เครือข่ายทางสังคม ในฐานะของทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ทำการส่งออก ของประเทศไทย

นายภูเบศร์ สมุทรจักร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ
โครงการร่วมผลิตบัณฑิตระดับปริญญาเอก (JDBA)
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2543

ISBN 974-03-0039-1

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

I 20745321

SOCIAL NETWORK AS A STRATEGIC RESOURCE OF THAI EXPORTING SMEs

Mr.Bhubate Samutachak

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctoral of Business Administration
The Joint Doctoral Program in Business Administration
Faculty of Commerce and Accountancy
Chulalongkorn University
Academic year 2000
ISBN 974-03-0039-1

11 ก.พ. 2547

I20745321

Thesis Title	**: Social Network as a Strategic Resource of Thai Exporting SMEs**
By	**: Mr. Bhubate Samutachak**
Program	**: The Joint Doctoral Program in Business Administration**
Thesis Advisor	**: Associate Professor Achara Chandrachai, Ph.D.**
Thesis Co-Advisor	**: Assistant Professor Pakpachong Vadhanasindhu, Ph.D.**

Accepted by the Faculty of Commerce and Accountancy, Chulalongkorn University in Partial Fulfillment of the Requirement for the Doctoral Degree

.....
(Assistant Professor Virach Aphimeteetamrong, Ph.D.) **Dean of Faculty of Commerce and Accountancy**

Thesis Committee

.....
(Professor Uthai Tanlamai, Ph.D.) **Chairperson**

.....
(Associate Professor Achara Chandrachai, Ph.D.) **Advisor**

.....
(Assistant Professor Pakpachong Vadhanasindhu, Ph.D.) **Co-Advisor**

.....
(Pattamaporn Busapathumrong, Ph.D.) **Committee**

.....
(Ekachidd Chungcharoen, Ph.D.) **Committee**

ภูเบศร์ สมุทรจักร: เครือข่ายสังคม ในฐานะของทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่ทำการส่งออกของประเทศไทย (SOCIAL NETWORK AS A STRATEGIC RESOURCE OF THAI EXPORTING SMEs) อ.ที่ปรึกษา: รศ.ดร. อัจฉรา จันทร์ฉาย, อ.ที่ปรึกษาร่วม: ผศ.ดร. พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์, 132 หน้า. ISBN 974-03-0039-1

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเครือข่ายทางสังคมที่มีผลต่อการส่งออกนี้ อยู่บนพื้นฐานทฤษฎีสำคัญสองทฤษฎี คือ ทฤษฎีเครือข่ายทางสังคม (Social Network Theory) ในสาขาวิชาสังคมศาสตร์ และ ทฤษฎีทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (Resource-based Theory) ในสาขาวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์ อันมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อศึกษาว่าเครือข่ายสังคม ของผู้ประกอบการไทยในวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ในอุตสาหกรรมอาหาร และสินค้าการเกษตร มีส่วนช่วยเหลือกิจกรรมการส่งออกสินค้าหรือไม่

เนื้อหาของงานวิจัย แบ่งออกเป็นสองส่วนสำคัญคือ การทดสอบคุณสมบัติของเครือข่ายสังคมว่ามีคุณสมบัติเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์หรือไม่ ประการหนึ่ง และการศึกษาผลกระทบของเครือข่ายสังคมของผู้ประกอบการ ที่มีต่อการส่งออก อีกประการหนึ่ง

ในงานวิจัยชิ้นนี้ เครือข่ายสังคม ประกอบด้วย 3 ส่วนประกอบสำคัญคือ จำนวนบุคคลที่ทำการรู้จักและติดต่อ (Centrality), ความถี่ของการติดต่อ (Proximity), และ ความใกล้ชิดของการติดต่อ (Expressiveness) ส่วนคุณสมบัติของทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ตามทฤษฎี Resource-based มี 4 ประการสำคัญคือ ความมีเอกลักษณ์เฉพาะ (Heterogeneity), ความไม่สามารถถูกลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ (Imperfect Imitability), ความไม่สามารถถูกทดแทนได้อย่างสมบูรณ์ (Imperfect Substitutability), ความไม่สามารถถูกโยกย้ายได้อย่างสมบูรณ์ (Imperfect Mobility) โดยวัดผลประกอบการในการส่งออก มีการใช้ตัววัดทั้งที่เป็นอัตนัย (Subjective) และที่เป็นปรนัย (Objective)

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอุตสาหกรรมอาหารและสินค้าการเกษตร โดยก่อนที่จะมีการลงมือสำรวจเก็บข้อมูลจริง ได้จัดให้มีการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการในเชิงลึก เพื่อนำมาปรับปรุงแบบสอบถามในขั้นแรก จากนั้นจึงได้นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 21 บริษัท ในขั้นต้น เพื่อนำผลมาปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้ง ก่อนที่จะส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษาจริง จำนวน 487 บริษัท โดยมีข้อมูลตอบกลับที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์ได้ 111 บริษัท คิดเป็น 22.79% ของแบบสอบถามที่ส่งออกไป โดยข้อมูลดิบที่ได้รับ จะถูกประมวลผลในทางสถิติโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) เพื่อนำไปสู่การสรุปผลการวิจัยต่อไป

การวิจัย ใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีการสร้างแบบสอบถามเพื่อการทดสอบสมมติฐานสำคัญ 7 สมมติฐาน โดยผลการวิจัยพบว่า เครือข่ายสังคม แม้จะมิได้มีคุณสมบัติครบทั้ง 4 ประการ ตามทฤษฎีทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ โดยมีเพียงคุณสมบัติ ความไม่สามารถถูกทดแทนได้อย่างสมบูรณ์ และคุณสมบัติความไม่สามารถถูกโยกย้ายได้อย่างสมบูรณ์ แต่ก็ได้แสดงความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างชัดเจนกับผลประกอบการการส่งออก ผลการทดสอบทางสถิติพบว่า Centrality แสดงความสัมพันธ์กับผลประกอบการในการส่งออก รวมทั้งการส่งผลร่วมกันระหว่าง Centrality และ Expressiveness ก็แสดงความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลประกอบการในการส่งออกด้วยเช่นกัน แต่กลับไม่พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างผลประกอบการในการส่งออกกับการส่งผลร่วมกันระหว่าง Centrality กับ Proximity กล่าวโดยสรุปคือ ในการสร้างเครือข่ายเพื่อสนันสนุนกิจกรรมการส่งออกนั้น Centrality และ Expressiveness ซึ่งได้แก่ความใกล้ชิดของการติดต่อ นับเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถสนับสนุนให้ผลประกอบการในการส่งออกดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยชิ้นนี้มิสามารถสรุปได้ว่า ความถี่ในการติดต่อเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนผลประกอบการการส่งออก

การสร้างผลประกอบการในการส่งออกให้ดีขึ้นนั้น ผู้ประกอบการไม่ควรมุ่งเน้นเพียงแต่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตและการจำหน่าย หากแต่ยังต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายทางสังคม อันจะเป็นช่องทางที่ผู้ประกอบการ จะได้รับทรัพยากร และข้อมูลสำคัญ ต่างๆ โดยการสร้างเครือข่ายทางสังคมดังกล่าว จะต้องคำนึงถึงจำนวน และความหลากหลายของบุคคลและหน่วยงานที่เข้ามาอยู่ในเครือข่าย อันเป็นทางที่จะเพิ่มจำนวน และความความหลากหลายของทรัพยากร และข้อมูลสำคัญ อีกทั้งผู้ประกอบการยังต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพของความสัมพันธ์กับบุคคลและองค์กรในเครือข่ายด้วย

ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ ลายมือชื่อนิสิต.....

สาขาวิชาธุรกิจระหว่างประเทศ ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

ปีการศึกษา 2543 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

ID **3971306426:** MAJOR **INTERNATIONAL BUSINESS**

KEY WORD:**EXPORT PERFORMANCE / RESOURCE-BASED THEORY / SOCIAL NETWORK / SMALL- AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES / THAILAND**

BHUBATE SAMUTACHAK: SOCIAL NETWORK AS A STRATEGIC RESOURCE OF THAI EXPORTING SMEs. DISSERTATION ADVISOR: ASSOCIATE PROFESSOR ACHARA CHANDRACHAI, Ph.D., DISSERTATION CO-ADVISOR: ASSISTANT PROFESSOR PAKPACHONG VATDHANASINDHU, D.B.A., 132 pp. ISBN 974-03-0039-1

This study is based upon two major theories: the Social Network Theory of the Sociology and the Resource-based Theory of the Strategic Management. The main purpose of the study is to test whether social network contributes to export performance of Thai exporting SMEs in the food and agricultural products industry.

The hypotheses are divided into two parts. The first part is the testing of the social network's characteristics, as prescribed by the Resource-based theory. The second part is the testing of the impact of social network on export performance.

In this study, social network is represented by three components: centrality, proximity, and expressiveness. Centrality is the number of person with whom SMEs's owners are in contact, to enhance their export performance. Proximity is the frequency of contact and expressiveness is the closeness of the relationship. These three components are hypothesized, in this study, as having the four characteristics of the strategic resources as prescribed in the Resource-based theory. These four characteristics are heterogeneity, imperfect imitability, imperfect substitutability, and imperfect mobility. In testing the impact of social network on export performance, both objective and subjective export performances are used.

The study is in the survey research category. A questionnaire is developed as the instrument to collect data. The sample is the small- and medium-sized enterprises, in the food and agricultural products industry, which are currently exporting their products. The questionnaire is developed from the literature review and is refined by the information gathered from the in-depth interview sessions with 5 SMEs' owners. The revised questionnaire is then used to collect the data from 487 SMEs. The usable 111 questionnaires were returned, accounted for 22.79%. The collected data was analyzed by the simple regression techniques to derive the conclusion of the study.

The results of the study, which are derived from the testing of 7 hypotheses, shows that social network has the characteristics of imperfect substitutability and imperfect mobility, but not heterogeneity and imperfect imitability. Therefore it cannot be categorized as a strategic resource, according to the Resource-based theory. However, the results reveal that social network has a positive relationship with export performance. Centrality and the interaction effect between centrality and expressiveness show a significant relation to export performance. However, proximity in this study fails to act as a moderator of the relationship between centrality and export performance.

The statistical result leads to the conclusion that SMEs should pay attention not only to the business functions, in order to increase export performance, but also to the people they should know. Size and diversity of the network contribute to network efficiency as they conjugate varieties of useful resources and necessary information. Closeness is also vital to the success of exporting activities as it facilitates the transfer of the resources and information into the firms.

Program: Joint Doctoral Program in Business Administration **Student's signature**.....

Field of study: International Business **Advisor's signature**.....

Academic year 2000 **Co-advisor's signature**.....

Acknowledgement

I wish to thank the five members of my dissertation committee: Professor Uthai Tanlamai for her most sincere guidance and her scholarly life which I always look up to with great admiration, Associate Professor Achara Chandrachai, my advisor and Assistant Professor Pakpachong Vadhanasindhu, my co-advisor for their relentless commitments and continuous encouragements, Dr. Pattamaporn Busapathamrong for never refusing me of any assistance I requested since the first day I met her, and Dr. Eakachidd Chuengchareon for his constructive comments, his patience, his sincere concern for the quality of the research, and his unyielding commitment.

I am deeply grateful for Associate Professor Phillip Phan for triggering me with the idea of integrating the concept of social network to the resource-based theory, which later became the full body of this dissertation. Another scholar whose name cannot be forgotten as a major contributor to this dissertation is Professor Nongluk Wiratchai. All credit of the statistical analysis is entirely hers. Although these two scholars are not in the dissertation committee, their contributions are utmost critical to the completion of this work.

As a person who has a chance to enter a doctoral program, I feel highly honored and privileged to acquaint to these leading scholars, whose academic life greatly inspire mine as a role model. One day, I want to be scholarly like them.

I wish to thank all my close friends who have been walking side by side with me, especially during the course of the development of this dissertation, and offering me with all kinds of support: Parichat Tiyangkulnon for her weekly call to check whether every thing is alright with me; Sonthi Taweechart for his technical supportt, his sincere friendship; Dr.Kanogkpun Krabuanrat for her wit and wisdom which encourage and sharpen me in many ways; Santi Tantichaiboriboon and Benjawan Chiewchanpanich for always cheering me up; Apuntri Srisura and Uraiwan Tanusit for the printer and the compensation for this year's Songkran that I missed for the sake of this dissertation; and the other 7 JDBA students in the 4th batch for their good friendships which make this program, to me, far greater than a mere doctoral program. Among all the friends I have, I would like to single out Kampol Limphaibool for his so long-time friendship, his 24-hour aids, his sincere care, his strong support, every word of encouragement, and so much more than I can ever thank him enough.
All of these names are true friends and flowers of my life.

I am also grateful for Dr.Nirund Jivansantikarn and Yonok College for their invariable believes in me. They restore my confidence, which once was completely shattered, and are my ultimate source of inspiration. I am thankful for Associate Professor Chintana Sunthorntham for getting me to know the JDBA program, which was the very setout of this accomplishment of mine.

Most of all I would like to thank my family: to my mom and dad for their unconditioned loves and cares and for every good bit of my being and my conscience, to my loving sister and brother of whom I am so much proud. They are the greatest things I ever have, the fresh air of every breath I take and the unfailing column that supports my life. This work is entirely made in their honors.

Contents

		Page
Thai Abstract		**IV**
English Abstract		**V**
Acknowledgement		**VI**
Contents		**VII**
List of Tables		**IX**
List of Diagrams		**X**
Chapter I:	**Introduction**	
	1.1 Statement of the Problems	1
	1.2 Research Problems	2
	1.3 Objective of the Study	3
	1.4 Scope of the Study	3
	1.5 Contribution of the Study	3
Chapter 2	**Literature Review**	
	2.1 Resource-based Theory	4
	2.2 Social Network	8
	2.3 Export Performance	13
Chapter 3	**The Proposed Model and Research Hypotheses**	
	3.1 The Proposed Model	15
	3.2 Hypotheses Development	17
	3.2.1 Social Network as a Strategic Resource of SME's Owner	17
	3.2.2 Impact of Social Network on Firm's Export Performance	19
Chapter 4	**Research Design and Methodology**	
	4.1 Industry Selection and Population	24
	4.2 Instrument	26
	4.3 Construct Operationalization and Measurement	28
	4.4 Data Transformation	30
	4.5 Data Collection	32
	4.6 Data Analysis	
	A. Resource-based Characteristics of Social Network	32
	B. Impact of Social Network on Firm's Export Performance	32
Chapter 5	**Data Analysis and Hypothesis Testing**	
	5.1 Response Rate	39
	5.2 Non-response Bias	39
	5.3 Sample Characteristics	
	5.3.1 General Information	41
	5.3.2 Social Network of the Respondents	44
	5.3.2.1 Social Network of the Overall Respondents	44
	5.3.2.2 Successful Social Network	51
	5.4 Determine Underlying Factors of Control Variables and Export Performance	
	5.4.1 Dependent Variables (Export Performance)	60
	5.4.2 Independent Variables (Centrality, Proximity, Expressiveness1, and Expressiveness2)	61
	5.4.3 Non-normality Remedy	61
	5.5 Hypotheses Testing: Social Network Characteristics	63
	5.6 Hypothesis Testing: Social Network and Export Performance	65
Chapter 6	**Discussion, Implication, and Conclusion**	
	6.1 Discussion	70
	6.2 Implication	77
	6.3 Conclusion	80
	6.4 Limitation and Future Research Recommendation	81
References		82
Appendices		
	Appendix A Review of Social Network Theory	91

Content (Continued)

		Page
	Appendix B Questionnaire	99
	Appendix C Factor Analysis: Export Performance	115
	Appendix D Summary of the In-depth Interview	121
	Appendix E Histogram and P-P Plot of the Underlying Variables	124
	Appendix F Residual Plot of the H5 and H7a models	131
VITA		132

List of Tables

Table		Page
4.1	SMEs definition in the related-literature	23
4.2	SMEs definition used in Thailand	24
4.3	Summary of Cronbach's Alpha of the variables	26
4.4	Calculation of the weighted score	30
4.5	Bivariate Correlation of the Variables	
4.6	Bivariate Correlatin of the Transformed Variables	
5.1	Summary of Questionnaire Returned	38
5.2	Summary of the MANOVA Results for Non-bias Errors	39
5.3.1	General Information of the Respondents	40
5.3.2	Investment Capital of the Respondents	40
5.3.3	Ownership and Relationship with Owner	40
5.3.4	Overall status of the firm's operation	41
5.3.5	Respondents' opinion towards exporting activities	41
5.3.6	Respondents' opinion towards impacts of social networks on their exporting activities	42
5.3.7	Summary of the Social Network Response (Individual)	44
5.3.8	Summary of Social Network Response (Organization)	47
5.4.1	Rotated Component Matrix for Export Performance	60
5.4.2	Underlying variables used in the study	61
5.4.3	Remedial measure for non-normality of each variable	62
5.5.1	Summary of Pearson Correlation Coefficients between each dimension of social network and each characteristic of strategic resource, for the overall respondents	63
5.5.2	Summary of Pearson correlation coefficients between each dimension of social network and each characteristic of strategic resource, after dividing each dimension into high and low group	63
5.5.3	Hypothesis Testing for the Social Network Characteristics	64
5.6.1	Summary of the regression results, when all independent vairables are regressed against each export performance	65
5.6.2	Summary of the regression results, when centrality is regressed against each export performance	66
5.6.3	Summary of the regression results, when proximity is regressed against each export performance	66
5.6.4	Summary of the regression results, when expressiveness1 is regressed against each export performance	66
5.6.5	Summary of the regression results, when expressiveness2 is regressed against each export performance	67
5.6.6	Pearson correlation coefficient of Centrality and Export Performance at each level of Expressiveness1	68
5.6.7	Calculated χ^2 of multiple comparison, after conversing Pearson correlation coefficient, of Centrality and Export Performance, to Fisher's Z, when Expressiveness1 is the moderator	68
5.6.9	Summary of the test result for hypotheses 5, 6, 7a, 7b	69

List of Diagrams

Diagram		Page
3.1	The Conceptual Model	22
4.1	Variables and Types of Scale, of Each Construct	35
5.1	Social Network with the individual entities of the Overall Respondents	45
5.2	Social Network with organizational entities of the overall respondents	49
5.3	Comparing the Degree of Centrality of the Individual Entities Reported as by the High and Low Performance Firms (Objective Performance)	51
5.4	Comparing the Proximity of the connections to the Individual Entities as Reported by the High and Low Performance Respondents (Objective Performance)	51
5.5	Comparing the Expressiveness1 of the connection to the Individual Entities as Reported by the High and Low Performance Respondents (Objective Performance)	51
5.6	Comparing the Expressiveness2 of the connections to the Individual Entities as Reported by the High and Low Performance Respondents (Objective Performance)	51
5.7	Comparing the Degree of Centrality of the Organizational Entities as Reported by the High and Low Performance Respondents (Objective Performance)	53
5.8	Comparing the Proximity of the Organizational Entities as Reported by the High and Low Performance Respondents (Objective Performance)	53
5.9	Comparing the Expressiveness1 of the connections to the Organizational Entities as Reported by the High and Low Performing Respondents (Objective Performance)	53
5.10	Comparing the Expressiveness2 of the connections to the Organizational Entities as Reported by the High and Low Performance Respondents (Objective Performance)	53
5.11	Comparing the Degree of Centrality of the Individual Entities as Reported by the High and Low Performing Respondents (Subjective Performance)	55
5.12	Comparing the Proximity of the Connections to the Individual Entities as Reported by the High and Low Performance Respondents (Subjective Performance)	55
5.13	Comparing the Expressiveness 1 of the Connections to the Individual Entities as Reported by the High and Low Performance Respondents (Subjective Performance)	55
5.14	Comparing the Expressivess2 of the Connections to the Individual Entities as Reported by the High and Low Performance Respondents (Subjective Performance)	55
5.15	Comparing the Degrees of Centrality of the Organizational Entities as Reported by the High and Low Performance Respondents (Subjective Performance)	57
5.16	Comparing the Proximity of the Connections to the Organizational Entities as Reported by the Respondents (Subjective Performance)	57
5.17	Comparing the Expressiveness 1 of the Connections to the Organizational Entities as Reported by the Respondents (Subjective Performance)	57
5.18	Comparing the Expressiveness2 of the Connections to the Organizational Entities as Reported by the High and Low Performance Respondents (Subjective Performance)	57
5.19	Comparing the Degree of Centrality of the Individual Entities as Reported by the High and Low Performance Respondents (Subjective Satisfaction Performance)	58
5.20	Comparing the Proximity of the Connections to the Individual Entities as Reported by the High and Low Performance Respondents (Subjective Satisfaction Performance)	58
5.21	Comparing the Expressiveness1 of the Connections to the Individual Entities as Reported by the High and Low Performance Respondents (Subjective Satisfaction Performance)	58
5.22	Comparing the Expressiveness2 of the Connections to the Individual Entities as Reported by the High and Low Performance Respondents (Subjective Satisfaction Performance)	58
5.23	Comparing the Degree of Centrality of the Organizational Entities as Reported by the High and Low Performance Respondents (Subjective Satisfaction Performance)	59
5.24	Comparing the Proximity of the Connections to the Organizational Entities as Reported by the High and Low Performance Respondents (Subjective Satisfaction Performance)	59
5.25	Comparing the Expressiveness 1 of the connections to the Organizational Entities as Reported by the High and Low Performance Respondents (Subjective Satisfaction Performance)	59
5.26	Comparing the Expressiveness2 of the Connections to the Organizational Entities as Reported by the High and Low Performance Respondents (Subjective Satisfaction Performance)	59
6.1	Map of entities and their benefits	72

'Success is determined less by what you know than by whom you know.'

Ronald S. Burt (1992)

'Success is determined less by what you know than by whom you know,
AND HOW CLOSELY you know.'

Bhubate Samutachak (2001)