

การวิจัยเรื่อง“กรรมการบริษัททับซ้อน : ข้อได้เปรียบหรือข้อเสียเปรียบสำหรับองค์กรมหาชน” เป็น การศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณเสริมด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพ มีฐานข้อมูลหลักประกอบด้วยรายชื่อกรรมการบริษัท มหาชนและผลการดำเนินงานทางการเงินของบริษัทมหาชนดังกล่าวในปี 2004-2008 ตามที่ปรากฏใน ฐานข้อมูล Set Smart ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และเสวนา กรรมการบริษัทที่เป็นตัวแทนขององค์กรมหาชนที่มีลักษณะแตกต่างกันออกไป ผู้วิจัยจะขอเสนอ ผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยในเชิงคุณภาพ

ส่วนที่ 2 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

- การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปขององค์กร แบ่งตามรายปี รายอุตสาหกรรม และรายบริษัท
- การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกรรมการบริษัททับซ้อนแบ่งตามรายอุตสาหกรรม
- การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรควบคุมต่างๆ
- ผลการทดสอบสมมติฐาน

ส่วนที่ 1 ผลการวิจัยในเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์กรรมการบริษัทที่มีกรรมการทับซ้อน

เพื่อทราบแนวคิดเชิงลึกของบริษัทฯ ในเรื่องของหลักการและเหตุผลของการคัดเลือกและการบริหารบุคลากร ระดับสูงขององค์กร (Top Echelon) ของบริษัทฯ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกรรมการบริษัททับซ้อน อันได้แก่ เรื่องของความคาดหวังถึงประโยชน์จากคุณสมบัติและเครือข่ายทางสังคมของกรรมการบริษัทแต่ละคนและ ภาพรวมของทั้งคณะกรรมการ ทางผู้วิจัยได้มีโอกาสเข้าไปสัมภาษณ์ผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นกรรมการ บริษัทฯอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการจัดเสวนาระหว่างผู้วิจัยและกลุ่มกรรมการบริษัท ซึ่ง ประกอบไปด้วยกรรมการบริษัทมหาชนทั้งที่ทับซ้อนและไม่ทับซ้อนรวมจำนวนทั้งสิ้น 14 ท่าน (ขอสงวน นามและชื่อองค์กร) กลุ่มตัวอย่างที่ได้มีโอกาสในการสัมภาษณ์และเสวนาในเชิงลึกเหล่านี้จัดได้ว่ามีความรู้ และประสบการณ์ในด้านการบริหารจัดการองค์กร มีตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับสูง เป็นผู้ตัดสินใจและ รับรู้รับทราบเรื่องราวและบริบทที่เกี่ยวข้องกับกรรมการทับซ้อนในบริษัทมหาชนเป็นอย่างดี ท่านเหล่านี้มี ทักษะคิดในเรื่องกรรมการทับซ้อนที่น่าสนใจเป็นของตนเอง ทั้งนี้ทุกท่านเป็นกรรมการที่ผ่านการอบรมจาก Thai Institute of Directors (IOD) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จัดอบรมกรรมการบริษัทอย่างเป็นทางการเพื่อให้ กรรมการทั้งหมดทำหน้าที่อย่างโปร่งใสในบริษัทจดทะเบียนฯ ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ คำพูดใน ที่ประชุมเสวนา และการตอบแบบสอบถามของกรรมการบริษัทฯที่เข้าร่วมการวิจัยเชิงลึกทั้งหมดจะถูกจับเป็น ประเด็นเพื่อสร้างองค์ความรู้ในบริบทของกรรมการทับซ้อนสำหรับบริษัทจดทะเบียนในประเทศไทยได้ดี

ยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นประกอบการวิเคราะห์และพัฒนาสมมติฐานสำหรับงานวิจัยเชิงปริมาณที่เป็นหลักข้างต้น ด้วย สำหรับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-1 ข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ

ลักษณะเชิงประจักษ์	จำนวน
กรรมการบริษัทที่ให้ข้อมูลเชิงลึก	14
ช่วงอายุกรรมการฯ	
30 - 40	1
41 - 50	0
51 - 60	4
60 +	9
การศึกษา	
- ปริญญาตรี	2
- ปริญญาโท	7
- ปริญญาเอก	5
ดำรงตำแหน่ง(หรือเคย)ในบริษัทมหาชน	
1 ตำแหน่ง	10
2 ตำแหน่ง	3
3 ตำแหน่ง	1
ขนาดทุนจดทะเบียนองค์กร	
เล็ก (น้อยกว่า 500 ล้านบาท)	5
กลาง (500 – 5,000 ล้านบาท)	3
ใหญ่ (มากกว่า 5,000 ล้านบาท)	6
หน่วยงานรัฐถือหุ้น	3

ที่มา: การสัมภาษณ์และข้อมูลจากตลาดหลักทรัพย์ฯ

4.1 แนวการวิเคราะห์เชิงลึกที่เกี่ยวกับกิจกรรมการทับซ้อน

1. มุมมองด้านอำนาจหน้าที่ ความสำคัญและผลกระทบของคณะกรรมการบริษัทที่ท่านคิดว่ามีทั้งทางตรงและทางอ้อม ต่อผลการดำเนินงานของบริษัท เช่น รายได้ และกำไร มีอะไรบ้าง

ในคำถามนี้เป็นคำถามเบื้องต้นเพื่อให้กรรมการบริษัทนำเสนอแนวคิดของตนเองว่าโดยภาพรวมแล้ว กรรมการฯเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญกับผลการดำเนินการทางการเงินของบริษัท อันได้แก่ รายได้และผลกำไร ซึ่งเป็นตัวแปรตามของงานวิจัยนี้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการยืนยันตามทฤษฎีว่ากรรมการบริษัทเป็นบุคลากรที่มี

ความสำคัญอย่างยิ่งในความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งจากทัศนะของกรรมการบริษัททั้งหมดมีความเห็นตรงกันว่าอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทมีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อรายได้และกำไรของบริษัท สำหรับเนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าบทบาทของกรรมการฯ โดยเฉพาะที่เป็น Executive Directors คือกรรมการบริษัทที่มีหน้าที่ในการบริหารงานตามหน้าที่ต่างๆภายในองค์กรด้วย จะมีมากกว่า Non-executive Committee ซึ่งจะมีหน้าที่เป็นกรรมการมืออาชีพ คือให้การตรวจสอบและคำแนะนำที่เป็นทิศทางในภาพกว้าง ตามที่กรรมการบริษัทท่านต่อไปนี้กล่าว

“ผมว่าสิ่งที่กรรมการให้เยอะแล้วก็จริงๆ ในแง่ของทางองค์กรจะมีสองส่วนคือกรรมการที่เป็น Non-executive Directors กับ Executive Directors ซึ่ง Executive Director ถือสองหมวกอยู่ละคือหมวกของกรรมการและหมวกของผู้บริหาร เพราะฉะนั้นบทบาท ถ้าเราแยกเฉพาะส่วนของกรรมการส่วนๆที่ไม่ได้เป็นกรรมการบริหาร หน้าที่หลักๆก็จะเป็นเรื่องของ Internal Control เป็นส่วนมาก คือดูในเชิงที่ว่าทุกอย่างเรียบร้อยดี มีอะไรผิดพลาดหรือไม่ มีการมอร์นิเตอร์บ้าง ฟังทางด้าน Risk Management บ้าง หรือว่าห่วงหวั่งในเชิงของกลยุทธ์ว่าจะไปอย่างนั้นอย่างนี้ ดูเรื่องนั้นรียังระมัดระวังเรื่องนี่ยัง การอนุมัติงบใหญ่ๆนี้ต้องมีความระมัดระวังมากขึ้น เพราะฉะนั้น Roles ของเราจริงๆมันเหมือนกับทางด้านของ Compliance... ทั้งที่จริงๆเราควรจะไปทางด้านของ Strategic มากกว่า แต่ในความเป็นจริง กรรมการเองก็ไม่ได้คลุกอยู่กับบริษัททุกวันในรายละเอียด เพราะฉะนั้นส่วนใหญ่การเสนอกลยุทธ์ก็จะมาจากฝั่งของ Executive Director หรือฝ่ายการจัดการ เพราะฉะนั้นหน้าที่ของเราก็คือทำให้มันกระชับขึ้นทำให้มันดีขึ้น ทำให้มีความเสี่ยงน้อยลง ทำให้คิดรอบคอบขึ้น เท่านั้นเอง เพราะงั้นก็คิดว่าไม่นานจะมาก ที่เราช่วยได้คืออุดรูรั่ว การอุดรูรั่วก็คือส่วนหนึ่งที่ทำให้กำไรน่าจะ Contribute ให้กำไรพอสมควรครับ”

กล่าวโดยสรุป บทบาทและหน้าที่ของกรรมการตามแนวคิดข้างต้นระบุไว้ชัดเจนว่ากรรมการที่มีตำแหน่งบริหารในองค์กรและกรรมการที่ทำหน้าที่กรรมการอย่างเดียวจะแยกกันทำหน้าที่ในคนละส่วน ส่วนที่ผลิตกันในเรื่องการค้าและการ เช่น การผลิต การขาย การพัฒนาบุคลากรก็จะเป็นหน้าที่ของกรรมการบริหาร ส่วนกรรมการที่เป็นคนนอก หรือกรรมการอิสระก็จะมีหน้าที่ตรวจสอบ ในแง่แนวคิดและทิศทางเศรษฐกิจและหรือธุรกิจในลักษณะภาพกว้างๆ ดังนั้นเป็นที่น่าสนใจบทบาทของกรรมการอิสระในองค์กรที่มีหน้าที่ตรวจสอบและถ่วงดุลกรรมการในฝ่ายบริหาร กรรมการบริษัทอีกท่านหนึ่งกล่าวถึงบทบาทตรงนี้เมื่อถามว่า “ในฐานะกรรมการบริษัท ซึ่งถ้าเทียบกัน กรรมการอิสระกับกรรมการบริหาร ท่านอาจจะมองว่ากรรมการบริหารนี้มีอิทธิพลมากกว่ากรรมการอิสระในการเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินการขององค์กรหรือไม่” กรรมการท่านนั้นตอบว่า

“กรรมการผู้บริหารมีอำนาจมากกว่า แต่กรรมการอิสระพยายามที่จะทำทุกอย่างให้มัน โปร่งใส เพราะบางครั้ง บางโปรเจกต์ที่มีความเสี่ยงเข้ามาเราก็จะติดกไป เราไม่ให้... คือ ถ้าไม่มีการศึกษาข้อมูลที่ดีพอ เราก็จะไม่ให้ผ่าน เราพยายามรักษามาตรฐาน ในที่ระดับนี้ แล้วก็เหมือนกับกรรมการบริหารจะเป็นคน run แต่ว่าอิสระก็จะมาถ่วงดุล”

กรรมการอีกหนึ่งท่านที่เป็นตัวแทนองค์กรมหาชนขนาดใหญ่ที่มีภาครัฐถือหุ้นกล่าวว่าผลกระทบของ
กรรมการบริษัทที่มีกับบริษัทฯ ขึ้นอยู่กับตัวกรรมการบริษัทเองว่าจะเข้ามามีส่วนร่วมมากน้อยแค่ไหน และ
ผลกระทบที่ขึ้นกับรายได้และกำไรเป็นเรื่องที่พูดได้ยากเนื่องจากมีปัจจัยหลากหลายในกระบวนการสร้างผล
การดำเนินการเหล่านั้น และยังได้กล่าวว่าบทบาทหรือผลกระทบของกรรมการบริษัทในแง่ของตัวเลขในการ
ดำเนินการจะเป็นไปในลักษณะระยะกลางหรือระยะยาว ทั้งนี้ท่านได้กล่าวไว้ว่า

“วิธีที่จะ Set Direction ที่จะ Grow ยังไงแล้วก็เรื่องของส่วนใหญ่ style ของเราจะดู Medium Term ระยะ 5 ปีข้างหน้า
บริษัททางด้านจัดการมีไอเดียขึ้นมาว่ามี Products ใหม่หรือไม่ จะ grow อะไรไปอินเตอร์เน็ตไปจะไปอาเซียน
หรือไม่ จะ fight ใน Market Segment ไหน อันนี้เป็นเรื่องของ Strategy ซึ่งผลกระทบมันอยู่ที่ Future ของบริษัท คือ
จะคิดว่าจะ (กระทบ) 100% หรือ 5% แล้วแต่จะคิด แต่หน้าที่ในการ Set Impact Direction ซึ่งมันเป็นการที่ทำให้บริษัท
Survive Long-term มันเป็น Long Term Direction ว่า ควรจะไปอย่างไร ไม่ควรจะไปอย่างไร”

ประเด็นที่น่าสนใจจากบทสนทนาที่กรรมการบริษัทท่านนี้ได้กล่าวไว้ในเรื่องของผลกระทบจากบทบาทและ
หน้าที่ของกรรมการบริษัทฯ ทางด้านการดำเนินการ คือ

“กรรมการต้องเป็นผู้กำหนด Direction นโยบายแล้วก็คือกำหนด Strategic Thinking Direction ให้บริษัท กรรมการ
เราไม่ได้มีหน้าที่ต้องไปสั่งลูกที่ฝ่ายปฏิบัติการ แต่หมายความว่าให้ Guideline แล้วก็ให้ Direction เพื่อให้บริษัท
เติบโต เพื่อให้บริษัทมีความเจริญก้าวหน้า มี Growth Potential เพื่อ Shareholders’ Value อันนี้เป็นหน้าที่ของบริษัท
กรรมการอยู่แล้ว ถ้าเมื่อกรรมการมา just sit in แล้วก็นั่งฟังประชุมอนุมัติ อะไรที่จัดการ เสนอมาเดือนต่อเดือน มัน
เป็นกรรมการแบบส่วนใหญ่ก็เป็นอย่างนั้น มันไม่ใช่ของเรา style เรามันเป็นลักษณะที่เรียกว่ามัน Create Value ให้ผู้
ถือหุ้น... คือพูดง่ายๆ Create growth ให้บริษัท บริษัทจะโตได้ต้องมี growth พนักงานจะได้มี growth ด้วย growth
มันไม่ใช่ success (for the sake of growth) มันเป็น profitable growth มันก็ต้องมี profit มันก็ต้องมีให้ผู้ถือหุ้น ให้
พนักงาน”

แม้กรรมการฯข้างต้นจะไม่ได้ให้ความเห็นโดยตรงว่าบทบาทและอำนาจของกรรมการบริษัทฯ ไม่ว่าจะเป็น
Executive Directors หรือ Non-Executive Directors และ โดยบทบาท และ หน้าที่ไม่ได้ไปเกี่ยวพันโดยตรงใน
ระยะสั้นกับหน่วยปฏิบัติการแต่จากการตีความทุกคนได้ให้ความสำคัญกับการที่กรรมการฯบริษัทฯ เข้าใจใน
หน้าที่ของตัวเองและดำเนินการในส่วนที่เป็นบทบาทของตัวเองอย่างเต็มที่ก็จะทำให้องค์กรมีผลการ
ดำเนินการทางการเงินที่ดีได้ ตามที่กรรมการบริษัทอีกท่านได้กล่าวไว้ว่า

“บทบาทของกรรมการไม่ใช่ว่ามานั่งกินเงินเดือน มาเบี้ยประชุม มานั่งประชุม เคี้ยวแกมแล้วก็นั่งมัน
ไม่ใช่เปอร์เซ็นต์ style เรา มันไม่ใช่เปอร์เซ็นต์ มันมีอีกหลายบริษัทเป็นเปอร์เซ็นต์ meeting แสตัม อะ รับ
เบอร์แสตัม เราไม่ใช่รับเบอร์แสตัม”

สรุปประเด็นที่ 1

- คณะกรรมการบริษัทมีบทบาทสำคัญต่อผลการดำเนินการทางการเงินของบริษัทมหาชน
- กรรมการบริษัท (Executive Directors) กำหนด Strategic Direction ในระยะยาวซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการทางการเงินขององค์กร
- กรรมการบริหารมีบทบาทในเชิงการปฏิบัติงาน เสนอและผลักดันนโยบายเป็นส่วนใหญ่ กรรมการอิสระทำหน้าที่ถ่วงดุลและตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อผู้ถือหุ้น

2. คุณสมบัติของกรรมการบริษัทฯ สำหรับองค์กรของท่านเป็นอย่างไร ได้มีการกำหนดลักษณะเบื้องต้นไว้หรือไม่ แล้วปัจจุบันคุณสมบัติของแต่ละท่านเป็นไปตามนั้นหรือไม่

สำหรับคำถามในข้อนี้เป็นการสอบถามเพื่อรับทราบถึงทัศนะของกรรมการบริษัทฯ ว่าคุณสมบัติของกรรมการบริษัทฯ นอกเหนือไปจากคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ หรือ ความเชี่ยวชาญส่วนตัวแล้ว ความกว้างขวางหรือเครือข่ายของกรรมการบริษัทฯ เป็นอีกคุณสมบัติหรือไม่ที่องค์กรมหาชนให้ความสนใจ ปรากฏว่ากรรมการบริษัทฯ ทั้งหมดที่จากที่ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ไม่ว่าจะเป็นตัวแทนจากในลักษณะองค์กรใดไม่ได้กล่าวถึงเครือข่ายส่วนบุคคลว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญเบื้องต้นเลย แต่ตามที่คาดการณ์ได้กล่าวถึงคุณสมบัติในเรื่องของความสามารถส่วนบุคคล ความชำนาญการเฉพาะตัวของกรรมการฯ เป็นจุดหนึ่งที่บริษัทมหาชนให้ความสำคัญตามที่กรรมการท่านหนึ่งซึ่งมีความเชี่ยวชาญในด้านกฎหมายกล่าวว่า

“ABC เป็นบริษัทที่เป็นคนรุ่นใหม่รุ่นหนุ่ม เพราะฉะนั้นทุกอย่างจะทำค่อนข้างจะเป็นระบบ เค้าจะพยายามดึงมืออาชีพเข้ามาทำการจัดการของบริษัท คืออันไหนที่มีมือดีอย่างบริษัทที่ในธุรกิจนี้แหละเค้าก็พยายามที่จะดึงตัวเข้ามา... มาเป็นกรรมการด้วย หมายถึง ซื้ราคาแพงๆเค้าก็ซื้มา... สมมติว่าเค้าต้องการทางด้านไฟแนนซ์ เค้าก็จะดูประสบการณ์ของคนนี้ว่ามีประสบการณ์ขนาดไหน เพราะว่ากรรมการผู้จัดการบริษัทนี้ก็จะจบด้านบัญชี และเป็น Audit ด้วย เพราะฉะนั้นเค้าก็จะรู้ว่าคนในวงการนี้มีใครบ้างที่มีมือดี... ก็ ส่วนใหญ่ของเรามีประสบการณ์ด้านกฎหมายทางอสังหาริมทรัพย์พอดี บริษัทยังไม่มีประสบการณ์ด้านที่เป็นนายที่เข้ามาอยู่ในบอร์ด ก็เลยเข้าไป ก็จะได้ด้านนี้โดยตรง“

อย่างไรก็ตามเกือบจะทุกบริษัทให้ความสำคัญในเรื่องของบุคลิก ลักษณะส่วนตัวของกรรมการบริษัทคนใหม่ว่าจะต้องสามารถความเข้ากันได้กับกรรมการบริษัทคนอื่นๆเป็นหลัก เพราะหมายถึงการผลักดันนโยบายการทำงานให้สามารถเดินไปข้างหน้าได้ ดังที่กรรมการท่านหนึ่งกล่าวว่าที่องค์กรมหาชนขนาดเล็กของท่าน

“ไม่มีการกำหนดคุณสมบัติ[กรรมการฯ]ไว้เลย... ที่อยู่กันส่วนใหญ่ก็คือเป็นคนรู้จักเป็นคนกับทางผู้ถือหุ้นใหญ่ให้ ความไว้วางใจ ในบริษัทหลายๆแห่งก็ยังเป็นลักษณะนี้ ก็คือว่าหลายครั้งที่ผมเองก็เคยโดนทาบทามไปที่อื่นด้วย แต่ก็ มีคำถามมาว่าเราจะเอาคนที่เราไม่รู้จักเข้ามานั่งอยู่ในบอร์ดมันโอเคหรือเปล่า มันไม่ใช่เพียงแค่เค้ามาทำอะไรให้เรา

ได้แต่นั้นหมายความว่าต้องมีความไว้วางใจและเข้ากันได้พอสมควรเพราะว่าพอเข้าบอร์ดแล้วทุกคนโหวตหนึ่งเสียงเท่ากัน แล้วมันอยู่ที่ว่าใครมีหุ้นมากหุ้นน้อย คือผู้ถือหุ้นใหญ่ต้องมั่นใจว่าคนๆนี้เข้ามาไม่ใช่มาป่วน เพราะถ้าเอาคนที่เราไม่รู้จักเข้ามาเยอะเค้าอาจจะทำตามสิ่งที่เค้าคิด และพอผลไม่ตรงกับหุ้นๆใหญ่ ทุกอย่างมันก็เดินไม่ได้“

ประเด็นที่น่าสนใจสำหรับบริษัทมหาชนขนาดใหญ่ คือการคัดเลือกกรรมการบริษัทฯ ใหม่เข้ามาทำหน้าที่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงที่เป็นประธานกรรมการบริษัทด้วย ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะสวมหมวกในฐานะผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่มีอำนาจในการคัดเลือกตัวกรรมการด้วย ซึ่งกรณีเช่นนี้ น่าจะเป็นเรื่องปกติสำหรับบริษัทมหาชนขนาดเล็กหรือขนาดกลาง แต่ในประเทศไทยอาจจะเป็นไปได้ว่าเนื่องจากการกระจายตัวของผู้มีฐานะสูงและระดับกลางถึงระดับล่างมีน้อย จึงทำให้ยังมีผู้ถือหุ้นรายใหญ่ๆที่มีอำนาจในการบริหารงานบริษัทมหาชนใหญ่อยู่ดังที่กรรมการบริษัทฯ ท่านหนึ่งกล่าวไว้ว่า

“บ้านเราปกติผู้ถือหุ้น [รายย่อย] ไม่มีสิทธิที่จะเลือก [กรรมการบริษัท] ส่วนใหญ่ก็จะเป็นเรื่องที่บริษัทเป็นคนเลือก เป็นลักษณะบล๊อคโหวต ลักษณะนั้น ผู้ถือหุ้น [รายย่อย] จะด้อยลงทุกอย่าง ไม่มีสิทธิที่จะได้รับโหวตขึ้นมา และส่วนใหญ่ผู้ถือหุ้นรายย่อยๆก็จะรวมกันไม่ได้ . . . รายใหญ่ก็คือบริษัท“

สำหรับในส่วนขององค์กรมหาชนที่มีภาครัฐถือหุ้นใหญ่ กรรมการบริษัทฯ ท่านนี้จะกล่าวถึงคุณสมบัติของกรรมการบริษัทฯ ตามลักษณะของที่มาของกรรมการท่านนั้นๆ กล่าวคือจะไม่ได้กล่าวในเรื่องคุณสมบัติส่วนตัวหรือความเชี่ยวชาญพิเศษของกรรมการแต่ละท่าน ซึ่งอาจจะอนุมานได้ว่าแต่ละท่านย่อมมีความรู้และประสบการณ์ที่อยู่ในระดับมาตรฐานที่สูงและมีความสามารถในที่จะได้รับเลือกเป็นตัวแทนของหน่วยงานภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นกระทรวงการคลัง กระทรวงคมนาคม กองทัพอากาศ หรือหน่วยงานของรัฐส่วนอื่นๆที่มีส่วนได้เสียได้ หรือเป็นผู้ถือหุ้นในสัดส่วนที่มีความสำคัญเพียงพอที่จะมีตัวแทนเป็นกรรมการบริษัทฯ ให้องค์กรนั้นๆ ดังนั้นในประเด็นของการตั้งกรรมการบริษัทฯ โดยพิจารณาจากความสำคัญของอำนาจรวมถึงสัดส่วนการถือครองหุ้น โดยเฉพาะในองค์กรมหาชนที่มีภาครัฐถือหุ้นจึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ตามที่กรรมการบริษัทขององค์กรมหาชนที่มีภาครัฐถือหุ้นอย่างการบินไทยกล่าวไว้ว่า

“จริงๆต้องเข้าใจประวัติเดิมว่าเป็นทหารอากาศ . . . เดิวนี่ก็มาเป็นกระทรวงการคมนาคม คุมอยู่ ฝั่งๆที่ทั้งสองเจ้าถือหุ้นนิดเดียว ทหารอากาศไม่ได้ถือหุ้นด้วย เพียงแต่เราใช้ดอนเมือง ก็เป็น Expertise ทางด้านการบิน เสร็จแล้วก็มากระทรวงคมนาคม เปลี่ยนยุคกลายเป็นกระทรวงคมนาคมมาคุมการบิน สมมติเรื่องของ Transportation ฝั่งๆที่กระทรวงคมนาคมถือหุ้นแค่ 1 เปอร์เซ็นต์ แต่คนที่ถือหุ้นหลักใหญ่ก็คือกระทรวงการคลัง การคลังนี้ไม่ได้มีบทบาทเท่าไร จนกระทั่งเกิด Crisis ขึ้นมา ต้องเพิ่มทุน พอเพิ่มทุนบทบาทการคลังก็มามากขึ้นมันก็เลยมีกรรมการฝั่งทางด้านกระทรวงการคลังเข้ามามากขึ้น มันก็เป็นบาลานซ์ระหว่างกระทรวงการคลัง กระทรวงคมนาคม [ที่นี้ก็คือเป็นเรื่องของเงิน ที่เป็นคนนำเอากรรมการนี้เข้ามา?] . . . ถูกต้อง . . . ส่วนใหญ่จะมีที่มาจากสองกลุ่ม กระทรวงการคลัง กระทรวงคมนาคมต้องมาภูมิภาคไทย [ก็จะมีการเมืองเข้ามา] . . . อยู่แล้ว ไม่มีการเมืองได้ไง”

สรุปประเด็นที่ 2

- คุณสมบัติส่วนตัวในเรื่องของความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ส่วนตัวของกรรมการบริษัทเป็นเรื่องสำคัญ ทุกคนไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องเครือข่ายในการเข้ามาเป็นกรรมการบริษัท
- กรรมการบริษัทต้องเป็นที่ไว้วางใจได้และที่สำคัญต้องเข้ากันได้กับกรรมการบริษัทท่านอื่นๆ
- กรรมการบริษัทส่วนใหญ่ได้รับการทาบทามและคัดเลือกจากบริษัทซึ่งในที่นี้ก็คือผู้ถือหุ้นใหญ่
- กรรมการบริษัทที่มาจากภาครัฐมีความเกี่ยวข้องทางด้านความเชี่ยวชาญ อำนาจและการเมืองด้วย ส่วนมากเป็นตัวแทนจากหน่วยงานของรัฐมาควบคุม

3. จำนวนกรรมการบริษัทที่มีความสำคัญหรือไม่

ทัศนะของกรรมการบริษัทฯในเรื่องที่เกี่ยวกับจำนวนกรรมการบริษัทจะไม่ได้มองเกี่ยวกับเครือข่ายหรือจุดเชื่อมต่อของกรรมการแต่ละคนที่นำมาสู่องค์กรมากนัก แต่กรรมการแต่ละท่านจะให้ข้อมูลที่มีความสอดคล้องกันว่าจำนวนกรรมการที่เหมาะสมในการทำงานจะดีที่สุด กล่าวคือจำนวนที่ไม่น้อยเกินไปจนไม่สามารถนำเสนอแนวคิดใหม่ๆให้กับองค์กร แต่ต้องไม่มีจำนวนกรรมการมากจนทำให้การประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบายของบริษัทไม่สามารถเดินหน้าต่อไปได้ ประมาณสิบกว่าท่านสำหรับบริษัทมหาชนที่มีขนาดใหญ่ ดังที่กรรมการบริษัทต่อไปนี้จะกล่าว

”[จำนวนกรรมการบริษัท] น้อยเกินไปก็ไม่ดี เพราะปรกติที่ผมนั่งสองบริษัท ถ้าเป็นบอร์ด เป็นออดิท committee อย่างน้อยต้องมีซัก 3 ด้านก็คือจะรับผิดชอบเป็น ด้านๆ คือ ด้านกฎหมาย แล้วก็ บัญชี แล้วก็การเงิน . . . ภาพรวมก็ กรรมการบริษัทที่นี้ประมาณซัก 4-5 ท่านรวมกันผมคิดว่าประมาณ 9 . . . มากไปก็คือเสียงมันแตก คือเวลาโหวตมันไม่ได้ไปทางเดียวกัน . . .[หมายถึง CEO ไม่สามารถควบคุมเสียงได้ ?] . . . ก็ไม่ถึงกับควบคุมได้ แต่คุยภาษาเดียวกันได้ คุยกันรู้เรื่อง“

“ผมไปเรียน IOD (Thai Institute of Directors) มา มันก็มีตัวเลข โกดไลน์อยู่ที่ IOD จะมีโกดไลน์อยู่ว่า คือเรารู้อยู่แล้วน้อยไปไม่ดีแน่ๆ น้อยไปโอเคจะน้อยมาก ส่วนมากเกินไปก็ไม่ดีแน่ๆอีกเพราะว่าไม่ effective คือมานั่งแล้วก็ไม่ได้ทำอะไร ก็ยกมือๆกันไปเรื่อยๆ มันก็จะมีตัวเลขที่เหมาะสมถ้าผมจำไม่ผิด รู้สึกจะอยู่ประมาณแถวๆ 7-15 อะไรอย่างนี้ นั่นคือตามทฤษฎี“

“ก็ประมาณสิบกว่าคน ผมคิดว่าสิบต้นๆกำลังดี มากไปไม่ดี ประชุมที่ถ้าคนมากเกินไป อย่างยี่สิบคนที่เข้ามาเนี่ยมันมีแต่แชร์แมนพูดก็แค่นั้นเอง โอกาส contribute มันไม่มี“

จากข้อมูลที่ได้ไปทำการสัมภาษณ์ในเชิงลึกดังกล่าว ได้พบว่าการกำหนดจำนวนกรรมการบริษัทที่มีความเกี่ยวข้องกับ Contribution ของกรรมการแต่ละคนมากกว่าความเกี่ยวข้องที่มาจากสัดส่วนการถือหุ้น ซึ่ง

กลุ่มกรรมการที่ทำการสัมภาษณ์ประกอบไปด้วยกรรมการที่เป็น Executive Directors และที่เป็น Non-executive Directors และมีกรรมการบริษัทที่เข้ามาสู่ตำแหน่งด้วยความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ และประสบการณ์ หรือกรรมการบริษัทที่เข้ามาสู่ตำแหน่งเพราะเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นใหญ่ในองค์กรมาชนั้นๆ ทั้งนี้ กรรมการจะให้ข้อมูลที่เน้นถึงหน้าที่ ความเชี่ยวชาญ วิชาชีพต่างๆของกรรมการแต่ละคนที่นำมาสู่ คณะกรรมการบริษัท จะกล่าวถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นตามวิชาชีพในลักษณะของ Matrix Organization กล่าวคือจะเป็นการทำงานในลักษณะต่าง Functions กันในแต่ละคณะ เช่นมีการตั้งคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนของผู้บริหาร คณะกรรมการตรวจสอบที่ประกอบไปด้วยฝ่ายต่างๆ ตามข้อมูลที่ให้ สัมภาษณ์ต่อไปนี้

“อย่างการบินไทยตอนนี้ก็มี ไรซ์มิด ก็คือมีเอกชนก็มีทางฝั่งเรา ข้าราชการก็มีกระทรวงการคลัง กระทรวงคมนาคมก็เข้ามา ทางด้านไฟแนนซ์ก็มีเยอะ กรรมการด้านไฟแนนซ์เข้ามา ก็ช่วย แล้วก็มีเรื่องของทางด้านของ Legal Opinion มันก็มีกฎหมาย บัญชีก็ตรวจสอบ มันต้องมี Good Composition มันต้องมีอย่างเนี้ย คือ กรรมการที่รู้ Businesses กรรมการที่รู้ทางการเงิน กรรมการที่รู้ทางด้านบัญชี กรรมการที่รู้เรื่องกฎหมาย เรคคูละชั้น คงต้องมารู้เรื่อง เรคคูละชั้นการบินอะไรต่างๆ . . มันต้องเป็น Blended Mix . . . [สำหรับ Roles ของท่านคือ ?] เราถือว่าเรา เราจะให้ Comment เรื่องของ Overall Strategy สำหรับธุรกิจขนาดใหญ่“

“ปรกติทุกคนก็จะเข้าประชุมคณะกรรมการตามวาระที่ว่ากันไป แต่ในเรื่องของตัวงานก็จะแบ่งกันไป เช่น คณะกรรมการบริหารก็ดูเรื่องจัดการ คณะกรรมการตรวจสอบก็ไปดูเรื่องการตรวจสอบ หรือว่าถ้าเกิดมีอย่างอื่นเช่น เรื่องของ Compensation Committee ขึ้นมาเพื่อดูเรื่องของเงินเดือนของผู้บริหารที่ว่ากันไป เพราะฉะนั้นก็จะเป็น Co-ordination Committee ซะมากกว่า “

สรุปประเด็นที่ 3

- จำนวนกรรมการบริษัทน้อยไปไม่ดีเพราะจะขาดไอเดียใหม่ๆ แต่มากไปก็อาจจะควบคุมลำบากและไม่ได้มี Contribution ให้กับองค์กรสรุปประมาณว่าไม่มีตัวเลขที่แน่ชัดระหว่าง 9 -15 คน
- องค์กรประกอบของกรรมการบริษัทควรเป็นส่วนผสมของความหลากหลายในวิชาชีพด้านต่างๆ

4. ลักษณะการทำงานร่วมกันของกรรมการบริษัทเป็นอย่างไร

หากจะถามถึงลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการบริษัทแต่ละคนเพื่อทราบถึงลักษณะเครือข่ายภายในองค์กร จากพฤติกรรมและทัศนคติของกรรมการที่ได้ให้สัมภาษณ์พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไรก็ตามแต่เป็นอย่างไรก็ตาม คือในฐานะกรรมการบริษัทที่ได้รับการแต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่ในด้านต่างๆ ต้องมีการทำงานร่วมกัน ปรีกษาหารือกันในเรื่องกรรมการบริษัทแต่ละท่านมีความถี่หลายครั้งต่อปี และมีความสนิทชิดเชื้อและเข้ากันได้ ทั้งนี้ตามกฎหมายกำหนดให้มีการประชุมอย่างน้อยสามเดือนครั้งแต่ในบางบริษัท มหาชนมีการประชุมกันทุกเดือน

“ก็ไม่ค่อยได้เจอกันนอกจากว่าตอนประชุมใหญ่เท่านั้นเอง หรือว่ามีประเด็นเพิ่มเติม อย่างเช่นปีที่แล้วก็มีเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ เราก็จะมี meeting เพิ่มเติม ก็มานั่งคุยกันเรื่องนี้ หรือว่ามีเรื่องของงบลงทุนบางที่ก็มีการนัดประชุมพิเศษ แต่มันก็จะเข้าไปตามวาระมากกว่าที่จะเป็นการประชุมกลุ่มย่อย . . . ประชุมด้วยกันทุกสามเดือนครับ อันนี้คือ minimum ตามกฎหมาย ทุกสามเดือนครับ ส่วนใหญ่ก็จะประมาณนี้ครับเพราะว่ามากกว่านี้ผมว่ามันหลายเรื่อง เรื่องที่หนึ่งคือกรรมการเองนี้ส่วนใหญ่ก็ไม่มีเวลาว่างที่จะมาหรือว่าไม่ใช่กรรมการอาชีพ แล้วก็ยังมีเรื่องของค่าใช้จ่ายที่ต้องมีเกิดขึ้นอีกแล้วมันก็เป็นภาระของฝ่ายจัดการพอสมควรที่เวลาจะประชุมทีนี้เค้าต้องเตรียมการค่อนข้างเยอะ และถ้าประชุมบอร์ดก็ต้องส่งตลาดหลักทรัพย์อีก“

”ตามกฎหมายของตลาดจะต้องมีประชุมอย่างน้อยไตรมาสละครั้ง แต่ว่าของABC นี้จะประชุมกันบ่อย ขึ้นอยู่กับความจำเป็นเพราะบางที่อาจจะต้องมีการขออนุมัติซื้อที่ดิน ขออนุมัติกู้เงินอะไรพวกนี้ซึ่งต้องประชุมบ่อย. . . ก็ประมาณปีละสิบกว่าครั้ง ก็ไม่ถึงเดือนละครั้ง อยู่ที่ความจำเป็น“

สรุปประเด็นที่ 4

- ลักษณะการทำงานของกรรมการบริษัทเป็นแบบใกล้ชิดอย่างเป็นทางการ มีการประชุมอย่างน้อยทุกไตรมาส และทุกเดือน ไม่รวมการประชุมหัวข้อพิเศษที่อาจมีแทรกบางครั้งบางคราว

5. ทักษะของท่านสำหรับกรรมการบริษัทที่นั่งบริหารด้วย และทำหน้าที่ตรวจสอบด้วย (Duality) ดีหรือไม่อย่างไร

กรรมการทับซ้อนภายในหรือ Directorate Duality หมายถึงกรรมการบริษัทที่ทำหน้าที่ควบในบริษัทเดียวกันมากกว่าสองตำแหน่ง ยกตัวอย่างเช่นเป็นทั้งประธานกรรมการบริหารและเป็นกรรมการบริษัทด้วยในเวลาเดียวกัน หรือในบางกรณีกรรมการคนเดียวกันนั่งเป็นกรรมการบริษัททำหน้าที่โหวตในญัตติต่างๆ และในเวลาเดียวกันก็เป็นกรรมการในส่วนของ Auditing Committee ด้วย ซึ่งในทางกฎหมายยังไม่มีการระบุไว้ชัดเจนสำหรับการห้ามความทับซ้อนภายในเรื่องดังกล่าว แต่ดูเหมือนว่าหลักการปฏิบัติดังกล่าวจะเป็นเรื่องปกติสำหรับในบางบริษัทมหาชนทั้งขนาดใหญ่และขนาดย่อมไปแล้ว ดังที่กรรมการบางท่านกล่าวว่า

[ถ้าเป็นกรรมการบริษัทด้วยและเป็นกรรมการบริหารด้วย ท่านมองว่าเป็นยังไง] . . . ส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติก็ต้องเป็นแบบนี้เพราะว่าต้องการความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือข้อดีคือมันสะดวกในด้านของการดำเนินการ ข้อเสียก็อาจจะลือบปีได้ แต่ส่วนใหญ่ถ้าในระดับ Professional ส่วนใหญ่ถ้าเราลือบปีได้ เค้าไม่เห็นด้วยก็ เค้าก็ลาออก“

[ถ้านั่งเป็นคู่อดีต (Duality) คือว่าเป็นทั้งบริหารก็คือทำงานในหน้าที่ Manager และเป็นทั้งตัวแทนของแชร์โฮลเดอร์ด้วย] . . . ส่วนใหญ่บ้านเราจะเป็นอย่างนี้ แต่จริงๆ แล้วบอกว่าถ้าแยกได้ก็จะดี คือไม่สามารถที่จะมาลือบปีได้ อย่างงี้เนะ บริษัทต้องการให้คุณนั่งอย่างนี้เนะ [คือเป็นอิสระแล้วก็ทำงานเพื่อผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นก็ต้องทำไปบริษัทก็ทำไป] . . . ใช่มั้ย“

สรุปประเด็นที่ 5

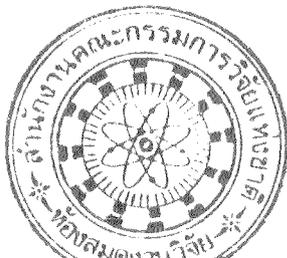
- มองว่าถ้าแยกกันดีกว่าแต่ในทางปฏิบัติจริงๆเป็นกระบวนการที่ทำให้การทำงานของฝ่ายบริหารทำงานได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

6. ท่านคิดว่ากรรมการทับซ้อนหมายถึงอะไร และปัจจัยที่ก่อให้เกิด กรรมการฯทับซ้อน ในบริษัททั่วไปมีอะไรบ้างแล้วในบริษัทของท่านกรรมการทับซ้อนเกิดขึ้นได้อย่างไร

ตามการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น กรรมการบริษัทมหาชนทับซ้อนๆ คือ กรรมการบริษัทที่ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทมากกว่าหนึ่งบริษัทมหาชนขึ้นไปในเวลาเดียวกัน จากการสัมภาษณ์และรับฟังความคิดเห็นของกรรมการบริษัทส่วนใหญ่จำนวนมากเกินกว่าสิบท่านจากการเสวนา พบว่ากรรมการบริษัททุกท่านคิดว่าการใช้คำว่า “กรรมการทับซ้อน” เป็นคำเรียกที่มีความหมายในเชิงลบ โดยหลายท่านแสดงความคิดเห็นว่าเป็นคำที่มีความใกล้เคียงกับคำว่า “ผลประโยชน์ทับซ้อน” หรือที่เรียกว่า “Conflict of Interest” ซึ่งมีความหมายถึงพฤติกรรมที่ไม่ดี เป็นการขัดแย้งทางผลประโยชน์ของผู้บริหารองค์กร ซึ่งในฐานะผู้วิจัยจึงได้ชี้แจงความหมายที่ถูกต้องไป ว่าเป็นเพียงลักษณะที่เป็นความคาบเกี่ยวในแง่ของความรับผิดชอบและบทบาทระหว่างองค์กรมหาชนซึ่งไม่ได้หมายถึงผลประโยชน์ที่ขัดแย้ง และนำไปสู่ผลกระทบในทิศทางลบเสมอไปในทางตรงกันข้ามลักษณะเครือข่ายกรรมการทับซ้อนบางประเภทถูกตั้งสมมติฐานว่าน่าจะส่งผลกระทบในทิศทางบวกให้แก่องค์กร อย่างไรก็ตามกรรมการหลายท่านก็ได้แนะนำคำเรียกต่างๆ เช่น กรรมการบริษัทเชื่อมโยง กรรมการสหสัมพันธ์ ซึ่ง ณ ปัจจุบัน ยังไม่สามารถหาคำเรียกกรรมการที่มีลักษณะเป็น Interlocking ได้จึงขอใช้คำว่า กรรมการบริษัททับซ้อน ไปก่อน

เมื่อสัมภาษณ์เพิ่มเติมในเรื่องของที่มาของการมีกรรมการทับซ้อน โดยทั่วไปและโดยเฉพาะในองค์กรที่กรรมการแต่ละท่านดำเนินการอยู่พบว่า กรรมการฯส่วนใหญ่ไม่เห็นความผิดปกติในเรื่องการมีความทับซ้อนแต่อย่างใด กรรมการท่านหนึ่งเห็นว่าเป็นเรื่องปกติเพราะกลุ่มบุคคลที่จะมีศักยภาพและมีคุณสมบัติเฉพาะที่จะมาเป็นกรรมการบริษัทขององค์กรมหาชนแห่งหนึ่งๆมีจำนวนไม่มาก จึงอาจมีความทับซ้อนกันได้ โดยได้กล่าวว่า

“ผมมองว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ เพราะว่าจริงๆต้องยอมรับว่าในประเทศไทยคนที่จะเป็นกรรมการบริษัทมีจำนวนไม่มาก และแม้ว่ากฎหมายจะบอกว่าใครจะเป็นก็ได้แต่ว่า โดยธรรมชาติของคนไทยเอง การจะเลือกใครซักคนที่เข้ามาเป็นกรรมการก็ต้องดูว่าคนๆนั้นอาจจะมีประโยชน์ที่จะช่วยบริษัทได้และก็ได้ และจะต้องเป็นที่ยอมรับในสังคม ซึ่งก็จะมีกลุ่มคนอยู่กลุ่มหนึ่ง ซึ่งเราก็ทราบอยู่อย่าง เช่นทหารบ้าง หรือว่าอดีตรัฐมนตรีบ้าง หรือนักวิชาการระดับสูงบ้างที่ได้รับเชิญมาก ดังนั้นก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้”



กรรมการอีกท่านหนึ่งให้ทัศนะที่ใกล้เคียงกันแต่แตกต่างกันไปบ้างในเรื่องของที่มาที่ต้องอาศัยความไว้วางใจกันในระดับหนึ่ง ซึ่งตามทฤษฎีความไว้วางใจ (Trust) แล้วกลุ่มคนดังกล่าวจะเป็นกลุ่มที่มีความใกล้ชิดกันเป็นพิเศษ เป็นลักษณะ Inner Circle คืออยู่ในวงเดียวกัน อาจเป็นญาติ พี่น้อง หรือเพื่อนสนิทกันเป็นส่วนใหญ่ (Mizruchi, 1996) ซึ่งกรรมการท่านนั้นได้กล่าวว่า

“[กรรมการทับซ้อน] เกิดขึ้นเนื่องจากความไว้วางใจของบริษัทเป็นตัวหลักเลย ความไว้วางใจ ก็อยากจะเข้าไปร่วมทำงานด้วย นี่เป็นตัวหลัก . . . โดยที่เป็นการไว้วางใจ หมายถึงว่าก็ต้องรู้จักกันสนิทสนมพอสมควร . . . ก็คงต้องรู้จักกันก่อนแต่ของ ACB นี้ผมไม่รู้จักมาก่อนแต่ก็มีรุ่นพี่แนะนำ แล้วคุยกันสองสามรอบแล้วก็โอเค . . . | แล้วคิดว่ามันจำเป็นต้องมีกรรมการทับซ้อนหรือไม่ เป็นอะไรที่หลีกเลี่ยงได้หรือไม่] . . . คือความจริงหลีกเลี่ยงได้ คือไม่จำเป็นก็ได้ สำหรับกรรมการบางท่านก็รู้จักกันมานานเพราะว่าเป็นเพื่อนกับกรรมการผู้จัดการบริษัทเป็นรุ่นพี่รุ่นน้องที่จุฬา วิศวฯ แล้วก็ค้าก็สนิทกันมานานแล้ว สมัยก่อนมีอีกท่านก็คือคุณพงศ์ สารสิน มาเป็นประธานบริษัท แล้วตอนหลังเยอะมากท่านเลยให้ลูกชายมานั่งแต่ลูกชายก็ไม่ไหวเหมือนกัน งานเยอะเหมือนกัน”

ในช่วงท้ายของบันทึกคำสัมภาษณ์เบื้องต้นพบว่าทัศนะของกรรมการท่านนี้เห็นว่ากรรมการทับซ้อนเป็นเรื่องที่สามารถหลีกเลี่ยงได้ [แต่อาจจะไม่ง่าย] โดยเฉพาะตัวของกรรมการบริษัทที่รับภาระที่มีความทับซ้อนของตำแหน่งที่มากจนเกินไป ก็สามารถที่จะเลือกทำเฉพาะองค์กรที่สามารถรับผิดชอบได้อย่างครอบคลุมเพียงพอ ทั้งนี้มุมมองสุดท้ายที่ได้ทำการสำรวจทัศนะของกรรมการคือ กรรมการทับซ้อนที่มีที่มาจากภาครัฐ เช่นที่ได้จากคำสัมภาษณ์จากข้างต้น ก็ได้รับทัศนะของกรรมการบริษัทดังต่อไปนี้

[จากในฐานะข้อมูลมีกรรมการทับซ้อนท่านหนึ่งมีชื่อซ้ำกันอยู่ 23 ตำแหน่ง] . . . นั่นแหละๆ ไม่รู้ คือเอาชื่อไว้เป็น แล้วเรียกยันต์กันผี . . . เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง หรืออาจจะป็นนายทหาร บริษัทอาจจะอยากตอบแทนให้เค้าก็ ซึ่งจริงๆ แล้วผมว่ามันไม่ควร ยิ่งบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ แต่ถ้าบริษัทธรรมดา ก็แล้วแต่ไม่ว่ากัน . . . บริษัทในตลาดหลักทรัพย์ก็คือผู้ถือหุ้นรายย่อยมีจำนวนมาก สงสารผู้ถือหุ้นรายย่อย เพราะเราเองก็ต้องดูแลเป็นปากเป็นเสียงให้ผู้ถือหุ้นรายย่อย . . . สมมติประชุมไตรมาสละครั้งต่อเดือน 20 บริษัทต้องประชุมให้ได้ 20 วันต่อสามเดือน [อย่างนี้ถ้าบริษัทประชุมทุกเดือนอย่างนี้ก็เหมือนยิ่งกว่างานประจำอีก] ใดๆ เพราะฉะนั้นผมว่ามันเป็นเหมือนการตอบแทนกันมากกว่าเพราะว่าพวกนี้มีเบี้ยประชุม . . . ส่วนหนึ่งก็อาจจะมีชื่อไว้เพื่อให้เห็นว่าคนนี้มีชื่อเสียงนะ”

จากข้อมูลข้างต้นการที่มีกรรมการทับซ้อนเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงเพื่อหน้าตาและบารมีของบริษัทก็เป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับทาง Mizruchi (1996) ได้กล่าวไว้ในหัวข้อของที่มาของกรรมการทับซ้อน คือเรื่องของ Legitimacy หรือความชอบธรรมและบารมีของคณะกรรมการบริษัท ในเรื่องของกรรมการบริษัทที่มาจากภาครัฐ ยังมีข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนนี้อีกว่า

”[กรรมการที่เป็นข้าราชการ] คือส่วนใหญ่ที่ผมทราบก็คือ อย่างกระทรวงการคลัง ไปถือหุ้นที่ไหนก็ส่งคนเข้าไปนั่งเพื่อไปดูแล เพื่อตรวจสอบ แล้วก็องค์กรต่างๆ ที่ต้องการนักกฎหมายก็ อัยการก็จะส่งคนไปนั่งๆ ก็ไปให้ความรู้ เป็นความรู้

ด้านกฎหมาย ก็โอเค [ถ้ากระทรวงการคลังอาจจะเป็นท่านหนึ่ง สมมติปลัดกระทรวงการคลังอาจจะไปนั่งไทยพาณิชย์ก็ได้ อาจจะไปนั่งกรุงไทยด้วยก็ได้ เพราะว่าในบทบาทคือเป็นผู้ตรวจสอบแต่นั่งคู่แข่งได้หรือไม่ครับ] . . . ส่วนใหญ่ ก็คือเท่าที่ผมทราบ เขาจะไม่ไปนั่งคนเดียวหลายแห่ง แต่อาจก็ส่งอธิบดีคนนี้ไปอยู่นู่น อธิบดีคนนี้ไปอยู่ที่นี่ อะไรอย่างนี้มากกว่า หรือรองอธิบดีอะไรอย่างนี้“

ดังนั้นจากข้อมูลเบื้องต้น ตามมารยาทและแนวทางการปฏิบัติ หน่วยงานที่จะต้องส่งข้าราชการหรือตัวแทนเข้าไปนั่งเป็นกรรมการบริษัทมักจะส่งบุคลากรคนเดียวกันหรือที่ทับซ้อนกัน ไปนั่งเป็นกรรมการบริษัทฯ สำหรับสององค์กรที่ถือว่าอยู่ในธุรกิจเดียวกัน

สรุปประเด็นที่ 6

- กรรมการทับซ้อนเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้จากกลุ่มคนที่มีความไว้เนื้อเชื่อใจกันเป็นส่วนใหญ่
- กรรมการทับซ้อนที่เป็นหน้าเป็นตาของหลายองค์กรส่วนใหญ่เป็นเหตุผลในเรื่องของการเป็นที่ยอมรับในสังคมมากกว่าการสร้างรายได้เปรียบในด้านอื่นๆ
- ตามมารยาทและแนวทางปฏิบัติ บุคลากรที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานของรัฐบาลจะไม่ดำรงตำแหน่งกรรมการทับซ้อนระหว่างองค์กรที่เป็นคู่แข่งกัน

7. ท่านมีมุมมองที่เป็นบวกหรือเป็นลบกับกรรมการฯทับซ้อนอย่างไร

สำหรับคำถามที่เป็นหัวใจของการสัมภาษณ์เชิงลึกของกรรมการบริษัทในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกรรมการทับซ้อนในครั้งนี้ ก็คือแล้วผลกระทบจากกรรมการทับซ้อนที่มีต่อผลการดำเนินการของบริษัทมหาชน ซึ่งกรรมการหลายคนได้ให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่าเป็นห่วงในเรื่องของเวลาและการทำงานหลายที่เกินไปจนทำให้ไม่สามารถอุทิศตัวเอง (Contribution) ให้กับทุกองค์กรได้อย่างเต็มที่

“ถ้าทำหลายแห่งมากๆ ปัญหา ก็จะตามมาอีกก็คือเรื่องเวลา เพราะเวลาประชุมในไตรมาสส่วนใหญ่ก็จะประชุมใกล้ๆกัน ทำให้ต้องวิ่งรอกซึ่งตัวนี้ไม่ดีเพราะทุกไตรมาสต้องประชุมก่อนรับรองงบซึ่งใกล้ๆกัน ทำให้มีปัญหา อย่างหลายท่านประชุม อาจจะต้องทั้งประชุมที่นี้ไปประชุมที่นู่นซึ่งอันนี้จะเป็นปัญหา [ก็คือท่านจะมองว่าปัญหาในเรื่องของเวลา] . . . เวลา ไม่ควรจะมียามากกว่าสองบริษัทถ้ามากกว่านั้นจะมีปัญหาแน่นอน“

“อีกส่วนหนึ่งที่เค้านั่งเวลกันเรื่องของกรรมการไปหลายที่ก็คือเรื่องของ Contribution นั่นก็คือกำหนดว่า เป็นได้ไม่เกิน ถ้าผมจำไม่ผิดตอนนี้ก็คือสามบริษัทเท่านั้น . . . เค้านั่งกำหนดไว้แบบนี้ว่า เป็นได้ไม่เกินสาม เฟรมมิ่งที่ผ่านมานั้น IOD ก็พยายามใส่ตรงนี้หมด ก็ว่า ไม่ควรเป็นมากเกินไปโดยไม่มีเหตุผล และก็มีหลายท่านที่เรียนอยู่รุ่นเดียวกัน ท่านก็ไปลาออกจากหลายๆที่เหมือนกัน ปัญหาคือพอไม่ Contribute หรือไม่มีเวลาเตรียมตัวในการประชุม พอทำหน้าที่ไม่ดีเนี่ยก็กลับกลายเป็นว่าไม่ได้ทำหน้าที่กรรมการที่แท้จริง และอันนี้ก็เป็นจุดหน้าห่วงเหมือนกันว่าถ้า

เกิดเป็นกรรมการทับซ้อนหลายที่มากจนเกินไป เรื่องปริมาณ มันไม่อยู่ที่การทับซ้อนนะสะ อาจจะไม่ทับซ้อนเลยก็ได้ แต่ว่าถ้ามีมากเกินไปก็คงไม่เหมาะ”

”เมื่ออ้างถึงกรรมการบริษัทที่มีชื่อมากถึง 23 ชื่อในหลายบริษัท] . . . ผมอาจจะไม่ห่วงเรื่องความสามารถ เพราะว่าถ้ามีคนเชิญเยอะขนาดนี้ คิดว่าท่านควรจะต้องเป็นท่านที่มีความรู้ความสามารถจริงๆ แล้วถ้าเกิดบอกว่า สมมติในหนึ่งบริษัทนี้ นั่งหลายคณะกรรมการด้วยนี้ ยิ่งน่าจะเป็นที่น่าเชื่อถือว่าเป็นคนที่มีรู้ความสามารถในด้านใดด้านหนึ่ง อาจจะเป็นนักบัญชี ส่วนใหญ่จะเป็นนักบัญชีที่นั่งหลายบอร์ดกันหลายๆเลย แต่ผมห่วงในเรื่องของ Contribution มากกว่าทำนองนี้ว่าท่านนั่งเยอะเกินไปเร่ไปล่า จะเจียดเวลาทำหน้าที่ให้เต็มที่ได้อย่างไร หน้าที่สมบูรณณ์ในทุกๆตำแหน่งหน้าที่“

“นั่งมากเกินไปก็ไม่ดี ถ้าทำซัก 20 ที่ ผมว่า Impossible ยูเอาเวลาที่ไหน ถ้าเผื่อผู้มีธุรกิจที่เป็น full time ของตัวเองแล้วยังไปกันใหญ่ ยูเอาเวลาที่ไหน ไปเป็นกรรมการ นี่เรา Retired แล้ว เรา Part-time แล้ว มาทำนี่ก็ประมาณ 2 ชั่วโมง Set Direction เสร็จก็ไปไทยพลาสติกซักชั่วโมง ไปอีกแห่งอีกชั่วโมง คือมันจะต้องหนึ่ง ข้อเสียคือถ้าเผื่อรับเยอะเกินไปมันจะต้องมีความพอดีเพราะไม่งั้น Contribute ให้องค์กรไม่ได้ ยู just for the sake of เอาชื่อเข้ามาเป็นกรรมการ มันไม่ได้คุณค่า ยูต้องรู้ธุรกิจ คือต้องรู้ว่า product อะไร รู้ Constraints ของในองค์กร Capability ของในองค์กรว่าจะไปได้ไง ไม่งั้นยู comment ไม่ได้“

“ถ้าเผื่อจะทำให้เป็นคัมกับการที่เป็นกรรมการ บางคนนั่งมากไปอ่านรายงานการประชุมยังไม่อ่านเลย มาถึงก็นั่งฟังแล้วก็ประชุมไป เสร็จแล้วก็กลับบ้านอะไรอย่างนี้ for the sake of ให้มันครบวาระองค์ประชุม มันไม่ใช่ โดยเฉพาะถ้าเผื่อเค้ามี full time หรือมีธุรกิจของตัวเองเป็นเจ้าของธุรกิจเองอย่างนี้ยิ่งไปกันใหญ่เลย ไม่มีทาง“

จากทัศนะข้างต้นจะเห็นว่ากรรมการทุกคนมีความเห็นสอดคล้องกันเรื่องของเวลาที่กรรมการทับซ้อนจะต้องจัดสรรให้แต่ละองค์กรที่ตัวเองมีภาระหน้าที่ โดยทุกคนเห็นด้วยว่าจำนวนที่มากขึ้นของจำนวนบริษัทที่ทำหน้าที่ (แม้จะไม่ซ้ำซ้อนกันในเชิงธุรกิจ) ก็น่าจะส่งผลทำให้ความรู้ความสามารถของกรรมการทับซ้อนด้อยค่าลง โดยเฉพาะท่านสุดท้ายที่ไ้บันทึกความคิดเห็นด้วยเลยว่าถ้ากรรมการบริษัทที่มีหน้าที่เต็มเวลาให้กับองค์กรใดองค์กรหนึ่งแล้ว ไม่ควรรับภาระหน้าที่ในอีกองค์กรหนึ่งๆเพราะเป็นไปไม่ได้ที่จะมีเวลาบริหารงานที่ตัวเองรับผิดชอบให้กับองค์กรมหาชนต่างๆครบถ้วนและสมบูรณ์ได้

ในอีกแง่มุมหนึ่งกรรมการบริษัทหลายท่านยังได้ให้ทัศนะในทิศทางลบ เนื่องจากเหตุผลเรื่องความขัดแย้งทางผลประโยชน์ของสององค์กรดังที่บางท่านได้กล่าวไว้

“เราจะกังวลเรื่องของ Conflict of Interest ถ้าเกิดว่า สองบริษัทนั้นอาจจะจะเป็นบริษัทซึ่งเป็นผู้แข่งขันหรืออาจจะมีการธุรกิจในอนาคตที่อาจจะเกิดการขัดแย้งกันได้ บทบาทของกรรมการในแต่ละที่จะเป็นอย่างไร ถ้าไม่มีกฎหมายใดๆทั้งสิ้นเลย มันก็คงน่าห่วง แต่ถ้าเกิดว่ากรรมการท่านนั้นเป็นกรรมการที่รู้บทบาทของตัวเองคิดว่าต้องปกป้องผู้ถือหุ้นของตัวเองได้ดีที่สุด ดังนั้นแม้จะอยู่หลายบริษัทก็อาจจะไม่เป็นอะไร นอกจากว่ามันมี area ที่มันชนกันพอดี . . . หรือ

อาจจะเป็นซัพพลายเออร์ ของกันและกัน หรืออาจจะเป็นลูกค้าของกันและกันก็ได้ เช่น สมมติผมนั่งอยู่ฝ่ายซัพพลายเออร์ แล้วผมไปนั่งฝั่งลูกค้าด้วยอะไรอย่างนี้ คราวนี้ข้อมูลในเชิงว่าสินค้ามันจะเกิดการขาดตลาดหรืออาจจะมีการเปลี่ยนราคาในอนาคตอะไรอย่างนี้ละครับ มันก็อาจจะมียุทธศาสตร์การตัดสินใจอะไรบางอย่างเหมือนกัน”

ความเห็นข้างต้นของกรรมการฯท่านนี้เห็นว่าในมุมมองของกรรมการบริษัทที่เป็นปลายน้ำ หากได้มีส่วนรู้เห็นเกี่ยวกับนโยบายหรือสถานะทางธุรกิจของบริษัทที่อยู่ต้นน้ำอาจทำให้กรรมการทับซ้อนดำเนินการบางอย่างซึ่งจะยังผลให้บริษัทหนึ่งบริษัทใด ได้รับผลประโยชน์หรือผลลัพธ์ที่ไม่ควรจะได้รับหากไม่มีกรรมการทับซ้อนนั่งอยู่ระหว่างกัน งานวิจัยหลายชิ้นกล่าวถึงความไม่ก้าวหน้าของบริษัทลูกหนึ่งที่ถูกบังคับให้มึกรรมการบริษัททับซ้อนจากธนาคารมาทำหน้าที่ตรวจสอบและตรวจตรากิจกรรมการดำเนินการเชิงนโยบาย ทำให้บริษัทลูกหนึ่งเองไม่สามารถดำเนินกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวต่างๆ เช่น การอนุมัติงบวิจัยและพัฒนา งบฝึกอบรม หรือแม้กระทั่งงบการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ทั้งนี้เนื่องจากกรรมการบริษัททับซ้อนจากธนาคารจะทำหน้าที่ตัดสินใจว่ากิจกรรมที่บริษัทลูกหนึ่งจะต้องทำต้องไม่มีความเสี่ยงเชิงธุรกิจเพิ่มเติมเนื่องจากลูกหนึ่งมีภาระเงินต้นและดอกเบี้ยที่ต้องชำระให้ครบถ้วนและตรงเวลา (Hitt, Ireland, & Hosskisson, 2005) ลักษณะแนวคิดดังกล่าวคือ กรรมการทับซ้อนแนวตั้ง (Vertical Interlocking Directorates) คือกรรมการบริษัทดำรงตำแหน่งในบริษัทที่เป็นต้นน้ำและปลายน้ำของกันและกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Mizruchi (1996) ที่กล่าวว่าหนึ่งในสี่เหตุผลของการมีกรรมการทับซ้อนคือ ความร่วมมือและตรวจสอบ (Cooptation and Monitoring) ในกรณีนี้กรรมการบริษัทท่านหนึ่งให้ความเห็นว่า

“เป็นเรื่องปกติเลยนะที่เบงค์จะได้รับเชิญไปนั่งในบริษัทที่เป็นลูกหนึ่งของเบงค์ ซึ่งมันก็เป็นเรื่องธรรมดา เพราะว่าถ้าไม่ไปนั่งก็ไม่มีทางรู้สถานะที่แท้จริงของลูกหนึ่ง เพราะฉะนั้นการเข้าไปนั่งอยู่ตรงนั้น สามารถทำให้ ตรวจสอบลูกหนึ่งได้จริงๆผมมองว่าการเป็นเจ้าหนึ่งก็เหมือนการเป็นผู้ถือหุ้นคนหนึ่งเหมือนกัน เพราะถ้าลูกหนึ่งเกิดการดำเนินงาน ไม่ดีขึ้น เบงค์ก็คือเจ้าของนั่นเองนั่นเอง เพราะฉะนั้นผมว่าก็เป็นเรื่องธรรมดาจริงๆ ถือว่า โอเค”

แม้ว่างานวิจัยจากต่างประเทศจะชี้ให้เห็นจุดด้อยของกรรมการทับซ้อนแนวตั้งในเรื่องของการถูกจำกัดการทำกิจกรรมที่จะส่งผลกระทบต่อกรรมการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว แต่หนึ่งในข้อสมมติฐานระบุว่าเนื่องจากบริษัทลูกหนึ่งที่ถูกควบคุมเหล่านั้นมีสัดส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์ในระดับสูงมากจนกรรมการบริษัทจากธนาคารอาจจะกังวลว่าบริษัทฯจะมีความเสี่ยงจากการดำเนินการดังกล่าวมากเกินไป ในมุมมองทางบวกนี้ การมีกรรมการบริษัททับซ้อนแนวตั้งช่วยควบคุมและสร้างวินัยทางการเงินและการลงทุนให้กับบริษัทฯไม่ให้มีกิจกรรมที่มีความเสี่ยงมากเกินไป ในกรณีของบริษัทมหาชนไทยจากแนวคิดของกรรมการข้างต้น การมีกรรมการทับซ้อนที่เป็นธนาคารอาจจะมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของการตรวจสอบและควบคุมจากธนาคาร แต่ในอีกส่วนหนึ่งก็อาจเป็นเรื่องของ ข้อได้เปรียบเช่นกัน ถ้ามองว่าการมีกรรมการทับซ้อนที่เป็นตัวแทนจากธนาคารจะทำให้ความไม่แน่นอนในเรื่องของเงินทุนลดลงไป ในแง่นี้กรรมการหลายท่านมองผลประโยชน์ที่จะได้จากทั้งสองฝ่ายที่เป็น Win-Win Situation กล่าวคือ เมื่อธนาคารมีข้อมูลลงใน (จากการมี

กรรมการทับซ้อน) สำหรับโครงการต่างๆของคุณนี้ ทั้งธนาคารและตัวคุณนี่เองจะมีความมั่นใจในเรื่องการสนับสนุนทางด้านเงินทุน

สำหรับในเรื่องของกรรมการทับซ้อนแนวคิดที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์แบบเจ้าหนี้-ลูกหนี้ กรรมการหลายท่านได้มีการอภิปรายถึงประโยชน์ในทิศทางบวกจากการทับซ้อนแนวคิดดังกล่าวอย่างกว้างขวาง กรรมการฯสองท่านมองว่าการมีกรรมการทับซ้อนแนวคิดจะเสริมให้เกิดประโยชน์ในลักษณะ Win-Win Situation โดยกรรมการท่านหนึ่งได้กล่าวถึงบทบาทของตัวเองในฐานะกรรมการทับซ้อนแนวคิดสำหรับองค์กรที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับวัสดุก่อสร้างและองค์กรที่ทำธุรกิจบ้านจัดสรรว่า

“ผมได้มีนัดกรรมการบริหารให้เจอกันเพราะจะได้เป็นพันธมิตรกันได้ พันธมิตรในที่นี้ก็คือ ชื้อ แลกเปลี่ยนอะไรกัน เพราะว่า DDD ขาย เข็ม หรือวัสดุก่อสร้างสำเร็จรูป ซึ่ง ABC ก็ต้องซื้ออยู่แล้ว . . . คือจริงๆเค้าก็ซื้ออยู่แล้ว เค้าก็เป็นลูกค้าที่ซื้อขายกันอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าผมแนะนำเพื่อ หนึ่งคือสะดวกขึ้น สองก็คือมีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆที่ DDD กำลังจะออก ก็ไปเสนอ ABC ได้ อย่างเค้าจะทำผนังสำเร็จอะไรพวกนี้ซึ่งมันก็ Win Win ทั้งสองฝ่าย . . . ซึ่งจริงๆแล้วผมเอง ไม่ได้มีอะไรเสียแต่ทั้งทั้งสองฝ่ายเค้าก็อยากจะทำพันธมิตรกันอยู่แล้ว DDD เค้าก็รู้ว่าผมนี่ที่เค้าก็อยากให้มีเมื่อไหร่จะนัด ABC ให้เค้า ผมก็นัดเสร็จแล้วก็เค้าก็คุยกัน“

จากคำสัมภาษณ์เบื้องต้นการมีกรรมการทับซ้อนทำให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจ แนวคิดได้อย่างแน่นอนอนทั้งนี้ การมีพันธมิตรทางธุรกิจที่มี Win-win Situation อาจจะไม่ได้หมายถึงบริษัทใดบริษัทหนึ่งจะได้กำไรมากกว่าปกติเมื่อเทียบกับการซื้อขายกันเอง เพราะแม้ว่าราคาการซื้อขายระหว่างพันธมิตร (สมาชิกในเครือข่าย กรรมการทับซ้อน) อาจจะต่ำกว่าราคาตลาดแต่ทั้งผู้ซื้อและผู้ขายก็พึงพอใจเพราะหมายถึงความเชื่อมั่นว่า กิจกรรมทางธุรกิจระหว่างสององค์กรจะสามารถเกิดขึ้นได้ในระยะยาว กรรมการบริษัทของการบินไทยท่านหนึ่งได้กล่าวถึงลักษณะการร่วมมือของการบินไทยและบริษัทมหาชนต้นน้ำเช่น BASF ว่าหากเกิดการติดต่อซื้อขายระหว่างกันแม้ว่าการบินไทยจะถือหุ้น BASF ในระดับหนึ่ง (ข้อมูลตามที่กรรมการท่านนี้กล่าว) ก็จำเป็นต้องเปิดให้มีกระบวนการจัดซื้อสาธารณะ (Open Competition) เพื่อเปิดโอกาสให้บริษัทขายน้ำมันรายอื่น ได้มีส่วนร่วมและเพื่อให้การจัดซื้อดังกล่าวมีประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้นการบินไทย

[กรณีการบินไทยซื้อน้ำมันกับ BASF] . . . ยังไงก็ไม่ได้ๆ มัน open อยู่แล้วยังไงก็ต้องเป็น open วิธีการจัดซื้อยังไงก็ต้อง open อยู่แล้ว ที่บอกไป ธุรกิจเป็น Integration Upstream - Downstream แต่วิธีการจัดซื้อ วิธีการประมูลซื้ออะไรต่างๆ เครื่องจักรซื้อ สเปร์รี่ชิ้นส่วน อะไรต่างๆ เค้าก็ต้อง open หหมด ตอนนี้พวกการบินไทยก็ซื้อน้ำมันก็ Open อยู่แล้ว . . . [กับ BASF] สมมติถือหุ้น 10 เปอร์เซ็นต์ของ BASF คิดว่ายังไง กรรมการการบินไทยซื้อน้ำมัน เราก็ต้อง Open ถ้าเมื่อเรามาถือหุ้นซัก 10 เปอร์เซ็นต์ 20 เปอร์เซ็นต์ ถ้าเมื่อถือหุ้นคอนโทรลบาร์เฟเกิน 50-60 เปอร์เซ็นต์ว่าไปอย่าง หมายความว่าถ้าเมื่อมันไม่มี Majority of Control หรือสมมติถือหุ้นบาร์เฟ เค้าได้มา 10 เปอร์เซ็นต์ของ Profit ... ส่วนของ 10 เปอร์เซ็นต์จะได้เท่าไร แต่ถ้าเรา save ค่าน้ำมันมหาศาลการไปซื้อจากเอสโวมันก็ต้องซื้อจากเอสโวะ“

กล่าวโดยสรุปบทสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า กรรมการทับซ้อนแนวตั้ง ทิศนะของกรรมการบริษัทรวมถึงกรรมการบริษัททับซ้อนแนวตั้งด้วยได้ให้ความเห็นไปในเชิงผลประโยชน์ในระยะยาวที่ทั้งสองหน่วยธุรกิจจะสามารถสร้างความไว้วางใจทำให้เกิดการทำธุรกิจในระยะยาว และลักษณะการทำธุรกิจจะเป็นแบบ Win-win Situation คือเพื่อผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทั้งสองในระยะยาว โดยเฉพาะกรรมการท่านหนึ่งได้ให้ทัศนะว่าการร่วมมือในทางแนวตั้ง (Upstream or Downstream Integrations) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการแข่งขันที่มีคู่แข่งในระดับโลก

“การแข่งขันในอนาคตมันเป็น Integration ใครไป Stand Alone อยู่เดี่ยวๆ ไม่มี Integration ไม่เวิร์คหรอก . . . คำว่าต้นน้ำปลายน้ำเป็นเรื่องของ Integration of Products อย่าง Chemical Businesses มัน Upstream คือ Ethylene Cracker เสร็จแล้วต้องมี Downstream คือ “โพลีโตนิก โพลีบลิคคลิน” อะไรต่างๆพวกนี้ก็คือ Upstream กับ Downstream ก็เรียกเป็น อินทิเกรชั่น หรืออินทิเกรตไปถึง โรงกลั่น [อันนั้นเหมือนกับ ไม่มีคู่แข่ง] . . . มี ก็มีคู่แข่ง ก็มี Disintegration ไปแข่งขันกับอีก Conglomerate Integration อื่นๆ เช่น อย่างปตท. ก็มีแข่งกับปูน แล้วก็แข่งกับเชล เอสโซ่ ปูนซีเมนต์ไทยก็ต้องแข่งกับ Global Companies . . . การที่กระระบบ Free Trade Open มี AFTA ขึ้นมามันสร้าง Competition อยู่แล้ว เราไม่ได้มองเป็น Domestic Market แต่เป็น Global Companies อย่างไทยอินเตอร์ ถือว่าเป็น Truly Global Competition ยังไงต้อง Survive ให้ได้ วิธี Survive คือต้องทำ Integration ด้วยวิธีการประมูลในการเลือกใครเลือกมันมันก็ต้องเป็น Open Competition เพื่อให้คนอื่นเค้าเข้ามาเปิดประมูลก่อสร้างซื้อเครื่องจักร Supplied Materials มันต้อง Open อยู่แล้ว”

กล่าวโดยสรุปกรรมการท่านนี้เน้นย้ำในเรื่องของความสามารถในการสร้างเครือข่ายแบบแนวตั้งเพื่อความสามารถในการแข่งขันระดับโลก การมีกรรมการทับซ้อนหรือผู้ถือหุ้นทับซ้อนเป็นประเด็นที่ทำให้บริษัทมีทางเลือก (กรณีทางเลือกระหว่าง BASF และ Esso) ในการที่จะเลือกคู่ค้าทางธุรกิจที่หลากหลายมากขึ้น แต่ทั้งนี้และทั้งนั้นในมุมมองของคณะกรรมการทั้งคณะเมื่อสวมหมวกบริษัทใดบริษัทหนึ่งก็จำเป็นต้องมีความโปร่งใสในการเปิดโอกาสให้ธุรกิจอื่นๆที่อยู่นอกเหนือเครือข่ายเข้ามามีข้อเสนอเพื่อผลประโยชน์สูงสุดสำหรับผู้ถือหุ้น อย่างไรก็ตามในทางตรงกันข้ามลักษณะกรรมการทับซ้อนแนวนอน (Horizontal Interlocking Directorate) ทิศนะของกรรมการบริษัททุกท่านเห็นว่าเป็น Practice ที่ต้องห้ามเพราะจะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างแน่นอน ดังที่กรรมการทั้งสองท่านต่อไปนี้กล่าวว่า

“ถ้าธุรกิจเดียวกันอัน คิดว่า [กรรมการทับซ้อน] จะเริ่มไม่ค่อยเหมาะสมแล้ว เนื่องจากว่าหน้าที่หนึ่งของกรรมการก็คือต้องไปดูในเรื่องของกลยุทธ์ ดูเรื่องกลยุทธ์ปุ้บมันก็จะทำให้กลยุทธ์ของการดูว่าบริษัทนั้นควรจะไปทางไหนๆนี้ อย่างจะรู้ว่าอีกบริษัทหนึ่งเค้าจะไปในทางทิศไหนก็อาจจะทำตัวได้ไม่เหมาะสม . . . ถ้าอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันนี้ผมคิดว่าคงไม่เหมาะ แต่ถ้าเป็นข้ามอุตสาหกรรมไม่น่าเป็นไร”

“[อย่างกรรมการทับซ้อนที่เป็นคู่แข่งกัน?] . . . อันนี้ผิดจรรยาบรรณ ไม่ได้เลย รวมทั้งถึงเรียกว่า เคยเป็นกรรมการบริษัทนี้ลาออกแล้วไปเป็นกรรมการผู้บริหารบริษัทนี้ ผิดจรรยาบรรณอย่างมหาศาลเลย มีคนทำนะแต่ผมคิดว่าผิดจรรยาบรรณ คือเอาความลับจากบริษัทหนึ่ง คือพวกนี้เป็นคนที่ไม่มี เนรคุณคน [แต่ถ้าเป็นกรรมการอิสระล่ะครับ] . . . ก็อิสระ ก็คุณเอาข้อมูลเค้าไปเท่าไร หรือนั่ง” 5 ปีบริษัทนี้รู้ทะเลาะไปรุ่งทุกอย่างหมด เสร็จแล้วขอลาออกแล้วอีกผู้แข่งขันให้ตั้งเพิ่มขึ้นหรือเห็นแก่เงิน หรือ ไปเป็นประธานอีกบริษัท ไปเป็นผู้แข่งขันทันทีมันผิดนะ [อีกมุมมองหนึ่งเป็นลักษณะ Collusive คือว่ามารวมกันเพื่อที่จะ Set Cartel ขึ้นมา] . . . อันนี้ก็ยังผิดใหญ่ ทำไม่ได้เลย ถูกฟ้องด้วย ถือว่าผูกขาด“

สรุปสาระข้างต้นเป็นลักษณะความร่วมมือในกระบวนการผลิตระหว่างองค์กรแบบแนวดิ่งและแนวนอนเป็นเครือข่ายซึ่งนำมาโดยกรรมการทับซ้อนที่ทำหน้าที่อยู่ในระหว่างสององค์กร ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกรณีต่อไปที่กรรมการบริษัทได้ให้ข้อมูล คือ เครือข่ายความเชื่อมโยงระหว่างสององค์กรที่มีความร่วมมือกัน (หรือมีน้อยมาก) ในเชิงของกระบวนการผลิต ในเรื่องนี้กรรมการท่านหนึ่งชี้แจงว่าแม้จะมีลักษณะธุรกิจที่ดูเสมือนไม่มีความเชื่อมโยงกันเลยในกิจกรรมกระบวนการผลิต แต่ในกระบวนการบริหารจัดการลักษณะการทำงานเรื่องนโยบาย การวางแผนก็เป็นเรื่องที่กรรมการบริษัทแต่ละคนจะสามารถนำเอาประสบการณ์หรือแนวคิดจากธุรกิจอื่นๆเข้ามาแบ่งปันและเป็นกรณีศึกษาได้ แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพของกรรมการด้วย ดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

“ขึ้นอยู่กับ Quality ของกรรมการว่าอยากจะ Contribute ท่านไหน ในความเห็นผมมองว่าเราสามารถเอาประสบการณ์จากธุรกิจหนึ่งไป Apply กับอีกบริษัทธุรกิจหนึ่งได้ ซึ่งในแง่ของการ Run ธุรกิจไม่ว่าจะทุกองค์กรก็ต้องมีปัญหาเรื่อง Strategic Planning เรื่อง Future เรื่อง Threats เรื่อง Competition เรื่องของระบบบัญชี เรื่องของระบบไอที เรื่องของ HR อะไรต่างๆพวกนี้ มันแชร์กันได้อยู่แล้ว . . . [วิสัยทัศน์ของกรรมการทับซ้อนจะกว้างกว่ากรรมการที่อาจจะอยู่ที่บริษัทเดียว] . . . ชั่วๆ นี้อย่างนี้เราดูเรื่องยา ไล่หมวกอีกใบ เราไปดูเรื่องการบินก็ได้ มาดูเรื่อง Chemical ก็ได้“

กรรมการอีกท่าน ได้กล่าวถึงการนำเอาประสบการณ์จากธุรกิจหนึ่งมาใช้ในอีกธุรกิจหนึ่ง เมื่อบริษัทแรกตัดสินใจทำธุรกิจ โดยใช้กลยุทธ์การขยายฐานธุรกิจที่มีความแตกต่าง (Diversification Strategy) กรรมการทับซ้อนสามารถที่จะแชร์เอาองค์ความรู้ของบริษัทที่สองที่ตัวเองมีอยู่มาช่วยทำให้สถานการณ์ของบริษัทแรกดีขึ้น เป็นการลดความเสี่ยงในการทำธุรกิจที่ตัวเองไม่ถนัด ทั้งนี้งานวิจัยจึงขอเรียกว่าลักษณะความร่วมมือในลักษณะนี้ว่าเป็นกรรมการทับซ้อนแนวนอน (Related Interlocking Directorates) อย่างไรก็ตามการเลือกเอาองค์ความรู้ของบริษัทที่สองเข้ามาแบ่งปันก็ขึ้นอยู่กับวิจรรย์ญาณของกรรมการทับซ้อนที่จะต้องรู้ขอบเขตของการนำเอาองค์ความรู้ที่ไม่ใช่ความลับทางการค้ามาเปิดเผยด้วย

“อย่างตอนนี้ของ DDD ธุรกิจเค้าก็คือทำวัสดุก่อสร้างไข่ม้อยครับ แต่ตอนนี้พยายามที่จะมาทำเรื่อง Real Estates ที่จะก่อสร้าง ซึ่งเค้าเคยทำมาโครงการหนึ่งซึ่งไม่มีประสบการณ์ สร้างบ้านเสร็จหมดแล้วมาขาย ทำให้มีปัญหามาก ซึ่ง

ตอนนี้แสดงว่าบริษัทไม่มีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นก็จะได้เรียนรู้ประสิทธิภาพจากของ AAA มาช่วยได้ ยกตัวอย่าง เช่น เร็วๆนี้ที่ผมพยายามให้ข้อคิดก็คือการจะซื้อที่ดินเป็นต้น คุณต้องเลือก Location ดีๆ เพราะ AAA นี้เค้าจะเลือกในเมือง ที่รถไฟฟ้าผ่านได้ แต่ DDD นี้เค้าพยายามทำอยู่นอกเมืองไกลๆ ซึ่งตัวนี้ทำให้มีปัญหาเรื่องตลาด ... [ที่นี้มันก็เป็นอะไรที่ คือท่านก็เป็นคนตัดสินใจเองบอกว่าจะเอาอะไรมาเปิดเผยหรือว่ามาให้คำปรึกษากับตัว DDD] ... ใดๆ คืออันไหนที่ดูแล้วมันไม่ใช่เอาความลับของบริษัทอีกบริษัทหนึ่งมาให้อีกบริษัทหนึ่ง“

ประเด็นความได้เปรียบในการแข่งขันที่มีกรรมการทับซ้อนจากมุมมองของบริษัทที่ได้สร้างเครือข่ายทั้งที่เป็น แนวตั้ง (Vertical Interlocking Directorates) แนวนอน (Horizontal Directorates) (ถ้าไม่ถือว่าเป็นสิ่งผิด กฎหมาย) และแนวนาน (Related Interlocking Directorates) จากทัศนะของกรรมการบริษัททุกคนที่ สัมภาษณ์รวมถึงที่ได้มีการเสวนามีความเห็นตรงกันว่าความได้เปรียบดังกล่าวย่อมส่งผลต่อการดำเนินการทางการเงินของบริษัทภายใต้เครือข่ายดีขึ้น

สรุปประเด็นที่ 7

- มุมมองที่เป็นลบหากมีการทับซ้อนระหว่างหลายองค์กรมากเกินไปเพราะจะทำให้ตัวกรรมการไม่มีเวลา ทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะกรรมการบริหารที่มีงานเต็มเวลาไม่ควรมีการทับซ้อนเป็นอย่างยิ่ง
- กรรมการทับซ้อนแนวตั้งจะทำให้เกิดความได้เปรียบในภาพรวมของเครือข่าย แต่ไม่การันตีผลประโยชน์ว่าจะอยู่ในส่วนของผู้ถือหุ้นรายย่อยหรือไม่
- กรรมการทับซ้อนแนวนอนเป็นเรื่องที่ผิดจรรยาบรรณ สามารถนำไปสู่การผูกขาดและผิดกฎหมายได้
- กรรมการทับซ้อนแนวนานทำให้เกิดผลประโยชน์และความได้เปรียบในเรื่องขององค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกัน

8. ลักษณะผลกระทบการดำเนินการที่เกิดจากกรรมการทับซ้อนที่สร้างเป็นเครือข่ายแบบแน่นแฟ้น เทียบกับกรรมการทับซ้อนในเครือข่ายแบบหลวม

ในคำถามข้อนี้ให้ทราบถึงทัศนะของกรรมการบริษัทฯ ในเรื่องของผลกระทบจากลักษณะเครือข่ายแบบแน่นแฟ้น (กล่าวคือ มีความทับซ้อนในบริษัทที่กรรมการบริษัทหลายคนนั่งอยู่ หรือบริษัทสมาชิกในเครือข่าย ต่างก็มีความสัมพันธ์กันโดยตรงเอง (Abuja, 2000)) และ/หรือลักษณะเครือข่ายแบบหลวม (กล่าวคือ เป็นเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ มีบริษัทสมาชิกที่ไม่ได้มีความสัมพันธ์กันทางตรง เครือข่ายมีลักษณะกว้างขวาง และไม่ทับซ้อน (Grannovetter, 1973)) ที่มีกับความได้เปรียบในการแข่งขัน ทัศนะของกรรมการแต่ละคนยังค่อนข้างไม่มีความสอดคล้องในการมองผลกระทบในแง่บวกและแง่ลบที่เกิดจากเครือข่ายกรรมการทับซ้อน ทั้งสองแบบ เริ่มต้นที่กรรมการบริษัทท่านหนึ่งกล่าวถึงความสามารถในการผนึกกำลังของเครือข่ายแบบแน่นแฟ้นระหว่างกลุ่มบริษัทที่ทำงานร่วมกันในลักษณะที่ทับซ้อนกันพอสมควร เช่นกลุ่มบริษัทในเครือ ปตท. ตามที่ได้ถอดความดังนี้

“บางครั้งบริษัทที่เป็นบริษัทใหญ่อาจต้องการฝึกกำลังมากกว่าแล้วประสบการณ์ของคนพวกนี้จะช่วยกันได้ . . . [อย่าง ปตท. เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ ปตทสผ หรือ ปตท Chemical อยู่แล้ว] . . . ใดๆ ก็ถือว่าเค้าเป็นคนลงทุน เพราะนั่นเค้าก็ส่งคนเข้าไปดู เป็นลักษณะของการตรวจสอบ . . . [ถ้าพูดถึงลักษณะของการตรวจสอบ ควรมีการทับซ้อนนั่งมากกว่าหนึ่งคนถึงจะเพียงพอ?] . . . มันจะไม่พอ เพราะตลาดจะกำหนดไว้เลยว่าควรจะมีซักกี่คน อย่างน้อยๆผมคิดว่าสามคนครับ . . . [นั่นคือจำนวนกรรมการตรวจสอบ แต่หากหมายถึงกรรมการทับซ้อนถ้ามีมากกว่าคนนั่งมันจะดีกว่า หรือว่ามีแค่คนเดียวก็เพียงพอหมายถึงว่า ในมุมมองของการตรวจสอบของปตทที่ต้องการตรวจสอบบริษัทลูก] . . . บริษัทขนาดใหญ่อย่างนั้นผมคิดว่าคนเดียวอาจจะไม่พอ เพราะจะเกี่ยวกับเนื้อหาสาระที่มันมากและซับซ้อน “

ดังนั้นจากทัศนคติข้างต้นลักษณะการมีเครือข่ายที่แน่นแฟ้นหมายถึงความสามารถในการตรวจสอบที่ทำแบบไขว้ (Cross-checking) ซึ่งจะทำให้มีความละเอียดและรอบคอบมากขึ้น เนื่องจากมีกรรมการทับซ้อนอีกคน (หรือหลายคน) คอยให้ความคิดเห็น ตรวจสอบ และคานอำนาจระหว่างกันให้กับองค์กรที่ทั้งสอง ในเรื่องของการฝึกกำลังระหว่างสององค์กร แม้กรรมการท่านนี้จะไม่ได้ให้รายละเอียดมากนักแต่กรรมการอีกท่านได้วิเคราะห์เครือข่ายแบบแน่นแฟ้นดังต่อไปนี้

“ในเชิงของการเป็นกรรมการ ผมว่าเวลาส่วนใหญ่ที่เราใช้เป็นเรื่องของการ Control เกือบ 70-80 เปอร์เซ็นต์ เพราะฉะนั้นมันเป็นเรื่องอะไรที่เป็น company specific มากๆ อาจจะมีแค่ 20 – 30 เปอร์เซ็นต์ที่เราเริ่มคุยกันเรื่องของงบลงทุน โครงการใหม่ๆ การพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ”

“ถ้ามองในเชิงการจัดการ ผมว่าแบบแรก [แบบแน่นแฟ้น] เพราะผมจะสันนิษฐานว่าที่กรรมการทับซ้อนกันแบบแน่นกันเป็นคู่ๆกัน น่าจะหมายความว่าผู้ถือหุ้นเป็นคนเดียวกัน พูดังๆก็คือเป็นกลุ่มเดียวกันเลย ประสิทธิภาพความสำเร็จ ขยายตัวแล้วก็ไปทำอีกบริษัทแล้วก็ขยายตัวเป็นบริษัทมหาชน เพราะฉะนั้นกรรมการก็เลยเป็นกรรมการที่มีความทับซ้อนกันอย่างแน่นมาก เพราะฉะนั้นถ้าเป็นลักษณะนี้ประโยชน์ในเชิงของ Performance ก็คือสองบริษัทน่าจะมีการ Co-ordinate กันเบื้องหลัง หรือว่าอาจจะไปอยู่เบื้องหน้าก็ตามในเชิงของกลยุทธ์เนื่องจากกรรมการนั่งทับซ้อนกันอยู่ทั้งสองที่ เพราะฉะนั้นถ้าสองบริษัทนี้มีความเกี่ยวข้องกัน ในเชิงธุรกิจไม่ว่าอย่างใดอย่างหนึ่งน่าจะไปด้วยกันได้ดี เช่น Supplier อาจจะทำ Supply chain ได้ดีมาก มีการวางแผนฝั่งหนึ่งเป็นคนขายอีกฝั่งหนึ่งเป็นคนผลิต และมีการทำเรื่องของกลยุทธ์ร่วมกันอะไรอย่างนั้นครับ เพราะฉะนั้นในเชิงของ Performance น่าจะเป็นอันนั้น (แบบแน่นแฟ้น) มากกว่า“

คำกล่าวข้างต้นพูดถึงการฝึกกำลังทำให้เกิดความได้เปรียบในระดับกลยุทธ์มากกว่ากระบวนการผลิต ทำให้องค์กรทั้งสองสามารถที่จะเห็นภาพรวมของอุตสาหกรรมได้กว้างขวางลง ไปถึงปลายน้ำและขึ้นไปถึงต้นน้ำ ซึ่งหากใช้แนวคิดของผลประโยชน์ในแง่ของการสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Management and Creation) ข้อมูลที่ได้จากเครือข่ายแบบแน่นแฟ้นเหล่านี้จะเป็นไปในเชิงลึกและซับซ้อน เป็นเรื่องเฉพาะธุรกิจและองค์กร

ที่หากกรรมการบริษัทไม่มีองค์ความรู้ที่ใกล้เคียงหรือสอดคล้องกัน และที่มาของกลุ่มธุรกิจทั้งสองเป็นเรื่องของกลุ่มผลประโยชน์ที่ไม่ได้มีรากฐานการทำงานของกลุ่มธุรกิจที่มีผู้ถือหุ้นเดียวกัน ข้อมูลเชิงลึกดังกล่าวก็ยากที่จะต่อยอดหรือสร้างเพิ่มเติมเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันได้

อย่างไรก็ตามสำหรับแนวคิดที่เป็นแง่ลบของการมีเครือข่ายกรรมการทับซ้อนแบบแน่นแฟ้น ได้มีกรรมการท่านหนึ่งกล่าวว่า

“ถ้าผมมองดูแล้วผมไม่อยากให้ยุ่งเยอะๆ [ทับซ้อนแบบแน่นแฟ้น] ในบริษัทมันสามารถที่จะ Lobby หรือ Convince ก็ได้ ตัวนี้ ผมอยากจะนั่งซัก ไม่มากแล้วมีกรรมการท่านอื่นจากที่อื่นมานั่ง . . . เพราะว่า ไม่งั้นเค้าก็มาชักจูง มีอิทธิพลกันได้ Lobby กัน ได้ แล้วอีกโปรเจกต์คุณต้องผ่านนะ ซึ่งตัวนี้มันไม่ดี . . . พุดถึงรายย่อยก็จะมีปัญหา แล้วบริษัทที่มีปัญหากันก็เพราะอย่างนี้”

”แบบทับซ้อน [เครือข่ายแบบแน่นแฟ้น] มันแบ่งโควต้ากันเอง basically แบ่งโควต้ากันเองภายในกรรมการ คือ . . . เป็นการที่จะตั้งบริษัทเพื่อจะให้กรรมการพรรคพวกกันเป็นกรรมการ เอาจี๋ที่ว่ากันตรงๆ มีเบี้ยประชุม มีอะไร มีแพคเกจมีอะไรต่างๆ ซึ่งมัน ไม่ถูก“

ทัศนคติข้างต้นกรรมการท่านแรกจะกังวลในเรื่องของการฉีกกำลังเพื่อต่อรองผลประโยชน์ให้กับบริษัททับซ้อนซึ่งกรรมการหลายคนดูแลอยู่ด้วยกัน ทำให้ผลประโยชน์สูงสุดอาจจะไม่ตกกับบริษัทหนึ่งแต่ไปตกกับอีกบริษัทหนึ่งซึ่งอยู่ในกลุ่มเดียวกัน หากพิจารณาในรายชื่อของผู้ถือหุ้นรายใหญ่ซึ่งเป็นเจ้าของทั้งสองกลุ่มผลการดำเนินการดังกล่าวเป็นเหมือนการถ่ายเทกำไรระหว่างกระเป๋าซ้ายและกระเป๋าขวา คือผลประโยชน์ไม่ไปไหนจากองค์กรรวม แต่หากมองในฐานะของกลุ่มผู้ถือหุ้นรายย่อยที่อาจจะเป็นเจ้าของเพียงธุรกิจของกลุ่มใหญ่ อาจจะเสียผลประโยชน์เนื่องจากไม่ได้เป็นเจ้าของทั้งสองกระเป๋าเหมือนรายใหญ่ กรรมการอีกท่านหนึ่งระบุว่าเครือข่ายกรรมการทับซ้อนแบบแน่นแฟ้นเป็นความสัมพันธ์ต่างตอบแทนระหว่างกลุ่มกรรมการที่เป็นพรรคพวก ทำให้อาจมีพฤติกรรมที่ทำให้องค์กรเสียผลประโยชน์ในการตอบแทนกลุ่มกรรมการบริษัทที่มีความแน่นแฟ้นมากเกินไป

สำหรับเครือข่ายแบบหลวม กรรมการท่านหนึ่งกล่าวถึงผลประโยชน์ที่จะได้จากแนวคิดใหม่ๆที่ไม่ซ้ำซ้อน โดยอ้างอิงจากพฤติกรรมของการสร้างเครือข่ายจากต่างประเทศดังต่อไปนี้

“กระจายตัวจะดีกว่า . . . ถ้าเผื่อไปดูต่างประเทศมัน [กรรมการบริษัท] ก็จะกระจายกันอยู่แล้ว . . . มันก็ต้องเอา New Thinking อะไรเข้ามา ไม่ทับซ้อน แล้วก็ทำให้ได้มุมมองใหม่ๆเข้ามา ไม่ใช่เป็นมุมมองที่ว่าอยู่ในกลุ่มของตัวเองมอง“

อย่างไรก็ตามกรรมการอีกท่านหนึ่งได้มีมุมมองในแง่ลบเกี่ยวกับเครือข่ายกรรมการทับซ้อนแบบหลวมๆ อาจจะทำให้เกิดความหยาบหลวมในการแชร์ข้อมูลที่เป็นความลับทางการค้า รวมถึงการทำงานและมุมมองและประสบการณ์ของกรรมการแต่ละคนก็มีกว้างขวางและสามารถที่จะแชร์ในที่ประชุมได้อยู่แล้ว (โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากการเป็นกรรมการทับซ้อน) ซึ่งมุมมองและประสบการณ์เหล่านั้นต้องเป็นข้อมูลในระดับที่ไม่ซับซ้อนและลึกซึ้งจนเกินไป ดังที่ว่า

“[เมื่อถามเรื่องประโยชน์จากข้อมูลที่ได้จากเครือข่ายแบบหลวม] ตรงนั้น insight ของการที่กรรมการแต่ละท่านไป ได้มาจากหน่วยงานอื่นมันก็ดาบสองคมเหมือนกันว่า ได้มาด้วยวิธีที่ถูกต้องรีเปลา หรือมันอาจจะเป็น Conflict of Interest ที่เราไม่รู้ตัวแต่เอามาเล่าให้อีกคนหนึ่งฟัง . . . นี่คือแบบหลวม ซึ่งเราก็ไม่รู้ว่าเหมือนกันว่าบริษัทนี้จะมาเป็น บริษัทคู่แข่งต่อไปรีเปลา หรืออะไรแบบนี้มันมีโอกาสหลุดได้มากกว่า ซึ่งผมมองว่า เนื่องจากกรรมการโดยส่วนใหญ่จะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถอยู่แล้ว จริงๆ ไม่จำเป็นต้องไปนั่งบอร์ดอื่นก็มีเรื่องมาเล่าได้เยอะแยะอยู่แล้ว โดยทั่วไปเพราะกรรมการแต่ละคนก็ทำอาชีพที่มีความรู้ความสามารถเยอะ ความรู้ที่ได้จากการไปนั่งของบอร์ดอื่นเนี่ยอาจจะไม่ได้มากนัก ที่จะเอามา Contribute ในบอร์ดของตัวเอง“

สรุปประเด็นที่ 8

- เครือข่ายกรรมการทับซ้อนแบบแน่นแฟ้นเป็นประโยชน์ในเครือข่ายองค์กรขนาดใหญ่ที่มีองค์ความรู้ใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการตรวจสอบความถูกต้องและองค์ความรู้เชิงลึกต่างๆระหว่างสมาชิกของเครือข่าย
- เครือข่ายกรรมการทับซ้อนแบบแน่นแฟ้นอาจทำให้เกิดการต่อรองอำนาจจากอีกขั้วกรรมการบริษัททำให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นตกอยู่ในภาพรวมของเครือข่ายแต่อาจไม่ได้ตกอยู่ที่ผู้ถือหุ้นรายย่อยอย่างแท้จริง
- เครือข่ายกรรมการทับซ้อนแบบหลวมทำให้มีความหลากหลายและมีแนวคิดใหม่ๆ แต่อาจจะก่อให้เกิดความผิดพลาดและข้อมูลส่วนใหญ่ที่ถ่ายทอดระหว่างสมาชิกจะไม่มี ความลึกซึ้ง

9. ภาครัฐทั้ง กตด. และ ตลท. รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเข้ามามีบทบาทในการกำกับดูแลคุณสมบัติของกรรมการทับซ้อนหรือไม่ อย่างไร

เมื่อกกล่าวถึงกรรมการทับซ้อนโดยเฉพาะในลักษณะเครือข่ายที่จะทำให้เกิดการผูกขาด และความมอญติธรรมในการแข่งขัน กรรมการท่านต่างๆได้อภิปรายในเรื่องนี้อย่างกว้างขวาง โดยท่านหนึ่งกล่าวว่า

“ผมเห็นด้วยนะ น่าจะมีไกด์ไลน์ซักนิดนึง ที่ไม่ใช่จากไอโอดี (Institute of Directors) ซึ่ง ไอโอดีก็ไม่ได้เป็นกฎหมายอะไรแล้วจริงๆการเป็นกรรมการในตลาดหลักทรัพย์ก็ไม่จำเป็นต้องมาขึ้นทะเบียนกับไอโอดีซึ่งหลายๆคนนี่เข้าใจผิดกันมากว่าจะเป็นการในตลาดหลักทรัพย์ต้องมาผ่านหลักสูตรไอโอดี แต่จริงๆมันไม่ใช่ ดังนั้นน่าจะ เป็นของทางภาครัฐแล้วผมว่าจะเป็น กตด ที่ดูแลในเรื่องของจำนวน ที่ดูให้เหมาะสม ขณะเดียวกันอาจจะต้องมีกฎลงไปในเรื่องของ Conflict of

Interest ด้วย เช่น ในอุตสาหกรรมเดียวกันหรืออุตสาหกรรมที่เป็นคู่แข่งกัน คือการจะนั่งเป็นกรรมการในอุตสาหกรรมเดียวกันบางคนอาจจะบอกว่่าก็ท่านนี้เชี่ยวชาญเรื่องนี้ เช่น ท่านนี้เชี่ยวชาญด้าน Real estate บริษัท Real estate ทุกคนก็เชิญท่านนี้หมด ก็แย่งตัวกันหมด แต่ถ้าเกิดท่านนั่งอยู่หลายบริษัทเกินไปนี่มันก็อาจจะมีคำถามขึ้นมาได้“

“ตอนนี้ยังไม่มีการคิด [ควบคุมจำนวนบริษัทที่บ้ชื้อนสำหรับกรรมการบริษัท] นะ แต่ว่าถ้ามีผมว่าก็ดีเหมือนกัน ไม่ควรให้บ้ชื้อนกันมาก อาจจะตั้งว่า นั่งไม่ควรเกินก็บริษัทสองบริษัท สามบริษัท เพราะไม่อย่างนั้นกรรมการเองก็จะมีปัญหาเวลาวิ่งไปประชุม จัดเวลาไม่ได้ . . . [จากประสบการณ์ของตัวเองนี้มองว่่ากำลังคิดใช้หรือไม่ครับ] . . . ครับ ถ้ามากกว่านี้ผมว่ามีปัญหาแน่“

จากข้างต้นกรรมการท่านนี้เห็นด้วยกับการมีแนวทางเป็นทางการจากภาครัฐในการกำหนดลักษณะเครือข่ายที่มีความบ้ชื้อนของกรรมการบริษัท โดยได้เน้นในเรื่องของจำนวนบริษัทที่มีตำแหน่งหน้าที่ไม่ควรที่จะมากเกินไปจนไม่สามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ นอกจากได้เสนอให้กลต. พิจารณากฎเกณฑ์ในเรื่องของการเป็นกรรมการบ้ชื้อนแนวนอน ซึ่งแม้ว่าจะขึ้นอยู่กับจริยธรรมของกรรมการแต่ละคน แต่เพื่อภาพรวมที่โปร่งใสและความเชื่อมั่นของนักลงทุน ก็เป็นเรื่องที่ทางการต้องพิจารณา กรรมการอีกท่านเข้าใจเรื่องความรับผิดชอบและหน้าที่ของ กลต. ในการควบคุมและตรวจสอบแต่ก็ได้ให้ข้อคิดว่่าข้อกำหนดและกฎเกณฑ์ต่างๆ ไม่ควรเป็นอุปสรรคมากกว่าเป็นโอกาสในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะยุคนี้ซึ่งเป็ญยุคที่ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพการทำงานในระดับโลก

” ตอนนี้ กลต. ออกกฎหมายหมยหิมะจนคนรำคาญ กลต. บางทีก็ไม่ Practical เพราะ กลต. บางคนมาทำงาน ไม่มีประสบการณ์ทางธุรกิจ บางทีออกกฎมาแล้วก็เข้มข้นไป . . . แต่จะไปคุมมากขึ้น ยังมี Free Competition Future มันเป็น Global Competition ในการแข่งขันการตัดสินใจต้องรวดเร็ว ถ้ามาออกกฎคุมอะไรต่างๆ แล้วจะทำให้ต้องมีการ Report ข้อมูล Documentation ทำนู่นทำนี่จนกลายเป็น Protective System แต่ไม่เกิด Efficiency ในการแข่งขัน . . . เป็นหน้าที่ของกลต. ที่จะต้องจัดการเอง แต่อย่าไปหมยหิม ให้ดูกว้างๆ นอกจากบริษัทที่มันแย่งจริงๆ เอาความแย่งของบริษัท 5-6 เปอร์เซนต์เสร็จแล้วมา apply กับบริษัทจำนวน 90 เปอร์เซนต์ มันถึงเป็นอย่างนี้ พอเกิดปัญหาปั้บ ชุกหุ้น ทำอะไรต่างๆ พวกนี้เพราะเจ้าของที่เป็นเจ้าแก ก็พยายามที่จะชุกกำไร ชุกนู่นชุกนี้ ฟอกเงินอะไรต่างๆ แล้วเอาพวกนี้มาคอนโทรลอีก 80 เปอร์เซนต์ซึ่งเป็นคนคืออยู่ เพราะงั้นก็แย“

สรุปประเด็นที่ ๑

- เห็นด้วยว่่าควรมีแนวทางเพื่อป้องกันผลกระทบในทางลบที่เกิดจากกรรมการบ้ชื้อนที่เป็นทางการ แต่ไม่ควรลงในรายละเอียดมากเพราะจะทำให้การทำงานของบริษัทมีความไม่ยืดหยุ่นและเสียเปรียบคู่แข่งในระดับโลกได้

สรุปประเด็นเพิ่มเติม [จำนวนกรรมการบริษัทที่ร่วมตอบแบบสอบถามทั้งหมด 12 ท่าน]

- กรรมการทับซ้อนเป็นเหตุการณ์ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในบริษัทมหาชน
[4 คนเห็นด้วยอย่างยิ่ง; 8 คนเห็นด้วย]
- กรรมการทับซ้อนนำมาซึ่งผลประโยชน์ทางการเงินและเป็นแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขัน
[10 คนเห็นด้วย; 2 คนเฉยๆ]
- กรรมการทับซ้อนเป็นเรื่องธรรมดา ตราบใดที่พวกเขาสามารถทำงานได้ตามหน้าที่และความรับผิดชอบตามปกติ
[4 คนเห็นด้วยอย่างยิ่ง; 8 คนเห็นด้วย]
- ทางการควรมีการออกกฎหมายหรือข้อกำหนดเพื่อควบคุมลักษณะและความรับผิดชอบของกรรมการทับซ้อน
[4 คนเห็นด้วย; 6 คนเฉยๆ; 2 คนไม่เห็นด้วย]
- กรรมการทับซ้อนถือว่ามิใช่ประโยชน์มากเพราะท่านเหล่านี้สามารถใช้เครือข่ายระหว่างองค์กรเพื่อทำให้งานสำเร็จ
[8 คนเห็นด้วย; 2 คนเฉยๆ; 1 คนไม่ตอบ]
- กรรมการทับซ้อนแนวตั้งถือว่าเป็นเรื่องปกติที่กรรมการจากบริษัทเจ้าหนี้ย่อยจะนั่งเป็นกรรมการบริษัทของลูกหนี้ย
[4 คนเห็นด้วย; 4 คนเฉยๆ; 4 คนไม่เห็นด้วย]
- กรรมการทับซ้อนขององค์กรที่มีภาครัฐเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่และองค์กรเอกชนอาจทำให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนได้
[2 คนเห็นด้วยอย่างยิ่ง; 8 คนเห็นด้วย; 2 คนเฉยๆ]
- กรรมการบริษัทที่มีตำแหน่งบริหารไม่ควรนั่งเป็นกรรมการบริษัทที่อื่นด้วยเนื่องจากมีงานบริหารในบริษัทดังกล่าวถือว่าหนักมากแล้ว
[4 คนเห็นด้วยอย่างยิ่ง; 4 คนเห็นด้วย; 4 คนเฉยๆ]
- กรรมการอิสระอาจเป็นกรรมการทับซ้อนให้กับหลายบริษัทได้แต่ไม่ควรนั่งเกินสามถึงห้าบริษัท
[4 คนเห็นด้วยอย่างยิ่ง; 6 คนเห็นด้วย; 2 คนเฉยๆ]
- เครือข่ายบริษัทที่กรรมการทับซ้อนท่านหนึ่งนำมาสู่องค์กรไม่ควรเป็นเครือข่ายเดียวกันหรือใกล้เคียงกันกับกรรมการทับซ้อนคนอื่นๆ เพื่อประสิทธิภาพ ความหลากหลายและไม่ซ้ำซ้อนของข้อมูล
[6 คนเห็นด้วย; 6 คนเฉยๆ]
- เครือข่ายบริษัทที่กรรมการทับซ้อนนำมาให้องค์กรควรมีความเชื่อมโยงกันระหว่างสมาชิกในลักษณะที่ซ้ำซ้อนกันเพื่อความสัมพันธ์ที่มั่นคงและเพื่อการตรวจสอบและสอบทานข้อมูลซึ่งกันและกัน
[8 คนเห็นด้วย; 4 คนเฉยๆ]

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปขององค์กร แบ่งตามรายปี รายอุตสาหกรรม และรายบริษัท

ตารางที่ 4.2 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์

สัญลักษณ์และตัวย่อทางสถิติ	คำจำกัดความ
1. \bar{X}	หมายถึง ค่าเฉลี่ย
2. SD	หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. %	หมายถึง ค่าร้อยละ
4. r	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
5. P	หมายถึง ความน่าจะเป็นสำหรับบอกลำดับความสำคัญทางสถิติ
6. B	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ในรูปแบบของคะแนนดิบ
7. R	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ
8. R ²	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์
9. F	หมายถึง การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (ANOVA)
10. Std.Error of the Estimate	หมายถึง ค่าแสดงระดับของความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอย
* หมายถึง	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
** หมายถึง	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
*** หมายถึง	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

4.3 การวิเคราะห์ลักษณะทั่วไปขององค์กร แบ่งตามรายปี และรายอุตสาหกรรม

การวิเคราะห์ลักษณะบริษัทมหาชนระหว่างปี 2004 – 2008 ประกอบด้วยประเภทอุตสาหกรรม , รายได้เฉลี่ย, กำไรเฉลี่ย, และขนาดสินทรัพย์เฉลี่ยของบริษัท

จากตารางที่ 4-3 จากจำนวนบริษัทมหาชนทั้งหมด 491 บริษัท จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม (Sectors) มีบริษัทที่ทำการศึกษาในแต่ละปีประมาณ 410 – 460 บริษัทแบ่งเป็นประเภทอุตสาหกรรมรายละเอียดตามตารางข้างต้น โดยมีบริษัทมหาชนที่มาจากภาคอุตสาหกรรมบริการมากที่สุด และเป็นบริษัทมหาชนที่มาจากภาคอุตสาหกรรมทรัพยากรน้อยที่สุด ซึ่งรายละเอียดการจำแนกประเภทอุตสาหกรรมเป็นไปตามการจำแนกของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีรายละเอียดตามตารางที่ 4-4 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4-3 แสดงจำนวนของบริษัทมหาชนที่ทำการศึกษา จำแนกตามประเภทอุตสาหกรรมรายปี

ปี	ประเภทอุตสาหกรรม (CODE)								รวม
	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	
2004	45	39	62	58	76	20	83	33	416
2005	46	39	67	71	85	22	87	35	452
2006	46	40	67	74	86	23	87	37	460
2007	45	40	63	72	91	23	87	37	458
2008	44	41	59	72	90	25	87	37	455
	226	199	318	347	428	113	431	179	2241

ตารางที่ 4-4 ประเภทอุตสาหกรรมและประเภทธุรกิจจำแนกตามตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

SECTORS	CODE	ประเภทอุตสาหกรรม	ประเภทธุรกิจ
AGRO	1	เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	ธุรกิจการเกษตร; อาหารและเครื่องดื่ม
CONSUMP	2	สินค้าอุปโภคบริโภค	แฟชั่น; ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน; ของใช้ส่วนตัวและเวชภัณฑ์
FINANCIAL	3	ธุรกิจการเงิน	ธนาคาร; เงินทุนและหลักทรัพย์; ประกันภัยและประกันชีวิต;
INDUS	4	สินค้าอุตสาหกรรม	ยานยนต์; วัสดุอุตสาหกรรมและเครื่องจักร; กระดาษและวัสดุการพิมพ์; ปิโตรเคมีและเคมีภัณฑ์; บรรจุภัณฑ์;
PROPCON	5	อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	วัสดุก่อสร้าง; พัฒนาอสังหาริมทรัพย์; กองทุนรวมอสังหาริมทรัพย์
RESOURC	6	ทรัพยากร	พลังงานและสาธารณูปโภค;เหมืองแร่
SERVICE	7	บริการ	พาณิชย์; การแพทย์; สื่อและสิ่งพิมพ์; บริการเฉพาะกิจ; การท่องเที่ยวและสันทนาการ; ขนส่งและโลจิสติกส์
TECH	8	เทคโนโลยี	ชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์; เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร;

ตารางที่ 4-5 ผลการดำเนินการทางการเงินเฉลี่ยในปี 2004 – 2008 ของบริษัทมหาชน (หน่วย พันบาท)

ปีที่ทำการศึกษา		รายได้	กำไร
2004	Mean	9,362,983	1,117,125
	N	421	421
	Std. Deviation	38,854,175	4,305,970
2005	Mean	10,618,580	1,154,785
	N	453	453
	Std. Deviation	50,815,128	5,706,945
2006	Mean	12,726,997	996,833
	N	462	462
	Std. Deviation	64,883,633	5,451,971
2007	Mean	13,091,822	850,243
	N	458	458
	Std. Deviation	76,971,305	5,841,845
2008	Mean	16,614,396	661,641
	N	457	457
	Std. Deviation	100,834,756	4,142,497
Total	Mean	12,536,978	953,241
	N	2,251	2,251
	Std. Deviation	70,236,421	5,151,350

จากตารางข้างต้นจะเห็นว่าในแต่ละปีตัวเลขรายได้เฉลี่ยและกำไรสุทธิเฉลี่ยของทุกบริษัทมหาชนไม่มีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด บริษัทมหาชนมีผลการดำเนินการทางการเงิน คือรายได้ ที่ปรับตัวสูงขึ้นในทุกปีที่ทำการศึกษา แต่ที่น่าสนใจคือกำไรสุทธิกลับมีค่าลดลงระหว่างปี 2005 - 2008 โดยมีรายได้เฉลี่ยของช่วงที่ทำการศึกษาอยู่ที่ประมาณ 12.54 พันล้านบาทและมีกำไรเฉลี่ยรวมสุทธิของทุกปีอยู่ที่ 0.953 พันล้านบาท

ตารางที่ 4-6 ผลการดำเนินการทางการเงินเฉลี่ยระหว่างปี 2004 – 2008 ของบริษัทมหาชนจำแนกตามอุตสาหกรรม (หน่วย พันบาท)

ประเภทอุตสาหกรรม		รายได้	กำไรสุทธิ
เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	Mean	8,792,556	309,614
	N	226	226
	Std. Deviation	20,851,033	795,234
สินค้าอุปโภคบริโภค	Mean	2,799,226	155,791
	N	199	199
	Std. Deviation	3,423,401	343,235
ธุรกิจการเงิน	Mean	8,492,921	1,171,723
	N	318	318
	Std. Deviation	19,100,796	4,804,809
สินค้าอุตสาหกรรม	Mean	7,081,989	432,616
	N	347	347
	Std. Deviation	17,329,132	1,942,821
อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	Mean	7,425,688	755,092
	N	428	428
	Std. Deviation	28,563,333	3,582,490
ทรัพยากร	Mean	97,562,978	7,061,984
	N	113	113
	Std. Deviation	286,751,081	18,291,585
บริการ	Mean	7,967,077	484,435
	N	431	431
	Std. Deviation	22,650,372	1,751,909
เทคโนโลยี	Mean	14,729,589	962,855
	N	179	179
	Std. Deviation	23,329,028	3,261,039
Total	Mean	12,483,525	948,696
	N	2,241	2,241
	Std. Deviation	70,300,425	5,158,805

จากตารางที่ 4-6 ผลการดำเนินการทางการเงินได้แก่ รายได้และกำไรของบริษัทมหาชนจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรมมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมทรัพยากรที่มีรายได้และกำไรเฉลี่ยในปีที่ทำการศึกษาสูงที่สุดถึงกว่า 98 พันล้านบาท โดยมีกำไรสุทธิกว่า 7 พันล้านบาท ถือว่ามีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยจากอุตสาหกรรมอื่นๆ ทั้งนี้ตั้งข้อสังเกตว่าในทุกอุตสาหกรรมค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานจะมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ยรายได้และกำไรสุทธิกว่าเท่าตัวหรือหลายเท่าตัว แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในด้านการสร้างรายได้และกำไรของบริษัทมหาชนในแต่ละอุตสาหกรรมว่ามีความแปรปรวนมากพอสมควร

ตารางที่ 4-7 งบดุลเฉลี่ยปี 2004 – 2008 ของบริษัทมหาชนจำแนกตามอุตสาหกรรม (พันบาท)

ประเภทอุตสาหกรรม		Total Assets	Total Liabilities	Equity
เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	Mean	6,005,539	3,057,651	2,816,762
	N	226	226	226
	Std. Deviation	14,437,439	8,105,935	6,294,702
สินค้าอุปโภคบริโภค	Mean	2,916,837	841,527	2,012,079
	N	199	199	199
	Std. Deviation	3,985,154	1,117,524	3,033,102
ธุรกิจการเงิน	Mean	120,836,126	108,799,546	11,932,987
	N	318	318	318
	Std. Deviation	311,458,190	283,961,504	28,028,174
สินค้าอุตสาหกรรม	Mean	7,702,101	3,587,256	4,020,331
	N	347	347	347
	Std. Deviation	17,527,464	7,808,598	10,400,805
อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	Mean	11,737,928	6,728,874	4,712,590
	N	428	428	428
	Std. Deviation	30,622,060	19,475,541	11,505,622
ทรัพยากร	Mean	66,580,891	34,272,553	29,924,125
	N	113	113	113
	Std. Deviation	155,609,404	84,522,713	63,907,559
บริการ	Mean	10,505,007	6,034,188	4,363,686
	N	431	431	431
	Std. Deviation	31,251,858	22,285,875	10,106,143
เทคโนโลยี	Mean	17,018,969	9,606,278	7,055,320
	N	179	179	179
	Std. Deviation	30,950,358	20,528,909	14,380,856
Total	Mean	28,182,841	21,318,403	6,590,273
	N	2,241	2,241	2,241
	Std. Deviation	130,526,406	115,311,427	20,872,115

จากตารางข้างต้น ค่าเฉลี่ยในส่วนของสินทรัพย์รวมของทุกประเภทอุตสาหกรรมอยู่ที่ประมาณ 28 พันล้านบาท มีเพียงอุตสาหกรรมธุรกิจการเงินและทรัพยากรที่มีส่วนของสินทรัพย์รวมสูงกว่าค่าเฉลี่ยที่ 121 และ 66.6 พันล้านบาทตามลำดับ สำหรับอุตสาหกรรมที่มีสินทรัพย์รวมน้อยที่สุด ได้แก่ อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีสินทรัพย์รวมเฉลี่ย 2.9 พันล้านบาท ในส่วนของค่าเฉลี่ยของหนี้สินรวมของทุกประเภทอุตสาหกรรมอยู่ที่ประมาณ 21 พันล้านบาท มีเพียงอุตสาหกรรมธุรกิจการเงินและทรัพยากรที่มีส่วนของสินทรัพย์รวมสูงกว่าค่าเฉลี่ยที่ 109 และ 34 พันล้านบาทตามลำดับ สำหรับอุตสาหกรรมที่มีหนี้สินรวมน้อยที่สุด ได้แก่ อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีสินทรัพย์รวมเฉลี่ย 0.8 พันล้านบาท ส่วนของผู้ถือหุ้น ค่าเฉลี่ยในส่วนนี้ของทุกประเภทอุตสาหกรรมอยู่ที่ประมาณ 6.6 พันล้านบาท อุตสาหกรรมธุรกิจการเงินและทรัพยากรที่มีมูลค่าในส่วนนี้ที่ 12 และ 30 พันล้านบาทตามลำดับ สำหรับอุตสาหกรรมที่มีสินทรัพย์รวมน้อยที่สุด ได้แก่ อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคที่มีส่วนของผู้ถือหุ้นรวมเฉลี่ย 2 พันล้านบาท

ตารางที่ 4-8 ถึง 4-31 นำเสนอข้อมูลเชิงเปรียบเทียบระดับบริษัทฯ ทั้งระดับที่สูงที่สุดและต่ำที่สุดในปี 2008 ตั้งแต่รายได้ และกำไรสุทธิ ซึ่งทั้งสองเป็นตัวแปรตามของงานวิจัยนี้ นอกจากนี้ในส่วนของสามตัวแปรควบคุมที่เป็นตัวแปรในเชิงปริมาณ (Metric variables) ได้แก่ สินทรัพย์รวม จำนวนกรรมการอิสระ จำนวนกรรมการที่บั่นทอนภายใน โดยในที่สุดท้าย คือ ตัวแปรอิสระที่เจ็ดตัวได้นำเสนอ จำนวนกรรมการบริษัท จำนวนบริษัทในเครือข่าย จุดเชื่อมต่อกรรมการที่บั่นทอน ประสิทธิภาพการเข้าถึง ความหนาแน่นของเครือข่าย ระดับความเป็นนายหน้า และระดับความเป็นศูนย์กลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 4-8 รายได้รายบริษัทที่สูงสุด 20 บริษัทแรกในปี 2008 (หน่วย พันบาท)

	Symbol	Sectors	Revenues		Symbol	Sectors	Revenues
1	PTT	RESOURC	฿2,019,898,857	11	BCP	RESOURC	฿129,280,029
2	TOP	RESOURC	฿401,399,706	12	CCET	TECH	฿123,759,313
3	SCC	PROPCON	฿302,424,359	13	ADVANC	TECH	฿113,356,637
4	PTTAR	INDUS	฿252,457,163	14	BBL	FINANCIAL	฿105,171,116
5	IRPC	RESOURC	฿245,650,271	15	SCB	FINANCIAL	฿89,381,178
6	ESSO	RESOURC	฿222,594,137	16	PTTCH	INDUS	฿85,151,545
7	THAI	SERVICE	฿202,605,621	17	KBANK	FINANCIAL	฿82,776,907
8	CPF	AGRO	฿158,671,477	18	BIGC	SERVICE	฿78,265,533
9	PTTEP	RESOURC	฿140,007,143	19	KTB	FINANCIAL	฿77,566,739
10	CPALL	SERVICE	฿129,454,460	20	MAKRO	SERVICE	฿74,310,281

ตารางที่ 4-9 รายได้รายบริษัทที่ต่ำสุด 20 บริษัทสุดท้ายในปี 2008 (หน่วย พันบาท)

	Symbol	Sectors	Revenues		Symbol	Sectors	Revenues
1	APC	PROPCON	฿11,599	11	INSURE	FINANCIAL	฿125,259
2	ITV	SERVICE	฿38,234	12	WIN	SERVICE	฿136,624
3	TONHUA	SERVICE	฿42,243	13	ECL	FINANCIAL	฿141,498
4	TDT	CONSUMP	฿44,843	14	CHARAN	FINANCIAL	฿162,695
5	TPROP	PROPCON	฿46,296	15	NEW	SERVICE	฿164,936
6	SCAN	FINANCIAL	฿68,397	16	KWC	SERVICE	฿165,602
7	POWER	PROPCON	฿95,516	17	YCI	INDUS	฿166,196
8	MME	SERVICE	฿104,096	18	CSR	SERVICE	฿168,988
9	MANRIN	SERVICE	฿113,196	19	AMAC	INDUS	฿172,600
10	SGF	FINANCIAL	฿116,812	20	SAWANG	CONSUMP	฿175,206

ตารางที่ 4-10 กำไรสุทธิรายบริษัทสูงสุด 20 บริษัทแรกในปี 2008 (หน่วย พันบาท)

	Symbol	Sector	Profit/Loss		Symbol	Sector	Profit/Loss
1	PTT	RESOURC	฿51,704,800	11	BANPU	RESOURC	฿9,227,666
2	PTTEP	RESOURC	฿41,674,836	12	TTA	SERVICE	฿7,091,859
3	SCB	FINANCIAL	฿21,413,700	13	EGCO	RESOURC	฿6,926,708
4	BBL	FINANCIAL	฿20,242,989	14	RATCH	RESOURC	฿6,492,898
5	SCC	PROPCON	฿16,770,606	15	SHIN	TECH	฿5,649,358
6	ADVANC	TECH	฿16,409,036	16	AOT	SERVICE	฿5,300,994
7	KBANK	FINANCIAL	฿15,333,265	17	PSL	SERVICE	฿4,938,592
8	KTB	FINANCIAL	฿12,271,754	18	BAY	FINANCIAL	฿4,896,034
9	PTTCH	INDUS	฿11,738,977	19	SCIB	FINANCIAL	฿4,113,637
10	DTAC	TECH	฿9,329,101	20	GLOW	RESOURC	฿3,539,425

ตารางที่ 4-11 กำไรสุทธิรายบริษัทต่ำสุด 20 บริษัทแรกในปี 2008 (หน่วย พันบาท)

	Symbol	Sectors	Profit/Loss		Symbol	Sectors	Profit/Loss
1	THAI	SERVICE	-฿21,379,451	11	LOXLEY	SERVICE	-฿1,986,707
2	IRPC	RESOURC	-฿18,261,866	12	N-PARK	PROPCON	-฿1,801,845
3	PTTAR	INDUS	-฿8,464,660	13	BMCL	SERVICE	-฿1,459,312
4	ESSO	RESOURC	-฿6,864,581	14	JAS	TECH	-฿1,244,917
5	TPIPL	PROPCON	-฿5,433,145	15	GSTEEL	INDUS	-฿1,234,288
6	SSI	INDUS	-฿5,166,205	16	IEC	TECH	-฿1,172,059
7	TT&T	TECH	-฿2,927,653	17	INOX	INDUS	-฿1,161,614
8	ITD	PROPCON	-฿2,655,931	18	TASCO	PROPCON	-฿1,089,137
9	TRUE	TECH	-฿2,355,191	19	SINGHA	PROPCON	-฿1,000,244
10	CIMBT	FINANCIAL	-฿1,989,797	20	BLISS	TECH	-฿941,582

ตารางที่ 4-12 สินทรัพย์รวมรายบริษัทสูงสุด 20 บริษัทแรกในปี 2008 (หน่วย พันบาท)

	Symbol	Sectors	Total Assets		Symbol	Sectors	Total Assets
1	BBL	FINANCIAL	฿1,677,111,158	11	THAI	SERVICE	259,534,584
2	KTB	FINANCIAL	฿1,330,375,756	12	PTTEP	RESOURC	238,267,362
3	KBANK	FINANCIAL	฿1,303,554,490	13	CIMBT	FINANCIAL	212,376,634
4	SCB	FINANCIAL	฿1,241,639,674	14	AOT	SERVICE	153,010,493
5	PTT	RESOURC	฿885,204,726	15	PTTCH	INDUS	152,318,379
6	BAY	FINANCIAL	฿745,476,669	16	PTTAR	INDUS	137,540,395
7	TMB	FINANCIAL	฿601,985,429	17	TOP	RESOURC	132,840,724
8	SCIB	FINANCIAL	฿420,091,689	18	ADVANC	TECH	128,081,289
9	TCAP	FINANCIAL	฿394,135,711	19	TRUE	TECH	116,950,886
10	SCC	PROPCON	฿285,776,072	20	KK	FINANCIAL	114,732,775

ตารางที่ 4-13 สินทรัพย์รวมรายบริษัทต่ำสุด 20 บริษัทแรกในปี 2008 (หน่วย พันบาท)

	Symbol	Sectors	Total Assets		Symbol	Sectors	Total Assets
1	APC	PROPCON	฿59,573	11	LIVE	SERVICE	฿348,252
2	STRD	PROPCON	฿79,734	12	NEW	SERVICE	฿392,288
3	TONHUA	SERVICE	฿146,498	13	TCC	RESOURC	฿432,683
4	BNC	CONSUMP	฿244,459	14	KWC	SERVICE	฿441,456
5	POWER	PROPCON	฿255,611	15	INSURE	FINANCIAL	฿454,361
6	TDT	CONSUMP	฿257,406	16	PATO	INDUS	฿473,942
7	AMAC	INDUS	฿259,677	17	NIPPON	INDUS	฿480,602
8	YCI	INDUS	฿268,431	18	SUN	CONSUMP	฿483,730
9	DTCI	CONSUMP	฿330,474	19	NC	CONSUMP	฿499,297
10	KDH	SERVICE	฿334,542	20	TCOAT	INDUS	฿506,931

ตารางที่ 4-14 จำนวนกรรมการอิสระรายบริษัทสูงสุด 20 บริษัทแรกในปี 2008 (ตามที่ปรากฏในตารางข้อมูล)

	Symbol	Sectors	Indep. Directors			Symbol	Sectors	Indep. Directors
1	PTT	RESOURC	13		11	BCP	RESOURC	10
2	THRE	FINANCIAL	13		12	SE-ED	SERVICE	10
3	KBANK	FINANCIAL	11		13	TOP	RESOURC	9
4	PTTEP	RESOURC	11		14	MBK	PROPCON	9
5	GSTEEL	INDUS	11		15	ROJNA	PROPCON	9
6	BBL	FINANCIAL	10		16	MAKRO	SERVICE	9
7	KTB	FINANCIAL	10		17	VNG	PROPCON	9
8	SCB	FINANCIAL	10		18	ERAWAN	SERVICE	9
9	AOT	SERVICE	10		19	SC	PROPCON	9
10	PTTAR	INDUS	10		20	NWR	PROPCON	9

ตารางที่ 4-15 จำนวนกรรมการอิสระรายบริษัทต่ำสุด 20 บริษัทแรกในปี 2008 (ตามที่ปรากฏในตารางข้อมูล)

	Symbol	Sectors	Indep. Directors			Symbol	Sectors	Indep. Directors
1	IPI	INDUS	1		11	BFIT	FINANCIAL	3
2	APC	PROPCON	2		12	BJC	SERVICE	3
3	PM	AGRO	2		13	BLAND	PROPCON	3
4	TWP	PROPCON	2		14	BTC	SERVICE	3
5	WAVE	SERVICE	2		15	BWG	SERVICE	3
6	AH	INDUS	3		16	CI	PROPCON	3
7	AMAC	INDUS	3		17	DISTAR	INDUS	3
8	AS	SERVICE	3		18	EASTW	RESOURC	3
9	ASIAN	AGRO	3		19	EMC	PROPCON	3
10	ASP	FINANCIAL	3		20	EPCO	SERVICE	3

* Independent Directors ประกอบด้วยตำแหน่งกรรมการบริษัทที่มีคำว่า "Audit" และ "Independent"

ตารางที่ 4-16 จำนวนกรรมการบริษัทที่ซ้อนภายใน (Internal Directorate Duality) รายบริษัทสูงสุด 20 บริษัทแรกในปี 2008 (ตามที่ปรากฏในตารางข้อมูล)

	Symbol	Sectors	Duality		Symbol	Sectors	Duality
1	SAMART	TECH	7	11	BCP	RESOURC	5
2	NWR	PROPCON	6	12	ROJNA	PROPCON	5
3	QH	PROPCON	6	13	MAKRO	SERVICE	5
4	SUC	CONSUMP	6	14	VNG	PROPCON	5
5	CGS	FINANCIAL	6	15	ERAWAN	SERVICE	5
6	PATKL	INDUS	6	16	SC	PROPCON	5
7	TVO	AGRO	6	17	OGC	CONSUMP	5
8	KBANK	FINANCIAL	5	18	TCAP	FINANCIAL	5
9	SCB	FINANCIAL	5	19	KK	FINANCIAL	5
10	PTTAR	INDUS	5	20	CPF	AGRO	5

ตารางที่ 4-17 บริษัทมหาชนที่ไม่มีกรรมการบริษัทที่ซ้อนภายใน (Internal Directorate Duality) 2008

	Symbol	Sectors		Symbol	Sectors		Symbol	Sectors
1	PM	AGRO	11	SABINA	CONSUMP	21	PT	TECH
2	AMAC	INDUS	12	SEAFCO	PROPCON	22	SCC	PROPCON
3	BTC	SERVICE	13	SMM	SERVICE	23	SCG	RESOURC
4	CI	PROPCON	14	TDT	CONSUMP	24	STPI	PROPCON
5	EASTW	RESOURC	15	WORK	SERVICE	25	TCP	INDUS
6	ITV	SERVICE	16	YCI	INDUS	26	UTP	INDUS
7	KCAR	FINANCIAL	17	CCP	PROPCON	27	TCB	INDUS
8	MSC	TECH	18	CPI	AGRO			
9	NEW	SERVICE	19	PAP	PROPCON			
10	OHTL	SERVICE	20	PSAAP	SERVICE			

*กรรมการที่ซ้อนภายในหาได้จากตำแหน่งกรรมการบริษัททั้งหมดลดด้วยจำนวนกรรมการบริษัททั้งหมด

ตารางที่ 4-18 จำนวนกรรมการบริษัทรายบริษัทสูงสุด 20 บริษัทแรกในปี 2008 (ตามที่ปรากฏในตารางข้อมูล)

	Symbol	Sectors	Directors		Symbol	Sectors	Directors
1	SUC	CONSUMP	24	11	IRC	INDUS	17
2	BBL	FINANCIAL	19	12	TTI	CONSUMP	17
3	TTL	CONSUMP	19	13	KBANK	FINANCIAL	16
4	AFC	CONSUMP	19	14	PTTAR	INDUS	16
5	TRUE	TECH	18	15	TIP	FINANCIAL	16
6	UFM	AGRO	18	16	SPC	SERVICE	16
7	KSL	AGRO	18	17	STANLY	INDUS	16
8	ROH	SERVICE	18	18	PTT	RESOURC	16
9	SCB	FINANCIAL	17	19	LRH	SERVICE	16
10	PAF	CONSUMP	17	20	CENTEL	SERVICE	16

ตารางที่ 4-19 จำนวนกรรมการบริษัทรายบริษัทต่ำสุด 20 บริษัทแรกในปี 2008 (ตามที่ปรากฏในตารางข้อมูล)

	Symbol	Sectors	Directors		Symbol	Sectors	Directors
1	APC	PROPCON	4.00	11	BATA	CONSUMP	6.00
2	SVI	TECH	5.00	12	STHAI	CONSUMP	6.00
3	PM	AGRO	6.00	13	TEAM	TECH	6.00
4	ITV	SERVICE	6.00	14	JCT	CONSUMP	6.00
5	SUPER	PROPCON	6.00	15	TCJ	INDUS	6.00
6	ASIAN	AGRO	6.00	16	KCAR	FINANCIAL	7.00
7	AI	RESOURC	6.00	17	TDT	CONSUMP	7.00
8	MME	SERVICE	6.00	18	STPI	PROPCON	7.00
9	EVER	PROPCON	6.00	19	IPI	INDUS	7.00
10	A	PROPCON	6.00	20	AS	SERVICE	7.00

ตารางที่ 4-20 จำนวนบริษัทในเครือข่ายจากกรรมการบริษัทท็อปซ้อสูงสุด 20 บริษัทแรกในปี 2008

	Symbol	Sectors	Size		Symbol	Sectors	Size
1	THRE	FINANCIAL	34	11	PTTCH	INDUS	24
2	TGCI	PROPCON	30	12	LOXLEY	SERVICE	24
3	SPI	SERVICE	30	13	TOP	RESOURC	23
4	SCC	PROPCON	29	14	KTB	FINANCIAL	23
5	SCB	FINANCIAL	28	15	MINOR	SERVICE	22
6	ERAWAN	SERVICE	27	16	PDI	RESOURC	21
7	THAI	SERVICE	27	17	SPALI	PROPCON	20
8	IRPC	RESOURC	25	18	SF	PROPCON	20
9	TRUE	TECH	25	19	SAMCO	PROPCON	20
10	PTTEP	RESOURC	24	20	KBANK	FINANCIAL	20

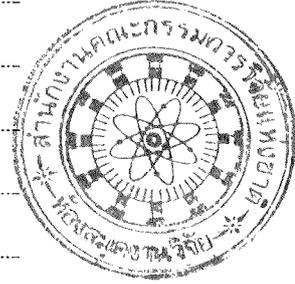
ตารางที่ 4-21 บริษัทที่ไม่มีเครือข่ายบริษัทจากกรรมการบริษัทท็อปซ้อทั้งหมดในปี 2008

	Symbol	Sectors		Symbol	Sectors		Symbol	Sectors
1	SAFARI	SERVICE	13	TYM	PROPCON	25	DSGT	CONSUMP
2	APC	PROPCON	14	RICH	PROPCON	26	WORK	SERVICE
3	STHAI	CONSUMP	15	NWR	PROPCON	27	CPL	CONSUMP
4	JCT	CONSUMP	16	CCP	PROPCON	28	TRS	AGRO
5	NIPPON	INDUS	17	PAP	PROPCON	29	SNC	INDUS
6	CEN	PROPCON	18	HFT	INDUS	30	TUCC	INDUS
7	MANRIN	SERVICE	19	CWT	INDUS	31	SAWANG	CONSUMP
8	BTC	SERVICE	20	ECL	FINANCIAL	32	CHOTI	AGRO
9	NEW	SERVICE	21	CEI	CONSUMP	33	ALUCON	INDUS
10	TC	AGRO	22	SAM	PROPCON	34	KDH	SERVICE
11	CITY	INDUS	23	APURE	AGRO			
12	MPIC	SERVICE	24	CMR	SERVICE			

*จำนวนบริษัทในเครือข่ายจากกรรมการท็อปซ้อ คือบริษัททั้งหมดที่กรรมการบริษัทท็อปซ้อทุกคนมีตำแหน่งในเวลาเดียวกัน

ตารางที่ 4-22 จุดเชื่อมต่อจากกรรมการบริษัทที่บับชั้นสูงสุด 20 บริษัทแรกในปี 2008
(ตามที่ปรากฏในข้อมูล)

	Symbol	Sectors	Links		Symbol	Sectors	Links
1	SUC	CONSUMP	79	11	TRUE	TECH	48
2	PTTCH	INDUS	73	12	UP	INDUS	47
3	PTTAR	INDUS	72	13	TGCI	PROPCON	47
4	SPI	SERVICE	68	14	BJC	SERVICE	46
5	TOP	RESOURC	61	15	SCC	PROPCON	46
6	PTTEP	RESOURC	59	16	UT	CONSUMP	45
7	IRPC	RESOURC	54	17	SPC	SERVICE	45
8	THRE	FINANCIAL	54	18	TPCORP	CONSUMP	44
9	CPF	AGRO	52	19	THAI	SERVICE	43
10	SCB	FINANCIAL	49	20	UPF	CONSUMP	42



ตารางที่ 4-23 จุดเชื่อมต่อจากกรรมการบริษัทที่บับชั้นต่ำสุด 20 บริษัทแรกในปี 2008
(ตามที่ปรากฏในข้อมูล)

	Symbol	Sectors	Links		Symbol	Sectors	Links
1	APC	PROPCON	4	11	BTC	SERVICE	8
2	STHAI	CONSUMP	6	12	NEW	SERVICE	8
3	JCT	CONSUMP	6	13	TC	AGRO	8
4	NIPPON	INDUS	7	14	CITY	INDUS	8
5	CEN	PROPCON	7	15	MPIC	SERVICE	8
6	MANRIN	SERVICE	7	16	TYM	PROPCON	8
7	ITV	SERVICE	7	17	RICH	PROPCON	8
8	SUPER	PROPCON	7	18	NWR	PROPCON	8
9	EVER	PROPCON	7	19	AS	SERVICE	8
10	A	PROPCON	7	20	SIS	TECH	8

*จำนวนจุดเชื่อมต่อจากกรรมการที่บับชั้น คือจำนวนตำแหน่งทั้งหมดทุกบริษัทที่กรรมการบริษัทที่บับชั้นทุกคนนั่งในเวลาเดียวกัน

ตารางที่ 4-24 ประสิทธิภาพการเข้าถึง Reach Efficiency ของบริษัทสูงสุด 68 บริษัทแรก (100% เท่ากันทุกบริษัท) ในปี 2008

	Symbol	Sectors		Symbol	Sectors		Symbol	Sectors
1	A	PROPCON	25	KMC	PROPCON	49	TIPCO	AGRO
2	AS	SERVICE	26	DISTAR	INDUS	50	MATI	SERVICE
3	SIS	TECH	27	TONHUA	SERVICE	51	TSTE	SERVICE
4	BLISS	TECH	28	TRUBB	AGRO	52	SMM	SERVICE
5	HANA	TECH	29	MJD	PROPCON	53	AHC	SERVICE
6	ASIAN	AGRO	30	THIP	INDUS	54	M-CHAI	SERVICE
7	PSAAP	SERVICE	31	GENCO	SERVICE	55	UVAN	AGRO
8	AMC	INDUS	32	SITHAI	CONSUMP	56	INOX	INDUS
9	SPG	INDUS	33	SC	PROPCON	57	NSI	FINANCIAL
10	UOBKH	FINANCIAL	34	CPH	CONSUMP	58	KTP	PROPCON
11	MDX	RESOURC	35	MCOT	SERVICE	59	ASIA	SERVICE
12	NCH	PROPCON	36	KC	PROPCON	60	INET	TECH
13	IPI	INDUS	37	CSL	TECH	61	TASCO	PROPCON
14	SCP	PROPCON	38	IEC	TECH	62	BGH	SERVICE
15	STRD	PROPCON	39	YNP	INDUS	63	F&D	AGRO
16	UNIQ	PROPCON	40	RAM	SERVICE	64	TCCC	INDUS
17	AKR	RESOURC	41	MK	PROPCON	65	TUF	AGRO
18	FORTH	TECH	42	GRAND	SERVICE	66	NNCL	PROPCON
19	IFEC	CONSUMP	43	TLUXE	AGRO	67	NEP	INDUS
20	SINGHA	PROPCON	44	SABINA	CONSUMP	68	UFM	AGRO
21	MLINK	TECH	45	SMC	INDUS			
22	PERM	INDUS	46	TPROP	PROPCON			
23	SOLAR	RESOURC	47	CHARAN	FINANCIAL			
24	SPACK	INDUS	48	TSC	INDUS			

*ร้อยละของการเข้าถึงเครือข่ายสมาชิกที่เป็นบริษัทมหาชนด้วยกันจากจำนวนสมาชิกของเครือข่ายบริษัททั้งหมด

ตารางที่ 4-25 ประสิทธิภาพการเข้าถึง Reach Efficiency ของบริษัทต่ำที่สุด (0% เท่ากันทุกบริษัท) ในปี 2008

	Symbol	Sectors		Symbol	Sectors		Symbol	Sectors
1	ITV	SERVICE	16	MANRIN	SERVICE	31	SAM	PROPCON
2	SUPER	PROPCON	17	BTC	SERVICE	32	APURE	AGRO
3	EVER	PROPCON	18	NEW	SERVICE	33	CMR	SERVICE
4	SPPT	TECH	19	TC	AGRO	34	DSGT	CONSUMP
5	CFRESH	AGRO	20	CITY	INDUS	35	WORK	SERVICE
6	MCS	PROPCON	21	MPIC	SERVICE	36	CPL	CONSUMP
7	CSP	INDUS	22	TYM	PROPCON	37	TRS	AGRO
8	NTV	SERVICE	23	RICH	PROPCON	38	SNC	INDUS
9	P-FCB	SERVICE	24	NWR	PROPCON	39	TUCC	INDUS
10	SAFARI	SERVICE	25	CCP	PROPCON	40	SAWANG	CONSUMP
11	APC	PROPCON	26	PAP	PROPCON	41	CHOTI	AGRO
12	STHAI	CONSUMP	27	HFT	INDUS	42	ALUCON	INDUS
13	JCT	CONSUMP	28	CWT	INDUS	43	KDH	SERVICE
14	NIPPON	INDUS	29	ECL	FINANCIAL			
15	CEN	PROPCON	30	CEI	CONSUMP			

*ร้อยละของการเข้าถึงเครือข่ายสมาชิกที่เป็นบริษัทมหาชนด้วยกันจากจำนวนสมาชิกของเครือข่ายบริษัททั้งหมด

ตารางที่ 4-26 ระดับความหนาแน่น (Density) สูงสุด 40 บริษัทแรกในปี 2008

	Symbol	Sectors	Dense		Symbol	Sectors	Dense
1	MEDIAS	SERVICE	60.00	21	DTCI	CONSUMP	50.00
2	BATA	CONSUMP	50.00	22	LHK	INDUS	50.00
3	HTC	AGRO	50.00	23	PATO	INDUS	50.00
4	GBX	FINANCIAL	50.00	24	GFPT	AGRO	50.00
5	CM	AGRO	50.00	25	TWZ	TECH	50.00
6	DELTA	TECH	50.00	26	SAICO	AGRO	50.00
7	VARO	INDUS	50.00	27	TPA	INDUS	50.00
8	PM	AGRO	50.00	28	TYCN	INDUS	50.00
9	PT	TECH	50.00	29	MILL	INDUS	50.00
10	ROCK	CONSUMP	50.00	30	BWG	SERVICE	50.00
11	ML	FINANCIAL	50.00	31	BEC	SERVICE	50.00
12	IHL	INDUS	50.00	32	CCET	TECH	50.00
13	KCE	TECH	50.00	33	FANCY	CONSUMP	50.00
14	POWER	PROPCON	50.00	34	YCI	INDUS	50.00
15	KCAR	FINANCIAL	50.00	35	WIN	SERVICE	50.00
16	BROCK	PROPCON	50.00	36	TR	CONSUMP	50.00
17	SUN	CONSUMP	50.00	37	UPF	CONSUMP	47.62
18	SEAFCO	PROPCON	50.00	38	UP	INDUS	47.62
19	APRINT	SERVICE	50.00	39	WACOAL	CONSUMP	45.83
20	STA	AGRO	50.00	40	BLAND	PROPCON	41.67

*จำนวนความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจริงหารด้วยจำนวนคู่สมาชิกที่สามารถมีได้ในเครือข่ายของบริษัทฯ

ตารางที่ 4-27 บริษัทที่เครือข่ายไม่มีระดับความหนาแน่น (Density) นำเสนอ 69 จาก 118 บริษัท ในปี 2008

	Symbol	Sectors		Symbol	Sectors		Symbol	Sectors
1	ITV	SERVICE	24	IFEC	CONSUMP	47	JCT	CONSUMP
2	SUPER	PROPCON	25	SINGHA	PROPCON	48	NIPPON	INDUS
3	EVER	PROPCON	26	SPACK	INDUS	49	CEN	PROPCON
4	SPPT	TECH	27	KMC	PROPCON	50	MANRIN	SERVICE
5	CFRESH	AGRO	28	DISTAR	INDUS	51	BTC	SERVICE
6	MCS	PROPCON	29	TONHUA	SERVICE	52	NEW	SERVICE
7	CSP	INDUS	30	TRUBB	AGRO	53	TC	AGRO
8	NTV	SERVICE	31	MJD	PROPCON	54	CITY	INDUS
9	P-FCB	SERVICE	32	THIP	INDUS	55	MPIC	SERVICE
10	SAFARI	SERVICE	33	CPH	CONSUMP	56	TYM	PROPCON
11	A	PROPCON	34	MCOT	SERVICE	57	RICH	PROPCON
12	AS	SERVICE	35	KC	PROPCON	58	NWR	PROPCON
13	SIS	TECH	36	YNP	INDUS	59	CCP	PROPCON
14	BLISS	TECH	37	RAM	SERVICE	60	PAP	PROPCON
15	HANA	TECH	38	MK	PROPCON	61	HFT	INDUS
16	PSAAP	SERVICE	39	GRAND	SERVICE	62	CWT	INDUS
17	AMC	INDUS	40	TLUXE	AGRO	63	ECL	FINANCIAL
18	SPG	INDUS	41	MATI	SERVICE	64	CEI	CONSUMP
19	UOBKH	FINANCIAL	42	AHC	SERVICE	65	SAM	PROPCON
20	MDX	RESOURC	43	M-CHAI	SERVICE	66	APURE	AGRO
21	NCH	PROPCON	44	TASCO	PROPCON	67	CMR	SERVICE
22	AKR	RESOURC	45	APC	PROPCON	68	DSGT	CONSUMP
23	FORTH	TECH	46	STHAI	CONSUMP	69	WORK	SERVICE

*จำนวนความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจริงหารด้วยจำนวนคู่สมาชิกที่สามารถมีได้ในเครือข่ายของบริษัทฯ

ตารางที่ 4-28 ระดับความเป็นนายหน้า (Brokerage) สูงสุด 20 บริษัทแรกในปี 2008

	Symbol	Sectors	Brokers		Symbol	Sectors	Brokers
1	THRE	FINANCIAL	518.00	11	KTB	FINANCIAL	220.00
2	TGCI	PROPCON	393.50	12	PTTEP	RESOURC	219.50
3	SPI	SERVICE	392.00	13	PTTCH	INDUS	218.50
4	SCC	PROPCON	368.50	14	TOP	RESOURC	205.50
5	SCB	FINANCIAL	337.00	15	MINOR	SERVICE	193.50
6	ERAWAN	SERVICE	310.50	16	PDI	RESOURC	184.00
7	THAI	SERVICE	306.50	17	BBL	FINANCIAL	177.00
8	TRUE	TECH	271.00	18	KBANK	FINANCIAL	174.50
9	IRPC	RESOURC	261.50	19	SAMCO	PROPCON	174.00
10	LOXLEY	SERVICE	255.50	20	SF	PROPCON	159.50

*ระดับที่ผู้สมาชิกในเครือข่ายของบริษัทฯ ไม่มีความสัมพันธ์กันโดยตรง

ตารางที่ 4-29 ระดับความเป็นนายหน้า (Brokerage) เท่ากับศูนย์ 20 บริษัทแรกตามที่ปรากฏในข้อมูลในปี 2008

	Symbol	Sectors		Symbol	Sectors
1	SAFARI	SERVICE	11	A	PROPCON
2	ITV	SERVICE	12	AS	SERVICE
3	SUPER	PROPCON	13	SIS	TECH
4	EVER	PROPCON	14	BLISS	TECH
5	SPPT	TECH	15	HANA	TECH
6	CFRESH	AGRO	16	PSAAP	SERVICE
7	MCS	PROPCON	17	AMC	INDUS
8	CSP	INDUS	18	SPG	INDUS
9	NTV	SERVICE	19	UOBKH	FINANCIAL
10	P-FCB	SERVICE	20	MDX	RESOURC

*ระดับที่ผู้สมาชิกในเครือข่ายของบริษัทฯ ไม่มีความสัมพันธ์กันโดยตรง

ตารางที่ 4-30 ระดับความเป็นศูนย์กลาง (Ego Betweenness) สูงสุด 20 บริษัทแรกในปี 2008

	Symbol	Sectors	Between		Symbol	Sectors	Between
1	SPI	SERVICE	258.70	11	ERAWAN	SERVICE	111.00
2	SCB	FINANCIAL	232.13	12	TIP	FINANCIAL	85.83
3	SCC	PROPCON	200.42	13	KTB	FINANCIAL	83.50
4	TOP	RESOURC	178.52	14	KBANK	FINANCIAL	76.50
5	IRPC	RESOURC	176.07	15	LOXLEY	SERVICE	75.00
6	THAI	SERVICE	158.68	16	PTTCH	INDUS	72.13
7	THRE	FINANCIAL	153.50	17	SAMCO	PROPCON	69.50
8	PTTEP	RESOURC	128.62	18	SUC	CONSUMP	67.50
9	MINOR	SERVICE	122.33	19	SCIB	FINANCIAL	67.33
10	TGCI	PROPCON	121.50	20	PDI	RESOURC	67.00

*ดัชนีชี้วัดสัดส่วนของระยะทางระหว่างสมาชิกทั้งสองข้างของบริษัทฯ ว่ามีความเป็นกึ่งกลางมากน้อยเพียงใด

ตารางที่ 4-31 ระดับความเป็นศูนย์กลาง (Ego Betweenness) เท่ากับศูนย์จำนวน 20 จากทั้งหมด 207 บริษัทแรกในปี 2008 ตามที่ปรากฏในข้อมูล

	Symbol	Sectors		Symbol	Sectors
1	SAFARI	SERVICE	11	ACL	FINANCIAL
2	TRUE	TECH	12	SVH	SERVICE
3	BBL	FINANCIAL	13	BFIT	FINANCIAL
4	VNT	INDUS	14	TWFP	AGRO
5	AEONTS	FINANCIAL	15	TT&T	TECH
6	AP	PROPCON	16	THCOM	TECH
7	ADVANC	TECH	17	CIMBT	FINANCIAL
8	TSTH	PROPCON	18	CNT	PROPCON
9	ASIMAR	SERVICE	19	TVO	AGRO
10	TMB	FINANCIAL	20	BATA	CONSUMP

*ดัชนีชี้วัดสัดส่วนของระยะทางระหว่างสมาชิกทั้งสองข้างของบริษัทฯ ว่ามีความเป็นกึ่งกลางมากน้อยเพียงใด

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกรรมการบริษัทที่ซับซ้อนแบ่งตามรายอุตสาหกรรม

สำหรับข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวกับกรรมการบริษัทที่ซับซ้อนแบ่งตามรายอุตสาหกรรมแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4-32 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกรรมการบริษัทของบริษัทมหาชนจำแนกตามอุตสาหกรรม

ประเภทอุตสาหกรรม		จำนวน	จำนวนกรรมการ	จำนวนกรรมการ	จำนวนกรรมการ	จำนวน
		กรรมการบริษัท	บริษัทภายนอก	ที่ซับซ้อน	ที่ซับซ้อนภายใน	ความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการที่ซับซ้อน
เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร	Mean	10.7920	5.6903	5.0088	3.1416	8.7566
	N	226	226	226	226	226
	Std. Deviation	2.99869	1.42723	1.63840	1.16899	8.32229
สินค้าอุปโภคบริโภค	Mean	12.3367	5.6030	4.9296	2.7839	10.9397
	N	199	199	199	199	199
	Std. Deviation	4.38457	1.22193	1.40528	1.18856	12.72579
ธุรกิจการเงิน	Mean	10.8139	5.8423	5.2145	3.0063	10.6025
	N	317	317	317	318	317
	Std. Deviation	2.79127	1.96980	2.03872	1.36424	6.92407
สินค้าอุตสาหกรรม	Mean	10.7645	5.3750	4.7791	2.6156	7.7762
	N	344	344	344	346	344
	Std. Deviation	2.94949	1.81717	1.81282	1.48994	9.01145
อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง	Mean	9.6534	5.3489	4.7002	2.7804	8.1874
	N	427	427	427	428	427
	Std. Deviation	2.50197	1.75160	1.77729	1.50047	8.36955
ทรัพยากร	Mean	11.5982	6.1786	5.5000	2.4956	15.4732
	N	112	112	112	113	112
	Std. Deviation	2.99988	2.10625	2.18924	1.48879	12.60913
บริการ	Mean	11.2103	5.4252	4.8505	2.6798	9.4019
	N	428	428	428	431	428
	Std. Deviation	2.71826	1.64723	1.69890	1.48623	8.96087
เทคโนโลยี	Mean	9.8315	5.5899	4.8764	3.2682	9.2640
	N	178	178	178	179	178
	Std. Deviation	3.00183	1.42429	1.60733	1.53815	7.28461
Total	Mean	10.7548	5.5558	4.9202	2.8290	9.4550
	N	2231	2231	2231	2240	2231
	Std. Deviation	3.07083	1.71263	1.78431	1.43794	9.19415

จากตารางข้างต้นอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคเป็นอุตสาหกรรมที่มีจำนวนกรรมการเฉลี่ยมากเป็นอันดับหนึ่งตามด้วยอุตสาหกรรมทรัพยากรและอุตสาหกรรมบริการตามลำดับ โดยอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์มีจำนวนกรรมการเฉลี่ยน้อยที่สุด สำหรับอุตสาหกรรมที่มีกรรมการคนนอก (โดยตำแหน่งเป็นกรรมการตรวจสอบ หรือกรรมการอิสระ) สามอันดับแรก คือ ทรัพยากร ธุรกิจการเงิน และ เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมที่มีกรรมการคนนอกน้อยที่สุดได้แก่ อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ สำหรับอุตสาหกรรมที่มีจำนวนกรรมการทับซ้อนภายในเฉลี่ย (กรรมการบริษัทที่มีชื่อเป็นกรรมการบริษัทเดียวกันมากกว่าหนึ่งตำแหน่ง) มากที่สุดสามตำแหน่งได้แก่ เทคโนโลยี เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร และ ธุรกิจการเงิน อุตสาหกรรมที่มีกรรมการทับซ้อนภายในเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ สินค้าอุตสาหกรรม สำหรับอุตสาหกรรมที่มีกรรมการทับซ้อน (กรรมการบริษัทที่หนึ่งเป็นกรรมการบริษัทมากกว่าสององค์กร) มากที่สุดได้แก่ ทรัพยากร ธุรกิจการเงิน และ เกษตรและอุตสาหกรรมอาหาร ตามลำดับ และที่น้อยที่สุดได้แก่ สินค้าอุตสาหกรรม และท้ายที่สุดอุตสาหกรรมทรัพยากร สินค้าอุปโภคบริโภค และธุรกิจการเงินเป็นสามอันดับแรกที่มีกรรมการบริษัททับซ้อนมีจำนวนความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการทับซ้อนด้วยกัน อุตสาหกรรมที่มีจำนวนความสัมพันธ์น้อยที่สุดได้แก่ สินค้าอุตสาหกรรม

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรควบคุมต่างๆ

ในงานวิจัยนี้เนื่องจากตัวแปรตามขององค์กรที่ทำการศึกษาคือ รายได้และกำไรสุทธิ การมีตัวแปรควบคุม (Control variables) จะช่วยทำให้งานวิจัยสามารถที่จะแยกผลกระทบจากตัวแปรอื่นๆที่สามารถส่งผลต่อตัวแปรตามออกจากผลกระทบที่เกิดจากตัวแปรอิสระ (ที่เป็นผลกระทบที่สนใจในงานวิจัยนี้) สองตัวแปรควบคุมที่มีลักษณะเป็น Non-Metrics ได้แก่ ปีที่ทำการศึกษาและประเภทของอุตสาหกรรม ส่วนตัวแปรที่มีลักษณะเป็น Metrics จะ ได้ถูกนำไปเป็นตัวแปรเบื้องต้นในการทำการวิเคราะห์แบบ Multivariate Analysis เพื่อควบคุมผลที่เกิดขึ้นกับตัวแปรตามต่อไป

เพื่อทำการทดสอบตัวแปรแบบ Non-Metrics ตามที่กล่าวข้างต้น ในเบื้องต้นผู้วิจัยจะ ใช้การทดสอบแบบ F-test ซึ่งเป็นการทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป แม้ว่าจากการทดสอบคุณสมบัติเบื้องต้นของตัวแปรตาม คือรายได้และกำไรของบริษัทมหาชนที่ทำการศึกษา พบว่าลักษณะการกระจายตัวของตัวแปรตามข้างต้น มีลักษณะไม่เป็นการกระจายตัวแบบปกติ (Normal Distribution) แต่เนื่องจากการศึกษาเป็นการศึกษาประชากรบริษัทมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และอ้างอิงจากทฤษฎีแนวโน้มนำเข้าสู่ศูนย์กลาง (Central Limit Theorem) ได้อธิบายไว้ว่า

"สำหรับประชากรใดๆแล้ว ถ้าเก็บตัวอย่างในจำนวนที่มากพอ การกระจายของค่าตัวอย่างดังกล่าวจะมีแนวโน้มใกล้เคียงกับการกระจายแบบธรรมชาติ (Normal Distribution) เสมอ" ทำให้ในงานวิจัยนี้สามารถ

สรุปผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรควบคุมที่เป็น Non-Metrics อันได้แก่ ปีที่ทำการศึกษาและประเภทอุตสาหกรรมดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4-33 ตาราง ANOVA เพื่อทดสอบอิทธิพลของปีที่ทำการศึกษา (2004-2008)

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Revenue	Between Groups	1.366E16	4	3.416E15	.692	.597
	Within Groups	1.109E19	2246	4.936E15		
	Total	1.110E19	2250			
Net_prof	Between Groups	7.430E13	4	1.858E13	.700	.592
	Within Groups	5.963E16	2246	2.655E13		
	Total	5.971E16	2250			

ตารางข้างต้นนี้แสดงผลการใช้ F-test ดูความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายได้และกำไรของบริษัทมหาชนที่ศึกษาพบว่าค่าเฉลี่ยในปีที่ทำการศึกษานี้ 2004, 2005, 2006, 2007 และ 2008 ไม่มีความแตกต่างระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญ จึงสรุปได้ว่าตัวแปรควบคุมนี้ไม่มีผลกระทบต่อตัวแปรตามในงานวิจัยนี้

ตารางที่ 4-34 ตาราง ANOVA เพื่อทดสอบอิทธิพลของประเภทอุตสาหกรรม

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
revenue	Between Groups	8.755E17	7	1.251E17	27.395	.000
	Within Groups	1.019E19	2233	4.566E15		
	Total	1.107E19	2240			
net_prof	Between Groups	4.658E15	7	6.654E14	27.036	.000
	Within Groups	5.496E16	2233	2.461E13		
	Total	5.961E16	2240			

ตารางข้างต้นนี้แสดงผลการใช้ F-test ดูความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายได้และกำไรของบริษัทมหาชนที่ศึกษาพบว่าค่าเฉลี่ยในประเภทอุตสาหกรรมมีความแตกต่างระหว่างกันอย่างมีนัยสำคัญ จึงสรุปได้ว่าตัวแปรควบคุมนี้มีผลกระทบต่อตัวแปรตามในงานวิจัยนี้

ตารางที่ 4-35 ตารางแสดงความแตกต่างรายคู่ระหว่างรายได้และกำไรค่าเฉลี่ยแยกตามประเภทอุตสาหกรรม ด้วยวิธี LSD

Dependent Variable	(I) sectorco	(J) sectorco	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
Revenue	6.00	1.00	8.87704E7	7.78490E6	.000	7.3504E7	1.0404E8	
		2.00	9.47638E7	7.95900E6	.000	7.9156E7	1.1037E8	
		3.00	8.90701E7	7.40002E6	.000	7.4558E7	1.0358E8	
		4.00	9.04810E7	7.31850E6	.000	7.6129E7	1.0483E8	
		5.00	9.01373E7	7.14635E6	.000	7.6123E7	1.0415E8	
		7.00	8.95959E7	7.14116E6	.000	7.5592E7	1.0360E8	
		8.00	8.28334E7	8.11844E6	.000	6.6913E7	9.8754E7	
		6.00	1.00	6.75237E6	5.71570E5	.000	5.6315E6	7.8732E6
Net Income	6.00	2.00	6.90619E6	5.84352E5	.000	5.7603E6	8.0521E6	
		3.00	5.89026E6	5.43312E5	.000	4.8248E6	6.9557E6	
		4.00	6.62937E6	5.37326E5	.000	5.5757E6	7.6831E6	
		5.00	6.30689E6	5.24688E5	.000	5.2780E6	7.3358E6	
		7.00	6.57755E6	5.24306E5	.000	5.5494E6	7.6057E6	
		8.00	6.09913E6	5.96059E5	.000	4.9302E6	7.2680E6	
		6.00	1.00	6.75237E6	5.71570E5	.000	5.6315E6	7.8732E6
		6.00	2.00	6.90619E6	5.84352E5	.000	5.7603E6	8.0521E6

จากการทดสอบรายคู่ด้วยวิธี LSD พบว่าค่าเฉลี่ยรายได้และกำไรสุทธิของอุตสาหกรรมทรัพยากร (Code = 6) มีความแตกต่างจากทุกอุตสาหกรรม (Code = 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8) อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นเพื่อทดสอบตัวแปรอิสระที่สนใจ งานวิจัยนี้จึงมีความจำเป็นต้องใช้เทคนิคการวิเคราะห์ GLM ตามที่ได้กล่าวถึงเหตุและผลในการดำเนินการทดสอบสมมติฐานโดยใช้เทคนิคดังกล่าวในบทที่ผ่านมา

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing)

ในการทดสอบสมมติฐานจะใช้วิธีการวิเคราะห์ Generalized Estimating Equation ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดนัยสำคัญทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานไว้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 หรือระดับความเชื่อมั่น 95 % ตารางต่อไปนี้นำเสนอ Correlation Matrix และ Descriptive Statistics สำหรับทุกตัวแปรที่เกี่ยวข้องซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 4-36 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆที่ใช้ในการศึกษา

	ตัวแปรที่ทำการศึกษา	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	รายได้ (หน่วย พันบาท)	1,365,800	7,410,460	1										
2	กำไรสุทธิ (หน่วย พันบาท)	104,512	542,819	0.749	1									
3	สินทรัพย์รวม (หน่วย พันบาท)	3,083,600	13,727,700	0.383	0.477	1								
4	จำนวนกรรมการอิสระ	5.609	1.676	0.200	0.167	0.246	1							
5	จำนวนกรรมการที่ชื่อนภายใน	2.858	1.425	-0.031	-0.065	0.056	0.708	1						
6	จำนวนกรรมการ	10.941	3.081	0.146	0.151	0.194	0.353	0.084	1					
7	จำนวนบริษัทสมาชิก	7.296	6.045	0.164	0.206	0.246	0.222	0.087	0.404	1				
8	จำนวนจุดเชื่อมโยงกรรมการ	21.275	11.133	0.244	0.269	0.229	0.296	0.063	0.691	0.777	1			
9	ประสิทธิภาพการเข้าถึง	65.540	27.891	-0.025	-0.052	-0.025	0.148	0.141	0.119	-0.137	-0.030	1		
10	ความหนาแน่น	14.801	13.913	0.029	-0.003	-0.047	0.021	0.030	-0.047	0.111	0.080	0.080	1	
11	ความเป็นนายหน้า	34.999	63.325	0.149	0.213	0.235	0.149	0.013	0.326	0.899	0.669	-0.210	-0.022	1
12	ระดับกึ่งกลาง	9.561	23.085	0.161	0.211	0.223	0.132	0.011	0.236	0.736	0.546	-0.160	-0.050	0.866

Listwise N=2017; Correlation coefficients with absolute values exceeding 0.030 are all significant at 0.05 level (2-tailed).

ตาราง 4 – 37 แสดงผลกระทบและระดับนัยสำคัญของตัวแปรอิสระที่มีต่อระดับรายได้ของบริษัทมหาชนตั้งแต่ปี 2547-2551

Predictors	Model #1	Wald Chi-Square	Model #2	Wald Chi-Square	Model #3	Wald Chi-Square	Full Model #4	Wald Chi-Square
ค่าคงที่	-686900		-1685000		-1399900		-1472000	
ความเป็นนายหน้า							-122824.887 † (76822.396)	2.556
ระดับกึ่งกลาง							311249.471 ** (129933.280)	5.738
ประสิทธิภาพการเข้าถึง					-121266.907 ** (51360.960)	5.575	-131174.719 ** (52633.457)	6.211
ความหนาแน่น					140269.171 † (102983.608)	1.855	141358.869 † (108266.497)	1.705
จำนวนกรรมการ			-3989332.610 *** (587738.760)	46.071	-3672575.177 *** (626210.995)	34.395	-3491760.924 *** (629413.323)	30.776
จำนวนบริษัทสมาชิก			-1795635.929 *** (403886.779)	19.766	-1948301.442 *** (406578.103)	22.963	-1627426.610 ** (708710.801)	5.273
จำนวนจุดเชื่อมโยงกรรมการ			2190393.120 *** (271480.037)	65.098	2163545.699 *** (271848.947)	63.340	2116766.015 *** (272505.52)	60.339
Control Variables								
สินทรัพย์รวม	0.188 *** (0.112)	244.349	0.171 *** (0.011)	237.334	0.172 *** (0.112)	233.777	0.170 *** (0.011)	229.728
กรรมการบริษัทภายนอก	1121665.623 *** (107840.957)	286.329	12939027.266 *** (1299167.551)	99.191	13048996.279 *** (1328775.760)	96.439	12934141.784 *** (1329492.541)	94.646
กรรมการทับซ้อนภายใน	-3191723.381 *** (793571.868)	91.122	-1302000 *** (1521806.816)	73.183	-1281000 *** (1522265.404)	70.784	-1279000 *** (1528529.078)	70.046
ปีที่ทำการศึกษา	Yes		Yes		Yes		Yes	
ประเภทอุตสาหกรรม	Yes		Yes		Yes		Yes	
ลักษณะเฉพาะขององค์กร	Yes		Yes		Yes		Yes	
Goodness of Fit Test (QIC)	8.925E18		8.634E18		8.605E18		8.580E18	
N	2017		2017		2017		2017	

† = p < .10; * = p < .05; ** = p < .01 *** = p < .001;

Significance tests are two-tailed for control variables and one-tailed for hypothesized effects.

1. Quasi Likelihood under Independence Model Criterion (QIC) Computed using the full log quasi-likelihood function; and Information criteria are in small-is-better form (SPSS).

2. ปีที่ทำการศึกษา ประเภทอุตสาหกรรม และลักษณะเฉพาะขององค์กรเป็น Within Subject-Effect

3. Tests of Model Effects พิจารณาที่ Wald Chi-Square (Type III) ซึ่งมีระดับ Significances เท่ากับ Hypothesis Test

ตาราง 4-38 แสดงผลกระทบและระดับนัยสำคัญของตัวแปรอิสระที่มีต่อระดับกำไรสุทธิของบริษัทมหาชนตั้งแต่ปี 2547-2551

Predictors	Model #1	Model #2		Model #3		Full Model #4		
		Wald	Chi-Square	Wald	Chi-Square	Wald	Chi-Square	Wald
ค่าคงที่	-1107692.965		-269473.523		-19607.275		-34955.444	
ความเป็นนายหน้า							-4222.800 (5364.473)	0.620
ระดับกึ่งกลาง							13194.858 † (9074.725)	2.114
ประสิทธิภาพการเข้าถึง					-5319.492 † (3804.276)	1.955	-4020.567 (3878.456)	1.075
ความหนาแน่น					-1237.171 (7448.273)	0.028	4321.965 (7792.966)	0.308
จำนวนกรรมการ			-296994.366 *** (46421.795)	36.113	-289184.330 *** (50169.491)	33.225	-276865.411 *** (50411.6615)	30.163
จำนวนบริษัทสมาชิก			-98274.958 *** (28316.9258)	12.045	-103672.503 *** (28623.201)	13.119	-183645.911 ** (49665.122)	13.673
จำนวนจุดเชื่อมโยงกรรมการ			157769.675 *** (19316.4751)	66.710	157998.224 *** (19368.535)	66.544	158455.967 *** (19416.263)	66.593
Control Variables								
สินทรัพย์รวม	0.017 *** (0.001)	462.097	0.017 *** (0.001)	442.538	0.017 *** (0.001)	437.887	0.017 *** (0.001)	432.549
กรรมการบริษัทภายนอก	806398.404 *** (91655.428)	77.407	726345.462 *** (97746.515)	55.218	733307.032 *** (97889.123)	56.118	722936.006 *** (97833.5542)	54.604
กรรมการทับซ้อนภายใน	-1013022.412 *** (104690.961)	93.631	-931756.481 *** (106138.660)	77.065	-921844.399 *** (106374.518)	75.100	-895826.009 *** (106762.321)	70.406
ปีที่ทำการศึกษานี้	Yes		Yes		Yes		Yes	
ประเภทอุตสาหกรรม	Yes		Yes		Yes		Yes	
ลักษณะเฉพาะขององค์กร	Yes		Yes		Yes		Yes	
Goodness of Fit Test (QIC)	4.37E16		4.198E16		4.194E16		4.178E16	
N	2017		2017		2017		2017	

† = p < .10; * = p < .05; ** = p < .01 *** = p < .001;

Significance tests are two-tailed for control variables and one-tailed for hypothesized effects.

1. Quasi Likelihood under Independence Model Criterion (QIC) Computed using the full log quasi-likelihood function; and Information criteria are in small-is-better form (SPSS).

2. ปีที่ทำการศึกษานี้ ประเภทอุตสาหกรรม และลักษณะเฉพาะขององค์กรเป็น Within Subject-Effect

3. Tests of Model Effects พิจารณาที่ Wald Chi-Square (Type III) ซึ่งมีระดับ Significances เท่ากับ Hypothesis Test

จากตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย พบความสัมพันธ์ในทิศทางบวกที่ระดับสูงระหว่างตัวแปรตามสองตัวที่ทำการวิจัย คือ รายได้ และกำไร ($r = 0.749$ ที่ระดับความเชื่อมั่นมากกว่า 95%) ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวถือว่าเป็นเรื่องปกติเนื่องจากในงบกำไร-ขาดทุน รายได้ ถือเป็น Top Line ในขณะที่กำไรถือว่าเป็น Bottom Line อยู่แล้ว ดังนั้นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างทั้งสองตัวแปรคือรายจ่ายในการดำเนินการที่แต่ละบริษัทมีความแตกต่างกัน ในขณะที่ขนาดสินทรัพย์รวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกที่ระดับปานกลางกับทั้งรายได้และกำไรตามลำดับ ($r = 0.383$ และ $r = 0.477$ ที่ระดับความเชื่อมั่นมากกว่า 95%) ที่น่าสนใจอีกตัวหนึ่ง คือระดับความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนกรรมการอิสระและจำนวนกรรมการที่บงกชภายใน ($r = 0.708$ ที่ระดับความเชื่อมั่นมากกว่า 95%) อาจจะตีความได้ว่าโดยส่วนใหญ่กรรมการอิสระ (ที่ไม่มีส่วนได้เสียในการถือหุ้น) ที่ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทในองค์กรส่วนใหญ่จะนั่งเป็นกรรมการตรวจสอบในองค์กรเดียวกันด้วย ทำให้เกิดจำนวนกรรมการที่บงกชภายในองค์กรดังกล่าวมีสูงขึ้น สอดคล้องกับความสัมพันธ์ในทิศทางบวกระดับปานกลางของจำนวนกรรมการอิสระและจำนวนกรรมการบริษัททั้งหมด ($r = 0.353$ ที่ระดับความเชื่อมั่นมากกว่า 95%)

สำหรับความสัมพันธ์ในทิศทางบวกระหว่างจำนวนกรรมการบริษัทกับจำนวนบริษัทสมาชิกในเครือข่ายและจุดเชื่อมโยงกรรมการ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางและระดับสูงที่ $r = 0.404$ และ 0.691 ที่นัยสำคัญมากกว่า 95% ซึ่งก็เข้าใจได้ว่าจำนวนกรรมการบริษัทที่มีจำนวนมาก โอกาสที่จะมีกรรมการที่บงกชก็มีมากขึ้นไปด้วยและนำมาซึ่งจำนวนองค์กรสมาชิกในเครือข่ายและจุดเชื่อมโยงกรรมการดังกล่าว ทั้งนี้ทำให้เข้าใจได้ว่าระดับความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนบริษัทสมาชิกและจุดเชื่อมโยงกรรมการจึงอยู่ในทิศทางบวกและในระดับสูงที่ $r = 0.78$ ที่ระดับความเชื่อมั่นมากกว่า 95% ในส่วนของสมาชิกในเครือข่ายและจุดเชื่อมโยงกรรมการที่จัดได้ว่าเป็นตัวแทนของการมีกรรมการที่บงกชในองค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกที่ระดับสูง(ถึงระดับกลาง) ไปยังระดับความเป็นนายหน้าและระดับกึ่งกลางขององค์กรที่ทำการวิจัยด้วย ($r = 0.899$ และ 0.736 ตามลำดับกับจำนวนสมาชิกในเครือข่าย และ $r = 0.669$ และ 0.546 ตามลำดับกับจุดเชื่อมโยงกรรมการ ที่ระดับความเชื่อมั่นมากกว่า 95%) ถ้าปราศจากกรรมการที่บงกชขององค์กรจะปราศจากระดับความเป็นนายหน้าและระดับกึ่งกลางเนื่องจากตามคำจำกัดความแล้ว กรรมการที่บงกชถือเป็นจุดเริ่มต้นของเครือข่ายองค์กรทั้งหมดทั้งหมด

ท้ายที่สุดหากพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความเป็นนายหน้าและระดับกึ่งกลางพบว่าอยู่ในระดับสูงที่ $r = 0.866$ ที่ระดับความเชื่อมั่นมากกว่า 95% สำหรับความสัมพันธ์ของตัวแปรอื่นๆพบว่ามิอยู่ในระดับต่ำ ที่ระดับความเชื่อมั่นมากกว่า 95% โดยเฉพาะคู่ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันในทิศทางลบ อย่างไรก็ตามหากระดับความสัมพันธ์ที่ต่ำกว่า $r = +/- 0.030$ แล้วระดับความเชื่อมั่นจะต่ำกว่า 95% ซึ่งถือว่าต่ำกว่าเกณฑ์ที่นับได้ตามงานวิจัยทั่วไป ทั้งนี้ค่าความสัมพันธ์ทั้งหมดที่เหลือจะเป็นไปตามที่นำเสนอในตารางข้างต้น

สำหรับตารางที่ 4 -35 และ 4-36 แสดงผลกระทบและทิศทางของตัวแปรควบคุม (สินทรัพย์รวม จำนวนกรรมการอิสระ จำนวนกรรมการที่บงกชภายใน ปีที่ทำการศึกษา ประเภทอุตสาหกรรม และลักษณะเฉพาะขององค์กร)และตัวแปรต้น (เครือข่ายแบบแน่นแฟ้น และเครือข่ายแบบหลวม) ที่สนใจศึกษานับตัวแปรตาม (รายได้ และกำไร) ตามลำดับ โมเดลที่ 1 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรควบคุม อันได้แก่ สินทรัพย์รวม ซึ่งวัด

ขนาดของบริษัทส่งผลกระทบต่อทิศทางบวกกับทั้งรายได้ และกำไรขององค์กร เป็นไปตามแนวคิดที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ Economies of Scale หรือความได้เปรียบทางเศรษฐกิจต่อขนาดการผลิต ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น โอกาสในการสร้างรายได้ก็จะมีมากขึ้น (Revenue-Based Economies of Scale) และเช่นเดียวกันกับรายจ่ายที่สามารถประหยัดได้ โดยเฉพาะต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ต่อหน่วยการผลิต ย่อมทำให้กำไรขององค์กรเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นไปตามทิศทางของตัวแปรควบคุมตัวแรก

(DV = Revenue; Type III Wald Chi-Square = 244.349; Beta Coefficient = 0.188; P-value < 0.001)

(DV= Profit; Type III Wald Chi-Square = 462.097; Beta Coefficient = 0.017; P-value < 0.001)

สำหรับตัวแปรควบคุมที่สองจำนวนกรรมการอิสระ (กรรมการภายนอก) ของบริษัทที่มีทิศทางเดียวกับทั้งรายได้และกำไรอย่างมีนัยสำคัญเช่นกัน แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับบทบาทและหน้าที่ของกรรมการอิสระที่ใช้อ้างอิงในผลการวิจัยนี้ได้แก่ Wan (2003) และ Peng (2004) ซึ่งพบผลการวิจัยว่ากรรมการอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบได้ดีกว่ากรรมการบริษัททั่วไป และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีขึ้นและมีความโปร่งใสในระบบบรรษัทภิบาลในองค์กร

(DV = Revenue; Type III Wald Chi-Square = 286.329; Beta Coefficient = 1121665.623; P-value < 0.001)

(DV= Profit; Type III Wald Chi-Square = 77.407; Beta Coefficient = 806398.404; P-value < 0.001)

สำหรับตัวแปรควบคุมที่สามจำนวนกรรมการทับซ้อนใน มีทิศทางตรงข้ามกับรายได้และกำไรอย่างมีนัยสำคัญ ตรงกับงานวิจัยของ Boyd, (1995) ที่ศึกษาผลกระทบของลักษณะทับซ้อนในประธานกรรมการบริหารและประธานกรรมการบริษัท พบว่าการที่องค์กรมีกรรมการบริษัทที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในหลายตำแหน่งของกรรมการบริษัท อาจทำให้กรรมการดังกล่าวต้องแบ่งปันเวลาและเกิดความขัดแย้งในเชิงผลประโยชน์ภายใน (Conflict of Interest) เช่นหากกรรมการบริษัทที่มีหน้าที่ตรวจสอบการใช้งบประมาณ และเป็นผู้ดูแลและอนุมัติงบประมาณดังกล่าวเสียเองย่อมทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำหน้าที่ ดังนั้นหากบริษัทจดทะเบียนที่มีตำแหน่งกรรมการบริษัทมากกว่าชื่อของกรรมการบริษัท (ความทับซ้อนในตำแหน่งกรรมการบริษัทภายใน เช่น บุคคลมีตำแหน่งเป็นกรรมการบริษัทและเป็นกรรมการตรวจสอบด้วย) อิทธิพลของกรรมการทับซ้อนภายในจะมีในเชิงลบกับผลการดำเนินการทางการเงินของบริษัทดังกล่าว

(DV = Revenue; Type III Wald Chi-Square = 91.122; Beta Coefficient = -3191723.381; P-value < 0.001)

(DV= Profit; Type III Wald Chi-Square = 93.631; Beta Coefficient = -1013022.412; P-value < 0.001)

สำหรับปีที่ทำการศึกษาระหว่าง 2004 และ 2008 ประเภทอุตสาหกรรม และ ลักษณะเฉพาะขององค์กร เป็นอีกสามตัวแปรควบคุมที่ส่งผลกับทั้งรายได้และกำไรของบริษัทที่ทำการศึกษา รวมถึงตัวแปรทั้งหมดที่เกี่ยวข้องข้องในการวิจัยครั้งนี้ ดังนั้นเพื่อควบคุมผลกระทบอันเกิดจากสามตัวแปรข้างต้น งานวิจัยนี้จึงใช้เทคนิคที่เรียกว่า Generalized Estimating Equation ซึ่งแยกค่า Fixed Effects ออกจาก Random Effects โดยให้สามตัวแปรข้างต้นเป็น Fixed Effect หรือผลกระทบที่เกิดขึ้นภายในตัวแปรอิสระทั้งหมดที่เกิดขึ้น โดยเรียกว่า Within-Subject Effects ส่วน Random Effects จะได้ทำการทดสอบต่อไป แม้ว่าในการวิจัยเบื้องต้น (F-test) ไม่พบว่าปีที่ทำการศึกษาส่งผลกับรายได้และกำไรอย่างมีนัยสำคัญ แต่ประเภทอุตสาหกรรมที่แตกต่างสามารถส่งผลกระทบต่อ

ทำให้ค่าเฉลี่ยรายได้และกำไรของบริษัทในอย่างน้อยหนึ่งอุตสาหกรรมมีความแตกต่าง ซึ่งเมื่อใช้วิธี LSD ทดสอบรายคู่พบว่าค่าเฉลี่ยรายได้และกำไรของบริษัทในอุตสาหกรรมทรัพยากรและพลัง แตกต่างจากค่าเฉลี่ยรายได้และกำไรของบริษัทในอุตสาหกรรมอื่นๆ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องควบคุมประเภทอุตสาหกรรม เช่นเดียวกับลักษณะเฉพาะของแต่ละบริษัทที่มีปัจจัยภายในที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้อ้างอิงตามแนวคิดของ Resource Based Perspectives (Barney, J.; 2000) แม้ว่าจะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่เนื่องจากแต่ละบริษัทมีการสั่งสมทรัพยากรและความสามารถที่แตกต่างกัน เป็นพื้นฐานของกลยุทธ์ทางธุรกิจที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ผลการดำเนินงานทางการเงิน อันได้แก่ รายได้และกำไร มีความแตกต่างกันออกไป ดังนั้นตามแนวคิดดังกล่าวจึงต้องมีการควบคุมลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กรที่ทำการศึกษา

ส่วนที่ 4-1 ผลการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing)

ในโมเดลที่ 2 ได้ใส่สามตัวแปรอิสระ อันได้แก่ จำนวนกรรมการ จำนวนบริษัทสมาชิก และจำนวนจุดเชื่อมโยงกรรมการ เข้าไปในสมการเพื่อหาระดับผลกระทบและทิศทางของตัวแปรดังกล่าวในการที่จะทดสอบสมมติฐานที่ 1 ถึง 3 รายละเอียดดังต่อไปนี้

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

จากแนวคิดที่ว่าจำนวนกรรมการบริษัททำหน้าที่เป็นประตูสู่ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกที่เพิ่มมากขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงระดับเครือข่ายที่กว้างขวางมากขึ้น ซึ่งเครือข่ายที่มีความกว้างขวางเป็นคำจำกัดความของเครือข่ายแบบหลวม ซึ่งผลการวิจัยพบว่าระดับจำนวนกรรมการส่งผลกระทบกับทั้งรายได้และกำไรในทิศทางลบ กล่าวคือยังมีจำนวนกรรมการบริษัทมากขึ้น หรือยังมีเครือข่ายแบบหลวมมากขึ้นเท่าไร จะทำให้พบว่าระดับรายได้และระดับกำไรของบริษัทที่ทำการวิจัยลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นจากผลการวิจัยที่นัยสำคัญข้างต้น ทำให้สามารถที่จะปฏิเสธ Null Hypothesis และยอมรับสมมติฐานข้างต้น

(DV = Revenue; Type III Wald Chi-Square = 46.071; Beta Coefficient = -3989332.610; P-value < 0.001)

(DV= Profit; Type III Wald Chi-Square = 36.113; Beta Coefficient = -296994.366; P-value < 0.001)

สมมติฐานที่ 2 ระดับเครือข่ายแบบหลวมซึ่งวัดได้จากจำนวนบริษัทมหาชนในเครือข่ายกรรมการทับซ้อนในบริษัทเป้าหมายสำหรับปี ($t = 0$) ส่งผลกระทบในทิศทางลบกับผลการดำเนินการทางการเงินของบริษัทนั้นๆ ($t = 1$)

จากแนวคิดที่ว่าจำนวนบริษัทสมาชิกในเครือข่ายสะท้อนให้เห็นถึงระดับเครือข่ายที่กว้างขวางมากขึ้น ซึ่งเช่นเดียวกันว่าเครือข่ายที่มีความกว้างขวางมากเป็นคำจำกัดความของเครือข่ายแบบหลวม จากแนวคิดนี้

ผลการวิจัยพบว่าจำนวนบริษัทสมาชิกในเครือข่ายส่งผลกระทบต่อทั้งรายได้และกำไรในทิศทางลบ กล่าวคือยังมีจำนวนบริษัทสมาชิกของเครือข่ายมากขึ้น หรือยังมีเครือข่ายแบบหลวมมากขึ้นเท่าไร จะทำให้พบว่าระดับรายได้และระดับกำไรของบริษัทที่ทำการวิจัยลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นจากผลการวิจัยที่นัยสำคัญข้างต้น ทำให้สามารถที่จะปฏิเสธ Null Hypothesis และยอมรับสมมติฐานข้างต้น

(DV = Revenue; Type III Wald Chi-Square = 19.766; Beta Coefficient = -1795635.929; P-value < 0.001)

(DV= Profit; Type III Wald Chi-Square = 12.045; Beta Coefficient = -98274.958; P-value < 0.001)

สมมติฐานที่ 3 ระดับเครือข่ายที่แน่นแฟ้นซึ่งวัดได้จากจำนวนจุดเชื่อมต่อกับบริษัทมหาชนที่เป็นสมาชิกเครือข่ายที่ได้จากกรรมการทับซ้อนสำหรับปี ($t = 0$) ส่งผลกระทบต่อในทิศทางบวกกับผลการดำเนินการทางการเงินของบริษัทนั้นๆ ($t = 1$)

ในขณะที่จำนวนกรรมการและจำนวนบริษัทสมาชิกเป็นตัววัดระดับเครือข่ายแบบหลวม จำนวนจุดเชื่อมโยงของกรรมการบริษัทวัดระดับความแน่นแฟ้นของเครือข่าย โดยเฉพาะเครือข่ายของกรรมการบริษัททับซ้อนที่มีกับบริษัทสมาชิกเครือข่ายว่ามีความซ้ำซ้อนระหว่างกันหรือไม่ ผลการวิจัยพบว่าจำนวนจุดเชื่อมโยงส่งผลกระทบต่อทั้งรายได้และกำไรในทิศทางบวก กล่าวคือยังมีจำนวนจุดเชื่อมโยงมากขึ้น หรือยังมีเครือข่ายแบบแน่นแฟ้นมากขึ้นเท่าไร จะทำให้พบว่าระดับรายได้และระดับกำไรของบริษัทที่ทำการวิจัยเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นจากผลการวิจัยที่นัยสำคัญข้างต้น ทำให้สามารถที่จะปฏิเสธ Null Hypothesis และยอมรับสมมติฐานข้างต้น

(DV = Revenue; Type III Wald Chi-Square = 65.098; Beta Coefficient = 2190393.120; P-value < 0.001)

(DV= Profit; Type III Wald Chi-Square = 66.710; Beta Coefficient = 157769.675; P-value < 0.001)

สรุปในโมเดลที่ 2 นี้ สามตัวแปรอิสระ ได้แก่ จำนวนกรรมการบริษัท จำนวนบริษัทในเครือข่าย และจำนวนจุดเชื่อมโยง มีที่มาจากแนวคิด “จุดเชื่อมต่อ” ซึ่งเป็นหนึ่งในสามของการวัดอำนาจจากลักษณะเครือข่ายทางสังคมขององค์กรตามที่ Scott (1991) และ Borgatti, S. P., Everett, M. G., et al. (2002) แนะนำไว้ ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าตัวแปรทั้งสามส่งผลกระทบต่อรายได้และกำไรอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผลลัพธ์จากการเพิ่มสามตัวแปรนี้เข้าไปในสมการพบว่ามีความเหมาะสมเนื่องจากผลการทดสอบความเหมาะสมที่ดี (Goodness of Fit Test) มีค่าลดลงจาก 8.925E18 เป็น 8.634E18 ในโมเดลที่มีตัวแปรตามเป็นรายได้ และมีค่าลดลงจาก 4.37E16 เป็น 4.198E16 ในโมเดลที่มีตัวแปรตามกำไรสุทธิ (ค่าน้อยลงสมการยิ่งมีความเหมาะสมมากขึ้น) ทั้งนี้ค่าสัมประสิทธิ์ ทิศทาง และนัยสำคัญของตัวแปรควบคุมไม่มีการเปลี่ยนแปลงจากโมเดลที่ 1

ในโมเดลที่ 3 นี้ได้เพิ่มตัวแปรอิสระอีกสองตัว อันได้แก่ ประสิทธิภาพการเข้าถึงและความหนาแน่นของเครือข่ายกรรมการทับซ้อน เข้าไปในสมการเพื่อหาระดับผลกระทบและทิศทางของตัวแปรดังกล่าวในการที่จะทดสอบสมมติฐานที่ 4 และ 5 รายละเอียดดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 4 เครื่องช่วยแบบหลวมซึ่งวัดได้จากประสิทธิภาพการเข้าถึงสมาชิกองค์กรมหาชนใน เครื่องช่วยกรรมการทับซ้อนในบริษัทเป้าหมายสำหรับปี ($t = 0$) ส่งผลกระทบในทิศทางลบกับผลการ ดำเนินการทางการเงินของบริษัทนั้นๆ ($t = 1$)

จากคำจำกัดความของประสิทธิภาพการเข้าถึงหมายถึงระดับที่องค์กรมีความสัมพันธ์ทางตรงกับสมาชิกที่ นำไปสู่ความสัมพันธ์ทางอ้อมกับสมาชิกใหม่ๆในเครื่องช่วย ซึ่งลักษณะข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงระดับเครื่องช่วยที่ มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งตรงกับลักษณะของเครื่องช่วยแบบหลวมมากกว่าแบบแน่นแฟ้นที่มีความสัมพันธ์ที่ ช้ำซ้อนและนำไปสู่ประสิทธิภาพที่น้อยกว่า ซึ่งผลการวิจัยพบว่าประสิทธิภาพการเข้าถึงส่งผลกระทบกับรายได้ ในทิศทางลบ กล่าวคือยังมีประสิทธิภาพการเข้าถึงมากขึ้น หรือยังมีเครื่องช่วยแบบหลวมมากขึ้นเท่าไร จะทำให้ พบว่าระดับรายได้ของบริษัทที่ทำการวิจัยลดลงอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตามสำหรับผลกำไร ผลการวิจัยไม่ พบว่าประสิทธิภาพการเข้าถึงส่งผลกระทบกับกำไรที่ระดับความเชื่อมั่นมากกว่าร้อยละ 95 แต่พบว่าผลกระทบ ดังกล่าวที่ระดับความเชื่อมั่นมากกว่าร้อยละ 90% ว่าประสิทธิภาพการเข้าถึงส่งผลกระทบกับกำไรมีผลกระทบใน ทิศทางลบ ซึ่งที่ระดับความเชื่อมั่นดังกล่าว เรียกว่าเป็นระดับ Marginal Significance แต่ก็ยังถือว่าไม่เพียงพอที่จะ ยอมรับได้

ดังนั้นจากผลการวิจัยที่นัยสำคัญข้างต้น ทำให้สามารถที่จะปฏิเสธ Null Hypothesis และยอมรับ สมมติฐานข้างต้นเฉพาะกับ โมเดลที่มีตัวแปรตาม คือ รายได้ แต่ไม่สามารถที่จะปฏิเสธ Null Hypothesis เฉพาะ กับโมเดลที่มีตัวแปรตาม คือ กำไรสุทธิ

(DV = Revenue; Type III Wald Chi-Square = 5.575; Beta Coefficient = -121266.907; P-value < 0.05)

(DV= Profit; Type III Wald Chi-Square = 1.955; Beta Coefficient = -5319.492; P-value < 0.10)

สมมติฐานที่ 5 เครื่องช่วยแบบแน่นแฟ้นซึ่งวัดได้จากระดับความหนาแน่นของเครื่องช่วยบริษัทๆที่มาจาก กรรมการทับซ้อนในบริษัทเป้าหมายสำหรับปี ($t = 0$) ส่งผลกระทบในทิศทางบวกกับผลการดำเนินการ ทางการเงินของบริษัทนั้นๆ ($t = 1$)

จากคำจำกัดความของระดับความหนาแน่นหมายถึงระดับที่สมาชิกในเครื่องช่วยที่วิจัยมีความสัมพันธ์กัน จริงเทียบกับความสัมพันธ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งลักษณะข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงระดับเครื่องช่วยแบบแน่นแฟ้น ซึ่งผลการวิจัยไม่พบว่าระดับความหนาแน่น หรือ เครื่องช่วยแบบแน่นแฟ้นส่งผลกระทบกับทั้งรายได้และกำไรที่ ระดับความเชื่อมั่นมากกว่าร้อยละ 95 แต่พบว่าผลกระทบดังกล่าวที่ระดับความเชื่อมั่นมากกว่าร้อยละ 90% ว่า ระดับความหนาแน่น หรือ เครื่องช่วยแบบแน่นแฟ้นส่งผลกระทบกับทั้งรายได้ในทิศทางบวก ซึ่งที่ระดับความ เชื่อมั่นดังกล่าว เรียกว่าเป็นระดับ Marginal Significance แต่ก็ยังถือว่าไม่เพียงพอที่จะยอมรับได้

ดังนั้นจากผลการวิจัยข้างต้นทำให้ไม่สามารถที่จะปฏิเสธ Null Hypothesis และไม่สามารถยอมรับ สมมติฐานข้างต้นได้ทั้งรายได้และกำไรสุทธิ

(DV = Revenue; Type III Wald Chi-Square = 1.855; Beta Coefficient = 140269.171; P-value < 0.10)

(DV= Profit; Type III Wald Chi-Square = 0.028; Beta Coefficient = -1237.171; P-value > 0.10)

สรุปในโมเดลที่ 3 นี้ สองตัวแปรอิสระได้แก่ ประสิทธิภาพการเข้าถึง และความหนาแน่น มีที่มาจากแนวคิด “ความใกล้ชิด” ซึ่งเป็นหนึ่งในสามของการวัดอำนาจจากลักษณะเครือข่ายทางสังคมขององค์กรตามที่ Scott (1991) และ Borgatti, S. P., Everett, M. G., et al. (2002) แนะนำไว้ แต่มีเพียงประสิทธิภาพการเข้าถึงที่ส่งผลกระทบต่อรายได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกนั้นจากผลการวิเคราะห์ไม่สามารถสรุปได้ อย่างไรก็ตาม ผลลัพธ์จากการเพิ่มสองตัวแปรนี้เข้าไปในสมการพบว่ามีความเหมาะสมเนื่องจากผลการทดสอบความเหมาะสมที่ดี (Goodness of Fit Test) มีค่าลดลงจาก 8.634E18 เป็น 8.605E18 ในโมเดลที่มีตัวแปรตามเป็นรายได้ และมีค่าลดลงจาก 4.198E16 เป็น 4.194E16 ในโมเดลที่มีตัวแปรตามกำไรสุทธิ (ค่าน้อยลงสมการยังมีความเหมาะสมมากขึ้น) ทั้งนี้ค่าสัมประสิทธิ์ ทิศทาง และนัยสำคัญของตัวแปรควบคุม ไม่มีการเปลี่ยนแปลงจากโมเดลที่ 1 และ 2

ในโมเดลที่ 4 ซึ่งเป็นโมเดลสุดท้าย ได้เพิ่มตัวแปรอิสระอีกสองตัว อันได้แก่ ความเป็นนายหน้าและระดับความเป็นกึ่งกลางของเครือข่ายกรรมการทับซ้อน เข้าไปในสมการเพื่อหาระดับผลกระทบและทิศทางของตัวแปรดังกล่าวในการที่จะทดสอบสมมติฐานที่ 6 และ 7 รายละเอียดดังต่อไปนี้

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

ระดับความเป็นนายหน้ามาตรฐานหมายถึง ระดับที่สมาชิกในเครือข่ายที่ต้องการติดต่อกันต้องผ่านองค์กร ซึ่งหากมีระดับความเป็นนายหน้ามากสะท้อนให้เห็นถึงระดับเครือข่ายแบบหลวม เพราะสมาชิกจะติดต่อหรือมีความสัมพันธ์ต่อกับองค์กรที่ทำการวิจัย แต่จะไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งผลการวิจัยไม่พบว่าระดับความเป็นนายหน้า หรือ เครือข่ายแบบหลวมส่งผลกระทบต่อทั้งรายได้และกำไรที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 อย่างไรก็ตามที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 90 ระดับความเป็นนายหน้ามีผลกระทบในทิศทางลบสำหรับรายได้ ซึ่งเช่นเดียวกับข้างต้นยังถือว่าไม่มีนัยเพียงพอ ดังนั้นจากผลการวิจัยข้างต้นทำให้ไม่สามารถที่จะปฏิเสธ Null Hypothesis และไม่สามารถยอมรับสมมติฐานข้างต้นได้ทั้งรายได้และกำไรสุทธิ

(DV = Revenue; Type III Wald Chi-Square = 2.556; Beta Coefficient = -122824.887; P-value < 0.10)

(DV= Profit; Type III Wald Chi-Square = 0.620; Beta Coefficient = -4222.800; P-value > 0.10)

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

ระดับความเป็นกึ่งกลางหมายถึงระดับที่โครงสร้างของสมาชิกในเครือข่ายองค์กรมีความสมมาตร หรือในอีกแง่หนึ่งองค์กรอยู่กึ่งกลางระหว่างสมาชิกทั้งหมด ซึ่งลักษณะข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงระดับเครือข่ายที่มีความแน่นแฟ้น เนื่องจากไม่มีสมาชิกองค์กรใดอยู่ห่างจากจุดศูนย์กลางมากกว่าอีกองค์กรหนึ่ง ซึ่งผลการวิจัยพบว่าระดับความเป็นกึ่งกลางส่งผลกระทบต่อรายได้ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ร้อยละ 95 กล่าวคือยังมีระดับความเป็นกึ่งกลางมากขึ้น หรือยังมีเครือข่ายแบบแน่นแฟ้นมากขึ้นเท่าไร จะทำให้พบว่าระดับรายได้ของบริษัทที่ทำการวิจัยเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตามสำหรับผลกำไร ผลการวิจัยไม่พบว่าระดับความเป็นกึ่งกลางส่งผลกระทบต่อกำไรที่ระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 แต่ที่ความเชื่อมั่นที่ลดลงมาที่ร้อยละ 90 พบว่ามีผลกระทบในทิศทางบวกตามที่ได้ตั้งสมมติฐานไว้ แต่ก็ยังถือว่าไม่มีนัยเพียงพอ ดังนั้นจากผลการวิจัยที่นัยสำคัญข้างต้น ทำให้สามารถที่จะปฏิเสธ Null Hypothesis และยอมรับสมมติฐานข้างต้นเฉพาะกับโมเดลที่มีตัวแปรตามคือ รายได้ แต่ไม่สามารถที่จะปฏิเสธ Null Hypothesis เฉพาะกับ โมเดลที่มีตัวแปรตาม คือ กำไรสุทธิ (DV = Revenue; Type III Wald Chi-Square = 5.738; Beta Coefficient = 311249.471; P-value < 0.05) (DV= Profit; Type III Wald Chi-Square = 2.114; Beta Coefficient = 13194.858; P-value < 0.10)

สรุปในโมเดลสุดท้ายที่ 4 นี้ สองตัวแปรอิสระได้แก่ ได้แก่ ความเป็นนายหน้าและระดับความเป็นกึ่งกลางของเครือข่ายกรรมการทับซ้อน มีที่มาจากแนวคิด “ความเป็นศูนย์กลาง” ซึ่งเป็นหนึ่งในสามของการวัดอำนาจจากลักษณะเครือข่ายทางสังคมขององค์กรตามที่ Scott (1991) และ Borgatti, S. P., Everett, M. G., et al. (2002) แนะนำไว้ แต่มีเพียงระดับความเป็นกึ่งกลางที่ส่งผลกระทบต่อรายได้อย่างมีนัยสำคัญ นอกนั้นจากผลการวิเคราะห์ไม่สามารถสรุปได้ อย่างไรก็ตามผลลัพธ์จากการเพิ่มสองตัวแปรนี้เข้าไปในสมการพบว่ามีความเหมาะสมเนื่องจากผลการทดสอบความเหมาะสมที่ดี (Goodness of Fit Test) มีค่าลดลงจาก 8.605E18 เป็น 8.580E18 ใน โมเดลที่มีตัวแปรตามเป็นรายได้ และมีค่าลดลงจาก 4.194E16 เป็น 4.178E16 ใน โมเดลที่มีตัวแปรตามกำไรสุทธิ (ค่าน้อยลงสมการยิ่งมีความเหมาะสมมากขึ้น) ทั้งนี้ค่าสัมประสิทธิ์ ทิศทาง และนัยสำคัญของตัวแปรควบคุมไม่มีการเปลี่ยนแปลงจากโมเดลที่ 1 และ 2

หากทำการวิเคราะห์เพิ่มเติมถึงระดับความสำคัญของผลกระทบที่ระดับความเชื่อมั่นที่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 พบว่าใน โมเดลที่มีตัวแปรตามเป็นรายได้ (พันบาท) มีการเรียงลำดับความสำคัญและทิศทางดังต่อไปนี้ (ค่า Absolute Coefficients)

1. จำนวนกรรมการบริษัทภายนอก(อิสระ) ($\beta = 12,943,141.784$)
2. จำนวนกรรมการบริษัท ($\beta = -3,491,760.924$)
3. จำนวนจุดเชื่อมโยงกรรมการ ($\beta = 2,116,766.015$)
4. จำนวนบริษัทสมาชิกในเครือข่าย ($\beta = -1,627,426.610$)
5. จำนวนกรรมการทับซ้อนภายใน ($\beta = 1,279,000$)
6. ระดับกึ่งกลางของเครือข่าย ($\beta = 311,249.471$)
7. ระดับความหนาแน่นของเครือข่าย ($\beta = 141,358.869$)



8. ระดับประสิทธิภาพการเข้าถึง ($\beta = 131,174.719$)
9. ระดับความเป็นนายหน้าของเครือข่าย ($\beta = -122,824.887$)
10. สินทรัพย์รวม (พันบาท) ($\beta = 0.170$)

หากทำการวิเคราะห์เพิ่มเติมถึงระดับความสำคัญของผลกระทบที่ระดับความเชื่อมั่นที่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90 พบว่าในโมเดลที่มีตัวแปรตามเป็นกำไรสุทธิ (พันบาท) มีการเรียงลำดับความสำคัญดังต่อไปนี้ (ค่า Absolute Coefficients)

1. จำนวนกรรมการทับซ้อนภายใน ($\beta = -895,826.009$)
2. จำนวนกรรมการบริษัทภายนอก(อิสระ) ($\beta = 722,936.006$)
3. จำนวนกรรมการบริษัท ($\beta = -276,865.411$)
4. จำนวนบริษัทสมาชิกในเครือข่าย ($\beta = -183,645.911$)
5. จำนวนจุดเชื่อมโยงกรรมการ ($\beta = 158,455.967$)
6. ระดับกึ่งกลางของเครือข่าย ($\beta = 13,194.858$)
7. สินทรัพย์รวม (พันบาท) ($\beta = 0.017$)

ในส่วนของการประมาณการรายได้และกำไรจากสมการที่ได้จากเทคนิค Generalized Estimating Equation (GEE) ซึ่งได้ควบคุมผลกระทบที่เป็น Fixed Effects ที่เกิดขึ้นจากปีที่แตกต่างกันในทำการวิจัย ประเภทอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน และ ลักษณะเฉพาะขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถที่จะสร้างสมการโดยพิจารณาจากตัวแปรทั้งหมดเพื่อประมาณการรายได้และกำไรของบริษัทที่ทำการศึกษาดังต่อไปนี้

$$\begin{aligned} \text{ประมาณการรายได้} = & \text{ค่าคงที่} + (\beta_1) * \text{จำนวนกรรมการ} + (\beta_2) * \text{จำนวนบริษัทในเครือข่าย} + (\beta_3) * \text{จำนวนความเชื่อมโยง} \\ & + (\beta_4) * \text{ปก.การเข้าถึง} + (\beta_5) * \text{ระดับความหนาแน่น} + (\beta_6) * \text{ระดับกึ่งกลาง} + (\beta_7) * \text{ความเป็นนายหน้า} \\ & + (\beta_8) * \text{สินทรัพย์} + (\beta_9) * \text{จำนวนกรรมการอิสระ} + (\beta_{10}) * \text{จำนวนกรรมการทับซ้อนภายใน} \end{aligned}$$

*หมายเหตุสมการข้างต้นเกิดขึ้นภายใต้ความเชื่อมั่น ไม่ต่ำกว่า 90%

$$\begin{aligned} \text{ประมาณการกำไร} = & \text{ค่าคงที่} + (\beta_1) * \text{จำนวนกรรมการ} + (\beta_2) * \text{จำนวนบริษัทในเครือข่าย} + (\beta_3) * \text{จำนวนความเชื่อมโยง} \\ & + (\beta_4) * \text{ระดับกึ่งกลาง} + (\beta_5) * \text{สินทรัพย์} + (\beta_6) * \text{จำนวนกรรมการอิสระ} + (\beta_{10}) * \text{จำนวนกรรมการทับซ้อนภายใน} \end{aligned}$$

*หมายเหตุสมการข้างต้นเกิดขึ้นภายใต้ความเชื่อมั่น ไม่ต่ำกว่า 90%

แม้ว่าการใช้สมการข้างต้นประมาณการระดับรายได้และกำไรสามารถดำเนินการได้ตามลักษณะการใช้งานของ GEE แต่ในส่วนของการวิจัยนี้ถือว่าอยู่เหนือขอบเขตของวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งต้องการเพียงทดสอบสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ข้างต้น อย่างไรก็ตามเนื่องจากระดับความเชื่อมั่นเพียงร้อยละ 90 กอรปกับระดับความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Errors) ของค่าสัมประสิทธิ์ตัวแปรแต่ละตัวมีค่าสูงมาก รวมทั้งค่า Quasi Likelihood under

Independence Model Criterion (QIC) มีค่าสูงมาก (ซึ่งค่าดังกล่าวยิ่งต่ำลงยิ่งแสดงความเหมาะสมของสมการ) ทำให้งานวิจัยนี้ไม่ขอแนะนำให้ทำการประเมินรายได้ และกำไรจากกลุ่มตัวแปรที่ทำการศึกษา แต่ให้ใช้ผลเพียงทำความเข้าใจถึงทิศทางและระดับผลกระทบที่มีกับรายได้และกำไรขององค์กรมหาชนที่ทำการศึกษาเท่านั้น