

ผลกระทบจากทรัพยากรจำเพาะในบริษัท ต่อผลการดำเนินงานของบริษัท
ภายใต้โครงสร้างการลงทุนที่แตกต่างกัน



นายศิริพงศ์ พฤทธิพันธุ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ
หลักสูตรโครงการร่วมผลิตบัณฑิตระดับปริญญาเอก (JDBA)
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2542

ISBN 974-332-721-5

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

13 ส.ย. 2544

๕๑๘๑๑๖๔๘๓

**THE IMPACT OF FIRM-SPECIFIC RESOURCES ON
FIRM PERFORMANCE UNDER
DIFFERENT OWNERSHIP STRUCTURES**

Mr. Siripong Preutthipan

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Business Administration
The Joint Doctoral Program in Business Administration
Graduate School
Chulalongkorn University
Academic Year 1999
ISBN 974-332-721-5**

**Thesis Title: The Impact of Firm-Specific Resources on Firm
Performance, under Different Ownership Structures**


By: Mr. Siripong Preutthipan

Program: The Joint Doctoral Program in Business Administration

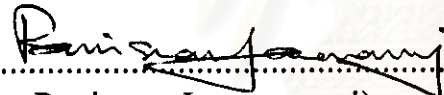
Thesis Advisor: Assistant Prof. Dr. Pakpachong Vadhanasindhu


Thesis Co-advisor: Dr. Atchaka Brimble

Accepted by the Graduate School, Chulalongkorn University in
Partial Fulfillment of the Requirements for the Doctoral's Degree


..... Dean of Graduate School
(Associate Prof. Dr. Suchada Kiranandana)

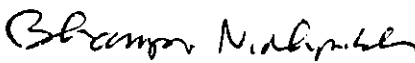
THESIS COMMITTEE


..... Chairman
(Dr. Panisuan Jamnarnwej)


..... Thesis Advisor
(Assistant Prof. Dr. Pakpachong Vadhanasindhu)


..... Thesis Co-advisor
(Dr. Atchaka Brimble)


..... Member
(Assistant Prof. Dr. Annop Tanlamai)


..... Member
(Associate Prof. Dr. Bhanupongse Nidhiprabha)

ตีพิมพ์ ผูกถึพิมพ์: ผลกระทบจากทรัพยากรจำเพาะในบริษัทต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ภายใต้
โครงสร้างการลงทุที่แตกต่าง อ. ที่ปรึกษา : ผศ. ดร. พิศรพัฒน์ วัฒนสินธุ์, อ. ที่ปรึกษาร่วม : ดร. อรรถภา
ปริมิบาล; 176 หน้า. ISBN 974-332-721-5

ทรัพยากรจำเพาะของบริษัทถือว่าเป็นแหล่งกำเนิดของความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน บริษัทที่มีทรัพยากรจำเพาะ
มาก จะสามารถสร้างคุณค่าหรือความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้ ทรัพยากรจำเพาะของบริษัทสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทที่
สำคัญ คือ ทักษะและความรู้ทางด้านการจัดการ ทักษะและความรู้ทางการตลาด ทักษะและความรู้ทางเทคโนโลยี

จากตัวเลขทางสถิติของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่าทรัพยากร
จำเพาะของบริษัทในประเทศไทยเริ่มลดลง จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทรัพยากรจำเพาะให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ โดยจะทำการพัฒนาเอง
หรือร่วมกับบริษัทต่างชาติ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาถึงความแตกต่างในผลการดำเนินงานของบริษัทของไทยที่ดำเนินกิจการเองโดยไม่ร่วมลงทุน
กับบริษัทต่างชาติ กับบริษัทของไทยที่เลือกการดำเนินงานกิจการโดยร่วมลงทุนกับบริษัทต่างชาติ โดยศึกษาถึงผลกระทบและ
การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรจำเพาะของบริษัท ต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ว่ามีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใด นอกจากนี้
นัการวิจัยครั้งนี้ยังเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ โดยการพัฒนารูปแบบจำลองจากแนวความคิด โดยเชื่อมโยงโครงสร้างของบริษัทที่
ร่วมลงทุนหรือไม่ร่วมลงทุนกับบริษัทต่างชาติ ผลการดำเนินงานของบริษัท และทรัพยากรจำเพาะของบริษัทเข้าไว้ด้วยกันเป็น
ครั้งแรก

ทฤษฎีว่าด้วยทรัพยากรจำเพาะของบริษัท ได้นำมาใช้เป็นหลักในการอ้างอิง และการทดสอบเชิงประจักษ์เกี่ยวกับแนว
คิดที่ว่านี้ ซึ่งยังมีการนำมาใช้มีค่อนข้างน้อย นอกจากนี้แนวคิดนี้ได้เสนอการมองแบบมุ่งใหม่ในด้านกลยุทธ์ของบริษัท ซึ่งใน
การวิจัยนี้พยายามที่จะเชื่อมโยงระหว่างแนวคิดในเรื่องของทรัพยากรจำเพาะ กับทฤษฎีเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวกับผลประกอบการ
ของบริษัท สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เลือกในการวิจัย คือ อุตสาหกรรมทางการเกษตร และอุตสาหกรรมเบา โดยเลือกเฉพาะบริษัท
ที่ผลิตสินค้าและส่งออกไปยังต่างประเทศเท่านั้น การเก็บข้อมูลที่ใช้แบบสอบถามทางไปรษณีย์และการสัมภาษณ์ผู้บริหารบาง
กิจการ

สมมติฐานที่กำหนดขึ้นเพื่อทดสอบผลกระทบจากทรัพยากรจำเพาะที่มีต่อผลการดำเนินงานของบริษัท ภายใต้โครง
สร้างแบบการร่วมหรือไม่ร่วมลงทุนกับบริษัทต่างชาติที่แตกต่าง ซึ่งผลการดำเนินงานของบริษัทพิจารณาในลักษณะต่าง ๆ
คือ ผลการดำเนินงานของบริษัทโดยรวม ผลการดำเนินงานของบริษัทในด้านการส่งออก ผลการดำเนินงานของบริษัทในด้
การเงิน การเติบโตทางการส่งออกของบริษัท ผลการดำเนินงานของบริษัทในด้านการเติบโตของตลาด ผลการดำเนินงาน
ของบริษัทในด้านการสร้างความแตกต่าง และผลการดำเนินงานของบริษัทในด้านการตลาด

ผลของการศึกษาพบว่า ผลการดำเนินงานของบริษัทไทยที่เลือกการดำเนินงานกิจการโดยร่วมลงทุนกับบริษัทต่างชาติ
สูงกว่าผลการดำเนินงานของบริษัทที่คนไทยดำเนินกิจการเอง และจากการร่วมลงทุนกับบริษัทต่างชาติจะส่งผลให้ ทรัพยากร
จำเพาะของบริษัทเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ เฉพาะในด้านทักษะและความรู้ทางด้านการจัดการ ทักษะและความรู้ทางการตลาด
เท่านั้น ส่วนทักษะและความรู้ทางเทคโนโลยี มีการเพิ่มขึ้นแต่ไม่มีนัยสำคัญ ผลการดำเนินงานของบริษัทที่เพิ่มขึ้นนี้ ได้แก่ ผลการ
ดำเนินงานของบริษัทโดยรวม ผลการดำเนินงานของบริษัทในด้านการส่งออก ผลการดำเนินงานของบริษัทในด้านการเติบโต
ของตลาด ผลการดำเนินงานของบริษัทในด้านการสร้างความแตกต่าง ผลการดำเนินงานของบริษัทในด้านการตลาด

การประยุกต์ใช้ผลการศึกษานี้ ผู้ดำเนินงานทางธุรกิจควรจะต้องคำนึงถึงข้อดีและข้อเสียของแต่ละโครงสร้างแบบ
การร่วมหรือไม่ร่วมลงทุนกับบริษัทต่างชาติ ซึ่งโครงสร้างแต่ละแบบที่เลือกใช้นั้นจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของ
บริษัทที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้ดำเนินงานทางธุรกิจควรเลือกโครงสร้างแบบการร่วมลงทุนกับบริษัทต่างชาติ เพื่อที่จะเพิ่ม
ทรัพยากรจำเพาะของบริษัทและผลการดำเนินงานของบริษัทให้มากขึ้น สำหรับในระยะถัดมหากวด ผลการศึกษานี้จะเป็น
ประโยชน์ต่อหน่วยราชการ เช่น กรมการค้าระหว่างประเทศ สำนักคณะกรรมการส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ เพื่อใช้ในการวางแผน
การกำหนดนโยบายของประเทศอย่างมีกลยุทธ์และให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และจะทำให้เข้าใจถึงกลไกการดำเนินงาน
จำเพาะของแต่ละบริษัทเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมที่ศึกษาครั้งนี้ยิ่งขึ้น

SIRIPONG PREUTTHIPAN: THE IMPACT OF FIRM-SPECIFIC RESOURCES ON FIRM PERFORMANCE UNDER DIFFERENT OWNERSHIP STRUCTURES. THESIS ADVISOR: ASST. PROF. PAKPACHONG VADHANASINDHU, DBA. THESIS CO-ADVISOR: DR. ATCHAKA BRIMBLE, Ph.D. 176 pp. ISBN 974-332-721-5

Firm-specific resources are the source of competitive advantages. The more firm-specific resources a firm has, the more valuable they are. These valuable resources will create sustainable competitive advantage for the firm. As a consequence, they will lead to better performance. These resources are management, marketing and technology.

From governmental statistical data, there has been decreasing in the firm-specific resources in Thailand. Thailand needs to improve these firm-specific resources by itself or with the foreign joint venture in order to increase competitive advantage over competitors.

This study investigates whether there is the difference in performance between joint venture and fully Thai owned firms under different ownership structures or not. Also, it finds out whether there are the impact and magnitude of firm-specific resources on firm performance. Moreover, this study contributes to the existing body of knowledge by developing a conceptual model that enhances our knowledge of the links among firms' resources, the mode firms choose for international expansion, and firm performance for the first time.

The resource-based view of the firm provides the theoretical foundation for this research. This view has rarely been operationalized or empirically tested. The resource-based view has offered important new theoretical insights into corporate strategy. This current research attempts to narrow the gap between the resource-based view of the firm and empirical research on firm performance. The research sample includes Thai manufacturing firms from two industries: agro-based and light industries. A survey questionnaire is used in order to collect data.

A series of hypotheses is developed from empirical investigation of an effect of a firm-specific resource mediator variable on the relationship between ownership structures and firm performance. These firm performances are overall performance, export performance, financial performance, growth performance, differentiation performance, and market performance.

The result shows that joint venture firms have better performance than fully Thai owned firms. Joint venture ownership structure increases only management and marketing resources. The increased firm performances are as follows: differentiation performance, market performance, growth performance, overall performance, financial performance, and export performance.

Implications for practicing managers will focus on the advantages and disadvantages of each ownership structures, with respect to successful firm performance. It is likely that businesses that choose joint venture ownership structure will have more firm-specific resources and better firm performance than businesses that are fully Thai ownership structure. The results are analyzed to determine if they offer practical macro-level implications for government agencies, such as BOI. For example, BOI should set strategic economic plans or policies so that they allow joint venture to create benefits to Thailand. The Ministry of Industry should help entrepreneurs to upgrade manufacturing technology and develop their owns technology. Finally, this study indicates the average level of their firm-specific resources as compared to the average level of each industry.

ACKNOWLEDGMENTS

I am especially indebted to my major advisor, Assistant Professor Dr. Pakpachong Vadhanasindhu and co-advisor, Dr. Atchaka Brimble, whose guidance, wisdom, and perseverance enabled to me to accomplish this feat. Also, I am grateful to the member of my dissertation committee, Dr. Panisuan Jamnarnwej, Assistant Professor Dr. Annop Tanlamai and Associate Professor Dr. Bhanupongse Nidhiprabha.

My sincere thank and appreciation go to all lectures in the international business JDBA program, Professor Dr. Phillip H. Phan, Professor Dr. Sak Onkvisit, Assistant Professor Dr. Kanoknart Visudtibhan and Professor Dr. Sheng L. Deng for their kindness and assistance in the paper work related to my research. I would also like to acknowledge Professor Dr. John Butler who help me to comment on this study.

A special thank is extended to Miss Romkanya Veera-amornkul, Deputy Director of Trade Information Division, Department of Export Promotion (DEP) for providing the exporter lists for questionnaires. My sincere thank goes to my colleques at traffic planning and development division, State Railway of Thailand (SRT) for helping and supporting me during participating the JDBA program.

I wish to express my great appreciation to all managing directors or top level managers for responding the questionnaires. Without their help, this dissertation could not be completed. This work is dedicated to all executives of exporting firms who have contributed the wealth and prosperous for our country, Thailand.

Finally, I am deeply indebted to my parents and family, who encourage and support me graciously throughout the school year.

Siripong Preutthipan

Table of Contents

	Page
Thai Abstract.....	iv
English Abstract.....	v
Acknowledgments.....	vi
Table of Contents.....	vii
List of Tables.....	ix
List of Figures.....	x
 Chapter	
1. Introduction.....	1
Research Question.....	3
Research Rationale.....	3
Research Context.....	3
Criteria for Industry Selection.....	4
Industry Profile.....	5
Current Problems Encountered in Food Processing.....	6
Current Problems Encountered in Garment and Textile.....	6
Outline of Dissertation.....	8
2. Literature Review.....	9
The Resource-Based View of the Firm.....	11
Management Resource Factor Review.....	23
Marketing Resource Factor Review.....	26
Technological Resource Factor Review.....	28
Summary of Resource Factor Review.....	30
3. Model and Propositions.....	33
Research Model.....	33
Ownership Structures.....	34
Firm-Specific Resources.....	35
Performance.....	37
Linkage between Ownership Structures, Firm-Specific Resources, and Performance.....	39
Hypotheses.....	40
4. Methodology.....	42
Research Design.....	42
Pretest.....	43
Sample Size.....	45
Response Rate.....	46
Questionnaire.....	47
Items.....	49
Variables.....	54
Control Variables.....	56

Chapter	Page
5. Results and Discussion	57
Data Analysis.....	59
Analytic Techniques.....	60
Measurement Validity and Reliability.....	61
Results of Data Analysis.....	64
The Difference between Joint venture and 100% Thai Ownership.....	69
Multi Discriminant Analysis.....	70
Mediator Regression.....	71
The Result of the Mediator Regression.....	72
Discussion.....	77
Management Resource Factors.....	80
Summary for Management Resource Factors.....	85
Marketing Resource Factors.....	85
Summary for Marketing Resource Factors.....	87
Technological resource Factors.....	88
Summary for Technological Resource Factors.....	89
Industry Effect.....	91
Environmental Factors.....	91
Firm Sizes.....	94
Year of Operation.....	94
Summary of the Discussion.....	95
6. Conclusions.....	96
Implication.....	98
Future Research.....	98
Limitation.....	99
Recommendations.....	101
Government Agencies.....	101
Businesses.....	105
Academic Institution.....	107
Conclusion.....	108
References.....	110
Appendices.....	120
Appendix 1: The Profile for Two Selected Industries.....	121
Appendix 2: Samples of Questionnaires in Three Versions.....	124
Appendix 3: Statistical Outputs.....	149
Normal Probability Plot and Histogram.....	150
Descriptive Statistics.....	161
Mediator Regression.....	165
Bibliography.....	173

List of Tables

Table	Page
4.1 The Population Size.....	44
4.2 The Demographic Characteristics of Respondents of 140 Firms (N=140).....	47
4.3 Characteristics of Respondents for Perceived Firm-Specific Resources to the Average Level of its Industry.....	49
4.4 Characteristic of Respondents for Comparative Firm-Specific Resources.....	50
4.5 Characteristic of Respondents for Financial Performance.....	51
4.6 Characteristic of Respondents for Subjective Performance.....	51
5.1 Reliability Analysis for Firm-Specific Resources.....	62
5.2 Factor Analysis Results on the Subjective and Financial Performance.....	63
5.3 Reliability Analysis for Financial and Subjective Performance.....	65
5.4 Item to Scale Correlation Matrix for Critical Factors of the Subjective and Financial Performance.....	67
5.5 Pearson Correlation Matrix.....	68
5.6 Compare Means between Joint Venture and Fully Thai Owned Firms.....	70
5.7 Summary of the Mediator Regression.....	73
5.8 Summary of the Results.....	76


 สถาบันวิทยบริการ
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

List of Figures

Figure	Page
1.1 Options for Mode of Entry and Investment Type.....	2
1.2 Contrasts to be Examined in Research.....	5
2.1 Type of Business Arrangement.....	10
2.2 The Summary of Resource-Based View of Firms.....	32
3.1 The Impact of Firm-Specific Resources Factors on Firm Performance under Different Ownership Structures.....	33
4.1 Research Design.....	42

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย