	.473 ^{***}	.738 ^{***}	1		
FCP	-.076	-.060	-.024	-.043	-.041	-.084	-.040	1	
FAG	-.121	-.107	-.145	-.157 ^{**}	-.099	-.197 ^{**}	-.140	.423 ^{***}	1

*** p < 0.01, ** p < 0.05

For hypothesis 1, the result indicate that entrepreneurial mindset implementation (the first dimension) is significantly and positively related to all outcomes: marketing competitiveness ($\beta_1 = 0.391$, $p < 0.01$), and marketing profitability ($\beta_8 = 0.311$, $p < 0.01$). Firm that have high level of entrepreneurship will explore and seek a new marketing possibilities such as conduct strategic marketing processes (Barringer & Bluedon, 1999). According to Li, Huang and Tsai (2009), firm that has high level of entrepreneurial mindset tend to have higher competitive advantage and performance. **Thus, Hypotheses 1a, 1b are supported.**

Secondly, it is found that market-sensing capability (the second dimension) has negative significantly related with marketing competitiveness ($\beta_2 = -0.227$, $p < 0.10$) and marketing profitability ($\beta_9 = -0.227$, $p < 0.10$). For software businesses, it is possible that firm have to allocate firm's resources such as time, money and technology learning for create product and service to response new marketing possibilities and this might affect with firm's marketing competitiveness and marketing profitability. Moreover, software business might meets failure when too late offer new product or service to meet new market possibilities, because of the technology in the software businesses is changing in high rate as a result, when technology changes in high rate, customers' needs might also changing rapidly due the customers' exposure with news and media about technology. Thus, when software firms try to response new marketing possibilities, this possible to meet sales failure because customer already changed their needs or firms offers products too late for response with marketing changes and these might affect to the firm's performance. According to Kumar, Scheer and Kotler (2000), when firm sense with new marketing

possibilities, firm will create new marketing strategy and make the firm allocate marketing resources for marketing activities operations and reducing both firm's advantages and performance. Hence, *Hypotheses 2a and 2b are not supported.*

Surprisingly, the findings suggest that value innovation (the third dimension) has negative significant relationship with marketing competitiveness ($\beta_3 = -0.350$, $p < 0.01$) and marketing profitability ($\beta_{10} = -0.520$, $p < 0.01$). This possible because most of software business in Thailand in this research (63.6%) has average annual income less than 40,000,000 bath, which means that acquiring innovation in software industry that usually short-lived and expensive might affect with firm's performance and made firm cannot operate firm's business activities due to the lack of funds (Saxena, Deodhar, & Ruohonen, 2016). According to Siguaw, Simpson and Enz (2006), argued that product innovation might diminishing firm performance because sometimes firm has to allocate more resources to create new innovations and change employee attitudes and procedures which make for higher cost and decrease firm performance. Moreover, the improvement of technology can reduce the advantages of innovation because competitors might spotlessly duplicate that innovation (Schultz, 1998). *Thus, Hypotheses 3a and 3b are not supported.*

Fourthly, the results indicate that customer education competency (the fourth dimension) is significantly and positively related to all outcomes: marketing competitiveness ($\beta_4 = 0.364$, $p < 0.01$), and marketing profitability ($\beta_{11} = 0.375$, $p < 0.01$). this result consistent with Lee and O'connor (2003) which found firm's communication strategies included preannouncement and advertising has positive effect with the new product performance included market penetration, market extension and customer satisfaction. Likewise, Harris and Cai (2002) found De Beers in China are become a market leader because of the intensively educating about product features with their Chinese customers. *Thus, Hypotheses 4a and 4b are supported.*

Further, the research reveals that market leader orientation is significantly and positively associated with all outcomes: marketing competitiveness ($\beta_5 = 0.487$, $p < 0.01$), and marketing profitability ($\beta_{12} = 0.588$, $p < 0.01$). Firm that uses intensively market activities can gain benefits to the firm by important resources preemption and control, gaining corporate reputation and establishment as the buyer switching costs and lead firms to attain higher competitive advantage and higher performance (Boulding & Christen, 2001; Grimm & Smith, 1997; Lieberman & Montgomery, 1988). *Thus, Hypotheses 5a, 5b, are supported.*

Table 3: Results of hierarchical regression analysis for effects of each dimension of strategic market-driving orientation on its consequences

Independent Variables		Dependents Variables		
		MCN	MPF	MPF
EMI	(H1a-b)	0.391*** (0.083)	0.311*** (0.088)	
MSC	(H2a-b)	-0.227* (0.117)	-0.227** (0.124)	
VIE	(H3a-b)	-0.350** (0.104)	-0.520** (0.110)	
CEC	(H4a-b)	0.364*** (0.102)	0.375*** (0.109)	
MLO	(H5a-b)	0.487*** (0.109)	0.588*** (0.116)	
MCN	(H6)			0.739*** (0.055)
FCP		0.028 (0.154)	0.094 (0.163)	0.055 0.139
FAG		-0.248 (0.132)	-0.203 (0.140)	-0.008 0.120
Adjusted R ²		0.442	0.371	0.536
Maximum VIF		3.959	3.959	1.259

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.10

Finally, the analyses indicate that the marketing competitiveness is significantly and positively related to marketing profitability ($\beta_{75} = 0.739$, $p < 0.01$). According to prior research, it was found that several firms' effort to reach more marketing profitability by heightened marketing competitiveness such as superior market position, holding customer satisfaction, and offering customer value (Vorhies & Morgan, 2003; Hughes & Morgan, 2007). This consistent with Wei and Wang (2011) found that competitive marketing advantage has a positive influence with firm's financial performance. Similarly, Carbonell and Rodriguez (2006) found marketing competitiveness such as positional advantage has positive influence with new product performance, and financial performance. Additionally, Panya and Ussahawanitchakit (2013) found a positive relationship between marketing advantage and marketing profitability. *Thus, Hypothesis 6 is supported.*

Additionally, the results of control variables indicate that firm age and firm capital are not significantly related to all dimensions of strategic market-driving orientation. It can be interpreted that a

longer period of time in a business and a higher number of capital do not significantly affect the level of marketing competitiveness, and marketing profitability.

5. Contributions

5.1 Theoretical contribution

This research attempts to gain more understanding of the relationships between strategic market-driving orientation and marketing profitability. This research provides unique theoretical contributions on resource advantage theory, the results in this research are confirmed the resource advantage theory support the overall relationships of the variables in this model. The resource advantage theory explains the relationships among each dimension of strategic market-driving orientation and the consequences (marketing competitiveness and marketing profitability). Moreover, this research proposes five new dimensions of strategic market-driving orientation which comprises entrepreneurial mindset implementation, market-sensing capability, value innovation emphasis, customer education competency and market leader orientation. It provides an important theoretical insight which develops from the positive relationships among each dimension of strategic market-driving orientation and outcomes. In addition, this research also expands the previous knowledge and literature of strategic market-driving orientation of software businesses in Thailand.

5.2 Managerial contribution

The research provides useful contributions and implications to executives, top managers, marketing managers, marketing directors for create strategic market-driving orientation into organization. The strategic market-driving orientation made businesses firm attain higher marketing competitiveness and higher marketing profitability from creating new values or modifying marketing components. For the software business in Thailand, the findings of this research suggest the entrepreneurial mindset implementation, customer education competency and market leader orientation are the critical components to made firm attain higher marketing competitiveness and marketing profitability. Thus, marketing executives should pay more attention with these marketing activities when create strategic market-driving orientation for attaining higher sustainable competitive advantages and higher performance.

6. Conclusion

The purpose of this research is to examine the effect of strategic market-driving orientation on marketing profitability in the software business in Thailand. The results indicated that three of five dimensions of strategic market-driving orientation (including entrepreneurial mindset implementation, customer education competency and market leader orientation) have a significant positive relationship with marketing competitiveness and marketing profitability. Further, marketing competitiveness has a positive influence on marketing profitability. The result of this research indicate that strategic market-driving orientation (especially, entrepreneurial mindset implementation, customer education competency and

market leader orientation) can make firm attain higher marketing competitiveness and marketing profitability.

In this research, limitation provided as follows: Firstly, the results of this research analyzed from single population, the software businesses in Thailand, this might insufficiency of generalizability results of this research into other population. Secondly, 172 undelivered mail surveys was approximately 20.12 percent in that it was both out of business and relocation indicated that the addresses in the database of Software Industry Promotion Agency (SIPA) are not update and the absent samples might be a key answer to more support of the hypotheses if the questionnaires returned. Hence, future research should study with other populations that dissimilar both characteristics and type of business for comparing results with this research; and increase both research generalizability and research credibility at the same time.

References

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing research*. New York: John Wiley and Sons.
- Aarikka-Stenroos, L., & Sandberg, B. (2012). From new-product development to commercialization through networks. *Journal of Business Research*, 65(2), 198-206. doi:10.1016/j.jbusres.2011.05.023
- Ali, S., Peters, L.D., He, H., & Lettice, F. (2010). Market based organizational learning, dynamic, and substantive capabilities: An Integrative Framework, *Journal of Strategic Marketing*, 18(5), 363-377.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Atuahene-Gima, K., Li, H., & Luca, L. M. (2006). The contingent value of marketing strategy innovativeness for product development performance in Chinese new technology ventures. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 359-372. doi:10.1016/j.indmarman.2005.05.017
- Baden-Fuller, C., & Stopford, J. M. (1994). *Rejuvenating the mature business*. Boston, MA.
- Barringer, B. R., & Bluedon, A. C. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategist management. *Strategic Management Journal*. 20, 421-444.
- Bell, S. J., & Eisingerich, A. B. (2007). The paradox of customer education. *European Journal of Marketing*, 41(5/6), 466-486. doi:10.1108/03090560710737561
- Berghman, L., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. (2006). Building competences for new customer value creation: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 961-973. doi:10.1016/j.indmarman.2006.04.006
- Boulding, W., & Christen, M. (2001). Idea-first-mover disadvantage. *Harvard Business Review*. 79(9). 20-21.
- Burton, D. (2002). Customer education and service quality: conceptual issues and practical implication. *Journal of Services Marketing*, 16(2), 125-142.

- Carbonell, P., & Rodriguez, A. I. (2006). The impact of market characteristics and innovation speed on perceptions of positional advantage and new product performance. *International Journal of Research in Marketing*, 23, 1-12.
- Carrillat, F. A., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2004). Market-driving organizations: A framework. *Academy of Marketing Science Review*, 1, 1-16.
- Charpavang, C., & Ussahawanitchakit, P. (2010). Strategic marketing renewal, marketing outcomes, and firm performance: An empirical investigation of electrical and electronic businesses in Thailand. *Journal of International Business and Economics*, 10(4), 1-23.
- Chen, Y., Li, P., & Evans, K. R. (2012). Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 1019-1034. doi:10.1016/j.indmarman.2012.01.017
- Chimngamsert, C., & Ussahawanitchakit, P. (2013). Strategic marketing adaptation and marketing success: An empirical investigation of furniture and decorative product businesses in Thailand. *European Journal of Management*, 13(4): 63-78.
- Churchill, G. A., (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128. doi:10.2307/2393553
- Covin, J. G., Slevin, D. P., & Heeley, M.B. (2001). Strategic decision-making in an intuitive vs. technocratic mode: structure and environmental consideration. *Journal of Business Research*. 52(1), 51-67.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511. doi:10.1287/mnsc.35.12.1504
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 54-177.
- Ghauri, P. N., Tarnovskaya, V., & Elg, U. (2008). Market driving multinationals and their global sourcing network. *International Marketing Review*, 25(5), 504-519. doi:10.1108/02651330810904062
- Grimm, C. M., & Smith, K. G. (1997). *Strategy as action: Industry rivalry and coordination*. Cincinnati, OH: South-Western College Pub.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Harris, L. C., & Cai, K. Y. (2002). Exploring market driving: A case study of De Beers in China. *Journal of Market-Focused Management*, 5(3), 171-195.
- Hawkins, D., & Mothersbaugh, D. (2007). *Consumer behavior: Building marketing strategy* (10th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.

- Hughes, P., & Morgan, R. E. (2007). A resource-advantage perspective of product market strategy performance and strategic capital in high technology firms. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 503-517
- Hills, S. B., & Sarin, S. (2003). From market driven to market driving: An alternate paradigm for marketing in high technology industries. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(3), 13-24.
- Homburg, C., Sabine, K., & Harley, K. (2009): *Marketing management - A contemporary perspective* (1st ed.). London.
- Hultman, M., Katsikeas, C. S., & Robson, M. J. (2011). Export promotion strategy and performance: The role of international experience. *Journal of International Marketing*, 19(4), 17-39.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1. doi:10.2307/1252069
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Jaakkola, M., Möller, K., Parvinen, P., Evanschitzky, H., & Mühlbacher, H. (2010). Strategic marketing and business performance: A study in three European 'engineering countries'. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1300-1310.
- Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54. doi:10.1177/0092070300281005
- Kaewmungkoon, S., Ussahawanitchakit, P., & Raksong, S. (2016). Marketing excellence strategy and firm survival. *The Business and Management Review*, 7(5), 347-356.
- Kaynak, E., & Kara, A. (2004). Market orientation and organizational performance: A comparison of industrial versus consumer companies in mainland China using market orientation scale (MARKOR). *Industrial Marketing Management*, 33(8), 743-753.
- Kim, C. W., & Mauborgne, R. (1999). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76-84.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management*. (11th ed.). Pearson Education, Upper Saddle River: New Jersey.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing* (14th ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kumar, N., Scheer, L., & Kotler, P. (2000). From market driven to market driving. *European Management Journal*, 18(2), 129-142.
- Lankinen J, Rökman M., & Tuominen P. (2008). Market sensing in the food industry in Pirkanmaa. *The Finnish Journal of Business Economics*, 57(4), 434-439.

- Lee, Y., & O'Connor, G. C. (2003). The Impact of communication strategy on launching new products: The moderating role of product innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 20(1), 4-21. doi:10.1111/1540-5885.t01-1-201002
- Li, Y., Huang, J., & Tsai, M. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440-449.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). 1st-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- Lin, C. Y., & Chen, M. Y. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30(2), 115-132. doi:10.1108/01409170710722955
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Martin-Consuegra, D., Molina, A., & Esteban, A. (2006). The customers' perspective on relational benefits in banking activities. *Journal of Financial Services Marketing*, 10(4), 98-108.
- McLoughlin, D., & Aaker, D. A. (2010). *Strategic market management: Global perspectives*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Meesuptong, J., & Ussahawanitchakit, P., (2013). Marketing creativity and marketing performance: An empirical study of Jewelry exporting businesses in Thailand. *European Journal of Management*, 13(4): 45-62.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10, 1-19.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334-347. doi:10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 336-345. doi:10.1016/j.indmarman.2010.08.002
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework. *Academy of Management Review*, 33(2), 496-520. doi:10.5465/amr.2008.31193538
- Panya, N., & Ussahawanitchakit, P. (2013). Marketing resource richness and marketing survival of auto parts businesses in Thailand. *International Journal of Business Research*, 13(3): 115-136.

- Patibandla, M., & Petersen, B. (2002). Role of transnational corporations in the evolution of a high-tech industry: The case of India's software industry. *World Development*, 30(9), 1561-1577.
- Perks, H., Kahn, K. B., & Zhang, C. (2010). The nature of R and D-marketing integration in Chinese high-tech companies. *International Journal of Innovation Management*, 14(1), 19-40.
- Porter, M. E. (1996). "What is strategy?" *Harvard Business Review*, 74 (November-December), 61-78.
- Saekoo, A., & Ussahawanitchakit, P. (2009). Market-driving concentration, innovativeness, and organizational value creation: An empirical study of electronic businesses in Thailand. *International Journal of Business Strategy*, 9(2), 111-127.
- Sajjaviriya, C., & Ussahawanitchakit, P. (2015). Market-driving strategy orientation and marketing performance: An empirical investigation of software businesses in Thailand. *The Business and Management Review*, 7(1): 68-81.
- Saxena, K. B., Deodhar, S. J., & Ruohonen, M. (2016). *Business model innovation in software product industry bringing business to the bazaar*. New Delhi: Springer India.
- Schindehutte, M., Morris, M. H., & Kocak, A. (2008). Understanding market-driving Behavior: The role of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 4-26. doi:10.1111/j.1540-627x.2007.00228.x
- Schultz, D. (1998). What's in a name? Your brand could be your most valuable long-term asset. *Industry Week*, 247 (6), 20-21.
- Shang, J., Yildirim, T. P., Tadikamalla, P., Mittal, V., & Brown, L. H. (2009). Distribution network redesign for marketing competitiveness. *Journal of Marketing*, 73(2), 146-163.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556-574. doi:10.1111/j.1540-5885.2006.00224.x
- Sutton, W. A., Lachowetz, T., & Clark, J. (2000). Eduselling: The role of customer education in selling to corporate clients in the sport industry. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 2(2), 56-69. doi:10.1108/ijsms-02-02-2000-b006
- Thipsri, N., & Ussahawanitchakit, P. (2009). An empirical assessment of NPD strategies of Thai electronics business: How do the strategies affect market outcomes? *International Journal of Business Strategy*, 9(2): 69-90.
- Varadarajan, P., & Clark, T. (1994). Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy. *Journal of Business Research*, 31(2-3), 93-105. doi:10.1016/0148-2963(94)90074-4
- Vázquez, R., Santos, M. L., & Álvarez, L. I. (2001). Market orientation, innovativeness and competitive strategies in industrial firms. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 69-90.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2003). A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance. *Journal of Marketing*, 67(1), 100-115.

- Wei, Y. S., & Wang, Q. (2011). Making sense of a market information system for superior performance: The role of organizational responsiveness and innovation strategy. *Industrial Marketing Management*, 40, 267-277.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Wongtianchai, S., & Ussahawanitchakit, P. (2014). Marketing-driving strategy and marketing performance: An empirical investigation of software businesses in Thailand. *Journal of International Finance and Economics*, 14(2): 81-98.
- Yin, C. Y., & Yang, X. (2009). The impact of customer education on customer participation, functional service quality and trust in restaurant services. *International Journal of Services, Economics and Management*, 1(3), 233. doi:10.1504/ijsem.2009.022965
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
doi:10.1016/0883-9026(94)00004-e
- Zortea-Johnston, E., Darroch, J., & Matear, S. (2012). Business orientations and innovation in small and medium sized enterprises. *International Entrepreneurship Management Journal*, 8, 145-164.
doi:10.1007/s11365-011-0170-7

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงาน ของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในประเทศไทย

Causal Factors Affecting on Job Achievement of Heads of Dean Office in Thai Universities

สุมินทร เบ้าธรรม* และดวงฤดี อู๋²

Sumintorn Baotham* and Duangrudee Wu²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือวิจัย ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากหัวหน้าสำนักงานคณบดีในประเทศไทย จำนวน 257 คน โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทางในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยทางการบริหาร มีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะทางการบริหาร และความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกเฉพาะต่อสมรรถนะหลัก และสมรรถนะหลักมีอิทธิพลทางบวกกับความสำเร็จในการทำงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในประเทศไทย

ผลการวิจัยเป็นข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจกับสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสมรรถนะทางการบริหารของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในประเทศไทยเป็นกรณีพิเศษ เนื่องจากสมรรถนะเป็นปัจจัยที่เสริมสร้างให้หัวหน้าสำนักงานคณบดีมีความแข็งแกร่ง สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ การพัฒนาความรู้และทักษะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงทักษะด้านภาษาอังกฤษ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การสร้างโอกาสและความก้าวหน้า ตลอดจนการมอบหมายหน้าที่ให้สอดคล้องกับศักยภาพและสมรรถนะ จะเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งเสริมให้หัวหน้าสำนักงานคณบดีประสบความสำเร็จในการทำงาน

คำสำคัญ: ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยทางการบริหาร ความผูกพันต่อองค์กร สมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะในการปฏิบัติงาน สมรรถนะทางการบริหาร ความสำเร็จในการทำงาน

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ โปรแกรมวิชาการบัญชี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร

* Assistant Professor, Accounting Department, Rajamangala University of Technology Isan, Sakon-Nakhon Campus

² อาจารย์ โปรแกรมวิชาการบัญชี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตสกลนคร

² Lecturer, Accounting Department, Rajamangala University of Technology Isan, Sakon-Nakhon Campus

Abstract

The objective of this research was to study causal factors affecting on job achievement of head of dean office in universities in Thailand. The data was collected from 257 questionnaires. Confirmatory factory analysis was used for analyzing the measurement model. Path analysis was used for analyzing the hypothesis testing. The results indicated that motivation factors and administrative factors were a positive influence on core competency, specific functional competency and managerial competency of the head of dean office in Thailand. In addition, the results showed that organizational commitment was a positive influence on core competency and core competency was a positive influence on job achievement.

This result is information that executives need to focus on competencies of the head of dean office in a special case because competencies are strong factors in strengthening the head of dean office and they can adapt to change very well. In order that the development of knowledge and skills in relation to the duties of the head of dean office including English language skills, promoting teamwork to create a learning organization, creating opportunities and advances the delegation. These are important to encourage the head of dean office on job achievement.

Keywords: Motivation factors, Administrative Factors, Organizational Commitment, Core Competency, Specific Functional Competency, Managerial Competency

1. บทนำ

ยุคศตวรรษที่ 21 การทำงานของมนุษย์ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก การเน้นความสามารถด้านเทคนิค และวิชาชีพกลับได้รับความสำคัญมากขึ้น ควบคู่กับการเน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เป็นทีมงานที่ต้องทำงานร่วมกัน ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงาน การเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน จึงถูกนำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นโดยที่ สมรรถนะมีส่วนช่วยในการสนับสนุนวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรได้ (สิริกร สืบสงัด, 2552) รวมทั้งยังสามารถใช้เป็นกรอบในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาฝึกอบรม การเลื่อนระดับปรับตำแหน่งงาน การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการบริหารผลตอบแทน เป็นต้น

จากการที่สมรรถนะมีบทบาทและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบันองค์กรทุกแห่ง แนวคิดในการนำสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงได้เป็นหัวข้อสำคัญที่องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกให้ความสนใจกันอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรเหล่านี้ได้พยายามศึกษาและวิจัยเพื่อค้นหาว่ามีสมรรถนะอะไรบ้างที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะถือกำเนิดมาจาก Mc Celland (1973) ที่ได้สะท้อนให้เห็นว่า การที่บุคคลจะทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับสมรรถนะ ที่เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของงานได้มากกว่าอย่างอื่น ดังนั้น สมรรถนะ จึงถือเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้เช่นกัน

สำหรับประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในองค์การที่เป็นเครือข่ายบริษัทข้ามชาติก่อนที่ จะแพร่หลายเข้าสู่บริษัทชั้นนำของประเทศ เช่น เครือปูนซีเมนต์ไทย ซึ่งถือเป็นหน่วยงานเอกชนที่ได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะไปใช้แล้วเกิดผลสำเร็จอย่างเห็นได้ชัด จึงทำให้แวดวงราชการมีการตื่นตัวและมีการนำแนวคิดดังกล่าวไป ทดลองใช้ในหน่วยงานราชการ โดยสำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ได้จ้างบริษัทเฮย์กรุป (Haygroup) เป็นที่ปรึกษาในการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยได้มีการจัดทำ Competency Model สำหรับระบบข้าราชการพลเรือนไทย เพื่อใช้ในการบริหารงาน ประเมินผลงาน และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระยะยาว (ฐิติพัฒน์ พิษนาคาพงศ์, 2549)

จากประกาศ ก.พ.อ. เรื่อง มาตรฐานการกำหนดระดับตำแหน่งและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น พ.ศ. 2553 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 ส่งผลทำให้สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ หาแนวทางในการปฏิบัติให้สอดคล้องกับระบบบริหารงานบุคคลแบบใหม่ ประกอบกับการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2547 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551 ได้วางหลักการปฏิบัติราชการว่าต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า โดยมาตรา 76 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน รวมถึงนำผลการประเมินดังกล่าวไปใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ โดยใช้การประเมินสมรรถนะ ซึ่งถือเป็นการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญ

หัวหน้าสำนักงานคณบดี ถือเป็นตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นตามประกาศ ก.พ.อ.ดังกล่าว ที่ต้องมีการประเมินและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง โดยประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงานตามตัวชี้วัดของตำแหน่งที่ครองอยู่ และประเมินจากพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ หัวหน้าสำนักงานคณบดี จะต้องถูกประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานใน 3 ส่วน ได้แก่ ประเมินสมรรถนะหลัก ประเมินสมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และประเมินสมรรถนะทางการบริหาร ซึ่งจะเห็นได้ว่า สมรรถนะถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารระดับต้นจะต้องถูกประเมินเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจ เช่น ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เงินเดือน ค่าตอบแทน นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในการทำงาน ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยบริหารและกระบวนการบริหาร มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางการบริหาร (ณัฐพร ยศนรินทร์กุล, 2552; มานพ เงินโสม, 2553; ธนภัทร อรัญเพิ่ม, 2554; ธรรมบุญ บุญจันทร์, 2556; วินันทา ลีลาภัยยศ, 2556; ณัฐพร เปรมศักดิ์, 2557) นอกจากนี้ สิริวานี วสุภัทร (2551) ยังพบว่าภาวะผู้นำและสมรรถนะของผู้บริหารส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหาร และ สุกมิตร์ พินิจการ (2552) จิตรลดา ศรีบุญเรือง (2556) และราพันธ์ แดงกาศ (2556) ก็พบความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะในการปฏิบัติงานกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน (ฉฐาภา แก้วเสียง, 2556; สุภาภรณ์ จันทร์กลม, 2556)

ทั้งนี้ งานวิจัยในอดีตได้มีการศึกษาสมรรถนะในหลากหลายมุมมอง แต่ยังไม่มีการศึกษาสมรรถนะทั้ง 3 ส่วน ไปพร้อมกัน จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษา สมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสมรรถนะทางการบริหาร ของหัวหน้าสำนักงานคณบดีของมหาวิทยาลัยทั่วประเทศโดยงานวิจัยนี้ ให้สมรรถนะทั้ง 3 ส่วน เป็นตัวแปรกลาง และให้ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยทางการบริหาร และความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวแปรต้นที่ส่งผลต่อสมรรถนะทั้ง 3 ส่วน โดยมีคำถามงานวิจัยว่า 1) ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยทางการบริหาร และความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสมรรถนะทางการบริหาร หรือไม่ อย่างไร และ 2) สมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสมรรถนะ

ทางการบริหาร มีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อความสำเร็จในการทำงาน หรือไม่ อย่างไร โดยข้อสมมติที่ได้จากงานวิจัยนี้ จะเป็นการยืนยันงานวิจัยในอดีต และขยายวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะให้กว้างออกไป

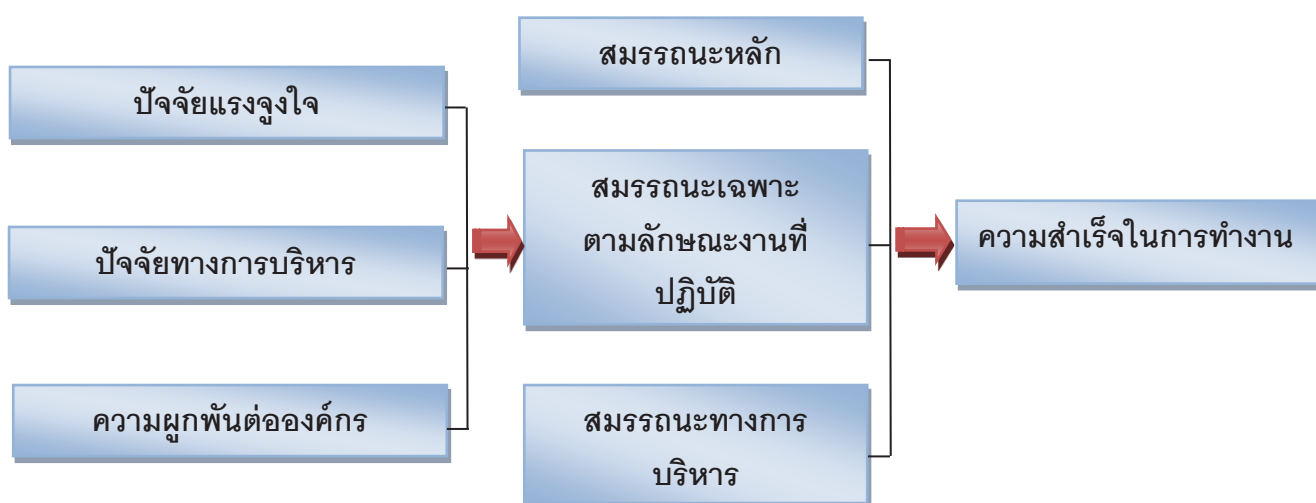
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยทางการบริหาร ความผูกพันต่อองค์กร ที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อสมรรถนะหลักสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสมรรถนะทางการบริหาร

2.2 เพื่อศึกษาสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสมรรถนะทางการบริหาร ที่มีอิทธิพลเชิงสาเหตุต่อความสำเร็จในการทำงาน

3. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมุติฐานในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีการศึกษาสมรรถนะในหลายแง่มุม แต่ยังไม่มีการนำสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะในการปฏิบัติงาน และสมรรถนะทางการบริหารมาวิเคราะห์ในโมเดลเดียวกัน ดังนั้น งานวิจัยนี้ จึงได้นำสมรรถนะทั้ง 3 ประเภทมาเป็นตัวแปรกลาง โดยกำหนดให้ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยทางการบริหาร และความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวแปรต้น และกำหนดให้ความสำเร็จในการทำงานเป็นตัวแปรตาม แล้ววิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของตัวแปรตัวกลางของหัวหน้าสำนักงานคนบดในประเทศไทย ตามรูปภาพ 1



รูปภาพ 1: กรอบแนวคิดในการวิจัย

3.1 นิยามศัพท์

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรทุกตำแหน่ง ซึ่งมหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันในองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ปรัชญา และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และการทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับสายงานหรือตำแหน่ง เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย 8 สมรรถนะ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การ

สั่งการตามอำนาจหน้าที่ การสืบเสาะหาข้อมูล การดำเนินการเชิงรุก การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน ศิลปะการสื่อสารจูงใจ และการสร้างสัมพันธภาพ

3. สมรรถนะทางการบริหาร หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเฉพาะสำหรับตำแหน่งบริหาร เพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทางการบริหารให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่ สภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน การควบคุมตนเอง และการสอนงานและการมอบหมายงาน

4. ปัจจัยแรงจูงใจ หมายถึง ความรู้สึกต่อสิ่งที่เป็นตัวกระตุ้นให้หัวหน้าสำนักงานคนบด พุ่งทะยานกายแรงใจและแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน

5. ปัจจัยทางการบริหาร หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารงานในสำนักงานคนบด ประกอบด้วย กำลังคน งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์

6. ความผูกพันองค์กร หมายถึง การรับรู้ของหัวหน้าสำนักงานคนบดที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อนายจ้างและมีพฤติกรรมตั้งใจและเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร พร้อมทั้งอยู่กับองค์กรต่อไป

7. ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของหัวหน้าสำนักงานคนบดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเองเกี่ยวกับ โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย รวมถึงโอกาสในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ ตลอดจนความพอใจกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และการดำเนินการในงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ เป็นที่พอใจของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

3.2 สมมุติฐานการวิจัย:

H1a: ปัจจัยแรงจูงใจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะหลักของหัวหน้าสำนักงานคนบดในประเทศไทย

H1b: ปัจจัยแรงจูงใจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของหัวหน้าสำนักงานคนบดในประเทศไทย

H1c: ปัจจัยแรงจูงใจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะทางการบริหารของหัวหน้าสำนักงานคนบดในประเทศไทย

H2a: ปัจจัยทางการบริหาร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะหลักของหัวหน้าสำนักงานคนบดในประเทศไทย

H2b: ปัจจัยทางการบริหาร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของหัวหน้าสำนักงานคนบดในประเทศไทย

H2c: ปัจจัยทางการบริหาร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะทางการบริหารของหัวหน้าสำนักงานคนบดในประเทศไทย

H3a: ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะหลักของหัวหน้าสำนักงานคนบดในประเทศไทย

H3b: ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของหัวหน้าสำนักงานคนบดในประเทศไทย

H3c: ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะทางการบริหารของหัวหน้าสำนักงานคนบดในประเทศไทย

H4: สมรรถนะหลักมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการทำงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในประเทศไทย

H5: สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการทำงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในประเทศไทย

H6: สมรรถนะทางการบริหาร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการทำงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในประเทศไทย

4. วิธีดำเนินการวิจัย

4.1 ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ หัวหน้าสำนักงานคณบดีจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จำนวน 504 คน (สารานุกรมเสรี, 2559: เว็บไซต์)

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม 9 ตอน ได้แก่

1. ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ระยะเวลาในการทำงาน และประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้างาน

2. ตอนที่ 2-8 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยทางการบริหาร ความผูกพันต่อองค์กร ความสำเร็จในการทำงาน สมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสมรรถนะทางการบริหาร โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ (Likert, 1967) คือ ระดับความคิดเห็นมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

3. ตอนที่ 9 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เป็นคำถามลักษณะปลายเปิด

4.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ มีขั้นตอนการสร้างดังนี้

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยทางการบริหาร ความผูกพันต่อองค์กร สมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ สมรรถนะทางการบริหาร

2. กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา กำหนดโครงสร้างของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษา

3. ดำเนินการสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับโครงสร้างของแบบสอบถามที่กำหนดไว้

4. การตรวจสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถาม เสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) การใช้ภาษา (Wording) และด้านอื่นๆ ที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นสมควรแก้ไข จากนั้นผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

5. การตรวจสอบความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่มีความตรงและปรับปรุงแก้ไขให้เป็นปรนัย (Objectivity) ตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอไว้ นำไปทดลองใช้ (Try out) กับสมาชิกที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ที่มีบริบทคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Reliability) โดยใช้สูตรของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบาค ควรมีค่าเกิน 0.70 (Cronbach, 1954) และหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยใช้ ค่าวิกฤติจากตารางเพียร์สัน (Critical values for Pearson r) เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบค่าอำนาจจำแนก (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2551) ซึ่งพบว่า มีค่าวิกฤติ เท่ากับ 0.164 และข้อคำถามทุกข้อในแต่ละด้านมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-Total-Correlation) สูงกว่าค่าวิกฤติทุกค่า นั้นแสดงว่าทุกข้อสามารถจำแนกกลุ่มได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัด นั่นก็คือคำถามทุกข้อมีคุณภาพด้านอำนาจจำแนก สามารถนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลได้ นอกจากนี้ยังได้ทำการวิเคราะห์

องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อหา Construct Validity ทั้งนี้ ซึ่งค่า Factor Loading ควรมีค่าเกิน 0.40 (Hair et al., (2006) จึงจะถือว่าแบบสอบถามนั้นมีความตรงเชิงโครงสร้าง ซึ่งพบว่าค่า Factor Loading มีค่าอยู่ระหว่าง 0.44-0.88 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความตรงเชิงโครงสร้าง ทั้งนี้ ค่า Factor Loading และค่า Cronbach' Alpha Coefficient แสดงไว้ในตารางที่ 1

ตาราง 1 แสดงค่า Factor Loading และค่า Cronbach' Alpha Coefficient

ตัวแปร	Factor Loading	Cronbach' Alpha Coefficient
ปัจจัยแรงจูงใจ	0.56-0.82	0.89
ปัจจัยทางการบริหาร	0.44-0.85	0.87
ความผูกพันต่อองค์กร	0.74-0.84	0.82
สมรรถนะหลัก	0.44-0.83	0.95
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ	0.43-0.82	0.97
สมรรถนะทางการบริหาร	0.50-0.88	0.97
ความสำเร็จในการทำงาน	0.72-0.85	0.89

4.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับดังนี้

1. ทำหนังสือจากผู้วิจัยถึงหัวหน้าสำนักงานคนบดหรือรักษาการหัวหน้าสำนักงานคนบดหรือเลขานุการคนบด เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ดำเนินการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยเจ้าหน้าที่ส่งถึงหัวหน้าสำนักงานคนบดจำนวน 504 ชุด โดยแนบซองและปิดอากรแสตมป์เพื่อให้ส่งกลับคืนมายังผู้วิจัย
3. เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืน ทำการตรวจสอบความครบถ้วนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แบบสอบถามฉบับใดที่ตอบไม่ครบ ถือว่าเป็นแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ ผู้วิจัยจะคัดออก
4. มีกระบวนการติดตามการตอบแบบสอบถามผ่านการใช้อีเมล และให้สรุปรายงานผลการวิจัยเป็นสิ่งจูงใจในการตอบแบบสอบถาม (ปรีดา เบ็ญการ, 2539) โดยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งหมดจำนวน 260 ชุด ได้รับแจ้งว่าไม่สามารถตอบแบบสอบถามได้ เนื่องจากไม่มีตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานคนบด จำนวน 3 ชุด จึงเหลือแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น 257 ชุด คิดเป็นร้อยละ 51

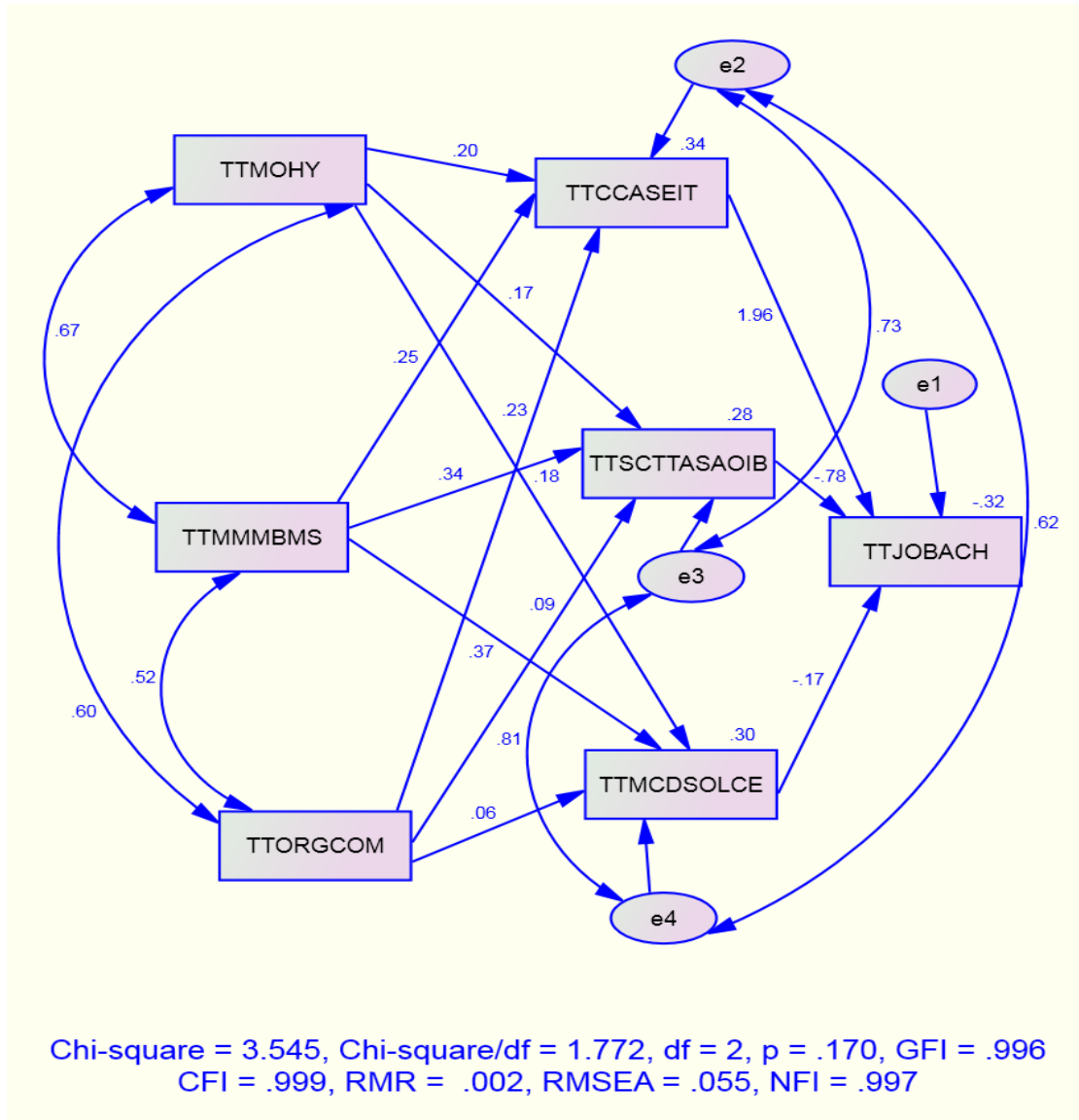
4.5 การวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) มาประมวลผล รวบรวมและวิเคราะห์ผลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูปตามลำดับดังนี้

1. การวิเคราะห์สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistic Analysis) เพื่อบรรยายคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
2. การวิเคราะห์สถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistic Analysis) โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

5. ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 16 ปี ขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้างานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี

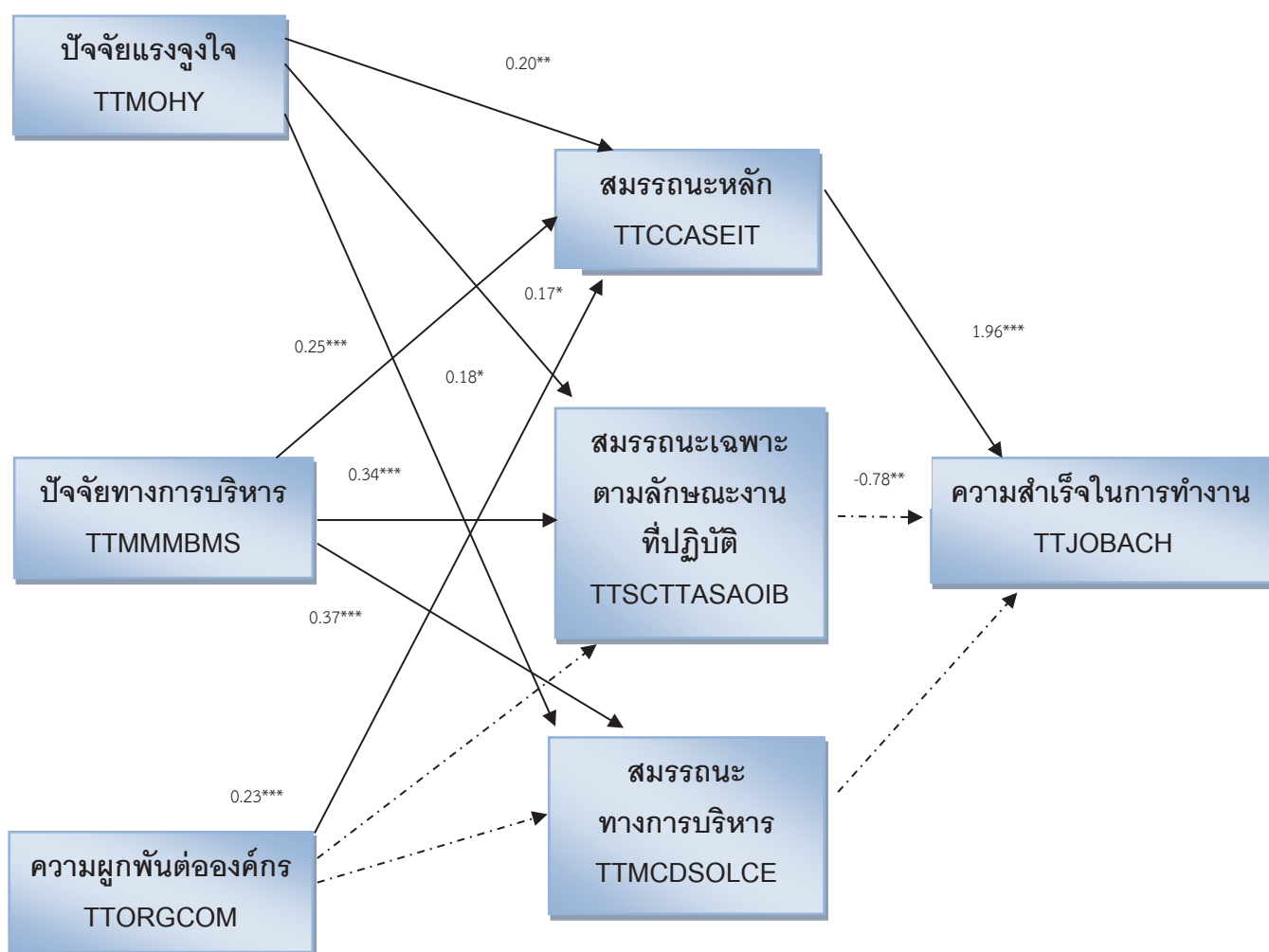


รูปภาพ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ Path Analysis ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของหัวหน้าสำนักงานคนบดในประเทศไทย

จากการตรวจสอบความสอดคล้องของแบบจำลองโมเดลโครงสร้างตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้เกณฑ์ความสอดคล้องของ Hair et al (2006); Joreskog and Sorbon (1993); Mueller (1996); Diamantopoulos (2000) และ Brown and Cudeek (1993) เป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบ พบว่าแบบจำลองโมเดลโครงสร้างตามทฤษฎีที่กำหนดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งเป็นตามเกณฑ์การกำหนดค่า ดังตาราง 2 และรูปภาพ 2

ตาราง 2: แสดงค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์แบบจำลองโมเดลโครงสร้างตามทฤษฎีเมื่อเทียบกับเกณฑ์

ดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติที่ได้ จากการวิเคราะห์	อ้างอิง
Chi-square	P 0.05	0.170	Hair et al., (2006); Joreskog and Sorbon (1993)
CMIN/DF	< 3	1.772	Hair et al., (2006);
GFI	0.90	0.996	Hair et al., (2006);
CFI	0.90	0.999	Hair et al., (2006); Mueller (1996)
NFI	0.90	0.997	Hair et al., (2006); Mueller (1996)
RMR	< 0.05	0.002	Diamantopoulos (2000)
RMSEA	0.05-0.08	0.055	Hair et al., (2006); Brown and Cudeek (1993)



รูปภาพ 3 แสดงสรุปผลการวิเคราะห์ Path Analysis ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในประเทศไทย (คะแนนมาตรฐานโดย *= $p<0.05$; **= $p<0.01$; ***= $p<0.001$)

ตาราง 3 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และค่าอิทธิพลรวมของโมเดลโครงสร้าง

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรผล											
	สมรรถนะหลัก			สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ			สมรรถนะทางการบริหาร			ความสำเร็จในการทำงาน		
	(TTCCASEIT)			(TTSCCTTASAOIB)			(TTMCDSOLCE)			(TTJOBACH)		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ปัจจัยแรงจูงใจ (TTMOHY)	0.20	-	0.20	0.17	-	0.17	0.18	-	0.18	-	0.22	0.22
ปัจจัยทางการบริหาร (TTMMBMS)	0.25	-	0.25	0.34	-	0.34	0.37	-	0.37	-	0.17	0.17
ความผูกพันต่อองค์กร (TTORGCOR)	0.23	-	0.23	0.09	-	0.09	0.06	-	0.06	-	0.38	0.38
สมรรถนะหลัก (TTCCASEIT)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.96	-	1.96
สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (TTSCCTTASAOIB)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.78	-	-0.78
สมรรถนะทางการบริหาร (TTMCDSOLCE)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-0.17	-	-0.17

หมายเหตุ: อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) และ อิทธิพลรวม (TE)

จากรูปภาพ 3 และ ตาราง 3 เป็นผลการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และค่าอิทธิพลรวมของแบบจำลองโมเดลโครงสร้าง เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะและความสำเร็จในการทำงานของหัวหน้าสำนักงานคนบดีในประเทศไทย โดยใช้คะแนนมาตรฐานซึ่งกำหนดให้ * = $p < 0.05$; ** = $p < 0.01$; *** = $p < 0.001$ จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสมรรถนะทางการบริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.20, 0.17 และ 0.18 ตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ H1a, H1b และ H1c นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยทางการบริหาร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสมรรถนะทางการบริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.25, 0.34 และ 0.37 ตามลำดับเช่นกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ H2a, H2b และ H2c

ส่วนความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะหลัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.23 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ H3a และสมรรถนะหลัก ก็เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 1.96 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ H4

6. อภิปรายผลการวิจัย

6.1 จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจมีอิทธิพลทางเชิงบวกต่อสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสมรรถนะทางการบริหารของหัวหน้าสำนักงานคนบดในประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐพร ยศนิรันดร์กุล (2552) ที่พบว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น และสุวรรณ ภูซิ่น (2556) ที่พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บุคลากร อิทธิพลทางตรงต่อสมรรถนะหลักในระดับสูง นอกจากนี้งานวิจัยของ มานพ เงินโหม (2553) ยังสะท้อนให้เห็นว่าลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เงินเดือน ค่าตอบแทน การปกครองและนิเทศงาน นโยบายและการบริหาร ความมั่นคงในการทำงาน สภาพของวิชาชีพ ซึ่งถือเป็นปัจจัยแรงจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะของหัวหน้าสถานีนามัยจังหวัดเพชรบูรณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมไปถึง รุ่งอรุณ บุตรสิงห์ (2552) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสมรรถนะในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูง และผลการศึกษาของจิรัฐดา บัวผัน และคณะ (2554) ที่สะท้อนว่าปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีอิทธิพลทางบวกต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จากการอภิปรายผลการวิเคราะห์ จึงยืนยันได้ว่า ปัจจัยแรงจูงใจมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสมรรถนะทางการบริหารของหัวหน้าสำนักงานคนบดในประเทศไทย

6.2 จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยทางการบริหารมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสมรรถนะทางการบริหารของหัวหน้าสำนักงานคนบดในประเทศไทย สอดคล้องกับงานวิจัยของธรรมบุญ บุญจันทร์ (2556) ที่พบว่า ภาพรวมปัจจัยทางการบริหาร มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางทิศทางบวกกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยทางการบริหารด้านวิธีการจัดการ ด้านเวลา และลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ สามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงพยาบาล ได้ร้อยละ 46.4 ปัญหาอุปสรรคที่พบส่วนใหญ่คือ ปัจจัยทางการบริหารด้านคน รองลงมาคือ ปัจจัยทางการบริหารด้านงบประมาณ นอกจากนี้งานวิจัยของธนภัทร อรัญเพิ่ม (2554) ยังสะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยบริหารด้านกำลังคน ด้านงบประมาณ และด้านวัสดุอุปกรณ์ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีนามัยอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยกระบวนการบริหาร ด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการอำนวยความสะดวก และด้านการควบคุมกำกับ มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะด้านการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีนามัยอยู่ในระดับสูง จากการอภิปรายผลการวิเคราะห์ จึงยืนยันได้ว่าปัจจัยทางการบริหารมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสมรรถนะทางการบริหารของหัวหน้าสำนักงานคนบดในประเทศไทย

6.3 จากผลการวิจัยที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะหลักของหัวหน้าสำนักงานคนบดในประเทศไทย สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชิดชนก แดงอ่อน (2557) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลวิภาวดีกับการแสดงพฤติกรรมด้านสมรรถนะหลัก ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรกับการแสดงพฤติกรรมด้านสมรรถนะหลักมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงยืนยันผลการวิจัยได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อสมรรถนะหลักของหัวหน้าสำนักงานคนบดในประเทศไทย

6.4 จากผลการวิจัยที่พบว่า สมรรถนะหลัก มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการทำงานของหัวหน้าสำนักงานคนบดในประเทศไทย สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาภรณ์ จันทร์กลม (2556) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนในอำเภอบางช้าง

จังหวัดระยอง โดยรวมมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนจิตรลดา ศรีบุญเรือง (2556) ได้พบว่า สมรรถนะมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามอยู่ในระดับค่อนข้างสูง นอกจากนี้ ฐฎาภา แก้วเสียง (2556) พบว่า สมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี มีความสัมพันธ์กันในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และงานวิจัยของธีรพันธ์ วัฒนาคานนท์ (2554) ได้สะท้อนให้เห็นว่าสมรรถนะหลักทางการบัญชีมีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานโดยรวม และตัวแปรพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานโดยรวม ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง ด้านบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล และด้านแรงจูงใจ/เจตคติ ดังนั้น จึงยืนยันผลการวิจัยได้ว่า สมรรถนะหลัก มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จในการทำงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในประเทศไทย

ตาราง 4 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
H1a	ปัจจัยแรงจูงใจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะหลักของหัวหน้าสำนักงานคนบดีในประเทศไทย	ยอมรับ
H1b	ปัจจัยแรงจูงใจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของหัวหน้าสำนักงานคนบดีในประเทศไทย	ยอมรับ
H1c	ปัจจัยแรงจูงใจ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะทางการบริหารของหัวหน้าสำนักงานคนบดีในประเทศไทย	ยอมรับ
H2a	ปัจจัยทางการบริหาร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะหลักของหัวหน้าสำนักงานคนบดีในประเทศไทย	ยอมรับ
H2b	ปัจจัยทางการบริหาร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของหัวหน้าสำนักงานคนบดีในประเทศไทย	ยอมรับ
H2c	ปัจจัยทางการบริหาร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะทางการบริหารของหัวหน้าสำนักงานคนบดีในประเทศไทย	ยอมรับ
H3a	ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะหลักของหัวหน้าสำนักงานคนบดีในประเทศไทย	ยอมรับ
H3b	ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติของหัวหน้าสำนักงานคนบดีในประเทศไทย	ปฏิเสธ
H3c	ความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อสมรรถนะทางการบริหารของหัวหน้าสำนักงานคนบดีในประเทศไทย	ปฏิเสธ
H4	สมรรถนะหลักมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการทำงานของหัวหน้าสำนักงานคนบดีในประเทศไทย	ยอมรับ
H5	สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการทำงานของหัวหน้าสำนักงานคนบดีในประเทศไทย	ปฏิเสธ
H6	สมรรถนะทางการบริหาร มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสำเร็จในการทำงานของหัวหน้าสำนักงานคนบดีในประเทศไทย	ปฏิเสธ

7. สรุปผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 16 ปี ขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้างานต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีเพียงสมมติฐานที่ 3b, 3c, H5 และ H6 เท่านั้น ที่ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปฏิเสธสมมติฐาน ส่วนสมมติฐานอื่นนั้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่างยอมรับสมมติฐาน กล่าวคือ ปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยทางการบริหาร มีอิทธิพลทางเชิงบวกต่อสมรรถนะหลัก สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสมรรถนะทางการบริหารของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในประเทศไทย จึงเป็นไปตามสมมติฐาน H1a, H1b, H1c, H2a, H2b และ H2c สำหรับความผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อสมรรถนะหลัก จึงยอมรับสมมติฐาน H3a แต่ความผูกพันต่อองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสมรรถนะทางการบริหาร จึงปฏิเสธสมมติฐาน H3b และ H3c นอกจากนี้ สมรรถนะหลัก ยังมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับความสำเร็จในการทำงาน จึงยอมรับสมมติฐาน H4 ส่วนสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติและสมรรถนะทางการบริหาร ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในประเทศไทย จึงปฏิเสธสมมติฐาน H5 และ H6

8. ข้อจำกัดในการวิจัย

8.1 การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการศึกษาเฉพาะหัวหน้าสำนักงานคณบดี จำนวน 257 คนเท่านั้น จึงอาจไม่ใช่ความคิดเห็นของหัวหน้าสำนักงานคณบดี/รักษาการหัวหน้าสำนักงานคณบดี/หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะ/หรือผู้ที่มิตำแหน่งเทียบเท่าทั้งหมด

8.2 การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจแบบตัดขวาง จึงอาจเกิดความคลาดเคลื่อนบางประการได้ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบค่าความเที่ยงและค่าความตรงของแบบสอบถาม เพื่อเพิ่มคุณภาพของคำถาม ในแบบสอบถาม ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Cronbach, 1954)

8.3 การวิจัยครั้งนี้เป็นการสอบถามไปยัง หัวหน้าสำนักงานคณบดี/รักษาการหัวหน้าสำนักงานคณบดี/หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะ/หรือผู้ที่มิตำแหน่งเทียบเท่า ดังนั้น อาจมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดความลำเอียง เนื่องจากการประเมินตนเองของบุคคลดังกล่าว

9. ข้อเสนอแนะ

9.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. เนื่องจาก หัวหน้าสำนักงานคณบดี เป็นเพียงผู้บริหารระดับกลางประจำอยู่หน่วยงานระดับคณะ ที่มีบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ดังนั้น การดำเนินงานและสั่งการจะสามารถกระทำได้ ตามขอบเขตและอำนาจหน้าที่เฉพาะกลุ่มเป้าหมายเท่านั้น นอกจากนี้ อำนาจในการตัดสินใจ สั่งการบางเรื่อง ก็มิได้เบ็ดเสร็จ ถึงแม้จะมีกฎหมายรองรับก็ตาม เช่น การประเมินความดีความชอบของบุคลากรที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานคณบดี

2. หัวหน้าสำนักงานคณบดี ถึงแม้ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูงของสายสนับสนุน แต่อำนาจในการตัดสินใจ ยังต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารในสายวิชาการ บางครั้งความคิดเห็นมุมมองต่าง ๆ ยังไม่ตรงกัน อาจทำให้การพัฒนาไม่เดินหน้าเต็มที่ ต้องได้รับความเห็นชอบก่อน จึงจะดำเนินการต่อได้ ทั้ง ๆ บางครั้งเป็นเรื่องพื้นฐานหรืองานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ

3. การตัดสินใจบางเรื่อง ยังขึ้นอยู่กับผู้บริหาร แม้ว่าผู้ได้บังคับบัญชา อยากให้มีการปรับเปลี่ยน แต่ก็ไม่สามารถทำได้ ทำให้งานบางอย่างไม่เกิดการพัฒนา และการทำงานขาดประสิทธิภาพ และผู้ได้บังคับบัญชา ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือเท่าที่ควร

4. ตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานคณบดี เป็นตำแหน่งประเภทบริหาร แต่บทบาทส่วนใหญ่ มักถูกมองว่าไม่ใช่ผู้บริหาร การให้ความคิดเห็น ส่วนใหญ่ผู้บริหารสูงสุดของคณะ ไม่ค่อยได้รับการตอบสนอง ในเชิงการบริหารบุคคล เป็นเพียงแค่ปกครองดูแล แต่บทบาทการให้คุณให้โทษ ไม่ได้รับการตอบรับและมอบหมายจากคณบดี

5. หัวหน้าสำนักงานคณบดี ไม่ควรเป็นอาจารย์ที่สอนหนังสือ และมาตามวาระผู้บริหาร ควรมีหัวหน้าสำนักงานที่เป็นสายสนับสนุน และอยู่กับสำนักงานตลอด ซึ่งจะทำงานบริหารมีการพัฒนาสำนักงานได้อย่างต่อเนื่อง

6. หัวหน้าสำนักงานคณบดีมีงานที่หลากหลาย ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเรียนรู้และศึกษางานให้รอบคอบ รวมทั้งการควบคุมอารมณ์ ต้องเข้าใจคน เข้าใจตนเองในแต่ละสถานการณ์ ให้คำปรึกษา ชี้แนะ พัฒนางานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงศักยภาพ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจในการทำงาน นอกจากนี้ หัวหน้าสำนักงานคณบดี ควรมีสมรรถนะการใช้งานเทคโนโลยีใหม่และภาษาอังกฤษด้วย เช่น ระบบอัจฉริยะ การวางแผนการจัดการทรัพยากร ระบบห่วงโซ่อุปทาน เป็นต้น

7. พนักงานมหาวิทยาลัยที่เป็นหัวหน้าสำนักงานคณบดี ซึ่งยังไม่มีตัวตนที่ชัดเจนในสังคมอุดมศึกษา หากมี พบชัดเจน พนักงานมีตัวตนชัดเจน ก็จะทำให้เกิดการพัฒนาหน่วยงาน และเติมเต็มศักยภาพแต่ละบุคคลได้ และเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

8. การสร้างแรงจูงใจ ที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา การส่งเสริมการปฏิบัติงานในรูปแบบของการทำงานเป็นทีม ความก้าวหน้าในอาชีพ การสร้างระบบงานที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ และการมีระบบเทคโนโลยีสนับสนุนสมรรถนะด้านการบริหารงาน

9. เนื่องจากมหาวิทยาลัยของรัฐปัจจุบัน จะปรับเปลี่ยนสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ ดังนั้น บุคลากรสายสนับสนุน ต้องมีการตื่นตัว และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการทุ่มเทเพื่อองค์กร ให้มากขึ้น รวมทั้งต้องทำงานเพื่อมุ่งให้เกิดรายได้มากขึ้น เพื่อความอยู่รอดขององค์กร ทำงานด้วยจิตบริการ มุ่งสร้างเครือข่าย เพื่อองค์กร

9.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัย ครั้งต่อไป

1. ลักษณะของกลุ่มประชากรในการศึกษาค้างนี้ เป็นการศึกษเฉพาะกรณีกับหัวหน้าสำนักงานคณบดี/รักษาการหัวหน้าสำนักงานคณบดี/หัวหน้าสำนักงานเลขานุการคณะ/หรือผู้ที่มีตำแหน่งเทียบเท่า เท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาค้างต่อไป จึงควรมีการขยายขอบเขตของกลุ่มประชากรออกไปสู่ตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียง เช่น ผู้อำนวยการสำนักงาน เป็นต้น เพื่อจะได้นำผลวิจัยมาเปรียบเทียบกันได้

2. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งผลการวิจัยให้วิธีอนุมาน ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรมีการทำการวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่ไปด้วย โดยการสัมภาษณ์และสังเกตพฤติกรรม ก็จะทำให้ผลการวิจัยมีความสมบูรณ์มากขึ้น

3. ควรมีการศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล โดยมีการแยกพิจารณาตามข้อมูลส่วนบุคคลด้วย เช่น หัวหน้าสำนักงานที่มีเพศต่างกัน อายุต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน ประสบการณ์ในการตรวจสอบต่างกัน และสังกัดต่างกัน จะส่งผลทำให้สมรรถนะต่างกัน และความสำเร็จในการทำงานต่างกันหรือไม่ เป็นต้น

4. การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจ ปัจจัยทางการบริหาร และความผูกพันต่อองค์กร เท่านั้น ซึ่งจากการทบทวนเอกสารแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง พบว่ายังมีตัวแปรอีกหลายตัวที่มีเชื่อมโยงเกี่ยวพันกับสมรรถนะ เช่น บรรยากาศองค์กร การสนับสนุนจากองค์กร เป็นต้น ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไป จึงควรมีการศึกษาในตัวแปรดังกล่าวหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ เพื่อให้ได้ขอบเขตของความรู้ที่กว้างขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- จิตรลดา ศรีบุญเรือง. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- จิรสุดา บัวผัน, ประจักษ์ บัวผัน และพรทิพย์ คำพอ. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของทันตแพทย์ในโรงพยาบาลชุมชนเขตสาธารณสุขที่ 12. วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชิดชนก แดงอ่อน. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลวิภาวดีกับการแสดงพฤติกรรมด้านสมรรถนะหลัก. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- จิตติพัฒน์ พิษณุธาดาทองศ์. (2549). ยุทธวิธีที่ใช้ระบบสมรรถนะในการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารดำรงราชานุกาฬ, 6(20), 2-3.
- ณัฐพร ยศนิรันดร์กุล. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจ บรรยากาศองค์กรกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้นโรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- ณัฐพร เปรมศักดิ์. (2557). สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะตำแหน่งกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานบันทึกข้อมูล สังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2551). การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 2). กทม.: ประสานการพิมพ์.
- ธนาภัทร อธิบุญเพิ่ม. (2554). ปัจจัยบริหารและกระบวนการบริหารที่มีผลต่อสมรรถนะด้านการปฏิบัติงานของหัวหน้าสถานีอนามัยในจังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธรรมบุญ บุญจันทร์. (2556). ลักษณะส่วนบุคคลและปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อสมรรถนะหลักของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธีรนนท์ วัฒนาคานนท์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักทางการบัญชีกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าส่วนการคลังองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง. วิทยานิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปรีดา เป้าธรรม. (2539). การวิเคราะห์ห่อภิมาณของปัจจัยที่มีผลต่ออัตราการตอบกลับแบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มานพ เงินโหม. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับสมรรถนะของหัวหน้าสถานีอนามัยจังหวัดเพชรบูรณ์. การค้นคว้าแบบอิสระสาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รุ่งอรุณ บุตรสิงห์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา พ.ศ. 2552. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จำพันธ์ แดงกาศ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสำนักงานที่ดินจังหวัดลำพูน. การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- ลฎาภา แก้วเสียง. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดเพชรบุรี*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- วินันทา ลีลาียงยศ. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรของธนาคารออมสิน*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศุภมิตร พินิจการ. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักกับประสิทธิภาพการทำงานของนักบัญชีกรมสรรพสามิต*. วิทยานิพนธ์บัญชีมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สารานุกรมเสรี. (2559). รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ. ค้นเมื่อ 1 กรกฎาคม 2559, จาก <https://th.wikipedia.org/wiki/รายชื่อสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย/สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ>.
- สิริกร สืบสัด. (2552). *การศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหาร สถานศึกษาตามการรับรู้ของครูกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สิริราณี วสุภัทร. (2551). *ภาวะผู้นำทางวิชาการ และสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุภาภรณ์ จันท์กลม. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชนในอำเภอบางฉวาง จังหวัดระยอง*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวรรณ ภูซิ่น. (2556). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความต้องการพัฒนาตนเองที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของข้าราชการตำแหน่งนักวิชาการศุลกากร ระดับปฏิบัติการ สังกัดสำนักงานศุลกากรภาคที่ 1 กรมศุลกากร*. *วารสารสังคมศาสตร์*, 2(2), 1-9.
- Brown. M. W. & Cudeek, R. (1993). *Alliterative ways of assessing model fit. In texting structural equation model*. Sage Publication: New Jersey.
- Cronbach, L. J. (1954). Coefficient alpha and the internal structure of wests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Diamantopoulos, S. (2000). *Introduction LISREL: A guide for the uninitiated*. Sage Publication: London.
- Joreskog, K.G. & Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural equation modeling with the simplis command language*. Software International: Chicago.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B., , Rolph E. A., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Krejcie, R. V. & Morgan D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Psychological Measurement*, 607-610.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- McClellan, D. C. (1973). Test for competence, rather than intelligence. *American Psychologists*, 17(7), 57-83.
- Mueller, R. O. (1996). *Basic principles of structural equation modeling: An introduction to LESREL and EQS*. New York: Springer.

Proactive Product Strategy and Marketing Profitability: An Empirical Investigation of Furniture and Decorative Product Businesses in Thailand

Sureerat Muaengkhot^{*} Prathanporn Jhundra-indra² and Sutana Boonlua³

Abstract

Proactive product strategy has been accepted as one of the key capabilities of marketing profitability. The purpose of this research was to investigate the relationships among the dimensions of the proactive product strategy and marketing profitability. The population and sample were the furniture and decorative product businesses in Thailand, totaling 156 firms. The period of data collection was June to August 2016. The regression analysis indicated that the dimensions of proactive product strategy consist of new product development implementation, radical product innovation emphasis, original product design focus, and excellent product identity capability have a significant positive influence on marketing advantage. Moreover, marketing advantage has a strong and positive effect on marketing profitability. Finally, this research generates suggestions for marketing executive utilized proactive product strategy to manage the marketing business strategy, and to be the effective guidelines on the marketing operation of furniture and decorative product businesses in Thailand as well as the recommendation for further research in the future.

Keywords: Proactive Product Strategy, Marketing Advantage, Marketing Profitability

^{*} Ph.D. Student in Marketing Management, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University
e-mail: sureerat.muang@gmail.com

^{2,3} Lecturer, Ph.D., Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

1. Introduction

Recently, businesses are facing with a rapidly change environment and have shorter product life cycles. The growth of globalization and the technological advancement lead to firms' competition in broader markets - from the domestic level to the global level. Moreover, the increasing of customer demands and the number of competitors in the broader market leads to businesses difficult to satisfy target customer needs. Meanwhile, there are new competitors entering in the market from many channels such as online, store and private labels result in a rising price war and product diversity (Kotler and Keller, 2012). In addition, the importance of both internal and external factors encouraged to make superior products differentiate in the market. These cause businesses tend to make investment in aggressive product and sales promotions to dominate the target market's consumption to meet customer needs. Since, product is a key important to generate revenue for the organization the organization is trying to offer product and service that can meet the needs and expectations of customers, both today and in the future through proactive product. Consequently, businesses achieve marketing advantage and marketing profitability in the long-term. Therefore, many businesses make effort deliver outstanding product value to exceed expectation of customers and enhance competitiveness in the marketplace (Naver, Slater and MacLachlan, 2004).

Proactive product strategy (PPS) refers to the process to create distinguishing product value by seeking new opportunities and new offering different from the competitors by focusing on development, improvement, innovative of goods and services to satisfy anticipation for future needs of customers (Blois, 1985; Lumpkin and Dess, 2001; Shankar, 2006; Ottosson and Kindstrom, 2016). The concept of PPS holds the operational approach, it enables to enhance long-term profitability (Dekimpe and Hanssens, 1999). In addition, several researchers have attempted to develop an alternative of creating proactive product based on marketing practice (Atuahene-Gima, Slater, and Olson, 2005; Kumar and Noble, 2016). Likewise, the proactive product strategy can be implemented to create and develop new products in diverse ways, to offer new product and stimulating the emerging needs of customers in the market. Significantly, the marketing implementation of the proactive product strategy is interesting. Moreover, businesses that focus on a proactive product strategy, in addition to their marketing profitability. Consistent with Merrilees et al. (2011) suggested that the initial outcomes of applying marketing capabilities relate to direct customer effects, in terms of selling more units to existing customers, repeat purchases or gaining new customers as a result, market share increased. This research has synthesized the prior research and develop a comprehensive definition of proactive product strategy. Therefore, there are five dimensions applied in a conceptual framework for examining the PPS (Blois, 1985; Shankar, 2006; Ottosson and Kindstrom, 2016). There are five dimensions of PPS as follows (1) new product development implementation, (2) radical product innovation emphasis, (3) original product design focus, (4) unique product value orientation, and (5) excellent product identity capability.

The furniture and decorative product businesses in Thailand are selected the study with proactive product strategy. This business is suitable because furniture and decorative product businesses have

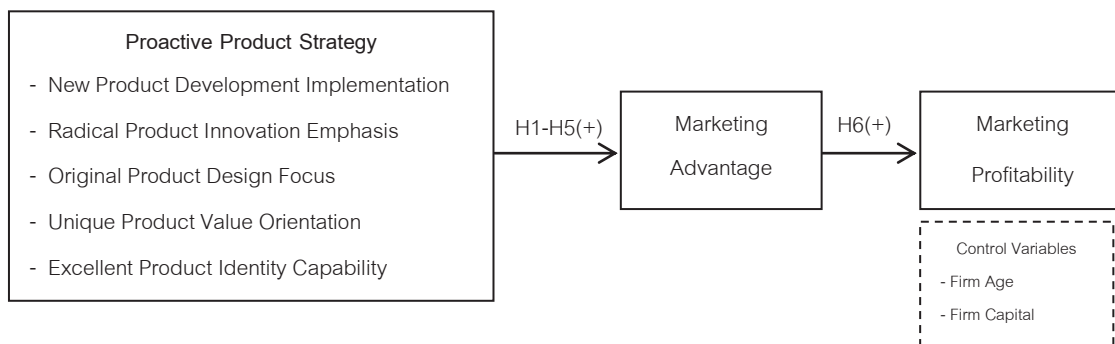
designed and created product comfortable with lifestyle of the customer (Maraprukwan, and Suksa-nguwn-Mann, 2016). Moreover, the products have identity characteristic and outstanding of each target group leads to response customer needs to exceed expectation (Atuahene-Gima, Slater and Olson, 2005). Hence, the furniture and decorative product businesses are focused on that implemented to satisfy customer need and interactive strategy is not enough to make the business achieve. The firm must be operational to develop and value creation of offerings, deliver superior value propositions to all groups of stakeholders, and seek new ways of doing business to achieve the best position in the present and future marketplace, in order to gain a competitive advantage, and increase firm performance. For the reason as above, this research is interesting to examine the effect of the PPS on marketing profitability. The key research question of this research is, “how does proactive product strategy have an influence on marketing profitability?” The purpose of this research is to examine the effects of proactive product strategy on marketing profitability.

The rest of this article is organized as follows. First, we present the conceptual framework and research hypotheses. Then, we describe the methodology and data analyses, followed by the presentation and discussion of our findings. We conclude with a discussion of the managerial implications, and, taking into account the research's limitations, we offer some recommendations for future research.

2. Literature review and hypotheses development

The proactive product strategy is a key variable that is important to marketing profitability. Figure 1 shows the relationships between the proactive product strategy and marketing profitability.

Figure 1: Conceptual model of proactive product strategy and marketing profitability



2.1 Proactive Product Strategy (PPS)

Proactive product strategy (PPS) is the firm's ability leading to the evolution of the industry by influencing the process of creating distinguishes offering value in the market or industry; the idea is to focus on new products in anticipation of the future. Behaviors, market demands, market structures, and trends influence demand and first-movers in a competitive market (Ottosson & Kindstrom, 2016). .Atuahene-Gima, Slater, and Olson,2005 suggest that discovering and satisfying the latent needs of customers through observation of customers' behavior, discover a new market opportunity; while, working closely with leading

users, undertaking market experiments discovers future needs, and cannibalizing sales of existing products. Moreover, the proactive product strategy is a key to satisfy customer anticipate on present and future (Li, Qian, & Qian (2014). Similarly, it can enable firms to build competitive advantage, marketing success and superior marketing performance (Lamore, Berkowitz, & Farrington, 2013). Therefore, proactive product strategy is an important instrument to lead the firms to gain marketing opportunity, advantages over other competitors and to attain marketing operational achievement and lead to marketing profitability. In summary, literature review indicates five dimensions of the proactive product strategy comprising new product development implementation, radical product innovation emphasis, original product design focus, unique product value orientation, and excellent product identity capability (Ottosson & Kindstrom, 2016).

2.1.1 New Product Development Implementation (NPD)

New product development implementation is a key marketing operations of a firm for improvement and offering to meet the current and future market demands. Therefore, the integration of marketing in new product development is an important contributor to new product development performance which is an important role in marketing practice excellence, dynamic market responsiveness, outstanding marketing innovation, customer acceptance, marketing advantage, and marketing profitability (Luo, Wong, & Chou, 2015). In this research, new product development implementation refers to operational procedure of the organization to create, concept and guidelines to improve goods and service through research and development, technology application system to deliver goods and service continuously to the marketplace on time and satisfy customer needs.

Several researchers support the positive relationship between the new product development and market responsiveness, customer loyalty, competitor barrier, competitive advantage, to exchange and enhance performance (Li, Qian, & Qian, 2014). The process of new product development is ability of the firms about the marketing activities and process of conceiving and creating a new product and the outcomes of that process in order to achieve the firm's objective in new product development (Schoenherr, Griffith, & Chandra. 2014). Also, new product development implementation is significant in obtaining a firms' competitive advantage (Zemlickiene & Maditinos, 2012). Especially, new product development implementation is likely to show a positive relationship with marketing advantage. Therefore, the hypothesis is provided as follows:

Hypothesis1: New product development implementation has a positive influence on marketing advantage.

2.1.2 Radical Product Innovation Emphasis (RPI)

Radical product innovation emphasis is very important in business. Moreover, in the view of proactive product strategy which requires the creation of new products, new market, and develop new products from those of the competitors in order to accomplish a superior competition advantage (Wongtianchai & Ussahawanitchakit, 2014). RPI is the second dimension of proactive product strategy. It is related to new ideas, new method or device or operation which is the process of introducing new product, production is relatively new to the industry, to be developed and marketed by firm. The radical product innovation is the business effort within a corporate setting invent a design for a radically new product or and

seeking support to develop further and commercialize the revolutionary product. Thus, radical product innovation emphasis refers to the operation of the organization to focus on the features analysis of goods and services available in the market, by research and development, creating to innovate a systematic way, to offer distinctive of goods and services, exclusive, and unique, to the market pioneer. The radical product innovation makes a strong advantage over other business competitors, it leads to marketing advantage and superior organizational performance (Slater, Mohr, & Sengupta, 2014). In particular, RPI is likely to show a positive relationship with marketing advantage. Therefore, the hypothesis is provided as follows:

Hypothesis 2: Radical product innovation emphasis has a positive influence on marketing advantage.

2.1.3 Original Product Design Focus (OPD)

The importance of product design has increased in recent years because customers' decision-making factors have changed from product price to product design, it builds on the customer perspective, and develop with three product design attributes: aesthetics, features, and physical for response to customer need in the market (Moon, Park, & Kim, 2015). Original product design focus refers to the operation of an organization focused on the ability to integrate knowledge, creating, research, techniques, methods, technology applications, to design prototypes of products and services to exotic the firms of first-mover, to enhance the presentation format of a variety of goods and service in order to satisfy customers' latent and future needs (Landwehr & Herrmann, 2015). This research studies related ability of a firm to operate activities to support of the firms for integration of knowledge, skill, idea, techniques, methods to build prototypes of product characteristics that are both aesthetics and usefulness function, such as physical product, and as the combination of the elements of functionality, aesthetics, and meaning resulting from product characteristics, aesthetics are comprised of sensory cues that influence the product's appearance, such as shapes, colors, and materials (Kumar & Noble, 2016).

The review of research in the past, Lee (2014) found that the furniture firms which focus on creating product design continually, it leads to product development to meet customers' demand, enhance their purchase intention, and improve performance and market competitiveness. Griffith and Rubera (2014) indicate that product design innovation has a positive effect on change in market share strengthens, it shows that the organization has potential rivals, resulting in increased customer acquisition. Hence, it shows the potential of surpassing the competition, competitors must make enhance efforts to build competitive advantage via value added of products, outstanding product design, using of superior resources and difficult to imitate and substitute. Especially, the original product design focus is likely to show a positive relationship with marketing advantage. Therefore, the hypothesis is provided as follows:

Hypothesis 3: Original product design focus usefulness focus has a positive influence on marketing advantage.

2.1.4 Unique Product Value Orientation (UPV)

Unique product value is an important strategy of the organization because it concentrates on excellent creating, diverse functionality, exclusive offer and delivering superior value to the firm's customers

and other stakeholders that respond to the expressed, latent, and future needs better than the competitors (Jumpapang, Ussahawanitchakit, & Jhundra-indra, 2013). Unique product value orientation refers to ability of the firm focused on promoting activities excellent creating, special features, diverse functionality high quality, and exclusive offer and superior delivering of goods and services respond to specific customer needs, high expectations and high satisfaction, to the expressed, latent, and future needs better than the competitors. In this research, it is a study about ability of firms to create goods and service on features distinctive and generate most benefit functions to the highest satisfaction of customers. Keller, (1998) indicated that differentiate the various products and build the most benefit of their products or services in customer's attitude in overall aspects and the customer perceived product or service quality.

The previous research, a perceived unique product value exerts an indirect impact on product unique purchase intention. When the firm can create benefit of product in customer mind, firm will receive the benefits by increasing competitive advantages (Mizik & Jacobson, 2008). Keller, (1998) indicated that differentiate the various products is to build the most benefit of their products or services in customer's attitude in overall aspects and the customer perceived product or service quality (Yoo & Donthu, 2001). Reid, Luxton and Mavondo (2005) stated that benefit of product is the most important reason for the customer to select firm's product and services. Thus, the unique product value orientation is positively influenced with marketing advantage. Therefore, the hypothesis is provided as follows:

Hypothesis 4: Unique product value orientation has a positive influence on marketing advantage.

2.1.5 Excellent Product Identity Capability (EPI)

The last dimension of proactive product strategy is excellent product identity capability that is important to the success of the organization through the unique features of exotic product can meet the individual needs and latent needs of the customer. They are established reputation and competitive advantage of the organization (Upshaw, 1995). Hence, excellent product identity capability refers to the ability of the organization to commit for activities to create a unique image and development of innovative, branding outstanding, service and offer that specifically to determine the singularity goods and service beyond the expectations of customers continuously.

Several research indicates that the importance of excellent awareness is regarding firm success and its outcomes, such as Dawson et al. (2005) demonstrate that product identity have been created superior furniture design by defining unique product characteristics to meet the diverse needs of diversity of the target market, leads to market acceptance and builds a reputation for excellence. Ritchie and Dale (2000) suggested that excellent business is an important factor to build a firm's performance, best practices, superiority of product and firm sustainability. Because this leads to a competitive advantage and can also prevent imitators from rival competitors, resulting in the visitors taking the market more difficult. Hence, this research stats, ability of firm to create unique products with different style, high quality, feature, degree of decoration and attractive. Thus, the hypotheses are proposed as follows:

Hypothesis 5: Excellent product identity capability has a positive influence on marketing advantage.

2.2 Proactive product strategy, its consequences, and marketing profitability

2.2.1 Marketing Advantage (MKA)

Marketing advantage has intense competition in which the rivals often modify their product offerings, pricing, distribution strategies, and, promotional campaigns that regularly affect the firm's changing strategies (Weber, 1997). The firm emphasizes three main components that are the extent and attribution of product quality, corporate image, and the ability to cooperate in marketing activities, all of which reflect the superior skills and resources of the marketing advantage. Thus, the marketing advantage refers to the superior performance of the firms to create or marketing offering development superior to competitors in terms of quality, a variety of alternatives, modernity, uniqueness, pricing, and reputation of firm, and leading to recognition in the market (Wei & Wang, 2011).

Prior research, unique marketing offers differ from competitors in the marketplace, it leads to enable to enhance creating customer satisfaction as well (Yeniyurt et al., 2005). Therefore, Similarly, the viewpoint of marketing advantage is that strong customer satisfaction shows a high level of loyalty, higher market shares, marketing advantage, and profitability (Wei & Wang, 2011). In particular, firm survival is likely to show a positive relationship with sustainable firm success. Therefore, the hypothesis is provided as follows:

Hypothesis 6: Marketing advantage has a positive influence on marketing profitability.

2.1.2 Marketing Profitability (MKP)

Marketing profitability refers to an outcome of the firms to achieve marketing goals via customer behaviors, to customer purchase outcomes; and increasing unit of sales, sales growth rate, reputation, market share and as achieving success in marketing management uncertainty (O'Sullivan & Abela, 2007). From a normative perspective, marketing performance assessment includes marketing resources and capabilities as sources of advantage (Morgan et al., 2002).

Prior research, Merrilees et al. (2011) suggested that the initial outcomes of applying marketing capabilities relate to direct customer effects, in terms of selling more units to existing customers, repeat purchases or gaining new customers as a result, market share increased. Furthermore, the marketing literature, there are three dimensions of marketing performance comprised of effectiveness or the extent to which organizational goals and objectives are achieved, efficiency or the relationship between performance outcomes and the inputs required to achieve the outcomes, and adaptations is the ability of the organization to responding environmental changes (Walker & Ruekert, 1987).

3. Research Methods

3.1 Sample Selection and Data Collection Procedure

The population and sample are the furniture and decorative product businesses in Thailand, totaling 738 firms from the database of the Thai Furniture Industry Club (TFIC), the Federation of Thai (Thai Furniture Industry Club: website) was accessed on March 16, 2016. The data were collected by a mail survey, and

questionnaires were sent directly to marketing managers and marketing directors of the firms who are key informants. The units of analysis were firms. Twenty-eight questionnaires were undeliverable because some of these firms had moved to changed addresses. Finally, only 156 mailings were completed usable for further analysis. The response rate was 21.34 %. The response rate for a mail survey, without an appropriate follow-up procedure, if greater than 20 %, is considered acceptable Aaker, Kumar, and Day (2001).

Testing of non-response bias of all 156 received questionnaires was divided into two groups. These results provide evidence that there were no statistically significant differences between the two groups at a 95% confidence level. Moreover, it can be surely mentioned that Non-response bias is not a problem (Armstrong & Overton, 1977).

3.2 Variable measurements

For all on developed constructions were drawn from the literature review; moreover, the greater models were tested by multi-item scales. The measuring of dependent variables, independent variables, mediating variables, and control variables is used Five-point Likert scale to explain as follows:

3.2.1 Dependent variables

Marketing profitability (MKP) is measured by using a four-item scale adapted from Merrilees, Rundle-Thiele, and Lye (2011). It is measured by firm achieve marketing goals via customer behaviors, to customer purchase outcomes; and increasing unit of sales, sales growth rate, reputation, market share and as achieving success in marketing management uncertainty.

3.2.2 Independent variables

Total independent variables in this research using a four-item scale and develop as a new scale about its definition in detail as bellows:

New product development implementation (NPD) is measured by firm's ability to create, concept and guidelines to improve goods and service, research and development, technology application system to deliver goods and service continuously to the marketplace on time and satisfy customer needs.

Radical product innovation emphasis (RPI) is measured by firm's ability of focusing on the features analysis of goods and services available in the market, research and development, creating innovate a systematic way, to offer innovative goods and services, novel, and unique, to the market pioneer.

Original product design focus (OPD) is measured by firm's ability to integrate knowledge, creating, research, techniques, methods, technology applications, to design prototypes of products and services to exotic to first-mover, to enhance the presentation format of a variety of goods and service order to satisfy customer latent and future needs.

Unique product value orientation (UPV) is measured by firm's ability to create value, quality of products or services includes the specific feature outstanding and products and services in customer's attitude in overall aspects including the customer perceived product or service quality.

Excellent product identity capability (EIP) is measured by firm's ability to firm's activities by creating a unique image and development of innovative, branding outstanding, service and offer products and

services that specifically to determine the singularity goods and service beyond the expectations of customers continuously.

3.2.3 Mediating variables

Marketing advantage (MKA) is measured by the firm's ability to create or marketing offering development superior to competitors in terms of quality, variety alternative, modernity, uniqueness, pricing, and reputation of firm, and leading to recognition in the market.

3.2.4 Control variables

The control variables are firm age and firm capital. Firm age was represented by a dummy variable, including 0 (less than or equal to 15 years) and 1 (equal or more than 15 years). Firm capital is measured by the operational capital. Firm size is represented by dummy variable 0 (operational capital of 10,000,000 Baht or less) and 1 (operational capital equal or more than 10,000,000 Baht).

3.3 Reliability and validity

In this research, the pre-test use the first 30 returned questionnaires. The construct validity of this research is showing the convergent validity. Table 1 the factor loading is between 0.454 to 0.970. The values are greater than the cut-off score of 0.40 which indicates acceptable construct validity. The result of Cronbach alpha coefficients was between 0.720 to 0.952, which is more than the acceptable cut-off scores 0.70 (Hair et al., 2010).

Table 1: Details of validation of each dimension of proactive product strategy, marketing advantage and marketing profitability

Variables	Factor Loadings	Cronbach's Alpha
New Product Development implementation (NPD)	0.454-0.865	0.866
Radical Product Innovation Emphasis (RPI)	0.806-0.896	0.877
Original Product Design Focus (OPD)	0.719-0.855	0.720
Unique Product Value Orientation (UPV)	0.825-0.955	0.762
Excellence Product Identity Capability (EPI)	0.804-0.901	0.912
Marketing Advantage (MKA)	0.776-0.893	0.847
Marketing Profitability (MKP)	0.905-0.970	0.952

3.3.2 The Ordinary least squares regression analysis

This research uses the Ordinary Least Squares (OLS) regression analysis to examine the hypothesized relationships among the proactive product strategy, marketing advantage, and marketing profitability. Moreover, testing the hypothesized relationships the researcher presents in regression equations as following:

$$\text{Equation 1: } \text{MKA} = \alpha_1 + \beta_1 \text{NPD} + \beta_2 \text{RPI} + \beta_3 \text{OPD} + \beta_4 \text{UPV} + \beta_5 \text{EPI} + \beta_6 \text{FA} + \beta_7 \text{FC} + \epsilon_1$$

$$\text{Equation 2: } \text{MKP} = \alpha_2 + \beta_8 \text{MKA} + \beta_9 \text{FA} + \beta_{10} \text{FC} + \epsilon_2$$

4. Results and discussion

All variables of the correlation in the conceptual framework are between 0.227 to 0.678, $p < 0.01$.

The VIFs has maximum values is 2.162, the VIF value was lower than the cut-off 10 as recommended from Hair et al. (2010), this meaning that the independent variables are not correlated with each other. Accordingly, the results of correlation between the same level of variables indicate that all concerned bivariate correlation values do not exceed 0.8. Thus a multicollinearity problem was not found in this research.

Table 2: Descriptive statistics and correlation matrix of each dimension of proactive product strategy, marketing advantage, and marketing profitability

Variable	NPD	RPI	OPD	UPV	EPI	MKA	MKP
Mean	4.24	4.30	4.35	4.46	4.48	4.11	4.21
S.D.	.57	.54	.50	.48	.47	.61	.72
NPD	1						
RPI	.606**	1					
OPD	.583**	.580**	1				
UPV	.339**	.503**	.433**	1			
EPI	.390**	.502**	.500**	.678**	1		
MKA	.481**	.390**	.405**	.277**	.379**	1	
MKP	.365**	.464**	.505**	.496**	.570**	.638**	1

** $p < 0.10$ ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Table 3 hypotheses 1 to 6 demonstrates that the effects of each dimension of proactive product strategy, marketing advantage, and marketing profitability. The results of OLS regression analysis present that the first dimension, new product development implementation for hypothesis 1 is significantly related to marketing advantage ($\beta_1 = 0.264$, $p < 0.01$). The result is consistent with Liu, Chen, and Tsai (2005) who state that the firm has continuously improved the new product development that can be built advantage to have a novelty beyond product in all markets and led to business performance, it comprises of profit value, sales goal, and business opportunities. Lamore, Berkowitz, and Farrington (2013) found that new product development results from the implementation proactive market orientation strategy of the enterprise, enabling organizations to achieve a distinctive increase and be recognized by the market more quickly. The recent research found that a new product development enhances marketing opportunities and competitive advantage (Lee, Tseng, and Chu, 2016). Therefore, Hypothesis 1 is supported.

Table 3: Results of regression analysis for the effects of each dimension of proactive product strategy, marketing advantage and marketing profitability

Independent Variables		Dependent Variables	
		MKA	MKP
		Equation 1	Equation 2
New Product Development Implementation (NPD)	H1	.264*** (.094)	
Radical Product Innovation Emphasis (RPI)	H2	.016 (.094)	
Original Product Design Focus (OPD)	H3	.223** (.095)	
Unique Product Value Orientation (UPV)	H4	.012 (.096)	
Excellent Product Identity Capability (EPI)	H5	.170* (.098)	
Marketing Advantage (MKA)	H6		.660*** (.062)
Firm Age (FA)		-.347** (.144)	.348*** (.125)
Firm Capital (FC)		.017 (.145)	.029 (.123)
Adjusted R ²		.306	.422
Maximum VIF		2.162	1.043

*p < 0.10, **p < 0.05, ***p < 0.01

The second dimension is radical product innovation emphasis. It shows non-significant on marketing advantage ($\beta_2 = 0.016, p > 0.10$). Consistent with the notion of Maes and Sels (2014) indicated that the radical product innovation on SMEs' is failing to invest and it has not effected to market responsiveness. Moreover, the firm has radical product innovation with the introduction of new or enhance product by competitors and may lead the firm to miss out on advantage associated with technological leadership and first-mover advantage (Dibrell, Davis, and Craig, 2008). While, the results indicated that the radical product innovation emphasis is focused on the modernization product and applies technology to produce, the characteristics of furniture businesses in Thailand are SME enterprise for the most part, the most product are a mass product to the domestic market, and superior product is exported to foreign markets. According to the reviews of the president of the Thai furniture industry club commented that furniture market of Thailand is not focused on innovative products, but is focused on creativity in novelty product design and production mass (Thai furniture industry club). **Thus, Hypothesis 2 is not supported.**

The third dimension is an original product design focus. It is significantly and positively related to marketing advantage ($\beta_3 = 0.223, p < 0.05$). There are also Zang et al. (2011) who indicate that is created with the product design has a significant impact on firm's competitive advantage and suggest that product design

strategies appropriate to meet the future customer needs. Lee (2014) indicated that the furniture firms which focus on product design that can continually create to lead to product development to meet customers' demand, enhance their purchase intention, and improve performance and market competitiveness. **Thus, Hypothesis 3 is supported.**

The fourth dimension the finding demonstrates that unique product value orientation, it shows non-significant to marketing advantage ($\beta_4 = 0.012$, $p > 0.10$). The results demonstrated that businesses with a focus on creating value products has not increased their marketing advantage, it is difficult to success. This is consistently that with Costa, Cool, and Dierickx (2013), who indicated that the firms' focus on the unique resources to produce unique product do not necessarily increase firms' profit and achieve a sustainable competitive advantage does not necessarily lead to high profitability. **Thus, Hypothesis 4 is not supported.**

Finally, the research reveals that excellent product identity capability is significantly and positively associated with the marketing advantage ($\beta_5 = 0.170$, $p < 0.10$). Previous research showed that excellent product identity capability is important to achieve business goals, and leading to competitive advantage. Similarity, Ritchie and Dale (2000) suggested that business excellence is an important factor to build a firm's performance, product identity, better practices, and sustainability firm performance. Therefore, the excellent product identity helps firms achieve business goals and increases firm performance (Jankalova, 2012). **Therefore, hypothesis 5 is supported.**

Next, the results of regression analysis for marketing advantage and marketing profitability finding stated that marketing advantage is significantly and positively related to marketing profitability ($\beta_6 = 0.660$, $p < 0.01$). It is confirmed that marketing advantage of firm success affects on marketing profitability on business management. Moreover, it is an intended behavior related to repurchase intention in the future. According to Wei and Wang (2011), it was found that competitive marketing advantage has a positive effect on a firm's marketing profitability. Tu, Lin, and Hsu (2013) indicated that marketing advantage led to enhance long-term profitability. **Thus, Hypothesis 6 is supported.**

The control variables is firm age ($\beta_7 = -0.347$, $p < 0.05$) that has negative significant with marketing advantage. It can be interpreted that control variable which consists the younger firms in the market must focus on satisfying customers and creating an advantage over competitors older than acquisitions to gain customer acceptance is easier. (Sookaneknun & Ussahawanitchakit, 2012). While, older firms do not have to focus on marketing advantage. Because the context of furniture businesses in Thailand are mainly are original equipment manufacturer for large firms. They do not focus on marketing advantage which is consistent with Maraprukwan and Suksa-nguwn-manoon, (2016) suggested that Furniture Thailand should focus on building brand, quality, and outstanding design in the furniture industry. From the above reasons, it can be interpreted as neglecting large firms of furniture business with a focus on marketing advantage. Whereas, firm age ($\beta_8 = 0.384$, $p < 0.01$) that has a significant and positive relationship with marketing profitability. Consistent with Perkmann and Walsh (2007) and Lusch and Vargo (2006), who explains that a firm with a higher level of experience is allowed providers' operations to achieve competitive advantage and profitability in the long run.

In addition to, firm capital ($\beta_7 = 0.017$, $p > 0.10$) has non-significant relationship with marketing advantage. In the same direction firm capital ($\beta_{10} = 0.029$, $p > 0.10$) has non-significant relationship with marketing profitability. Therefore, the relationship among the marketing advantage and marketing profitability is not influenced by firm capital.

5. Conclusion

The purpose of this research is to examine the effects of proactive product strategy on marketing profitability. The results of the OLS regression analysis showed that the dimensions of proactive product strategy (PPS) consist of new product development, implementation, original product design focus, and the excellent product identity capability have positively impacts marketing advantage. Moreover, marketing advantage has a strong and positive effect on marketing profitability. This research suggested that the construction is developed as a new scale construction. It helps to clarify and understand the proactive product strategy from proposing five newly-dominant. Besides, marketing executives should support outstanding of dimensions of the proactive product strategy in concluding new product development implementation, original product design focus, and excellent product identity capability which leads to marketing profitability. In the context of furniture and decorative product businesses do not only depend on proactive product strategy only, but marketing executives also realized marketing factor changing concerning with product life cycle of a rapidly changing industry. Furthermore, researchers consider re-investigation of other businesses to compare the findings and gains for greater generalizability in future research. In addition, should select data to collect for another population of reliable results, by considering respecting in-depth interview with marketing executive, and should apply other method of different measurements such as focus groups or in-depth interview with new scale to confirm validity of variables and all relative show in the conceptual model in this research.

References

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing research* (7th ed.). New York: John Wiley and Son.
- Armstrong, J. S. & Overton, T. S. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14 (3), 396-402.
- Atuahene-Gima, K. & Murray, J. Y. (2004). Antecedents and outcomes of marketing strategy comprehensiveness. *Journal of Marketing*, 68 (4), 33-46.
- Atuahene-Gima, K. Slater, S. F., & Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 464-482.
- Blois, K. (1985). New product development-proactive or reactive. *Journal of Marketing Management*, 1(1-2), 27-34.
- Costa, L. A., Cool, K., & Dierickx, I. (2013). The competitive implications of the deployment of unique resources. *Strategic management journal*, 34(4), 445-463.

- Dawson, K., Larsen, P., Cawood, G., & Lewis, A. (2005). National product design identities. *Creativity and Innovation Management*, 14(4), 393-404.
- Dekimpe, M. G. & Hanssens, D. M. (1999). Sustained spending and persistent response: A new look at long-term marketing profitability. *Journal of Marketing Research*, 397-412.
- Dibrell, C., Davis, P. S., & Craig, J. (2008). Fueling innovation through information technology in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 46(2), 203-218.
- Griffith, D. A. & Rubera, G. (2014). A cross-cultural investigation of new product strategies for technological and design innovations. *Journal of International Marketing*, 22(1), 5-20.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis*, (6th ed.). New Jersey: Pearson Education International.
- Jangalova, M. (2012). Business excellence evaluation as reaction on changes in global business environment. *Procedi- Social and Behavioral Sciences*, 62(2), 1056-1060.
- Jumpapang, M., Ussahawanitchakit, P., & Jhundra-indra, P. (2013). Value creation strategy and marketing performance of food businesses in Thailand: An empirical investigation of the antecedents and consequences. *Journal of International Finance and Economics*, 13(3), 5-34.
- Keller, K. L. (1998). Branding perspectives on social marketing. *NA-Advances in Consumer Research*, 25(19), 299-302.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Prentice Hall: Pearson International Education.
- Kumar, M. & Noble, C. H. (2016). Beyond form and function: why do consumers value product design? *Journal of Business Research*, 69(2), 613-620.
- Lamore, P. R., Berkowitz, D., & Farrington, P. A. (2013). Proactive/responsive market orientation and marketing-research and development integration. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 695-711.
- Landwehr, J. R. & Herrmann, A. (2015). Marketing and product design: a rocky love affair. *GfK Marketing Intelligence Review*, 7(2), 8-15.
- Lee, A. S. (2014). The investigation into the influence of the features of furniture product design on consumers' perceived value by fuzzy semantics. *South African Journal of Business Management*, 45(1), 79-93.
- Lee, C. H., Tseng, C. L., & Chu, K. K. (2016). Exploring strategy fit of competition on foreign enterprise and brand strategy. *The international journal of organizational innovation*, 8(3), 99-111.
- Li, L., Qian, G., & Qian, Z. (2014). Inconsistencies in international product strategies and performance of high-tech firms. *Journal of International Marketing*, 22(3), 94-113.
- Liu, P. L., Chen, W. C., & Tsai, C. H. (2005). An empirical study on the correlation between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan's industries. *Technovation*, 25(6), 637-644.

- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2006a). The service-dominant logic of marketing: reactions, reflections, and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288.
- Luo, Y. E., Wong, V., & Chou, T. J. (2016). The role of product newness in activating consumer regulatory
- Maraprukwan, P. & Suksa-nguwn-manoon, W. (2016). The direction of the Thai furniture in global market, *Trade Policy and Strategy Office, Thailand Ministry of Commerce*, 17(1), 4-5.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368-375.
- Moon, H., Park, J., & Kim, S. (2015). The importance of an innovative product design on customer behavior: development and validation of a scale. *Product Development and Management Association*, 32(2), 224-232.
- Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management*, 12(4), 264-278.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of product innovation management*, 2 (5), 334-347.
- O'Sullivan, D. & Abela, A. V. (2007). Marketing performance measurement ability and firm performance. *Journal of Marketing*, 71(2), 79-93.
- Ottosson, M. & Kindstrom, D. (2016). Exploring proactive niche market strategies in the steel industry: activities and implications. *Industrial Marketing Management*, 55, 119-130.
- Perkmann, M. & Walsh, K. (2007). University-industry relationships and open innovation: towards a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 259-280.
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), 11-23.
- Schoenherr, T., Griffith, D. A., & Chandra, A. (2014). Intangible capital, knowledge and new product development competence in supply chains: Process, interaction and contingency effects among SMEs. *International Journal of Production Research*, 52(16), 4916-4929.
- Shankar, V. (2006). Proactive and reactive product line strategies: asymmetries between market leaders and followers. *Management Science*, 52(2), 276-292.
- Shirazi, A., Lorestani, M., & Ahmadrza, K. M. (2013). Investigating the effects of brand identity on customer loyalty from social identity perspective. *Iranian Journal of Management Studies. International Journal of Molecular Sciences*, 6(1), 153 -178
- Slater, S. F., Mohr, J. J. & Sengupta, S. (2014). Radical product innovation capability: Literature review, synthesis, and illustrative research propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 552-566.

- Sookaneknun, S. & Ussahawanitchakit, P. (2012). Transformational leadership, organizational innovation capability, and firm performance of cosmetic businesses in Thailand. *Journal of International Business and Economics*, 12(4), 77-91.
- Thai Furniture Industry Club, The Federation of Thai Industries. (2015). Retrieved March 16, 2015, from <https://www.facebook.com/pages/Thai-Furniture-Industry-Club-The-Federation-of-Thai-Industries/161239500743588>
- Trade policy and strategy office, (2015) Retrieved March 13, 2015, from http://www.tpsso.moc.go.th/en/Strategic_Trade_Policy_and_Strategy_en
- Tu, Y., Li, M., & Chih, H. (2013). An empirical study of corporate brand image, customer perceived value and satisfaction on loyalty in shoe industry. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(7), 469-483.
- Upshaw, L. B. (1995). Building brand identity: A strategy for success in a hostile marketplace (Vol. 1). New York: Wiley.
- Walker, O. C. & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51(1), 15-33.
- Wei, Y. & Wang, Q. (2011). Making sense of a market information system for superior performance: the roles of organizational responsiveness and innovation strategy. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 267-277.
- Wongtianchai, S. & Ussahawanitchakit, P. (2014). Marketing-driving strategy and marketing performance: an empirical investigation of software businesses in Thailand. *Journal of International Finance and Economics*, 14(2), 81-98.
- Yoo, X. & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1-14.
- Zemlickiene, V. & Maditinos, D. I. (2012). Marketing strategy formulation for innovative product development process. *Business: Theory and Practice/Verslas: Teorija ir Praktika*, 13(4), 365-374.
- Zhang, J., Zhu, W. J., Xu, X. H., & Zhang, Z. G. (2011). Effect of fluoride on calcium ion concentration and expression of nuclear transcription factor kappa-B p65 in rat hippocampus. *Experimental and toxicologic pathology*, 63(5), 407-411.
- Zhao, Y. L., Libaers, D., & Song, M. (2015). First product success: a mediated moderating model of resources, founding team startup experience, and product-positioning strategy. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 441-458.

การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรสู่ความสำเร็จขององค์กร ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

Developing Indicators of organizational citizenship behavior to firm success:

An empirical research of hotel businesses in Thailand

วสิน เพชรพงศ์พันธ์*

Wasin Phetphongphan*

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1)พัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และ 2) ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยจำนวน 311 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และทดสอบสมมติฐานด้วยวิธีการวิเคราะห์หาค่าประจักษ์ยืนยันอันดับที่สอง และโมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า โมเดลการวิเคราะห์มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ($\chi^2/df = 1.218$, $p = .052$, $GFI = .953$, $AGFI = .926$, $CFI = .995$, $RMSEA = .026$) ผลการวิจัย พบว่า 1) การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น การปกป้ององค์กร จิตอาสาอย่างสร้างสรรค์ และ ความกระตือรือร้นให้กับองค์กร เป็นสิ่งมีต่องประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร และ 2) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารธุรกิจโรงแรมควรส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรให้ความร่วมมือในการทำงาน การปกป้ององค์กร พร้อมทั้งมีจิตอาสาเสียสละ และกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรอันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

คำสำคัญ : พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร ความสำเร็จขององค์กร

* Lecturer, Department of Management, Faculty of Management Sciences, Rajabhat Sakon Nakhon Rajabhat University.

Abstract

The objective of this study were 1) to develop dimensions of organizational citizenship behavior 2) to investigate the effect of organizational citizenship behavior on firm success. A questionnaire was used for collecting data from 311 chief executive officer and top management of hotel businesses in Thailand. The statistics used for data analyzing were percent, mean, standard deviation, correlation coefficient, second-order confirmatory factor analysis and structural equation model. The congruence the model derived from analysis of data indicated a goodness-of-fit with the empirical data ($\chi^2/df = 1.218$, $p = .052$, $GFI = .953$, $AGFI = .926$, $CFI = .995$, $RMSEA = .026$). The results suggested that 1) cooperating with others, protecting the organization, volunteering constructive ideas and enthusiastic to organization are dimensions of organizational citizenship behavior and 2) organizational citizenship behavior is a positive influence on firm success. Therefore, administrator of hotel businesses should promote cooperation in the workplace, protecting the organization along with sacrifice for communal and actively working to generate an organizational citizenship behavior, which leads to the success of the firm.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Firm Success

1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ในปัจจุบัน ทำให้ทุกองค์กรต้องพบกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น องค์กรจึงต้องมีการจัดการทรัพยากรภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพในการแข่งขัน Becker (1993) ระบุว่า ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กรคือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทรัพยากรมนุษย์นั้นมีบทบาทสำคัญในภาคของธุรกิจการให้บริการเป็นอย่างสูง ทรัพยากรมนุษย์ช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร และทำให้กลายเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของอุตสาหกรรมบริการ (Øgaard, Marnburg, & Larsen, 2008)

ธุรกิจการบริการย่อมคาดหวังให้สมาชิกในองค์กรไม่เพียงแต่ทำหน้าที่ที่จำเป็นเท่านั้น แต่ยังคาดหวังให้ช่วยเพื่อนร่วมงานในด้านอื่นด้วยความเต็มใจ เพื่อเห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วมขององค์กร ดังนั้นนักวิชาการทั้งหลายที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร จะมีการศึกษามุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมของพนักงานในเชิงบวกต่อองค์กร เช่นพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร (organizational citizenship behavior: OCB) ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรนั้นพบว่าส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยตรง (Podsakoff et al., 2000; Organ, 1988) อย่างไรก็ตามในบริบทของประเทศไทยนั้น อาจมีความแตกต่างกับค่านิยมและวัฒนธรรมต่างชาติในเรื่องของปัจเจกนิยม (Individualism) และสังคมนิยม (Collectivism) อันมาจากการให้ความเคารพผู้อาวุโส การยำเกรงต่อผู้บังคับบัญชา และการอยู่แบบญาติมิตร (Kongsompong, Green, & Patterson, 2009)

ดังนั้น ในงานวิจัยนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาตัวบ่งชี้ของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรในบริบทของประเทศไทยอันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรธุรกิจการให้บริการในประเทศไทยซึ่งธุรกิจโรงแรม (Hotel Businesses) เป็นธุรกิจบริการที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและการค้าในประเทศเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากธุรกิจโรงแรมมีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐ ทำให้ชาวต่างชาติเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น โดยในปี 2558 มีนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติประมาณ 29.35 ล้านคน

(ม.ค. – พ.ย. 2558) เพิ่มขึ้นร้อยละ 24.3 (ม.ค. – พ.ย. 2557) สร้างรายได้ถึง 1.68 ล้านล้านบาท (สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2558: เว็บไซต์) โดยธุรกิจโรงแรมมีส่วนแบ่งร้อยละ 30.5 คิดเป็น 5.12 แสนล้านบาท ส่งผลให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจโรงแรม อีกทั้งพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของลูกค้าที่ระมัดระวังเรื่องค่าใช้จ่ายมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการให้บริการของพนักงานเพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาวิจัย การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีสู่ความสำเร็จขององค์กรของธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) การพัฒนาตัวบ่งชี้พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรในบริบทของประเทศไทย และ 2) ศึกษาผลกระทบของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารธุรกิจโรงแรม ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปใช้แนวทางสำหรับผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการบริการของธุรกิจโรงแรมและเพื่อส่งเสริมให้ธุรกิจโรงแรมมีประสิทธิภาพการให้บริการและผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

2. เอกสารที่เกี่ยวข้องและสมมติฐานงานวิจัย

พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรได้รับการศึกษาตั้งมาแต่ช่วงปลายปี 1970 กว่าสามทศวรรษที่ความสนใจในประเด็นเหล่านี้ได้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ นักวิชาการที่มีความสนใจในประเด็นพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรได้ให้คำนิยามไว้หลากหลายเช่น Organ (1988) ความหมายของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรว่า คือพฤติกรรมของบุคคลที่มีส่วนช่วยในการส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นโดยตรงหรือทางอ้อม โดยไม่ได้มาจากระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ Williams และ Anderson (1991) ระบุว่าพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร หมายถึงการให้ความร่วมมือเชิงรุกและความช่วยเหลือในหมู่เพื่อนร่วมงานซึ่งสำหรับองค์กร พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีคือ พฤติกรรมที่แสดงออกโดยพนักงานที่จะทำสิ่งดีให้แก่องค์กร และ Podsakoff, Ahearne and Mackenzie (1997) ยังกล่าวว่า พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรสามารถกำหนดเป็นพฤติกรรมที่ตัดสินใจของพนักงานที่ส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกันกับองค์กร จากการศึกษาคำนิยามจากนักวิจัยหลายท่าน บทความนี้กำหนดให้พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร คือ พฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกมาในรูปแบบการปฏิบัติที่ดีต่อองค์กร นอกเหนือจากงานที่ได้รับมอบหมายโดยพนักงานมีความหวังดีต่อองค์กร และต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยมิได้หวังผลตอบแทนอย่างเป็นทางการ นอกจากนี้นักวิชาการหลายท่านยังได้ระบุมิติองค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรไว้หลายรูปแบบซึ่งผู้วิจัยได้สรุปดังตารางที่ 1 ดังนี้

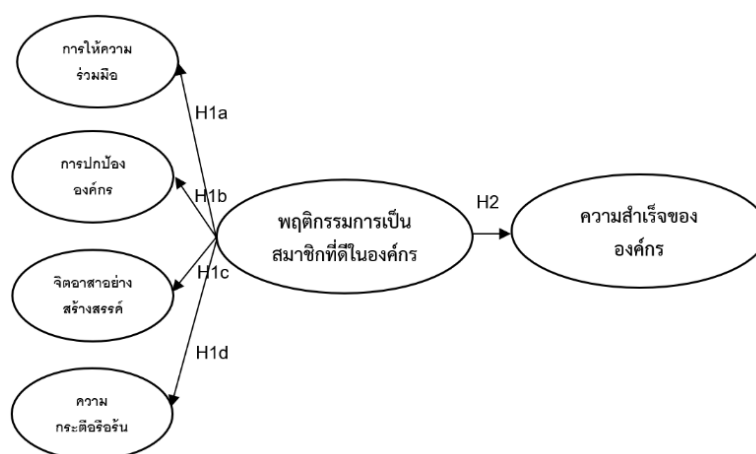
ตาราง 1 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับมิติองค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร

นักวิชาการ	มิติองค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร
Katz (1964)	ร่วมมือกับผู้อื่น (Cooperating with Others) ปกป้ององค์กร (Protecting the Organization) มีจิตอาสา (Volunteering Constructive Ideas) ฝึกฝนตนเอง (Self-training) และรักษาทัศนคติที่ดี (Maintaining a Favorable Attitude)
Walz and Niehoff (1986)	การช่วยเหลือ (Helping) พลเมืองดี (Civic Virtue) และ น้ำใจนักกีฬา
Podsakoff et al. (1997)	(Sportsmanship)

ตาราง 1 ต่อ

นักวิชาการ	มิติองค์ประกอบของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร
Organ (1988)	พลเมืองดี (Civil Virtue) ความบริสุทธิ์ใจ (Altruism) มีจิตสำนึก (Conscientiousness) น้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship) และ มารยาท (Courtesy)
Yen and Niehoff (2004)	ความบริสุทธิ์ใจ (Altruism) มีจิตสำนึก (Conscientiousness) พลเมืองดี (Civic Virtue) ความสามัคคี (Interpersonal Harmony) และ ปกป้องทรัพยากรองค์กร (Protecting Company Resource)
Diedericks (2012)	การมุ่งเน้นบุคคล (Interpersonal Orientation) และ การมุ่งเน้นองค์กร (Organizational Orientation)

จากการทบทวนวรรณกรรมจากหลายงานวิจัยที่ได้รับการอ้างอิงอย่างแพร่หลายพบว่าคือ ห้ามิติองค์ประกอบพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรของ Organ (1988) ที่ประกอบไปด้วย ความไม่เห็นแก่ตัว (altruism) การปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ (Generalized Compliance) ความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา (Sportsmanship) ความสุภาพอ่อนน้อม (Courtesy) และ ความเป็นพลเมืองที่ดี (Civic Virtue) อย่างไรก็ตามในประเทศไทยนั้น อาจมีความแตกต่างกับค่านิยมและวัฒนธรรมต่างชาติในเรื่องของปัจเจกนิยม (Individualism) และสังคมพึ่งพา (Collectivism) งานวิจัยนี้จึงพยายามศึกษาถึงปัจจัยที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย และเพื่อให้เป็นไปตามค่านิยมและมิติองค์ประกอบที่ได้ศึกษาก่อนหน้านี้ งานวิจัยนี้จึงระบุให้ ความกระตือรือร้น (Enthusiastic) และ ความมีจิตอาสา (Volunteering) รวมอยู่ในมิติองค์ประกอบของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร งานวิจัยนี้กำหนดให้การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น (Cooperating with others) การปกป้ององค์กร (Protecting the Organization) จิตอาสาอย่างสร้างสรรค์ (Volunteering Constructive Ideas) และ ความกระตือรือร้นให้กับองค์กร (Enthusiastic To Organization) เป็นสี่มิติองค์ประกอบของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดี กรอบแนวคิดของงานวิจัยจึงมีดังนี้ (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น (Cooperating with others: CWO)

แนวคิดของ Dyne และ LePine (1998) ระบุว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่รักษาหรือเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเช่นพฤติกรรมความร่วมมือ นอกจากนี้ Shetach และ Marcus (2015) กล่าวว่า เป็นความเต็มใจของพนักงาน ในการให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน ให้ความสนับสนุนต่อกิจกรรมของเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่ ในทำนองเดียวกัน Hendricksen (2002) กำหนดให้ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรเป็นความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับ Shin, Oh, Sim และ Lee (2016) ที่กำหนดให้กระบวนการทำงานร่วมกัน คือ การช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงกำหนดให้การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น คือ การทำงานร่วมกันและการประสานงานกันระหว่างพนักงาน (Dejours, 2005) ซึ่งเป็นหนึ่งในมิติองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร

สมมติฐาน 1a: การให้ความร่วมมือกับผู้อื่นเป็นมิติองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร การปกป้ององค์กร(Protecting the organization: PO)

การศึกษาของ Robert (2013) ระบุว่า การปกป้ององค์กร คือ พฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกในรูปแบบของการรักษาชื่อเสียงและทรัพย์สินขององค์กร ในทำนองเดียวกัน Miao (2011) กล่าวว่า การปกป้ององค์กร คือ พฤติกรรมที่ใกล้เคียงกับความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งถูกระบุเป็นพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร สอดคล้องกับ Kim (2014) ที่กำหนดให้การปกป้องชื่อเสียงและสินทรัพย์ขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ดังนั้นสมมติฐานคือ

สมมติฐาน 1b: การปกป้ององค์กรเป็นมิติองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร จิตอาสาอย่างสร้างสรรค์ (Volunteering Constructive Ideas: VCI)

ความมีจิตอาสาได้รับการระบุว่าเป็นหนึ่งในมิติองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร (Organ, 1988; Podsakoff, et al., 1990) ซึ่งความมีจิตอาสาช่วยเหลือผู้อื่นเป็นพฤติกรรมที่สมัครใจช่วยเหลือผู้อื่น โดยเฉพาะกรณีที่เพื่อนร่วมงานพบปัญหาเพื่อให้งานของเขาเสร็จสมบูรณ์ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ปกติ นอกจากนี้ Barkay (2012) ระบุว่า เป็นการสมัครใจอย่างเต็มที่ที่จะช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานหรือการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับการทำงานโดยที่ไม่ได้ถูกบังคับหรือเป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ Podsakoff et al. (2000) ระบุว่า เป็นความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและความห่วงใยในผู้อื่น นอกจากนี้ Taniguchi (2012) ได้กำหนดให้จิตอาสาอย่างสร้างสรรค์เป็นการช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อประสบปัญหา รวมไปถึงการช่วยแนะนำให้คำปรึกษากับพนักงานใหม่ ให้สามารถทำงานให้เสร็จสิ้นได้ตามที่ได้รับหมาย จากการทบทวนวรรณกรรมเบื้องต้นในบทความนี้ ความมีจิตอาสาอย่างสร้างสรรค์จึงถูกระบุให้เป็นมิติองค์ประกอบของพฤติกรรมที่ดีในองค์กร (Moorman & Blakeley, 1995; Morrison, 1994) ดังนั้นสมมติฐานคือ

สมมติฐาน 1c: จิตอาสาอย่างสร้างสรรค์เป็นมิติองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร ความกระตือรือร้นให้กับองค์กร (Enthusiastic to Organization: ETO)

Rao (2015) ระบุว่าความกระตือรือร้นเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่ต้องการนำเสนอความสามารถของตนเองให้กับนายจ้างได้เห็น เพราะพวกเขาต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ ดังนั้นแล้ว ในบทความนี้ความกระตือรือร้นต่อองค์กรเป็นการแสดงออกถึงความขยันหมั่นเพียรในการดำเนินงาน เป็นความมุ่งมั่นของพนักงานในการปรับปรุงประสิทธิภาพของพวกเขา ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าความกระตือรือร้นนั้นเป็นมิติองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Organ (1988) ที่ระบุให้ความกระตือรือร้นของพนักงานเป็นมิติองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรดังนั้นสมมติฐานคือ

สมมติฐาน 1d: ความกระตือรือร้นให้กับองค์กรเป็นมิติองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี

ความสำเร็จขององค์กร (Firm Success: FS)

Dechow (2005) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์กรเป็นรายได้หรือผลกำไรที่เพิ่มขึ้นขององค์กร นอกจากนี้ อาจหมายถึงจำนวนลูกค้าที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอีกด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ Michael (2000) ที่กำหนด ความสำเร็จของบริษัท เนื่องจากจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นบทความนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กรไม่ว่าจะเป็นรายได้หรือผลกำไรที่เพิ่มขึ้น

การวิจัยในช่วงหลายปีที่ผ่านมาพบว่าความสำเร็จขององค์กรนั้นเกิดขึ้นจากพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีใน องค์กรของพนักงานที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (Andrew & León-Cázares, 2015; Kim, 2014; Shahin, Javad, & Javad, 2014 ; Walumbwa et al. 2010) ซึ่งการวิเคราะห์ของ Podsakoff et al. (2009) ชี้ให้เห็นว่า OCB มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานและความสำเร็จของ องค์กรอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับ Mostafa และ Leon-Cazares (2016) ที่ศึกษาพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีใน องค์กรพบว่า เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและผลลัพธ์โดยรวมแก่องค์กร จากการทบทวน วรรณกรรมดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรของพนักงานมีส่งผลต่อการความสำเร็จของ องค์กร ดังนั้นสมมติฐานคือ

สมมติฐาน 2 : พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กร

3. วิธีการดำเนินงานวิจัย

3.1 กระบวนการและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ธุรกิจโรงแรมในประเทศไทยถูกเลือกเป็นประชากรในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากพฤติกรรมกรทำงานของ พนักงานเป็นส่วนสำคัญต่อธุรกิจการให้บริการ งานวิจัยนี้ใช้ฐานข้อมูลของเว็บไซต์ของ Agoda Company Pte. Ltd., Thailand เนื่องจากได้รับความนิยมและได้รับการยอมรับจากทั่วโลก(www.agoda.com/Thailand, เข้าถึงครั้งล่าสุด เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2559) ซึ่งฐานข้อมูลนี้สามารถแสดงระดับของมาตรฐาน(ระดับดาว) และสามารถยืนยันข้อมูลได้ว่า โรงแรมยังอยู่ในการดำเนินธุรกิจ ผู้วิจัยเลือกโรงแรมที่จัดอยู่ในระดับมาตรฐาน สี่ – ห้าดาว ทั้งหมด 1195 โรงแรม เป็น ประชากรในการศึกษาเพื่อไม่ให้เกิดความแตกต่างของขนาดธุรกิจที่มีขนาดใหญ่และขนาดเล็ก การศึกษาครั้งนี้ใช้ แบบสอบถามที่ส่งทางไปรษณีย์และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์(Email) โดยเลือกผู้ตอบแบบสอบถามเป็นประธาน กรรมการ (CEO) หรือผู้บริหารระดับสูง (Top Management) หลังจากที่มีการส่งแบบสอบถามไปยังผู้ตอบ แบบสอบถาม 1195 แห่ง ซึ่งมี 25 แห่งปฏิเสธเนื่องจาก บริษัทเหล่านี้ยกเลิกการประกอบกิจการหรือย้ายไปยังอยู่ที่อื่น แล้ว ดังนั้นโรงแรม 1170 แห่งเป็นจำนวนการตอบแบบสอบถามที่ถูกต้อง ซึ่งได้รับการตอบรับ 326 กลุ่มตัวอย่าง อย่างไรก็ตาม 15 กลุ่มตัวอย่างมีข้อมูลไม่สมบูรณ์จึงถูกตัดออกจากการวิเคราะห์ สุดท้ายมีเพียง 311 แบบสำรวจที่ สมบูรณ์ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ต่อไปได้ ผลการตอบสนองของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ที่ 26.58% จาก ประชากรทั้งหมด นับว่าเหมาะสมตามที่ Aaker, Kumar และ Day (2001) ระบุว่าร้อยละ 20 ของอัตราการตอบกลับ จากการสำรวจทางไปรษณีย์ เพียงพอต่อการเป็นตัวแทนของประชากร จากนั้นบทความนี้ได้ทดสอบความคลาดเคลื่อน จากการไม่ตอบแบบสอบถาม(Non-response bias) ตามวิธีของ Armstrong และ Overton (1977) เพื่อให้แน่ใจว่า กลุ่ม ตัวอย่างสุดท้ายที่ได้รับสามารถเป็นตัวแทนของประชากรในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 311 กลุ่ม ที่ได้รับถูกแบ่งเป็น กลุ่มที่กลับมาก่อนเป็นครั้งแรกและที่กลับมาหลังเป็นครั้งแรก อย่างละเท่า ๆ กัน โดยใช้คุณลักษณะของบริษัทเป็นตัว วิเคราะห์ จากนั้นทดสอบด้วยสถิติ t-test ผลการวิเคราะห์พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างสอง กลุ่มตัวอย่าง จึงสามารถสรุปได้ว่างานวิจัยนี้จะไม่เกิดปัญหาความคลาดเคลื่อนจากการไม่ตอบแบบสอบถาม

3.2 การวัดคุณภาพลักษณะตัวแปร

การวัดและการประเมินผลการตอบสนองได้รับการพัฒนาจากหลายแหล่งรวมถึงวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องโดยใช้คำนิยามจากนามธรรมมาสร้างเป็นข้อคำถาม แต่ละตัวแปรทั้งหมดในกรอบแนวคิดถูกวัดโดยมาตรวัดแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ (5 - Point Likert Scale) ตั้งแต่ 1 (มากที่สุด) ถึง 5 (น้อยที่สุด) การวัดตัวแปรของงานวิจัยนี้มีดังต่อไปนี้:

3.2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)

พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร ถูกกำหนดให้เป็นพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกมาในรูปแบบการปฏิบัติที่ดีต่อองค์กร โดยพนักงานมีความหวังดีต่อองค์กร และต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยมิได้หวังผลตอบแทนอย่างเป็นทางการ โดยวัดจากแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 18 ข้อ ซึ่งได้รับการจัดแบ่งออกเป็น 4 มิติองค์ประกอบดังนี้

1) การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น ถูกวัดด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ เกี่ยวกับการเคารพต่อกฎระเบียบ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ ความร่วมมือกับกิจกรรมที่องค์กรจัดขึ้น การมีส่วนร่วมในกระบวนการปรับปรุงและพัฒนา การเข้าร่วมประชุมอย่างสม่ำเสมอ (Dejours, 2005)

2) การปกป้ององค์กร ถูกวัดด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ ซึ่งวัดเกี่ยวกับพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกในรูปแบบของการรักษาชื่อเสียงและทรัพย์สินขององค์กร เช่น การดำเนินงานอย่างรัดกุม การป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายขึ้นกับทรัพย์สินขององค์กร การปกป้องชื่อเสียงขององค์กร การเก็บข้อมูลและความลับขององค์กรเป็นอย่างดี (Robert, 2013)

3) จิตอาสาอย่างสร้างสรรค์ ถูกวัดด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ซึ่งวัดเกี่ยวกับพฤติกรรมอาสาสมัครที่นอกเหนือจากหน้าที่หลักขององค์กร เช่น การอาสาปฏิบัติงานแทนเพื่อนร่วมงานที่ขาดงาน การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานกรณีเกิดปัญหาจากการทำงาน การแนะนำให้แก่พนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ การเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Moorman & Blakeley, 1995)

4) ความกระตือรือร้นให้กับองค์กร ถูกวัดด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ และถูกกำหนดให้เป็นพฤติกรรมในทางบวกที่แสดงออกมาความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานมุ่งมั่น เช่น ความมุ่งมั่นในพัฒนาคุณภาพการบริการ ความขยันหมั่นเพียรรักความก้าวหน้า ความทุ่มเทในการทำงาน ความตั้งใจในการทำงานให้งานเสร็จลุล่วง (George, 1990)

3.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

ความสำเร็จขององค์กรถูกวัดด้วยข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ ความสำเร็จขององค์กรกำหนดให้เป็นรายได้หรือผลกำไรที่เพิ่มขึ้นขององค์กร นอกจากนี้ยังหมายถึง จำนวนลูกค้าที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น เช่น มีจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง กำไรจากการดำเนินงานเพิ่มสูง ชื่อเสียงที่ดีและมีภาพลักษณ์ที่ดี มีรูปแบบการให้บริการใหม่ๆ ผลการดำเนินงานโดยรวมบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Michael, 2000)

3.3 คุณภาพของเครื่องมือวัด (Variable Measurement)

ผู้วิจัยได้มีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) เครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญและใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index : IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try out) กับโรงแรมที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 แห่ง มีค่าอยู่ระหว่าง .67-1.00 (Nunnally และ Bersstein, 1994) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ด้วยองค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) อยู่ระหว่าง .563-.895 และองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis: CFA) อยู่ระหว่าง .830-.940 ของข้อคำถามในแต่ละด้านด้วยค่าน้ำหนักองค์ประกอบ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2 ในตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบไม่ถึง .40 จะถูกตัดออกซึ่งสอดคล้องกับ Hair, et al. (2010) ที่เสนอว่า

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบต้องมีค่า .40 ขึ้นไปจึงจะถือว่ายอมรับได้ นอกจากนี้ ยังมีการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของข้อคำถาม ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ครอนบาค (Cronbach's alphas coefficient) มีค่าอยู่ระหว่าง .858-.917 ซึ่งมีค่ามากกว่า .80 แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นสูง (Hair et al, 2006)

ตาราง 2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เชิงสำรวจ Factor Loadings: EFA	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เชิงยืนยัน Factor Loadings: CFA	ค่าความเชื่อมั่น (Cronbach Alpha)
การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น (CWO)	.661-.823	.851-.908	.902
การปกป้ององค์กร (PO)	.759-.895	.864-.940	.899
จิตอาสาอย่างสร้างสรรค์ (VCL)	.563-.839	.830-.847	.858
ความกระตือรือร้นให้กับองค์กร(ETO)	.677-.775	.868-.907	.914
ความสำเร็จขององค์กร (FS)	.723-.846	.882-.922	.917

3.4 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ (Statistical Techniques)

การวิจัยครั้งนี้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ประกอบด้วย สถิติร้อยละ (percent) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระโดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) เพื่อทดสอบภาวะที่ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป (Multicollinearity) และทดสอบสมมติฐานด้วย วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second-order Confirmatory Factor Analysis) และโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural equation modeling: SEM)

4. สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล (Results and Discussion)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานพบว่าโดยส่วนใหญ่ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง(ร้อยละ 55.9) อายุ 30-40 ปี (ร้อยละ 37.0) สถานภาพสมรส (ร้อยละ53.1) การศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 57.2) ประสบการณ์มากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 46.0) รายได้ที่ได้รับส่วนใหญ่อยู่ในระหว่าง มากกว่า 90,000 บาท (ร้อยละ 39.9) ตำแหน่งอื่น ๆ (ร้อยละ 71.1) รูปแบบบริษัทจำกัด (ร้อยละ 92.3) ระดับมาตรฐานส่วนมากอยู่ในระดับ 4 ดาว (ร้อยละ 61.7) มีที่ตั้งภาคใต้ (ร้อยละ 40.2) ทุนมากกว่า 150,000,000 บาท (ร้อยละ 33.1) พนักงานมากกว่า 150 คน (ร้อยละ 37.6) ระยะเวลาในการปฏิบัติงานอยู่ในระหว่าง 5-10 ปี (ร้อยละ 34.4) รายได้มากกว่า 100,000,000 บาท (ร้อยละ 29.6) สมาชิกที่เป็นสมาชิก (ร้อยละ 61.7) ลูกค้าส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าชาวไทยและชาวต่างประเทศ (ร้อยละ 64.3) และจากการศึกษา ค่าเฉลี่ย(Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) จำแนกรายตัวแปรพบว่า จิตอาสาอย่างสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.953 รองลงมาคือการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 3.924 ความสำเร็จขององค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.870 ความกระตือรือร้นให้กับองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.766 และการปกป้ององค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.753 ตามลำดับ (ตารางที่ 3)

2. การวิเคราะห์สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (ตารางที่ 2) พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง .512- .747 ซึ่งทุกคู่มีความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกันและมีค่าไม่เกิน .8 ดังนั้น จึงไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์สูงเกินไป (Multicollinearity) (Hair et al., 2010).

ตาราง 3 การวิเคราะห์สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ตัวแปร	CWO	PO	VCL	ETO	FS
ค่าเฉลี่ย (Mean)	3.924	3.753	3.953	3.766	3.870
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	.649	.797	.688	.716	.762
การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น (CWO)					
การปกป้ององค์กร (PO)	.562***				
จิตอาสาอย่างสร้างสรรค์ (VCL)	.702***	.522***			
ความกระตือรือร้นให้กับองค์กร (ETO)	.710***	.512***	.747***		
ความสำเร็จขององค์กร (FS)	.549***	.461***	.617***	.624***	

** P < .01, *** P < .001

3. การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (ภาพที่ 2) รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุ โดยมีค่าไคว์-สแควร์ เท่ากับ 85.485 ระดับของค่าความเป็นอิสระ df เท่ากับ 68 ค่าไคว์-สแควร์หารด้วยองศาอิสระเท่ากับ 1.218 มีค่าไม่เกิน 2 ตามค่าเกณฑ์ของ Bollen (1989) p-value เท่ากับ .052 พิจารณาจากการวิเคราะห์ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน GFI มีค่าเท่ากับ .953 ค่า AGFI เท่ากับ .926 ค่า CFI เท่ากับ .995 ซึ่งทั้งหมดมีค่าเข้าใกล้ 1 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMSEA) มีเท่ากับ .026 เข้าใกล้ศูนย์ ค่าสถิติที่ได้จากการวิเคราะห์หาค่าอยู่บนพื้นฐานระดับค่าสถิติที่แนะนำ (Kline, 2011; Hair et al., 2010; กัลยา วานิชย์บัญชา, 2557) ตามตารางที่ 4

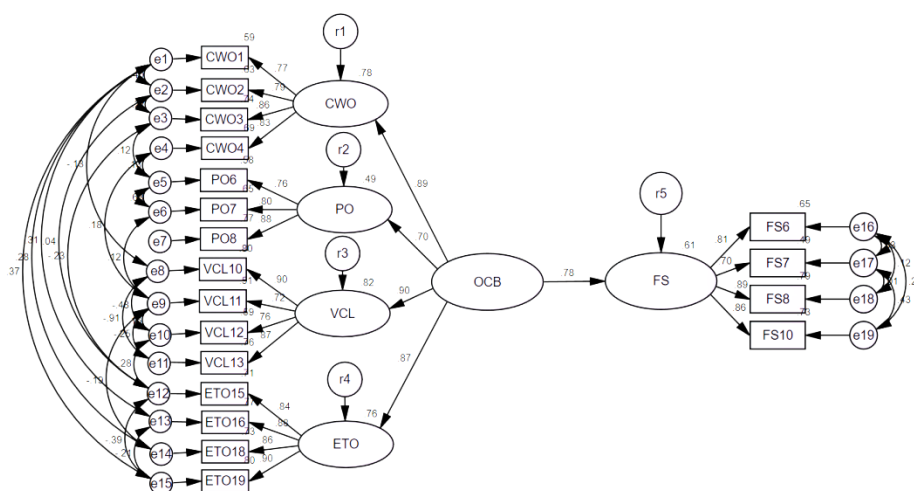
ตาราง 4 ค่านำหนักองค์ประกอบและค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัด

เกณฑ์ดัชนี	χ^2 / df	p-value	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
ค่าสถิติที่ได้	1.218	.052	.953	.926	.995	.026
การยอมรับ	< 2.00	> .05	> .900	> .900	> .900	< .05
ผลการพิจารณา	ผ่านเกณฑ์	ผ่านเกณฑ์	ผ่านเกณฑ์	ผ่านเกณฑ์	ผ่านเกณฑ์	ผ่านเกณฑ์

การทดสอบสมมติฐาน

จากผลการการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองพบว่า การให้ความร่วมมือกับผู้อื่นเป็นมิติองค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีอย่างมีนัยสำคัญ ($r = .886, p < .001$) สอดคล้องกับการศึกษาของ Katz (1964) ที่ระบุว่า พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร พนักงานต้องมีการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น การปกป้ององค์กรเป็นมิติองค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีอย่างมีนัยสำคัญ ($r = .700, p < .001$) สอดคล้องกับการศึกษาของ Yen and Niehoff (2004) ที่พบว่าพนักงานที่มีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต้องปกป้องทรัพย์สินขององค์กร จิตอาสาอย่างสร้างสรรค์เป็นมิติองค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีอย่างมีนัยสำคัญ ($r = .904, p < .001$) สอดคล้องกับการศึกษาของ Katz (1964) ที่ระบุว่า การเสียสละส่วนตัวนั้นเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกในองค์กร และ ความกระตือรือร้นให้กับองค์กรเป็นมิติองค์ประกอบของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีอย่างมีนัยสำคัญ ($r = .874$) สอดคล้องกับการศึกษาของ MacKenzie, Podsakoff และ Ahearne (1998) ที่ระบุว่าความขยัน มั่นเพียร ฝึกฝนตัวเอง เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร ดังนั้น สมมติฐานที่ H1a, H1b, H1c และ H1d, จึงได้รับการสนับสนุน

การวิเคราะห์สมการโครงสร้างเต็มรูปแบบพบว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรที่ประกอบไปด้วย การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น การปกป้ององค์กร จิตอาสาอย่างสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้นให้กับองค์กร มีอิทธิพลทางบวกต่อความสำเร็จขององค์กร ($r = .779$, $P < .001$) สอดคล้องกับการศึกษาของ Organ (1988) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นจึงสนับสนุนสมมติฐานที่ H2



$\chi^2/df = 1.218$, $p = .052$, $GFI = .953$, $AGFI = .926$, $CFI = .995$, $RMSEA = .026$

ภาพที่ 2 ตัวแบบสมการโครงสร้าง

ตาราง 4 ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปร

Paths	Standardized Regression Weights		R^2	p-value	Hypotheses
	Second-order CFA	Direct effect			
$CWO \leftarrow OCB$.886	-	.785	.000	H1a: Support
$PO \leftarrow OCB$.700	-	.489	.000	H1b: Support
$VCL \leftarrow OCB$.904	-	.817	.000	H1c: Support
$ETO \leftarrow OCB$.874	-	.764	.000	H1d: Support
$OCB \rightarrow FS$	-	.779	.607	.000	H2: Support

5. ประโยชน์ของงานวิจัย

5.1 ประโยชน์เชิงทฤษฎี

งานวิจัยนี้พยายามที่จะขยายความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร เพื่อช่วยเพิ่มความเข้าใจในแนวคิดพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรซึ่งมีผลกระทบทางทฤษฎีสองประเด็น ประเด็นแรก งานวิจัยนี้ทบทวนวรรณกรรมของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรก่อนหน้านี้และพบว่าแนวคิดที่ได้รับการอ้างอิงอย่างแพร่หลาย คือ ห้ามิติองค์ประกอบของ Organ (1988) อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ครอบคลุมคำนิยามที่มีการศึกษาในปัจจุบัน งานวิจัยนี้พัฒนาตัวบ่งชี้มิติองค์ประกอบใหม่คือ การให้ความร่วมมือกับผู้อื่น การปกป้ององค์กร จิตอาสาอย่างสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้นให้กับองค์กร เป็นสี่มิติองค์ประกอบของ

พฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี ประเด็นที่สองงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นอิทธิพลของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรด้วยหลักฐานเชิงประจักษ์จากอุตสาหกรรมธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย

5.2 ประโยชน์เชิงการจัดการ

การศึกษาค้นคว้านี้ช่วยให้ผู้บริหารองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร อันจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารและผู้จัดการควรสร้างความสามัคคีภายในองค์กรเพื่อให้พนักงานเกิดความร่วมมือกันในการทำงาน ช่วยกันดูแลสอดส่องเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินและชื่อเสียงขององค์กร พร้อมทั้งปลูกฝังให้พนักงานมีจิตอาสา เสียสละเพื่อส่วนรวม และกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของของพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

6. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

ควรศึกษาเพิ่มเติมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกและเป็นการยืนยันผลการวิจัย โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการประชุมกลุ่ม (Focus Group) ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่นที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กร เช่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนขององค์กร การรับรู้ความยุติธรรม และ ความไว้วางใจจากองค์กร สุดท้ายควรมีการศึกษาในอุตสาหกรรมอื่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างครบถ้วน

References

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Marketing research* (7th ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Agranov, R. & McGuire, M. (2001). Big questions in public network management research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11 (3), 295-326.
- Andrew, S. & León-Cázares, F. (2015). Mediating effects of organizational citizenship behavior on organizational performance: Empirical analysis of public employees in Guadalajara, Mexico. *EconoQuantum*, 12(2), 71-92.
- Armstrong, J. S. & Overton, T. S. (1977). Estimating non-response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(1), 396-402.
- Barkay, T. (2012). Employee volunteering: soul, body and CSR. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 48-62.
- Becker, G. (1993). Nobel Lecture: The economic way of looking at behavior. *The Journal of Political Economy*, 101(3), 385-409.
- Behnia, B. (2012). Volunteering with newcomers: The perspectives of Canadian - and foreign-born volunteers. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 3(2), 6-23.
- Bollen, K. A. (1986). Sample size and bentler and Bonett's normed fit index. *Psychometrika*, 51(3), 375-77.
- Brown, E. (1999). Assessing the value of volunteer activity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(1), 3-17.
- Dechow, N. & Mourissen, J. (2005). Enterprise resource planning systems, management control and the quest for integration. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7-8), 691-733.
- Dejours, C. (2005). *The Human Factor* (5th ed.). Rio de Janeiro, RJ: FGV Editora.

- Diedericks, E. (2012). *Flourishing of employees in the information technology industry in South Africa*. Doctoral dissertation. Vanderbijlpark, South Africa: North-West University.
- Dyne, L. & Lepine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- George, J. M. (1990). Personality, affect and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 107-116.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2006). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Sadie River: NJ, Pearson Education Incorporation.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin B. J., & Anderson R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. (7th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Hendricksen, C. (2002). *The research web: asynchronous collaboration in social scientific research*. PhD dissertation, University of Washington, Seattle, WA
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: a case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417.
- Kongsompong, K., Green, R., & Patterson, P. (2009). Collectivism and social influence in the buying decision: A four-country study of inter- and intra-national differences. *Australasian Marketing Journal*, 17(3), 142-149.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance'. *Journal of Marketing*, 62, (3), 87-98.
- Miao, R. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in china. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(2), 105-127.
- Michael, J. (2000). Implications and refinements of the establishing operation concept. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 33(4), 401-410.
- Moorman, R. H. & Blakeley, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-42.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management journal*, 37(6), 1543-1567.
- Mostafa, A. S. & Leon-Cazares, F. (2016). Public service motivation and organizational performance in mexico: testing the mediating effects of organizational citizenship behaviors. *International Journal of Public Administration*, 39(1), 40.
- Nunnally, C. & Bernstein, H. (1994). *Psychometric theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Øgaard, T., Marnburg, E., & Larsen, S. (2008). Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. *Tourism Management*, 29(4), 661-671.

- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organisational citizenship behavior and the quality and quantity of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (1997). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122.
- Rao, M. S. (2015). Employers hire for attitude and train for skill: Enthusiastic candidates often land the offer of a job. *Human Resource Management International Digest*, 23(4), 33-34.
- Robert, E. H. (2013). *The importance of a risk register in risk management*. Retrieved May 1, 2016, from http://www.roughnotes.com/rnmagazine/2013/january/2013_01p034.htm
- Taniguchi, H. (2012). The determinants of formal and informal volunteering: Evidence from the American time use survey. *Voluntas*, 23(4), 920-939.
- Shahin, A., Javad, S., & Javad, K. (2014). Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behavior and organizational performance based on balanced score card. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 290-307.
- Shetach, A. & Marcus, O. (2015). Citizenship-behavior, cooperation and job satisfaction of medical and nursing teams in an Israeli hospital. *Team Performance Management*, 21(3/4), 181-198.
- Shin, Y., Oh, W., Sim, C., & Lee, J. (2016). A multilevel study of supportive leadership and individual work outcomes: the mediating roles of team cooperation job satisfaction, and team commitment. *Journal of Applied Business Research*, 32(1), 55.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C., A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517.

- Walz, S. M. & Niehoff, B. P. (1996). Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited menu restaurants. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 307–311.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Yen, H. R. & Niehoff, B. P. (2004), Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in Taiwanese banks. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(8), 1617-1637.

**ผลกระทบของการจัดการตราสินค้าที่มีต่อศักยภาพการแข่งขัน
ทางการตลาดของธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย**
**The Effects of Brand Management on Marketing Competitiveness
of Cosmetics Businesses in Thailand**

จรัมภา พลทองสถิต¹ สุธนา บุญเหลือ² และชุตินา เรืองอุดมมานันท์³
Jarumas Poltongsatit¹ Sutana Boonlua² and Chutima Ruanguttamanun³

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบผลกระทบของการจัดการตราสินค้าที่มีต่อศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดของธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารฝ่ายการตลาดของธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย จำนวน 112 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า การจัดการตราสินค้า ด้านการรับรู้คุณภาพของตราสินค้า และด้านการกำหนดราคาเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดโดยรวม ดังนั้น ผู้บริหารฝ่ายการตลาดของธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการตราสินค้า ด้านการรับรู้คุณภาพของตราสินค้า และด้านการกำหนดราคาเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากจะทำให้ลูกค้าตระหนักถึงคุณภาพสินค้าได้ก็จะต้องทำให้ลูกค้ารับรู้ความน่าเชื่อถือและประสิทธิภาพการทำงานของสินค้า อีกทั้งการรับรู้คุณภาพของตราสินค้า จะมีความสำคัญมากต่อการรับรู้ของผู้บริโภค และจะสามารถกำหนดราคาของสินค้าได้อย่างเห็นได้ชัดเจน เพื่อสร้างศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดของธุรกิจเครื่องสำอางหรือกลุ่มธุรกิจที่สนใจนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดของธุรกิจในอนาคตต่อไป

คำสำคัญ : การจัดการตราสินค้า, ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด, ธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย

¹ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การจัดการการตลาด) คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

² Master Student, Master of Business Administration (Marketing Management) Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

^{2,3} อาจารย์คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

^{2,3} Lecturer, Mahasarakham Business School, Mahasarakham University

Abstract

The purpose of this study was to study effects of brand management on marketing competitiveness of cosmetics businesses in Thailand by collecting data from 112 Thai cosmetics Businesses from marketing executives and a questionnaire as an instrument. The statistical techniques used for analyzing the collected data were multiple correlation analysis and multiple regression analysis. Findings revealed a positive relationship between a brand perceived quality and strategic pricing, as a brand management, and the marketing competitiveness of cosmetics businesses in Thailand. Therefore; marketing executives of cosmetics businesses should emphasize, focus on and support about brand management, the brand perceived quality, and the strategic pricing. In this regard, customers' product value appreciation would then occur if they had been well informed of the creditability and working effectiveness of the products. In this respect, the awareness of brand quality would be considerably important to the customers' perceptions. It is regarded as a key factor to set the clear price of the products in order to enhance the marketing competitive competency among those in cosmetic businesses or those interested business groups to use this brand quality awareness to further develop their marketing activities in the future.

Keywords: Brand Management, Marketing Competitiveness, Cosmetics Business in Thailand

1. บทนำ

ปัจจุบันธุรกิจเครื่องสำอางเจริญเติบโตสวนกระแสเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก เนื่องจากไม่ว่าเศรษฐกิจจะเป็นเช่นไร ผู้บริโภคยังให้ความนิยมและให้ความสำคัญกับเครื่องสำอางเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงกลายเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต เนื่องจากผู้บริโภคต้องการสร้างความมั่นใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในสังคมและการใช้ชีวิตประจำวัน เพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพที่ดีให้กับตนเอง และสร้างความเชื่อถือให้กับผู้พบเห็น ผู้บริโภคที่มีความสามารถในการซื้อและให้ความสำคัญกับการดูแลตัวเอง ไม่เฉพาะแต่กลุ่มสุภาพสตรีเท่านั้น แต่ยังรวมถึงลูกค้ากลุ่มใหม่ในกลุ่มสุภาพบุรุษที่ให้ความสำคัญในการดูแลตัวเองมากขึ้น ที่นับวันจะก้าวขึ้นมาเป็นบทบาทในการเป็นผู้บริโภคเครื่องสำอางเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ (รัตนสุดา แสงรัตนนา, 2552 : 21) จากความต้องการของผู้บริโภคทุกเพศที่ขยายตัวมากขึ้น จึงส่งผลให้ธุรกิจเครื่องสำอางเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและเป็นที่ต้องการของนักลงทุน เนื่องจากตลาดผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางมีความหลากหลายทั้งในเรื่องของราคา และคุณภาพที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างชัดเจน จึงนำไปสู่ภาวะการแข่งขันทางการตลาดและทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจต้องคำนึงถึงการจัดการตราสินค้าที่ส่งผลต่อธุรกิจเครื่องสำอาง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในสายตาผู้บริโภคและสามารถก้าวเป็นผู้นำทางการตลาดของธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว

การจัดการตราสินค้า (Brand Management) นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเป็นสิ่งที่สามารถถ่ายทอดถึงบุคลิกลักษณะของตราสินค้าได้ โดยการเลือกซื้อตราสินค้าจะต้องมีความสอดคล้องกับการวางตำแหน่งคุณค่าของตราสินค้า (ปณิศา มีจินดา และ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2554 : 19) การจัดการตราสินค้าเพื่อให้ผู้บริโภครับรู้ และรู้จักในคุณค่าของตราสินค้า ผู้ประกอบการจะต้องมีการตรวจสอบความต้องการ และการรับรู้ใน

ตราสินค้าของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง เพราะโดยธรรมชาติของผู้บริโภคแล้ว ผู้บริโภคจะมีการเปลี่ยนแปลงความต้องการอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการตรวจสอบว่าผู้บริโภคมองว่าการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร รวมถึงการกำหนดตำแหน่งของตราสินค้าให้ชัดเจนง่ายต่อการจดจำของผู้บริโภค เพื่อสร้างความพึงพอใจให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด และสอดคล้องกับการจัดการตราสินค้าขององค์กร ซึ่งเป็นหนึ่งในเครื่องมือทางการตลาดที่มีความสำคัญในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก ซึ่งมีการพิจารณาถึงองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ การรับรู้คุณภาพของตราสินค้า การกำหนดตำแหน่งของตราสินค้า และการกำหนดราคาเชิงกลยุทธ์ (Villarejo -Ramos & Sanchez – Franco. 2005 : 43 - 46) ทั้งนี้การจัดการตราสินค้าที่มีประสิทธิภาพยังสามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาด และเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางการตลาดของธุรกิจให้มีความโดดเด่นเหนือคู่แข่งได้

ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด (Marketing Competitiveness) เป็นความสามารถขององค์กรในการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งทางธุรกิจด้านการตลาด รวมทั้งในด้านต่าง ๆ ที่จะเอื้ออำนวยให้องค์กรมีการพัฒนาจุดเด่น เพื่อสร้างความได้เปรียบให้องค์กรมีศักยภาพเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน จากความสามารถในการวิเคราะห์และเข้าถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร โดยนำจุดแข็งขององค์กรไปขยายผลเพื่อสร้างและพัฒนาโอกาสให้เป็นประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด ซึ่งจะนำไปพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพการแข่งขันให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดของธุรกิจให้อยู่รอดอย่างยั่งยืนในยุคโลกาภิวัตน์ และดำเนินการแก้ไขปรับปรุงในส่วนที่เป็นจุดอ่อนได้ตรงประเด็นและนำจุดอ่อนขององค์กรมาเรียนรู้เพื่อขจัดปัญหาในการดำเนินงานทางธุรกิจ (รุ่งเรือง ลิ้มชูปัญญา, 2549 : 18) โดยมีตัวชี้วัดคือ การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา กลยุทธ์การตลาด และผลิตภัณฑ์และการเจาะตลาด (ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร, 2547 : 40-42) ซึ่งการพิจารณาในแต่ละด้านดังที่กล่าวจะช่วยให้ผู้ประกอบการมองเห็นความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจตนเองว่ามีมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีส่วนช่วยในการเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของธุรกิจ อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันทางธุรกิจแบบยั่งยืนในยุคของโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันที่รุนแรง และเป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งทางธุรกิจได้

ธุรกิจเครื่องสำอาง (Cosmetics Business) เป็นตลาดผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางในประเทศ มีความหลากหลายและแข่งขันกันสูงขึ้น เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีมูลค่ามหาศาล ซึ่งปัจจุบันยอดขายของกลุ่มธุรกิจเครื่องสำอางมีมูลค่าตลาดรวมกว่า 2.5 แสนล้านบาท แบ่งเป็นสัดส่วนการส่งออก 1 แสนล้านบาท และจำหน่ายภายในประเทศประมาณ 1.5 แสนล้านบาท และในปี พ.ศ. 2559 นี้มีอัตราการเติบโตขึ้น 10% เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจในครึ่งปีหลังมีการปรับตัวดีขึ้น ประกอบกับการเบิกจ่ายจริงงบประมาณของรัฐบาลที่คล่องตัวมากขึ้น ทำให้คาดว่าจะมีเงินเข้ามาในระบบเศรษฐกิจ และช่วยดึงความเชื่อมั่นภาคประชาชน ตลอดจนดึงกำลังซื้อให้ฟื้นตัวได้มากขึ้น (มหาวิทยาลัยรังสิต, 2559 : เว็บไซต์) ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคโดยไม่นับแต่ผู้หญิง รวมทั้งผู้ชายยังให้ความสำคัญกับการดูแลความสะอาด ผิวพรรณ และสุขภาพ เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของตนในสังคม แม้ว่าภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันยังถดถอย ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจลดลง แต่พฤติกรรมผู้บริโภคยังคงมีการใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องสำอางไม่แตกต่างจากเดิมมากนัก และปัจจุบันเครื่องสำอางได้เข้ามา มีบทบาทในชีวิตประจำวันของผู้บริโภคมากขึ้นเรื่อย ๆ จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ตลาดเครื่องสำอางในประเทศไทยยังเติบโตได้อย่างต่อเนื่องทุกปี (ศูนย์วิจัยกสิกร, 2559 : เว็บไซต์) ดังนั้น องค์กรธุรกิจจึงจำเป็นต้องนำกลยุทธ์การจัดการตราสินค้ามาใช้ในการบริหารองค์กรธุรกิจ เพื่อให้ผู้บริโภคสามารถรับรู้คุณค่าของตราสินค้า รวมถึงการกำหนดตำแหน่งของตราสินค้าให้ชัดเจน เพื่อง่ายต่อการจดจำของผู้บริโภค เพื่อสร้างความพึงพอใจและสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในแข่งขันทางธุรกิจแบบยั่งยืนและ

เป็นการสร้างความสามารถในการแข่งขันทางการตลาดให้เหนือกว่าคู่แข่งทางธุรกิจได้ ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้ในระยะยาวและประสบความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่อง

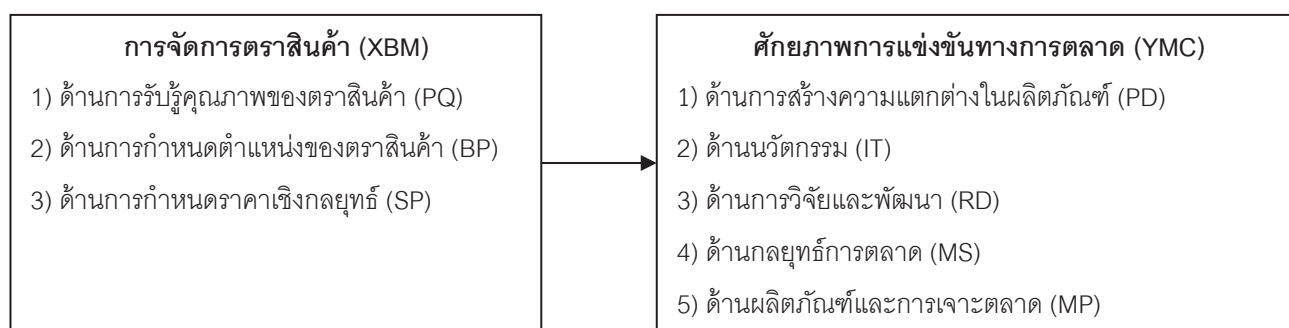
จากเหตุผลที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงได้ศึกษา ผลกระทบของการจัดการตราสินค้าที่มีต่อศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดของธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อทดสอบว่า การจัดการตราสินค้ามีผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดหรือไม่ อย่างไร ซึ่งทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารฝ่ายการตลาดของธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปเป็นข้อมูลและพัฒนาปรับปรุง และสนับสนุนการตัดสินใจดำเนินธุรกิจเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการจัดการตราสินค้า และเพื่อสร้างศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดของธุรกิจเครื่องสำอางหรือกลุ่มธุรกิจที่สนใจนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดของธุรกิจในอนาคตต่อไป

2. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมุติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยนี้ การจัดการตราสินค้า ได้ถูกกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระที่มีผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด จากวัตถุประสงค์ข้างต้นสามารถสรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้

รูปภาพประกอบ 1

โมเดลของการจัดการตราสินค้าและศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด



2.1 การจัดการตราสินค้า (Brand Management)

2.1.1 การจัดการตราสินค้า เป็นกระบวนการบริหารจัดการ ตราสินค้าเพื่อให้ผู้บริโภครับรู้ รู้จักในคุณค่าของตราสินค้า รวมถึงการกำหนดตำแหน่งของตราสินค้าให้ชัดเจน เพื่อง่ายต่อการจดจำของผู้บริโภค เพื่อสร้างความพึงพอใจและสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด (Villarejo - Ramos & Sanchez – Franco, 2005 : 43-46) ประกอบด้วย

2.1.1.1 ด้านการรับรู้คุณภาพของตราสินค้า (Brand Perceived Quality) หมายถึง การสร้างหรือทำให้ผู้บริโภครับรู้ถึงคุณสมบัติที่ดีและคุณค่าของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ แล้วเกิดความน่าเชื่อถือและพึงพอใจในประสิทธิภาพของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์อย่างเห็นได้ชัด

2.2.1.2 ด้านการกำหนดตำแหน่งของตราสินค้า (Brand Positioning) หมายถึง การกำหนดภาพลักษณ์การรับรู้และวางตำแหน่งของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ในด้านความนิยมของผู้บริโภค เพื่อสร้างการยอมรับ สร้างการจดจำ และลำดับการเลือกซื้อเมื่อเปรียบเทียบกับตราสินค้าของคู่แข่ง

2.2.1.3 ด้านการกำหนดราคาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Pricing) หมายถึง กระบวนการตั้งราคาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ โดยคำนึงถึงภาพรวมของราคาในท้องตลาด หรือราคาของคู่แข่งในตลาดที่มีธุรกิจสินค้าและบริการประเภทเดียวกัน เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งมากที่สุด ซึ่งพิจารณาจากหลายๆ ปัจจัย เช่น เงินทุน ปริมาณการขาย ภาพลักษณ์ของตราสินค้า เป็นต้น เพื่อสร้างความพึงพอใจและตรงกับความต้องการของผู้บริโภค

ดังนั้น การจัดการตราสินค้าจึงมีผลต่อศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดของธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย เพื่อให้สามารถสร้างมูลค่าและเพิ่มศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนพัฒนาขีดความสามารถในการประกอบธุรกิจส่งออกให้ประสบความสำเร็จในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ท่ามกลางความท้าทายของบริบทโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะสามารถสะท้อนถึงความพร้อมและความสามารถในการแข่งขันที่มีการเจริญเติบโตและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจเครื่องสำอางของไทยให้เหนือกว่าคู่แข่งทั้งในและต่างประเทศ

2.2 ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด (Marketing Competitiveness)

2.2.1 ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด หมายถึง กระบวนการสร้างความสามารถในการบริหารจัดการผลิตภัณฑ์ขององค์กรในการแข่งขัน เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งทางธุรกิจด้านการตลาด รวมทั้งในด้านต่างๆ ที่จะส่งผลและเอื้ออำนวยให้องค์กรสามารถพัฒนาจุดเด่นนั้นให้มีความพร้อมเพื่อสร้างความได้เปรียบให้องค์กรมีเข้มแข็งเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ และอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว (ประดิษฐ์ จุมพลเสถียร, 2547 : 40-42) ประกอบด้วย

2.2.1.1 ด้านการสร้างแตกต่างในผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) หมายถึง ผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างเหนือคู่แข่งในด้านต่าง ๆ หรือมีจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ ซึ่งธุรกิจต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อสร้างความแตกต่างให้ผลิตภัณฑ์ในด้านราคา คุณภาพ และความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ตลอดจนสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงกว่าผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งอย่างเห็นได้ชัด

2.2.1.2 ด้านนวัตกรรม (Innovation) หมายถึง กระบวนการนำความรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และคิดค้นสร้างผลิตภัณฑ์หรือการบริการที่ไม่เคยปรากฏในตลาดจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ซึ่งการมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างจากเดิมจะช่วยดึงดูดลูกค้า ทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

2.2.1.3 ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หมายถึง กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างมีระบบด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งใช้พัฒนารูปแบบการทำงาน หรือวิธีการทำงาน เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ให้มีความแตกต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.1.4 ด้านกลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy) หมายถึง ผลการดำเนินการด้านการตลาดและแนวทางในการใช้เครื่องมือการตลาด เพื่อให้ธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้านราคา ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และด้านการสื่อสารทางการตลาด หรือหมายถึงความสามารถในการผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาด และการมีความสามารถในการจัดระบบการตลาด เพื่อการขายผลิตภัณฑ์และบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.1.5 ด้านผลิตภัณฑ์และการเจาะตลาด (Product and Market Penetration) หมายถึง กระบวนการด้านกลยุทธ์การตลาดต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้ผู้บริโภครับรู้สินค้าหรือผลิตภัณฑ์ ชื่อผลิตภัณฑ์

และเพิ่มยอดขายได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งกระบวนการที่มุ่งเน้นไปที่การสร้างตลาดหรือหากกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามโปรแกรมทางการตลาดและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายทางการตลาดขององค์กร

ดังนั้น สมมุติฐานการวิจัย คือ

สมมุติฐานการวิจัย : การจัดการตราสินค้ามีความสัมพันธ์และมีผลกระทบเชิงบวกต่อศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดของธุรกิจเครื่องสำอาง

3. วิธีการดำเนินการวิจัย

3.1 กระบวนการและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร (Population) ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายการตลาดของธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย จำนวน 9,771 คน (สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา, 2559 : เว็บไซต์) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งดำเนินการจัดเก็บแบบสอบถามทางไปรษณีย์ไปยังกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จำนวน 400 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) และได้รับแบบสอบถามกลับมามีทั้งสิ้น 112 ชุด เป็นแบบสอบถามที่ถูกต้องและครบถ้วนทั้งหมด คิดเป็นอัตราผลตอบแทนร้อยละ 28.00 ซึ่งสอดคล้องกับ Aaker, Kumar, and Day (2001) ได้นำเสนอว่าการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ต้องมีอัตราตอบกลับอย่างน้อยร้อยละ 20 จึงจะยอมรับได้ว่าขนาดของกลุ่มตัวอย่างมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์ข้อมูล รวมระยะเวลาในการเก็บข้อมูลทั้งสิ้น 60 วัน นับตั้งแต่วันที่ 4 กันยายน ถึง 4 พฤศจิกายน 2559

3.2 การวัดคุณลักษณะของตัวแปร

การจัดการตราสินค้าเป็นตัวแปรอิสระ ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็น 3 ด้าน จำนวน 12 ข้อ ได้แก่ 1) ด้านการรับรู้คุณภาพของตราสินค้า จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาการสร้างการรับรู้ของคุณภาพผลิตภัณฑ์และประสิทธิภาพการทำงานของผลิตภัณฑ์ไปยังกลุ่มเป้าหมายและทำให้ผู้บริโภครับรู้เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือต่อผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 2) ด้านการกำหนดตำแหน่งของตราสินค้า จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ให้เป็นที่ยอมรับและสร้างการจดจำอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความแข็งแกร่งของตราสินค้าที่จะทำให้ผู้บริโภคถึงในลำดับต้น ๆ ในการเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้ 3) ด้านการกำหนดราคาเชิงกลยุทธ์ จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการกระบวนการตั้งราคาผลิตภัณฑ์ โดยคำนึงถึงจากภาพรวมของราคาท้องตลาดหรือราคาของคู่แข่งในตลาดที่มีธุรกิจสินค้าและบริการประเภทเดียวกันที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจของผู้บริโภคมากขึ้น เพื่อสร้างการยอมรับจากผู้บริโภคอย่างกว้างขวาง

ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด เป็นตัวแปรตาม จำแนกออกเป็น 5 ด้าน จำนวน 20 ข้อ ได้แก่

1) ด้านการสร้างความแตกต่างให้ผลิตภัณฑ์ จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพิ่มคุณภาพและสร้างจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพสูงเหนือกว่าคู่แข่ง และสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้โดดเด่น ด้านภาพลักษณ์ ที่ทันสมัย บรรลุภัณฑ์แปลกใหม่ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งอย่างเห็นได้ชัดมากยิ่งขึ้น 2) ด้านนวัตกรรม จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการพัฒนากระบวนการผลิตและการบริการให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด ปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดข้อผิดพลาด ลดต้นทุนการผลิต

และเพิ่มคุณภาพการบริการ เพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นและศักยภาพในการแข่งขันและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างรวดเร็วและทันสมัยให้มีคุณภาพตามแบบที่ลูกค้าต้องการได้ตลอดเวลา 3) ด้านการวิจัยและพัฒนา จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับกระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างมีระบบ ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ในการพัฒนารูปแบบหรือวิธีการทำงาน และปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาพัฒนาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีสรรพคุณและความแม่นยำในการการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด พัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและทันสมัยอย่างต่อเนื่อง 4) ด้านกลยุทธ์การตลาด จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการเตรียมข้อมูลให้เป็นปัจจุบันเพื่อนำไปใช้วางแผนกลยุทธ์ การจัดระบบการตลาด และการใช้เครื่องมือทางการตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ ในการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดได้ถูกต้องและแม่นยำ เพื่อให้ธุรกิจบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดและเกิดประโยชน์สูงสุดในการเพิ่มคุณภาพการผลิตและการขายได้เป็นอย่างดี 5) ด้านผลิตภัณฑ์และการเจาะตลาด จำนวน 4 ข้อ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้เข้าถึงผู้บริโภคกลุ่มปัจจุบันให้เป็นที่รู้จัก เช่น การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการสื่อสารทางการตลาดที่ทำให้มีลูกค้ารายใหม่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและชัดเจน และซื้อผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้น สำหรับผลิตภัณฑ์ในตลาดปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อแสดงหาโอกาสในการเพิ่มยอดขายโดยการเติบโตจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมอย่างต่อเนื่อง

3.3 คุณภาพของเครื่องมือที่วัด

ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความเที่ยงตรง ความเชื่อมั่น และค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาผ่านการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ และหาค่าอำนาจความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีครอนบาค (Cronbach) ซึ่งการจัดการตราสินค้า มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.620 – 0.824 และศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ระหว่าง 0.890 – 0.926 ซึ่งสอดคล้องกับ Nunnally and Berstein (1994) ที่ได้นำเสนอว่าการหาค่าความเชื่อมั่นได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา อยู่ในระดับมากกว่า 0.70 เป็นค่าที่ยอมรับได้ว่าเครื่องมือที่มีคุณภาพเหมาะสม สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้ สำหรับการหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discriminant Power) ใช้เทคนิค Item – total Correlation ซึ่งการจัดการตราสินค้า มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.441 – 0.935 และศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 0.794 – 0.961 ซึ่งสอดคล้องกับ Nunnally (1987 : 12) ได้นำเสนอว่าการทดสอบค่าอำนาจจำแนกเกินกว่า 0.40 เป็นค่าที่ยอมรับได้ว่าเครื่องมือมีคุณภาพเหมาะสม สามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้

3.4 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบพหุคูณ (Multiple Correlation Analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ทดสอบความสัมพันธ์และผลกระทบของการจัดการตราสินค้าที่มีต่อศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด ของธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย สามารถแสดงในรูปแบบของสมการได้ ดังนี้

$$\text{สมการ } YMC = \beta_0 + \beta_1 PQ + \beta_2 BP + \beta_3 SP + \varepsilon$$

โดย β หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย

ε หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์

YMC หมายถึง ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดโดยรวม

PQ	หมายถึง	การรับรู้คุณภาพของตราสินค้า
BP	หมายถึง	การกำหนดตำแหน่งของตราสินค้า
SP	หมายถึง	การกำหนดราคาเชิงกลยุทธ์

4. ผลลัพธ์การวิจัยและการอภิปรายผล

ตาราง 1 การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ของการจัดการตราสินค้ากับศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดโดยรวมของธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย

ตัวแปร	YMC	PQ	BP	SP	VIFs
\bar{X}	4.26	4.41	4.24	4.13	
S.D.	0.58	0.49	0.71	0.56	
YMC		0.431*	0.364*	0.250*	
PQ			0.494*	-0.045*	1.365
BP				0.208*	1.424
SP					1.078

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 1 พบว่า ตัวแปรอิสระแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งอาจเกิดเป็นปัญหา Multicollinearity ดังนั้น ผู้วิจัยทำการทดสอบ Multicollinearity โดยใช้ค่า VIFs ปรากฏว่า ค่า VIFs ของตัวแปรอิสระ การจัดการตราสินค้า มีค่าตั้งแต่ 1.078 – 1.424 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กัน แต่ไม่มีนัยสำคัญในระดับที่ก่อให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Black, 2006 : 585)

ตาราง 2 การทดสอบความสัมพันธ์ของสัมประสิทธิ์การถดถอยของการจัดการตราสินค้ากับศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดโดยรวม ของธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย

การจัดการตราสินค้า	ศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด		t	p-value
	โดยรวม			
	สัมประสิทธิ์การถดถอย	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (<i>a</i>)	0.817	0.568	1.437	0.154
ด้านการรับรู้คุณภาพของตราสินค้า (PQ)	0.447	0.113	3.943*	0.000
ด้านการกำหนดตำแหน่งของตราสินค้า (BP)	0.104	0.080	1.293	0.199
ด้านการกำหนดราคาเชิงกลยุทธ์ (SP)	0.249	0.088	2.824*	0.006
F = 13.291 p = 0.000 Adj R ² = 0.641				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 2 พบว่า การจัดการตราสินค้า ด้านการรับรู้คุณภาพของตราสินค้า มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดโดยรวม เนื่องจาก กลยุทธ์การตลาดต่าง ๆ ที่จะสามารถ

ทำให้ผู้บริโภครับรู้ในตัวผลิตภัณฑ์ ชื่อผลิตภัณฑ์ และสามารถเจาะตลาดเพิ่มยอดขายได้ตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งกระบวนการที่มุ่งเน้นไปที่การสร้างตลาด หรือหากกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายทางการตลาดขององค์กรธุรกิจได้นั้น การสร้างการรับรู้ให้เกิดขึ้นในใจผู้บริโภคจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ธุรกิจเครื่องสำอางต้องรีบดำเนินการ เพราะหากวันใดที่ลูกค้าสามารถรับรู้คุณค่าและคุณภาพของสินค้าแล้วนั้น ความได้เปรียบในการแข่งขันทางการตลาดก็จะตามมาเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Akkarawimut and Ussahawanitchakit (2010 : Abstract) พบว่า ด้านการรับรู้คุณภาพสินค้า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับโอกาสทางการตลาด ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ และผลการดำเนินงานทางการตลาด ซึ่งในปัจจุบันเกิดความหลากหลายในตราสินค้า ประกอบกับการใช้กลยุทธ์ทางการตลาดมากมาย เพื่อดึงดูดใจให้ผู้บริโภคเปลี่ยนหรือหันไปใช้สินค้าตราใหม่ ๆ อยู่เสมอ นอกจากนี้ ความภักดีในตราสินค้ายังมีความเกี่ยวข้องกับการซื้อและประสบการณ์ในการใช้สินค้า และเป็นการช่วยลดต้นทุนทางการตลาด ช่วยสร้างอำนาจในการต่อรองร้านค้า ดึงดูดลูกค้ารายใหม่ ทำให้ผู้บริโภคเกิดการซื้อซ้ำ และเป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพทางการตลาดของสินค้านั้น และช่วยปกป้องจากการถูกคุกคามโดยคู่แข่งอีกด้วย และการจัดการตราสินค้า

ด้านการกำหนดราคาเชิงกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดโดยรวม เนื่องจาก ธุรกิจเครื่องสำอาง และความงามเป็นธุรกิจที่มีอัตราการเจริญเติบโต และขยายตัวอย่างต่อเนื่องทุกปี แม้ว่าจะอยู่ในยุคเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ค่อนข้างฝืดเคืองก็ตามแต่การบริโภคเครื่องสำอางในปัจจุบันคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เหตุเพราะมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมีช่องทางการจำหน่ายมากยิ่งขึ้น ทำให้ลูกค้าเกิดการเปรียบเทียบราคาในการซื้อผลิตภัณฑ์ ไม่ว่าจะเป็น ช่องทางการจำหน่ายทางไลน์ เฟสบุ๊ค หรืออินเทอร์เน็ต รวมทั้งจะเห็นได้ว่าการตั้งราคาผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางบางอย่างในตลาดออนไลน์ยังราคาสูงกว่าผลิตภัณฑ์แบรนด์ที่จำหน่ายอยู่ในท้องตลาดด้วยซ้ำไป แต่ก็ยังสามารถขายได้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Leonidou, Katsikeas, and Samiee (2002 : 55) พบว่า ความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่จะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จการส่งออก มีผลต่อการกำหนดราคาขาย ซึ่งการมุ่งเน้นการวางแผนที่ดีในการให้ความสำคัญกับการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการประยุกต์ใช้ความสามารถในด้านส่วนผสมทางผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการเลือกตลาดเป้าหมายและการแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาด และการจัดการกระบวนการส่งออกที่ดี จะทำให้องค์กรธุรกิจสามารถกำหนดราคาขายได้เอง โดยไม่ต้องอ้างอิงราคาตลาด

5. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตและประโยชน์ของการวิจัย

5.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

5.1.1 ควรศึกษาผลกระทบของการจัดการตราสินค้า ด้านการรับรู้คุณภาพของตราสินค้า และด้านการกำหนดราคาเชิงกลยุทธ์ ที่มีต่อศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด กับธุรกิจประเภทอื่น ๆ เช่น ธุรกิจเครื่องดื่ม ผู้ประกอบการสินค้า OTOP เนื่องจากมีลักษณะการดำเนินงานของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน เพื่อให้งานวิจัยออกมามีประสิทธิภาพและสามารถนำข้อมูลจากการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตรงเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

5.1.2 ควรมีการศึกษผลกระทบหรือปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่มีผลการจัดการตราสินค้า เพื่อพัฒนาปรับปรุงการสร้างศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด และการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพรวมทั้งเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจในประเทศไทย

5.1.3 ควรมีการศึกษาวิจัยตัวแปรอื่นที่สนับสนุนให้เกิดผลกระทบ และสภาพปัญหาพร้อม

อุปสรรคของการจัดการตราสินค้าของธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถให้ธุรกิจสามารถแข่งขันในตลาดได้

5.1.4 ควรมีการศึกษาวิจัย โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปแบบอื่น ๆ นอกเหนือจากการใช้แบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก การลงพื้นที่ในการเก็บข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลในรูปแบบอื่นที่มีความหลากหลายและเป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น

5.2 ประโยชน์ของการวิจัย

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาการจัดการตราสินค้า ซึ่งผู้บริหารฝ่ายการตลาดของธุรกิจเครื่องสำอาง ควรให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการตราสินค้า ด้านการรับรู้คุณภาพของตราสินค้า เนื่องจาก เป็นวิธีการที่จะทำให้ลูกค้าตระหนักถึงคุณภาพสินค้าได้ก็จะต้องทำให้ลูกค้ารับรู้ความน่าเชื่อถือและประสิทธิภาพการทำงานของสินค้า อีกทั้งการรับรู้คุณภาพของตราสินค้า จะมีความสำคัญมากต่อการรับรู้ของผู้บริโภค ส่งผลต่อจำนวนลูกค้าที่จะเพิ่มมากขึ้น ธุรกิจสามารถขยายตลาดได้มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีอัตราส่วนครองตลาดที่สูงขึ้น มีสินค้าที่หลากหลายสายผลิตภัณฑ์ มากกว่าคู่แข่ง และให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการตราสินค้า ด้านการกำหนดราคาเชิงกลยุทธ์ เนื่องจาก ราคาเป็นปัจจัยสำคัญในการซื้อสินค้าของผู้บริโภค กระบวนการตั้งราคาสินค้าและบริการโดยดูจากภาพรวมของราคาท้องตลาดหรือราคาของ คู่แข่งในตลาดที่มีธุรกิจสินค้าและบริการในประเภทเดียวกันกับของเราว่าราคา อยู่ที่เหมาะสมเท่าไร ก่อนที่จะนำราคาเหล่านั้นมาเป็นราคาอ้างอิงแล้วค่อยตัดสินใจว่าเราจะตั้ง ราคาให้อยู่ระดับใกล้เคียงกัน ตั้งราคาให้สูงกว่า หรือจะเลือกตั้งราคาให้ต่ำกว่าราคาอ้างอิงนั้น ๆ เพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งมากที่สุด ซึ่งทั้งนี้ก็ต้องดูจากหลายๆ ปัจจัยเช่นในด้านเงินทุน ปริมาณการขาย ภาพลักษณ์ของแบรนด์ด้วย ว่ารูปแบบไหนจึงจะเหมาะสมกับธุรกิจของเรา เพราะหากเลือกใช้ผิดประเภทก็จะก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อธุรกิจได้ สอดรับความต้องการของผู้บริโภคส่งผลให้ธุรกิจเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

6. สรุปผลการวิจัย

การจัดการตราสินค้า มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับศักยภาพการแข่งขันทางการตลาด ดังนั้น ผู้บริหารฝ่ายการตลาดของธุรกิจเครื่องสำอางในประเทศไทย ควรให้ความสำคัญในเรื่องการจัดการตราสินค้า ด้านการรับรู้คุณภาพของตราสินค้า และด้านการกำหนดราคาเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากจะทำให้ลูกค้าตระหนักถึงคุณภาพสินค้าได้ก็จะต้องทำให้ลูกค้ารับรู้ความน่าเชื่อถือและประสิทธิภาพการทำงานของสินค้า อีกทั้งการรับรู้คุณภาพของตราสินค้า จะมีความสำคัญมากต่อการรับรู้ของผู้บริโภค และจะสามารถกำหนดราคาของสินค้าได้อย่างเห็นได้ชัดเจน เพื่อสร้างศักยภาพการแข่งขันทางการตลาดของธุรกิจเครื่องสำอางหรือกลุ่มธุรกิจที่สนใจนำไปเป็นแนวทางการพัฒนาการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดของธุรกิจในอนาคตต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- ปณิศา มีจินดา และศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2554). กลยุทธ์การตลาดและการวางแผน. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.
- ประดิษฐ์ จมพลเสถียร. (2547). กลยุทธ์แข่งขันทางการตลาด : ทำอย่างไรให้ชนะในสงครามการตลาด. กรุงเทพฯ : กลยุทธ์พันธมิตรธุรกิจ.
- มหาวิทยาลัยรังสิต. ค้นเมื่อ 29 กุมภาพันธ์ 2559, จาก www.jr-rsu.net/article/ ตลาดเครื่องสำอาง.

- รัตนสุตา แสงรัตน.(2552). การศึกษาทัศนคติและพฤติกรรมด้านส่วนประสมทางการตลาดในการซื้อเครื่องสำอางค์ของประชากรในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- รุ่งเรือง ลิ้มชูปฏิภาณ. (2549). การสร้างศักยภาพการแข่งขันของประเทศไทย. กรุงเทพฯ : ดิจิเทนต์.
- สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา. พรบ.เครื่องสำอาง. ค้นเมื่อ 29 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <http://www.fda.moph.go.th>.
- ศูนย์วิจัยกสิกร. เครื่องสำอางไทยสดใส. ค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2559, จาก <http://daily.khaosod.co.th>
- Aaker, D. A., Kumar, V, & Day, G. S. (2001). *Marketing research*. New York : John Wiley & Son.
- Akkarawimut, K. & Ussahawanitchakit, P. (2010). The impacts of brand loyalty strategy on marketing performance: An empirical study of garment business in Thailand. *International Journal of Business Strategy*. 10(4) : 33-47
- Black, K. (2006). *Business statistics for contemporary decision making*. USA : John Wiley & Son.
- Leonidoua, L.C., Katsikeasb, C. S., & Samiee, S. (2002). Marketing strategy determinants of export performance: A meta-analysis, *Journal of Business Research*. 55(1), 51-67.
- Nunnally, J. C. (1987). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York : McGraw – Hill.
- Ramos, V & Franco, S. (2005) Impact of marketing communication and price promotion on brand equity. *Emerald Group Publishing Limited*.

รูปแบบหน่วยงานทางการตลาดในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ระดับบัณฑิตศึกษา

The Pattern of Marketing Department of Autonomous University at a Level of Graduate Program.

ศิริญา ไชยวรรัตน์* ทักษญา สง่าโยธิน² และระพีพร ศรีจำปา³

Sirinya Chaiworarat* Taksaya Sahngayotin² And Rapeeporn Srijumpa

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดตั้งโครงสร้างหน่วยงานการตลาดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มุ่งเน้นที่ระดับบัณฑิตศึกษา โดยใช้การประชุมกลุ่มและการทำวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 8 คน ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 5 คน และ ผู้บริหารฝ่ายการตลาดบริษัทเอกชน จำนวน 5 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 18 คน และยืนยันรูปแบบอีกครั้งโดยการจัดประชุมกลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญอีก 7 ท่าน พบว่า การจัดตั้งหน่วยงานทางการตลาดในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะในระดับบัณฑิตศึกษานั้น เป็นสิ่งสำคัญและควรเร่งทำ แต่ไม่ควรตั้งชื่อหน่วยงานการตลาดอย่างเดียว แต่ควรตั้งชื่อว่า “หน่วยงานทางการตลาดและสื่อสารองค์กร” ทั้งนี้โครงสร้างของหน่วยงานการตลาดและสื่อสารองค์กรนี้จะมีโครงสร้างที่เปลี่ยนไปตามขนาดของมหาวิทยาลัย หากขนาดของมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยกลาง ถึง ขนาดใหญ่ ก็จะต้องมีโครงสร้างที่แบ่งเป็นสองส่วนนั่นคือ จะต้องมีส่วนงานการตลาดและสื่อสารองค์กรที่อยู่ในระดับมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานกลางซึ่ง โครงสร้างเริ่มต้นก็ต้องประกอบไปด้วยจำนวนคน 5 ตำแหน่ง ดังนี้ หัวหน้าหน่วยงาน 1 ตำแหน่ง ที่มาจากบุคคลภายนอกที่เป็นนักการตลาด นักการตลาดจำนวน 2 ตำแหน่ง นักประชาสัมพันธ์ 1 ตำแหน่ง และพนักงานสารสนเทศ 1 ตำแหน่ง โดยขึ้นตรงกับรองอธิการบดีฝ่ายที่ดูแลฝ่ายยุทธศาสตร์และจะต้องมีหน่วยงานการตลาดและสื่อสารองค์กรของแต่ละคณะ/วิทยาลัยอีก จำนวนคนเริ่มต้น 4 ตำแหน่ง ขึ้นไปประกอบไปด้วยหัวหน้าหน่วยงาน 1 ตำแหน่ง พนักงานด้านการตลาด 1 ตำแหน่ง และพนักงานสารสนเทศ 1 ตำแหน่ง โดยฝ่ายขึ้นตรงกับคณบดีของแต่ละคณะ/วิทยาลัย ส่วนมหาวิทยาลัยขนาดเล็กก็ควรมีสถาบันการตลาดและสื่อสารองค์กรเหมือนกับมหาวิทยาลัยขนาดกลาง-ใหญ่ แต่เมื่อลงไปยังระดับสามารถมีเพียงเจ้าหน้าที่ทางการตลาด 1 ตำแหน่ง และเจ้าหน้าที่สื่อสารองค์กร 1 ตำแหน่ง ซึ่งควรขึ้นตรงกับรองคณบดีฝ่ายที่เกี่ยวข้องหากมีหน่วยงานการตลาดและสื่อสารองค์กรเกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแล้ว จะทำให้มหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพในการสร้างรายได้มากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังทำให้ภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยนั้นๆ แพร่หลายออกไปมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการจ้างการทำวิจัย และการจ้างงานของนิสิต หรือ นักศึกษาในมหาวิทยาลัยนั้นๆ ต่อไป

คำสำคัญ : หน่วยงานทางการตลาด มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ หน่วยงานการตลาดในระดับบัณฑิตศึกษา

* นิสิตระดับปริญญาเอก , วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

* Doctor Student, Graduate School of Commerce, Burapha University

² อาจารย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

² Lecturer, Graduate School of Commerce, Burapha University

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

³ Assistant Professor, Graduate School of Commerce, Burapha University

Abstract

The purpose of this research was to study about establishment of marketing structure in national university focusing on level of graduate study by means of group meeting and conducting the research by applying the Delphi Technique as a tool for data collection. This research collected data from the management of autonomous university. The research population includes 8 participants of management level from autonomous university, 5 participants of management level from private university as well as 5 participants at management level in marketing department from private company; therefore, there are 18 participants in total. Moreover, this research had been assured the structure by setting up a group meeting by 7 specialists. It was found that organizing of marketing structure in autonomous university focusing on graduate study level is significant and should be in urgency. Its name shall not be called only as a Marketing Sector but it shall be called as "Marketing Sector and Organizational Communication". As a result, the structure of Marketing Sector and Organizational Communication will be adapted due to the university's size. For a Medium-sized to a large-sized university, their structures should be divided into two parts. It is required to provide Marketing and Organizational Communication Office for University working as a central bureau. Its initial structure includes 5 positions which are a head of department in one position who is an outsider working as a marketing personnel, 2 marketers and one public relation officer directly reporting to Associate Dean who is responsible for providing strategies and must have marketing and public relation department in each faculty/ university. There are at least 4 people that consist of 1 head department, 2 marketers, and 1 information technology officer directly reporting to the Dean of each faculty/ university. For the small-sized universities, they must have the office of marketing and public relation as same as for a Medium-sized and large-sized universities that need 1 marketer and 1 corporate communication officer directly reporting to concern Associate Dean. In addition, if national universities have marketing and corporate communication departments, they will gain more profits effectively. Moreover, the universities will have good image and be more widespread in the community in order to provide employment in doing research and offering jobs for university students in the future.

Keywords: The Pattern of Marketing Department, Autonomous university,

1. บทนำ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีหลักการดังนี้ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีสภาพเป็นหน่วยงานของรัฐและนิติบุคคลที่ไม่เป็นส่วนราชการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ แต่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ และยังคงได้รับการจัดสรรงบประมาณตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในจำนวนที่เพียงพอที่จำเป็นต่อการประกันคุณภาพงบประมาณและทรัพย์สิน ให้รัฐบาลจัดสรร (กฤติมา อินทะกุล, 2558)

หากพิจารณาจากงบประมาณปี 2558 สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี จะมีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอยู่จำนวน 20 แห่ง ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พ.ศ.2533,

2533) 2) มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ.2535, 2535) 3) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.2540, 2540) 4) มหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัย (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัย พ.ศ.2540, 2540) 5) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ.2541, 2541) 6)มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พ.ศ.2541, 2541) 7.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พ.ศ.2550, 2550) 8)มหาวิทยาลัยมหิดล (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2550, 2550) 9) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง พ.ศ.2551, 2551) 10)มหาวิทยาลัยทักษิณ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ. 2551, 2551) 11) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551, 2551) 12) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ.2551, 2551) 13) มหาวิทยาลัยบูรพา (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ.2551, 2551) 14.มหาวิทยาลัยพะเยา (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ.2553, 2553) 15) มหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2553, 2553) 16) สถาบันดนตรีกัลยาณิวัฒนา (พระราชบัญญัติสถาบันดนตรีกัลยาณิวัฒนา พ.ศ.2555, 2555) 17) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ.2558, 2558) 18) มหาวิทยาลัยขอนแก่น (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ.2558, 2558) 19) มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสวนดุสิต พ.ศ.2558, 2558) และ 20) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ.2558, 2558)

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีจำนวน 20 แห่ง โดยงบประมาณปี 2558 สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี ใช้งบประมาณทั้ง 20 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เป็นแบบผูกพันข้ามปี จำนวนเงินทั้งสิ้น 123,202.2394 ล้านบาท ซึ่งมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะต้องใช้เงินรายได้สมทบ อยู่ในช่วง ร้อยละ 7 ถึง ร้อยละ 55 ซึ่งขึ้นอยู่กับเงินรายได้เงินนอกงบประมาณ ของแต่ละมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เงินรายได้หรือเงินนอกงบประมาณในปีงบประมาณ 2558 ของทั้ง 19 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีจำนวนเงินทั้งสิ้น 79,906.7676 ล้านบาท (พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 เล่มที่ 9(5) กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2558)

อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยมิได้มีรายจ่ายเพียงงบประมาณที่กล่าวมาเท่านั้น ยังมีรายจ่ายอีกมาก โดยเฉพาะในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยเป็นการบริการที่ไม่สามารถกีดกันทางการค้า ได้ทำให้มหาวิทยาลัยในต่างประเทศ เข้ามาเปิดทำการเรียนการสอนแบบ 100% หรือแบบร่วมมือกับมหาวิทยาลัยของประเทศไทย หมายความว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ นอกจากจะต้องแข่งขันกับมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในประเทศไทยแล้วยังจะต้องแข่งขันกับมหาวิทยาลัยในต่างประเทศอีกด้วย (ศิริวัช พงษ์เพียจันทร์, 2558)

จากงบประมาณจากรัฐและเงินรายได้ และข้อมูลจากงานวิจัยของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วิรุณราช และคณะพบว่า เงินงบประมาณหลักของมหาวิทยาลัยมาจากเงินงบประมาณจากรัฐ และมหาวิทยาลัยยังมีเงินนอกงบประมาณที่มาจาก เงินค่าธรรมเนียมการศึกษา เงินค่าธรรมเนียมต่างๆ เงินบริจาค เงินจากการบริการวิชาการ เงินจากการวิจัย โดยที่มีเงินจากค่าธรรมเนียมการศึกษามากกว่า เงินรายได้อื่นๆ ดังนั้นหากมหาวิทยาลัยจะได้รับเงินค่าธรรมเนียมการศึกษามากก็จะต้องมีนิสิต นักศึกษา เข้ามาศึกษาจำนวนมาก (บรรพต วิรุณราช, 2556)

ดังนั้น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงมีความจะเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความรู้จัก ความศรัทธา เพราะเนื่องจากส่งผลให้กลุ่มเป้าหมายตัดสินใจมาศึกษา ณ มหาวิทยาลัยนั้น ๆ และเนื่องด้วยสภาพการเปลี่ยนแปลงของ

มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ การพึ่งพาฝ่ายแนะแนวการศึกษาต่อคงไม่เพียงพอแล้ว จึงควรที่จะศึกษารูปแบบองค์กรการตลาด คือศึกษาเรื่องการจัดหน่วยงานทางการตลาดในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะระดับบัณฑิตศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาที่มีใช้ภาคบังคับ และมีกลุ่มเป้าหมายที่มีอัตราการดำนาน้อยลง

2. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

องค์การ คือ กลุ่มคนที่รวมตัวกันเพื่อดำเนินการในกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในการรวมตัวจะต้องมีการจัดระเบียบการติดต่อ การแบ่งงานกันทำและต้องมีการประสานประโยชน์ของแต่ละบุคคลด้วย ซึ่งองค์ประกอบขององค์การที่สำคัญ (Lewis, 2015) ประกอบไปด้วย 1. วัตถุประสงค์ (Objective) หรือจุดมุ่งหมายในการก่อตั้งองค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติกิจกรรมหรือผลผลิตขององค์การ 2. โครงสร้าง (Structure) องค์การจะต้องมีโครงสร้าง โดยมีการจัดแบ่งหน่วยงานภายในตามหลักความชำนาญเฉพาะ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างภายในองค์การ 3. กระบวนการปฏิบัติงาน (Process) หมายถึง แบบอย่างวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบแผนคงที่แน่นอน เพื่อให้ทุกคนในองค์การต้องยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน 4. บุคคล (Person) องค์การจะต้องมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งในลักษณะกลุ่มคนที่เป็นสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และยังคงเกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกองค์การ ซึ่งได้แก่ ผู้รับบริการและผู้ให้การสนับสนุน (กิ่งกาญจน์ วรวิทัศน์ และคณะ, 2555)

การจัดโครงสร้างขององค์การ

ประเภทขององค์การ (Types of Organization)

การจำแนกองค์การโดยยึดโครงสร้าง (Robbins and Judge, 2013) แบ่งออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

1. องค์การแบบเป็นทางการ (formal organization) เป็นองค์การที่มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน การจัดตั้งมีกฎหมายรองรับ บางแห่งเรียกว่า องค์การอุปถัมภ์ ได้แก่ บริษัท มูลนิธิ หน่วยงานราชการ กรม โรงพยาบาล โรงเรียน ฯลฯ ซึ่งการศึกษาเรื่ององค์การและการจัดการจะเป็นการศึกษาในเรื่องขององค์การประเภทนี้ทั้งสิ้น
2. องค์การแบบไม่เป็นทางการ (informal organization) เป็นองค์การที่รวมกันหรือจัดตั้งขึ้นด้วยความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว ไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้างภายใน มีการรวมตัวกันอย่างง่าย ๆ และเลิกล้มได้ง่าย องค์การแบบนี้เรียกว่า องค์การอุปถัมภ์ หรือ องค์การนอกแบบ เช่น ชมรมต่างๆหรือกลุ่มต่างๆ อาจเป็นการรวมกลุ่มกันตามความสมัครใจของสมาชิกกลุ่ม ซึ่งเนื่องมาจากรายได้ อาชีพ ทัศนคติ ศาสนา ประเพณี ตำแหน่งงาน ฯลฯ

กระบวนการจัดองค์การ (Process of Organizing)

ประกอบด้วย กระบวนการ 3 ขั้น (พจมาน เตียวัฒนรัฐติกาล, 2556) ดังนี้

1. พิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน (Identification of Work & Grouping Work) ก่อนอื่นผู้บริหารจะต้องพิจารณาตรวจสอบแยกประเภทดูว่า ภารกิจของตนนั้นมันงานอะไรบ้างที่จะต้องจัดทำเพื่อให้กิจการได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ขั้นต่อมาก็คือ การจัดกลุ่มงานหรือจำแนกประเภทงานออกเป็นประเภท โดยมีหลักที่ว่างานที่เหมือนกันควรจะรวมอยู่ด้วยกัน เพื่อให้เป็นไปตามหลักการของการแบ่งงานกันทำ โดยการจัดจำแนกงานตามหน้าที่แต่ละชนิดออกเป็นกลุ่มๆ ตามความถนัด และตามความสามารถของผู้ที่จะปฏิบัติ (Pynes, 2015)

2. ทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description & Delegation of Authority & Responsibility) ระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบ และให้อำนาจหน้าที่ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ระบุให้เห็นถึงขอบเขตของงานที่แบ่งให้สำหรับแต่ละคนตามที่ได้ plan ไว้ในขั้นแรก เพื่อให้ทราบว่างานแต่ละขั้นที่ได้แบ่งออกแบบไว้นั้นจะเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร ชนิดไหน มีขอบเขตและปริมาณมากน้อยแค่ไหน โดยการระบุชื่อเป็นตำแหน่งพร้อมกับให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานชิ้นนั้นเอาไว้

2.2 ขั้นต่อมา ผู้บริหารก็จะดำเนินการพิจารณามอบหมาย (Delegation) ให้แก่ผู้ทำงานในระดับรองลงไป (สำหรับงานที่มอบหมายได้)

2.3 การมอบหมายงานประกอบด้วยกำหนัดความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ทำ พร้อมกันนั้นก็มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authority) ให้ เพื่อใช้สำหรับการทำงานตามความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นไปได้ (พจนาน ศัพท์วัฒนธรรมการ, 2556)

3. จัดวางความสัมพันธ์ (Establishment of Relationship) การจัดวางความสัมพันธ์จะทำให้ทราบว่า ใครต้องรายงานต่อใคร เพื่อให้งานส่วนต่างๆ ดำเนินไปโดยปราศจากข้อขัดแย้ง มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานมุ่งไปสู่จุดหมายอันเดียวกัน

การวิเคราะห์งาน

ความสัมพันธ์ของขั้นตอนและกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานของบุคลากรภายในแต่ละองค์การ โดยนำความเข้าใจในความหมายของคำศัพท์ต่อไปนี้

การทำงาน (Work) หมายถึง กิจกรรมที่บุคลากรใดบุคลากรหนึ่งกระทำขึ้นด้วยกำลังกายและกำลังใจ เพื่อจุดมุ่งหมายหนึ่งที่เขาต้องการ เช่น เพื่อการดำรงชีวิต เพื่อความสบายใจ หรือเพื่อช่วยส่งเสริมสังคม เป็นต้น

ตำแหน่ง (Position) หมายถึง หน้าที่และความรับผิดชอบที่องค์กรมอบหมายให้บุคลากรแต่ละคน โดยจำนวนตำแหน่งจะมีมากเท่ากับจำนวนบุคลากรในองค์กรนั้น

งาน (Job) หมายถึง กลุ่มของตำแหน่งที่มีชนิดและระดับของงานเหมือนกัน ตัวอย่างเช่น บริษัทแห่งหนึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการ 1 คน ผู้ช่วยผู้จัดการ 1 คน พนักงานขาย 10 คน เสมียน 3 คน และพนักงานส่งของ 2 คน ดังนั้นบริษัทนี้จึงมีตำแหน่ง 17 ตำแหน่ง แต่มีงาน 4 งาน ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงานขาย เสมียน และพนักงานส่งของ

อาชีพ (Occupation) หมายถึง กลุ่มของงาน (Job) ที่มีลักษณะคล้ายกัน และผู้ประกอบอาชีพนั้นจะปฏิบัติงานโดยวิธีการอย่างเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เช่น แพทย์ วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น

แนวคิดและทฤษฎีการจัดการการตลาดภายในองค์การธุรกิจ

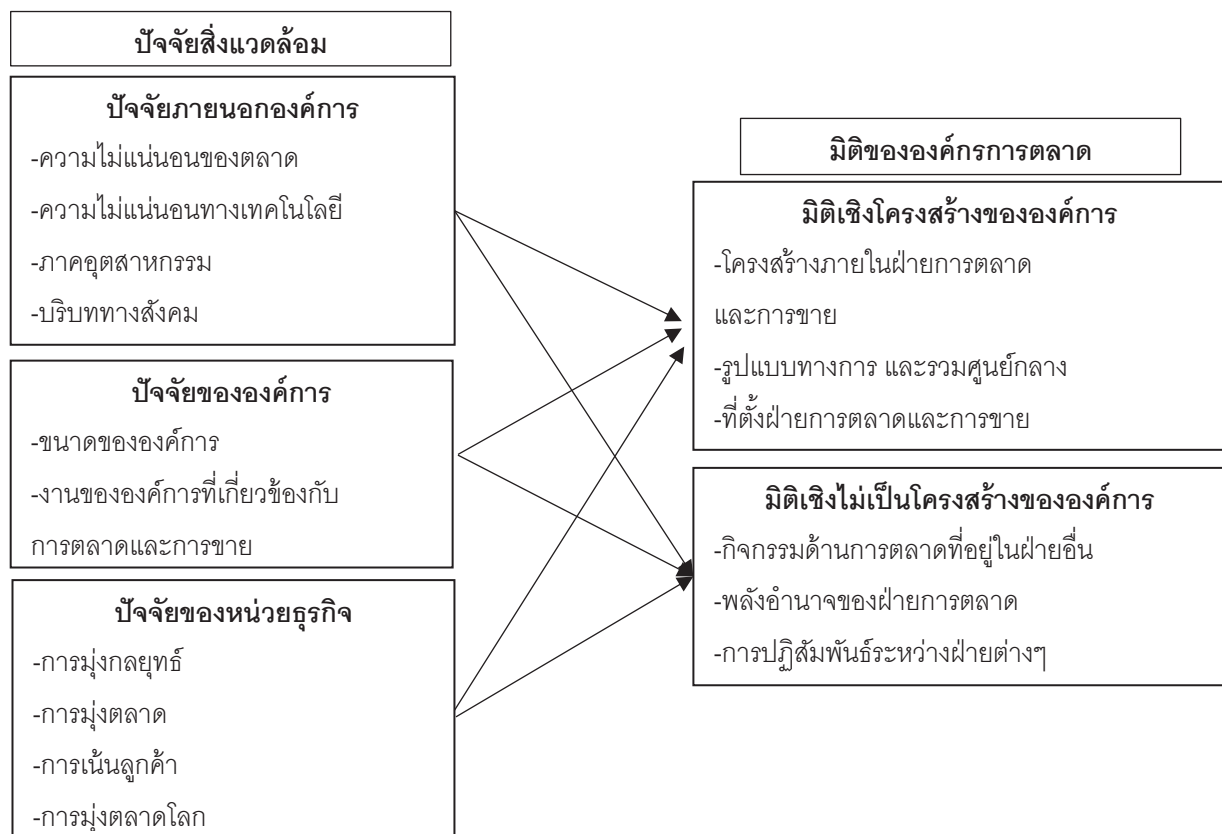
ความหมาย

การจัดองค์การทางการตลาด (Marketing Organization) หมายถึง การกำหนดหน้าที่ และโครงสร้างของงานการตลาด เช่น แยกออกเป็นฝ่ายขาย ฝ่ายโฆษณา ฝ่ายวิจัยการตลาด ฯลฯ

รูปแบบองค์การการตลาด

ผลกระทบของสิ่งแวดล้อมต่อองค์การการตลาด Froelich, K., McKee, G., and Rathge, R. (2011) เขียนกรอบคิดของความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์การการตลาด และมีติขององค์การการตลาด (ดังภาพที่ 1) ปัจจัยสิ่งแวดล้อมประกอบด้วย 3 ปัจจัยคือ ปัจจัยภายนอกขององค์การ ปัจจัยขององค์การ และปัจจัยของหน่วยธุรกิจ กล่าวคือปัจจัยภายนอกขององค์การ ได้แก่ ความไม่แน่นอนของตลาด (Market uncertainty) ความไม่แน่นอนทางเทคโนโลยี ภาคอุตสาหกรรม และ

บริบททางสังคม ปัจจัยขององค์การมีดังนี้ ขนาดของ องค์การ (Size of the Firm) งานขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการตลาด และการขาย และ ปัจจัยของ หน่วยธุรกิจ มีดังนี้ การมุ่งกลยุทธ์ (Strategic Orientation) การมุ่งตลาด ความเข้มข้นของ ลูกค้า การมุ่งตลาดโลก ในขณะที่ มิติขององค์การการตลาด (Dimensions of Marketing Organization) ประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติเชิงโครงสร้างขององค์การ และ มิติเชิงไม่เป็นโครงสร้างขององค์การ โดยมิติเชิงโครงสร้างขององค์การมีส่วนประกอบย่อย 3 ส่วน คือ โครงสร้างภายในฝ่ายการตลาด และการขาย ทาง การ และรวมศูนย์กลาง (Formalization and Centralization) และที่ตั้งฝ่าย การตลาดและการขาย ในขณะที่ (Gardner, 2015) มิติเชิงไม่เป็นโครงสร้างของ องค์การ มีส่วนประกอบย่อย 3 ส่วน คือ กิจกรรมด้านการตลาดที่อยู่ในฝ่ายอื่น พลังอำนาจของฝ่ายการตลาด และ การปฏิสัมพันธ์ ระหว่างฝ่ายต่างๆ (Cross-functional Interaction)



ภาพที่ 1 กรอบคิดของความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์การตลาด และมิติขององค์การตลาด

ที่มา Froelich, K., McKee, G., Rathge, R., (2011)

มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในด้านวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง หลากหลายสาขาวิชา เพื่อให้ประกาศนียบัตร อนุปริญญา หรือปริญญา แก่ผู้สำเร็จการศึกษาในหลายระดับรวมถึง ปริญญาตรี ปริญญาโท และ ปริญญาเอก รวมทั้งการทำการวิจัยและให้บริการทางวิชาการแก่สังคม (จุฬารัตน์ พรหมพันธ์ และก้องกิติ พุสวัสด์, 2554)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Besanaa. A (2014) ศึกษาเรื่องเศรษฐกิจศาสตร์และการตลาดของมหาวิทยาลัยในอเมริกา วิฤตเศรษฐกิจโลกมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่ไม่แสวงหาผลกำไรสำหรับ: พลังกำลังทุกขั้วที่รื้อถอนรายได้และการมีส่วนร่วมมีลดน้อยลง

ในขณะเดียวกันผู้บริจาคมักมีการกำหนดเป้าหมายโดยการดูสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่ไม่หวังผลกำไร เช่นมหาวิทยาลัยสหรัฐอเมริกากำลังเผชิญหน้าแล้วด้วยเครื่องมือทางการตลาดที่แตกต่างกัน บางคนก็เป็นปกติของผลกำไร และลูกค้ากังวลการแบ่งส่วนและการใช้ประโยชน์การจัดซื้อพลังงานของพวกเขา บางอย่างแทนตามแบบฉบับขององค์การไม่หวังผลกำไรและจุดมุ่งหมายที่จะได้รับความเอื้อเฟื้อและความน่าเชื่อถือของผู้บริจาคมหาวิทยาลัยและการตลาดวรรณกรรม นำผลงานหลายประการเกี่ยวกับการดำเนินงานของตลาด, การระดมทุน การลงทุน และกลยุทธ์อื่น ๆ อีกมากมายที่มีเป้าหมายสุดท้ายคือการเพิ่มรายได้ จากการประยุกต์ใช้ร่าง กลยุทธ์การจัดการ, การตลาดเป็นประโยชน์โดย ผู้ประกอบการทางวัฒนธรรม วัตถุประสงค์วัฒนธรรมศิลปะและการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเรื่องของความเป็นจริงภายในขององค์การ การแข่งขันระหว่างผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดและการระดมทุนสำหรับการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่จะเพิ่มขึ้นเป้าหมายของการวิจัยคือการตรวจสอบการกระจายรายได้มหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกาหมายถึงข้อมูลถึง ปี 2012 ของกรมสรรพากร รูปแบบที่มีรายได้สูงสุด การวิเคราะห์คลัสเตอร์ให้หลักฐานที่แสดงว่ากำไรสูงสุดเป็นผลมาจากการดำเนินงานของการกระจายรายได้สำหรับ โปรไฟล์ ไฮบริด กลุ่มที่แออัดที่สุดคือผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดที่มีกำไรสูงสุดเป็นอันดับสอง มุ่งเน้นไปที่ revenue maximization, มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกาจะมีชีวิตรอดต้องขอบคุณการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพในด้านการตลาด, การระดมทุนและ กลยุทธ์การจัดหาเงินทุนอื่น ๆ

Chad (2014) ได้ศึกษาเรื่อง การตลาดในองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร: การบริหารจัดการผ่านรายได้ โดยบอร์ดีและซีอีโอขององค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไรจำนวนมากต้องเผชิญกับภาวะที่กลืนไม่เข้าคายไม่ออกในตลาดการแข่งขันมากขึ้น ในปัจจุบัน การแนะนำการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมโดยการบังคับให้ยอมรับของทิศทางตลาดเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพปัญหาอยู่ที่พนักงานและผู้จัดการเข้าใจผิดหรือมีความกังวลอย่างจริงจังที่มีต่อตลาด ในกรณีนี้ฐานแรงงานเรียกว่า "ด้านมืด" ผ่านกรณีศึกษาในเชิงลึกกระบวนการความตึงเครียดที่เต็มไปด้วยโดยที่การจัดการแนะนำทิศทางตลาดเข้าไปในองค์การการกุศลที่จะตรวจสอบประโยชน์ของกระดาษก็คือว่ามัน forewarns ผู้จัดการของสิ่งที่คาดหวังเกี่ยวกับพนักงานที่มีศักยภาพ ความต้านทาน เรายะบุและให้บริการวิธีแก้ไข สำหรับผู้บริหารระดับสูงพิจารณาการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่มีต่อ ความสำคัญในกิจกรรมการตลาด ความก้าวหน้าทางวิชาการความรู้เกี่ยวกับการใช้การตลาดในการวางแผนทางในองค์การการกุศลที่มีผลงานที่เป็นเอกลักษณ์ของการตรวจสอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ ประสบการณ์และปฏิบัติของพนักงาน

3. วิธีการดำเนินงานวิจัย

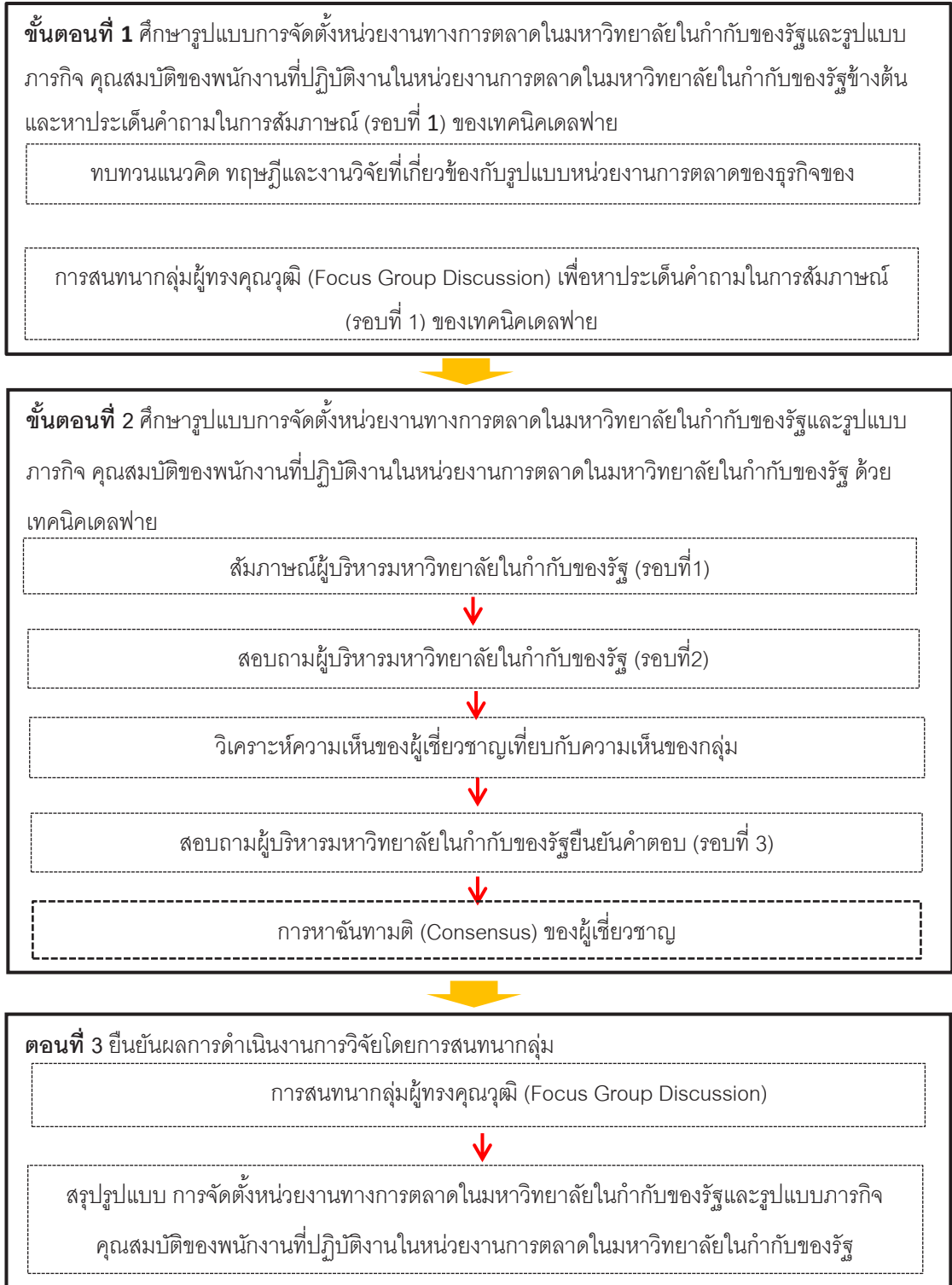
เครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้คือ การสนทนากลุ่ม และ การเลือกใช้การวิจัยอนาคตด้วยเทคนิคเดลฟายประยุกต์ (Modified Delphi) แบบ EDFR ซึ่งในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ และเป็นการพยากรณ์ล่วงหน้าถึงลักษณะของการจัดหน่วยงานทางการตลาดในมหาวิทยาลัย

3.1 กระบวนการวิจัยและการสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างสามารถแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ 1. กลุ่มตัวอย่างในการประชุมกลุ่ม จำนวน 7 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จำนวน 3 ท่าน ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 2 ท่าน ผู้เชี่ยวชาญทางด้านการตลาดของบริษัทเอกชน จำนวน 2 ท่าน ทั้งนี้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน จะต้องเป็นผู้ที่อยู่ในคณะ หรือ วิทยาลัย ที่มีการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษาทางสายสังคมศาสตร์ 2.กลุ่มตัวอย่าง เทคนิคเดลฟาย จำนวน 18 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น อธิการบดี

รองอธิการบดี คณบดี ของคณะ วิทยาลัย หรือหน่วยงานที่มีการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา เป็นต้น จำนวน 8 ท่าน ผู้บริหารองค์การการตลาดของมหาวิทยาลัยเอกชน 5 แห่ง ทั้งนี้ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน จะต้องเป็นผู้ที่อยู่ในคณะ หรือ วิทยาลัย ที่มีการเรียนการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา ผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัทเอกชน จำนวน 5 ท่าน

ภาพที่ 2 กระบวนการวิจัยการศึกษารูปแบบหน่วยงานทางการตลาดในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ระดับบัณฑิตศึกษา



3.2 การวัดคุณลักษณะของตัวแปร

ปัจจัยต่าง ๆ ที่ต้องวิเคราะห์คือ 1. ปัจจัยภายนอกองค์การ ซึ่งประกอบด้วย 4 อย่าง คือ ความไม่แน่นอนของตลาดระดับบัณฑิตศึกษา ความไม่แน่นอนทางเทคโนโลยี ภาคอุตสาหกรรม และบริบททางสังคม 2. ปัจจัยของบัณฑิตศึกษาในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐประกอบด้วย 4 อย่าง คือ การมุ่งกลยุทธ์ การมุ่งตลาด การเน้นลูกค้า (ผู้เข้ามาเรียน) และการมุ่งตลาดโลก 3. ปัจจัยของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 3 อย่างคือ ขนาดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และงานขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและการขาย

ปัจจัยข้างต้นจะนำไปสู่การวางรูปแบบ 2 มิติคือ 1. มิติเชิงโครงสร้างขององค์การ คือ โครงสร้างภายในฝ่ายการตลาดและการขายมีความเป็นทางการ และรวมศูนย์กลาง ต้องมีที่ตั้งฝ่ายการตลาดและการขายเป็นหลักแหล่ง และ 2. มิติเชิงไม่เป็นโครงสร้างขององค์การกิจกรรมด้านการตลาดที่อยู่ในฝ่ายอื่น มีพลังอำนาจของฝ่ายการตลาด มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่างๆ

3.3 คุณภาพเครื่องมือ

คำถามของสนทนากลุ่ม (Focus Group) ครั้งที่ 1 และ ครั้งที่ 2 ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาผ่านการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน และทำการเข้ากระบวนการตรวจสอบจริยธรรมของคำถามต่อคณะกรรมการจริยธรรมของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และการทำการวิจัยด้วยใช้เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1 ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยก็ได้การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาผ่านการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน และทำการเข้ากระบวนการตรวจสอบจริยธรรมของคำถามต่อคณะกรรมการจริยธรรมของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาอีกเช่นเดียวกัน

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้การจัดกลุ่มสนทนาประเด็นเฉพาะ 2 ครั้งและใช้เทคนิคเดลฟายในการหา รูปแบบหน่วยงานทางการตลาดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ระดับบัณฑิตศึกษา

4. ผลลัพธ์การวิจัยและอภิปรายผล

ผลลัพธ์การวิจัย

ผลลัพธ์ของการวิจัยโดยการจัดกลุ่มสนทนาประเด็นเฉพาะ 2 ครั้งและใช้เทคนิคเดลฟายในการหา รูปแบบหน่วยงานทางการตลาดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ระดับบัณฑิตศึกษาออกมาเป็นดังนี้คือ หน่วยงานทางการตลาดในระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันทางการศึกษาที่รุนแรง อีกทั้งมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ชัดเจน ดังนั้น ด้านวิชาการงานวิจัย งานผลิตบัณฑิต ภาวการณ์มีงานทำของบัณฑิต และการบอกต่อ อีกทั้งมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีศูนย์กลางที่จะคอยป้อนข้อมูลข่าวสารให้กับผู้เรียนสำเร็จการศึกษา และนอกจากภารกิจในการหาคนเข้าเรียนแล้วยังรวมไปถึงการหางานวิจัย งานบริการวิชาการต่างๆ และงานทำความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ อีกด้วย ซึ่งหน่วยงานทางการตลาดในระดับมหาวิทยาลัยนี้ เรียกว่า "สำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การ" และระดับคณะควรเรียกว่า "ฝ่ายงานการตลาดและสื่อสารองค์การ"

โครงสร้างหน่วยงานการตลาดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

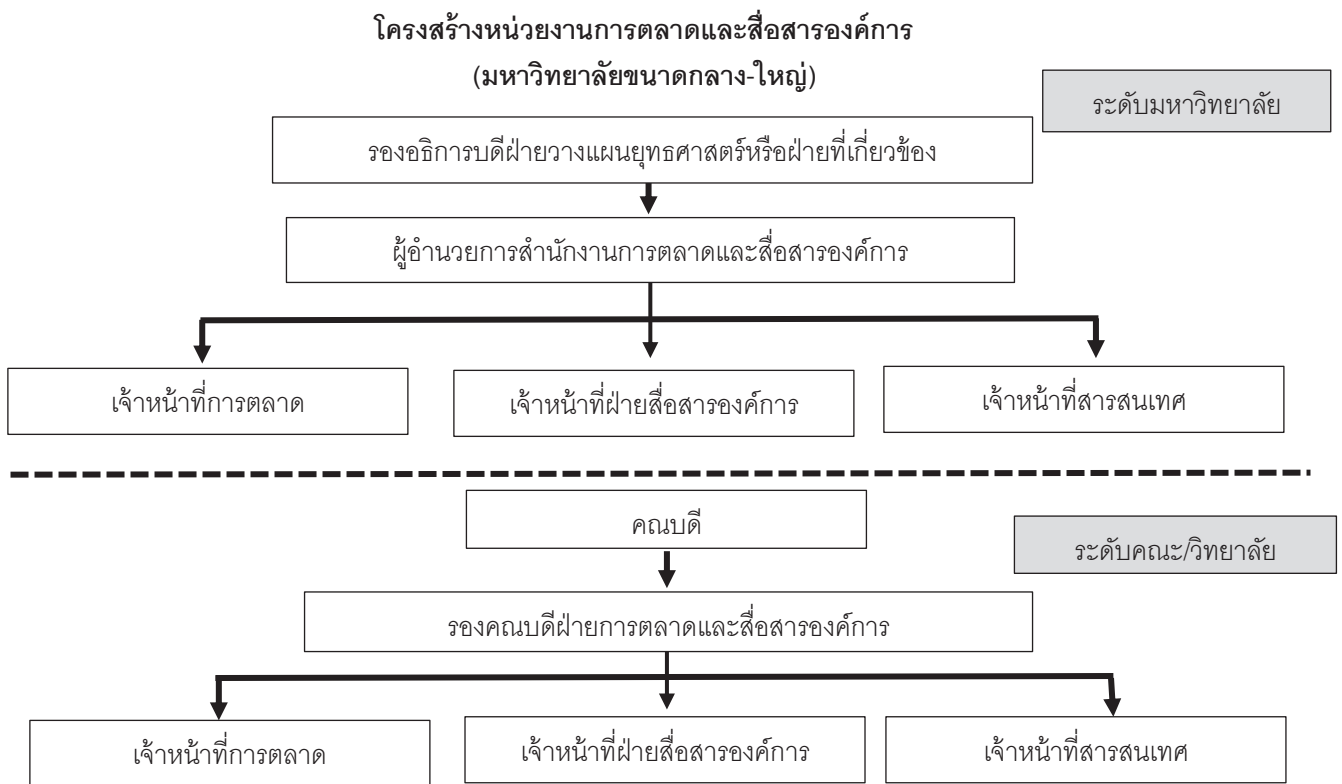
แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ โดยแบ่งตามขนาดของมหาวิทยาลัยดังนี้

1. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยขนาดกลาง ถึง ใหญ่ กล่าวคือ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการจัดสรรงบประมาณ และบุคลากร (ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างปีเดียว ไม่รวมสิ่งก่อสร้างผูกพัน) ในปีงบประมาณต่างๆ ตั้งแต่ 500 ล้านบาทขึ้นไป

1.1 ในระดับมหาวิทยาลัยควรมีจำนวนพนักงานที่อยู่ในสำนักสำหรับการเริ่มต้นจำนวนอย่างน้อย 5 คนขึ้นไป ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การ จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่การตลาด 1-2 คน เจ้าหน้าที่สื่อสารองค์การ 1-2 คน เจ้าหน้าที่สารสนเทศ 1-2 คน โดยสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การ นั้นจะต้องขึ้นตรงกับรองอธิการบดีฝ่ายที่ดูแลแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

1.2 ในระดับคณะ/วิทยาลัย จำนวนพนักงานที่อยู่ในฝ่ายการตลาดและสื่อสารองค์การ สำหรับการเริ่มต้นจำนวนอย่างน้อย 4 คนขึ้นไป ประกอบไปด้วย รองคณบดีฝ่ายงานการตลาดและสื่อสารองค์การ จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่การตลาด 1 คน เจ้าหน้าที่สื่อสารองค์การ 1 คน เจ้าหน้าที่สารสนเทศ 1 คน โดยจะต้องขึ้นตรงกับคณบดีของคณะ/วิทยาลัย นั้นๆ และต้องทำงานประสานกับ สำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การ ของมหาวิทยาลัย

ภาพที่ 3 แสดงโครงสร้างหน่วยงานการตลาดและสื่อสารองค์การของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีขนาดกลาง ถึง ใหญ่



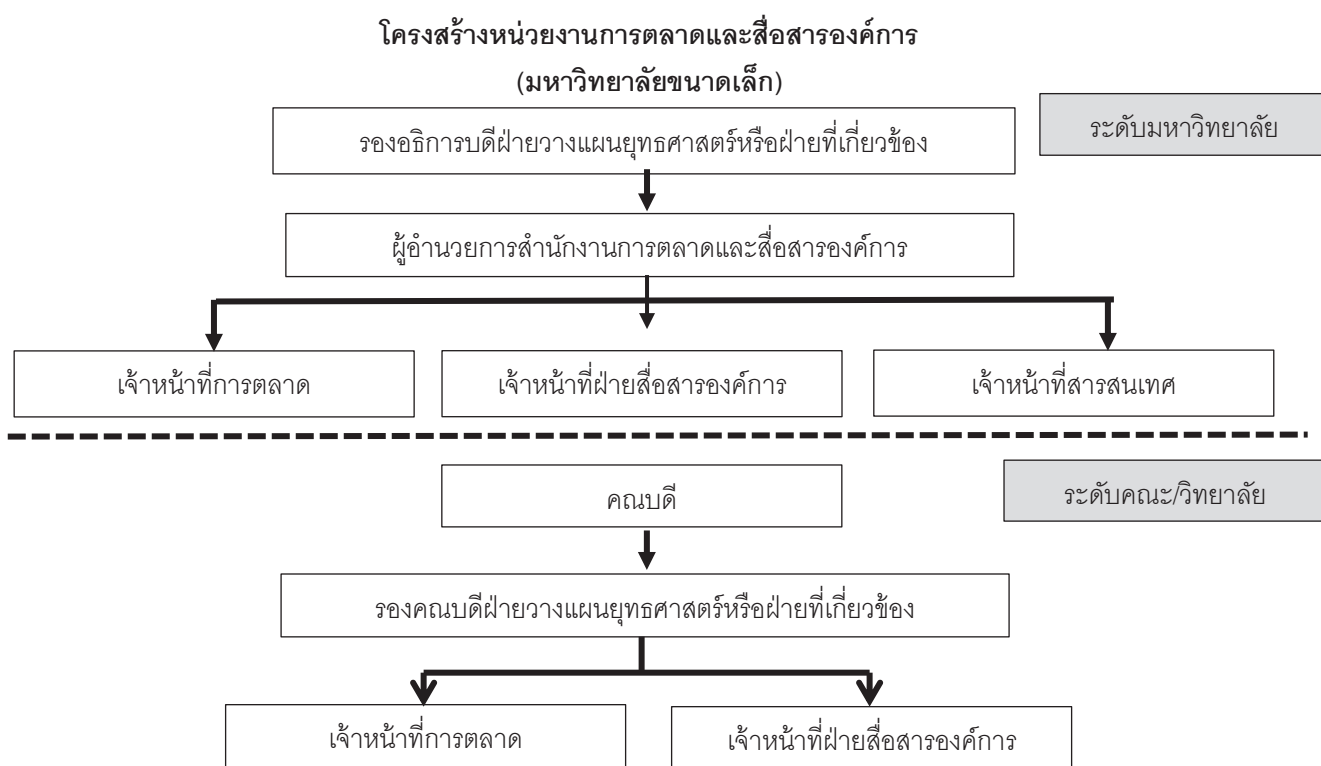
2. มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นมหาวิทยาลัยที่มีขนาดเล็ก กล่าวคือ เป็นมหาวิทยาลัยที่มีการจัดสรรงบประมาณ และบุคลากร (ครุภัณฑ์และสิ่งก่อสร้างปีเดียว ไม่รวมสิ่งก่อสร้างผูกพัน) ในปีงบประมาณต่างๆ น้อยกว่า 500 ล้านบาทขึ้นไป จำนวนพนักงานที่อยู่ในสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การสำหรับการเริ่มต้นจำนวนอย่างน้อย 5 คนขึ้นไป ประกอบไปด้วย

2.1 ในระดับมหาวิทยาลัย จำนวนพนักงานที่อยู่ในสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การ สำหรับการเริ่มต้นจำนวนอย่างน้อย 5 คนขึ้นไป ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การ จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่การตลาด 1-2 คน เจ้าหน้าที่สื่อสารองค์การ 1-2 คน เจ้าหน้าที่สารสนเทศ 1-2 คน โดย สำนักงานการตลาดและ

สื่อสารองค์การ นั้นจะต้องขึ้นตรงกับรองอธิการบดีฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โครงสร้างสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การในมหาวิทยาลัยขนาดเล็กนั้นเหมือนกับโครงสร้างของสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การของมหาวิทยาลัยขนาดกลางและขนาดใหญ่ เพราะเนื่องจากเป็นศูนย์กลางของมหาวิทยาลัยเช่นกัน

2.2 ในระดับคณะ/วิทยาลัย หน่วยงานการตลาดและสื่อสารองค์การของแต่ละคณะ/วิทยาลัย มีเพียงเจ้าหน้าที่ทางการตลาด 1 คนและเจ้าหน้าที่สื่อสารองค์การ 1 คน ซึ่งขึ้นตรงกับรองคณบดีฝ่ายฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์หรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ภาพที่ 4 แสดงโครงสร้างหน่วยงานการตลาดและสื่อสารองค์การของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีขนาดเล็ก



อภิปรายผล

รูปแบบหน่วยงานทางการตลาดและสื่อสารองค์การนั้น ต้องเป็นรูปแบบองค์การแบบเป็นทางการ คือจะต้องมีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน การจัดตั้งตามระเบียบของมหาวิทยาลัย (Stephen & Robbins, 2011) สำหรับการศึกษาสามารถอภิปรายผลงานวิจัยได้ดังนี้เป็นการวาดแผนภูมิองค์การนั้นเป็นการวาดแบบ แผนภูมิหลัก (Master Chart) โดยรูปแบบคือ แบบสายงานปิรามิด (Conventional Chart) แบบนี้เรียกได้อีกหลายอย่าง เช่น Line or Military เป็นแบบที่จัดรูปคล้ายกองทัพหรืออาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า แบบตามแนวดิ่ง (Vertical Chart) แผนภูมิลักษณะนี้ได้กำหนดให้ตำแหน่งสูงสุด เช่น ผู้อำนวยการสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การ ลงมาเขียนไว้ในระดับที่ต่ำลงมาตามลำดับ ดังนั้นจึงมีลักษณะคล้ายรูปปิรามิด (อรุณ จิรวินมกุล, 2556). อีกทั้งยังพบว่าควรมีโครงสร้างแบบแยกแผนกซึ่งตรงกับ (Kotler, 2010) ที่กล่าวไว้ว่า แยกแผนกการตลาด เป็น รองประธาน ฝ่ายการตลาด มีความสำคัญเท่าๆกับรองประธานฝ่ายขาย งานขายขึ้นอยู่กับรองประธานฝ่ายขาย ส่วนงานการตลาดอื่น เช่น การวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย ขึ้นอยู่กับรองประธานฝ่ายการตลาด แสดงว่า ในขั้นนี้ให้ความสำคัญงานขายเท่าเทียมกับงาน การตลาดการวิเคราะห์งานเพื่อนำไปสู่จำนวนพนักงานนั้น (Chinowsky & Songer, 2011) ในระดับ

มหาวิทยาลัยควรมีจำนวนพนักงานที่อยู่ในสำนักสำหรับการเริ่มต้นจำนวนอย่างน้อย 5 คนขึ้นไป ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์กร จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่การตลาด 1-2 คน เจ้าหน้าที่สื่อสารองค์กร 1-2 คน เจ้าหน้าที่สารสนเทศ 1-2 คน โดย สำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์กร นั้นจะต้องขึ้นตรงกับรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์หรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การจัดโครงสร้างองค์กร เป็นกระบวนการจัดองค์การกระบวนการแรก คือ พิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน (กัลยา รัตน์ธีระธนชัยกุล, 2558) โดยการจัดโครงสร้างองค์กรแบบขั้นต้นเป็นการจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การงาน โดยแบ่งไปตามประเภทหรือหน้าที่การงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง (Stephen & Robbins, 2011) อีกทั้งเมื่อลงลึกมาในหน่วยงานก็มี การจัดแผนงานตามหน้าที่ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2554) หน่วยงานทางการตลาด นั้นเป็นการวางโครงสร้างแบบ แยกแผนกการตลาด ในขั้นนี้ รองประธาน ฝ่ายการตลาด มีความสำคัญเท่ากับรองประธานฝ่ายขาย งานขายขึ้นตรงกับรองประธานฝ่ายขาย ส่วนงานการตลาดอื่น เช่น การวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ การโฆษณาและการส่งเสริมการขาย ขึ้นอยู่กับรองประธานฝ่ายการตลาด (Kotler, 2010: 669) ในระดับคณะหรือวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีขนาดใหญ่ก็เช่นเดียวกัน ในระดับคณะ/วิทยาลัยที่อยู่ในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีขนาดเล็ก ควรมีจำนวนพนักงานที่ทำงานในหน้าที่งานการตลาดและสื่อสารองค์กรแค่เพียง 2 คนที่เป็นตัวแทนของคณะคอยทำหน้าที่ประสานงานกับ สำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์กร และทำการตลาดและสื่อสารองค์กรของคณะ/วิทยาลัยนั้นๆ โดยให้ขึ้นตรงกับรองคณบดีฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์หรือฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการจัดองค์การแบบนี้เป็นรูปแบบไม่เป็นโครงสร้างกล่าวคือนำไปฝากหรือแฝงไว้กับแผนกอื่น (James, 2015) แต่จัดตำแหน่งตามหน้าที่

5. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตและประโยชน์การวิจัย

5.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

5.1.1 ควรศึกษาวิธีการทำการตลาดและการสื่อสารองค์กรที่เหมาะสมต่อมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ เช่น การออกบูทเพื่อประชาสัมพันธ์หลักสูตรที่เปิดสอน การจัดกิจกรรมต่างๆ เพราะเนื่องจาก มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีบริบทที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยเอกชน และบริษัทเอกชน ดังนั้นเครื่องมือทางการตลาดอาจจะต้องเป็นเครื่องมือที่ทำแล้วได้ผลสามารถวัดผลได้จริง

5.1.2 ควรศึกษาเรื่องของการกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานหรือความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator: KPI) ให้แก่ ตำแหน่งต่างๆที่อยู่ในหน่วยงานทางการตลาดและสื่อสารองค์กร ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์กรของมหาวิทยาลัย รองคณบดีฝ่ายการตลาดและสื่อสารองค์กร เจ้าหน้าที่การตลาดของมหาวิทยาลัย/คณะ/วิทยาลัย เจ้าหน้าที่สื่อสารองค์กรของมหาวิทยาลัย/คณะ/วิทยาลัย และ เจ้าหน้าที่สารสนเทศของมหาวิทยาลัย/คณะ/วิทยาลัย เจ้าหน้าที่สื่อสารองค์กรของมหาวิทยาลัย/คณะ/วิทยาลัย ว่าแต่ละหน้าที่จะต้องวัดผลสำรวจอะไรบ้าง

5.1.3 นอกจากการทำวิจัยแล้วควรทดลองใช้กับมหาวิทยาลัย/คณะ/วิทยาลัย ในกำกับของรัฐ เพื่อหาตัวอย่างที่ดีเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับมหาวิทยาลัยอื่นๆต่อไป

5.2 ประโยชน์จากการวิจัย

5.2.1 ได้ข้อเสนอแนะให้มหาวิทยาลัยต่างๆ ในการจัดหน่วยงานทางการตลาดให้สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อเพิ่มรายได้นอกเหนือจากที่ได้รับจากรัฐบาล

5.2.2 ได้คู่มือการจัดการหน่วยงานทางการตลาด และรูปแบบทางการตลาดต่างๆ ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

5.2.3. มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์ที่ดีเพราะมีหน่วยงานทางด้านการสื่อสารองค์การคอยดูแลเสียงสะท้อนจากสังคม

6.สรุปผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดตั้งโครงสร้างหน่วยงานการตลาดของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยใช้การสนทนากลุ่มและการทำวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พบว่า การจัดตั้งหน่วยงานทางการตลาดในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยเฉพาะในระดับบัณฑิตศึกษานั้น เป็นสิ่งที่สำคัญและควรเร่งทำ แต่ไม่ควรตั้งชื่อว่าหน่วยงานการตลาดอย่างเดียว แต่ควรตั้งชื่อว่า “หน่วยงานการตลาดและสื่อสารองค์การ” ทั้งนี้ โครงสร้างของหน่วยงานการตลาดและสื่อสารองค์การนี้เป็นโครงสร้างที่เปลี่ยนไปตามขนาดของมหาวิทยาลัย หากขนาดของมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยกลาง ถึง ขนาดใหญ่ โครงสร้างแบ่งเป็นสองส่วนนั่นคือ สำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การที่อยู่ในระดับมหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานกลางซึ่งโครงสร้างเริ่มต้น ประกอบไปด้วย จำนวนคน 5 คนดังนี้ หัวหน้าหน่วยงาน 1 คน ที่มาจากบุคคลภายนอกที่เป็นนักการตลาด นักการตลาดจำนวน 2 คน นักประชาสัมพันธ์ 1 คน และ พนักงานสารสนเทศ 1 คน โดยขึ้นตรงกับรองอธิการบดีฝ่ายที่ดูแลฝ่ายยุทธศาสตร์ และ หน่วยงานการตลาดและสื่อสารองค์การของแต่ละคณะ/วิทยาลัย ประกอบไปด้วย จำนวนคนเริ่มต้น 4 คนขึ้นไปประกอบไปด้วยหัวหน้าหน่วยงาน 1 คน พนักงานด้านการตลาด 1 คน และพนักงานสารสนเทศ 1 คน โดยฝ่ายฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์หรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องขึ้นตรงกับคณบดีของแต่ละคณะ/วิทยาลัย ส่วนมหาวิทยาลัยขนาดเล็กมีสำนักงานการตลาดและสื่อสารองค์การเหมือนกับมหาวิทยาลัยขนาดกลาง-ใหญ่ แต่เมื่อลงไปยังระดับคณะพบว่า มีเพียงเจ้าหน้าที่ทางการตลาด 1 คนและเจ้าหน้าที่สื่อสารองค์การ 1 คน ซึ่งควรขึ้นตรงกับรองคณบดีฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์หรือฝ่ายที่เกี่ยวข้องก็เพียงพอ ทั้งนี้เพื่อการหารายได้ในการบริหารจัดการ

เอกสารอ้างอิง

- กฤติมา อินทะกุล. (2558). มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ: ภายใต้ร่มเงาของรัฐเสรีนิยมใหม่. *รัฐสภาสาร*, 5, 30-54.
- กัลยารัตน์ อธิระธนชัยกุล. (2558). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จุฑารัตน์ พรหมพันธ์ และก้องกิติ พุสสวัสดิ์ (2554). การแบ่งกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาเพื่อกำหนดมาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรและติดตามประเมินผล. *วิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 24 (77), กรกฎาคม – กันยายน 2554
- บรรพต วิรุณราช. (2556). การหารายได้ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ. สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2558. วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ปรีชา แดงโรจน์. (2556). *แผนภูมิองค์กรและรายละเอียดการปฏิบัติงานโรงแรม: ฝ่ายการตลาด, ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, ฝ่ายช่าง*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พจมาน เตียวัฒน์รัฐติกาล. (2556). *การบริหารและจัดการองค์กรอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: ส.ส.ท.
- พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2554). กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- พระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 เล่มที่ 9(5) กระทรวงศึกษาธิการ
- สำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2559).

<http://www.manager.co.th/Daily/ViewNews.aspx?NewsID=9580000113711>

พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2551).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร. (2553).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2551).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยทักษิณ. (2551).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. (2541).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. (2533).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา. (2550).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยพะเยา. (2553).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2540).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. (2540).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล. (2550).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง. (2541).

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. (2535).

พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. (2551).

อรุณ จิรวัดน์กุล. (2556). *การออกแบบแบบสอบถามสำหรับงานวิจัย*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.

Besanaa, A. (2014). *Economics and marketing of USA Universities. International Conference on Applied Economics (ICOAE)*.

Chad, P. (2014). Organizational change within charities: Improved performance via introduction of market orientation and other strategic orientations. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 11 (1), 89-113.

Chinowsky, P. S. & Songer, A. D. (2011). *Organization management in construction*. Oxon: Spon Press

Froelich, K., McKee, G., & Rathge, R. (2011). Succession planning in nonprofit organizations. *Nonprofit Manage. Leadersh*, 22, 3-20.

Gardner, W. L. (2015). *Group & organization management*. Texas: Texas Tech University.

Kotler, P. (2010). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control* (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Lewis, D. (2014). *Understanding the role of non-government organizations (NGOs) as cultural brokers: a review of approaches* *Osterreichische Zeitschrift fur Volkskunde*.

Pynes, J. E. (2009). *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach* (19th ed.). Jossey-Bass.

Robbins, S. P. & Judge, T. (2013). *Organization behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.

Stephen, P. & Robbins, M. C. (2011). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. (วิรัช สงวนวงศ์วาน ผู้แปลและเรียบเรียง) กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโค ไม่น่า, 2551.

Whitehurst, J. (2015). *The open organization: Igniting passion and performance*. Google book.



คำแนะนำและการจัดเตรียมต้นฉบับ
วารสารการบัญชีและการจัดการ คณะการบัญชีและการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ต.ขามเรียง อ.กันทรวิชัย จ.มหาสารคาม 44150

บทความที่จะลงตีพิมพ์ในวารสารการบัญชีและการจัดการ จะต้องเป็นบทความที่ไม่เคยได้รับการตีพิมพ์ เผยแพร่หรืออยู่ระหว่างการพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารอื่นๆ การละเมิดลิขสิทธิ์ถือเป็นการละเมิดลิขสิทธิ์ของผู้ส่งบทความโดยตรง

นโยบายการพิจารณากลับกรองบทความ

วารสารการบัญชีและการจัดการประสงค์จะรับบทความวิชาการ บทความวิจัย และบทความหนังสือทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการบัญชีและการจัดการ วัตถุประสงค์บทความต้องการนำเสนอ บทความที่มีคุณภาพที่สามารถแสดงประโยชน์ทั้งในเชิงทฤษฎี เพื่อที่จะให้นักวิจัยสามารถนำไปพัฒนาหรือสร้างองค์ความรู้ใหม่ และประโยชน์ที่ผู้ประกอบการธุรกิจสามารถนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจ ดังนั้นบทความที่จะได้รับการลงตีพิมพ์ จะต้องผ่านการพิจารณากลับกรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องและจะต้องเป็นบทความที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพทางด้านวิชาการและประโยชน์ดังกล่าวข้างต้น

ขอบเขตของวารสารการบัญชีและการจัดการจะครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทั้งในเชิงมหภาค หรือจุลภาคในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการบัญชีและการจัดการ ต่อไปนี้ เช่น

- | | |
|---------------------------|--|
| ● การบัญชี | ● การตลาด |
| ● การจัดการ | ● การจัดการทรัพยากรมนุษย์ |
| ● การประกอบการ | ● คอมพิวเตอร์ธุรกิจ |
| ● เทคโนโลยีสารสนเทศธุรกิจ | ● พาณิชยอิเล็กทรอนิกส์ |
| ● การเงิน | ● เศรษฐศาสตร์ |
| ● ธุรกิจระหว่างประเทศ | ● หัวข้ออื่นที่เกี่ยวข้องกับการบัญชี บริหารธุรกิจ และเศรษฐศาสตร์ |

การจัดเตรียมต้นฉบับ (Manuscript preparation)

ต้นฉบับที่ส่งมายังบรรณาธิการวารสารการบัญชีและการจัดการต้องประกอบด้วยบทความต้นฉบับ จำนวน 3 ชุด และแผ่นดิสเก็ตหรือแผ่นซีดีที่บรรจุข้อมูลต้นฉบับ 1 แผ่น ระบุชื่อบทความ และชื่อผู้เขียนกำกับไว้ที่แผ่นดิสเก็ตหรือแผ่นซีดีทุกแผ่น (หากมีมากกว่า 1 แผ่น)

เอกสารอื่นที่ต้องแนบมาพร้อมกับต้นฉบับ

- บันทึกข้อความขอส่งต้นฉบับลงตีพิมพ์ในวารสารฯ จำนวน 1 ชุด
- แบบเสนอต้นฉบับเพื่อลงตีพิมพ์ในวารสารฯ (ตามแบบฟอร์มของวารสารฯ ที่แนบมา) จำนวน 1 ชุด

จัดส่งมายัง :

บรรณาธิการวารสารการบัญชีและการจัดการ

คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ต.ขามเรียง อ.กันทรวิชัย จ.มหาสารคาม 44150

โทรศัพท์/โทรสาร 043-754333 ต่อ 3431/043-754422 E-mail: accbiz.journal@gmail.com

ขั้นตอนการดำเนินงานภายหลังได้รับต้นฉบับ

หากกองบรรณาธิการตรวจพบข้อผิดพลาดของรูปแบบ และ/หรือ ความไม่สมบูรณ์ขององค์ประกอบในบทความ บทความนั้นจะถูกส่งกลับไปยังผู้เขียนสำหรับติดต่อ (corresponding author) เพื่อทำการแก้ไขบทความที่จัดเตรียมถูกต้องตามระเบียบการตีพิมพ์และมีความสมบูรณ์ของเนื้อหาจะถูกส่งไปยังผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาคุณค่าต่อไป

องค์ประกอบบทความงานวิจัย (Research article)

จัดเตรียมเนื้อหาตามลำดับดังนี้: ชื่อเรื่อง บทคัดย่อ เนื้อหา เอกสารอ้างอิง โดยหน้าชื่อเรื่องควรมีข้อมูลตามลำดับดังนี้ ชื่อเรื่อง ชื่อผู้เขียน สังกัด (ภาควิชา คณะ มหาวิทยาลัย เมือง จังหวัด) และอีเมลของผู้เขียนสำหรับติดต่อ

บทคัดย่อ

บทความงานวิจัยต้องประกอบด้วยบทคัดย่อที่ระบุถึงความสำคัญของเรื่อง วัตถุประสงค์ วิธีการศึกษา ผลการศึกษาและบทสรุป ความยาวไม่เกิน 300 คำ ในกรณีที่ต้นฉบับเป็นภาษาไทย ให้ผู้เขียนเขียนบทคัดย่อทั้งภาษาอังกฤษและภาษาไทย ระบุคำสำคัญของเรื่อง (keywords) จำนวนไม่เกิน 5 คำ

เนื้อหาของบทความ

ลำดับของการเขียนเนื้อหาบทความวิจัยเริ่มต้นจากบทนำ วิธีการศึกษา ผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา สรุปผลการศึกษา และกิตติกรรมประกาศ (ถ้ามี) ความสำคัญของที่มาและปัญหาของงานวิจัย ภูมิหลังของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสมมุติฐานและวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้เขียนไว้ในส่วนบทนำ วิธีการศึกษา ให้อธิบายไว้ในส่วนวิธีการศึกษา ผลการวิจัยหรือผลการทดลองต่างๆ ให้อธิบายไว้ในส่วนผลการศึกษา การวิเคราะห์เปรียบเทียบผล การศึกษากับงานของผู้อื่นให้เขียนไว้ในส่วนวิจารณ์ผลการศึกษา และการสรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ให้เขียนไว้ในส่วนสรุปผลการวิจัย ผู้เขียนอาจมีหัวข้อย่อยในส่วนวิธีการศึกษา และ/หรือ ในส่วนผลการศึกษาได้แต่ไม่ควรมีจำนวนหัวข้อย่อยมากเกินไป

การจัดเตรียมต้นฉบับบทความ

1. การจัดรูปแบบบทความ

- 1.1 จัดหน้ากระดาษให้ได้ขนาด A4 โดยตั้งค่าน้ำกระดาษขอบบน 2.5 เซนติเมตร ขอบล่าง 2.5 เซนติเมตร ขอบซ้าย 3 เซนติเมตร และขอบขวา 2.5 เซนติเมตร ตั้งค่าแท็บ เริ่มต้นที่ 1.5 เซนติเมตร ตามด้วย 2 และ 2.5 ตามลำดับ
- 1.2 จัดบทความให้อยู่ในลักษณะเว้นบรรทัด single spaced
- 1.3 ใส่เลขหน้ากำกับทุกหน้าตรงมุมขวา ด้านบนของหน้ากระดาษ A4

2. บทความภาษาอังกฤษ

ชื่อเรื่อง : ไม่ควรเกิน 100 ตัวอักษรรวมเว้นวรรค ในชื่อเรื่อง ให้ใช้ตัวอักษร Cordia New ขนาด 18 ตัวหนา

ชื่อผู้เขียน : อยู่ถัดลงมาจากชื่อเรื่อง ให้ใช้ตัวอักษร Cordia New ขนาด 14 ตัวตรง และใส่เครื่องหมายดอกจัน (*) ในรูปแบบเชิงอรรถสำหรับผู้เขียนสำหรับติดต่อ (corresponding author) โดยชื่อผู้เขียนสำหรับติดต่อให้เขียนไว้เป็นลำดับแรก

ผู้เขียนสำหรับติดต่อ : รายละเอียดของผู้นิพนธ์ หน่วยงานที่สังกัด โทรศัพท์ โทรสาร อีเมลของผู้เขียนที่สามารถติดต่อได้ในระหว่างดำเนินการ ใช้ตัวอักษร Cordia New ขนาด 12 ตัวธรรมดา

บทคัดย่อ (บทสรุป สำหรับบทความปริทัศน์) : ให้จัดหัวเรื่องบทคัดย่อ ไว้กึ่งกลางของหน้ากระดาษ ใช้ตัวอักษร Cordia New ขนาด 16 ตัวหนา เนื้อความในบทคัดย่อ ใช้ตัวอักษรขนาด 14 ตัวธรรมดา หัวข้อคำสำคัญ (keywords) ไว้ชิดด้านซ้ายโดยใช้ตัวอักษร Cordia New ขนาด 16 ตัวหนา เนื้อหาในคำสำคัญใช้ตัวอักษรขนาด 14 ตัวธรรมดา สำหรับคำสำคัญแต่ละคำ ให้ใช้เครื่องหมายจุลภาคคั่นระหว่างคำสำคัญแต่ละคำ

เนื้อหาในบทความ : หัวเรื่อง Introduction Materials and Methods Results Discussion and Conclusions Acknowledgements และ References ให้ใช้ตัวอักษร Cordia New ขนาด 16 ตัวหนา สำหรับเนื้อหาให้ใช้ตัวอักษร Cordia New ขนาด 14 ตัวธรรมดา

ตาราง และรูปภาพ : ให้ใช้ตัวอักษร Cordia New ขนาด 14 ตัวหนาสำหรับหัวตาราง และหัวรูปภาพสำหรับคำอธิบายตารางหรือรูปภาพให้ใช้ตัวอักษรขนาดเดียวกันแต่เป็นตัวธรรมดา ตารางต้องไม่มีเส้นสมมติตัวอักษรหรือตัวเลขที่นำเสนอในรูปภาพ หรือตารางต้องเป็นตัวอักษร Cordia New ขนาด 14 ตัวธรรมดา สำหรับคำอธิบายเชิงอรรถให้ใช้ตัวอักษรขนาด 12

3. บทความภาษาไทย

ชื่อเรื่อง : ไม่ควรเกิน 100 ตัวอักษรรวมเว้นวรรค ให้ใช้ตัวอักษร Cordia New ขนาด 18 ตัวหนา ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

ชื่อผู้เขียน : อยู่ถัดลงมาจากชื่อเรื่อง ให้ใช้ตัวอักษร Cordia New ขนาด 14 ตัวปกติ และใส่เครื่องหมายดอกจัน (*) ในรูปแบบเชิงอรรถสำหรับผู้เขียนสำหรับติดต่อ (corresponding author) โดยชื่อผู้เขียนสำหรับติดต่อให้เขียนไว้เป็นลำดับแรก

ผู้เขียนสำหรับติดต่อ : รายละเอียดของผู้นิพนธ์ หน่วยงานที่สังกัด โทรศัพท์ โทรสาร อีเมลของผู้เขียนที่สามารถติดต่อได้ในระหว่างดำเนินการ ใช้ตัวอักษร Cordia New ขนาด 12 ตัวธรรมดา

บทคัดย่อ (บทสรุป สำหรับบทความปริทัศน์) : ให้จัดหัวเรื่องบทคัดย่อ ไว้กึ่งกลางของหน้ากระดาษ ใช้ตัวอักษร Cordia New ขนาด 16 ตัวหนา เนื้อความในบทคัดย่อ ใช้ตัวอักษรขนาด 14 ตัวธรรมดา หัวข้อคำสำคัญ (keywords) ให้ขีดด้านซ้ายโดยใช้ตัวอักษร Cordia New ขนาด 16 ตัวหนา เนื้อหาในคำสำคัญใช้ตัวอักษรขนาด 14 ตัวธรรมดา สำหรับคำสำคัญ ให้เว้นวรรคคำสำคัญแต่ละคำ

เนื้อหาในบทความ : หัวเรื่อง บทนำ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมุติฐานของการวิจัย วิธีการดำเนินงานวิจัย ผลลัพธ์การวิจัยและการอภิปรายผล ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตและประโยชน์ของงานวิจัย สรุปผลการวิจัย เอกสารอ้างอิงให้ใช้ตัวอักษร Cordia New ขนาด 16 ตัวหนา สำหรับเนื้อหาให้ใช้ตัวอักษร Cordia New ขนาด 14 ตัวธรรมดา

ตาราง และรูปภาพ : ให้ใช้ตัวอักษร Cordia New ขนาด 14 ตัวหนาสำหรับหัวตาราง และหัวรูปภาพสำหรับ คำอธิบายตารางหรือรูปภาพให้ใช้ตัวอักษรขนาดเดียวกันแต่เป็นตัวธรรมดา ตารางต้องไม่มีเส้นสมมติตัวอักษรหรือ ตัวเลขที่นำเสนอนิรูปกรภาพ หรือตารางต้องเป็นตัวอักษร Cordia New ขนาด 14 ตัวธรรมดา สำหรับคำอธิบาย เเงอรรถให้ใช้ตัวอักษรขนาด 12

การอ้างอิงเอกสาร

เอกสารที่นำมาอ้างอิงควรได้มาจากแหล่งที่มีการตีพิมพ์ชัดเจน อาจเป็นวารสาร หนังสือ หรืออินเทอร์เน็ต ทั้งนี้ผู้เขียนเป็นผู้รับผิดชอบต่อความถูกต้องของเอกสารอ้างอิงทั้งหมด

การอ้างอิงในเนื้อหา (อ้างอิงจากเอกสารภาษาอังกฤษ)

- ถ้ามีผู้แต่งหนึ่งรายให้อ้างนามสกุลของผู้แต่ง เครื่องหมายจุลภาค (comma) และ ปีที่พิมพ์ เช่น (Smith, 2005)
- ถ้ามีผู้แต่งสองรายให้อ้างนามสกุลของผู้แต่งสองราย เครื่องหมายจุลภาค และ ปีที่พิมพ์ เช่น (Smith and Xu, 2005) และให้ใช้เครื่องหมายเซมิโคลอน (;) คั่นกลางระหว่างเอกสารที่นำมาอ้างอิงมากกว่า 1 เอกสาร เช่น (Smith, 2005; Smith and Xu, 2005)
- ถ้ามีผู้แต่งมากกว่า 2 รายให้อ้างนามสกุลของผู้แต่งรายแรก ตามด้วย et al., และปีที่พิมพ์ตามลำดับ (Smith et al., 2005)
- ให้เรียงลำดับการอ้างอิงตามลำดับพญชนะตัวแรกของชื่อผู้แต่ง เช่นเดียวกับลำดับการอ้างอิงในส่วนเอกสารอ้างอิง

การอ้างอิงในเนื้อหา (อ้างอิงจากเอกสารภาษาไทย)

- ถ้ามีผู้แต่งหนึ่งรายให้อ้างชื่อ-สกุลผู้แต่ง เครื่องหมายจุลภาค ตามด้วยปีที่พิมพ์ เช่น (วิเชียร วิทยอุดม, 2548)
- ถ้ามีผู้แต่งสองรายให้อ้างชื่อ-สกุลของผู้แต่งสองราย เครื่องหมายจุลภาค ตามด้วยปีที่พิมพ์ เช่น (วิเชียร วิทยอุดมและ พยอม สิงเสนห์, 2548)
- ถ้ามีผู้แต่งมากกว่า 2 รายให้อ้างชื่อ-สกุลของผู้แต่งรายแรก เว้นวรรคหนึ่งครั้ง เพิ่มคำว่า และคณะ เครื่องหมาย จุลภาคตามด้วยปีที่พิมพ์ตามลำดับ (พยอม สิงเสนห์ และคณะ, 2548)
- ให้เรียงลำดับการอ้างอิงตามลำดับพญชนะตัวแรกของชื่อผู้แต่ง เช่นเดียวกับลำดับการอ้างอิงในส่วนเอกสารอ้างอิง

การอ้างอิงในเอกสารท้ายบทความ (สำหรับเอกสารฉบับภาษาไทย)

ผู้เขียนเขียนเอกสารอ้างอิงตามรูปแบบของ The American Psychological Association (APA Style)
ดังแสดงในรายละเอียดด้านล่าง

หนังสือ

ชื่อ-นามสกุลผู้เขียน. (ปีที่พิมพ์). ชื่อหนังสือ. เมืองที่พิมพ์: สำนักพิมพ์.

รายงานทางวิชาการ

ชื่อ-นามสกุลผู้เขียน. (ปีที่พิมพ์). ชื่องานวิจัย. เมืองที่พิมพ์: หน่วยงานที่เผยแพร่.

วิทยานิพนธ์

ชื่อ-นามสกุลผู้เขียน. (ปีที่พิมพ์). ชื่อวิทยานิพนธ์. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต/วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต.
ชื่อสถานศึกษา.

รายงานการประชุม

ชื่อ-นามสกุลผู้เขียน. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเอกสารรวมเรื่องที่ได้จากรายงานการประชุม. วันเดือนปีที่จัด.
สถานที่จัด. เลขหน้า.

วารสาร

ชื่อ-นามสกุลผู้เขียน. (ปีที่พิมพ์). ชื่อบทความ. ชื่อวารสาร, ปีที่พิมพ์ (ฉบับที่พิมพ์), เลขหน้าแรก-หน้าสุดท้าย.

หนังสือพิมพ์

ชื่อ-นามสกุลผู้เขียน. (ปี เดือน วันที่พิมพ์). ชื่อบทความ. ชื่อหนังสือพิมพ์, เลขหน้าแรก-หน้าสุดท้าย.

เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ :

เว็บไซต์

ชวนะ ภวานันท์. (2548). ธุรกิจสปาไทยนำก้าวไกลไปกว่านี้. ค้นเมื่อ 25 ธันวาคม 2548, จาก
<http://www.businessstgai.co.th/content.php>.

วารสารอิเล็กทรอนิกส์

สันต์ ธรรมบำรุง. (2543, มกราคม-มิถุนายน). กลไกที่สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วารสารสารสนเทศ, 1.
ค้นเมื่อ 3 มิถุนายน 2549, จาก http://arcbs.bsru.ac.th/docu_files/information1_1-3.doc.

หนังสือพิมพ์ออนไลน์ มีฉบับพิมพ์

ทินพันธ์ นาคะตะ. (2549, 4 กรกฎาคม). ในหลวง ศาล กับอำนาจอธิปไตย. [ฉบับอิเล็กทรอนิกส์]. มติชน.
ค้นเมื่อ 9 กรกฎาคม 2549, จาก http://www.matichon.co.th/matichon/matichon_detail.php.

การอ้างอิงในเอกสารท้ายบทความ (สำหรับเอกสารฉบับภาษาอังกฤษ)

ผู้เขียนเขียนเอกสารอ้างอิงตามรูปแบบของ The American Psychological Association (APA Style)
ดังแสดงในรายละเอียดด้านล่าง

Periodical :

Journal article, one author

Tuomi, M. T. (2005). Agents of social change in education. *Community Development Journal*, 40, 205-211.

Journal article, three to six authors

Carlson, J., Kurato, Y., Ruiz, E., Ng, K. M., & Yang, J. (2004). A multicultural discussion about personality development. *The Family Journal*, 12, 111-121.

Journal article, more than six authors

Scarborough, D. A., Coblenz, W. K., Humphry, J. B., Coffey, K. P., Daniel, T. C., Sauer, T. J., et al. (2005). Evaluation of dry matter loss, nutritive value, and in situ dry matter disappearance for waiting orchardgrass and bermudagrass forages damaged by simulated rainfall. *Agronomy Journal*, 97, 604-614.

Journal article in press

Qin, G., Zhang, M., Dwyer, J. R., Rassoul, H. K., & Mason, G. M. (in press). The model dependence of solar energetic particle mean free paths under weak scattering. *The Astrophysical Journal*.

Journal paginated by issue

Caplan, G., Caplan, R. B., & Erchul, W. P. (1994). Caplanian mental health consultation : Historical background and current status. *Consulting Psychology Journal : Practice & Research*, 46 (4), 2-5.

Journal supplement

Fewtrell, M. S., Loh, K. L., Meek, J., Blake, A., Ridout, D., & Hawdon, J. M. (2005). Randomised, double blind trial of oxytocin nasal spray in mothers expressing milk for preterm infants. *Archives of Disease in Childhood*, 90 (Suppl. 2), 11.

Magazine article

Gawande, A. (2001, July 9). The man who couldn't stop eating. *The New Yorker*, 66-75.

Daily newspaper article

Hunsara, S. (2004, May 17). Driver, take me back to power. *The Nation*, p. 2A.

Book :

Book, one author

Pinel, J. P. J. (2003). *Biopsychology* (5th ed.). Boston : Pearson Education.

Book, two authors

Kubic, T., & Petraco, N. (2003). *Forensic science : Laboratory experiment manual and workbook*.
Boca Raton, FL: CRC Press.

Book, three to six authors

Watson, J. D., Baker, T. A., Bell, S. P., Gann, A., Levine, M., & Losick, R. (2004). *Molecular biology of the gene* (5th ed.). San Francisco : Benjamin Cummings.

Book, more than six authors

Cunningham, F. G., MacDonald, P. C., Gant, N. F., Leveno, K. J., Gilstrap, L. C., Hankins, G. V. D., et al.
(1997). *Williams obstetrics* (20th ed.). Stamford, CT : Appleton & Lange.

Edited book

Crapo, J. D., Glassroth, J., Karlinsky, J. B., & King, T. E., Jr. (Eds.). (2004). *Baum's textbook of pulmonary diseases* (7th ed.). Philadelphia : Lippincott Williams & Wilkins.

Chapter in an edited book

Alford, E. L. (2001). Midface lift. In B. J. Bailey, K. H. Calhoun, N. R. Friedman, S. D. Newlands, & J. T. Vrabec (Eds.), *Atlas of head & neck surgery-otolaryngology* (pp. 546-549). Philadelphia :
Lippincott Williams & Wilkins.

Chapter in a volume in a series

Rooney, A. (1992). Community nursing care and quality. In M. Johnson (Ed.), *Series on nursing Administration : Vol. 3*. The delivery of quality health care (pp. 119-131). St. Louis, MO : Mosby-Year Book.

Book Reviews

Baumeister, R. F. (1993). Exposing the self-knowledge myth [Review of the book *The self-knower : A hero under control*]. *Contemporary Psychology*, 38, 466-467.

Research Reports

Knodel, J., Saengtienchai, C., Im-em, W., & VanLandingham, M. (2000). The impact of Thailand's AIDS epidemic on older persons : Quantitative evidence from a survey of key informants. *Institute of Population and Social Research*, Publication No. 252. Nakorn Pathom, Thailand : Institute for Population and Social Research Mahidol University, Salaya Campus.

Unpublished Doctoral Dissertation or Thesis

Pannarunothai, S. (1993). *Equity in health: The need for and the use of public and private health services in an urban area in Thailand*. Unpublished doctoral dissertation, University of London.

Varitsakul, R. (2001). *The effectiveness of self-care participation promotion program on perceived self-care efficacy, disease control, and satisfaction of health care service in essential hypertensive patients*. Thesis, Mahidol University.

Conference Publication

Crespo, C. T. (1998, March). *Update on national data on asthma*. Paper presented at the meeting of the National Asthma Education and Prevention Program, Leesburg, VA.

Ortiz-lopez, A., Rebez, C., Ort, D., & Whitmarsh. (2001, July). *The green seed problem in canola*. Paper presented at the conference on American Society of Plant Physiologists [ASPP] : Plant Biology 2000, California.

Government Publication

National Institute of Mental Health. (1998). *Priorities for prevention research* (NIH Publication No. 98-4321). Washington, DC: U.S. Government Printing Office.

Electronic Source :

Journal online article

Macia, E., Paris, S., & Chabre, M. (2001). Binding of the PH and polybasic c-terminal domains of ARNO to phosphoinositides and to acidic lipids. *Biochemistry*, 40, 1496. Retrieved May 19, 2004, from <http://pubs.acs.org/cgi-bin/article.cgi/bichaw/2001/40/i05/pdf/bi005123a.pdf>.

Journal article, retrieved from database

Borman, W. C., Hanson, M. A., Oppler, S. H., Pulakos, E. D., & White, L. A. (1993). Role of early supervisory experience in supervisor performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 443-449. Retrieved October 23, 2000, from PsycARTICLES database.

Book

Bryant, P. J. (2002). *Biodiversity and conservation*. Retrieved May 18, 2004, from <http://darwin.bio.uci.edu/~sustain/bio65/Titlpage.htm>.

Abstract

Ghose, A. K. (2004, March). Global inequality and international trade. *Cambridge Journal of Economics*, 28, 229-252. Abstract retrieved May 18, 2004, from <http://cje.oupjournals.org/content/abstract/28/2/229>.

Daily newspaper

Czaja, G. (2004, February 6). Duke hopes senior day brings out best in team. *The Chronicle*. Retrieved May 18, 2004, from <http://www.chronicle.duke.edu/vnews/display.v/ART/2004/02/06/>.

Web sites, no author

New child vaccine gets funding boost. (2001). Retrieved March 21, 2001, from http://news.ninemsn.com.au/health/story_13178.asp.

ชื่อเรื่องภาษาไทย (Cordia New 18 pt. หน้า)
ชื่อเรื่องภาษาอังกฤษ (Cordia New 18 pt. หน้า)

ชื่อ-สกุลภาษาไทย.....*² และ.....³

(Cordia New 14 pt. ปกติ)

บทคัดย่อ (Cordia New 16 pt. หน้า)

.....
.....
.....
.....(เนื้อเรื่อง Cordia New 14 pt. ปกติ).....
.....
.....
.....

คำสำคัญ : (หัวข้อ Cordia New 16 pt. หน้า) (เนื้อหา Cordia New 14 pt. ปกติ)

Abstract (Cordia New 16 pt. หน้า)

.....
.....
.....
.....(เนื้อเรื่อง Cordia New 14 pt. ปกติ).....
.....
.....
.....

Keywords : (หัวข้อ Cordia New 16 pt. หน้า) (เนื้อหา Cordia New 14 pt. ปกติ)

* รายละเอียดของผู้นิพนธ์ภาษาไทย (เนื้อหา Cordia New 12 pt. ปกติ) หน่วยงานที่สังกัด เบอร์โทรศัพท์ Email

1. บทนำ (Cordia New 16 pt. หน้า)

.....
.....(เนื้อเรื่อง Cordia New 14 pt. ปกติ).....
.....
.....
.....

2. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสมมุติฐานของการวิจัย (Cordia New 16 pt. หน้า)

(พูดถึง Model).....
.....
.....(เนื้อเรื่อง Cordia New 14 pt. ปกติ).....
.....

รูปภาพประกอบ 1 (Cordia New 14 pt. หน้า)

โมเดลของ.....

อธิบายตัวแปรแต่ละตัว ภายใต้โมเดลด้วยสมมุติฐาน โยงเข้า Hypotheses.....
.....
.....
.....(เนื้อเรื่อง Cordia New 14 pt. ปกติ).....
.....

สมมุติฐานการวิจัย 1 : (หัวข้อ Cordia New 14 pt. หน้า) (เนื้อหา Cordia New 14 pt. ปกติ)

.....

สมมุติฐานการวิจัย 2 : (หัวข้อ Cordia New 14 pt. หน้า) (เนื้อหา Cordia New 14 pt. ปกติ)

.....

3. วิธีการดำเนินงานวิจัย (Cordia New 16 pt. หน้า)

3.1 กระบวนการและวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง (หัวข้อ Cordia New 14 pt. หน้า)

(เนื้อหา Cordia New 14 pt. ปกติ).....
.....

3.2 การวัดคุณลักษณะของตัวแปร

(เนื้อหา Cordia New 14 pt. ปกติ).....

3.3 ความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรง

(เนื้อหา Cordia New 14 pt. ปกติ).....

3.4 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

(เนื้อหา Cordia New 14 pt. ปกติ).....

4. ผลลัพธ์การวิจัยและการอภิปรายผล (เน้นอภิปรายผลตามสมมุติฐาน)

(Cordia New 16 pt. หน้า)

.....
.....(เนื้อเรื่อง Cordia New 14 pt. ปกติ).....
.....
.....
.....

5. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคตและประโยชน์ของการวิจัย (Cordia New 16 pt. หน้า)

5.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต (หัวข้อ Cordia New 14 pt. หน้า)

(เนื้อหา Cordia New 14 pt. ปกติ).....

5.2 ประโยชน์ของการวิจัย (หัวข้อ Cordia New 14 pt. หน้า)

(เนื้อหา Cordia New 14 pt. ปกติ).....

6. สรุปผลการวิจัย (Cordia New 16 pt. หน้า)

.....
.....(เนื้อเรื่อง Cordia New 14 pt. ปกติ).....
.....
.....
.....

เอกสารอ้างอิง (Cordia New 16 pt. หน้า)

ตามรูปแบบของ The American Psychological Association (APA Style)



แบบเสนอต้นฉบับ

วารสารการบัญชีและการจัดการ คณะการบัญชีและการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ต.ขามเรียง อ.กันทรวิชัย จ.มหาสารคาม 44150

โทรศัพท์/โทรสาร 043-754333 ต่อ 3431/043-754422 E-mail: accbiz.journal@gmail.com, www.acc.msu.ac.th/journal

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย):

ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ):

ผู้แต่งหลัก (ชื่อที่ 1)

ชื่อ-สกุล:

ชื่อและที่อยู่หน่วยงาน รหัสไปรษณีย์:

ผู้แต่งร่วม (ชื่อที่ 2)

ชื่อ-สกุล:

ชื่อและที่อยู่หน่วยงาน รหัสไปรษณีย์:

ผู้แต่งร่วม (ชื่อที่ 3)

ชื่อ-สกุล:

ชื่อและที่อยู่หน่วยงาน รหัสไปรษณีย์:

ที่อยู่ติดต่อ กรุณาระบุข้อมูลเป็นภาษาอังกฤษ

Corresponding author :

First-last name :

Office address, postcode, tel., fax:

Cell phone: E-mail:

ต้นฉบับจัดอยู่ในผลงานประเภท

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ผลงานวิจัยเชิงประยุกต์ (applied research paper) | <input type="checkbox"/> ข้อคิดเห็นทางวิชาการ (comment) |
| <input type="checkbox"/> การพัฒนาแนวคิดทฤษฎี (theoretical paper) | <input type="checkbox"/> บทวิจารณ์หนังสือ (book review) |
| <input type="checkbox"/> ปรัชญา (critical review paper) | |

โดยเป็นส่วนหนึ่งของ ☐ งานวิจัย ☐ วิทยานิพนธ์ (เอก) ☐ วิทยานิพนธ์ (โท) ☐ อื่นๆ (ระบุ).....

คำรับรองจากผู้เขียน

“ข้าพเจ้า (และผู้เขียนร่วม) ขอรับรองว่า ต้นฉบับที่เสนอนี้ยังไม่เคยได้รับตีพิมพ์และไม่ได้อยู่ระหว่างกระบวนการพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารหรือสิ่งตีพิมพ์อื่นใด ข้าพเจ้า (และผู้เขียนร่วม) ยอมรับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการพิจารณาต้นฉบับ ทั้งยินยอมให้บรรณาธิการและกองบรรณาธิการมีสิทธิ์ตรวจแก้ต้นฉบับได้ตามที่เห็นสมควร พร้อมนี้ขอมอบลิขสิทธิ์บทความที่ตีพิมพ์ให้แก่ คณะการบัญชีและการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ข้อคิดเห็นใดๆ ในต้นฉบับเป็นความรับผิดชอบของข้าพเจ้า (และผู้เขียนร่วม) แต่เพียงฝ่ายเดียว”

ลงชื่อ..... วัน/เดือน/ปี.....

()

ผู้เขียนหลักชื่อแรก



พิมพ์ที่ : หอพักโรงพิมพ์คลังนานาวิทยา 232/199 ถ.ศรีจันทร์ ต.ในเมือง อ.เมือง จ.ขอนแก่น 40000
Tel. 043-466444 Fax. 043-466863 E-mail : klungpress@hotmail.com 2560 รหัส 08