

## บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

งานวิจัยชิ้นนี้ให้คำจำกัดความบุคคลที่มีตำแหน่งกรรมการบริษัทที่มีชื่ออยู่มากกว่าหนึ่งบริษัทจดทะเบียนในเวลาที่เดียวกันว่าเป็นกรรมการบริษัททับซ้อน (Interlocking Directorates) ซึ่งบทบาทของกรรมการบริษัททับซ้อนในบริษัทมหาชนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและหลายฝ่ายให้ความสนใจ เพราะกรรมการบริษัทควรมีหน้าที่ตาม Fiduciary Duties คือ การที่กรรมการต้องจัดการบริษัทเพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้น โดยในการทำหน้าที่ดังกล่าวจะต้องปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบ (accountability) ด้วยความระมัดระวัง (duty of care) และด้วยความซื่อสัตย์สุจริต (duty of loyalty) (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์, 2008)

ในบริบทของบริษัทมหาชนแห่งประเทศไทย หากพิจารณารายชื่อของกรรมการบริษัทของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ทั่วไปจะพบว่ามีการทับซ้อนกันที่มีรายชื่ออยู่ในหลายบริษัทจดทะเบียน ซึ่งในมุมมองหนึ่งของการตั้งกรรมการบริษัททับซ้อนเป็นเรื่องปกติ ที่หลายๆบริษัทจะมีความพยายามเสาะหาให้บุคลากรที่มีคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และเครือข่ายทางธุรกิจที่กว้างขวาง เข้ามาทำหน้าที่กรรมการบริษัท (Peng, Au, & Wang, 2001) ซึ่งการเสาะหาดังกล่าวมีความยากลำบาก เนื่องจากบุคลากรที่มีคุณสมบัติข้างต้นดังกล่าวมีจำนวนจำกัดอย่างยิ่ง ดังนั้นแม้ว่าบุคลากรเหล่านั้นจะมีภาระหน้าที่เป็นกรรมการบริษัทของบริษัทอื่นๆ อยู่แล้ว ทางบริษัทก็ไม่ขัดข้องในการแต่งตั้งให้กรรมการดังกล่าวเข้ามาทำหน้าที่ให้ประโยชน์สูงสุดกับผู้ถือหุ้นของบริษัท

ในอีกมุมมองหนึ่ง การแต่งตั้งกรรมการบริษัททับซ้อนอาจจะเป็นเรื่องผลประโยชน์ของคนบางกลุ่มที่เป็นส่วนน้อยของบริษัท ที่ต้องการให้การดำเนินการของบริษัทเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ ดังนั้นจึงอาจเป็นการตัดสินใจที่ไม่โปร่งใส และไม่ทำประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้นรายย่อยส่วนใหญ่ของบริษัท การตัดสินใจของกรรมการทับซ้อนบางคนอาจกระทำไปบนพื้นฐานของแนวคิดเรื่องผลประโยชน์ขัดแย้ง (Conflict of Interests) เนื่องจากตัวเองทำงานให้กับหลายองค์กร และการตัดสินใจเพื่อที่จะทำประโยชน์ให้กับองค์กรหนึ่งๆ อาจจะทำให้ผลประโยชน์ของอีกองค์กรหนึ่งเสียหายได้ (Mizruchi, 1996) ในเชิงเศรษฐกิจระดับมหภาค องค์กรที่จับกลุ่มกันโดยอาศัยกรรมการทับซ้อน อาจเป็นการกระจุกตัวของผลประโยชน์ธุรกิจ และอาจจะทำให้การแข่งขันในตลาดเป็นไปอย่างไม่สมบูรณ์ (Imperfect Competition) ซึ่งเป็นการขัดกับหลักการทำธุรกิจตามแนวคิดของตลาดแข่งขันแบบสมบูรณ์ ดังนั้นแนวคิดเรื่องกรรมการทับซ้อนจึงอาจถือเป็นการผูกขาดทางธุรกิจแบบแอบแฝงที่ทำให้องค์กรอื่นๆ ที่อยู่นอกเครือข่ายเสียเปรียบและทำให้ราคาและการแข่งขันในอุตสาหกรรมดังกล่าวถูกบิดเบือนและไม่ได้มีการแข่งขันที่แท้จริงทำให้ภาพรวมทางมหภาคของเศรษฐกิจและสังคมไม่พัฒนาเท่าที่สมควรจะเป็น ดังนั้นเพื่อที่จะศึกษาผลกระทบของลักษณะเครือข่ายกรรมการบริษัททับซ้อนที่มีต่อองค์กรมหาชนงานวิจัยนี้จึงได้ตั้งวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาถึงผลกระทบจากลักษณะเครือข่ายบริษัทฯ จากกรรมการบริษัทที่ซับซ้อน ตามแนวคิดการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social Network Analysis) อันได้แก่ เครือข่ายแบบแน่นแฟ้น (Strong Ties) และเครือข่ายแบบหลวม (Weak Ties) โดยพิจารณาจาก ระดับความเชื่อมต่อ ระดับความใกล้ชิด และระดับความเป็นศูนย์กลางของบริษัทที่มีผลต่อการดำเนินการทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนฯ
2. เพื่อศึกษาถึงแนวคิดเชิงลึกของบริษัทฯ ในเรื่องของหลักการและเหตุผลของการคัดเลือกและการบริหารบุคลากรระดับสูงขององค์กร (Top Echelon) ของบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของความคาดหวังถึงประโยชน์จากคุณสมบัติและเครือข่ายทางสังคมของกรรมการบริษัทแต่ละคนและภาพรวมของทั้งคณะกรรมการ
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบเชิงปริมาณของกรรมการบริษัทฯ ของบริษัทจดทะเบียน (อาทิ เช่น จำนวนกรรมการบริษัทฯ กรรมการที่ซับซ้อนภายใน จำนวนกรรมการภายในและภายนอก) ที่มีต่อผลการดำเนินการทางการเงินของบริษัท
4. เพื่อนำเสนอแนวทางที่เหมาะสมในคัดเลือกและแต่งตั้งกรรมการบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ที่จะเข้ามาบริหารงานของบริษัทฯ ในมุมมองของกรรมการที่ซับซ้อนที่จะเป็นผลประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นทั่วไป หรือเพื่อผลประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ซึ่งเป็นบริบทที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจและสังคมของบริษัทมหาชน

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณเสริมด้วยแนวคิดจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารขององค์กรมหาชนในเชิงคุณภาพ ในส่วนของงานวิจัยเชิงปริมาณซึ่งเป็นส่วนหลักของงานวิจัยนี้ คือเป็นการรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลของกรรมการบริษัททั้งหมดที่มีในบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ระหว่างปี 2004 -2008 โดยเก็บรวบรวมรายชื่อของกรรมการบริษัททั้งหมดในทุกบริษัทจดทะเบียนที่ปรากฏอยู่ในฐานข้อมูลของตลาดหลักทรัพย์ในช่วงดังกล่าว จากนั้นจะได้ใช้แนวคิดและวิธีวิจัยของโครงข่ายทางสังคมระหว่างองค์กร (Inter-organizational Network) เพื่อทำความเข้าใจถึงประโยชน์ของโครงข่ายทางสังคมระหว่างบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของกรรมการที่ซับซ้อนในแต่ละบริษัท

ในส่วนของงานวิจัยเชิงคุณภาพ จะได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารที่มีอำนาจในการเลือกและบริหารกรรมการบริษัทที่ซับซ้อน โดยจะแบ่งลักษณะของบริษัทที่ทำการสำรวจออกเป็น 3 หน่วย คือ บริษัทฯ ขนาดใหญ่ บริษัทฯ ขนาดย่อม และบริษัทที่ภาครัฐถือหุ้นเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้จะเป็นการถามคำถามแบบปลายเปิด เพื่อสำรวจในเชิงลึกถึงระดับความรู้ ความเข้าใจ หลักการและเหตุผลที่บริษัทฯ ใช้ในการคัดเลือกและคงไว้ซึ่งกรรมการบริษัทฯ นอกจากนี้จะได้สอบถามถึงแนวคิดในการสร้างเครือข่ายทางสังคมโดยมีกรรมการบริษัทฯ แต่ละคนเป็นช่องทางในการเข้าถึงทรัพยากร คำถามที่สำคัญคือหน้าที่และประโยชน์ที่คาดหวังจากกรรมการบริษัทฯ โดยเฉพาะกรรมการบริษัทที่ซับซ้อน คืออะไร และที่ผ่านมามีกรรมการบริษัทที่ซับซ้อนได้ให้ประโยชน์ตามที่คาดหวังไว้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

บทสรุปของงานวิจัยชิ้นนี้ โดยเฉพาะในเชิงปริมาณพบว่าลักษณะเครือข่ายบริษัท จากกรรมการบริษัทที่บับช้อน ตามแนวคิดการวิเคราะห์เครือข่ายทางสังคม (Social Network Analysis) อันได้แก่ เครือข่ายแบบแน่นแฟ้น (Strong Ties) และเครือข่ายแบบหลวม (Weak Ties) มีผลต่อการดำเนินการทางการเงินของบริษัทจดทะเบียนฯ ซึ่งประกอบไปด้วยรายได้ และ กำไร ผลการวิจัยยืนยันได้ว่ากรรมการที่บับช้อนสำหรับบริษัทมหาชน หากนำมาซึ่งเครือข่ายที่มีความแน่นแฟ้นระหว่างองค์กรจะส่งผลกระทบต่อรายได้และกำไรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในทางตรงข้ามกรรมการที่บับช้อนสำหรับบริษัทมหาชน หากนำมาซึ่งเครือข่ายที่มีความหลวมระหว่างองค์กรกลับจะส่งผลกระทบต่อรายได้และกำไรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นกัน

ในงานวิจัยนี้ กรรมการที่ดำรงตำแหน่งในหลายบริษัทมหาชน (Busy Directors) จะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินการของบริษัท โดยเฉพาะหากกลุ่มกรรมการบริษัทที่บับช้อนที่มีชื่อเสียง มีตำแหน่งอยู่ในองค์กรที่ไม่เกี่ยวข้องหรือไม่มีความสัมพันธ์กัน ผลการวิจัยยืนยันชัดเจนว่า กรรมการบริษัทที่มีดำรงตำแหน่งในหลายองค์กรในเวลาเดียวกันทำให้เครือข่ายขององค์กรมีความหลวม (Weak-Tie Network) และไม่เป็นผลดีกับรายได้และกำไรของบริษัทฯ ในขณะที่เครือข่ายขององค์กรที่มีกรรมการที่บับช้อนกันไปมา ในลักษณะที่เรียกว่า Multiplicity หรือ Herd เป็นกลุ่มเครือข่ายขององค์กรที่มีความสัมพันธ์กัน จะนำผลดีสู่รายได้และกำไรมากกว่า ผลการวิจัยนี้ต่อยอดแนวคิดการถ่ายทอดองค์ความรู้และนวัตกรรม ที่ต้องอาศัยเครือข่ายแบบแน่นแฟ้น (Strong-Tie Network) ที่ช่วยเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ การต่อยอด ตรวจสอบและสอบทานเพื่อลดความผิดพลาดระหว่างกรรมการบริษัทมากกว่าหนึ่งคนขึ้นไป

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

ในเรื่องของผลกระทบจากเครือข่ายกรรมการที่บับช้อนบริษัทและพระราชบัญญัติการแข่งขันท่างการค้า พ. 2542 .ศ.จากการสัมภาษณ์เชิงลึก กรรมการบริษัททุกคนลงความเห็นว่าเครือข่ายกรรมการที่บับช้อนแน่นนอน หรือการดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการที่บับช้อนระหว่างคู่แข่งเป็นเรื่องที่ผิดจริยธรรมและไม่ถูกต้องกับบริษัทที่ตัวเองดำรงตำแหน่งอยู่ เนื่องจากการดำรงตำแหน่งดังกล่าวจะเกิดผลประโยชน์ที่บับช้อนเพราะหน้าที่ของกรรมการคือ ต้องสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับผู้ถือหุ้นของแต่ละองค์กร หากผลประโยชน์สูงสุดของหนึ่งองค์กรหมายถึงผลประโยชน์ที่ลดลงของอีกหนึ่งองค์กรแล้ว ความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ก็จะเกิดขึ้น เช่น ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดอย่างไรอย่างหนึ่งจะทำให้มีองค์กรผู้ได้และองค์กรผู้เสียประโยชน์อย่างไม่เป็นธรรม ทักษะข้างต้นเป็นของกรรมการอิสระที่ทำหน้ากรรมการบริษัทมหาชน โดยมีอาชีพ หากมองใน

แห่งของกรรมการทับซ้อนทั่วไปที่มีหน้าที่บริหารงานองค์กรสองแห่งที่ตัวเองเป็นเจ้าของ การดำเนินการเพื่อให้เกิดอำนาจผูกขาดอาจจะสามารถทำได้ โดยถือผลประโยชน์ร่วมของทั้งสองบริษัทเป็นที่ตั้ง หากองค์กรใดองค์กรหนึ่งมีผลการดำเนินการที่ด้อยลงเพื่อให้อีกองค์กรหนึ่งมีผลการดำเนินการแบบทวีคูณ ก็น่าจะเป็นที่ยอมรับได้เพราะภาพรวมแล้วเจ้าของบริษัทมีผลประโยชน์เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามในส่วนของบริษัทมหาชนจำเป็นจะต้องมีความชัดเจน โปร่งใส และ ตรวจสอบได้ในเรื่องดังกล่าวในระดับที่มากกว่าองค์กรทั่วไป เนื่องจากผู้ถือหุ้นของบริษัทลูกอาจจะไม่พอใจหากผลการดำเนินงานของบริษัทด้อยลงเพราะต้องไปสนับสนุนบริษัทแม่หรือบริษัทลูกรายอื่นที่ตัวเองไม่ได้มีส่วนได้เสีย

ดังนั้นเรื่องที่น่าจับตามองเป็นพิเศษมากกว่ากรรมการทับซ้อนแนวราบคือกรรมการทับซ้อนแนวตั้ง ซึ่งเป็นการสร้างเครือข่ายองค์กรที่มีลักษณะเป็นต้นน้ำปลายน้ำ โดยกรรมการบริษัททับซ้อนขององค์กรที่มีลักษณะเครือข่ายดังกล่าวจะต้องมีความรับผิดชอบและความยุติธรรมที่สูงกว่ากรรมการบริษัทอื่นๆ เนื่องจากความร่วมมือในเชิงธุรกิจของเครือข่ายต้นน้ำและปลายน้ำ ในภาพรวมจะทำให้เกิดผลประโยชน์ที่เรียกว่า Synergistic Effects ซึ่งจะทำให้ทั้งสององค์กรได้ผลประโยชน์ที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับผลประโยชน์ปกติที่ทั้งสององค์กรอาจจะแยกกันดำเนินการ อย่างไรก็ตามในเรื่องของการแบ่งผลประโยชน์เพื่อให้เกิดความยุติธรรมของผู้ถือหุ้นทั้งสองฝ่าย ซึ่งผู้ถือหุ้นทั้งรายใหญ่และรายย่อยอาจจะมีสัดส่วนการถือหุ้นที่แตกต่างกันไปในแต่ละบริษัท หรือผู้ถือหุ้นบางรายอาจจะไม่มีหุ้นในบริษัทใดบริษัทหนึ่งก็เป็นไปได้ แต่ในเรื่องของการแบ่งสรรกำไร กรรมการทับซ้อนที่ดำรงตำแหน่งอยู่ทั้งในองค์กรที่เป็นต้นน้ำและปลายน้ำจะต้องสามารถอธิบายได้ว่า สัดส่วนการแบ่งผลประโยชน์ร่วมที่เกิดขึ้นมีความเป็นธรรมและเหมาะสมอย่างไร ทั้งนี้เพื่อความเชื่อมั่นของผู้ถือหุ้นของทุกองค์กรในเครือข่าย และเพื่อความเป็นธรรมที่จะเกิดขึ้นต่อไป