

2.1 แนวคิดที่เกี่ยวกับกรรมการทับซ้อน

ทฤษฎีหลักที่ใช้ในการวิจัยนี้ได้แก่ แนวคิดที่เกี่ยวกับกรรมการทับซ้อน ซึ่ง Mizruchi (1996) ได้ทำหน้าที่เป็นนักวิจัยหลักคนแรกๆ ที่ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับที่มา เหตุและผลของการมีกรรมการทับซ้อนในองค์กรธุรกิจ โดยได้อ้างอิงถึงทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependence) ซึ่งกล่าวถึงความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กรว่าขึ้นอยู่กับความสามารถของกรรมการบริษัทในการควบคุมการหมุนเวียนของทรัพยากร (Pfeffer & Salancik, 1978) ทฤษฎีนี้ได้มีการเปรียบเทียบกรรมการบริษัทว่าทำหน้าที่เสมือนผู้กำหนดขอบเขตเครือข่ายของบริษัท (Boundary Spanners) เป็นผู้กำหนดระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวองค์กรกับองค์กรอื่นๆ ที่แวดล้อมอยู่ และเป็นองค์กรอื่นๆ นี้เองที่เป็นผู้ให้ทรัพยากรที่จำเป็นต่างๆ ในการดำเนินธุรกิจ การที่องค์กรมีกรรมการบริษัทที่มีลักษณะเป็นกรรมการทับซ้อนถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการดำเนินการเพื่อลดความไม่แน่นอนของการจัดหาทรัพยากรจำเป็นที่มีอยู่ในสิ่งแวดล้อมหรืออยู่ในองค์กรอื่นๆ ที่บริษัทมีกรรมกร่วมอยู่ (Burt, 1992, 1997, 2000) โดย Mizruchi (1996) ได้สรุปที่มาของกรรมการบริษัททับซ้อนไว้สี่ประการดังต่อไปนี้

1) ผลประโยชน์ผูกขาดของกลุ่มสมาชิก (Collusive Mechanisms)

กรรมการทับซ้อนในมุมมองนี้เกิดขึ้นเพื่อช่วยให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกองค์กรในอุตสาหกรรมเดียวกันสามารถดำเนินไปได้เพื่อประโยชน์สูงสุดของกลุ่ม เหตุการณ์ในสหรัฐฯ ก่อนปี 1914 สมัยที่ยังไม่มีกฎหมายข้อห้ามเรื่องกรรมการทับซ้อนสะท้อนแนวคิดนี้ได้เป็นอย่างดี ในช่วงเวลาดังกล่าวเป็นเรื่องปกติที่มีการแชร์กรรมการบริษัทกันในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยเฉพาะอุตสาหกรรมธนาคาร จนมีข้อวิจารณ์ว่ากรรมการทับซ้อนระหว่างบริษัทและคู่แข่งเป็นความร่วมมือในการผูกขาดการทำธุรกิจและเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการแข่งขัน โดยเฉพาะแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์เรื่องการแข่งขันแบบสมบูรณ์ Section 8 ของ Clayton Act 1914 จึงออกมาเพื่อห้ามการตั้งกรรมการทับซ้อนระหว่างบริษัทที่เป็นคู่แข่งในตลาดเดียวกัน หลังจากนั้นระดับกรรมการทับซ้อนของบริษัทชั้นนำในสหรัฐฯ ก็ลดจำนวนลงอย่างมาก (Mizruchi, 1996) ซึ่งถึงแม้ว่าจะมีกฎหมายห้ามแต่มีหลายงานวิจัยที่พบความสัมพันธ์ระหว่างความเข้มข้น (Industry Concentration) ของบริษัทและความร่วมมือระหว่างคู่แข่ง (Horizontal Ties) ในเชิงบวก กล่าวคือยังมีจำนวนผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมน้อยรายลงเท่าใด (ความเข้มข้นสูง) ความร่วมมือระหว่างกันยังมีจำนวนมากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามก็มีงานวิจัยค้นพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความร่วมมือและระดับความเข้มข้นมีลักษณะเป็นรูปตัวยูกลับ (Inverted U-Shaped Function) กล่าวคือเมื่อระดับความเข้มข้นในอุตสาหกรรมมีสูงขึ้นไป จะมีความร่วมมือกันระหว่างคู่แข่ง แต่เมื่อถึงจุดๆ หนึ่ง (จำนวนคู่แข่งมีน้อยรายมากจนเข้าใกล้ระบบผูกขาด) ความร่วมมือผ่านกรรมการทับซ้อนก็เป็นเรื่องยากและซับซ้อนมากขึ้น (Pennings, 1980) อย่างไรก็ตามจากแนวคิดข้างต้นยังไม่

มีความชัดเจนว่าระดับความร่วมมือระหว่างองค์กรที่เป็นคู่แข่งมีความสัมพันธ์หรือมีผลกระทบกับจำนวนหรือลักษณะเครือข่ายกรรมการฯ ทับซ้อนหรือไม่อย่างไร

2) ความร่วมมือและตรวจสอบ (Cooptation and Monitoring)

ในขณะที่ Collusions เป็นความร่วมมือระหว่างคู่แข่งเพื่อผลประโยชน์ที่เข้าใกล้การผูกขาดตลาด (Monopoly Power) ความร่วมมือและตรวจสอบเป็นความร่วมมือระหว่างองค์กรที่ไม่ใช่คู่แข่งแต่อาจเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่เป็นต้นน้ำ (Suppliers) หรือปลายน้ำ (Buyers) ให้กับองค์กรที่อยู่ตรงกลาง การแต่งตั้งกรรมการบริษัทฯ ทับซ้อนเป็นความพยายามในการร่วมมือระหว่างองค์กรเพื่อควบคุมแหล่งทรัพยากรที่ไม่แน่นอน Selznick (1949) กล่าวถึงการศึกษาคำว่า “The Tennessee Valley Authority” ว่าความร่วมมือทางองค์กรหมายถึง “การดูดซับองค์ประกอบที่มีศักยภาพในการสร้างผลกระทบที่มีต่อโครงสร้างการตัดสินใจภายใน” แนวคิดเรื่องความร่วมมือทางองค์กรจึงเป็นเรื่องเดียวกันกับแนวคิดของ Resource Dependence กล่าวคือเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อพึ่งพาอาศัยกันระหว่างองค์กร ยกตัวอย่างเช่น ในการศึกษาความพึ่งพาทางการเงิน นักวิจัยตั้งสมมติฐานว่าระดับความเป็นหนึ่งขององค์กรจะเป็นตัวกำหนดจำนวนนายธนาคารที่เป็นกรรมการของบริษัท เป็นที่น่าเสียดายว่างานวิจัยชิ้นนี้ไม่สามารถสรุปผลได้เนื่องจากขาดข้อมูลการกู้ยืมระหว่างเจ้าหนี้กับลูกหนี้ (Mizruchi, 1996) ในเรื่องของการตรวจสอบ (Monitoring) กรรมการทับซ้อนเป็นเครื่องมือในการควบคุมการดำเนินการของบริษัทให้เป็นไปตามความต้องการของบริษัทเจ้าหนี้ มีหลายงานวิจัยที่ศึกษาและพบความเชื่อมโยงระหว่างระดับความเป็นเจ้าของ (Stock Ownership) กับความเป็นตัวแทนในฐานะกรรมการบริษัท (Board Representation) (Mizruchi 1982, Burt, 1983 และ Caswell, 1984) นอกจากนี้ยังมีผลงานวิจัยที่พบว่าการแต่งตั้งนายธนาคารเข้ามาเป็นกรรมการบริษัทในช่วงที่บริษัทมีผลการดำเนินการที่ตกต่ำ (Richardson, 1987; Mizruchi & Stearns, 1988)

3) ความชอบธรรม (Legitimacy)

งานวิจัยทางสังคมศาสตร์กล่าวว่ากรรมการบริษัทฯ ทำหน้าที่สำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร (Selznick 1957 and Parsons 1960) เมื่อนักลงทุนตัดสินใจที่จะลงทุนกับบริษัท หรือในกรณีที่ธนาคารตัดสินใจพิจารณาปล่อยเงินกู้ ทั้งนักลงทุนและธนาคารจะทำการพิจารณาจุดแข็งของบริษัทและคุณภาพของทีมกรรมการบริหาร โดยเฉพาะหากบริษัทมีบุคลากรที่มีชื่อเสียงอยู่ในบอร์ดบริหาร (DiMaggio & Powell 1983) แล้ว เท่ากับว่าบริษัทได้ส่งสัญญาณว่าเป็นองค์กรที่มีความชอบธรรมมีคุณค่าพอที่จะสนับสนุน นักลงทุนก็พร้อมที่จะลงทุนและธนาคารก็อาจจะเต็มใจที่จะปล่อยเงินกู้ให้กับบริษัท เป็นที่ประจักษ์โดยทั่วไปว่ากรรมการบริษัทบางคนเป็นข้าราชการที่เกษียณอายุทั้งข้าราชการพลเรือนและข้าราชการทหารและตำรวจ บุคคลเหล่านี้แม้ไม่มีองค์ความรู้ในเชิงการผลิตหรือแม้แต่การขายในอุตสาหกรรมที่บริษัทตนเองดำเนินการอยู่ แต่เครือข่ายและความชอบธรรมของชื่อเสียงกรรมการดังกล่าวเป็นที่รู้จักและรับรู้โดยนักลงทุนผู้มีส่วนได้เสีย และด้วยเหตุผลเพียงเท่านั้นบริษัทฯ ก็เต็มใจเชิญให้มาเป็นกรรมการบริษัทฯ แล้ว ในขณะที่แนวคิดเรื่องความชอบธรรมมีความสำคัญมากสำหรับทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์กร และมีความใกล้เคียงกับแนวคิดการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependence Model) อย่างไรก็ตามแนวคิดเรื่องความชอบธรรมได้รับความสนใจเพียงเล็กน้อยจาก

นักวิจัยกรรมการทับซ้อนเนื่องจากความยากในการทดสอบแนวคิด (เช่น การวัดความชอบธรรมและชื่อเสียงในเชิงปริมาณเป็นเรื่องยากและซับซ้อนมาก)

4) ปึกแผ่นทางสังคม (Social Cohesion)

แนวคิดสุดท้ายที่เพิ่มเติมจากข้างต้นกล่าวถึง กรรมการบริษัทฯทับซ้อนในฐานะเป็นตัวเชื่อมทางสังคมนระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่จะช่วยทำให้เกิดความเป็นปึกแผ่นทางสังคมนระหว่างชนชั้นสูงมีมากขึ้นและหมายถึงเหตุผลทางด้านการเมืองและการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเมืองระหว่างองค์กรที่มีความสำเร็จมากขึ้น บางครั้งเหตุผลทางเศรษฐกิจก็ไม่อาจอธิบายพฤติกรรมของกรรมการทับซ้อนได้ การตั้งกรรมการทับซ้อนตามแนวคิดนี้ของ Mizruchi (1996) เกิดจากการที่กรรมการบริษัทฯขององค์กรตั้งกรรมการทับซ้อนเพื่อความเป็นปึกแผ่นของชนชั้นกลุ่มทุน (Capitalist Class Integration) ในแนวคิดนี้ การศึกษาเรื่องการยุติและการรื้อฟื้นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรน่าจะอธิบายได้ งานวิจัยพบว่าโดยส่วนใหญ่แล้วการยุติความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรจะไม่ถูกฟื้นฟูโดยกรรมการทับซ้อนที่มาจากบริษัทเดิม แต่อาจจะมาจากต่างบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันกับกรรมการทับซ้อนที่ออกไป ปรากฏการณ์เรื่องการเปลี่ยนแปลงกรรมการทับซ้อนจึงไม่ได้เป็นเพียงเรื่องเหตุผลทางเศรษฐกิจแต่เป็นเหตุผลในเรื่องของการสร้างความปึกแผ่นของชนชั้นทางสังคมด้วย (Intra-class Social Ties) Useem (1984) ทำการสัมภาษณ์กรรมการทับซ้อนที่สหรัฐฯและอังกฤษ และพบความเป็นปึกแผ่นระหว่างกรรมการทับซ้อนในทั้งสองประเทศ ซึ่งแสดงว่ากรรมการทับซ้อนได้การฟอร์มความเป็นปึกแผ่นของชนชั้นกลุ่มทุน โดยนักวิจัยเรียกกลุ่มดังกล่าวว่าเป็นคนวงใน “Inner Circle” กันเอง

2.2 ลักษณะเครือข่ายและการทำงานของกรรมการบริษัทฯทับซ้อน และผลกระทบทางองค์กร

ในส่วนของการวิเคราะห์ในเชิงโครงสร้างเครือข่ายของกรรมการทับซ้อน งานวิจัยนี้จะขอทบทวนวรรณกรรมที่เป็นต้นกำเนิดของแนวคิดถึงผลประโยชน์ของเครือข่ายทางสังคม ที่อาจจะเรียกได้ว่าเริ่มต้นที่แนวคิดของการมองจุดแข็งที่เกิดจากความสัมพันธ์ของกลุ่มบุคคลในแบบหลวมของ Granovetter (1973) ที่เรียกว่า “The Strength of Weak Ties” ที่กล่าวถึงข้อได้เปรียบทางด้านโอกาสทางธุรกิจในการมีเครือข่ายทางสังคมนแบบหลวม (Weak Ties) ที่สามารถวัดได้จากแง่มุมของระยะเวลาในการคบหา (Amount of time) ความเข้มข้นทางอารมณ์ที่มีร่วมกัน (Emotional intensity) ความใกล้ชิดสนิทสนม (Intimacy) และบริการร่วมที่ดำเนินการร่วมกัน (Reciprocal services that characterize the relationships)

จากเนื้อหาสาระของงานวิจัยที่ Granovetter (1973) เป็นผู้เริ่ม งานวิจัยอื่นๆ ได้ทำการศึกษาและค้นพบว่าถ้าเป็นผลกระทบทางด้านการตลาด หรือโอกาสทางธุรกิจทั่วไป เครือข่ายทางสังคมนแบบหลวม (Weak Ties) จะเป็นทางเลือกที่ดีกว่า เพราะหมายความว่าเครือข่ายดังกล่าวจะมีขนาดใหญ่และครอบคลุมสมาชิกในเครือข่ายที่มีความแตกต่างกันในด้านแหล่งข้อมูลที่มากกว่า ซึ่งอนุมานได้ว่าข้อมูลธุรกิจและการตลาดที่ไหลผ่านระหว่างสมาชิกจะเป็นข้อมูลใหม่ที่เป็นประโยชน์ทางธุรกิจมากกว่าสำหรับบริษัท (Granovetter, 1973; Uhl-Bien, Graen, & Scandura, 2000) มีงานวิจัยจากต่างประเทศพบว่าโอกาสในเรื่องการ

จ้างงาน (Employment Opportunities) ของบุคคลหนึ่งๆขึ้นอยู่กับเครือข่ายทางสังคมแบบหลวมมากกว่าแบบแน่นแฟ้น (หรือแบบที่หลวมน้อยกว่า) เนื่องจากในเครือข่ายแบบหลวมเพื่อนที่ไม่สนิทจะเจอกับข้อมูลหรือโอกาสการจ้างงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกับบุคคลเป้าหมาย ซึ่งเมื่อมีโอกาสพบปะกัน (โดยคำจำกัดความเพื่อนในเครือข่ายแบบหลวมก็ไม่ได้พบกันบ่อยครั้งนัก) ก็จะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลใหม่ๆ ซึ่งเป็นช่องทางที่ทำให้บุคคลเป้าหมายได้รับโอกาสมากกว่าในการได้งานทำ ตรงกันข้ามกับเครือข่ายแบบแน่นแฟ้น ซึ่งสมาชิกในเครือข่ายจะสนิทสนมกัน แลกเปลี่ยนข้อมูลกันอยู่ตลอดเวลา โอกาสที่จะแชร์ข้อมูลใหม่ๆที่กว้างขวางระหว่างกันจะมีน้อยกว่า และเช่นกันข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานก็จะไม่มีอะไรใหม่สำหรับบุคคลเป้าหมาย ทำให้โอกาสในการได้งานทำจากเพื่อนหรือสมาชิกในเครือข่ายแบบแน่นแฟ้นจึงมีน้อยกว่า (Granovetter, 1973)

อย่างไรก็ตามแม้ว่าเครือข่ายแบบแน่นแฟ้นจะมีข้อจำกัดในเรื่องของขนาดเครือข่าย ความใหม่และหลากหลายของข้อมูล แต่เครือข่ายแบบแน่นแฟ้นก็ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าในเชิงของการสร้างประดิษฐ์กรรมที่จะนำไปสู่นวัตกรรม หรือการถ่ายทอดเทคโนโลยีระหว่างองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของเครือข่ายแบบหลวมจะทำหน้าที่ได้ไม่ดีเท่ากับความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายแบบแน่นแฟ้น (Ahuja, 2000) จะสังเกตว่าเพื่อนสนิทหรือสมาชิกในครอบครัวจะเป็นที่ปรึกษาที่ดีให้กับสมาชิกเป้าหมาย เพราะจะรับรูุ้มหลังหรือข้อมูลพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้ในการให้คำปรึกษา โดยข้อมูลหรือการช่วยเหลือจะตรงประเด็นและตอบโจทย์ให้กับสมาชิกที่มีความต้องการความช่วยเหลือได้ดีกว่า เช่นเดียวกันกับเรื่องของความร่วมมือในทางเทคโนโลยี หรือองค์ความรู้ที่เครือข่ายแบบแน่นแฟ้นจะเป็นตัวแปรที่สำคัญในการทำให้การถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างสมาชิกในเครือข่ายเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด สมาชิกในเครือข่ายแบบแน่นแฟ้นจำเป็นจะต้องมีองค์ความรู้ที่เป็นพื้นฐานใกล้เคียงกันหรือในระดับเดียวกัน สามารถที่จะติดต่อสื่อสารกัน ทำงานร่วมกันในโครงการที่ใช้ระยะเวลายาวนาน ในเรื่องนี้ได้มีงานวิจัยเพื่อศึกษาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างนักวิจัยและองค์กรต่างๆในเทคโนโลยีการผลิตยาทางชีวภาพ เพื่อให้ได้ผลงานที่เป็นในเชิงประดิษฐ์กรรม (ยาที่มีคุณลักษณะใหม่ๆในการรักษาโรค) และในเชิงพาณิชย์กรรม (สามารถประสบความสำเร็จในตลาด) รองรับอย่างชัดเจน (Stuart, 1998&2000)

จะเห็นได้ว่าลักษณะเครือข่ายทางสังคมของระดับบุคคลและหน่วยงานในองค์กร (ตามที่ยกตัวอย่างข้างต้น ได้แก่เครือข่ายแบบแน่นแฟ้นและเครือข่ายแบบหลวม) สามารถนำพาผลประโยชน์ให้กับบุคคล และ/หรือ หน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายตัวเอง ในทางกลับกันหากใช้ผิดประเภท ลักษณะเครือข่ายทางสังคมก็อาจจะนำผลกระทบในทางลบให้กับศูนย์กลางของเครือข่ายได้เช่นกัน การศึกษาพบว่าเครือข่ายแบบหลวมแม้จะมีการไหลเวียนของข้อมูลที่กว้างขวางและแตกต่างมากกว่า แต่ลักษณะของข้อมูลจะเป็นข้อมูลเชิงสั้น เช่น ข้อมูลเรื่องตำแหน่งงาน ข้อมูลเรื่องโอกาสทางธุรกิจ (Opportunistic Information) ซึ่งหากทำการวิเคราะห์จะพบว่าเป็นข้อมูลที่ไม่ได้ให้ผลประโยชน์ในระยะยาวกับศูนย์กลางของเครือข่าย เพราะเมื่อเวลาผ่านไป เมื่อคู่แข่งหรือหน่วยงานอื่นๆได้รับข้อมูลที่มีลักษณะดังกล่าวก็จะสามารถทำความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้โดยง่ายและแทบจะทันที สำหรับเครือข่ายแบบแน่นแฟ้นจะเป็นเครือข่ายที่มีการไหลของข้อมูลเชิงลึก ที่มีความซับซ้อน และยากในการลอกเลียนแบบจากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก (เช่น ข้อมูลที่

เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ (เชิงอารมณ์ร่วม) หรือจะเรียกว่าเป็นองค์ความรู้เฉพาะ (Specific Knowledge) แต่ข้อมูลจะค่อนข้างแคบและลึก ซึ่งจะต้องใช้เวลาในซึมซับก็คือ การทำการเสาะหา ทำความเข้าใจ และกว่าจะนำมาใช้ประโยชน์ได้ก็จะใช้เวลาค่อนข้างนาน (Cohen & Levinthal, 1991) เครื่องข่ายแบบเน้นเพื่อนยังจะต้องมีการใช้ทรัพยากรที่สูงกว่าในการรักษาภาวะความเป็นเครือข่ายแบบเน้นเพื่อนกับสมาชิกในเครือข่าย

เนื่องจากลักษณะการทำงานและเนื้อหาของผู้บริหารระดับสูง (กรรมการบริษัทฯ) มีความซับซ้อนในเรื่องที่ทำพอสมควร นอกเหนือจากงานหน้าที่ควบคุมและตรวจสอบ (Controlling & Monitoring) การปฏิบัติงานของหน่วยงานที่หลากหลายในองค์กร งานวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Strategic and Operational Planning) และจัดการทรัพยากรทั้งที่จับต้องได้และไม่ได้ให้เหมาะสมและเพียงพอที่จะบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ (Organizing) รวมถึงการเป็นผู้นำที่สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงและสร้างขวัญกำลังใจให้กับบริษัทฯ ให้ทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ (Transforming and Leading) ซึ่งหน้าที่การบริหารจัดการเหล่านี้เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของกรรมการบริษัทฯ ภายใต้การแรงกดดันจากทั้งภายในและภายนอก อีกทั้งยังไม่มีความแน่นอน เนื่องจากเนื้อหาของงานต้องประกอบไปด้วยหลายปัจจัยทั้งที่สามารถควบคุมได้ (ทรัพยากรภายในองค์กร) และที่ควบคุมไม่ได้ (เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี)

ในบริบทประเทศไทย กรรมการบริษัทฯ ส่วนใหญ่มีวาระ 3 ถึง 5 ปี มีการประชุมกันตามวาระปกติอย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง หรือสามเดือนครั้งตามกฎหมาย (อาจมีวาระพิเศษเพิ่มเติมทำให้ต้องเจอกันมากขึ้นอีก) ซึ่งปกติการประชุมประจำเดือนจะใช้เวลาประชุมอย่างน้อยครึ่งวัน กรรมการบริษัทฯ คนใดที่ขาดประชุมบ่อยจะถูกบันทึกไว้ในรายงานประจำปี ซึ่งผู้ถือหุ้นอาจจะลงมติเสียงส่วนใหญ่ปลดกรรมการคนนั้นออกไปได้ ดังนั้นถ้ากล่าวถึงระดับความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการบริษัทฯ จะมีความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างแนบแน่น ถ้าจะกล่าวถึงค่าใช้จ่ายในการจ้างกรรมการบริษัทฯ เพื่อมาประชุมจะพบว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่มีราคาสูง ยกตัวอย่างเช่น กรรมการบริษัท ปตท. ท่านหนึ่งในปี 2552 มีค่าตอบแทนเป็นเงินไม่ต่ำกว่า 3 ล้านบาท (รวมโบนัส เบี้ยประชุม กรรมการ (รวมเบี้ยรายเดือน) เบี้ยกรรมการประชุมเฉพาะเรื่อง) ถ้านับทั้งสิ้นสำหรับกรรมการบริษัท 15 คน บริษัทใช้จ่ายเป็นเงิน ประมาณ 40.04 ล้านบาทต่อปี (รายงานประจำปี 2552 ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)) ดังนั้นเนื้อหาและข้อมูลที่กรรมการบริษัทฯ ใช้ในการประชุมภายในและที่มีถ่ายทอดกันระหว่างองค์กรโดยเครือข่ายของกรรมการทับซ้อนจึงมีความเป็นไปได้ว่าจะป็นเนื้อหาที่มีความลึกซึ้งและเป็นองค์ความรู้เฉพาะที่แต่ละกรรมการจะนำมาในที่ประชุม ซึ่งก็อาจจะเป็นไปได้ว่าเนื้อหาดังกล่าวรวมถึงโอกาสธุรกิจทางการตลาดและการขาย แต่การที่กรรมการแต่ละคนจะนำเอาข้อมูลดังกล่าวมาแชร์กัน กรรมการจะต้องทำความเข้าใจความเข้าใจกับเนื้อหาเหล่านั้นอย่างถ่องแท้เสียก่อน จึงเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ว่าลักษณะเครือข่ายบริษัทฯ ที่รองรับการทำงานและเนื้อหาจึงควรเป็นแบบเน้นเพื่อนมากกว่าแบบหลวม กล่าวคือ โดยส่วนใหญ่ คณะกรรมการบริษัทฯ จะต้องใช้ทั้งเนื้อหา สารของข้อมูล ที่มีความลึกซึ้งและไม่ง่ายที่จะถ่ายทอดหรือทำความเข้าใจได้ โดยเฉพาะบริษัทที่จับต้องไม่ได้ เช่นการวางแผนที่มีผลกระทบต่อพนักงานและและการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

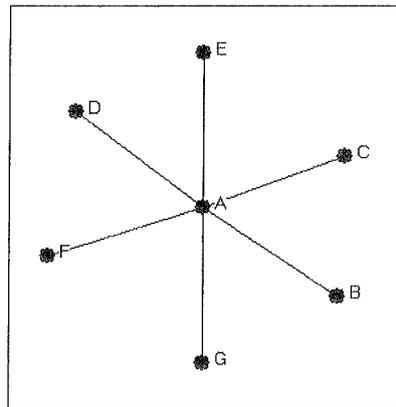
จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น เนื่องจากลักษณะเครือข่ายทั้งแบบหลวมและแบบแน่นแฟ้นเป็นตัวแปรในเชิงคุณภาพที่ยากในการวัดเชิงปริมาณ โดยเฉพาะหากหน่วยที่ทำการวิเคราะห์เป็นหน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจ ปัญหาจึงตกอยู่กับนักวิจัยเครือข่ายทางสังคมเชิงการบริหารองค์กร ที่จะต้องเสาะหาตัวแปรที่จะมาเป็นองค์ประกอบในการสร้างระดับเครือข่ายทางสังคมที่วัดได้ ซึ่งเท่าที่ได้มีการศึกษาแทบไม่มีงานวิจัยเชิงประจักษ์ชิ้นใดเลยที่สามารถวัดระดับความหลวม หรือความแน่นแฟ้นได้ครบถ้วนตามที่ Grannovetter (1973) ได้ระบุไว้ข้างต้น หากแต่ต้องหา Proxy มาเป็นตัวเทียบเคียงเพื่อวัดระดับความหลวม หรือ แน่นแฟ้นของเครือข่ายที่ทำการศึกษา สำหรับงานวิจัยนี้จะขอทบทวนวรรณกรรมที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะทางเครือข่ายของสังคมที่มีความเป็นไปได้ในเชิงประจักษ์ (Empirical Studies) กล่าวคือ สามารถกำหนดและวัดระดับของลักษณะเครือข่ายทางสังคมในเชิงปริมาณ ซึ่งในการทำความเข้าใจลักษณะดังกล่าวจึงของทบทวนวรรณกรรมดังต่อไปนี้ก่อนที่จะไปสร้างสมมติฐาน (Hypothesis Development) สำหรับงานวิจัยต่อไป

2.3 ความได้เปรียบทางตำแหน่งของเครือข่ายทางสังคม

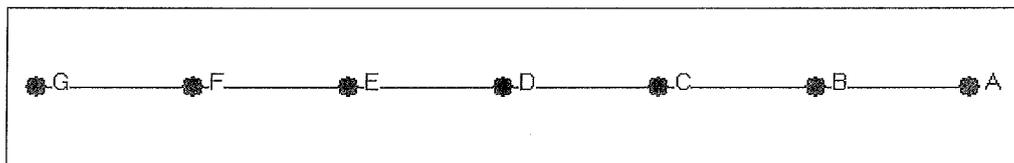
ในงานวิจัยที่เกี่ยวกับเครือข่ายทางสังคม นักสังคมศาสตร์เห็นพ้องกันว่าอำนาจ (Power) เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่ได้จากโครงสร้างทางสังคม ต่อคำถามที่ว่าแล้วอำนาจมาจากไหนและสามารถทำอะไรที่เป็นประโยชน์ได้บ้าง นักสังคมศาสตร์ยังต้องการกรณีศึกษาเพิ่มเติมอีก เพื่อให้การวิเคราะห์และอธิบายเรื่องดังกล่าวมีความชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนั้นต่อจากนี้ในการทบทวนวรรณกรรม จะขอพิจารณาและทบทวนวิธีการที่จะได้มาซึ่งอำนาจจากเครือข่ายทางสังคมแบบต่างๆก่อน แล้วจะได้เทียบเคียงลักษณะต่างกับเครือข่ายทางสังคมของกรรมการบริษัทที่ข้อขึ้นในช่วงการพัฒนาสมมติฐานของงานวิจัยนี้

ในการคิดเชิงกลยุทธ์แบบเครือข่ายทางสังคม มีแนวทางหลากหลายในการเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงอำนาจทางสังคม (Social Power) ซึ่งในมุมมองของการคิดดังกล่าว อำนาจเกิดจากความสัมพันธ์ของสมาชิกทางสังคม กล่าวคืออำนาจไม่ได้อยู่ในตัวบุคคลแต่เกิดจากการที่บุคคลดังกล่าวสามารถที่จะครอบงำบุคคลอื่นๆ ได้โดยวิธีการต่างๆ อาจกล่าวได้ว่าอำนาจของบุคคลที่เป็นศูนย์กลางเครือข่าย (Ego Network) เกิดจากรูปแบบความสัมพันธ์ต่างๆ และความยิ่งใหญ่หรือขนาดของอำนาจในเครือข่ายจะมากหรือน้อยก็เป็นผลจากรูปแบบความสัมพันธ์ต่างๆ ด้วย ยกตัวอย่างเช่นในเครือข่ายที่มีความหนาแน่นน้อย (จำนวนสมาชิกในเครือข่ายที่ติดต่อกันมีน้อย) สมาชิกในเครือข่ายไม่ค่อยรู้จักกัน การใช้อำนาจในเครือข่ายดังกล่าวถือเป็นเรื่องยากที่จะดำเนินการ ในทางตรงกันข้ามหากเครือข่ายมีความหนาแน่นมากกว่า (จำนวนสมาชิกในเครือข่ายที่ติดต่อกันมีมาก) ศักยภาพในการใช้อำนาจก็จะมีความมากขึ้น อำนาจในเครือข่ายทางสังคมสามารถมองได้ในสองระดับ ระดับจุลภาค (Micro Property) คือ การกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกหนึ่งต่อหนึ่งและในระดับมหภาค (Macro Property) คือ การกล่าวถึงอำนาจในระดับประชากร ซึ่งในการศึกษานี้จะได้พิจารณาอำนาจในระดับประชากรเป็นหลัก คือศึกษาทั้งภาพรวมของทั้งองค์กรที่เป็นศูนย์กลางเครือข่าย

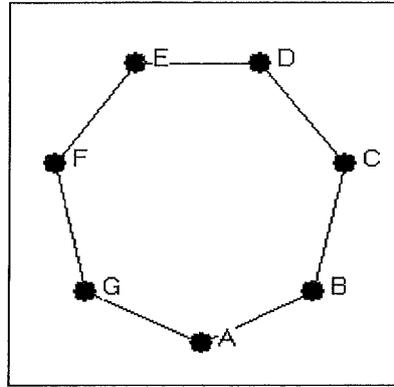
นักวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Hanneman, Robert A. and Mark Riddle, 2005) อธิบายวิธีการที่บุคคลบริหารตำแหน่งทางเครือข่ายสังคมของตัวเองโดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวเองและสมาชิก โดยมีการอนุมานว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนำมาซึ่งโอกาสต่างๆ ซึ่งถ้าเทียบกันแล้วบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่มีความสัมพันธ์กับสมาชิกจำนวนมากกว่าจะเรียกได้ว่าบุคคลดังกล่าวอยู่ในตำแหน่งโครงสร้างทางสังคมที่ได้เปรียบ การอยู่ในตำแหน่งที่ได้เปรียบหมายถึงโอกาสที่บุคคลจะสามารถเจรจาแลกเปลี่ยนในเรื่องต่างๆ ได้อย่างสะดวกและสัมฤทธิ์ผลมากกว่า สามารถที่จะสร้างอิทธิพลที่เหนือกว่าและจะเป็นจุดสนใจและเป้าหมายของบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งโครงสร้างที่ด้อยกว่า ในขณะที่การเปลี่ยนตัวแปรในเชิงปริมาณเป็นเชิงคุณภาพสำหรับตำแหน่งทางโครงสร้างที่มีความได้เปรียบและโครงสร้างที่เสียเปรียบเป็นเรื่องยาก แนวคิดของการวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง (Social Network Analyses) ได้สร้างแนวคิดที่เป็นคู่มือการใหม่ๆ ในการนำเสนอคำจำกัดความและการวัดเชิงปริมาณสำหรับตัวแปรเชิงคุณภาพซึ่งแสดงถึงอำนาจระดับต่างๆ ของบุคคลในตำแหน่งของโครงสร้างทางสังคม ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนสำหรับแนวคิดการวิเคราะห์เครือข่าย ลองพิจารณารูปสามลักษณะต่อไปนี้ ซึ่งเรียกว่า เครือข่ายแบบดาว เครือข่ายแบบเส้น และเครือข่ายแบบวงกลม



รูปที่ 2-1 เครือข่ายแบบดาว "Star" network



รูปที่ 2-2 เครือข่ายแบบเส้น "Line" network



รูปที่ 2-3 เครือข่ายแบบวงกลม "Circle" network

ในเครือข่ายแบบดาว สมาชิก A ย่อมอยู่ในตำแหน่งโครงสร้างทางสังคมที่ได้เปรียบมากกว่าสมาชิกคนอื่นๆ หากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกหมายถึงการแลกเปลี่ยนทรัพยากรหรือการแบ่งปันทรัพยากร อย่างไรก็ตามสำหรับคำถามที่ว่าอะไรทำให้สมาชิก A อยู่ในสถานะที่ได้เปรียบมากกว่าสมาชิกคนอื่นๆ แล้วตำแหน่งของ A ถือว่าได้เปรียบหรือไม่สำหรับเครือข่ายแบบเส้นตรง และ แบบวงกลม นักวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมใช้ตัวแปรสามปัจจัยต่อไปนี้ในการอธิบายถึงอำนาจหรือความได้เปรียบของสมาชิกที่มีตำแหน่งทางสังคมที่แตกต่างกัน

ระดับความเชื่อมต่อ (Degree) ในเครือข่ายแบบดาว สมาชิก A มีโอกาสและทางเลือกมากกว่าสมาชิกคนอื่นๆ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าสมาชิก D เลือกที่จะไม่แบ่งทรัพยากรให้กับ A สมาชิก A เองมีอีกหลายสมาชิกในการเข้าหาและขอแบ่งทรัพยากร อย่างไรก็ตามในทางกลับกันถ้าสมาชิก A เลือกที่จะไม่แลกเปลี่ยน แบ่งปันทรัพยากรให้กับ D ในเครือข่ายแบบดาวนี้ D จะไม่มีทางเลือกอื่นๆเหลืออีกเลย ดังนั้นยิ่งระดับความเชื่อมต่อของ A กับสมาชิกอื่นๆ ที่ต่อไปนี้เรียกจำนวนความสัมพันธ์ (Ties) มีมากขึ้น อำนาจของ A ก็จะมีมากขึ้นกว่าอำนาจของ D เรียกได้ว่าในเครือข่ายนี้ สมาชิก A มีหกระดับความเชื่อมต่อ สมาชิกอื่นๆมีเพียงหนึ่งระดับความเชื่อมต่อ ดังนั้นถ้าจะเทียบเคียงถึงอำนาจในแง่ของระดับความเชื่อมต่อแล้ว A อำนาจเป็นหกเท่าของสมาชิกคนอื่นๆ เพราะมีโอกาสที่มากกว่าและไม่จำเป็นต้องพึ่งพาสมาชิกคนอื่นๆ

ในขณะที่ระดับความเชื่อมต่อของสมาชิกในเครือข่ายแบบวงกลมมีจำนวนเท่ากันคือหนึ่ง ดังนั้นสมาชิกทุกคนมีความได้เปรียบและเสียเปรียบจึงมีเท่ากัน สำหรับระดับความเชื่อมต่อของเครือข่ายแบบเส้นตรง การวิเคราะห์เรื่องอำนาจจะค่อนข้างซับซ้อนมากขึ้น สมาชิกที่อยู่ปลายเส้น (สมาชิก A และ G) มีความเสียเปรียบในเชิงโครงสร้างมากที่สุด ในขณะที่สมาชิกอื่นๆมีความเท่าเทียมกัน (ในเครือข่ายจริงๆความเท่าเทียมในลักษณะดังกล่าวหาได้ยากมาก) โดยทั่วไปแล้วสมาชิกที่อยู่ศูนย์กลางของหมู่สมาชิกทั้งหมดจะมีระดับความเชื่อมต่อที่มากที่สุด มีสมาชิกที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด จะมีแนวโน้มที่จะอยู่ในตำแหน่งที่ทรงอิทธิพลและมีอำนาจสูงสุด

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ทบสมทบงานวิจัย
วันที่..... 13 ต.ค. 2555
เลขทะเบียน..... 243177

ระดับความใกล้ชิด (Closeness) เป็นเหตุผลข้อที่สองในการอธิบายถึงอำนาจที่สูงกว่าของสมาชิก A เมื่อเทียบกับสมาชิกอื่นๆ ในเครือข่ายแบบดาว เนื่องจากสมาชิก A อยู่ใกล้กว่าสมาชิกจำนวนมากเมื่อเทียบกับสมาชิกรายอื่นๆ อำนาจในการเจรจาต่อรองและแลกเปลี่ยนโดยตรงย่อมมากกว่าอยู่แล้ว แต่ไม่เพียงเท่านั้น การเป็นจุดอ้างอิง (Reference Point) ตามมุมมองของสมาชิกอื่นๆ ซึ่งหมายถึงการเป็นศูนย์กลางความสนใจของผู้ซึ่งได้ถูกรับรู้รับฟังโดยสมาชิกรายอื่นๆ ที่มีจำนวนมากกว่า ถือได้ว่าเป็นที่มาของอำนาจของสมาชิก A ในเครือข่ายแบบดาวเช่นกัน สมาชิกที่สามารถเข้าถึงสมาชิกอื่นๆ ได้ในระยะความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกว่าจึงเป็นตำแหน่งทางเครือข่ายที่ได้เปรียบ ซึ่งความได้เปรียบดังกล่าวถือเป็นอำนาจของสมาชิกนั้นๆ ในเครือข่ายแบบดาว สมาชิก A มีระยะเชื่อมต่อที่สั้นที่สุด (Geodesic Distance) สู่มembers อื่นๆ เท่ากับหนึ่ง ในขณะที่สมาชิกอื่นก็มีระยะเชื่อมต่อที่สั้นที่สุดเท่ากับสอง คือจากตัวเองสู่มembers อื่นๆ ยกเว้น A ดังนั้นตามตรรกะของความได้เปรียบเชิงโครงสร้าง ระดับความใกล้ชิดและระยะทางจึงเป็นแหล่งของอำนาจของสมาชิกในเครือข่ายทางสังคมที่ต้องพิจารณาอีกตัวหนึ่ง

สำหรับระดับความใกล้ชิดของสมาชิกในเครือข่ายแบบวงกลม สมาชิกแต่ละรายมีระยะห่างที่แตกต่างกันไปสำหรับสมาชิกรายอื่นๆ แต่โดยภาพรวมทุกสมาชิกมีค่าเฉลี่ยระดับความใกล้ชิดที่เหมือนกัน ดังนั้นตามตำแหน่งโครงสร้างจึงมีความเท่าเทียมกันในเชิงอำนาจ ในขณะที่ระดับความใกล้ชิดของสมาชิกในเครือข่ายแบบเส้นตรง สมาชิกที่อยู่ตรงกลางที่สุด (สมาชิก D) อยู่ใกล้สมาชิกอื่นๆ มากกว่าสมาชิกรายอื่นๆ คือ คู่ของ C และ E คู่ของ B และ F และคู่ของ A และ G ดังนั้นตามตรรกะโครงสร้างว่าด้วยระดับความใกล้ชิด D จะมีอำนาจสูงสุด รองลงมาจะเป็น C, E, B, และ F และท้ายที่สุด A และ G ที่ปลายเส้นตรงจะเป็นคู่สมาชิกที่มีอำนาจน้อยที่สุด

ระดับความเป็นกึ่งกลาง (Betweenness) เป็นเหตุผลที่สามในการที่สมาชิก A จะมีความได้เปรียบในเครือข่ายแบบดาว ทั้งนี้เพราะว่า A อยู่ระหว่างคู่สมาชิกและไม่มีสมาชิกรายอื่นๆ อยู่ระหว่างนี้ ถ้า A ต้องการติดต่อกับ F สมาชิก A สามารถดำเนินการได้อย่างง่ายดาย แต่ถ้า F ต้องการติดต่อกับ B สมาชิก F จะต้องผ่านทาง A ซึ่ง A จะมีสมรรถภาพในการเป็นตัวเชื่อมระหว่างคู่สมาชิกได้ทันที (อาจจะเรียกว่ามีความสามารถในการเป็นนายหน้า) และจะมีสิทธิในการเรียกร้อยค่าบริการ (หรือค่านายหน้า) ในการเชื่อมต่อของสมาชิกที่อยู่โดดเดี่ยว หรือมีจะนั้นก็ไม่มีมีการติดต่อเกิดขึ้น ลักษณะดังกล่าวเป็นความได้เปรียบในเชิงโครงสร้างของตำแหน่งที่มีระดับความเป็นกึ่งกลางสูง

ในเครือข่ายแบบวงกลม เนื่องจากสมาชิกแต่ละรายอยู่กึ่งกลางคู่สมาชิกอื่นๆ สมาชิกทุกรายเป็นกึ่งกลางของคู่สมาชิกอื่นๆ และถูกกั้นขวางจากคู่สมาชิกของตน โดยสมาชิกที่สาม คือทุกรายเป็นนายหน้า และต้องเจอกับนายหน้าคือสมาชิกอื่นๆ เหมือนๆ กัน ดังนั้นด้วยโครงสร้างที่เท่าเทียม สมาชิกแต่ละรายจึงมีความเท่าเทียมในเรื่องของความได้เปรียบและเสียเปรียบ ในขณะที่ระดับความใกล้ชิดของสมาชิกในเครือข่ายแบบเส้นตรง A และ G อยู่ปลายทางของเส้นและไม่ได้มีระดับความเป็นกึ่งกลางให้กับคู่สมาชิกใด จึงถือว่าไม่มี

อำนาจการเป็นตัวเชื่อม หรือความเป็นนายหน้า ในขณะที่สมาชิกที่ยังอยู่ใกล้กึ่งกลางจะยังมีอำนาจในฐานะ ตัวเชื่อมหรืออำนาจการเป็นนายหน้าที่มากขึ้นและย่อมมีความ ได้เปรียบและอำนาจที่มากกว่า

โดยสรุปแนวคิดเชิงกลยุทธ์แบบ โครงสร้างเครือข่ายทางสังคมสำหรับ 3 ปัจจัย ได้แก่ ระดับความ เชื่อมต่อ ระดับความใกล้ชิด และระดับความเป็นกึ่งกลาง (หรือความเป็นนายหน้า) ทำให้สมาชิกของเครือข่าย มีความได้เปรียบและเสียเปรียบกัน ในการศึกษาครั้งนี้ถ้าองค์กรมีสมาชิกที่เป็นกรรมการบริษัทที่มีความทับ ซ้อน (คือมีความเป็นเครือข่ายระหว่างกรรมการทับซ้อนด้วยกันภายในและภายนอกมากกว่าหนึ่งบริษัท) อำนาจที่เกิดขึ้นจะเป็นคุณประโยชน์กับองค์กรที่มีกรรมการทับซ้อนดังกล่าว หรือจะเป็นต้นทุนกับองค์กร ดังกล่าวจึงเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการศึกษากันต่อไป

ตารางที่ 2-1 สรุปแนวคิดเชิงกลยุทธ์แบบโครงสร้างเครือข่ายทางสังคม

POWER	ระดับเชื่อมต่อ	ระดับความใกล้ชิด	ระดับความเป็น ศูนย์กลาง
Star	A > others; others are equal;	A = one step; The rest = two steps	A is a middle man for all members;
Line	A & G are the worst; others are equal	D > C & E > B & F > A & G	D > C & E > B & F > A & G
Circle	All equal;	All equal;	All equal

2.4 บริบทของเครือข่ายกรรมการทับซ้อนสำหรับบริษัทมหาชน

เมื่อประยุกต์แนวคิดวรรณกรรมข้างต้นเข้ากับตำแหน่งเครือข่ายกรรมการทับซ้อนของบริษัทมหาชน บริษัทฯ ที่ ทำการศึกษาจะมีเครือข่ายกรรมการทับซ้อนสำหรับบริษัทมหาชน ได้ก็ต่อเมื่อ บริษัทฯ มีกรรมการอย่างน้อย หนึ่งคนที่มีตำแหน่งเป็นกรรมการบริษัทให้กับบริษัทมหาชนแห่งอื่นๆ ทั้งนี้หากบริษัทฯ มีกรรมการทับซ้อน มากกว่าหนึ่งคน ภาพรวมของเครือข่ายกรรมการบริษัททับซ้อนก็จะมีลักษณะที่ซับซ้อนมากขึ้น จึงเป็นที่ น่าสนใจว่าลักษณะการทับซ้อนของเครือข่ายบริษัทแบบใดจะนำมาซึ่งอำนาจในการสร้างผลประโยชน์ทาง ธุรกิจให้กับองค์กร Peng, Au & Wang (2001) ใช้ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependence Theory) อธิบายว่าการมีเครือข่ายระหว่างบริษัท โดยผ่านทางกรรมการบริษัททับซ้อน ซึ่งในงานวิจัยนี้ก็คือ จำนวน ความสัมพันธ์ของบริษัทที่กรรมการทับซ้อนมีรายชื่อเป็นกรรมการบริษัทในเวลาเดียวกันทั้งหมด ทำให้ 1) กรรมการทับซ้อน โดยเฉพาะกรรมการที่เป็นบุคคลภายนอกสามารถให้การเข้าถึงทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร อื่นๆ เช่น ข้อมูลที่เป็นทรัพย์สินทางปัญญา ข้อมูลการลงทุนที่สำคัญ รวมถึงประสบการณ์ที่เจอในองค์กรอื่นๆ มาแก้ปัญหาเชิงกลยุทธ์ 2) กรรมการทับซ้อนนำปัจจัยขาเข้าขององค์กรหนึ่งมาเป็นมาช่วยในการตัดสินใจ

ให้กับอีกองค์กรหนึ่ง 3) กรรมการทับซ้อนทำให้การจัดสรรทรัพยากรที่อยู่นอกองค์กรเป็นไปได้ ลดความไม่แน่นอนและสร้างเสถียรภาพในการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้นอีกระดับหนึ่ง Peng, Au & Wang (2001) สอดคล้องกับแนวคิดของ Hanneman, Robert A. and Mark Riddle (2005) ซึ่งกล่าวว่าในเครือข่ายทางสังคม หากสมาชิกอยู่ในตำแหน่งโครงสร้างทางสังคมที่มีจุดเชื่อมต่อกับสมาชิกอื่นๆ ย่อมได้เปรียบมากกว่าสมาชิกคนอื่นๆ หากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกหมายถึงการแลกเปลี่ยนทรัพยากรหรือการแบ่งปันทรัพยากร

2.5 ระดับความเชื่อมต่อของบริษัทฯผ่านทางกรรมการทับซ้อนภายนอก

งานวิจัยที่มีชื่อเสียงหลายชิ้นศึกษาเครือข่ายทางสังคมของกรรมการบริษัทฯ ทับซ้อน พบว่าเครือข่ายดังกล่าวนำมาซึ่งผลประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของทรัพยากรตามที่ได้ทบทวนวรรณกรรมข้างต้น และเรื่องของนวัตกรรมการบริหารจัดการ (Davis, 1991) จึงสรุปได้ว่ากรรมการบริษัทฯ จะนำเอาข้อมูล องค์ความรู้ หรือแม้แต่ทรัพยากรจากบริษัทฯ ที่ตนเองเป็นกรรมการอยู่มาแชร์กัน หรือนำมาเป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจให้กับบริษัทฯ ที่ตัวเองดูแล

ตารางที่ 2-2 แสดงรายชื่อกรรมการและตำแหน่งกรรมการบริษัทของ AOT

AOT	Mr. CHAISAK ANGKASUWAN	DIRECTOR
AOT	Mr. NONTAPHION NIMSOMBOON	INDEPENDENT DIRECTOR
AOT	Mr. VUDIBHIANDIHU VICHAIATANA	DIRECTOR
AOT	GEN. SAPRANG KALYANAMITRA	INDEPENDENT DIRECTOR
AOT	AM ITTHAPORN SUBHAWONG	DIRECTOR
AOT	Mr. TORTRAKUL YOMNAK	INDEPENDENT DIRECTOR
AOT	Mr. TORTRAKUL YOMNAK	AUDIT COMMITTEE
AOT	Mr. NONTAPHION NIMSOMBOON	CHAIRMAN OF THE AUDIT COMMITTEE
AOT	Mr. KAMPREE KAOCHARERN	AUDIT COMMITTEE
AOT	GEN. SAPRANG KALYANAMITRA	CHAIRMAN OF THE BOARD
AOT	Mr. YODYIAM TEPTARANON	AUDIT COMMITTEE
AOT	Mr. YODYIAM TEPTARANON	INDEPENDENT DIRECTOR
AOT	Mr. ARKIOM TERMPITTAYAPASITHI	AUDIT COMMITTEE
AOT	ACM NARONGSAK SANGAPONG	VICE CHAIRMAN OF THE BOARD OF DIRECTORS
AOT	Mr. CHIRMSAK PINTHONG	INDEPENDENT DIRECTOR
AOT	POL. GEN. SERIEPISUTH TEMIEYAVES	DIRECTOR
AOT	Mrs. DANUCHA YINDEEPIIT	DIRECTOR
AOT	Mr. CHAVALIT SETHAMETEEKUL	DIRECTOR
AOT	AM CHANA U-SATHAPORN	PRESIDENT

ในฐานะข้อมูลที่ทำการศึกษาบริษัทมหาชนที่มีชื่อเสียง เช่น บริษัทท่าอากาศยานไทย (AOT) ในปี 2551 มีจำนวนกรรมการบริษัททั้งสิ้น โดยตำแหน่ง 19 ตำแหน่ง นับเป็นจำนวนกรรมการ 15 คน และมี 6 คนเป็นกรรมการทับซ้อน (คือมีรายชื่อเป็นกรรมการบริษัทฯ ในองค์กรอื่นๆด้วย) ซึ่งกรรมการทับซ้อนดังกล่าวได้นำมาซึ่งระดับความเชื่อมต่อระหว่างองค์กรของบริษัทฯ อย่างน้อย 8 จุดด้วยกัน (นับเฉพาะข้อมูลที่ได้มีการบันทึกโดยฐานข้อมูลของงานวิจัย) ได้แก่บริษัท BAFS, TMB, BAT-3K BIGC, DCON, IRPC, BGT, และ PTTEP โดยจะสังเกตว่าระดับความเชื่อมต่อทั้ง 8 จุดนำมาซึ่ง 8 องค์กร โดยไม่มีการเชื่อมต่อที่ซ้ำซ้อนกันในระดับองค์กร หมายความว่ากรรมการทับซ้อนของ AOT เองไม่มีคนไหนเป็นกรรมการบริษัทเดียวกันเลยนอกจากที่ AOT

ตารางที่ 2-3 กรรมการทับซ้อนและจุดเชื่อมต่อระดับองค์กรของ AOT

ACM NARONGSAK SANGAPONG	AOT	BAFS	
Mr. KAMPREE KAOCHARERN	AOT	TMB	
Mr. NONTAPHION NIMSOMBOON	AOT	BAT-3K	BIGC
Mr. TORTRAKUL YOMNAK	AOT	DCON	
Mr. VUDHIBHANDHU VICHAIKATANA	AOT	PTTEP	
POL. GEN. SEREEPISUTH TEMBEYAVES	AOT	IRPC	BGT

อีกหนึ่งตัวอย่าง คือ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (PTT) ในปี 2551 มีตำแหน่งกรรมการบริษัททั้งสิ้น 19 ตำแหน่ง มีกรรมการ 16 คน กรรมการทับซ้อน 10 คน นำมาซึ่งระดับความเชื่อมต่อระหว่างองค์กรทั้งสิ้นอย่างน้อย 25 จุดด้วยกันรายละเอียดตามตารางข้างล่าง แม้จะมีจุดเชื่อมต่อทั้งสิ้น 25 จุดแต่หากนับเป็นจำนวนองค์กร PTT จะมีเครือข่ายองค์กรทั้งสิ้นเพียง 14 องค์กร ทั้งนี้เนื่องจากมีกรรมการบริษัทฯ ทับซ้อนที่เป็นกรรมการบริษัทในทีอื่นด้วยกัน นอกเหนือจากนี้ยังเป็นกรรมการบริษัทฯ ที่ PTT แล้ว เช่น คุณประเสริฐ บุญสัมพันธ์ เป็นกรรมการที่ PTT และ PTTAR เช่นเดียวกับคุณสุชาติ ธาดาธำรงเวช และคุณอำพล กิติอำพล

ตารางที่ 2-4 รายชื่อกรรมการและตำแหน่งกรรมการบริษัทของ PTT

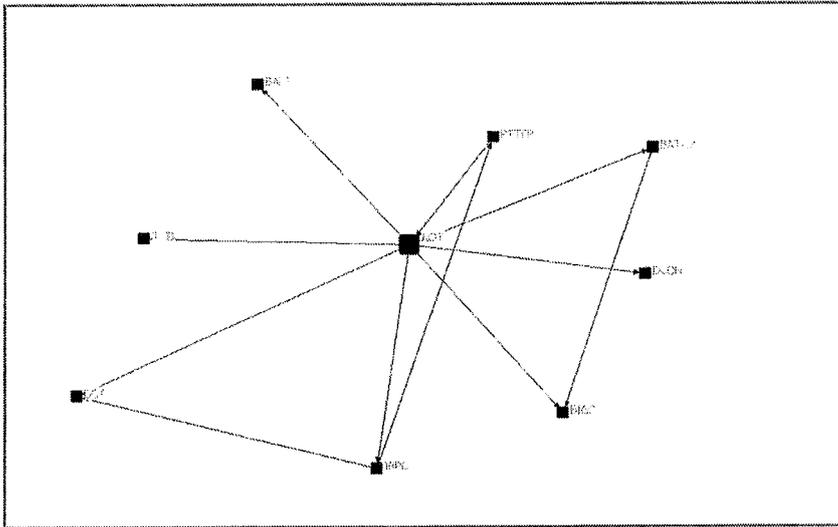
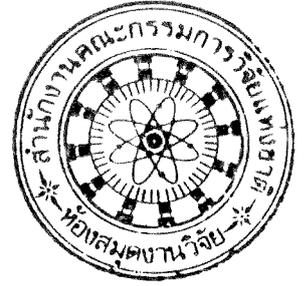
PTT	Mr. PRASERT BUNSUMPUN	CHIEF EXECUTIVE OFFICER & PRESIDENT
PTT	Khunying JADA WATTANASIRITHAM	INDEPENDENT DIRECTOR, AUDIT COMMITTEE
PTT	Khun PORNTIHP JALA	INDEPENDENT DIRECTOR
PTT	Mr. AMPON KITTIAMPON	INDEPENDENT DIRECTOR
PTT	Mr. CHAKRAMON PHASUKAVANICH	INDEPENDENT DIRECTOR
PTT	GEN. SOMDHAT ATTANAND	INDEPENDENT DIRECTOR
PTT	M.L. PANASARN HASDIN	INDEPENDENT DIRECTOR
PTT	Mr. OLARN CHAIPRAVAT	INDEPENDENT DIRECTOR, CHAIRMAN OF THE AUDIT COMMITTEE
PTT	Mr. METTA BANTURNGSUK	DIRECTOR
PTT	Mr. SUCHART THADA-THAMRONGVECH	INDEPENDENT DIRECTOR, AUDIT COMMITTEE

PTT	Mrs. PANNEE SATHAVARODOM	DIRECTOR
PTT	Mrs. PUNTIP SURATHIN	DIRECTOR
PTT	GEN. APICHART PENKITTI	INDEPENDENT DIRECTOR
PTT	Mr. PRAIPOL KOOMSUP	INDEPENDENT DIRECTOR
PTT	Mr. NORKUN SITTHIPHONG	DIRECTOR
PTT	Mr. PANICH PONGPIRODOM	DIRECTOR

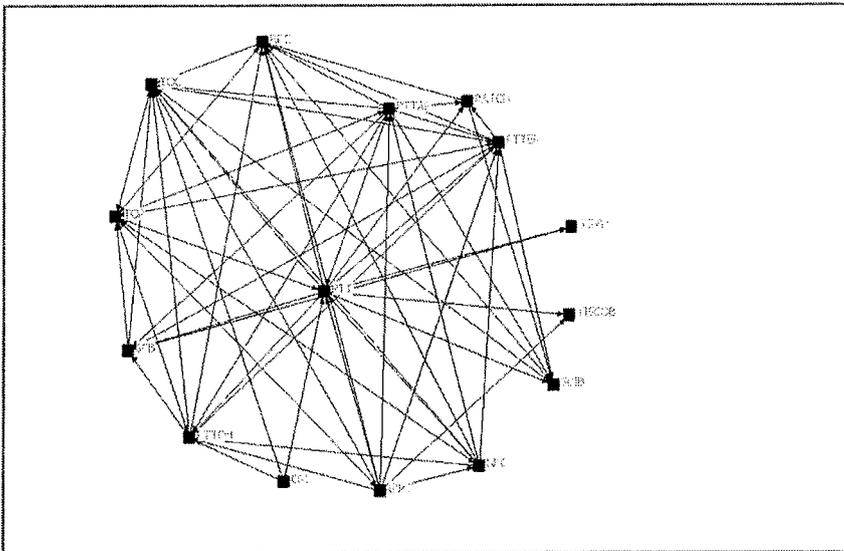
ตารางที่ 2-5 กรรมการทับซ้อนและจุดเชื่อมต่อระดับองค์กรของ PTT

Khunying JADA WATTANASIRITHAM	PTT	SCB	SCNYL						
Mr. AMPON KITTIAMPON	PTT	PTTAR	RRC						
Mr. CHAKRAMON PHASUKAVANICH	PTT	TOP							
Mr. OLARN CHAIPRAVAT	PTT	PTTCH	TOC	CM					
Mr. PANICH PONGPIRODOM	PTT	RATCH							
Mr. PRAIPOL KOOMSUP	PTT	TISCOB							
Mr. PRASERT BUNSUMPUN	PTT	PTTAR	PTTCH	PTTEP	RRC	IRPC	TOP	NPC	TOC
Mr. SUCHART THADA-THAMRONGVECH	PTT	PTTAR	RATCH	RRC	SCIB				
Mrs. PANNEE SATHAVARODOM	PTT	RRC	PTTAR						
Mrs. PUNTIP SURATHIN	PTT	SCB							

จากข้อมูลเบื้องต้นของสองบริษัทที่ทำการสำรวจเชิงปริมาณจะพบว่า AOT และ PTT มีลักษณะเครือข่ายกรรมการทับซ้อนที่แตกต่างกัน กล่าวคือแม้จะมีจำนวนกรรมการบริษัทใกล้เคียงกัน คือ 15 และ 16 ตามลำดับ แต่มีจำนวนกรรมการทับซ้อน 6 และ 10 คนที่นำสมาชิกองค์กรมหาชนเข้ามาในเครือข่าย 8 องค์กรและ 14 องค์กรตามลำดับ โดย AOT ไม่มีความทับซ้อนในแง่มุมมองของความเชื่อมโยงจากกรรมการทั้ง 6 คน คือมี 8 จุดเชื่อมต่อ แต่ PTT มีความทับซ้อนระหว่างองค์กรคือมีเชื่อมโยงถึง 25 จุดเชื่อมโยงในองค์กรสมาชิก หากจะอนุมานลักษณะเครือข่ายทางสังคมของ AOT และ PTT ตามแนวคิดของ Hanneman, Robert A. and Mark Riddle (2005) จะพบว่า PTT น่าจะมีอำนาจมากกว่า AOT เนื่องจากจำนวนจุดเชื่อมต่อ ระดับความใกล้ชิด และระดับความเป็นนายหน้าที่สูงกว่า ซึ่งอาจจะเห็นได้ชัดเจนจากภาพประกอบต่อไปนี้

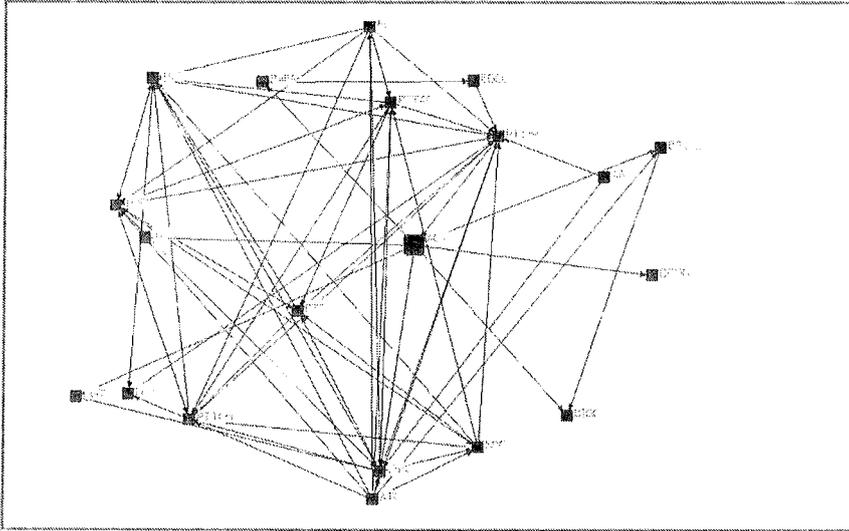


รูปที่ 2-4 ลักษณะเครือข่าย (1-Step) องค์กรโดยกรรมการทับซ้อนของ AOT ในปี 2008

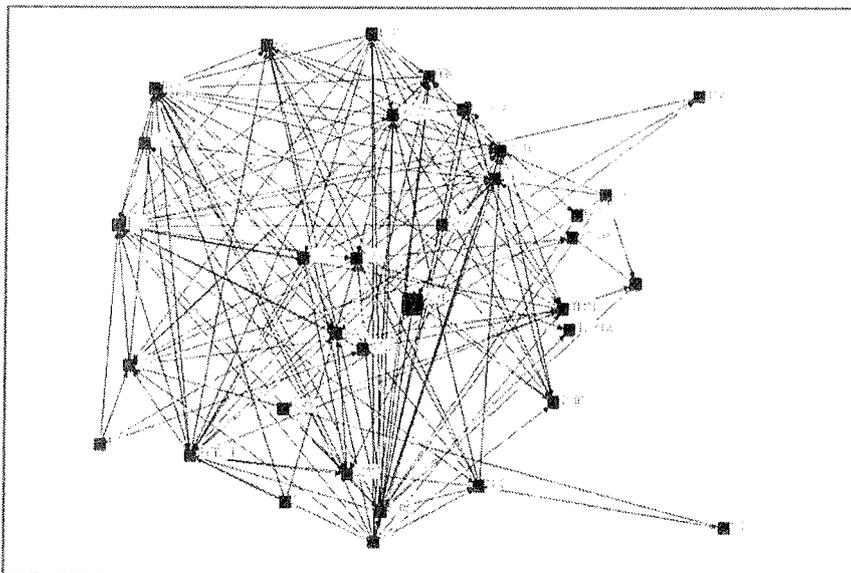


รูปที่ 2-5 ลักษณะเครือข่าย (1-Step) องค์กรโดยกรรมการทับซ้อนของ PTT ในปี 2008

จากแผนภาพข้างต้นของทั้ง PTT และ AOT จะพบว่าแนวคิดข้างต้นจะเป็นจริงสำหรับ PTT เนื่องจากเครือข่ายที่มีจำนวนองค์กรสมาชิกและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกที่หนาแน่นมากกว่า ทั้งนี้แผนภาพเป็นการแสดงความสัมพันธ์กันแบบทางตรงเท่านั้น (1- Step) กล่าวคือพิจารณาเฉพาะองค์กรสมาชิกของ PTT และ AOT เท่านั้น แผนภาพต่อไปจะได้นำเสนอลักษณะความสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม (2- Step) ของสององค์กรนี้เพื่อเปรียบเทียบลักษณะเครือข่ายเพิ่มเติมอีก



รูปที่ 2-6 ลักษณะเครือข่าย (2-Step) องค์กรโดยกรรมการทับซ้อนของ AOT ในปี 2008



รูปที่ 2-7 ลักษณะเครือข่าย (2-Step) องค์กรโดยกรรมการทับซ้อนของ PTT ในปี 2008

สำหรับการวิเคราะห์ลักษณะเครือข่ายองค์กรของบริษัทมหาชนที่สร้างโดยกรรมการทับซ้อนในงานวิจัยนี้มีความจำเป็นต้องพิจารณาความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายที่มีกับองค์กรมหาชนอื่นๆด้วย เช่น หากสมาชิกมีกรรมการทับซ้อนที่เป็นกรรมการฯให้กับบริษัทฯที่สามซึ่งเป็นบริษัทฯใหม่ (ที่ไม่ได้มีความเกี่ยวข้องกับบริษัทที่ทำการศึกษา) ลักษณะเครือข่ายองค์กรของบริษัทที่ทำการศึกษาก็จะมีลักษณะหลวมและมีประสิทธิภาพในการเข้าถึงที่ต่ำกว่า อย่างไรก็ตามหากสมาชิกมีกรรมการทับซ้อนที่เป็นกรรมการให้กับบริษัทฯที่สามซึ่งเป็นบริษัทฯเดียวกันกับบริษัทที่ทำการศึกษา ลักษณะเครือข่ายองค์กรของบริษัทที่ทำการศึกษาก็จะมีลักษณะแน่นแฟ้นและมีความหนาแน่นของเครือข่ายที่สูงกว่า จะสังเกตได้จาก AOT และ PTT ว่าหากจะนำเอาแนวคิดของ Granovetter (1973) มาพิจารณาจะเห็นว่า AOT จะเป็นองค์กรที่มีเครือข่ายบริษัทฯที่มาจาก

กรรมการทับซ้อนแบบหลวม (Weak Ties) และ PTT จะเป็นองค์กรที่มีเครือข่ายบริษัทที่มาจากกรรมการทับซ้อนแบบแน่นแฟ้น (Strong Ties)

2.6 การพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างสมมติฐาน (Hypotheses Development)

อ้างอิงกลับไปถึงแนวคิดการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมทั้งแบบหลวมและแบบแน่นแฟ้นระดับความเชื่อมต่อที่อ้างอิงได้ในกรณีของบริษัทมหาชนมีตัวชี้วัด 3 ประเภทที่น่าสนใจดังต่อไปนี้ 1) จำนวนกรรมการบริษัท (Total Number of Directors) 2) จำนวนจุดเชื่อมต่อกับบริษัทมหาชนอื่นๆที่กรรมการทับซ้อนได้สร้างให้กับบริษัทศูนย์กลาง (Total Number of Connections) และ 3) จำนวนบริษัทที่ได้มีการเชื่อมต่อ โดยกรรมการทับซ้อนตั้งแต่หนึ่งจุดเชื่อมต่อขึ้นไป (Total Number of Listed Companies in the Network) ในขณะที่ตัวชี้วัดสองตัวแรกสะท้อนถึงลักษณะเครือข่ายทางสังคมแบบหลวม ตัวชี้วัดที่สามสะท้อนระดับเครือข่ายทางสังคมแบบแน่นแฟ้น

2.6.1 ระดับเครือข่ายแบบหลวมโดยวัดจากจำนวนกรรมการบริษัท (Total Number of Directors)

แนวคิดเรื่องการกำหนดจำนวนกรรมการบริษัทที่เหมาะสมสำหรับบริษัทเป็นเรื่องที่ยังไม่มีข้อสรุปในเชิงปริมาณจากงานวิจัยเชิงธุรกิจที่ชัดเจน ในสหรัฐฯ บริษัทมหาชนที่มีการซื้อขายหลักทรัพย์จะถูกกำหนดโดยกฎหมายให้จำนวนกรรมการบริษัทมีไม่ต่ำกว่าสามคน ซึ่งในบริษัทที่มีขนาดเล็กจะมีกรรมการบริษัทเป็นบุคคลในครอบครัว หรือญาติพี่น้อง เพื่อนสนิทที่ไว้วางใจ ในขณะที่บริษัทที่มีขนาดใหญ่ขึ้นมา คณะกรรมการบริษัทมีแนวโน้มจะมีขนาดใหญ่ขึ้นตั้งแต่ 10 คนขึ้นไป จำนวนกรรมการบริษัทมหาชนในสหรัฐอเมริกามีแนวโน้มจะมีขนาดใหญ่อย่างต่อเนื่องขึ้นตั้งแต่ปี 1950 (Mizruchi, 1996) ในมุมมองของการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม กรรมการบริษัทในฐานะของ Boundary Spanner (Pfeffer & Salancik, 1978) มีหน้าที่คือเปิดโลกทัศน์ขององค์กรให้กว้างขวางและมีหลากหลายมุมมองเพิ่มมากขึ้น แต่ละกรรมการบริษัทก็จะทำหน้าที่โดยเป็นจุดเชื่อมต่อกับองค์กรกับหน่วยงานอื่นๆในทุกระดับที่ตัวเองมีความเชื่อมโยงหรือสามารถที่จะเข้าถึงทรัพยากรอันมีค่าได้ ทั้งนี้รวมไปถึงทักษะและความเชี่ยวชาญในการทำงานกำหนดคนนโยบาย และตรวจสอบการดำเนินการขององค์กรในฐานะ Strategic Planners และ Operational Planners ที่ต้องอาศัยมุมมองที่แตกต่างกันหลากหลาย เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปได้อย่างประสบความสำเร็จ

ในขณะที่มุมมองของการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคมแบบหลวม กล่าวถึงจำนวนกรรมการบริษัทว่าเป็นจุดเชื่อมต่อของบริษัทที่มากมายหลากหลายมากขึ้น อย่างไรก็ตามการมีจุดเชื่อมต่อที่มากขึ้นอาจจะไม่ได้หมายความว่าบริษัทจะสามารถเข้าถึงทรัพยากรที่ตัวเองต้องการได้เสมอไป เช่นบริษัทมหาชนเองอาจจะมีกรรมการทับซ้อนที่มีตำแหน่งเป็นกรรมการบริษัทเอกชนที่มีขนาดเล็ก ซึ่งมีทรัพยากรในระดับที่น้อยกว่าและ/หรือไม่ได้ทำธุรกิจที่มีความเชื่อมโยงกับธุรกิจของบริษัทมหาชนได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือแทนที่จะได้านิสงส์จากการมีเครือข่ายองค์กรที่จะสามารถดึงเอาทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้ การมีเครือข่ายกลับกลายเป็นว่าบริษัทมหาชน ต้องทำหน้าที่เป็นแหล่งทรัพยากรสำหรับบริษัทเอกชนที่เล็กและมี

ความต้องการมากกว่า ดังนั้นจำนวนบริษัทในเครือข่ายไม่อาจจะแปรผันตรงได้กับปริมาณผลประโยชน์ที่จะได้รับของบริษัทมหาชนที่มีขนาดใหญ่

นอกจากนี้ประโยชน์จากเครือข่ายที่กว้างขวาง ย่อมหมายถึงข้อมูลต่างๆที่มาจากกรรมการบริษัทแต่ละคนต้องไม่มีความซ้ำซ้อน สร้างความได้เปรียบในการดำเนินการ และนำมาซึ่งโอกาสในเชิงธุรกิจที่หมายถึงการสร้างรายได้และกำไรที่สูงขึ้น ดังนั้นเรื่องที่จะต้องทำการพิจารณา คือเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคุ้มค่าของข้อมูลและความเชี่ยวชาญของบุคลากรที่มีจำนวนดังกล่าว เมื่อเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนของกรรมการบริษัทแต่ละคน เฉพาะค่าตัวกรรมการบริษัทที่มีเครือข่ายที่กว้างขวางแต่ละท่านก็ทำให้หลายองค์กรที่มีงบประมาณจำกัดไม่สามารถรองรับได้ ดังนั้นจำนวนกรรมการบริษัทที่เพิ่มขึ้นต้องนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่มากขึ้นด้วย มิฉะนั้นจะถือว่าเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงที่มีหน้าที่ตัดสินใจเลือกกรรมการบริษัท และกำหนดจำนวนกรรมการบริษัทที่เหมาะสมพบว่าไม่มีกฎตายตัวในการแต่งตั้งกรรมการบริษัทและการกำหนดจำนวน แต่อยู่ที่ว่ากรรมการบริษัทแต่ละคนมีระดับความเชื่อมต่อกับหน่วยงานอื่นๆอย่างไร มีข้อมูลทางธุรกิจใหม่ๆและความเชี่ยวชาญทางธุรกิจที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน กรรมการทั้งหมดควรมีอำนาจหน้าที่ในการทำงานที่ครอบคลุมงานบริหารที่จำเป็น และที่สำคัญต้องสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมเวิร์คที่ดีได้ด้วย ยิ่งจำนวนกรรมการบริษัทมีมากขึ้น ทำให้การทำงานต้องมีการวิ่งเต้นเพื่อหาเสียงส่วนใหญ่ เกิดการขาดประสิทธิภาพในการตัดสินใจที่แต่เดิมสามารถดำเนินการได้ โอกาสในการทำงานที่ไม่ลงรอยกันก็มีสูงขึ้น และบางครั้งผลประโยชน์ที่ได้ไม่คุ้มค่าตอบแทนที่ต้องจ่ายออกไป ดังนั้นจำนวนกรรมการบริษัทที่เหมาะสมคือ จำนวนที่อำนวยความสะดวกให้กรรมการบริษัททุกคนสามารถทำงานให้กับบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด หลายคนให้ความเห็นว่าจำนวนกรรมการบริษัทที่มากกว่าไม่จำเป็นจะต้องดีกว่า หรือได้เปรียบมากกว่าเสมอไปในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ดังนั้นจึงตั้งสมมติฐานได้ว่า

สมมติฐานที่ 1 เครือข่ายบริษัทแบบหลวมซึ่งวัดได้จากจำนวนกรรมการบริษัทในบริษัทเป้าหมาย สำหรับปี ($t = 0$) ส่งผลกระทบในทิศทางลบกับผลการดำเนินการทางการเงินของบริษัทนั้นๆ ($t = 1$)

2.6.2 ระดับเครือข่ายแบบหลวมโดยวัดจากจำนวนบริษัทมหาชนในเครือข่ายกรรมการทับซ้อน

(Total Number of Listed Companies in the Network)

ในขณะที่จำนวนกรรมการบริษัทๆไม่อาจสะท้อนความได้เปรียบและประโยชน์ได้ชัดเจน เนื่องจากกรรมการบริษัทอาจจะนำความเชื่อมต่อจากองค์กรที่อยู่ในสถานะด้อยกว่าบริษัทมหาชนที่ทำการศึกษา เช่น บริษัทจำกัด หรือ ห้างหุ้นส่วนจำกัด การมีเครือข่ายเป็นองค์กรมหาชนที่มีความมั่นคงและได้รับการยอมรับในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมที่อยู่ในระดับเดียวกัน จึงน่าจะสร้างผลกระทบที่มีศักยภาพกับการดำเนินการมากกว่า ดังนั้นหากจะพิจารณาเฉพาะจำนวนองค์กรมหาชนที่อยู่ในเครือข่ายของกรรมการทับซ้อน เรื่องของความ

เหลื่อมล้ำในระดับทรัพยากรระหว่างองค์กรก็จะหมดไป เนื่องจากการเป็นองค์กรมหาชนได้หรือไม่ นั่น องค์กรจะต้องมีผลการดำเนินการอยู่ในระดับที่ทางคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์กำหนดไว้ (ซึ่งอาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นบริษัทมหาชนที่ทำการซื้อขายหลักทรัพย์ในตลาดหลักทรัพย์ แต่มีฐานะเป็น Listed Companies) งานวิจัยนี้จะเรียกว่าองค์กรมหาชนที่อยู่ในเครือข่ายกรรมการทับซ้อนบริษัทฯว่า จำนวนสมาชิกระดับองค์กรของเครือข่าย

จากฐานข้อมูลตลาดหลักทรัพย์ฯ องค์กร บริษัท ไทยรับประกันภัยต่อ จำกัด (มหาชน) มีสมาชิกในเครือข่ายกรรมการทับซ้อนเป็นองค์กรมหาชนอื่นๆ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่มาจากกลุ่มการเงินและการธนาคาร ถึง 34 องค์กรในปี 2551 ซึ่งถือว่าเป็นเครือข่ายที่มีปริมาณบริษัทมหาชนสูงที่สุด อาจจะสามารถกล่าวได้ว่าจากจำนวนกรรมการบริษัทที่มีอยู่ 15 คน (ซึ่งอาจจะไม่ได้มีจำนวนมากที่สุด) บริษัทดังกล่าวสามารถใช้กรรมการบริษัททับซ้อนเปิดเครือข่ายในระดับองค์กรได้ถึง 34 องค์กร ในกรณีของบริษัทมหาชนที่มีเครือข่ายจากกรรมการทับซ้อนที่มีขนาดใหญ่มาก อาจจะสามารถอนุมานได้ว่าเป็นเครือข่ายแบบหลวม ซึ่งตามที่ทบทวนวรรณกรรมข้างต้น หากเป็นเครือข่ายแบบหลวม ข้อมูลที่ไหลผ่านจะเป็นข้อมูลที่มีลักษณะไม่ซับซ้อน และไม่ควรเป็นประโยชน์กับความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันระยะยาว จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกรรมการบริษัททับซ้อนทุกคนที่ถูกสัมภาษณ์มีความกังวลในเรื่องของเวลา ความทุ่มเท หรือระดับ Contribution ที่กรรมการบริษัทจะมีให้กับองค์กรทั้งหมดที่ตัวเองนั่งเป็นกรรมการบริษัทแต่ละแห่ง หากมีกรรมการทับซ้อนที่นั่งหลายบริษัทเกินไป (Busy Directors) จะทำให้คุณภาพของการทำงานของกรรมการดังกล่าวลดลง และอาจจะทำให้เป็นผลเสียกับผลการดำเนินการของบริษัทได้

ดังนั้นสมมติฐานจึงสรุปได้ว่าหากพิจารณาเฉพาะจำนวนองค์กรบริษัทในเครือข่ายที่ได้จากกรรมการทับซ้อน ยิ่งจำนวนบริษัทเพิ่มมากขึ้น ยิ่งหมายถึงความหละหลวมของเครือข่ายที่มีระดับสูงขึ้น จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการขององค์กร

สมมติฐานที่ 2 เครือข่ายแบบหลวมซึ่งวัดได้จากจำนวนบริษัทมหาชนในเครือข่ายกรรมการทับซ้อนในบริษัทเป้าหมายสำหรับปี ($t = 0$) ส่งผลกระทบต่อทิศทางลบกับผลการดำเนินการทางการเงินของบริษัทนั้นๆ ($t = 1$)

2.6.3 ระดับเครือข่ายแบบแน่นแฟ้นโดยวัดจากจำนวนจุดเชื่อมต่อจากกรรมการทับซ้อน (Total Number of Connections)

ในขณะที่สมมติฐานที่ 1 และ สมมติฐานที่สอง เป็นตัวชี้วัดระดับของเครือข่ายแบบหลวมผ่านทางกรรมการบริษัททับซ้อน ในสมมติฐานนี้จะไม่คำนึงถึงจำนวนบริษัทมหาชนในเครือข่ายเท่านั้น แต่จะพิจารณาจำนวนความเชื่อมต่อจากกรรมการทับซ้อนทั้งหมด โดยการวัดจำนวนช่องทางการติดต่อที่มีการเชื่อมต่อระหว่างกรรมการทับซ้อนทุกคน ยกตัวอย่างเช่น PTT เองมีระดับความเชื่อมต่อในบริษัทอื่นๆ 25 จุด

เชื่อมต่อ จาก 14 บริษัทมหาชนอื่นๆ กล่าวคือมี 4 จุดเชื่อมต่อกับ PTTAR, 3 จุดเชื่อมต่อกับ RRC, 2 จุดเชื่อมต่อกับ PTTC, SCB, TOP, TOC และ RATCH, และ 1 จุดเชื่อมต่อกับอีก SCNYL, RRC, TISCOB, SCIB, CM, NPC, และ IRPC ในเชิงปริมาณอาจกล่าวได้ว่า PTT จะมีความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับ PTTAR มากกว่าบริษัทอื่นในเครือข่ายเนื่องจากมีกรรมการทับซ้อนร่วมกันถึงสี่คน รองจาก PTTAR ก็คือ RRC ที่มีความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งกว่าองค์กรอื่นๆ เนื่องจากมีกรรมการบริษัทฯทับซ้อนกันอย่างน้อย 2 ถึง 3 คน กรรมการเหล่านี้เข้าร่วมประชุมกันอย่างน้อย 4 ครั้งต่อปี และแม้ว่าอาจจะทำงานในหน้าที่การงานที่แตกต่างกัน แต่กรรมการทุกคนรับรู้ รับทราบถึงความต้องการและทรัพยากรที่มีอยู่ของแต่ละองค์กรอย่างลึกซึ้งและชัดเจน อาจกล่าวได้ว่าในสมมติฐานนี้ตัวชี้วัดจะทำบอกระดับความแน่นแฟ้นของเครือข่ายบริษัทโดยผ่านกรรมการบริษัททับซ้อน

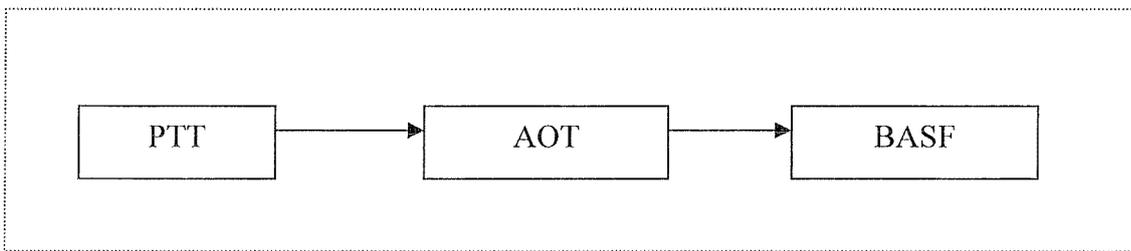
ทฤษฎีการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependence) กล่าวถึงการอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กรว่าขึ้นอยู่กับความสามารถในการควบคุมการหมุนเวียนของทรัพยากร (Pfeffer & Salancik, 1978) เพื่อลดความไม่แน่นอนของการจัดหาทรัพยากรที่มีอยู่ในสิ่งแวดล้อมหรืออยู่ในองค์กรอื่นๆ ที่บริษัทมีกรรมการร่วมอยู่ (Burt, 1992, 1997, 2000) เพื่อควบคุมการหมุนเวียนของทรัพยากรให้มีอยู่อย่างต่อเนื่องและแน่นอน เครือข่ายขององค์กรที่เป็นประโยชน์สำหรับการดำเนินการจึงควรเป็นเครือข่ายของจุดเชื่อมโยงที่มั่นคงและมีความทับซ้อน ซึ่งหมายถึงอาจจะมีมากกว่าหนึ่งความเชื่อมต่อจากกรรมการทับซ้อนต่อหนึ่งความสัมพันธ์ของสององค์กร จุดเชื่อมต่อที่มีความทับซ้อนเป็นช่องทางติดต่อสื่อสารที่มีความลึกซึ้งสำหรับการทำธุรกิจจำทำหน้าที่คอยสนับสนุน คอยตอกย้ำ และระมัดระวังให้ความร่วมมือก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับทั้งสองบริษัท ถ้าอ้างอิงแนวคิดเรื่องเครือข่ายที่แน่นแฟ้น (Strong Ties) การนับจุดเชื่อมต่อที่เกิดจากกรรมการทับซ้อนแต่ละคน โดยไม่ได้คำนึงถึงจำนวนบริษัทมหาชนที่อยู่ในเครือข่าย จึงน่าจะหมายถึงการศึกษาระดับความแน่นแฟ้นของความเชื่อมต่อสำหรับองค์กรศูนย์กลางและจำนวนช่องทางที่กรรมการบริษัททับซ้อนนำมาให้ ซึ่งจากแนวคิดข้างต้นข้อมูลที่ไหลระหว่างกันจะมีความซ้ำซ้อน มีลักษณะเป็นเชิงลึก และมีความเฉพาะสำหรับทั้งสององค์กร และจะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินการของบริษัทมหาชนศูนย์กลางที่ทำการศึกษา

สมมติฐานที่ 3 เครือข่ายที่แน่นแฟ้นซึ่งวัดได้จากจำนวนจุดเชื่อมต่อกับบริษัทมหาชนที่เป็นสมาชิก เครือข่ายที่ได้จากกรรมการทับซ้อนสำหรับปี ($t = 0$) ส่งผลกระทบในทิศทางบวกกับผลการดำเนินการทางการเงินของบริษัทนั้นๆ ($t = 1$)

2.6.4 ระดับความใกล้ชิดของบริษัทฯในเครือข่ายกรรมการบริษัททับซ้อนภายนอก

ตามแนวคิดการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม ระดับความใกล้ชิดระหว่างสมาชิกในเครือข่ายนำมาซึ่งอำนาจในการดำเนินการเคลื่อนย้ายทรัพยากรระหว่างสมาชิกได้มากขึ้น องค์กรที่มีความใกล้ชิดกันโดยตรง คือผ่านกรรมการบริษัทฯทับซ้อนเพียงต่อเดียวย่อมมีความสามารถในการแบ่งปันทรัพยากรที่มีมูลค่าในทาง

เศรษฐกิจระหว่างองค์กรได้ในระดับที่สูงกว่ากลุ่มองค์กรที่อยู่ใกล้กัน หรือจากองค์กรมหาชนที่มีความสัมพันธ์ทางอ้อม (Indirect tie) ซึ่งในกรณีนี้ต้องอาศัยกรรมการทับซ้อนมากกว่าหนึ่งคนในการร่วมมือกันการทำงาน ยกตัวอย่างจากฐานข้อมูลสมมติว่า ถ้า PTT ต้องการติดต่อธุรกิจกับ BASF อาจจะต้องอาศัยกรรมการบริษัททับซ้อนของตัวเองที่เป็นกรรมการบริษัททับซ้อนของตัวเองไปเจรจากับกรรมการทับซ้อนอีกท่านหนึ่งซึ่งเป็นกรรมการทับซ้อนของ AOT และ BASF ที่ทั้งคู่จะเจอกันเวลาประชุมที่บริษัท AOT เท่านั้น จะสังเกตเห็นว่า ความใกล้ชิดของ PTT และ BASF ต้องอาศัย AOT เป็นเวทีในการเจรจา (กรณีนี้เราเรียกระดับความใกล้ชิดว่าเป็นสองก้าว—Two-Steps คือจาก PTT ไป AOT นับเป็นก้าวที่หนึ่ง และจาก AOT เพื่อเข้าถึง BASF เป็นก้าวที่สอง) ตามรูปข้างล่างหาก PTT แต่งตั้งกรรมการทับซ้อนที่นั่งอยู่ที่ BASF โดยตรงเพิ่มอีกหนึ่งท่าน PTT ก็จะมี ความใกล้ชิดกับ BASF มากขึ้นอีกหนึ่งก้าว



รูปที่ 2- 8 การติดต่อระหว่าง PTT และ BASF ที่ต้องผ่าน AOT

ในเครือข่ายแบบหลวมอาจจะกล่าวได้ว่าบริษัทศูนย์กลางอาจจะมีบริษัทสมาชิกที่ทำหน้าที่ตัวกลางที่สามารถเข้าถึงบริษัทสมาชิกอื่นๆ ได้มากที่สุดก็จะสามารถตอบโจทย์ในเรื่องของการเข้าถึงข้อมูลที่หลากหลายและเป็นข้อมูลเชิงโอกาสได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่อย่างที่ได้อธิบายไปข้างต้นว่าข้อมูลดังกล่าวไม่น่าจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามในเครือข่ายแบบแน่นแฟ้น บริษัทศูนย์กลางอาจมีกรรมการทับซ้อนที่นั่งอยู่ในสองบริษัทเดียวกันจำนวนมากว่าหนึ่งท่าน ลักษณะการทำงานของกรรมการทับซ้อนที่มีความสัมพันธ์กันในฐานะกรรมการบริษัทอย่างน้อยสองบริษัทขึ้นไปจะเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลในเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับบริษัทที่ตัวเองทำหน้าที่กรรมการ โดยเฉพาะในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัททั้งหมด

2.6.5 ระดับเครือข่ายแบบหลวมโดยวัดจากประสิทธิภาพการเข้าถึง (Reach Efficiency)

ในการวิเคราะห์ระดับความใกล้ชิดของการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม มีแนวคิดการวัดระดับความใกล้ชิด ที่เรียกว่า ประสิทธิภาพการเข้าถึง (Reach Efficiency) ซึ่งมีวิธีการคำนวณร้อยละของจำนวนบริษัทที่เชื่อมต่อทั้งโดยตรงและทางอ้อม (Two-step Reach) ของบริษัทศูนย์กลาง หากด้วยขนาดของเครือข่ายองค์กรที่เกิดจากกรรมการทับซ้อน (จำนวนบริษัทสมาชิกที่มีความสัมพันธ์กันผ่านทางกรรมการทับซ้อนทางตรง) แนวคิดของประสิทธิภาพการเข้าถึงคือ การที่บริษัทศูนย์กลางมีบริษัทที่ติดต่อ (ที่ไม่ซ้ำซ้อน) ทางอ้อมจำนวน

มากผ่านการเชื่อมต่อกับบริษัทที่เชื่อมต่อ โดยตรง หากระดับ Reach Efficiency สูงกว่าบริษัทคู่แข่ง อาจจะสามารถได้ว่าบริษัทฯ ศูนย์กลางสามารถเข้าถึงจำนวนสมาชิกเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่ง คือ อาจจะมีการเชื่อมต่อทางตรงที่น้อยกว่าคู่แข่งแต่สามารถเข้าถึงเครือข่ายได้กว้างเท่ากัน (Input ในการสร้างเครือข่ายน้อยกว่า แต่ Output ในการเข้าถึงเครือข่ายเท่ากัน) หรือด้วยจำนวนการเชื่อมต่อทางตรงที่เท่ากัน บริษัทที่มีเครือข่ายทางอ้อมที่กว้างขวางกว่า ยกตัวอย่างเช่น ในปี 2008 PTT มีประสิทธิภาพการเข้าถึงที่ 34.60 ในขณะที่ AOT มีเท่ากับ 76.40 หมายความว่า AOT มีเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงแหล่งติดต่อ (Secondary Contacts) ที่มากกว่า PTT

ในมุมมองของเครือข่ายทางสังคมแบบหลวม (Weak Ties) ระดับประสิทธิภาพการเข้าถึงที่สูงที่สุด หมายถึงองค์กรมีเครือข่ายที่เป็นแบบหลวมที่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่หลากหลายและ โอกาสทางธุรกิจที่ไม่ซ้ำซ้อนมากที่สุด การศึกษาพบว่าเครือข่ายแบบหลวมแม้จะมีการไหลเวียนของข้อมูลที่กว้างขวางและแตกต่างมากกว่า แต่ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในเครือข่ายจะเป็นไปแบบผิวเผินมากกว่า เนื่องจากจะมีระดับความซ้ำซ้อนระหว่างสมาชิกกับสมาชิกในเครือข่ายเดียวกันน้อยกว่า ดังนั้นข้อมูลที่กรรมการบริษัท นำมาจะไม่สามารถมีความซ้ำซ้อนเพราะไม่ได้มีการยืนยันหรือต่อยอดความเข้าใจในแง่มุมต่างๆ ที่ลึกซึ้งจาก กรรมการคนอื่นๆ ซึ่งหากทำการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลดังกล่าวจะพบว่าเป็นข้อมูลที่ไม่ได้สร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวให้กับสมาชิกของเครือข่ายเพราะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโอกาสและเป็น ข้อมูลที่ง่ายต่อการลอกเลียนแบบ ทั้งนี้ลักษณะการทำงานและเนื้อหาของผู้บริหารระดับสูง (กรรมการบริษัท ฯ) เป็นงานในหน้าที่บริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ภายใต้การแรงกดดันจากทั้ง ภายในและภายนอกที่ไม่มีความแน่นอน ดังนั้นหากข้อมูล ไม่มีความหนักแน่นและชัดเจนจริงๆ ในด้านเนื้อหา สารจะ ข้อมูลดังกล่าวจากเครือข่ายแบบหลวมก็จะเป็ข้อมูลที่ขาดประโยชน์ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง ผลการดำเนินงานที่ดีและยั่งยืนได้ ดังนั้นในทางตรงกันข้ามการมีเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพน่าจะหมายถึงความ สิ้นเปลืองในเครือข่ายกรรมการบริษัทฯ เพราะมีโครงสร้างความทับซ้อนที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในผลการ ดำเนินการทางการเงินให้แก่องค์กร

สมมติฐานที่ 4 เครือข่ายแบบหลวมซึ่งวัดได้จากประสิทธิภาพการเข้าถึงสมาชิกขององค์กรมหาชนใน เครือข่ายกรรมการทับซ้อนในบริษัทเป้าหมายสำหรับปี ($t = 0$) ส่งผลกระทบในทิศทางลบกับผลการ ดำเนินการทางการเงินของบริษัทนั้นๆ ($t = 1$)

2.6.6 ระดับเครือข่ายแบบแน่นแฟ้นโดยวัดจากระดับความหนาแน่นของเครือข่าย (Network Density)

ในเรื่องเดียวกัน ลักษณะความใกล้ชิดขององค์กรศูนย์กลางและองค์กรสมาชิกในเครือข่ายอาจจะทำให้ ความเข้าใจได้จากระดับความหนาแน่นของเครือข่าย อ้างอิงถึง Scott (1991) ระดับความหนาแน่นของ เครือข่ายองค์กร โดยผ่านทางกรรมการทับซ้อน สามารถวัดได้จากระดับของความสัมพันธ์จริงระหว่างองค์กร ในเครือข่ายของกรรมการบริษัททับซ้อนที่สามารถเก็บบันทึกได้จากจำนวนความสัมพันธ์ทั้งหมดที่สามารถมี

ได้ในเวลาเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น ในปี 2551 PTT มีความสัมพันธ์จาก 14 องค์กรทั้งหมดจากเครือข่าย กรรมการบริษัทที่ซับซ้อน ซึ่ง 14 องค์กรดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันเองและกับ PTT เท่ากับ 53 จุดเชื่อมต่อ ดังนั้นจากจำนวนความสัมพันธ์ทั้งหมดที่สามารถมีได้ ($14 \times 13 = 182$) ความหนาแน่นของเครือข่ายบริษัทจาก กรรมการที่ซับซ้อนของ PTT จึงมีค่าเท่ากับร้อยละ 29.12 ในขณะที่ระดับความหนาแน่นเฉลี่ยของทุกบริษัทในกลุ่มบริษัทมหาชนในปีเดียวกันมีค่าเท่ากับร้อยละ 17.91 ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่า PTT เองมีลักษณะเครือข่ายแบบ แน่นแฟ้นมากกว่าค่าเฉลี่ยทั่วไปของบริษัทมหาชนอื่นๆ

ลักษณะความหนาแน่นของเครือข่ายบริษัทฯ โดยผ่านกรรมการที่ซับซ้อนสะท้อนถึงความสัมพันธ์ของ สมาชิกในเครือข่ายแบบแน่นแฟ้น เนื่องจากจำนวนความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทในเครือข่ายอยู่ในระดับสูง กล่าวคือสมาชิกในเครือข่ายเดียวกันรู้จักและมีความสัมพันธ์กันหมด ดังนั้นความต้องการทรัพยากรของบริษัท ศูนย์กลางสามารถรับรู้และได้รับการตอบสนองจากสมาชิกในเครือข่ายแบบแน่นแฟ้นได้เป็นอย่างดี แม้จะเป็นเครือข่ายที่ด้อยประสิทธิภาพในแง่ของการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ซับซ้อนแต่ระดับความสัมพันธ์ระหว่าง สมาชิกที่สามารถต่อยอดจะส่งผลให้องค์กรที่ทำการศึกษาศาสนาสามารถดำเนินการได้ผลประกอบได้อย่างประสบความสำเร็จมากกว่าเครือข่ายแบบหลวมที่ความสัมพันธ์อาจจะยังไม่ลึกซึ้งและมั่นคงเท่า

Peng, Au, และ Wang ศึกษาระดับความหนาแน่นของเครือข่ายฯของบริษัทข้ามชาติ (MNEs or Multinational Enterprises) พบว่า MNEs มีเครือข่ายฯที่มีระดับความหนาแน่นมากกว่าบริษัทท้องถิ่นอื่นๆ นักวิจัยกล่าวว่าความหนาแน่นของเครือข่ายฯจากกรรมการบริษัทที่ซับซ้อนทำให้บริษัทข้ามชาติเหล่านั้น สามารถเข้าถึงทรัพยากรและควบคุมประเภทและระดับทรัพยากร ได้ดีกว่า นอกจากนี้ที่สำคัญที่สุดผลที่ได้จาก งานวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าบริษัทข้ามชาติมีผลการดำเนินการทางการเงินที่ดีกว่าบริษัทท้องถิ่นอย่างมี นัยสำคัญ ดังนั้นเมื่อเชื่อมโยงลักษณะเครือข่ายฯที่มีความหนาแน่นของบริษัทข้ามชาติ อาจจะอนุมานได้ว่าเป็น เพราะลักษณะเครือข่ายฯดังกล่าวหรือไม่ที่ทำให้ผลการดำเนินการของบริษัทฯมีความมั่นคงและประสบความสำเร็จมากกว่า

สมมติฐานที่ 5 เครือข่ายแบบแน่นแฟ้นซึ่งวัดได้จากระดับความหนาแน่นของเครือข่ายบริษัทฯที่มาจากกรรมการที่ซับซ้อนในบริษัทเป้าหมายสำหรับปี ($t = 0$) ส่งผลกระทบบในทิศทางบวกกับผลการ ดำเนินการทางการเงินของบริษัทนั้นๆ ($t = 1$)

2.6.7 ระดับความเป็นตัวกลางของกรรมการที่ซับซ้อนภายนอก

ตัวแปรตามแนวคิดของลักษณะเครือข่ายทางสังคมตัวต่อมา คือระดับความเป็นตัวกลางของเครือข่าย บริษัท โดยผ่านทางกรรมการที่ซับซ้อน ซึ่ง Peng, Au & Wang (2001) อ้างถึง Scott (1991) ว่าเป็นระดับของ ตำแหน่งที่เป็นศูนย์กลางของความสัมพันธ์อื่นๆ ในงานวิจัยนี้การเป็นตัวกลางของเครือข่ายทั้งหมดย่อม หมายความว่า กรรมการที่ซับซ้อนจะสามารถใช้เครือข่ายที่เป็นประโยชน์มากที่สุดเมื่อเทียบกับสมาชิกบริษัท

อื่นๆในเครือข่าย ทำให้สามารถเก็บรวบรวมอำนาจและควมมีอิทธิพลสำหรับการแบ่งปันและการใช้ทรัพยากรระหว่างกัน ระดับความเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายบริษัทโดยผ่านทางกรรมการทับซ้อนมีความแตกต่างกับระดับความหนาแน่นของเครือข่ายองค์กร โดยผ่านทางกรรมการทับซ้อนอย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากการมีระดับความเป็นศูนย์กลางที่สูงไม่ได้หมายความว่าบริษัทจะต้องมีระดับความหนาแน่นที่สูงด้วยเสมอไปในทางตรงกันข้ามหากองค์กรศูนย์กลางมีระดับความหนาแน่นที่ต่ำแต่มีตำแหน่งศูนย์กลางที่ชัดเจน ทำให้เกิดแนวคิดที่เรียกว่า หลุม โครงสร้าง (Structural Holes) หรือความไม่ต่อเนื่องระหว่างองค์กรสมาชิกที่อยู่ในเครือข่ายของตัวเอง ซึ่งทำให้บริษัทที่เป็นศูนย์กลางสามารถใช้อำนาจในการเป็นตัวกลางระหว่างองค์กรที่ไม่มีทางติดต่อกันได้หากไม่ได้รับการประสานของบริษัทที่เป็นศูนย์กลางดังกล่าว Burt (1992) อธิบายว่าหลุมโครงสร้าง แสดงถึงโอกาสของผู้ประกอบการในฐานะตัวกลางที่เชื่อมการไหลของข้อมูลจากองค์กรที่อยู่ปลายแขนขององค์กรที่ทำหน้าที่อุดหลุมโครงสร้างของเครือข่ายองค์กรนั้นๆ

ในการวิเคราะห์ระดับความเป็นตัวกลางของเครือข่ายทางสังคม มีการวัดระดับความเป็นนายหน้าหรือที่เรียกว่า Brokerage ซึ่งก็คือการนับจำนวนคู่ของสมาชิกในเครือข่ายบริษัทผ่านทางกรรมการทับซ้อนที่ไม่มีความสัมพันธ์กันโดยตรง ในเครือข่ายบริษัทบริษัทที่เป็นศูนย์กลางมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทุกสมาชิก ดังนั้นถ้ามีสมาชิกที่ไม่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน บริษัทศูนย์กลางจะมีหน้าที่เป็นนายหน้าระหว่างสมาชิกทั้งสอง ดังนั้นถ้า Brokerage มีระดับที่สูงแสดงว่าระดับความเป็นศูนย์กลางของบริษัทอยู่ในระดับสูง ในปี 2008 PTT มีระดับ Brokerage เท่ากับ 64.5 โดย AOT มีเท่ากับ 26.50 แสดงว่า PTT มีจำนวนคู่ของสมาชิกในเครือข่ายที่จะไม่สามารถติดต่อกัน โดยตรงได้ในระดับที่มากกว่า AOT

ระดับการเป็นนายหน้าเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องเครือข่ายที่มีความแน่นแฟ้นและเครือข่ายแบบหลวม กล่าวคือหากระดับการเป็นนายหน้าขององค์กรอยู่ในระดับสูง เครือข่ายดังกล่าวจะมีลักษณะแบบหลวมมากกว่าแบบแน่นแฟ้น เพราะหมายถึงสมาชิกในเครือข่ายดังกล่าวไม่มีความสัมพันธ์กันโดยตรงเลย หากแต่ต้องติดต่อผ่านบริษัทศูนย์กลางเท่านั้น ในขณะที่หากระดับนายหน้าขององค์กรอยู่ในระดับต่ำ ลักษณะเครือข่ายจะมีความหนาแน่นเพราะบริษัทสมาชิกสามารถที่จะติดต่อกัน โดยตรงได้ในระดับที่สูงและไม่จำเป็นต้องใช้บริการของบริษัทศูนย์กลางในการทำหน้าที่เป็นนายหน้า ดังนั้นหากบริษัทมีระดับการเป็นนายหน้าที่อยู่ในระดับต่ำแล้ว ความได้เปรียบในการดำเนินการก็จะลดลงส่งผลให้ตัวเลขทางการเงิน อันได้แก่ รายได้ และกำไรลดลงด้วย

สมมติฐานที่ 6 เครือข่ายแบบหลวมซึ่งวัดได้จากระดับความเป็นนายหน้ามาตรฐานในบริษัทเป้าหมาย สำหรับปี ($t = 0$) ส่งผลกระทบในทิศทางลบกับผลการดำเนินการทางการเงินของบริษัทนั้นๆ ($t = 1$)

ตัวแปรที่ 2 ในการวัดระดับความเป็นตัวกลางได้แก่ ความเป็นกึ่งกลางของบริษัทศูนย์กลาง (Ego Betweenness) ซึ่งเป็นอีกแง่มุมหนึ่งของแนวคิดความเป็นตัวกลาง แนวคิดเบื้องต้นของ Betweenness หมายถึงระยะทางที่สั้นที่สุดที่สมาชิกอย่างน้อย 2 ราย ที่จะสามารถเข้าหากันได้โดยมีบริษัทที่ทำการศึกษาเป็นจุด

ศูนย์กลาง ดังนั้น Ego Betweenness เป็นดัชนีที่วัดระยะทางเป็นร้อยละของสมาชิกผู้สมาชิกทั้งหมดโดยผ่านบริษัทศูนย์กลาง แนวคิดของ Brokerage และ Betweenness มีความแตกต่างกันในวิธีการวัดความเป็นศูนย์กลางและอำนาจของบริษัทศูนย์กลาง กล่าวคือ ในขณะที่ Brokerage พิจารณาเฉพาะเครือข่ายทางตรงที่ไม่ได้มีความสัมพันธ์กัน โดยตรง Ego Betweenness พิจารณาเครือข่ายทั้งหมดของบริษัทศูนย์กลาง ทั้งที่เป็นเครือข่ายทางตรงและทางอ้อม และดูความเป็นกึ่งกลางของบริษัทเทียบกับสมาชิกในเครือข่ายทั้งหมด ดังนั้นหากพิจารณาในเรื่องของระดับความแน่นแฟ้น ความเป็นศูนย์กลางในลักษณะของ Ego Betweenness ซึ่งให้เห็นถึงระดับความสมดุลของบริษัทศูนย์กลางในการเลือกและการบริหารบริษัทสมาชิกไม่ให้มีลักษณะเอนเอียงไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง กล่าวคือเป็นการกระจายความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรสมาชิกในเครือข่ายไม่ให้สมาชิกองค์กรใดองค์กรหนึ่งมีอำนาจในลักษณะความเป็นนายหน้ามากเกินไป ซึ่งสอดคล้องกับคุณสมบัติของความแน่นแฟ้นของเครือข่าย

ในเครือข่ายบริษัทผ่านทางกรรมการทับซ้อนในงานวิจัยนี้ ในฐานะข้อมูลปี 2551 PTT มีเครือข่ายที่มีระดับความเป็นกึ่งกลางเท่ากับ 23.40 ซึ่งมากกว่า AOT ซึ่งมีค่าเท่ากับ 12 จะเห็นว่า Brokerage และ Ego Betweenness ให้ค่าที่แตกต่างกันระหว่างสองเครือข่ายขององค์กร ซึ่งดูเหมือนว่า PTT จะมีความสมดุลในเครือข่าย หรือความเป็นกึ่งกลางมากกว่า AOT ดังนั้นเพื่อความครบถ้วนในการศึกษาจึงตั้งสมมติฐานได้ว่า

สมมติฐานที่ 7 ระดับเครือข่ายแบบแน่นแฟ้นซึ่งวัดได้จากระดับความเป็นกึ่งกลางในบริษัทเป้าหมาย สำหรับปี ($t = 0$) ส่งผลกระทบในทิศทางบวกกับผลการดำเนินการทางการเงินของบริษัทนั้นๆ ($t = 1$)

2.7 ผลการดำเนินการทางการเงินของบริษัทฯ (Financial Performance)

ในส่วนของผลการดำเนินการทางการเงินของบริษัทฯ (Financial Performance) ซึ่งเป็นตัวแปรตามจะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลทางการเงินของบริษัทเป้าหมายเป็นข้อมูลรายได้ (Revenues) และกำไร (Profits) ซึ่งทุกบริษัทจะต้องรายงานตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รายได้เป็นรายรับขององค์กรที่เกิดจากกิจกรรมธุรกิจปกติ จากการขายสินค้าและหรือบริการให้กับลูกค้า บางองค์กรมีรายได้จากดอกเบี้ย เงินปันผล และค่าธรรมเนียมที่จ่ายจากบริษัทอื่นๆ ในระยะเวลาหนึ่งปี ในขณะที่กำไร โดยทั่วไปแล้วหมายถึงรายได้หักด้วยค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งหมดในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ในทางบัญชีรายได้ถูกเรียกว่า “top line” เนื่องจากตำแหน่งของรายได้ในบัญชีรายได้จะอยู่แถวบนสุดซึ่งจะตรงกันข้ามกับ “bottom line” ซึ่งหมายถึงกำไรของบริษัท โดยทั่วไปแล้วรายได้ของบริษัทจะอยู่ในรูปของเงินสดหรือสินทรัพย์ที่เทียบเท่าเงินสด รายได้จากการขายเป็นรายรับที่ได้รับจากการขายสินค้าหรือบริการในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ในลักษณะที่เป็นทางการ รายได้จะถูกคำนวณหรือประเมินโดยอ้างอิงถึงมาตรฐานทางบัญชีหรือกฎหมายที่ออกโดยรัฐบาล วิธีการทางบัญชีดังกล่าวแบ่งออกเป็นสองประเภทคือบัญชีแบบกระแสเงินสด (Cash basis accounting) และบัญชีแบบกระทบยอด (accrual basis accounting) ซึ่งมีวิธีการในการวัดระดับรายได้ที่แตกต่างกัน ซึ่งโดยปรกติแล้วบริษัทมหาชนจะ

ถูกบังคับให้ใช้มาตรฐานในการรายงานรายได้โดยอ้างอิงถึง Generally accepted accounting principles หรือ International Financial Reporting Standards

งานวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการบริษัทฯ ทั้บชื้อนกับผลการดำเนินการองค์กรพบความสัมพันธ์ที่ยังไม่ชัดเจน มีการค้นพบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างกรรมการทั้บชื้อนกับความสามารถในการทำกำไรขององค์กร (Penningtons, 1980; Carrington, 1981; and Burt, 1983) Baysinger & Butler (1985) พบว่า 266 บริษัทที่ทำการวิจัยในระยะเวลาว่าสิบปีมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกระหว่างสัดส่วนกรรมการภายนอกหรือกรรมการอิสระ กับความสามารถในการทำกำไรเมื่อเปรียบเทียบกับระหว่างอุตสาหกรรมต่างๆที่ทำการศึกษา อย่างไรก็ตามยังมีงานวิจัยที่พบว่ากรรมการทั้บชื้อนมีผลกระทบในทิศทางลบกับความสามารถในการทำกำไรของบริษัทขนาดใหญ่ในสหรัฐฯ ทั้บชื้อนที่สุด Bunting (1976) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างระดับกรรมการทั้บชื้อนกับความสามารถในการทำกำไรมีลักษณะเป็นแบบตั้บชื้อนคว่ำ (Inverted U-Shape) โดยอธิบายว่าถึงจุดหนึ่งที้ระดับกรรมการทั้บชื้อนเพิ่มขึ้นบริษัทมีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามเมื่อถึงจุดหนึ่งระดับความสามารถในการทำกำไรจะลดลง

สำหรับความทั้บชื้อนที่สำคัญที่สุดในงานวิจัยเรื่องกรรมการทั้บชื้อนคือ ปัญหาเรื่องการศึกษาผลกระทบ (Casual Order) ระหว่างระดับกรรมการทั้บชื้อนและผลการดำเนินการทางการเงิน กล่าวคือมีหลายงานวิจัยที่นำเสนอแนวคิดว่าการดำเนินการเป็นทั้บชื้อนมาของการมีกรรมการทั้บชื้อนในบริษัท ยกตัวอย่างเช่น Boeker & Goodstein (1991); Lang & Lockhart (1990) และ Mizruchi & Stearns (1988) พบว่าการขาดความสามารถในการทำกำไรของบริษัทเป็นสาเหตุให้กรรมการจากบริษัทเจ้าหนั้ต้องเข้ามาเป็นกรรมการทั้บชื้อนเพื่อควบคุม นโยบายการดำเนินการให้สามารถสร้างเม็ดเงินที่ชำระเงินต้นและดอกเบี้ยคืนได้ จากการล้มเหลวกรรมการทั้บชื้อนที่มาจากธนาคารพบว่าเป็นหนั้ที่และความรับผิดชอบของธนาคารในการนั้งเป็นกรรมการทั้บชื้อนเมื่อบริษัททุกหนั้มีฐานะทางการเงินที่ไม่ดีนัก (Richardson, 1987) นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่เสนอแนวคิดว่าการกรรมการบริษัททั้บชื้อนที่เป็นคนนอกจะเลือกร่วมงานกับบริษัทที่มีผลการดำเนินงานทางการเงินดี ซึ่งก็เป็นแนวคิดที่ถูกต้องตามหลักตรรกะสำหรับบุคคลที้จะเลือกทำงานกับองค์กรที่มีความมั่นคงและเป็นการสร้าง โอกาสความก้าวหน้าทางอาชีพให้กับบุคคลนั้นๆด้วย

อย่างไรก็ตามตรรกะของแนวคิดเรื่องการพึ่งพาทรัพยากร (Resource Dependence) และอำนาจที้เกิดขึ้นจากเครือข่ายทางสังคมของบริษัทที้เกิดจากรวมกรรมการทั้บชื้อน (Social Network Analysis) ทำให้งานวิจัยนี้เชื่อมั่นในอิทธิพลของกรรมการทั้บชื้อนที่มีต่อผลการดำเนินการทางการเงิน โดยเฉพาะเมื่อกล่าวถึงรายได้และกำไรของบริษัท ซึ่งรายได้น่าจะเป็นตัวแปรที้ได้รับอิทธิพลโดยตรงกับลักษณะทางเครือข่ายของกรรมการทั้บชื้อนมากกว่ากำไรของบริษัท เนื่องจากรายได้เป็น Top Line ของผลประกอบการ ซึ่งในทางปฏิบัติกรรมการบริษัทจะมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในระดับสูงที้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์และพันธะกิจในระยะยาว ภาระกิจการหาลูกค้าหรือการวางแผนทางการตลาด รวมถึงการขยายตัวในทางการตลาด จึงควรมีอิทธิพลโดยตรง

กับรายได้ของบริษัทมากกว่ากำไร ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆในกระบวนการผลิตและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้าภายหลังการขาย อย่างไรก็ตามเนื่องจากความสำคัญของกำไรซึ่งเป็น Bottom Line ของผลการดำเนินการของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับความล้มเหลวหรือความสำเร็จขององค์กร ในงานวิจัยนี้จะได้ใช้ทั้งรายได้และกำไรในฐานะผลการดำเนินการขององค์กร และเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในเรื่องผลกระทบของตัวแปรที่สนใจ (Casual Effects) งานวิจัยนี้จะใช้ผลประกอบการทางการเงิน (รายได้ และกำไร) ของปีถัดไป ($t = 1$) นับจากปีที่มีรายชื่อกรรมการบริษัทถูกระบุในรายงานของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย