

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและอภิปราย

ผลการวิจัยและศึกษาเครือข่ายกรรมการทับซ้อนทั้งในส่วนที่เป็นเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณทำให้ งานวิจัยนี้สามารถที่จะกำหนดหาแนวทางในการบริหารจัดการเครือข่ายกรรมการทับซ้อนในบริษัทมหาชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ผลการวิจัยเชิงปริมาณสำหรับองค์กรมหาชนทั้งหมดใน ระยะเวลา 5 ปี ทำให้ทราบถึงผลกระทบของตัวแปรที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกรรมการบริษัทและกรรมการบริษัททับซ้อนที่มีต่อผลการดำเนินการทางการเงินขององค์กร โดยเฉพาะผู้ถือหุ้นรายย่อย แนวทางดังกล่าวมีความจำเป็นและ สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากกลุ่มบุคคลดังกล่าวตามปกติไม่ได้มีโอกาสและเวลาเข้ามากำกับและดูแลพฤติกรรมของ เหล่าผู้บริหารและความเป็นไปในองค์กรที่ตัวเองเป็นเจ้าของ การตัดสินใจสนับสนุนองค์กรมหาชนโดยผ่านการ ลงทุนในตลาดหลักทรัพย์ ผู้ถือหุ้นรายย่อยจึงจำเป็นที่จะต้องให้ข้อมูลในทุกแง่มุมที่จะทำให้การตัดสินใจดังกล่าว เป็นไปอย่างยุติธรรม กล่าวคือปราศจากความเสี่ยงในเรื่องความไม่ชอบธรรมที่เกิดขึ้นจากผลประโยชน์ขัดแย้ง จากเครือข่ายกรรมการบริษัท ดังนั้นแนวทางการบริหารเครือข่ายกรรมการบริษัททับซ้อนจึงเป็นอีกหนึ่งแง่มุม มองที่องค์กรมหาชนสามารถดำเนินการได้เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นต่างๆ ทั้งนี้ทำให้เรื่องดังกล่าวเป็นอีก หัวข้อหนึ่งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบรรษัทภิบาลที่จะนำมาซึ่งเจตนารมณ์ที่ดีและความโปร่งใสที่ตรวจสอบได้ของ องค์กรมหาชนเอง

ในส่วนของแวดวงวิชาการ องค์กรความรู้และความเข้าใจที่ครบถ้วนและถูกต้องสำหรับลักษณะของ เครือข่ายกรรมการทับซ้อนเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่งานวิจัยนี้สามารถสรุปได้อย่างชัดเจน จากผลการวิจัยพบว่า เครือข่ายกรรมการทับซ้อนสามารถเป็นข้อได้เปรียบสำหรับบริษัทมหาชน หากลักษณะเครือข่ายดังกล่าวมี ลักษณะแน่นแฟ้น มีจำนวนกรรมการบริษัทและเครือข่ายบริษัทที่ไม่มากจนเกินไป แต่เครือข่ายดังกล่าวต้องมี ระดับความเชื่อมโยงระหว่างกรรมการทับซ้อนที่มากเพียงพอ ดังนั้นจากทัศนยะของกรรมการบริษัท(จากวง เสวนา) และประชาชนทั่วไปที่มีทัศนยะที่ไม่ดีกับคำว่า”ทับซ้อน” จะได้รับทราบว่าการทับซ้อนเป็นเรื่องปกติ ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตามหากเรื่องดังกล่าวไม่ได้รับการกำกับและดูแลจาก หน่วยงานที่มีหน้าที่ตรวจสอบ หรือแม้แต่จากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย เครือข่ายกรรมการทับซ้อนที่มีลักษณะตรงข้าม กับที่กล่าวข้างต้นก็อาจจะสร้างผลกระทบทางลบให้กับรายได้และกำไรขององค์กรได้เช่นกัน ในเรื่องดังกล่าว กลุ่มวิชาสังคมศาสตร์ วิชาการจัดการ ทั้งในส่วนของทรัพยากรบุคคลและการจัดการเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นภาค วิชาการที่สามารถนำงานวิจัยนี้ไปประยุกต์และต่อยอดเพื่อสร้างองค์ความรู้เพิ่มเติมต่อไปได้

สำหรับระดับผลกระทบของงานวิจัยนี้ แม้กลุ่มประชากรที่ทำการวิจัยจะเป็นกลุ่มบริษัทมหาชนที่อยู่ใน ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แต่ผลการวิจัยที่จะทำการอภิปรายต่อไปนี้จะไม่จำกัดวงแต่เฉพาะเครือข่าย กรรมการทับซ้อนในบริษัทมหาชนเท่านั้น เพราะแม้ในองค์กรที่ไม่ใช่บริษัทมหาชน เช่น องค์กรที่ไม่แสวงหา กำไร มูลนิธิ หน่วยงานภาครัฐ หรือ บริษัทจำกัดทั่วไป ก็มีเครือข่ายองค์กรผ่านทางผู้บริหารระดับสูง ซึ่งที่ผ่าน มา ยังไม่มีงานศึกษาวิจัยใดที่ทำการศึกษาผลกระทบของเครือข่ายองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินการขององค์กรต่างๆ

ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างละเอียด ซึ่งการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องที่เกี่ยวข้องนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะเมื่อมองภาพรวมองค์กรทั้งหมด ทุกองค์กรเป็นฟันเฟืองที่มีจำนวนมากและมีพลังมหาศาลที่จะสามารถผลักดันความเจริญรุ่งเรืองและสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและการจ้างงานให้กับประเทศได้ในระยะยาว

ทั้งนี้ขอเริ่มสรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ก่อนจะอภิปรายผลการวิจัย ซึ่งแนวคิดที่ผุดขึ้นมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกรรมการบริษัทในลักษณะที่เป็นคำถามปลายเปิด และข้อมูลที่ได้เก็บจากการเสวนากับกรรมการบริษัทที่มีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องจำนวน 14 ท่านเผยให้เห็นทัศนคติตามที่สรุปได้ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปประเด็นการวิจัยเชิงคุณภาพ

ประเด็นที่ 1

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

ประเด็นที่ 2

- คุณสมบัติส่วนตัวในเรื่องของความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ส่วนตัวของกรรมการบริษัทเป็นเรื่องสำคัญ
- กรรมการบริษัทต้องเป็นที่ไว้วางใจได้และที่สำคัญต้องเข้ากันได้กับกรรมการบริษัทท่านอื่นๆ
- กรรมการบริษัทส่วนใหญ่ได้รับการทาบทามและคัดเลือกจากบริษัทซึ่งในที่นี้ก็คือผู้ถือหุ้นใหญ่
- กรรมการบริษัทที่มาจากภาครัฐมีความเกี่ยวข้องทางด้านความเชี่ยวชาญ อำนาจและการเมืองด้วย ส่วนมากเป็นตัวแทนจากหน่วยงานของรัฐมาควบคุม

ประเด็นที่ 3

- จำนวนกรรมการบริษัทน้อยไปไม่ดีเพราะจะขาดไอเดียใหม่ๆ แต่มากเกินไปก็อาจจะควบคุมลำบากและไม่ได้มี Contribution ให้กับองค์กร สรุปประมาณว่าไม่มีตัวเลขที่แน่ชัดระหว่าง 9 -15 คน
- องค์กรประกอบของกรรมการบริษัทควรเป็นส่วนผสมของความหลากหลายในวิชาชีพด้านต่างๆ

ประเด็นที่ 4

- ลักษณะการทำงานของกรรมการบริษัทเป็นแบบใกล้ชิดอย่างเป็นทางการ มีการประชุมอย่างน้อยทุกไตรมาส และบางแห่งทุกเดือน ไม่รวมการประชุมหัวข้อพิเศษที่อาจมีแทรกบางครั้งบางคราว

ประเด็นที่ 5

- มองว่าสำหรับการทับซ้อนตำแหน่งกรรมการภายใน(Directorate Duality) ถ้าแยกกันดีกว่า แต่ในทางปฏิบัติจริงๆเป็นกระบวนการที่ทำให้การทำงานของฝ่ายบริหารทำงานได้สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

ประเด็นที่ 6

- กรรมการทับซ้อนเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้จากกลุ่มคนที่มีความไว้เนื้อเชื่อใจกันเป็นส่วนใหญ่
- กรรมการทับซ้อนที่เป็นหน้าเป็นตาของหลายองค์กรส่วนใหญ่เป็นเหตุผลในเรื่องของการสร้างความเข้มแข็งยอมรับในสังคมมากกว่าการสร้างความได้เปรียบในด้านอื่นๆ
- ตามมารยาทและแนวทางปฏิบัติ บุคลากรที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานของรัฐบาลจะไม่ดำรงตำแหน่งกรรมการทับซ้อนระหว่างองค์กรที่เป็นคู่แข่งกัน

ประเด็นที่ 7

- มุมมองที่เป็นลบหากมีการทับซ้อนระหว่างหลายองค์กรมากเกินไปเพราะจะทำให้ตัวกรรมการไม่มีเวลาทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะกรรมการบริหารที่มีงานเต็มเวลาไม่ควรมีการทับซ้อนเป็นอย่างยิ่ง
- กรรมการทับซ้อนแนวตั้งจะทำให้เกิดความได้เปรียบในภาพรวมของเครือข่าย แต่ไม่การันตีผลประโยชน์ว่าจะอยู่ในส่วนของผู้ถือหุ้นรายย่อยกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือไม่
- กรรมการทับซ้อนแนวนอน (ระหว่างคู่แข่ง) เป็นเรื่องที่ผิดจรรยาบรรณ สามารถนำไปสู่การผูกขาดและผิดกฎหมายได้
- กรรมการทับซ้อนแนวนาน (ระหว่างธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกัน) ทำให้เกิดผลประโยชน์และความได้เปรียบในเรื่องขององค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกัน

ประเด็นที่ 8

- เครือข่ายกรรมการทับซ้อนแบบแนวนั้นเป็นประโยชน์ในเครือข่ายองค์กรขนาดใหญ่ที่มีองค์ความรู้ใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการตรวจสอบความถูกต้องและองค์ความรู้เชิงลึกต่างๆระหว่างสมาชิกของเครือข่าย
- เครือข่ายกรรมการทับซ้อนแบบแนวนั้นอาจทำให้เกิดการต่อรองอำนาจจากอีกข้างกรรมการบริษัททำให้ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นตกอยู่ในภาพรวมของเครือข่ายแต่อาจไม่ได้ตกอยู่ที่ผู้ถือหุ้นรายย่อยอย่างแท้จริง
- เครือข่ายกรรมการทับซ้อนแบบหลวมทำให้มีความหลากหลายและมีแนวคิดใหม่ๆ แต่อาจจะก่อให้เกิดความผิดพลาดและข้อมูลส่วนใหญ่ที่ถ่ายทอดระหว่างสมาชิกจะไม่มีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ 9

- เห็นด้วยว่าควรมีแนวทางเพื่อป้องกันผลกระทบในทางลบที่เกิดจากกรรมการทับซ้อนที่เป็นทางการ แต่ไม่ควรลงในรายละเอียดมากเพราะจะทำให้การทำงานของบริษัทฯมีความไม่ยืดหยุ่นและเสียเปรียบคู่แข่งในระดับโลกได้

5.2 สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

สำหรับการสรุปผลการวิจัยในเชิงปริมาณพบว่าสมมติฐานห้าข้อจากเจ็ดข้อผ่านการทดสอบทางสถิติด้วยความเชื่อมั่นมากกว่าร้อยละ 95 ซึ่งเมื่อพิจารณาจากตารางสรุปผลการวิจัย ตัวแปรอิสระในเครือข่ายแบบหลวมอันได้แก่ จำนวนกรรมการ จำนวนบริษัทเครือข่าย และ ประสิทธิภาพการเข้าถึง ได้รับการยืนยันว่ามีผลกระทบในทิศทางลบที่ได้ตั้งสมมติฐานไว้

ตาราง 5-1 Contributions ในเชิงประจักษ์จากงานวิจัย

ตัวแปร	สมมติฐาน		ผลการวิจัย	
	รายได้	กำไร	รายได้	กำไร
ระดับเครือข่ายแบบหลวม (Weak-Tie Network)				
จำนวนกรรมการบริษัท	-	-	-	-
จำนวนบริษัทสมาชิกในเครือข่าย	-	-	-	-
ประสิทธิภาพการเข้าถึง	-	-	-	N.S.
ระดับความเป็นนายหน้าของเครือข่าย	-	-	N.S.*	N.S.
ระดับเครือข่ายแบบแน่นแฟ้น (Strong-Tie Network)				
จำนวนจุดเชื่อมโยงกรรมการ	+	+	+	+
ระดับความหนาแน่น	+	+	N.S.*	N.S.
ระดับกึ่งกลางของเครือข่าย	+	+	+	N.S.*
ตัวแปรควบคุม				
สิทธิ์ร่วม (พินบาท)	+	+	+	+
จำนวนกรรมการบริษัทภายนอก(อิสระ)	+	+	+	+
จำนวนกรรมการทับซ้อนภายใน	-	-	-	-

+ = Positive Relationship; - = Negative Relationship;
N/S is Non-Significant; N.S.* is marginally significant at P < 0.10

ในขณะที่ตัวแปรอิสระในเครือข่ายแบบแน่นแฟ้น ได้แก่ จำนวนความเชื่อมโยงระหว่างกรรมการทับซ้อน และระดับกึ่งกลางเครือข่าย ได้รับการยืนยันว่ามีผลกระทบในทิศทางบวกตามที่ได้ตั้งสมมติฐานไว้ นอกจากนี้พบว่าทุกตัวแปรควบคุมส่งผลกระทบกับรายได้และกำไรอย่างมีนัยสำคัญทั้งหมด

ในมุมมองของลักษณะเครือข่ายจำนวนจุดเชื่อมต่อ ระดับความใกล้ชิด และระดับความเป็นศูนย์กลาง พบว่าเป็นจำนวนจุดเชื่อมต่อที่สะท้อนให้เห็นถึงอำนาจในการเปลี่ยนแปลงทั้งรายได้และกำไรให้กับองค์กร อภิปรายได้ว่าแม้จะมีจำนวนจุดเชื่อมต่อที่มาก แต่หากเป็นจุดเชื่อมต่อที่มีลักษณะเครือข่ายแบบหลวม จะส่งผลกระทบต่อในทิศทางลบกับผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กร ตรงกันข้ามระดับจุดเชื่อมต่อที่มีลักษณะเครือข่ายแบบแน่นแฟ้นจะส่งผลกระทบต่อในทิศทางบวกกับผลการดำเนินงานทางการเงินขององค์กร ในส่วนของความใกล้ชิด ถ้านับเฉพาะประสิทธิภาพการเข้าถึงสมาชิกในเครือข่ายอย่างเดียว ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าจะส่งผลกระทบต่อในทิศทางลบกับผลการดำเนินการทางการเงิน โดยเฉพาะรายได้ ในส่วนของระดับความเป็นศูนย์กลาง ระดับกึ่งกลางขององค์กรเมื่อพิจารณาจากจำนวนสมาชิกทั้งหมดจะส่งผลให้รายได้ของบริษัทมีสูงขึ้น

5.3 อภิปรายผลการวิจัย

ในการอภิปรายผลการวิจัยนี้จะได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเข้าด้วยกัน เพื่อให้ผลการสำรวจในเชิงลึกของประเด็นการสัมพันธกรรมการบริหารยืนยันผลจากการวิเคราะห์ที่มีความน่าเชื่อถือทางสถิติ การอภิปรายจะไล่เรียงตัวแปรต่างๆที่น่าสนใจและพบว่ามีอิทธิพลกับผลการดำเนินการทางการเงินของบริษัทฯ จากนั้นจะได้กล่าวถึงภาพใหญ่ที่แบ่งกลุ่มตัวแปรข้างต้นออกเป็นสองกลุ่ม อันได้แก่ ลักษณะเครือข่ายแบบหลวมและแบบแน่นแฟ้น ซึ่งจะได้กล่าวถึงภาพรวมของบริบทการกำกับและตรวจสอบลักษณะการทำงานของกรรมการทับซ้อน ในลักษณะอย่างไรจึงจะทำให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดสำหรับองค์กร ในช่วงท้ายการอภิปรายจะได้กล่าวถึงความถูกต้องทั้งภายในและภายนอกของตัวแปร (Internal Validity และ External Validity) ของงานวิจัยนี้ รวมถึงการประยุกต์ผลการวิจัยสำหรับการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงการประยุกต์ผลการวิจัยสำหรับต่อยอดในเชิงวิชาการด้วย ข้อจำกัดของการวิจัยและสรุปภาพรวมของงานวิจัยนี้จะเป็นหัวข้อสุดท้ายในการอภิปรายนี้

5.3.1 กรรมการทับซ้อนภายในและกรรมการอิสระ

ในขณะที่งานวิจัยนี้ได้ใช้คำภาษาไทยสำหรับเทอม Interlocking Directorates (Mizruchi, 1996) ว่า “กรรมการทับซ้อน” คำดังกล่าวจากการเสวนากับกรรมการบริษัทหลายท่าน พบว่าทำให้เกิดทัศนคติในเชิงลบ ซึ่งคิดว่าทัศนคติของกรรมการบริษัทดังกล่าวตรงกับความคิดเห็นของสังคมส่วนใหญ่ ในความเป็นจริงความหมายเชิงลบของกรรมการทับซ้อนน่าจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลที่อยู่ในข่ายกรรมการบริษัททับซ้อนมากกว่า ซึ่งในงานวิจัยนี้ได้ก้าวข้ามแนวคิดเรื่องของลักษณะและพฤติกรรมของแต่ละปัจเจกบุคคล ซึ่งน่าจะเป็นเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรมส่วนตัวซึ่งไม่เกี่ยวกับขอบเขตของงานวิจัยนี้ ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงขอเน้นในเรื่องของการ

บริหารและจัดการเครือข่ายบริษัทที่เกิดจากกรรมการทับซ้อนในรูปแบบต่างๆว่าจะเอื้อให้เกิดผลประโยชน์หรือโทษกับผลประโยชน์ทางการเงินขององค์กรที่ทำการวิจัยจริงหรือไม่

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่ากรรมการบริษัททุกคนที่ถูกสัมภาษณ์และที่ มีการเสวนาค่อนข้างมั่นใจว่า บทบาทและหน้าที่ของกรรมการบริษัททุกรูปแบบและทุกหน้าที่ว่ามีอิทธิพลกับผลการดำเนินการทางการเงินขององค์กร โดยเฉพาะในระยะกลางและระยะยาว ทั้งนี้ได้มีประเด็นในเรื่องของ Executive Directors และ Non-executive Directors เกิดขึ้น กล่าวคือ ในขณะที่ Executive Directors จะมีบทบาทในเชิงการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร มีหน้าที่นำเสนอแนวทาง กลยุทธ์ในการทำงานด้านต่างๆ แก่บอร์ดกรรมการบริษัท หน้าที่ของ Non-executive Directors จะมีหน้าที่ที่ถ่วงดุล ตรวจสอบการดำเนินการต่างๆและถ่วงดุลอำนาจภายในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นที่ไม่ได้มีโอกาสทำงานในฐานะกรรมการบริษัท ดังนั้นหากจะกล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของ Non-executive Directors จึงมีลักษณะที่ใกล้เคียงกับ กรรมการอิสระ หรือกรรมการภายนอก ซึ่งหมายถึงกรรมการบริษัทที่ไม่มีส่วนได้เสียกับองค์กร กล่าวคือต้องไม่ถือหุ้นเกินสัดส่วนที่กำหนดโดยหน่วยงานของรัฐ

ในเรื่องเดียวกันนี้ตัวแปรในงานวิจัยเชิงปริมาณมีการศึกษาจำนวนกรรมการอิสระ หรือที่เรียกว่า Independent Directorates ซึ่งถูกใช้เป็นตัวแปรควบคุม ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรนี้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการทางการเงิน กล่าวคือมีระดับผลกระทบเป็นอันดับที่หนึ่ง สำหรับ โมเดลที่มีตัวแปรตามเป็นรายได้ และมีระดับผลกระทบเป็นอันดับที่สองเมื่อตัวแปรตามเป็นกำไรสุทธิ (ดูระดับค่าสัมประสิทธิ์ได้ในส่วนของบทที่เกี่ยวกับผลการวิจัย) ผลจากงานวิจัยนี้ชี้ชัดว่าจำนวนกรรมการอิสระที่เพิ่มขึ้นมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินการทางการเงิน นอกเหนือไปจากการทำหน้าที่ตรวจสอบ กำกับการดำเนินการ และถ่วงดุลภายในบริษัท การนำเอาประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในวิชาชีพต่างๆ เข้ามาใช้ในการทำงานจัดว่าเป็น Contribution ที่สำคัญในส่วนที่กรรมการอิสระนำเข้ามาสู่บอร์ดกรรมการบริษัท ข้อมูลและเครือข่ายทางสังคมของกรรมการอิสระเป็นอีกเหตุผลหนึ่งที่ทำให้กรรมการอิสระเป็นตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อผลกำไรสุทธิและกำไร

ตัวแปรควบคุมในงานวิจัยเชิงปริมาณอีกหนึ่งตัวที่มีความน่าสนใจในงานวิจัยนี้ คือจำนวนกรรมการทับซ้อนภายใน หรือที่เรียกว่า Directorate Duality ซึ่งถูกใช้เป็นตัวแปรควบคุม ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรนี้ส่งผลกระทบต่อผลกำไรสุทธิและกำไร กล่าวคือมีระดับผลกระทบเป็นอันดับที่ห้า สำหรับ โมเดลที่มีตัวแปรตามเป็นรายได้ และที่น่าสนใจกว่านั้นคือมีระดับผลกระทบเป็นอันดับที่หนึ่งเมื่อตัวแปรตามเป็นกำไรสุทธิ (ดูระดับค่าสัมประสิทธิ์ได้ในส่วนของบทที่เกี่ยวกับผลการวิจัย) ผลจากงานวิจัยนี้ชี้ชัดว่าการนั่งทับซ้อนตำแหน่งกรรมการบริษัทต่างๆ ในองค์กรเดียวกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์ทำให้เกิดผลกระทบต่อผลกำไรสุทธิและกำไร วิเคราะห์ในเชิงลึกที่เกี่ยวข้องเนื่องกับคำถามที่ว่าทำไมผลกระทบในทางลบจึงเกิดกับกำไรในระดับที่มากกว่ารายได้ ในเรื่องนี้อาจจะตอบได้ว่ากรรมการทับซ้อนภายในเป็นเรื่องภายในองค์กร ซึ่งเป็นกิจกรรมต่างๆ ในห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain Activities) ที่เกี่ยวเนื่องกิจกรรมที่สนับสนุนการผลิต (Supporting Activities) มากกว่ากิจกรรมที่จะเกี่ยวข้องกับการสร้างยอดขาย เช่น กิจกรรมการตลาดและการขาย (ซึ่งจะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับรายได้มากกว่า) ตามแนวคิดของกิจกรรมสนับสนุนจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับการ

ทำงานภายในองค์กร ซึ่งหากองค์กรทำได้ดีจะมีผลให้รายจ่ายในด้านต่างๆลดลง ดังนั้นจึงอาจจะอนุมานได้ว่า
กรรมการทับซ้อนภายในทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์กรลดลง รายจ่ายสูงมากขึ้น ส่งผลกับระดับ
กำไรที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

งานวิจัยในต่างประเทศพบว่า CEO Duality ทำให้บริษัทชั้นนำหลายแห่งพบความเสี่ยง เนื่องจากขาด
ความยืดหยุ่นในการทำงาน กล่าวคือเมื่อ CEO ต้องการจะทำอะไรก็ไม่มีใครที่จะสามารถตรวจสอบและกำกับ
รวมถึงคัดค้านความต้องการได้ ทำให้ทิศทางขององค์กรเป็นไปตามมุมมองของคนเพียงคนเดียว หรือคนเพียงคน
เดียวที่มีอำนาจในการสั่งการและตรวจสอบตัวเอง ลักษณะของกรรมการทับซ้อนภายในสำหรับงานวิจัยนี้ไม่ได้
เฉพาะเจาะจงไปที่ตัว CEO หรือประธานกรรมการบริหารและประธานกรรมการบริษัทแต่เพียงอย่างเดียว แต่ได้ดู
จำนวนตำแหน่งกรรมการบริษัททั้งหมดเทียบกับรายชื่อกรรมการบริษัททั้งหมด ซึ่งพบว่าหากบริษัทมีจำนวน
ตำแหน่งมากกว่าจำนวนรายชื่อกรรมการมากเท่าไร ผลการดำเนินการทางการเงินทั้งรายได้และกำไรจะลดลง
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แน่แน่นอนว่าผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง CEO Duality ของ Boyd B.
(1995)

5.3.2 ประเภทอุตสาหกรรม

เพื่อให้งานวิจัยสามารถหาผลกระทบของเครือข่ายองค์กรจากกรรมการทับซ้อนที่มีต่อผลการดำเนินการทาง
การเงินได้อย่างมีความชัดเจนมากขึ้น ประเภทอุตสาหกรรมเป็นอีกหนึ่งตัวแปรที่งานวิจัยนี้ใช้เทคนิควิธีวิจัยทาง
สถิติที่ซับซ้อนควบคุมผลกระทบแทรกซ้อนที่มีกับตัวแปรตาม ซึ่งจากผลค่าเฉลี่ยรายอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับ
ตัวแปรกรรมการบริษัทที่มีความสำคัญได้แก่ จำนวนกรรมการบริษัท (Directors) จำนวนกรรมการอิสระ
(Independent Directors) จำนวนกรรมการทับซ้อน (Interlocking Directorates) จำนวนกรรมการทับซ้อนภายใน
(Directorate Duality) และจำนวนความเชื่อมโยงกรรมการ (Interlocking Directorate Links) พบว่าอุตสาหกรรม
ทรัพยากร ซึ่งประกอบไปด้วยธุรกิจพลังงานและสาธารณูปโภค และเหมืองแร่ มีระดับค่าเฉลี่ยจำนวนกรรมการ
บริษัทอิสระ จำนวนกรรมการทับซ้อน และระดับความเชื่อมโยงจากกรรมการทับซ้อนจำนวนมากที่สุด โดยมี
ค่าเฉลี่ยจำนวนกรรมการทับซ้อนภายในน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่นๆ นอกจากนี้พบว่าอุตสาหกรรม
ทรัพยากรมีค่าเฉลี่ยจำนวนกรรมการบริษัทมากที่สุดเป็นอันดับสอง รองจากอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค

เมื่อพิจารณาจากระดับค่าเฉลี่ยรายได้และกำไรจะพบว่าอุตสาหกรรมทรัพยากรมีค่ามากที่สุดเป็นอันดับ
หนึ่ง จึงเป็นไปได้ว่าเนื่องจากมูลค่าการทำธุรกิจที่มีระดับรายได้และกำไรสูงที่สุด จึงน่าจะอนุมานได้ว่า การ
แต่งตั้งจำนวนกรรมการบริษัท กรรมการอิสระมากกว่าอุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อแบ่งเบาภาระ บทบาทและความ
รับผิดชอบของกรรมการบริษัทแต่ละคน ทั้งนี้ในส่วนของกรรมการทับซ้อนและระดับความเชื่อมโยงจาก
กรรมการทับซ้อนจำนวนมากที่สุด อาจจะเป็นไปได้เนื่องจากบริษัทในอุตสาหกรรมนี้มีการ Spin Off บริษัทลูก
ออกไปเป็นจำนวนมาก เนื่องจากลักษณะของธุรกิจของบริษัทในอุตสาหกรรมนี้ประกอบไปด้วยโอกาสการ
ขยายตัวแบบดังกล่าวมากกว่าอุตสาหกรรมอื่นๆ ยกตัวอย่างเช่น PTT มีองค์กรมหาชนที่เป็นบริษัทลูกๆ เช่น
PTTCH, PTTEP, PTTAR ดังนั้นเพื่อการควบคุม กำกับและดูแลที่ดี จึงสามารถที่แต่งตั้งกรรมการบริษัทจาก

บริษัทแม่มาดำรงตำแหน่งในกลุ่มบริษัทต่างๆ ทำให้จำนวนกรรมการทับซ้อน รวมถึงความเชื่อมโยงระหว่าง กรรมการทับซ้อนของอุตสาหกรรมนี้มีค่ามากที่สุด อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสนใจว่าทำไมกลุ่มบริษัทใน อุตสาหกรรมทรัพยากรมีค่าเฉลี่ยจำนวนกรรมการอิสระมากที่สุดและมีจำนวนกรรมการทับซ้อนภายในน้อยที่สุด ซึ่งอาจจะวิเคราะห์ได้ว่ากลุ่มบริษัทในอุตสาหกรรมประเภทนี้มีผลประโยชน์สูงทั้งในส่วนของรายได้และกำไร จึงถูกจับตามองเป็นพิเศษจากผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก ทำให้บริษัทฯต้องหากลไกที่จะสร้างความชอบธรรมในการบริหารงานองค์กรและเครือข่าย เพื่อสร้างระดับบรรษัทภิบาลที่สูงและเคร่งครัดกว่า อุตสาหกรรมอื่นๆ

อย่างไรก็ตามเป็นที่น่าสนใจว่าเพราะเหตุใดอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค (อันประกอบไปด้วย ธุรกิจแพชั่น ของใช้ในครัวเรือนและสำนักงาน ของใช้ส่วนตัวและเวชภัณฑ์) ซึ่งมีค่าเฉลี่ยรายได้และกำไรต่ำที่สุดในบรรดาอุตสาหกรรมทั้งหมดกลับมีค่าเฉลี่ยจำนวนกรรมการบริษัทมากที่สุด ซึ่งเท่ากับว่าค่าเฉลี่ยรายได้ต่อความ รับผิดชอบของกรรมการบริษัทแต่ละคนมีค่าน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่นๆ นอกจากนี้จากการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงค่าเฉลี่ยพบว่า อุตสาหกรรมเทคโนโลยี (ธุรกิจชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสาร) มีค่าเฉลี่ยจำนวนกรรมการทับซ้อนภายในสูงที่สุด ซึ่งอาจจะเป็นไปได้ว่าลักษณะความซับซ้อนของ เทคโนโลยีสำหรับกลุ่มนี้ อาจจะต้องอาศัยความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพสายเทคโนโลยี และวิศวกรรมศาสตร์ของ Executive Directors ซึ่งหลายคนมีความรู้ความสามารถในการบริหารองค์กรและจึงทำให้มีโอกาสนในการทำ หน้าที่หลายๆตำแหน่งในฐานะกรรมการบริษัททับซ้อนภายในองค์กรเดียวกัน เมื่อเทียบตัวเลขกับอุตสาหกรรม อื่นๆ จึงทำให้เป็นที่กังวลได้ว่ากรรมการฯในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีดังกล่าวจะมีเวลาและความสามารถที่จะ รับผิดชอบงานต่างๆที่ได้รับมอบหมายในฐานะกรรมการบริษัทที่หลากหลายจากองค์กรได้อย่างเพียงพอหรือไม่ ในขณะที่อุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์และก่อสร้าง (ธุรกิจวัสดุก่อสร้าง พัฒนาอสังหาริมทรัพย์ กองทุนรวม อสังหาริมทรัพย์) มีค่าเฉลี่ยจำนวนกรรมการบริษัท จำนวนกรรมการอิสระ และจำนวนกรรมการทับซ้อนน้อย ที่สุด ดังนั้นคำถามสำหรับอุตสาหกรรมนี้จึงตกอยู่ที่ว่าทำไมจึงมีค่าเฉลี่ยจำนวนกรรมการอิสระน้อยที่สุด

สำหรับเนื้อหาสาระหรือแนวคิดที่จะอธิบายความแตกต่างของลักษณะกรรมการบริษัทในแต่ละประเภท อุตสาหกรรมเหล่านี้เป็นเรื่องที่มีความน่าสนใจ อย่างหนึ่งที่น่าสนใจสามารถให้เป็นข้อเสนอแนะหรือแนวทางใน การจัดการกรรมการบริษัทสำหรับอุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภค อุตสาหกรรมเทคโนโลยี และอุตสาหกรรม อสังหาริมทรัพย์และก่อสร้างได้ คือ หากสามารถลดจำนวนกรรมการบริษัท และจำนวนกรรมการทับซ้อน ภายในลงได้ ในขณะเดียวกันหากสามารถเพิ่มจำนวนกรรมการอิสระได้ องค์กรจะสามารถสร้างผลกระทบ ทางบวกต่อรายได้และกำไร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตามแนวทางดังกล่าวเป็นเพียงผลการวิจัยทาง สถิติที่ดูเฉพาะภาพรวมของอุตสาหกรรมและความน่าจะเป็นทางสถิติ ซึ่งอธิบายผลกระทบจากรายได้และกำไร ได้เพียงบางส่วน ในทางปฏิบัติ การบริหารจัดการเรื่องกรรมการบริษัทฯจะต้องพิจารณาลักษณะเฉพาะและบริบท ต่างๆของแต่ละองค์กรประกอบด้วย

เพื่อให้มีความชัดเจนมากขึ้นในส่วนของบริบทที่สำคัญขององค์กร ในส่วนต่อไปนี้จะได้ทำการวิเคราะห์ กลุ่มบริษัทมหาชนที่ถือหุ้น โดยภาครัฐ ซึ่งจากฐานข้อมูลพบว่าบริษัทเพียงห้าบริษัทได้แก่ บริษัทท่าอากาศยาน

แห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) หรือที่ชื่อว่า AOT บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) หรือที่ชื่อว่า MCOT บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) หรือที่ชื่อว่า THAI บริษัทการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย จำกัด (มหาชน) หรือที่ชื่อว่า PTT และท้ายที่สุด ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) หรือที่ชื่อว่า KTB ทั้งห้าองค์กรนี้ถือหุ้นใหญ่โดย กระทรวงการคลัง หรือ หน่วยงานราชการ โดยตรง ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มบริษัทเหล่านี้มีจำนวนน้อยมากเมื่อเทียบกับ กลุ่มตัวอย่างกว่า 450 บริษัท งานวิจัยจึงไม่ได้ควบคุมความแปรปรวนของรายได้และกำไรในงานวิจัยแต่อย่างใด อย่างไรก็ตามเพื่อความเข้าใจผลกระทบในบริบทของบริษัทเหล่านี้ จากการวิเคราะห์ตารางที่ 5-1-1 พบว่า ระดับรายได้ กำไร และสินทรัพย์ของบริษัทมหาชนที่ถือหุ้นโดยภาครัฐ มีระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยในทุกบริษัทและ ในแต่ละอุตสาหกรรมอย่างเห็นได้ชัดเจน แสดงให้เห็นถึงศักยภาพขององค์กรที่ถือหุ้นโดยภาครัฐที่สามารถสร้าง รายได้และผลกำไรในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมของตัวเอง ทั้งนี้ขอยกเว้น THAI ที่มีผลการดำเนินงานที่ ขาดทุนในปีที่ทำการศึกษา

ตาราง 5-1-1 ระดับตัวแปรต่างๆที่ศึกษาในบริษัทมหาชนที่ถือหุ้นใหญ่โดยภาครัฐ ในปี 2008

ตัวแปร/บริษัท	เฉลี่ย	AOT	MCOT	THAI	เฉลี่ย	PTT	เฉลี่ย	KTB
อุตสาหกรรม	บริการ	บริการ	บริการ	บริการ	พลังงาน	พลังงาน	การเงิน	การเงิน
รายได้ (หน่วย ล้านบาท)	7,967.1	31,076.4	4,353.1	202,605.6	97,563	2,019,898.9	8,492.9	77,566.7
กำไรสุทธิ (หน่วย ล้านบาท)	484.4	5,301	1,228.3	-21,379.5	7,062	51,704.8	1,171.7	12,271.8
สินทรัพย์รวม (หน่วย ล้านบาท)	10,505	153,010.5	9,123.6	259,534.6	66,580.9	885,204.7	120,836.1	1,330,375.7
กรรมการอิสระ	5.4252	10	7	6	6.1786	13	5.8423	10
กรรมการ ทับซ้อนภายใน	2.6798	4	4	2	2.4956	3	3.0063	4
กรรมการ	11.2103	15	11	14	11.5982	16	10.8139	12
บริษัทในเครือขาย	6.9251	8	1	27	10.1607	14	8.6025	23
จุดเชื่อมโยง ของกรรมการ	19.6262	22	11	42	26.0804	40	20.4826	37

*เฉพาะบริษัทมหาชนในตลาดหลักทรัพย์ที่ถือหุ้นโดยกระทรวงการคลัง หรือ หน่วยงานราชการ โดยตรง

ซึ่งอาจจะเป็นผลจากขนาดสินทรัพย์โดยรวม ที่พบว่าทุกบริษัทมีขนาดใหญ่กว่าบริษัทอื่นๆ โดยเฉลี่ยใน อุตสาหกรรมของตัวเองหลายเท่า (ยกเว้น MCOT ที่มีขนาดต่ำกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมเล็กน้อย) เมื่อพิจารณา จำนวนกรรมการอิสระพบว่าทุกบริษัทที่มีจำนวนสูงกว่าค่าเฉลี่ยมากพอสมควร อาจกล่าวได้ว่าบริษัทมหาชน ภายใต้อาณัติของภาครัฐ โดยตรงให้ความสำคัญในเรื่องของการตรวจสอบและความโปร่งใสในระดับที่ มากกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม โดยเฉพาะ AOT, PTT, และ KTB ซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ต้องมีการวางกลยุทธ์

อำนาจของกรรมการบริหารที่เป็นคนใน โดยให้มีกรรมการอิสระคนนอกเข้ามาตรวจสอบดูแล ที่พบว่าขัดแย้ง คือ THAI ซึ่งแม้จะมีขนาดสินทรัพย์มากเป็นอันดับสาม คือ เป็นรอง PTT และ KTB แต่มีกรรมการอิสระ 6 คน มากกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมบริการเพียงเล็กน้อย ซึ่งเมื่ออ้างผลของการวิจัยที่พบว่าจำนวนกรรมการอิสระมีผลกระทบต่อทิศทางบวกกับรายได้และกำไรของบริษัท (หน้า 90-91) อาจจะเป็นประเด็นที่ทาง THAI ต้องนำไปพิจารณาเพิ่มเติมได้เพื่อพัฒนาผลการดำเนินการทางการเงินให้ดีขึ้น

ในส่วนของกรรมการทับซ้อนภายใน (Directorate Duality) หรือการควมที่นั่งบริหารของกรรมการบริษัทพบว่าทุกบริษัทมีระดับความทับซ้อนภายในอยู่ในเกณฑ์ปกติ คือ ประมาณ 2 ถึง 4 คนในแต่ละบอร์ดซึ่งมากกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมเล็กน้อย นอกจากนี้ในส่วนของจำนวนกรรมการพบว่าทุกบริษัทในที่มีจำนวนมากกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมทั้งสิ้น ซึ่งก็อาจจะเป็นการแปรผันตามระดับสินทรัพย์ขององค์กรที่ต้องได้รับการดูแลและตรวจสอบอย่างใกล้ชิด

ที่น่าสนใจคือ ขนาดของเครือข่ายบริษัทที่กรรมการทับซ้อนที่อยู่ในเครือข่าย(รวมทั้งตัวบริษัทเองด้วย) ปรากฏว่า THAI ($n = 27$) และ KTB ($n = 23$) มีความกว้างของเครือข่ายมากกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมตัวเองหลายเท่าตัว แสดงให้เห็นว่ากรรมการบริษัทของทั้งสององค์กรนี้ ส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง มีเครือข่ายกว้างขวางเพราะทำงานอยู่ในตำแหน่งกรรมการบริษัทในหลายๆบริษัทมหาชน สร้างเครือข่ายให้กับองค์กรได้ในจำนวนมาก อย่างไรก็ตามจากผลการวิจัย พบว่าจำนวนบริษัทเครือข่ายแปรผกผันกับรายได้และกำไร (หน้า 90-91) เครือข่ายที่กว้างขึ้นส่งผลกระทบต่อในทางลบให้กับรายได้และกำไรของบริษัท พิจารณาเปรียบเทียบกับ AOT ($n = 8$) , MCOT ($n = 1$), และ PTT ($n = 14$) ที่มีจำนวนบริษัทสมาชิกที่อยู่ในเครือข่ายกรรมการทับซ้อนที่น้อยกว่า (ขณะที่ในกรณีของ MCOT ไม่มีบริษัทอื่นๆในเครือข่ายเลยนอกจากตัวเอง และ AOT และ PTT จะมีจำนวนมากกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมก็ตาม) จึงทำให้สามารถอนุมานได้ว่าผลการดำเนินการด้านรายได้และกำไรของบริษัททั้งสามน่าจะอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่า THAI และ KTB

ท้ายที่สุดจุดเชื่อมต่อของกรรมการบริษัท หรือการวัดจำนวนตำแหน่งในทุกองค์กรของกรรมการบริษัททุกคน พบว่าทั้ง KTB และ THAI มีจุดเชื่อมต่อกรรมการบริษัทในระดับเดียวกับ PTT คือประมาณ 37-42 ตำแหน่ง แต่เนื่องจาก PTT เองมีบริษัทในเครือข่ายน้อยกว่าเมื่อเทียบกับ THAI และ KTB จึงวิเคราะห์ได้ว่า PTT เองมีระดับความแน่นแฟ้นกับกลุ่มบริษัทในเครือข่ายที่มากกว่า THAI และ KTB หรือกรรมการบริษัทของ PTT มีตำแหน่งทับซ้อนอยู่ในกลุ่มบริษัทเดียวกัน (Multiplicity) ดังนั้น โดยการเปรียบเทียบจะสามารถวิเคราะห์ได้ว่า PTT มีเครือข่ายที่มีความเข้มแข็ง (Strong-Tie Interlocking Network) มากกว่า KTB และ THAI ซึ่งเป็นเครือข่ายที่มีความสัมพันธ์แบบหลวม (Weak-Tie Interlocking Networks) หากพิจารณาจากตาราง 15-1-2 เมื่อพิจารณาจำนวนบริษัทในเครือข่ายต่อจุดเชื่อมต่อๆ จะพบว่า MCOT มีสัดส่วนที่สูงที่สุด คือเท่ากับจำนวนกรรมการบริษัท อาจจะกล่าวได้ว่ากรรมการบริษัทของ MCOT มีความโฟกัสในการทำงานอย่างแน่นแฟ้น เพราะกรรมการทุกคนไม่ได้มีตำแหน่งในบริษัทมหาชนอื่นๆเลย ในขณะที่ PTT และ AOT มีสัดส่วนที่รองลงมาตามลำดับ ดังนั้นจากการวิเคราะห์จะพบว่าเมื่อพิจารณาจากลักษณะเครือข่ายกรรมการทับซ้อนของทุกบริษัทที่เป็นของภาครัฐโดยตรง บริษัทที่มีเครือข่ายกรรมการทับซ้อนแบบหลวม จะมีผลการดำเนินการด้านรายได้และกำไรที่มีแนวโน้มอยู่ใน

ทิศทางการบในขณะทีตรงกันข้ามบริษัททีมีเครือข่ายกรรมการทับซ้อนแบบเน้นเฟ้นจะมีแนวโน้มอยู่ในทิศทางการบวก

ตาราง 5-1-2 สัดส่วนทีบ่งชี้ลักษณะเครือข่ายกรรมการทับซ้อน

บริษัท	ขนาดเครือข่าย : จำนวนกรรมการ	จุดเชื่อมต่อ : บริษัทในเครือข่าย
MCOT	1 : 11 = 0.09	11 : 1 = 11.00
THAI	27 : 14 = 1.93	42 : 27 = 1.56
KTB	23 : 12 = 1.92	37 : 23 = 1.61
PTT	14 : 16 = 0.88	40 : 14 = 2.86
AOT	8 : 15 = 0.53	22 : 8 = 2.75

กล่าวโดยสรุปงานวิจัยชิ้นนี้ได้ควบคุมตัวแปรทีเกี่ยวข้องกับบริบทการแข่งขันในระดับองค์กร ได้แก่ ประเภทอุตสาหกรรม ขนาดขององค์กร จำนวนกรรมการบริษัท กรรมการอิสระ และกรรมการบริษัททับซ้อนภายใน พบว่าตัวแปรทีทำการควบคุมส่งผลอย่างมีนัยต่อ กำไร และรายได้ของบริษัททีทำการศึกษา การควบคุมตัวแปรต่างๆข้างต้นจึงจัดได้ว่ามีความจำเป็นเพราะจะทำให้ผลการวิจัยในตัวแปรต้นทีเป็นหลักในสมมติฐานทีนำเสนอมีความถูกต้องและชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้ในส่วนข้างต้นได้มีการอภิปรายบริบทของบริษัทมหาชนทีมีภาครัฐเป็นเจ้าของ โดยตรง พบลักษณะการบริหารจัดการกรรมการทับซ้อนมีความน่าสนใจและอยู่ในระดับทีแตกต่างจากภาคอุตสาหกรรมตามทีได้กล่าวข้างต้น เนื้อหาสาระต่อจากนี้จะเป็นการอภิปรายตัวแปรต้นทีสำคัญอันได้แก่ลักษณะเครือข่ายกรรมการทับซ้อนในรูปแบบต่างๆตามแนวคิดและทฤษฎีในวรรณกรรมต่างๆทีได้ทบทวนมา

5.3.3 เครือข่ายกรรมการทับซ้อน

ในขณะทีงานวิจัยเรื่องกรรมการทับซ้อนชิ้นนี้อาจจะเป็นชิ้นแรกๆ ทีทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับกรรมการบริษัททับซ้อนสำหรับองค์กรมหาชนในประเทศไทย (เท่าทีตีพิมพ์พบว่ามีเพียงงานวิจัยของ Peng, Au, & Wang 2001 ทีศึกษารูปแบบกรรมการทับซ้อนระหว่างบริษัทข้ามชาติและบริษัทมหาชนท้องถิ่นในประเทศไทย) ในสหรัฐฯและยุโรปพบว่ามีงานวิจัยทีพยายามทำความเข้าใจถึงผลกระทบของกรรมการบริษัททับซ้อนทีมีต่อผลการดำเนินการด้านต่างๆขององค์กร โดยเฉพาะงานวิจัยของ Mizruchi (1996) มีการอ้างอิงทางวิชาการมากกว่า 500 ผลงานไปแล้ว (ตัวเลขจาก Google Scholar) ดังนั้นการศึกษาและเปรียบเทียบลักษณะของกรรมการบริษัทและกรรมการทับซ้อนระหว่างประเทศไทยและต่างประเทศจะทำให้งานวิจัยนี้สามารถทีจะนำข้อมูลดังกล่าวมาอภิปรายเพิ่มเติมได้ดังต่อไปนี้

ตาราง 5-2 เปรียบเทียบลักษณะกรรมการทับซ้อนระหว่างประเทศไทยและประเทศต่างๆ

ตัวแปร	ประเทศไทย ^a	ประเทศไทย ^b	ฮ่องกง ^c	อังกฤษ ^d	สหรัฐ ^d
จำนวนบริษัท (ที่วิจัย)	200	200	200	250	250
จำนวนกรรมการบริษัท	1909	1511	1628	2682	3108
จำนวนตำแหน่งกรรมการบริษัท ^c	2300(2959)	1833	2105	3091	3976
จำนวนกรรมการทับซ้อน	270	213	276	282	564
สัดส่วนกรรมการทับซ้อน	14%	14%	17%	11%	18%
สัดส่วนตำแหน่งต่อกรรมการบริษัท ^c	1.20(1.55)	1.21	1.29	1.15	1.28
จำนวนกรรมการทับซ้อน (2 บริษัท)	193 (71%)	69%	61%	69%	64%
(3 บริษัท)	48 (18%)	19%	25%	21%	24%
(4 บริษัท)	20 (7%)	8%	6%	6%	8%
(5 บริษัท)	5 (2%)	3%	5%	3%	3%
5 บริษัทขึ้นไป	4 (1%)	1%	3%	1%	1%

a) เก็บข้อมูลจากSetSmart ปี 2008 ซึ่งเป็น Database ของงานวิจัย; b) ข้อมูลของ Peng, Au, Wang (2001); c) ข้อมูลของ Au, Peng, Wang (2000)

d) ข้อมูลของ Stokman, Ziegler, Scott (1985); e) ข้อมูลในวงเล็บรวมตำแหน่งกรรมการบริษัทของกรรมการทับซ้อนภายใน

จากตารางข้างต้นเมื่อพิจารณาเฉพาะบริษัทที่มีขนาดทรัพย์สินใหญ่ที่สุด 200 บริษัทแรกของบริษัทมหาชนในประเทศไทยและเครือข่ายกรรมการทับซ้อนของบริษัทเหล่านั้น พบว่าจากระยะเวลาประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา ตั้งแต่ Peng, Au, & Wang (2001) รายงานข้อมูล จำนวนกรรมการบริษัทในบริษัทมหาชนมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นกว่าร้อยละ 26 โดยมีจำนวนตำแหน่งกรรมการบริษัทตามที่ปรากฏในรายชื่อของกรรมการบริษัทในแต่ละองค์กร (ไม่นับจำนวนกรรมการบริษัททับซ้อน) เพิ่มขึ้นกว่าร้อยละ 25 โดยมีจำนวนกรรมการทับซ้อนเพิ่มขึ้นเท่ากับร้อยละ 21 ซึ่งอาจจะตีความได้ว่าในระยะเวลาที่ผ่านมาไปกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ที่สุด 200 บริษัทมีการเติบโตและมีความต้องการความรับผิดชอบและความเชี่ยวชาญจากจำนวนกรรมการบริษัทที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามหากจะพิจารณาสัดส่วนจำนวนกรรมการบริษัททับซ้อนแล้วพบว่าในปี 2008 และปีที่ Peng, Au, & Wang (2001) เก็บข้อมูลแล้ว จะพบว่าสัดส่วนไม่ได้มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเลย ยกตัวอย่างเช่นสัดส่วนกรรมการทับซ้อนต่อกรรมการบริษัททั้งหมดเท่ากันคือร้อยละ 14 และสัดส่วนของกรรมการทับซ้อนที่มีตำแหน่งในบริษัทตั้งแต่ 2 บริษัท จนถึง 5 บริษัทขึ้นไปนั้นก็ไม่ได้แตกต่างกันเกินร้อยละ 1 (ดูตารางประกอบ) ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าอัตราการแต่งตั้งกรรมการทับซ้อนในระยะเวลาสิบปีที่ผ่านมาค่อนข้างคงที่สำหรับประเทศไทย

เมื่อพิจารณาจากจำนวนกรรมการทับซ้อนของประเทศต่างๆ ได้แก่ ฮ่องกง อังกฤษ และสหรัฐ พบว่า สัดส่วนร้อยละ 14 ของประเทศไทยอยู่ระหว่างฮ่องกงและสหรัฐที่มีสัดส่วนสูงที่สุดคือที่ร้อยละ 17 และร้อยละ 18 ตามลำดับ และอังกฤษที่มีสัดส่วนต่ำที่สุดคือที่ ร้อยละ 11 แสดงว่าสัดส่วนกรรมการทับซ้อนของประเทศไทยอยู่ระหว่างกลางของกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วเหล่านั้นซึ่งเมื่อพิจารณาจำนวนบริษัทของกรรมการทับซ้อนตั้งแต่ 2 บริษัท จนถึง 5 บริษัทขึ้นไปนั้นก็ไม่ได้ปรากฏว่าสัดส่วนของประเทศไทยจะมีความแตกต่างกับประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งสามประเทศอย่างมีนัยแต่อย่างใด

ทั้งนี้ มีเพียงจำนวนกรรมการทับซ้อนภายในที่ตัวเลขค่อนข้างจะสูง ซึ่งขอทำความเข้าใจว่าตัวเลขดังกล่าวเป็นตัวเลขเพิ่มเติมที่ได้จากฐานข้อมูลของงานวิจัยนี้ ดังนั้นจะไม่ปรากฏในงานวิจัยอื่นๆ จึงไม่สามารถทำการเปรียบเทียบได้แต่อย่างใด ในประเด็นนี้จากจำนวนตำแหน่งกรรมการบริษัททั้งหมด ที่หากนับทุกตำแหน่งรวมทั้งที่มีตำแหน่งกรรมการทับซ้อนภายในด้วยแล้ว จำนวนตำแหน่งจะเพิ่มจาก 2300 ตำแหน่งเป็น 2959 ตำแหน่ง หรือประมาณร้อยละ 29 ซึ่งตำแหน่งเหล่านี้จัดได้ว่าเป็นตำแหน่งทับซ้อนภายในองค์กรเดียวกันทั้งสิ้น ซึ่งหากคำนวณสัดส่วนตำแหน่งดังกล่าวต่อจำนวนกรรมการบริษัทที่มีเท่ากับ กรรมการหนึ่งคนรับผิดชอบหน้าที่กรรมการบริษัทเท่ากับ 1.55 ตำแหน่ง ซึ่งมากกว่าปกติที่ประมาณ 1.20 ตำแหน่ง (ดูสัดส่วนตำแหน่งต่อกรรมการบริษัท) ตัวเลขดังกล่าวมีค่าสูงกว่าทุกประเทศในตารางที่นำเสนอข้างต้นด้วย ดังนั้นจึงเป็นเรื่องน่ากังวลว่าในขณะที่สัดส่วนกรรมการทับซ้อนระหว่างบริษัทของประเทศไทยเองมีระดับความสอดคล้องกับต่างประเทศ แต่ระดับกรรมการทับซ้อนภายในดูจะค่อนข้างสูงเกินไปหรือไม่ ทั้งนี้และทั้งนั้นควรจะต้องมีการเปรียบเทียบระดับกรรมการทับซ้อนภายในเพื่อหาจุดเปรียบเทียบที่เหมาะสมในโอกาสต่อไป เพราะผลจากงานวิจัยชี้ชัดว่ากรรมการทับซ้อนภายใน ซึ่งเป็นระดับตัวแปรควบคุมมีความสำคัญในการสร้างผลกระทบในทางลบให้กับทั้งรายได้และกำไรต่อองค์กร

สำหรับในเรื่องต่อไปที่จะทำการอภิปราย คือเรื่องกรรมการทับซ้อนที่มีจำนวนบริษัทในเครือข่ายมากกว่า 4 แห่ง ซึ่งจากฐานข้อมูลในปี 2008 ระบุว่ามีการทับซ้อนทั้งหมด 29 ท่าน คือสองท่านที่ดำรงตำแหน่งกรรมการทับซ้อน 7 บริษัทและอีกสองท่านที่มีชื่อใน 6 บริษัท และมีห้าท่านที่มีตำแหน่งอยู่ใน 5 บริษัท และที่เหลือคือ 20 ท่านที่มีชื่ออยู่ใน 4 บริษัท ซึ่งพิจารณาจากชื่อตำแหน่งกรรมการจะพบว่าท่านเหล่านี้มีตำแหน่งทั้งที่เป็น Executive Committee และ Non-executive Committee ด้วย

ตาราง 5-3 กรรมการบริษัททับซ้อนที่มีชื่อมากกว่าในสามบริษัทมหาชนในปี 2008

Firms	Name	Position	Interlocking Directorates
BAFS	Mr. ASWIN KONGSIRI	INDEPENDENT DIRECTOR	7
CK	Mr. ASWIN KONGSIRI	CHAIRMAN OF THE COMPANY	7
EGCO	Mr. ASWIN KONGSIRI	INDEPENDENT DIRECTOR	7
KTB	Mr. ASWIN KONGSIRI	DIRECTOR	7
PDI	Mr. ASWIN KONGSIRI	AUDIT COMMITTEE	7
TGCI	Mr. ASWIN KONGSIRI	DIRECTOR	7
THRE	Mr. ASWIN KONGSIRI	INDEPENDENT DIRECTOR	7
BCP	Mr. PICHAI CHUNHAVAJIRA	DIRECTOR	7
PTTCH	Mr. PICHAI CHUNHAVAJIRA	DIRECTOR	7
PTTEP	Mr. PICHAI CHUNHAVAJIRA	DIRECTOR	7
SCB	Mr. PICHAI CHUNHAVAJIRA	AUDIT COMMITTEE	7
THAI	Mr. PICHAI CHUNHAVAJIRA	DIRECTOR	7
TIP	Mr. PICHAI CHUNHAVAJIRA	VICE CHAIRMAN	7
TOP	Mr. PICHAI CHUNHAVAJIRA	DIRECTOR	7
ERAWAN	M.R. PRAKIT PRADIPASEN	INDEPENDENT DIRECTOR	6
LTX	M.R. PRAKIT PRADIPASEN	INDEPENDENT DIRECTOR	6
MINOR	M.R. PRAKIT PRADIPASEN	INDEPENDENT DIRECTOR	6
MPT	M.R. PRAKIT PRADIPASEN	INDEPENDENT DIRECTOR	6

SPALI	M.R. PRAKIT PRADIPASEN	INDEPENDENT DIRECTOR	6
TCB	M.R. PRAKIT PRADIPASEN	AUDIT COMMITTEE	6
ICC	Mr. BOONSITHI CHOKWATANA	VICE CHAIRMAN	6
SCG	Mr. BOONSITHI CHOKWATANA	DIRECTOR	6
SPC	Mr. BOONSITHI CHOKWATANA	CHAIRMAN	6
SPI	Mr. BOONSITHI CHOKWATANA	CHAIRMAN OF EXECUTIVE BOARD	6
TF	Mr. BOONSITHI CHOKWATANA	CHAIRMAN OF THE BOARD	6
WACOAL	Mr. BOONSITHI CHOKWATANA	DIRECTOR	6
AA	DR. VIRABONGSA RAMANGKURA	CHAIRMAN OF THE EXECUTIVE BOARD	5
BECL	DR. VIRABONGSA RAMANGKURA	CHAIRMAN OF THE BOARD OF DIRECTORS	5
FNS	DR. VIRABONGSA RAMANGKURA	CHAIRMAN OF THE BOARD	5
IRPC	DR. VIRABONGSA RAMANGKURA	DIRECTOR	5
PTL	DR. VIRABONGSA RAMANGKURA	INDEPENDENT DIRECTOR	5
BH	Mr. CHAI SOPHONPANICH	CHAIRMAN	5
BKI	Mr. CHAI SOPHONPANICH	CHAIRMAN	5
CTW	Mr. CHAI SOPHONPANICH	CHAIRMAN	5
FMT	Mr. CHAI SOPHONPANICH	CHAIRMAN	5
THRE	Mr. CHAI SOPHONPANICH	VICE CHAIRMAN	5
BBL	Mr. KOVIT POSHYANANDA	INDEPENDENT DIRECTOR	5
FMT	Mr. KOVIT POSHYANANDA	INDEPENDENT DIRECTOR	5
GLOW	Mr. KOVIT POSHYANANDA	INDEPENDENT DIRECTOR	5
SHANG	Mr. KOVIT POSHYANANDA	INDEPENDENT DIRECTOR	5
SIRI	Mr. KOVIT POSHYANANDA	CHAIRMAN OF THE BOARD	5
IRPC	Mr. PRASERT BUNSUMPUN	VICE CHAIRMAN	5
PTT	Mr. PRASERT BUNSUMPUN	CHIEF EXECUTIVE OFFICER & PRESIDENT	5
PTTCH	Mr. PRASERT BUNSUMPUN	VICE CHAIRMAN	5
PTTEP	Mr. PRASERT BUNSUMPUN	DIRECTOR	5
TOP	Mr. PRASERT BUNSUMPUN	DIRECTOR	5
IRP	Mr. SIRI GANJARERNDÉE	INDEPENDENT DIRECTOR	5
LH	Mr. SIRI GANJARERNDÉE	AUDIT COMMITTEE	5
PYT	Mr. SIRI GANJARERNDÉE	CHAIRMAN OF THE EXECUTIVE BOARD	5
TTA	Mr. SIRI GANJARERNDÉE	AUDIT COMMITTEE	5
TVO	Mr. SIRI GANJARERNDÉE	VICE PRESIDENT	5
HMPRO	Mr. ANANT ASAVABHOKHIN	CHAIRMAN	4
KH	Mr. ANANT ASAVABHOKHIN	CHAIRMAN	4
LH	Mr. ANANT ASAVABHOKHIN	CHAIRMAN OF THE BOARD	4
QH	Mr. ANANT ASAVABHOKHIN	DIRECTOR	4
IRP	Mr. APISAK TANTIVORAWONG	INDEPENDENT DIRECTOR	4
KTB	Mr. APISAK TANTIVORAWONG	PRESIDENT	4
TGCI	Mr. APISAK TANTIVORAWONG	INDEPENDENT DIRECTOR	4
TOP	Mr. APISAK TANTIVORAWONG	INDEPENDENT DIRECTOR	4
CPF	Mr. ARSA SARASIN	INDEPENDENT DIRECTOR	4
MAKRO	Mr. ARSA SARASIN	CHAIRMAN OF THE BOARD	4
PDI	Mr. ARSA SARASIN	CHAIRMAN OF THE BOARD	4
SCC	Mr. ARSA SARASIN	DIRECTOR	4
ADVANC	Mr. AVIRUTH WONGBUDDHAPITAK	INDEPENDENT DIRECTOR	4
DVS	Mr. AVIRUTH WONGBUDDHAPITAK	CHAIRMAN OF EXECUTIVE COMMITTEE	4
THAI	Mr. AVIRUTH WONGBUDDHAPITAK	DIRECTOR	4
TPC	Mr. AVIRUTH WONGBUDDHAPITAK	DIRECTOR	4
AMATA	Mr. CHACKCHAI PANICHAPAT	DIRECTOR	4
CPN	Mr. CHACKCHAI PANICHAPAT	INDEPENDENT DIRECTOR	4
MPT	Mr. CHACKCHAI PANICHAPAT	CHAIRMAN OF THE BOARD	4

SUC	Mr. CHACKCHAI PANICHAPAT	INDEPENDENT DIRECTOR	4
HMPRO	Mr. CHANIN ROONSAMRARN	INDEPENDENT DIRECTOR	4
SCSMG	Mr. CHANIN ROONSAMRARN	DIRECTOR	4
SICCO	Mr. CHANIN ROONSAMRARN	PRESIDENT	4
THRE	Mr. CHANIN ROONSAMRARN	INDEPENDENT DIRECTOR	4
PTTEP	Mr. CHOKCHAI AKSARANAN	INDEPENDENT DIRECTOR	4
SCIB	Mr. CHOKCHAI AKSARANAN	CHAIRMAN OF THE EXECUTIVE BOARD OF DIRECTORS	4
SPI	Mr. CHOKCHAI AKSARANAN	CHAIRMAN	4
VNT	Mr. CHOKCHAI AKSARANAN	CHAIRMAN	4
AEONTS	Mr. DEJ BULSUK	INDEPENDENT DIRECTOR	4
ERAWAN	Mr. DEJ BULSUK	INDEPENDENT DIRECTOR	4
GRAMMY	Mr. DEJ BULSUK	INDEPENDENT DIRECTOR	4
SF	Mr. DEJ BULSUK	INDEPENDENT DIRECTOR	4
CPALL	Mr. DHANIN CHEARAVANONT	CHAIRMAN	4
CPF	Mr. DHANIN CHEARAVANONT	CHAIRMAN	4
MAKRO	Mr. DHANIN CHEARAVANONT	INDEPENDENT DIRECTOR	4
TRUE	Mr. DHANIN CHEARAVANONT	CHAIRMAN	4
KTB	Mr. DUSIT NONTANAKORN	INDEPENDENT DIRECTOR	4
LOXLEY	Mr. DUSIT NONTANAKORN	DIRECTOR	4
RCL	Mr. DUSIT NONTANAKORN	DIRECTOR	4
SF	Mr. DUSIT NONTANAKORN	AUDIT COMMITTEE	4
KSL	Mr. MANU LEOPAIROTE	CHAIRMAN	4
PTL	Mr. MANU LEOPAIROTE	CHAIRMAN OF THE BOARD	4
PTTCH	Mr. MANU LEOPAIROTE	AUDIT COMMITTEE	4
TOP	Mr. MANU LEOPAIROTE	INDEPENDENT DIRECTOR	4
GSTEEL	Mr. PAICHITR ROJANAVANICH	INDEPENDENT DIRECTOR	4
MBK	Mr. PAICHITR ROJANAVANICH	INDEPENDENT DIRECTOR	4
METCO	Mr. PAICHITR ROJANAVANICH	INDEPENDENT DIRECTOR	4
PRG	Mr. PAICHITR ROJANAVANICH	INDEPENDENT DIRECTOR	4
IRPC	MR. PALA SOOKAWESH	DIRECTOR	4
PTTCH	MR. PALA SOOKAWESH	DIRECTOR	4
PTTEP	MR. PALA SOOKAWESH	INDEPENDENT DIRECTOR	4
TOP	MR. PALA SOOKAWESH	INDEPENDENT DIRECTOR	4
AP	MR. PONG SARASIN	INDEPENDENT DIRECTOR	4
HMPRO	MR. PONG SARASIN	DIRECTOR	4
ROJNA	MR. PONG SARASIN	INDEPENDENT DIRECTOR	4
SHANG	MR. PONG SARASIN	CHAIRMAN OF THE BOARD	4
BANPU	MR. RUTTI PHANIJPAND	DIRECTOR	4
HMPRO	MR. RUTTI PHANIJPAND	DIRECTOR	4
IRPC	MR. RUTTI PHANIJPAND	AUDIT COMMITTEE	4
QH	MR. RUTTI PHANIJPAND	CHIEF EXECUTIVE OFFICER	4
ADVANC	Mr. SOMPRASONG BOONYACHAI	CHAIRMAN OF THE EXECUTIVE COMMITTEE	4
PLE	Mr. SOMPRASONG BOONYACHAI	INDEPENDENT DIRECTOR	4
SHIN	Mr. SOMPRASONG BOONYACHAI	CHAIRMAN OF THE EXECUTIVE COMMITTEE	4
THCOM	Mr. SOMPRASONG BOONYACHAI	DIRECTOR	4
CENDEL	Mr. SUDHITHAM CHIRATHIVAT	DIRECTOR	4
CPN	Mr. SUDHITHAM CHIRATHIVAT	DIRECTOR	4
ROBINS	Mr. SUDHITHAM CHIRATHIVAT	DIRECTOR	4
TT&T	Mr. SUDHITHAM CHIRATHIVAT	INDEPENDENT DIRECTOR	4
PTTCH	Mr. TONGCHAI HONGGLADAROMP	DIRECTOR	4
PTTEP	Mr. TONGCHAI HONGGLADAROMP	DIRECTOR	4
SST	Mr. TONGCHAI HONGGLADAROMP	INDEPENDENT DIRECTOR	4

VNT	Mr. TONGCHAT HONGLADAROMP	AUDIT COMMITTEE	4
AYUD	MR. VERAPHAN TEEPSUWAN	CHAIRMAN	4
BAY	MR. VERAPHAN TEEPSUWAN	CHAIRMAN OF THE BOARD	4
ESTAR	MR. VERAPHAN TEEPSUWAN	VICE CHAIRMAN	4
SCCC	MR. VERAPHAN TEEPSUWAN	CHAIRMAN OF THE BOARD	4
ASP	Mr. VIRACH APHIMETEETAMRONG	CHAIRMAN OF THE AUDIT COMMITTEE	4
KH	Mr. VIRACH APHIMETEETAMRONG	INDEPENDENT DIRECTOR	4
SHIN	Mr. VIRACH APHIMETEETAMRONG	CHAIRMAN OF THE BOARD OF DIRECTORS	4
SPALI	Mr. VIRACH APHIMETEETAMRONG	DIRECTOR	4

ที่มา: ข้อมูลจากตลาดหลักทรัพย์ฯ

ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า หากกรรมการที่เป็น Executive Committee มีตำแหน่งเป็นเจ้าหน้าที่บริหารงานในระดับสูงหรือทำงานเต็มเวลาด้วยแล้ว การรับตำแหน่งกรรมการที่เป็นงานบริหารระดับสูงในอีกหลายองค์กรน่าจะทำให้คุณภาพของงานที่ให้กับแต่ละองค์กรด้อยค่าลง ซึ่งจากกรรมการข้างต้นพบว่า มีหลายท่านซึ่งเข้าข่ายดังกล่าว จึงเป็นที่น่าสังเกตสำหรับผลการดำเนินการทางการเงินของบริษัทเหล่านั้น อย่างไรก็ตามการสัมภาษณ์เชิงลึก รวมถึงแนวทางความคิดเห็นจากแบบสอบถามและการได้พูดคุยจากการเสวนากรรมการบริษัทหลายท่านลงความเห็นว่า หากเป็นตำแหน่ง Non-executive Directors หรือกรรมการอิสระ หรือแม้แต่กรรมการตรวจสอบที่ระบุหน้าที่ที่ชัดเจน การดำรงตำแหน่งอาจจะเป็นไปได้โดยไม่ทำให้คุณภาพการทำงานด้อยค่าลง อย่างไรก็ตามอาจจะต้องพิจารณาเป็นรายบริษัท ตำแหน่งทับซ้อนภายใน ประเภทอุตสาหกรรม หรือขนาดขององค์กรประกอบด้วย

5.3.4 เครือข่ายกรรมการบริษัททับซ้อนแบบหลวม

ผลทางสถิติจากงานวิจัยนี้ยืนยันว่าเครือข่ายกรรมการทับซ้อนแบบหลวมมีความสัมพันธ์กับรายได้และกำไรอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือเครือข่ายแบบหลวม ซึ่งวัดจากจำนวนกรรมการบริษัทและจำนวนบริษัทสมาชิกเครือข่ายที่เพิ่มขึ้นขององค์กรทำให้รายได้และกำไรมีค่าลดลงจากประชากรบริษัทมหาชนที่ทำการวิจัย ทั้งนี้ค่าเฉลี่ยของจำนวนกรรมการบริษัทคือ 10.941 จากบริษัทในทุกปี (ตาราง 4-36) แต่บริษัทที่มีจำนวนกรรมการสูงสุดในปี 2008 มีจำนวนกรรมการบริษัทถึง 24 คน ซึ่งหากพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานจำนวน 3.081 บริษัทที่มีจำนวนกรรมการสูงกว่า 14 (ค่าเฉลี่ยบวกด้วยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) มีจำนวนถึง 48 บริษัทจากทั้งหมด 453 บริษัท ในปี 2008 ซึ่งจากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า กรรมการบริษัทจำนวนประมาณสิบต้นๆ (ไม่เกิน 15 คน) น่าจะเป็นจำนวนที่เหมาะสมที่สุดในการ Contribution ให้กับองค์กร สำหรับจำนวนบริษัทสมาชิกที่เหมาะสมในเครือข่ายกรรมการทับซ้อนพบว่าจำนวนเฉลี่ยที่ 7.296 แต่มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานถึง 6.045 ซึ่งจากการพิจารณาข้อมูลในปี 2008 พบว่าบริษัทที่มีจำนวนสมาชิกบริษัทจากเครือข่ายกรรมการทับซ้อนที่สูงสุดมีสมาชิกองค์กรในเครือข่ายทั้งสิ้นถึง 34 บริษัท

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า หากกรรมการบริษัทที่มีจำนวนมากเกินความจำเป็นแล้ว ลักษณะการทำงานของกรรมการจะไม่เกิดประโยชน์กับองค์กร เพราะทำให้การอนุมัติในเรื่องต่างๆ ยากและขาดประสิทธิภาพ ทำ

ให้งานต่างๆเดินหน้าได้อย่างแข็งแกร่ง นอกจากนี้การมีจำนวนสมาชิกในเครือข่ายจำนวนมากๆ อาจจะทำให้
กรรมการบริษัทที่บั่นทอนที่ดูแลอยู่หลายบริษัท (จากการสัมภาษณ์เชิงลึกมากกว่าสามบริษัทก็จะทำให้คุณภาพของ
งานค่อยลงได้) ไม่มีเวลาและความสามารถเพียงพอที่จะทำหน้าที่ได้อย่างครบถ้วน ดังนั้นการตรวจสอบ กำกับ
ดูแล การถ่วงดุล หรือแม้แต่การเสนอกลยุทธ์ก็จะไม่สมบูรณ์ ซึ่งหากเป็นเช่นนี้ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นผลกระทบทาง
ลบในเชิงของรายได้และกำไรอย่างชัดเจน ซึ่งแม้แนวคิดของเครือข่ายแบบหลวมจะให้ประโยชน์จากข้อมูลเชิง
โอกาสที่ไม่ซ้ำซ้อนกับกรรมการคนอื่นหรือบริษัทมหาชนอื่นๆ แต่ดูเหมือนว่าประโยชน์จากแนวคิดดังกล่าวจะ
ถูกลบล้างโดยผลกระทบทางลบตามที่กล่าวข้างต้น

ในส่วนของบริษัทที่เข้าถึงองค์กรสมาชิก หรือระดับที่กรรมการบั่นทอนนำพาเอาความสัมพันธ์
ระหว่างองค์กรที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน พบว่าแทนที่ประสิทธิภาพการเข้าถึงจะนำประโยชน์มาให้กับองค์กรศูนย์กลาง
ผลการวิจัยกลับชี้ในทิศทางตรงกันข้าม กล่าวคือมีผลกระทบทางลบกับรายได้ขององค์กร ยิ่งกรรมการบั่นทอนนำ
องค์กรจำนวนมากขึ้นมาให้กับองค์กรศูนย์กลาง กลับทำให้รายได้ขององค์กรลดลง การสัมภาษณ์กรรมการบริษัท
เชิงลึกทำให้งานวิจัยนี้ทราบว่าแม้กรรมการบริษัทบั่นทอนจะนำพาความสัมพันธ์ใหม่ๆเพื่อให้ผู้บริหารองค์กร
ระดับสูงสามารถพบปะและเจอกันได้ แต่ทุกบริษัทก็จะมีมาตรฐานในเรื่องของการนำเสนอราคากลางในการทำ
ธุรกรรมระหว่างกัน ดังนั้นอาจจะอนุมานได้ว่าหลังจากกรรมการบั่นทอนทำหน้าที่แนะนำองค์กรแล้ว
กระบวนการกลั่นกรองเรื่องผลประโยชน์ต่างๆขององค์กรหลังจากนั้นก็ยังคงทำหน้าที่ตามปกติ และบางครั้งก็ทำ
ให้ความสัมพันธ์ใหม่ๆจากกรรมการบั่นทอน ไม่มีนัยสำคัญเพียงพอในการเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร ตรงกันข้าม
กลับจะสร้างผลกระทบในทิศทางลบกับรายได้เนื่องจากทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่โฟกัสการขายไปยังลูกค้าใน
ตลาดที่มีศักยภาพ แต่อาจจะเสียเวลาและทรัพยากรกับเครือข่ายที่กรรมการบั่นทอนแนะนำมา

กรรมการบริษัทท่านหนึ่งกล่าวว่าเนื้อหาและสาระจากกรรมการบั่นทอนของเครือข่ายแบบหลวมไม่
น่าจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว เนื่องจากประสบการณ์และความสามารถ ตลอดจน
เครือข่ายส่วนตัวของกรรมการแต่ละท่าน (ซึ่งอาจจะได้มาโดยไม่ต้องนั่งเป็นกรรมการบริษัทบั่นทอนในการสร้าง
เครือข่าย) ก็มีเพียงพออยู่แล้ว สำคัญก็คือการดำรงตำแหน่งในหลายๆบริษัทบางครั้งอาจทำให้เกิดความสับสน
และทำให้เนื้อหาสาระบางเรื่องที่ไม่ควรจะเปิดเผยกับองค์กรอื่นๆ หลุดออกมาอย่างไม่ตั้งใจ เป็นผลเสียให้กับบาง
บริษัทที่ตัวเองดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทอยู่

โดยสรุปเครือข่ายแบบหลวมส่งผลกระทบต่อทิศทางลบกับองค์กร ดังนั้นในการจัดสรรจำนวนตำแหน่ง
กรรมการบริษัทจึงมีความสำคัญ ไม่ใช่จำนวนกรรมการบริษัทมีมากจนเกินไป นอกจากนี้การพิจารณาเครือข่าย
บริษัทจากกรรมการบริษัทบั่นทอนก็เป็นเรื่องสำคัญ การกำหนดคุณสมบัติของกรรมการบริษัท เช่น กรรมการ
บริษัทที่นั่งอยู่หลายบริษัทแล้ว อาจจะต้องพิจารณาอย่างเข้มงวดว่าจะสามารถทำงานในส่วนที่ตัวเองรับผิดชอบ
ได้เต็มที่หรือไม่ นอกจากนี้จะต้องดูประวัติการทำงานว่ากรรมการบริษัทบั่นทอนที่ดำรงตำแหน่งอยู่สร้าง
ผลกระทบทางลบจากความผิดพลาดในการเก็บความลับและมีผลการทำงานที่เป็นประโยชน์กับองค์กรในอดีต
บ้างหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อการสร้างรายได้และกำไรให้กับบริษัทฯและเพื่อผลประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดกับผู้มีส่วนได้
เสียอื่นๆ นอกเหนือไปจากผู้ถือหุ้นซึ่งมีส่วนเป็นเจ้าขององค์กรโดยตรง

5.3.5 เครือข่ายกรรมการบริษัทแบบแน่นแฟ้น

ระดับความเชื่อมโยงระหว่างกรรมการทับซ้อนและองค์กรสมาชิกในเครือข่าย โดยนับระดับความเชื่อมโยงที่ซ้ำซ้อนระหว่างกรรมการทับซ้อนทุกคนที่หนึ่งบริหารองค์กรเดียวกัน เป็นตัวชี้วัดเครือข่ายที่มีความแน่นแฟ้น กล่าวคือ ยิ่งค่าความเชื่อมโยงมีมากขึ้นในขณะที่จำนวนสมาชิกองค์กรในเครือข่ายมีจำนวนไม่มาก ระดับความแน่นแฟ้นระหว่างบริษัทภายในเครือข่ายก็มีสูงขึ้นตามลำดับ ในขณะที่ค่าเฉลี่ยความเชื่อมโยงของทุกองค์กรที่ทำการศึกษาดังแต่ปี 2004 -2008 มีค่า 21.275 จุดเชื่อมโยงและมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 11.133 จุดเชื่อมโยง อย่างไรก็ตามบริษัทที่มีระดับความเชื่อมโยงสูงสุดในปี 2008 มีค่าความเชื่อมโยงถึง 79 จุด ผลจากการวิจัยพบว่าระดับความเชื่อมโยงที่มีความสัมพันธ์กับระดับรายได้และกำไร กล่าวคือระดับความเชื่อมโยงที่เพิ่มมากขึ้นในแต่ละบริษัทมหาชนที่ทำการศึกษา ส่งผลกระทบให้รายได้และกำไรของบริษัทเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าทัศนคติของกรรมการหลายท่านสนับสนุนประโยชน์จากแนวคิดของเครือข่ายแบบแน่นแฟ้นว่าจะช่วยทำให้การทำงานของกรรมการบริษัททับซ้อนมีความรอบคอบและต่อยอดความร่วมมือระหว่างองค์กรที่มีความแน่นแฟ้นในเครือข่ายระดับสูง ผลการวิจัยมีความสอดคล้องกับงานวิจัยถึงประโยชน์ของเครือข่ายแบบแน่นแฟ้นที่มีต่อระดับนวัตกรรมระหว่างสมาชิกองค์กรในเครือข่าย (Ahuja, 2000) กล่าวคือ เนื่องจากสมาชิกในเครือข่ายแบบแน่นแฟ้นจะมีลักษณะคล้ายกันทั้งระดับความรู้ ระดับความเข้าใจ และองค์ความรู้ระหว่างองค์กร ทำให้การทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะการถ่ายทอดความรู้ และศักยภาพเป็นไปในลักษณะเชิงลึก และมีประสิทธิภาพสูง มีการต่อยอดองค์ความรู้ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าวมีลักษณะยากที่จะลอกเลียนแบบ มีผลให้เกิดความยั่งยืนในความสำเร็จต่อไป ดังนั้นจากทัศนคติของกรรมการบริษัทหลายคนจึงเห็นว่าการมีกรรมการทับซ้อนในเครือข่ายแบบแน่นแฟ้นทำให้เกิดความร่วมมือที่นำไปสู่ความสำเร็จในระยะยาวเป็น Win-win Situation เพราะจะมีกรรมการทับซ้อนคอยช่วยกันตรวจสอบและกำกับการทำงานระหว่างองค์กรทำให้ความร่วมมือเป็นไปอย่างเต็มที่และเกิดประโยชน์กับทุกองค์กรที่เป็นสมาชิกในเครือข่ายแบบแน่นแฟ้น

5.4 ผลกระทบจากเครือข่ายกรรมการทับซ้อนบริษัทและพระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542

ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542 ระบุให้เกิดการส่งเสริมการประกอบธุรกิจให้เป็นไปอย่างเสรีและเพื่อป้องกันมิให้เกิดการกระทำอันไม่เป็นธรรมในการประกอบธุรกิจ โดยเฉพาะตามข้อห้ามว่าด้วยการกระทำที่ต้องห้ามตามกฎหมาย (ดูสรุปสาระสำคัญของพระราชบัญญัติการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2542) ในเชิงทฤษฎีหรือแนวคิดที่มาของกรรมการทับซ้อน Mizruchi (1996) ได้ระบุไว้ชัดเจนว่าหนึ่งในที่มาของกรรมการทับซ้อนบริษัทมาจากวัตถุประสงค์การสร้างความร่วมมือในเชิงการตลาด การกำหนดราคาและปริมาณการผลิตระหว่างองค์กรที่อยู่ในธุรกิจเดียวกัน (Collusive Behaviors) ซึ่งหากเปรียบเทียบกับข้อห้ามจากสรุปสาระสำคัญข้างต้น พบว่าเครือข่ายกรรมการทับซ้อนน่าจะสามารถเข้าไปเกี่ยวพันกับการกระทำที่ต้องห้ามตามกฎหมายในข้อที่ 2 และ 3 จาก 6 ข้อทั้งหมดดังนี้

“2. การกระทำการรวมธุรกิจไม่ว่าการรวมธุรกิจนั้นจะเป็นการรวมกันระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจที่มีผลให้สถานะของธุรกิจหนึ่งคงอยู่และธุรกิจหนึ่งสิ้นสุดลงหรือเกิดเป็นธุรกิจใหม่ขึ้นหรือเป็นการรวมเพื่อเข้าซื้อสินทรัพย์หรือหุ้นของธุรกิจอื่นเพื่อความคุมนโยบายหรือการบริหารธุรกิจ หรือ การอำนวยความสะดวก อันก่อให้เกิดการผูกขาดหรือความไม่เป็นธรรมในการแข่งขันตามที่กำหนด เว้นแต่ได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการการแข่งขันทางการค้า”

3. กระทำการตกลงร่วมกันอันเป็นการผูกขาด การลดหรือจำกัดการแข่งขันในตลาดสินค้าใดสินค้าหนึ่งหรือบริการใดบริการหนึ่ง ในลักษณะดังนี้

3.1 กั้หนดราคาซื้อหรือราคาขายสินค้าหรือบริการเป็นราคาเดียวกัน หรือตามที่ตกลงกัน หรือจำกัดปริมาณการรับซื้อหรือการขายสินค้าหรือบริการ

3.2 ทำความตกลงร่วมกันเพื่อเข้าครองตลาด

3.3 ยั้กกันในการประมูล

3.4 - 3.9 [รายละเอียดตามภาคผนวก]”

ในประเทศไทยตามที่ได้บททวนวรรณกรรมในบทแรก ข้อวิจารณ์ที่ว่ากรรมการทับซ้อนระหว่างบริษัทและคู่แข่งเป็นความร่วมมือในการผูกขาดการทำธุรกิจและเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการแข่งขันโดยเฉพาะแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์เรื่องการแข่งขันแบบสมบูรณ์ เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจนทางการต้องออกกฎหมาย Section 8 ของ Clayton Act 1914 เพื่อห้ามการตั้งกรรมการทับซ้อนระหว่างบริษัทที่เป็นคู่แข่งในตลาดเดียวกัน หลังจากนั้นระดับกรรมการทับซ้อนของบริษัทชั้นนำในสหรัฐก็ลดจำนวนลงอย่างมีนัยสำคัญ (Mizruchi, 1996) จะเห็นว่าเรื่องดังกล่าวเกิดขึ้นเป็นระยะเวลาเกือบหนึ่งศตวรรษที่แล้ว ในปัจจุบันการตรวจสอบและความโปร่งใสของรายชื่อกรรมการบริษัทมีการเปิดเผยและสามารถตรวจสอบได้กว้างขวางและเป็นอิสระจากทุกฝ่ายมากขึ้น ดังนั้นแม้จะมีการกระทำที่สอดคล้องกับข้อห้ามตามพระราชบัญญัติฯ ข้างต้น เช่น การร่วมกันกำหนดราคาหรือปริมาณในการครอบครองตลาด หรือแม้แต่การยั้กกันในการประมูล การกระทำดังกล่าวก็ไม่น่าจะดำเนินการผ่านกรรมการทับซ้อนระหว่างบริษัทฯ ดังนั้นเช่นเดียวกับที่ได้เกิดขึ้นในสหรัฐฯ เรื่องของความพยายามในการที่จะผูกขาดในอุตสาหกรรมเดียวกันจึงไม่น่าจะเป็นประเด็นสำคัญสำหรับบริบทของกรรมการทับซ้อนในประเทศไทยในปัจจุบัน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก กรรมการบริษัททุกคนลงความเห็นว่าเครือข่ายกรรมการทับซ้อนแนวนอน หรือ การดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการทับซ้อนระหว่างคู่แข่งเป็นเรื่องที่ผิดจริยธรรมและไม่ถูกต้องกับบริษัทที่ตัวเองดำรงตำแหน่งอยู่ เนื่องจากการดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนเพราะหน้าที่ของกรรมการคือต้องสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับผู้ถือหุ้นของแต่ละองค์กร หากผลประโยชน์สูงสุดของหนึ่งองค์กรหมายถึงผลประโยชน์ที่ลดลงของอีกหนึ่งองค์กรแล้ว ความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ก็จะเกิดขึ้น เช่น ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดอย่างใดอย่างหนึ่งจะทำให้มีองค์กรผู้ได้และองค์กรผู้เสียประโยชน์อย่างไม่เป็นธรรม ทักษะข้างต้นเป็นของกรรมการอิสระที่ทำหน้าที่กรรมการบริษัทมหาชนโดยมีอาชีพ หากมองในแง่ของกรรมการทับซ้อนทั่วไปที่มีหน้าที่บริหารงานองค์กรสองแห่งที่ตัวเองเป็นเจ้าของอยู่ด้วย การดำเนินการเพื่อให้เกิดอำนาจ

ผูกขาดอาจจะสามารถทำได้ โดยถือผลประโยชน์รวมของทั้งสองบริษัทเป็นที่ตั้ง หากองค์กรใดองค์กรหนึ่งมีผลการดำเนินการที่ด้อยลงเพื่อให้อีกองค์กรหนึ่งมีผลการดำเนินการแบบทวีคูณ ก็น่าจะเป็นที่ยอมรับได้เพราะภาพรวมแล้วเจ้าของบริษัทมีผลประโยชน์เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามในส่วนของบริษัทมหาชนจำเป็นจะต้องมีความชัดเจน โปร่งใส และ ตรวจสอบได้ในเรื่องดังกล่าวในระดับที่มากกว่าองค์กรทั่วไป เนื่องจากผู้ถือหุ้นของบริษัทลูกอาจจะไม่พอใจหากผลการดำเนินงานของบริษัทด้อยลงเพราะต้องไปสนับสนุนบริษัทแม่หรือบริษัทลูกรายอื่นที่ตัวเองไม่ได้มีส่วนได้เสีย

ดังนั้นเรื่องที่น่าจับตามองเป็นพิเศษมากกว่ากรรมการทับซ้อนแนวราบคือกรรมการทับซ้อนแนวตั้ง ซึ่งเป็นการสร้างเครือข่ายขององค์กรที่มีลักษณะเป็นต้นน้ำ-ปลายน้ำ โดยกรรมการบริษัททับซ้อนขององค์กรที่มีลักษณะเครือข่ายดังกล่าวจะต้องมีความรับผิดชอบและความยุติธรรมที่สูงกว่ากรรมการบริษัทอื่นๆ เนื่องจากความร่วมมือในเชิงธุรกิจของเครือข่ายต้นน้ำและปลายน้ำ ในภาพรวมจะทำให้เกิดผลประโยชน์ที่เรียกว่า Synergistic Effects ซึ่งจะทำให้ทั้งสององค์กรได้ผลประโยชน์ที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับผลประโยชน์ปกติที่ทั้งสององค์กรอาจจะแยกกันดำเนินการ อย่างไรก็ตามในเรื่องของการแบ่งผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมของผู้ถือหุ้นทั้งสองฝ่าย ซึ่งผู้ถือหุ้นทั้งรายใหญ่และรายย่อยอาจจะมีสัดส่วนการถือหุ้นที่แตกต่างกันไปในแต่ละบริษัท หรือผู้ถือหุ้นบางรายอาจจะไม่มีหุ้นในบริษัทใดบริษัทหนึ่งก็เป็นไปได้ แต่ในเรื่องของการแบ่งสรรกำไร กรรมการทับซ้อนที่ดำรงตำแหน่งอยู่ทั้งในองค์กรที่เป็นต้นน้ำและปลายน้ำจะต้องสามารถอธิบายได้ว่าสัดส่วนการแบ่งผลประโยชน์ร่วมที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและเหมาะสมอย่างไร ทั้งนี้เพื่อความเชื่อมั่นของผู้ถือหุ้นของทุกองค์กรในเครือข่าย และเพื่อความเป็นธรรมที่จะเกิดขึ้นต่อไป

ประเด็นสุดท้ายที่เกี่ยวกับบริบทกรรมการทับซ้อนที่อาจส่งผลกระทบต่อในเรื่องของความยุติธรรมในการดำเนินธุรกิจที่การอภิปรายได้ชี้ให้เห็นว่าอาจจะทำให้เกิดการเอื้อประโยชน์กับกลุ่มบริษัทที่อยู่ในเครือข่ายเดียวกัน งานวิจัยนี้พบหลักฐานที่ว่าเครือข่ายที่มีกรรมการทับซ้อนอย่างแน่นแฟ้นจะมีผลการดำเนินการทางการเงินที่ดีกว่าเครือข่ายแบบหลวม ทำให้อาจจะสามารถตีความได้ว่าเรื่องการเอื้อผลประโยชน์ระหว่างเครือข่ายมีจริง และเป็นเรื่องที่ทางการและผู้รับผิดชอบต้องพิจารณา เพราะอาจจะเข้าข่ายการรวมกันเพื่อก่อให้เกิดการผูกขาดหรือความไม่เป็นธรรมในการแข่งขันในอุตสาหกรรม ผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าสามารถอภิปรายประเด็นดังกล่าวได้เป็นสองกรณี

กรณีแรก หากเครือข่ายเป็นเครือข่ายกรรมการทับซ้อนแบบไม่มีส่วนได้เสีย คือ ไม่มีหุ้นส่วนกัน ในลักษณะนี้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าการผูกขาดไม่น่าจะเกิดขึ้นได้ เพราะตามที่ได้อภิปรายข้างต้น หลังจากการชักนำให้เจรจกันระหว่างบริษัทของกรรมการบริษัททับซ้อน กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบต่างๆก็จะดำเนินการต่อไปตามปกติ กล่าวคือ บริษัทผู้ซื้อก็ยังเสาะหาบริษัทผู้ขายเพิ่มเติม (Open for Bidding) และบริษัทผู้ขายที่ให้ผลประโยชน์สูงสุดก็จะเป็นผู้ขายของบริษัท โดยไม่ได้คำนึงถึงว่าเป็นบริษัทในเครือข่ายกรรมการทับซ้อนหรือไม่

กรณีที่สองหากเป็นเครือข่ายกรรมการทับซ้อนที่มีการถือหุ้นที่มีสัดส่วนสูงในบริษัทผู้ขาย กรณีนี้กรรมการบริษัทท่านหนึ่งได้ให้ทัศนะว่าก็ต้องพิจารณาผู้ที่ผลประโยชน์ของทั้งสององค์กรเป็นหลัก หาก

ผลประโยชน์มีความขัดแย้งกัน หมายถึงมีองค์การใดองค์การหนึ่งเสียผลประโยชน์มากกว่าการซื้อขายจากกลไกตลาดปกติ กระบวนการซื้อขายก็ไม่ควรเกิดขึ้น กรณีนี้เป็นเรื่องของความแข็งแกร่งของกรรมการบริษัทที่ซับซ้อนและไม่ซับซ้อนทั้งสองแง่ในการกำกับ ดูแล และตรวจสอบเพื่อให้ผลประโยชน์เป็นธรรมต่อกับผู้ถือหุ้นทั้งสองฝ่าย

ดังนั้นน่าจะเป็นกรณีที่สองที่ทางการและผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจะต้องเข้าไปกำกับ ดูแล และตรวจสอบ เนื่องจากลักษณะเครือข่ายที่ซับซ้อนดังกล่าวทำให้เกิดความไม่เป็นธรรมในกลไกการแข่งขันทางธุรกิจปกติ เพราะบริษัทผู้ขายทั่วไปจะไม่มีโอกาสแข่งขันกับบริษัทผู้ขายที่เป็นบริษัทในเครือข่ายกรรมการที่ซับซ้อนที่มีการถือหุ้นที่มีสัดส่วนสูงได้เลย หากจะกล่าวถึงบริบทความซับซ้อนในแง่ของกรรมการบริษัท กรณีที่สองน่าจะมีมูลเหตุจากความซับซ้อนของผู้ถือหุ้นในสัดส่วนที่สูงมากกว่ากรณีกรรมการที่ซับซ้อนที่ไม่มีส่วนได้เสีย โดยแบบแรกจะทำให้ลักษณะการแข่งขันแบบไม่เป็นธรรมระหว่างผู้ขาย-ผู้ซื้อเกิดมากขึ้น พิจารณาภาพรวม หากบริษัทผู้ซื้อต้องทำการจัดซื้อจัดจ้างที่เสียผลประโยชน์ให้กับผู้ขาย ซึ่งแม้จะเป็นบริษัทในเครือข่ายเจ้าของเดียวกันอย่างต่อเนื่องแล้วความสามารถในการแข่งขันระยะยาวก็น่าจะไม่เกิดและจะต้องอยู่ในลักษณะที่เสียผลประโยชน์เช่นนี้เรื่อยไป ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าในระยะยาวกลไกการแข่งขันก็จะเข้ามาบีบบทบาทให้การซื้อ-ขายที่มีการแข่งขันอย่างยุติธรรมต่อไปตามปกติ

5.5 การตรวจสอบความถูกต้องภายในและภายนอกของเครื่องมือวิจัย (Internal and External Validity)

ในส่วนของงานวิจัยที่จะได้รับการยอมรับว่าเป็นงานวิจัยที่สมบูรณ์จะต้องพิจารณาเรื่องของ Internal and External Validity ในขณะที่ Internal Validity คือการตรวจสอบความเป็นจริงของเหตุที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ทำการวิจัยในที่นี้ การมี Internal validity ที่ดีต้องไม่ได้หมายถึงแต่การการมีวิธีการวัดระดับตัวแปรต้นและตัวแปรตามที่น่าเชื่อถือ แต่ต้องสามารถอธิบายความเชื่อมโยงของตัวแปรต้น ไปยังตัวแปรตามได้อย่างน่าเชื่อถือและมีทฤษฎีรองรับ (Shadish, Cook, & Campbell, 2002) งานวิจัยนี้ใช้แนวคิดของกรรมการที่ซับซ้อน แนวคิดในเรื่องของเครือข่ายทางสังคมและอำนาจ และการควบคุมตัวแปรอื่นๆ เพื่อยืนยันระดับของ Internal validity ในการจัดตัวแปรแทรกซ้อนที่จะเข้ามาสร้างผลกระทบกับตัวแปรตาม ดังนั้นระดับของ Internal validity ในงานวิจัยนี้จึงจัดถึงความชัดเจนในตัวแปรต้นซึ่งเป็นเหตุของตัวแปรตามซึ่งเป็นผล ส่วนต่อมาเป็นเรื่องของ External validity ซึ่งกล่าวถึงความสามารถในการประยุกต์ผลการวิจัยกับองค์กรหรือสถานการณ์อื่นๆ การมี External validity ที่อยู่ในระดับสูงนั้น การสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มประชากรองค์กรมหาชนต้องใช้วิธีการสุ่มที่ถูกต้องตามหลักวิธีการที่เรียกว่า “Chance Methods” งานวิจัยนี้บริษัทมหาชนที่ทำการศึกษาคือบริษัทมหาชนที่มีชื่ออยู่ในฐานข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์ทั้งหมดระหว่างปี 2003 ถึง 2008 ซึ่งทำให้การนำเอาผลงานวิจัยทางสถิติไปใช้ได้อย่างมีความเชื่อมั่น

ในส่วนของเหตุและผลในเรื่อง Internal validity งานวิจัยต้องสามารถนำเสนอสามเงื่อนไขต่อไปนี้ 1) “A” เกิดก่อน “B”, 2) “A” มีความสัมพันธ์กับ “B”, and 3) ไม่มีตัวแปรแทรกซ้อนอื่นที่อธิบายถึงความแปรปรวนของ “B” ในงานวิจัยนี้ลักษณะของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีลักษณะเป็น Cross-sectional Time-series Analysis หรือ Longitudinal Analysis with Panel Data มีการ Lag ข้อมูลที่เป็นตัวแปรต้นทั้งหมด

อันได้แก่ ตัวแปรควบคุมและตัวแปรอิสระที่เกี่ยวข้องเนื่องกับลักษณะเครือข่ายกรรมการทับซ้อน เป็นเวลาหนึ่งปี หมายความว่าให้เวลาหนึ่งปีในการที่ตัวแปรต้นและตัวแปรควบคุมทั้งหมดจะสร้างผลกระทบให้กับตัวแปรตาม คือ ผลการดำเนินการทางการเงิน ซึ่งในจุดนี้ถือว่าทำให้เงื่อนไขข้อที่หนึ่งบรรลุวัตถุประสงค์

สำหรับเงื่อนไขข้อที่สองตารางแสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม รวมถึงค่าสัมประสิทธิ์ผลกระทบของเทคนิคการหาระดับและทิศทางผลกระทบแบบ Generalized Estimating Equation ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ความเชื่อมั่นมากกว่าร้อยละ 95 และในบางตัวแปรที่ความเชื่อมั่นมากกว่าร้อยละ 90 เป็นตัวชี้วัดที่ยืนยันสำหรับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในเงื่อนไขที่สอง

ในงานวิจัยนี้มีเพียงเงื่อนไขตัวที่สาม คือ ต้องไม่มีตัวแปรแทรกซ้อนอื่นที่อธิบายถึงความแปรปรวนของ “รายได้และกำไร” ซึ่งในความเป็นจริงรายได้และกำไรของธุรกิจมีตัวแปรแทรกซ้อนมากมายที่สามารถสร้างผลกระทบให้กับผลประกอบการทางการเงินขององค์กรระหว่างปี 2004 – 2008 Shadish et al., (2002) เรียกตัวแปรดังกล่าวว่าเป็น “history” ซึ่งในการวิจัยทางวิทยาศาสตร์ซึ่งทำการทดลองเพื่อหาผลกระทบของตัวแปรต้นและตัวแปรตามในห้องทดลองสามารถที่จะควบคุมตัวแปรดังกล่าวได้เกือบทั้งหมด แต่ในการวิจัยที่เป็นลักษณะ Field Research เช่น งานวิจัยนี้การควบคุมตัวแปรทั้งหมดดูเหมือนจะเป็นไปได้ยากมาก อย่างไรก็ตามในงานวิจัยนี้ รายได้และกำไรของทุกองค์กรมหาชนได้ถูกควบคุมด้วยตัวแปรต่างๆ เพื่อลดผลกระทบจากตัวแปรแทรกซ้อนที่เกิดขึ้น กล่าวคือ ได้มีการควบคุมความแตกต่างของปีที่ทำการวิจัย รวมถึงประเภทของอุตสาหกรรม ในส่วนของลักษณะพิเศษของแต่ละองค์กรก็ได้มีการควบคุมโดยเทคนิคของการวิเคราะห์แบบ GEE นอกจากนี้ยังมีการควบคุมขนาดขององค์กร จำนวนกรรมการอิสระ และจำนวนกรรมการทับซ้อนภายใน ซึ่งทุกตัวแปรแสดงนัยสำคัญว่าส่งผลสู่ความแปรปรวนของตัวแปรตามในงานวิจัยนี้ทั้งสิ้น นอกจากนี้ที่สำคัญที่สุดในการวิจัยครั้งนี้ นอกจากจะมีการทบทวนวรรณกรรมและได้นำเอาผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์มาเป็นเหตุเป็นผลของการเลือกตัวแปรอิสระ ตัวแปรควบคุมและตัวแปรตามในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ งานวิจัยนี้ได้จัดให้มีการทำการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกของกรรมการบริษัทและกรรมการบริษัททับซ้อน รวมถึงการเข้าร่วมเสวนากับกรรมการบริษัทจำนวนหลายท่าน เพื่อรับฟังข้อคิดเห็น ตลอดจนคำแนะนำต่างๆ ในเรื่องดำเนินการ โดยเนื้อหาสาระจากที่ได้จากการทำการวิจัยเชิงลึกสามารถที่จะเพื่อยืนยันว่าตัวแปรอิสระที่ทำการศึกษาส่งผลกระทบต่อตัวแปรตาม ตามแนวคิดที่ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมจริงๆ อนึ่งสำหรับจุดที่อาจจะเป็นอุปสรรคในส่วนของ Internal validity งานวิจัยนี้จะได้กล่าวถึงในส่วนของข้อจำกัดของงานวิจัยนี้ต่อไป

ในส่วนของ External validity ซึ่งคำนึงถึงขอบเขตในการประยุกต์ผลกระทบของตัวแปรต้นที่มีกับตัวแปรตามโดยบริบทที่แตกต่างออกไป ซึ่งประกอบไปด้วยระดับตัวบุคคล สิ่งแวดล้อม ตัวแปรอิสระ รวมถึงผลลัพธ์ของงานวิจัย ซึ่งหากงานวิจัยนี้จะมี External Validity ในระดับสูง ได้แล้วบริบทในงานวิจัยข้างต้นต้องสามารถประยุกต์ใช้ได้กับบริบทอื่นๆที่หลากหลายโดยเฉพาะที่ไม่อยู่ในงานวิจัยนี้ได้ (Shadish et al., 2002) ในงานวิจัยนี้มีบริบทที่เป็นลักษณะเครือข่ายกรรมการบริษัททับซ้อนของบริษัทมหาชน ซึ่งสามารถประยุกต์เข้ากับเครือข่ายกรรมการทับซ้อนขององค์กรทั่วไปได้ หากสามารถวัดระดับลักษณะเครือข่ายแบบแนวนอนและแบบ

หลวมขององค์กรและสมาชิกได้ การประยุกต์ผลการวิจัยก็สามารถดำเนินการไปยังเครือข่ายทุกประเภทขององค์กร ทั้งนี้อาจจะโดยพิจารณาจากความทับซ้อนของกรรมการบริษัทต่างๆหรือแม้แต่ความทับซ้อนของผู้บริหารระดับสูงระหว่างองค์กรที่มีความสัมพันธ์กันในลักษณะต่างๆ เครือข่ายที่มีความแน่นแฟ้นโดยแนวคิดเครือข่ายทางสังคมของ Ahuja (2000) ลักษณะความแน่นแฟ้นระหว่างสมาชิกมีประโยชน์ในฐานะการถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากกว่าเครือข่ายแบบหลวม ซึ่งมีประโยชน์มากกว่าเมื่อพูดถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโอกาสทางธุรกิจที่หลากหลายและไม่ซ้ำซ้อน (Granovetter; 1973 & 1983) ซึ่งความจริงแล้วบริบทดังกล่าวมีงานวิจัยที่ได้ดำเนินการในเชิงประจักษ์ระหว่างบุคคล เพื่อนฝูงและครอบครัว หน่วยงานภายในองค์กรที่ปฏิบัติงานร่วมกันและกลุ่มบริษัทที่มีโครงการพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับนวัตกรรมร่วมกัน ผลการวิจัยพบว่าไม่เพียงแต่ผลลัพธ์ในเชิงประดิษฐ์กรรม (Inventions) ที่เพิ่มสูงขึ้นจากเครือข่ายแบบแน่นแฟ้น ผลลัพธ์ในเชิงพาณิชย์กรรม (Commercialization) หรือยอดขายของสินค้านวัตกรรมใหม่ก็ได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน ดังนั้นในส่วน of ผลลัพธ์นอกเหนือจากรายได้และกำไรแล้ว งานวิจัยนี้มีแนวโน้มว่าจะประยุกต์ผลจากเครือข่ายกรรมการทับซ้อนในองค์กรไปยังระดับนวัตกรรมขององค์กร ได้อีกด้วย

5.6 แนวทางในการบริหารและจัดการเครือข่ายกรรมการทับซ้อน(Managerial Implications)

แม้ว่างานวิจัยนี้จะกำหนดขอบเขตการศึกษาเฉพาะองค์กรมหาชนตามรายชื่อของฐานข้อมูลที่ได้จากตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งอาจจะถูกมองว่าเป็นงานวิจัยที่กำหนดขอบเขตความเข้าใจถึงผลประโยชน์การทำธุรกิจของผู้ถือหุ้นทั้งรายใหญ่และรายย่อยซึ่งมีจำนวนหลักแสนราย แต่หากมองว่าองค์กรมหาชนเองเป็นส่วนสำคัญในระบบเศรษฐกิจใหญ่ซึ่งไม่ได้มีเฉพาะกลุ่มผู้ถือหุ้น (Stockholders) แต่หมายถึงทุกกลุ่มที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) อันได้แก่ พนักงาน (Employees) บริษัทคู่ค้า (Strategic Partners or Suppliers) ผู้บริโภคหรือลูกค้า (Consumers or Buyers) และ ชุมชนอันรวมถึงภาครัฐทั้งส่วนของท้องถิ่นและในส่วนที่อยู่ในระดับที่สูงกว่า (Communities and Government) ขอบเขตของประโยชน์ในความรู้และความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวจะขยายวงกว้างขวางมากขึ้น ทั้งนี้ต้องยอมรับว่าเฉพาะในปี 2008 มูลค่ารายได้ในส่วนของบริษัทมหาชนจากฐานข้อมูลนี้ รวมกันทั้งสิ้นประมาณ 7,565,203 ล้านบาท มีกำไรรวมกันทั้งสิ้น 306,345 ล้านบาท และมีสินทรัพย์ทั้งสิ้น 14,113,574 ล้านบาท ในขณะที่ตัวเลขผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติของประเทศไทยในปี 2008 มีค่าเท่ากับ 9,075,493 ล้านบาท (ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) ดังนั้นความสำคัญของงานวิจัยนี้จึงถือว่ามีความสำคัญอยู่มากในระดับหนึ่ง เพราะรายได้จากบริษัทเพียงสี่ร้อยกว่าบริษัทในเวลาเดียวกันมีปริมาณกว่าร้อยละ 80 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติของประเทศไทย นอกจากนี้หากงานวิจัยนี้มีระดับ External Validity ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น เทคนิคการบริหารจัดการที่ได้จากผลการวิจัยทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพน่าจะนำมาซึ่งแนวทางที่ดีในการสร้างผลการดำเนินการทางการเงินให้กับทุกองค์กรซึ่งมีเครือข่ายธุรกิจต่างๆ

ดังนั้นแนวทางในการกำหนดลักษณะเครือข่ายบริษัทของกรรมการทับซ้อนในองค์กรมหาชน ผ่านทางจำนวนกรรมการบริษัท จำนวนบริษัทในเครือข่าย ความเชื่อมโยงระหว่างองค์กร รวมถึงประสิทธิภาพการเข้าถึงและระดับความเป็นกึ่งกลาง จึงมีความสำคัญในฐานะเป็นบรรทัดฐานของบริษัทมหาชนในการแต่งตั้งหรือในการ

บริหารจัดการองค์ประกอบกรรมการบริษัทที่หากบริษัทที่มีเจตนาสมัครที่ดีในการสร้างมูลค่าสูงสุดให้กับผู้ถือหุ้น รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายแล้ว จำนวนกรรมการบริษัท จำนวนบริษัทเครือข่าย รวมถึงระดับความเชื่อมโยงควรไปในทิศทางเดียวกับที่ผลของงานวิจัยนี้นำเสนอ หากบริษัททราบว่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องดังกล่าวสามารถที่จะสร้างผลกระทบต่อระดับรายได้และกำไรแล้ว แต่ยังตัดสินใจที่จะมีลักษณะเครือข่ายที่สามารถส่งผลกระทบต่อผลกำไรให้กับผลการดำเนินงานทางการเงิน บริษัทฯจะต้องสามารถชี้แจงได้ว่าลักษณะเครือข่ายดังกล่าวมีที่มาและเหตุผลอะไร ทั้งนี้เป็นการสร้างมาตรฐานที่จะทำให้บริษัทต่างสามารถที่จะใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการกรรมการบริษัทและเครือข่ายกรรมการบริษัทที่ซับซ้อนตามหลักบรรษัทภิบาล

National Corporate Governance (2002) ได้ระบุหลักการพื้นฐานการบริหารงานตามหลักบรรษัทภิบาล อันเป็นมาตรฐานสากลจำนวน 6 ข้อซึ่งสามารถประยุกต์เข้ากับแนวทางการบริหารจัดการกรรมการบริษัท โดยเฉพาะในเรื่องของกรรมการที่ซับซ้อนดังนี้

1. **ความรับผิดชอบต่อนักหน้า (Responsibility)** หมายถึงการกำหนดภารกิจของกรรมการแต่ละคนอย่างชัดเจน ชัด หลักความถูกต้องในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน หากกรรมการบริษัทที่ตำแหน่งหน้าที่นอกเหนือไปจากงานในฐานะกรรมการบริษัทขององค์กรแล้ว งานดังกล่าวต้องไม่ทำให้ภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้รับกระทบกระเทือนอันเป็นผลให้มูลค่าของงานด้อยลง จากผลการวิจัยเชิงลึกทำให้ทราบว่ากรรมการบริษัทที่ซับซ้อนที่มีหน้าที่รับผิดชอบขององค์กรจำนวนมาก (เช่น มากกว่า 3 แห่ง) มีแนวโน้มที่จะทำให้ผลการดำเนินงานด้อยลง องค์กรควรกำหนดภารกิจของกรรมการที่ซับซ้อนดังกล่าวให้ชัดเจนเป็นพิเศษ และต้องมีการวัดผลการทำงานของกรรมการอย่างใกล้ชิดมากกว่าปกติ โดยอาจจะพิจารณา Contribution ในแง่ของเวลาและความสามารถในการเข้าร่วมประชุมตามวาระ และนอกเหนือวาระด้วย ทั้งนี้เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียว่ากรรมการดังกล่าวมีความรับผิดชอบต่อนักหน้าและไม่มีการขโมยหรือการโกงในการทำงานแม้จะมีตำแหน่งหน้าที่ที่ซับซ้อนกับบริษัทอื่นๆ
2. **ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน (Accountability)** หมายถึงระดับที่กรรมการบริษัทจะต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้สึกรับผิดชอบอย่างแท้จริง กล่าวคือมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น โดยมีจุดมุ่งหมายในการสร้างมูลค่าระยะยาว มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใสและเพียงพอแก่ผู้ถือหุ้นทุกกลุ่มอย่างเสมอภาค และต้องมีจิตสำนึกที่ต่อต้านที่ปฏิบัติ ต่อองค์กร ต่อลูกค้า โดยทำทุกอย่างถูกต้องตามหลักจรรยาบรรณ เป็นต้น ในส่วนของกรรมการที่ซับซ้อนจะต้องมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนมากกว่ากรรมการคนอื่นๆ เนื่องจากตัวเองมีหน้าที่ต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆขององค์กรมากกว่าหนึ่งแห่ง ดังนั้นในการตัดสินใจในภารกิจของตนเองจะต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีกับองค์กรทั้งหมดที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตัวเอง

กรรมการที่ซับซ้อนจะต้องตระหนักถึงบทบาทที่เพิ่มเติมจากกรรมการบริษัททั่วไปด้วยว่าตัวเองมีหน้าที่เป็นตัวเชื่อมต่อระหว่างองค์กร เป็นสะพานสานความสัมพันธ์ระหว่างกรรมการระดับสูงขององค์กร การนำเสนอ โครงการความร่วมมือต่างๆจึงควรพิจารณาด้วยความรอบคอบและถี่ถ้วน ต้องระวังไม่ให้ความร่วมมือต่างๆเป็นสิ่งที่เสียเวลาและทรัพยากรของทั้งสององค์กร โดยไม่ควร หนึ่งผลของ

งานวิจัยพบว่าหากกรรมการทับซ้อนมากกว่าหนึ่งท่านร่วมกันดำเนินการสร้างความร่วมมือระหว่างสององค์กร ผลที่ได้รับมีแนวโน้มจะเป็นผลในทิศทางบวกทั้งต่อรายได้และกำไรขององค์กร ดังนั้นลักษณะความร่วมมือระหว่างองค์กรจะเริ่มต้นอย่างจริงจังและเกิดประโยชน์สูงสุด เมื่อเครือข่ายกรรมการทับซ้อนระหว่างองค์กรมีลักษณะเป็นแบบแน่นแฟ้นมากกว่าแบบหลวม

3. **ความยุติธรรม (Fairness)** หมายถึงการที่กรรมการบริษัททำหน้าที่บนหลักศีลธรรมและจริยธรรมอันดี เริ่มต้นตั้งแต่ระดับนโยบาย กฎระเบียบต่างๆ ต้องมีความเสมอภาค มีความเท่าเทียม มีหลักการที่ชัดเจน เช่น คณะกรรมการบริษัทต้องปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่และรายย่อยทัดเทียมกัน ต้องไม่มีการยกย่าย้ายถ่ายผลประโยชน์ให้แก่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือผู้บริหาร บริษัทควรดูแลพนักงานทุกคนอย่างยุติธรรม มีการส่งเสริมผู้ทำดีและการตักเตือนหรือลงโทษผู้กระทำความผิด เป็นต้น สำหรับหลักการในข้อนี้ถือว่าเป็นหัวใจที่สำคัญของกรรมการทับซ้อนในการให้ความยุติธรรมกับผู้ถือหุ้นของบริษัทในเครือข่ายของตัวเอง ซึ่งจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าในเครือข่ายที่มีความแน่นแฟ้น คือมีระดับความเชื่อมโยงระหว่างองค์กรในเครือข่ายสูง จะส่งผลกระทบต่อในทิศทางบวกทั้งรายได้และกำไรกับบริษัท แต่ประเด็นที่ต้องระวังคือแม้องค์กรในเครือข่ายดังกล่าวจะได้รับผลกระทบในทิศทางบวก แต่ต้องไม่ทำให้สมาชิกในเครือข่ายได้รับผลกระทบที่น้อยกว่ากันด้วย หน้าที่หลักของกรรมการทับซ้อนคือ การให้ความยุติธรรมต่อผลประโยชน์ที่เกิดจากความร่วมมือกันของสมาชิกองค์กรในเครือข่ายอย่างทัดเทียม
4. **ความโปร่งใส (Transparency)** หมายถึงการที่คณะกรรมการบริษัทต้องเปิดเผยข้อมูลข่าวสารทางธุรกิจ และผลการดำเนินการทางการเงินและรายงานทางการเงิน ที่มีความโปร่งใสและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ นักลงทุน และตลาดทุน โดยมีสามองค์ประกอบหลักต่อไปนี้
 - a. Clear คือ มีความชัดเจน ถูกต้อง ไม่คลุมเครือ
 - b. Consistent คือ มีความสม่ำเสมอในการใช้หลักเกณฑ์ กฎระเบียบต่างๆ ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงต้องมีการเปิดเผยรวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นด้วย
 - c. Comparable คือ การตัดสินใจของกรรมการบริษัทในเรื่องต่างๆสามารถเปรียบเทียบได้กับมาตรฐานที่เป็นที่เป็นที่ยอมรับได้

บทบาทของกรรมการทับซ้อนที่นำเครือข่ายองค์กรเข้ามาสู่การดำเนินงานขององค์กรจะต้องมีความโปร่งใส และเปิดเผยว่าองค์กรอื่นๆที่รับผิดชอบอยู่มีอะไรบ้าง และจะไม่มีมีความขัดแย้งในเรื่องของผลประโยชน์ในการดำเนินการทางธุรกิจระหว่างองค์กร ในงานวิจัยนี้ทัศนะของกรรมการบริษัทหลายท่านมีในทิศทางลบสำหรับกรรมการทับซ้อนแนวนอน หรือการเป็นกรรมการทับซ้อนระหว่างบริษัทคู่แข่ง โดยทุกท่านกล่าวเป็นไปไม่ได้เลยที่กรรมการบริษัทจะไม่เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับตำแหน่งทับซ้อนดังกล่าว สำหรับการทับซ้อนแนวตั้ง ทัศนะของกรรมการมองว่าเป็นลักษณะความร่วมมือและตรวจสอบระหว่างองค์กรต้นน้ำและปลายน้ำที่มีผู้ถือหุ้นหรือผู้มีส่วนได้เสีย อย่างไรก็ตาม กรรมการทับซ้อนจะต้องสามารถชี้แจงได้ว่านโยบายหรือความร่วมมือระหว่างองค์กรจะเป็นไปในลักษณะใด ผลประโยชน์ที่ได้จากความร่วมมือจะแบ่งสรรกันอย่างไร มีมาตรฐานในการดำเนินการอะไร

และเพราะอะไรจึงดำเนินการในลักษณะดังกล่าว บทบาทของกรรมการทับซ้อนจึงไม่ได้มีหน้าที่ในเชิงปฏิบัติการดำเนินการระหว่างองค์กรอย่างเดี่ยว แต่ต้องสามารถเป็นผู้ให้ข่าวสารข้อมูลของความร่วมมือแก่สาธารณชน และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายรับทราบอย่างชัดเจนและโปร่งใส

5. **การสร้างคุณค่าระยะยาว (Long-term Value)** หลักบรรษัทภิบาลให้ความสำคัญกับการสร้างคุณค่าในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าการตัดดวงผลประโยชน์ในระยะสั้น คณะกรรมการบริษัทจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความมุ่งมั่นในการทำธุรกิจที่มีความมั่นคงและยั่งยืน เช่น การตัดสินใจลงทุนอย่างรอบคอบเพื่อผลตอบแทนที่คุ้มค่าในระยะยาว หลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่ไม่จำเป็น รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง มุ่งสร้างความประทับใจให้ลูกค้าเพื่อให้เกิดความจงรักภักดี ที่มีการซื้อซ้ำหรือการบอกต่อ เป็นต้น ในเรื่องการสร้างคุณค่าในระยะยาว เครือข่ายกรรมการทับซ้อนที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างองค์กรเป็นเครื่องยืนยันถึงเจตนารมณ์ในการสร้างคุณค่าเปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนขององค์กร

งานวิจัยนี้ชี้ชัดว่าตัวแปรที่วัดระดับความร่วมมือในเครือข่ายที่แบบแนบแน่นเป็นลักษณะความร่วมมือของเครือข่ายที่จะสร้างผลกระทบทางบวกทั้งในเรื่องของรายได้และกำไรสูงองค์กร นักลงทุนหรือผู้มีส่วนได้เสียสามารถพิจารณาจากระดับความเชื่อมโยงของกรรมการบริษัทเพื่อดูความจริงใจและจริงจังในการสร้างคุณค่าระยะยาว องค์กรที่มีกรรมการบริษัททับซ้อนที่มีลักษณะเชื่อมโยงสูงในขณะที่มีจำนวนองค์กรในเครือข่ายและจำนวนกรรมการน้อย หมายถึง เจตนารมณ์ที่ชัดเจนขององค์กรในการใช้กรรมการทับซ้อนในการตรวจสอบ กำกับ และสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรที่ซับซ้อนและลอกเลียนแบบได้ยาก ดังนั้นลักษณะความเชื่อมโยงดังกล่าวจะนำมาซึ่งผลกระทบที่สร้างคุณค่าในระยะยาว ตรงกันข้ามหากลักษณะเครือข่ายของกรรมการทับซ้อนอยู่ในลักษณะหลวม กล่าวคือ อาจจะมีกรรมการทับซ้อนที่มีชื่อเสียงหนึ่งหรือสองท่านนั่งอยู่ในฐานะกรรมการบริษัท ที่มีจำนวนกรรมการบริษัทมากเกินไปจนจำเจ และเครือข่ายบริษัทที่แต่ละท่านนำมาเป็นบริษัทที่ไม่มีความเกี่ยวเนื่องระหว่างกันเลย ซึ่งลักษณะเครือข่ายแบบหลวมดังกล่าวผลจากงานวิจัยนี้ชี้ชัดว่านอกจากจะไม่สร้างผลกระทบในทิศทางบวกกับรายได้และกำไรทั้งระยะสั้นและระยะยาวแล้ว ยังทำให้รายได้และกำไรลดลงด้วย

6. **การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)** คณะกรรมการบริษัทต้องส่งเสริมในการปฏิบัติงานในทุกด้านที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ความสมบูรณ์แบบ โดยสามารถที่จะให้แนวทางนโยบายต่างๆที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ โดยมีการผลักดันและสนับสนุนให้ทุกฝ่ายมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา ในเรื่องของ Best Practices งานวิจัยนี้สามารถที่จะให้แนวทางการบริหารจัดการกรรมการบริษัท โดยเฉพาะเครือข่ายบริษัทของกรรมการบริษัททับซ้อน ซึ่งผลการวิจัยที่ชี้ชัดว่ากรรมการทับซ้อนเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ไม่ว่าจะเป็นในบริบทของประเทศไทยหรือประเทศอื่นๆที่พัฒนาแล้ว อย่างไรก็ตามหากขาดการควบคุมที่เป็นระบบ องค์กรขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของผลกระทบจากกรรมการทับซ้อน ผลเสียที่เกิดขึ้นจะมี

ต่อผลประกอบการทางการเงินทั้งรายได้และกำไรอย่างเห็นได้ชัด และมีการยืนยันผลกระทบหรือความสัมพันธ์ดังกล่าวทางสถิติ

ดังนั้นทุกองค์กรจึงควรเสาะหาแนวทางที่เป็น Best Practices ในการบริหารและจัดการกรรมการบริษัทที่เหมาะสมกับของตัวเอง กล่าวคือ พิจารณาจากประเภทธุรกิจ หรือ อุตสาหกรรม ขนาด (ซึ่งอาจจะวัดจากสินทรัพย์) จำนวนกรรมการบริษัท จำนวนเครือข่ายบริษัท และจำนวนความเชื่อมโยงระหว่างกรรมการฯที่เหมาะสมอยู่ที่เท่าไร ข้อมูลจากงานวิจัยนี้ระบุว่าเพื่อผลกระทบที่เป็นบวกทางการเงิน จำนวนกรรมการบริษัทและเครือข่ายบริษัทที่ไม่สูงมาก แต่จำนวนความเชื่อมโยงที่สูงระหว่างกรรมการฯ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างตัวเลขรายได้และกำไรที่ดี

จากข้อเสนอแนะที่อ้างอิงตามแนวทางของการบริหารจัดการบริษัทภิบาลทั้งหกข้อข้างต้น ทำให้สามารถรวบรวมข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการกรรมการบริษัททับซ้อนเพื่อผลประโยชน์สูงสุดที่ยั่งยืนขององค์กรได้ดังต่อไปนี้

1. ฝ่ายบริหารต้องควบคุมและวัดผลงานกรรมการทับซ้อนอย่างใกล้ชิดกว่ากรรมการบริษัทอื่นๆ ทั้งในแง่เวลาและความสามารถในการเข้าประชุมตามวาระต่างๆที่กำหนดทั้งวาระประจำและวาระเร่งด่วนที่เกี่ยวข้อง
2. กรรมการบริษัทไม่ควรรับตำแหน่งกรรมการบริษัทอื่นๆเกิน 3 องค์กรขึ้นไป เพราะจะทำให้ไม่สามารถโฟกัสกับงานที่ได้รับมอบหมาย
3. องค์กรเปิดเผยข้อมูลให้สาธารณะได้รับทราบอย่างชัดเจนว่ากรรมการบริษัททับซ้อนมีกี่ท่าน และแต่ละท่านดำรงตำแหน่งในองค์กรใดบ้าง
4. ควรจัดหา หรือ แต่งตั้งกรรมการทับซ้อนให้มีลักษณะ Multiplicity คือ มีกรรมการมากกว่าหนึ่งคนดำรงตำแหน่งทับซ้อนกันมากกว่าหนึ่งองค์กร มากกว่ากรรมการทับซ้อนที่ดำรงตำแหน่งในองค์กรที่หลากหลายและไม่เกี่ยวข้องกันเลย
5. กรรมการบริษัททับซ้อนต้องตระหนักว่าผลประโยชน์ขององค์กรที่ตนเองดำรงตำแหน่งอยู่ต้องสูงสุดและมีความเท่าเทียมกัน
6. กรรมการทับซ้อนที่ดำรงตำแหน่งในองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันถือเป็นการผิดจรรยาบรรณวิชาชีพกรรมการบริษัท
7. องค์กรควรจัดหาและแต่งตั้งกรรมการทับซ้อนที่ดำรงตำแหน่งในองค์กรต้นน้ำ (Suppliers) และองค์กรปลายน้ำ (Distributors)
8. กรรมการทับซ้อนต้องเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและความร่วมมือระหว่างองค์กรในเครือข่าย ต้องสามารถชี้แจงได้ว่าผลประโยชน์จะแบ่งสรรกันอย่างไรระหว่างองค์กร และมีมาตรฐานการดำเนินการอย่างไรในความร่วมมือกัน

9. องค์กรควรเล็งผลเลิศจากการบริหารจัดการกรรมการทับซ้อนที่มีอยู่ในระยะยาวเป็นหลัก ไม่ควรใช้กรรมการทับซ้อนเป็นเครื่องมือสร้างผลการดำเนินการในระยะสั้นเท่านั้น
10. ทุกองค์กรควรพิจารณาบริบทการแข่งขันและลักษณะเฉพาะขององค์กรในการบริหารจัดการกรรมการทับซ้อนของตัวเอง โดยเฉพาะให้พิจารณาข้อมูลเรื่องกรรมการบริษัทของบริษัทคู่แข่งที่เทียบเคียงได้เป็นเกณฑ์ (ปกติข้อมูลกรรมการบริษัทจะถูกเปิดเผยเป็นสาธารณะอยู่แล้ว)

5.7 การต่อยอดทางวิชาการ (Research Implications)

งานวิจัยเรื่องกรรมการทับซ้อนเป็นการศึกษาปรากฏการณ์ในเรื่องของการบริหารจัดการองค์กร ที่อาศัยฐานข้อมูลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (Set Smart) ที่รายงานพฤติกรรมและผลการดำเนินการทางการเงินของบริษัทมหาชนต่อสาธารณะชน ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการสร้างความโปร่งใสในการดำเนินการของบริษัท เพื่อให้นักลงทุนที่เป็นประชาชนทั่วไปสามารถเข้าไปรับทราบสถานะทางการเงินของบริษัทมหาชนที่ระดมทุนผ่านทางตลาดหลักทรัพย์ ฐานข้อมูลดังกล่าวถือว่ามีความครบถ้วนและมีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับนักลงทุนทั่วไป แต่มีเพียงเท่านั้นข้อมูลในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรรวมถึงผลการดำเนินการทางการเงินยังเป็นแหล่งของข้อมูลหุติยภูมิ (Archival Data) ที่มีความสำคัญในเชิงวิชาการ โดยเฉพาะในส่วนของ การทดสอบแนวคิด และทฤษฎีต่างๆทางภาคการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งหากปล่อยให้ข้อมูลที่เปิดเผยออกมามีลักษณะทั่วไป ประโยชน์ต่างๆของฐานข้อมูลก็จะเป็นเพียงข้อมูลในเชิงพรรณนา (Descriptive) ซึ่งมีข้อจำกัดในการนำไปใช้งาน โดยเฉพาะในด้านของความรู้ความเข้าใจสำหรับผลกระทบของตัวแปรทางการบริหารจัดการองค์กรที่มีต่อผลการดำเนินการขององค์กร

ดังนั้นในส่วนของงานวิจัยนี้ก็ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของงานวิชาการทางด้านบริหารจัดการที่นำเอาข้อมูลจากฐานข้อมูลนี้มาใช้ประโยชน์ในเชิงวิชาการ ซึ่งหากพิจารณางานวิจัยที่มีการตีพิมพ์ก่อนหน้านี้ที่อยู่ในขอบเขตทางวิชาการเดียวกันก็จะมีแต่งงานวิจัยของ Peng, Au, & Wang (2001) ซึ่งเป็นงานวิจัยของชาวต่างชาติแต่กลับมาใช้ฐานข้อมูลตลาดหลักทรัพย์ของประเทศไทย สำหรับงานวิจัยชิ้นนี้โดยเฉพาะในส่วนของเชิงปริมาณถือได้ว่าได้เปรียบงานวิจัยอื่นๆ เนื่องจากมีงานวิจัยในเชิงคุณภาพกำกับและเสริมให้เกิด Internal Validity และ External Validity รวมถึงความน่าเชื่อถือที่เพิ่มมากขึ้น เทคนิคดังกล่าวเรียกว่าเป็น Triangulation Research (Cohen & Manion, 2000) รวมแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกรรมการทับซ้อน ลักษณะเครือข่ายทางสังคม และอำนาจหรือผลประโยชน์ที่ได้จากเครือข่ายในรูปแบบต่างๆ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกรรมการบริษัทรวมถึงกิจกรรมเสวนา ที่มีกรรมการบริษัทจำนวน 14 ท่านจากองค์กรที่มีลักษณะแตกต่างกัน เข้าร่วม และผลการวิจัยในเชิงปริมาณที่มีผลการวิจัยที่สามารถทำให้รับทราบถึงผลกระทบจากตัวแปรอิสระและตัวแปรควบคุมต่างๆ พบว่าข้อมูลที่ได้จากทั้งสามแหล่งมีความสอดคล้องกันจนเป็นผลทำให้มีความเชื่อมั่นเพียงพอที่จะยอมรับสมมติฐานการวิจัยที่ได้ตั้งไว้ได้ เทคนิคการทำ Triangulation Research นอกจากจะต่อยอดหรือเสริมผลการวิจัยแล้ว ยังทำให้งานวิจัยนี้สามารถนำเสนอแง่มุมร่วมใหม่ๆที่งานวิจัยเชิงคุณภาพหรืองานวิจัยเชิงปริมาณเพียงประเภทเดียวไม่สามารถนำเสนอได้อย่างเสมอเหมือน

เพิ่มเติมสำหรับการหาตัวแปรในเชิงของเครือข่ายทางสังคม งานวิจัยนี้ได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่เรียกว่า UCI NET ซึ่งสามารถคำนวณหาลักษณะเครือข่ายทางสังคมของบริษัทศูนย์กลางที่ทำการศึกษาค้นคว้า ประสิทธิภาพการเข้าถึง (Reach Efficiency) ความหนาแน่น (Network Density) ระดับความเป็นนายหน้า (Brokerage) รวมถึงระดับกึ่งกลางของเครือข่าย (Ego Betweenness) ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการวัดเครือข่ายทางสังคมเชิงปริมาณ ซึ่งในอดีตอาจใช้วิธีการนับจำนวนสมาชิก และสมาชิกของสมาชิก แล้วทำการคำนวณค่าต่างๆ ซึ่งหากเครือข่ายที่มีจำนวนสมาชิกเป็นหลักร้อย วิธีการดังกล่าวจะใช้เวลาและมีความผิดพลาดสูงมาก แม้งานวิจัยนี้จะพบผลกระทบจากตัวแปรเครือข่ายทางสังคมข้างต้นที่มีต่อผลการดำเนินการทางการเงินเพียงสองตัวจากสี่ตัว (ที่ความเชื่อมั่นมากกว่าร้อยละ 95) แต่มีงานวิจัยจากต่างประเทศรวมถึงคุณภิญโญพันธ์ของนักวิจัยที่สามารถยืนยันผลกระทบที่ตัวแปรจากเครือข่ายทางสังคมดังกล่าวที่มีต่อผลการดำเนินการขององค์กร (ที่ความเชื่อมั่นมากกว่าร้อยละ 99) ซึ่งงานวิจัยในอนาคตอาจใช้ตัวแปรดังกล่าวเพื่ออธิบายผลการดำเนินการขององค์กรในแง่มุมต่างๆ เช่น ระดับนวัตกรรม (Innovations) หรือ ระดับการลงทุนในงานวิจัยและพัฒนา (R&D Intensity) หรือ แม้แต่ระดับการจ่ายเงินปันผลให้กับผู้ถือหุ้น (Dividend Payout Ratio) ก็จะเป็นการต่อยอดงานวิจัยที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง

สำหรับงานวิจัยนี้ซึ่งดูรายชื่อของกรรมการทับซ้อนระหว่างองค์กรในการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ในระหว่างสมาชิกองค์กรในเครือข่าย ซึ่งงานวิจัยในอนาคตอาจหาตัวแปรอื่นๆที่สามารถสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรอื่นๆ เช่น ประวัติการทำงานของผู้บริหารระดับสูงในแต่ละองค์กร ที่มาของผู้ถือหุ้นทับซ้อนระหว่างองค์กร ซัพพลายเออร์ทับซ้อนระหว่างองค์กร หรือพื้นที่ตั้งองค์กรทับซ้อน ซึ่งอย่างไรก็ตามคงต้องพิจารณาถึงแหล่งที่มาและความเป็นไปได้ของฐานข้อมูลในการทำวิจัยด้วย นอกจากนี้หากงานวิจัยในอนาคตสามารถที่จะสร้างตัวแปรที่บ่งชี้ประเภทเครือข่ายของกรรมการทับซ้อนว่าเป็นแบบแนวตั้ง แนวนอน หรือมีระดับความเกี่ยวข้อง หรือไม่มีความเกี่ยวข้องกันเลยระหว่างองค์กร และใช้ตัวแปรดังกล่าวอธิบายผลการดำเนินการต่างๆ ผลงานวิจัยดังกล่าวน่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ที่ไปในทิศทางเดียวกับงานวิจัยนี้ คือ การอธิบายลักษณะกรรมการทับซ้อนที่เป็นประโยชน์และเป็นโทษกับผลการดำเนินการทางการเงินขององค์กร

5.8 ข้อจำกัดในการวิจัย (Limitations)

เช่นเดียวกับงานวิจัยอื่นๆ งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดในการทำตามข้อเสนอของผู้เชี่ยวชาญที่ไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากข้อจำกัดในด้านเวลาและทรัพยากร ซึ่งได้แก่การขาดตัวแปรควบคุม เช่น การเป็นองค์กรที่มีภาครัฐบาลถือหุ้นใหญ่ในองค์กร ซึ่งในข้อนี้เป็นข้อจำกัดของฐานข้อมูลด้วยเนื่องจากการหาสัดส่วนของผู้ถือหุ้นที่เป็นภาครัฐจะต้องพิจารณาเป็นรายบริษัทไป และเนื่องจากฐานข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์มีการอัปเดตสัดส่วนของผู้ถือหุ้นบ่อยครั้ง การหาสัดส่วนของผู้ถือหุ้นในแต่ละองค์กรในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งจึงเป็นข้อจำกัดที่ฐานข้อมูลปัจจุบันไม่สามารถดำเนินการได้ อย่างไรก็ตามหากพิจารณาจากข้อมูลสัมภาษณ์เชิงลึก จะพบว่าในทางปฏิบัติว่าแม้หน่วยงานของรัฐ ยกตัวอย่าง เช่น กระทรวงการคลังจะเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ในบางกิจการ แต่ในการแต่งตั้งกรรมการบริษัทเพื่อไปดำรงตำแหน่งกรรมการในกิจการประเภทเดียวกัน หรือที่เป็นคู่แข่งกัน ตามหลักปฏิบัติ

หรือหลักจริยธรรม และหลักธรรมาภิบาลที่ดีแล้วจะไม่ส่งเจ้าหน้าที่ของรัฐคนเดียวกันไปดำรงตำแหน่งทับซ้อนที่มีลักษณะแนวราบดังกล่าว ซึ่งในกรณีข้างต้นรายชื่อของกรรมการบริษัทจะแตกต่างกัน ไม่ถือว่าเป็นกรรมการบริษัททับซ้อนตามคำจำกัดความของงานวิจัยนี้

ข้อจำกัดต่อมาอยู่ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่ผู้วิจัยไม่สามารถเพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างให้ได้มากกว่านี้ เนื่องจากในการนัดสัมภาษณ์เชิงลึกและจัดเสวนาวิชาการร่วมกับกรรมการบริษัทมหาชน พบว่าแต่ละท่านมีข้อจำกัดทางด้านเวลาเป็นอย่างยิ่ง นักวิจัยต้องอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวในการเข้าถึง เมื่อได้เข้าสัมภาษณ์ก็พบว่า แม้ผู้วิจัยจะทำการชี้แจงว่าขอให้กรรมการแสดงทัศนคติ แนวคิดหรือความคิดเห็นต่างๆ ในมุมมองของบริษัทมหาชนโดยบริษัทหนึ่งมากกว่าจะเป็นความคิดเห็นส่วนตัว กรรมการบริษัทบางท่านก็ยังค่อนข้างระมัดระวังตัวเองพอสมควร ในการที่จะให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบทบาทตัวเองและองค์กรที่ตัวเองบริหารอยู่ในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ด้วยข้อจำกัดข้างต้น งานวิจัยนี้ได้แสวงหาโอกาสในการสัมภาษณ์และเสวนาเชิงลึกกับกรรมการบริษัทที่มีประสบการณ์สูงจำนวน 14 คน มาให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นทัศนคติที่น่าสนใจและมีความสำคัญในการพัฒนาสมมติฐานสำหรับส่วนงานวิจัยในเชิงปริมาณซึ่งเป็นหลักของงานวิจัยชิ้นนี้ สำหรับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าความคิดเห็นของกรรมการส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกันและมีรูปแบบที่ชัดเจนเมื่อพูดถึงเรื่องเครือข่ายกรรมการทับซ้อน ที่มาและผลกระทบต่างๆ

สำหรับข้อจำกัดข้อสุดท้ายเป็นเรื่องของการออกแบบวิธีวิจัยที่อาจจะก่อให้เกิดปัญหาผลกระทบสวนกลับ (Reversed Causality) ซึ่งแม้งานวิจัยชิ้นนี้จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์สำหรับฐานข้อมูลที่เป็นในลักษณะ Longitudinal and Panel Data และมีการดึงผลของตัวแปรตามให้ช้ากว่าตัวแปรต้นเป็นเวลาหนึ่งปี ปัญหาผลกระทบสวนกลับก็ยังสามารถเกิดขึ้นได้ กล่าวคือ ผลประกอบการทางการเงินที่ดีอาจจะส่งผลให้เครือข่ายกรรมการมีลักษณะแน่นแฟ้นมากกว่าลักษณะหลวม หรือกลับกันผลการดำเนินการทางการเงินที่ไม่ดีทำให้เครือข่ายแบบแน่นแฟ้นมีการกระจายตัว หรือทำให้เกิดเครือข่ายกรรมการแบบหลวม อาจจะอธิบายได้ว่าเพราะบริษัทที่มีผลการเงินดี เป็นที่ต้องการของกรรมการบริษัทที่อยู่ในเครือข่ายเดียวกันในการที่จะดูแลและแบ่งประโยชน์กันทำให้ลักษณะเครือข่ายเป็นแบบแน่นแฟ้น ซึ่งหากบริษัทมีผลการดำเนินการทางการเงินที่ไม่ดีแล้วกรรมการในกลุ่มบริษัทเดียวกันอาจจะไม่มีความสนใจในการเข้ามาบริหารงาน ทำให้ต้องดึงเอาเครือข่ายคนข้างนอก หรืออาจจะเป็นเครือข่ายของสถาบันการเงินซึ่งไม่มีความเกี่ยวข้องกันเข้ามาดำรงตำแหน่ง ทำให้ลักษณะเครือข่ายเป็นแบบหลวม อย่างไรก็ตามสำหรับข้อจำกัดนี้ เนื่องจากตำแหน่งกรรมการบริษัทมีวาระอย่างน้อยสามถึงสี่ปี การจะดึงเวลาให้นานขนาดนั้นเพื่อรอให้ผลกระทบจากเครือข่ายกรรมการบริษัททับซ้อนเป็นไปได้อย่างในทางปฏิบัติ เพราะการดึงเวลาดังกล่าวทำให้จำนวนข้อมูลซึ่งมีระยะเวลาเพียง 5 ปีลดน้อยลงไปอีกและอาจจะทำให้ผลกระทบที่สนใจขาดนัยสำคัญทางสถิติได้ ทั้งนี้งานวิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมอย่างละเอียดและได้ตั้งสมมติฐาน โดยยึดใช้ทฤษฎีและแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและผ่านการตรวจสอบทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณเป็นหลักสำคัญทำให้ปัญหาผลกระทบสวนกลับมีน้อยที่สุด

5.9 บทสรุป (Conclusion)

บทสรุปของงานวิจัยชิ้นนี้พบว่าลักษณะเครือข่ายบริษัทๆ จากกรรมการบริษัทที่บับช้อน ตามแนวคิดการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social Network Analysis) อันได้แก่ เครือข่ายแบบแน่นแฟ้น (Strong Ties) และเครือข่ายแบบหลวม (Weak Ties) มีผลต่อการดำเนินการทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนฯ ซึ่งประกอบไปด้วยรายได้และกำไร คุณค่าของงานวิจัยนี้ นอกเหนือจากยืนยันผลกระทบของกรรมการที่บับช้อนที่มีต่อผลการดำเนินการทางการเงินขององค์กรตามบริบทของงานวิจัยทางตะวันตก ตัวแปรที่งานวิจัยนี้ได้นำมาจากแนวคิดเครือข่ายทางสังคมได้แก่ ความแน่นแฟ้น และ ความหลวมของเครือข่าย และตัวแปรเชิงปริมาณต่างๆที่เป็นตัวแทน (Proxies) ยังเป็นการต่อยอดความรู้ความเข้าใจว่าลักษณะเครือข่ายบริษัทของกรรมการที่บับช้อนที่สามารถวัดได้ ควรอยู่ในระดับใด และมีลักษณะเป็นอย่างไรเพื่อให้ผลประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท หรือนักลงทุนทั้งหมด มากกว่าตกอยู่ภายใต้กรรมการบริษัทคนใด คนหนึ่งหรือกลุ่มใด กลุ่มหนึ่ง นอกจากนี้งานวิจัยนี้ได้ดึงเอาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบเชิงปริมาณของกรรมการบริษัทๆ ของบริษัทจดทะเบียน (อาทิ เช่น ประเภทอุตสาหกรรม จำนวนกรรมการบริษัทๆ กรรมการที่บับช้อนภายใน จำนวนกรรมการอิสระ) มาเป็นตัวแปรควบคุมเพื่อให้ผลของตัวแปรอิสระที่มีต่อผลการดำเนินการทางการเงินของบริษัทมีความชัดเจนที่สุด

ผลการวิจัยยืนยันได้ว่ากรรมการที่บับช้อนสำหรับบริษัทมหาชน หากนำมาซึ่งเครือข่ายที่มีความแน่นแฟ้นระหว่างองค์กรจะส่งผลกระทบต่อรายได้และกำไรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในทางตรงข้าม กรรมการที่บับช้อนสำหรับบริษัทมหาชน หากนำมาซึ่งเครือข่ายที่มีความหลวมระหว่างองค์กรกลับจะส่งผลกระทบต่อรายได้และกำไรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน ดังนั้นกรรมการที่มีชื่อเสียงที่ดำรงตำแหน่งในหลายบริษัทมหาชน (Busy Directors) จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการของบริษัท โดยเฉพาะหากกลุ่มกรรมการบริษัทที่บับช้อนที่มีชื่อเสียง มีตำแหน่งอยู่ในองค์กรที่ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่มีความสัมพันธ์กัน ผลการวิจัยยืนยันชัดเจนว่า กรรมการบริษัทที่มีชื่อเสียง (Busy Directors) ประเภทดังกล่าวทำให้เครือข่ายองค์กรมีความหลวม (Weak-Tie Network) และไม่เป็นผลดีกับรายได้และกำไรของบริษัทฯ ในขณะที่เครือข่ายองค์กรที่มีกรรมการที่บับช้อนกันไปมา ในลักษณะที่เรียกว่า Multiplicity หรือ Herd เป็นกลุ่มเครือข่ายที่นำผลดีสู่รายได้และกำไรมากกว่า ผลการวิจัยนี้ต่อยอดแนวคิดการถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรม ที่ต้องอาศัยเครือข่ายแบบแน่นแฟ้น (Strong-Tie Network) ที่ช่วยเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ การต่อยอด ตรวจสอบและสอบทาน เพื่อลดความผิดพลาดระหว่างกรรมการบริษัทมากกว่าหนึ่งคนขึ้นไป

ทั้งนี้ผลการวิจัยในเชิงปริมาณได้รับการสนับสนุนและคำอธิบายเพิ่มเติมที่น่าสนใจจากงานวิจัยในเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะในเรื่องของหลักการและเหตุผลของการคัดเลือกและการบริหารกรรมการบริษัท ซึ่งถือเป็นบุคลากรระดับสูงขององค์กร (Top Echelon) รวมไปถึงเรื่องของความคาดหวังถึงประโยชน์จากคุณสมบัติและเครือข่ายทางสังคมของกรรมการบริษัท ซึ่งกรรมการบริษัทหลายคนยังรู้สึกว่าการบริหารแต่ละคนไม่ควรดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทมากและหลากหลายจนเกินไป หน้าที่และความรับผิดชอบในฐานะกรรมการบริษัทฯ จัดได้ว่าเป็นภาระกิจที่หนักมาก และกรรมการบริษัทฯ ไม่ควรเห็นแก่ผลประโยชน์ของตัวเองมากจนทำให้ผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นสาธารณะ ซึ่งก็คือนักลงทุนทั้งรายใหญ่และรายย่อยลดลง

ความรู้และความเข้าใจในเรื่องของกรรมการทับซ้อนในประเทศไทยยังถือได้ว่าเป็นการเริ่มต้น โดยงานวิจัยนี้ได้เป็นก้าวแรกที่ทำให้ความเข้าใจว่ากรรมการทับซ้อน แม้(กรรมการบริษัทหลายท่าน) จะทักท้วงว่าการใช้คำว่า “กรรมการทับซ้อน” จะไปพ้องกับ “ผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflict of Interest)” แต่ในความหมายและพฤติกรรมมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะกรรมการทับซ้อนไม่จำเป็นจะเป็นผลเสียเช่นเดียวกับผลประโยชน์ทับซ้อน หากองค์กรมีความรู้และความเข้าใจในใช้วิธีบริหารและจัดการบุคลากรระดับผู้บริหารที่เป็นกรรมการทับซ้อนอย่างถูกต้อง กรรมการทับซ้อนจะเป็นเครื่องมือที่สร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ นวัตกรรม และผลการดำเนินการทางการเงินคือ รายได้และกำไรอย่างสูงสุด อย่างไรก็ตามกรรมการทับซ้อนหากบริหารและจัดการผิดวิธี จะเป็นต้นทุนทางการเงินกับบริษัทมหาชน ไม่เฉพาะค่าตอบแทนของกรรมการทับซ้อนที่มีชื่อเสียงจะมีจำนวนไม่น้อย แต่คุณภาพของงานที่ลดหลั่นลงไปและความรับผิดชอบที่ต้องถูกแบ่งปันให้กับองค์กรอื่นๆที่ไม่เกี่ยวข้องทำให้องค์กรขาดบุคลากรสำคัญที่จะช่วยกำหนดทิศทาง ควบคุมและตรวจสอบการทำงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์คือรายได้และกำไรที่ถูกลบลงไป

ในท้ายที่สุดงานวิจัยนี้ยังได้เสนอแนวทางที่เหมาะสมในการบริหารจัดการกรรมการบริษัทมหาชน ในมุมมองของเครือข่ายกรรมการทับซ้อนที่จะเป็นแนวทางที่เป็นบรรทัดฐานในการสร้างผลประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นทั่วไป หรือเพื่อผลประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ซึ่งเป็นบริบทที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจและสังคมของบริษัทมหาชน แนวทางดังกล่าวนับเป็นเครื่องมือจัดการและควบคุมที่ทำให้การบริหารจัดการความโปร่งใสในองค์กรมหาชนสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมต่อไป