

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)
โครงการศึกษาการจัดตั้งบริษัทเพื่อประกอบกิจการเชิงพาณิชย์
ขององค์การสวนยาง ประจำปีงบประมาณ 2554

องค์การสวนยาง (อสย.) เป็นรัฐวิสาหกิจในหมวดเกษตรกรรม จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การสวนยาง พ.ศ.2504 ปัจจุบันองค์การสวนยางเป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ การจัดตั้งองค์การสวนยางกำหนดวัตถุประสงค์ให้องค์การสวนยางมีหน้าที่หลักได้แก่ (1) การประกอบเกษตรกรรม โดยการทำสวนยางพารา ทั้งการสร้างแปลงเพาะ แปลงขยายพันธุ์ยางพารา (2) ผลิตยางแผ่นรมควัน ยางเครป น้ำยางข้น ยางผง ยางแท่ง ยางชนิดอื่น ๆ และสารประกอบของยางพารา (3) ประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุดิบจากยางพารา (4) ผลิตและจำหน่ายพลังงานเพื่อประโยชน์แก่กิจกรรมและกิจการ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ขององค์การสวนยาง และ (5) ประกอบการค้าและธุรกิจเกี่ยวกับผลิตผล ผลิตภัณฑ์ และวัตถุดิบที่ได้ที่เกิดจากกิจการข้างต้นตามข้อ 1 ถึง 4 รวมถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักรกล และอุปกรณ์เกษตรกรรม นอกจากนี้ยังรวมถึง (6) การอำนวยความสะดวกให้บริการแก่รัฐและประชาชนเกี่ยวกับยางพารา

โครงการศึกษาการจัดตั้งบริษัทเพื่อประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยาง มีวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินการ คือ (1) ประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสวนยาง โดยรวบรวมข้อมูลทุกมิติและเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียกับการปฏิบัติงานขององค์การสวนยางได้ร่วมให้ความคิดเห็น เพื่อกำหนดรูปแบบดำเนินการบริษัทเพื่อประกอบธุรกิจเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยาง (2) ศึกษาแนวทาง วิธีปฏิบัติ และขั้นตอนการปฏิบัติทางกฎหมายในการจัดตั้งบริษัทเพื่อประกอบธุรกิจเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยาง การประสิทธิภาพที่สอดคล้องกับระเบียบ และกฎหมายขององค์การสวนยาง และ (3) ศึกษาแนวทาง วิธีปฏิบัติ และขั้นตอนการปฏิบัติทางการเงินในการจัดตั้งบริษัทเพื่อประกอบธุรกิจเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยางที่สอดคล้องกับข้อกำหนดขององค์การสวนยาง

เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์โครงการศึกษาการจัดตั้งบริษัทเพื่อประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยาง การดำเนินการศึกษาจึงประกอบไปด้วย การประเมินและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การสวนยาง (อสย.) ได้แก่ (1) การสังเคราะห์ข้อมูลทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนดขององค์การสวนยาง และการประชุมรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียกับการปฏิบัติงานขององค์การสวนยาง (2) การศึกษาปัญหา อุปสรรค การดำเนินงาน ขององค์การสวนยางที่ผ่านมาเพื่อนำไปใช้อ้างอิงต่อการกำหนดรูปแบบบริษัทเพื่อประกอบธุรกิจเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยาง ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ขององค์การสวนยางในสภาวะแวดล้อมปัจจุบัน และจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อกำหนดรูปแบบบริษัทเพื่อประกอบธุรกิจเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยางที่สอดคล้อง

กับระเบียบ และกฎหมายขององค์การสวนยาง และ (3) การจัดทำข้อเสนอแนวปฏิบัติทางการเงินในการจัดตั้งบริษัทเพื่อประกอบธุรกิจเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยางที่สอดคล้องกับข้อกำหนดขององค์การสวนยาง ได้แก่ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break Even) ของเงินลงทุนจัดตั้งบริษัทเพื่อประกอบธุรกิจเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยาง และการจัดทำข้อเสนอการจัดหาเงินทุนสนับสนุนเพื่อจัดตั้งบริษัทเพื่อประกอบธุรกิจเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยาง

จากการประเมินภาพรวมของอุตสาหกรรมยางพาราพบว่าธุรกิจค้ายางพาราในรูปของผลิตภัณฑ์กึ่งสำเร็จรูป (Semi Raw Material) มีการแข่งขันในระดับปานกลางเนื่องจากตลาดมีผู้ประกอบการรายใหญ่จำนวนไม่มาก แต่การแข่งขันกับผู้ประกอบการรายใหญ่เหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์และเครือข่ายที่มีลักษณะพิเศษเป็นการเฉพาะ เนื่องจากกลุ่มผู้ประกอบการรายใหญ่เป็นผู้ค้าโดยตรงกับผู้ผลิตวัตถุดิบในต่างประเทศ และสามารถเข้าถึงตลาดได้เป็นอย่างดี จึงทำให้ความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการรายใหม่เป็นไปได้ยากและจำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนเป็นพิเศษจากองค์กร ซึ่งมีประสบการณ์ในอุตสาหกรรมยางพารามาเป็นระยะเวลายาวนาน อาทิ องค์การสวนยาง ในส่วนของเกษตรกรผู้ผลิตวัตถุดิบ เนื่องจากในปัจจุบันความต้องการวัตถุดิบยางพารามีปริมาณที่มาก โดยระดับราคาซื้อขายเป็นราคาที่อ้างอิงกับราคาตลาดในต่างประเทศ ดังนั้นความแตกต่างของระดับราคาซื้อขายจึงมีไม่มากนักขึ้นกับความสามารถในการเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบและความสามารถในการบริหารเงินทุนหมุนเวียน เนื่องจากเกษตรกรมีความต้องการผลตอบแทนเป็นเงินสด และมีระยะเวลาที่รวดเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ซึ่งลักษณะการดำเนินการขององค์การสวนยางในปัจจุบันไม่สนับสนุนให้สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ ในส่วนของผู้ค้าปัจจัยการผลิตอำนาจต่อรองของเกษตรกรรายย่อยมีอยู่อย่างจำกัด แต่หากมีการรวมยอดการสั่งซื้อผ่านเครือข่ายเกษตรกรผู้ปลูกยางพาราจะช่วยสร้างความเข้มแข็งในการจัดการบริหารสินค้าคงคลัง โดยได้สินค้าที่มีคุณภาพ มีต้นทุนต่ำ ทำให้ราคาของปัจจัยการผลิตโดยรวมของเกษตรกรลดลง ขณะที่ในส่วนของลูกค้าผู้ซื้อยางพาราจะมีจำนวนที่จำกัดขึ้นกับประเภทของผลิตภัณฑ์และการนำไปใช้ประโยชน์ อย่างไรก็ตามระยะเวลาในการจัดส่งและคุณภาพของผลิตภัณฑ์นับเป็นสิ่งสำคัญต่อการแข่งขัน ดังนั้นคุณภาพของโรงงานที่ผลิตจำเป็นที่จะต้องมีความมาตรฐานในระดับสูง เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าในการเป็นลูกค้าในระยะยาว ส่งผลต่อระดับกำไรที่ได้รับจากการจำหน่ายสินค้า ขณะที่ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทนเป็นไปได้บ้าง ยกเว้นในอุตสาหกรรมยางล้อรถยนต์ที่สามารถใช้วัตถุดิบเป็นยางสังเคราะห์มาใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิตได้

การจัดตั้งบริษัทเพื่อประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยาง จะช่วยตอบสนองต่อความต้องการของเกษตรกร โดยลดข้อจำกัดของเกษตรกร คือ (1) เกษตรกรมีความรู้และมีโอกาสได้รับความรู้ด้านการตลาดน้อยมาก และ (2) เกษตรกรมีฐานะทางเศรษฐกิจและอำนาจต่อรองกับผู้ค้าต่ำมาก

การจัดตั้งบริษัท REO ร่วมทุนเพื่อประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยางควรดำเนินไปในรูปแบบของบริษัทเพื่อการค้าระดับสากล (International Trading Firm) โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มจากเครือข่ายที่เชื่อมโยงความสามารถในการเข้าถึงวัตถุดิบ การแปรรูปวัตถุดิบเพื่อสร้าง

มูลค่าเพิ่ม และการสร้างมูลค่าเพิ่มจากเครือข่ายทางการตลาด ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับสากล ทั้งนี้ การสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดผ่านการขยายช่องทางการตลาดต่างๆ จะช่วยสนับสนุนให้บริษัท REO ร่วมทุน สามารถเข้าสู่การแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายการครอบครองส่วนแบ่ง การตลาดอย่างพาราประมาณร้อยละ 1

การประมวลผลที่รวบรวมได้จากการเก็บแบบสอบถาม จากบุคลากรทุกๆ ฝ่ายขององค์การ สนวนยาง พบว่าโดยรวมพนักงานองค์การสวนยางมีความเห็นในการสนับสนุนในเรื่องของการใช้ ทรัพยากรขององค์การสวนยางให้เกิดประโยชน์สูงสุดมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ให้องค์การสวนยาง เป็นหน่วยงานหลักในการผลักดันให้เกิดนิคมอุตสาหกรรมยางพาราอย่างเป็นรูปธรรม และให้องค์การ สวนยางขยายการใช้ประโยชน์ของอุตสาหกรรมยางพาราไปยังอุตสาหกรรมปลายน้ำ คาดหวังให้ องค์การสวนยางปรับ ปรุงระเบียบของการทำงาน หรือจัดรูปแบบขององค์การสวนยางใหม่ ซึ่งมีการ ดำเนินงานที่ถูกควบคุมด้วยกฎระเบียบให้น้อยลงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน โดยมีความพร้อมที่จะยอมรับ การทำงานที่หนักขึ้น โดยคาดหวังจากผลตอบแทนที่สูงขึ้นจากการทำงาน นอกจากนี้พนักงานองค์การ สวนยางยังมีความประสงค์อย่างมากที่จะให้บริษัทเพื่อประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยางที่ จะจัดตั้งขึ้นใหม่ มีการร่วมทุนกับสหกรณ์การเกษตร บริษัทผู้ผลิตผลิตภัณฑ์ทั้งในและต่างประเทศ ให้ องค์การสวนยางมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน เพื่อที่จะสามารถแข่งขันได้กับภาคเอกชน โดย พนักงานขององค์การสวนยางได้ให้ความเห็นในประเด็นภาพรวมเกินกว่าร้อยละ 70 ที่สนับสนุนการ จัดตั้งบริษัท REO ร่วมทุน

หากพิจารณาถึงผลการดำเนินงานขององค์การสวนยางในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา องค์การ สวนยางถูกจัดแบ่งประเภทเป็นรัฐวิสาหกิจซึ่งดำเนินการผลิต โดยมีตัวชี้วัดหลักในการประเมินผลด้าน ประสิทธิภาพการผลิต อย่างไรก็ตามสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรมขององค์การสวนยางแตกต่างจาก รัฐวิสาหกิจอื่นๆ ส่วนใหญ่ คือองค์การสวนยางมิได้เป็นรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการในลักษณะของการ ผูกขาด หรือได้รับสิทธิพิเศษจากอำนาจของรัฐในการบริหารจัดการทรัพย์สินเป็นการเฉพาะ แต่องค์การ สวนยางเป็นเพียงผู้ประกอบการรายหนึ่งในอุตสาหกรรมยางพารา ซึ่งผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของ องค์การสวนยาง ในประเด็นส่วนแบ่งการตลาดขององค์การสวนยางพบว่ามีอยู่น้อยมาก คือต่ำกว่าร้อยละ 0.5 องค์การสวนยางจึงไม่ได้มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อตลาดยางพาราแต่อย่างใด ทั้งในเรื่องของ การกำหนดราคาซื้อขาย หรือจำหน่าย หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการแปรรูปวัตถุดิบยางพารา

ในทางตรงข้ามผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์การสวนยางกลับไม่สามารถดำเนินการ ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การจัดตั้งได้อย่างครบถ้วน อาทิ การประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุดิบยางพารา การ ประกอบการค้าและการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตผล ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบพลอยได้ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักรกล และอุปกรณ์เกษตรกรรมที่เกี่ยวข้องกับยางพารา เนื่องจากพื้นที่การดำเนินงานของ องค์การสวนยางมีพื้นที่ที่จำกัด โดยมีพื้นที่หลักในการดำเนินการอยู่ในจังหวัดนครศรีธรรมราช ขณะที่ การขยายการเพาะปลูกยางพาราในปัจจุบันครอบคลุมไปในพื้นที่ในภาคเหนือ ภาคตะวันออกและภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีอัตราการเติบโตของพื้นที่เพาะปลูกสูงมาก แม้ว่าองค์การสวนยางจะได้มีการ

ดำเนินการจัดตั้งโรงงานผลิตยางแท่ง STR 20 ในพื้นที่จังหวัดศรีสะเกษ นครพนม และอุตรธานี รวมเป็นกำลังการผลิต 6 หมื่นเมตริกตันต่อปี แต่องค์การสวนยางไม่มีความคล่องตัว ในการจัดซื้อหรือรวบรวมวัตถุดิบ เฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องไปแข่งขันกับภาคเอกชน ซึ่งมีการจัดตั้งโรงงานแปรรูปวัตถุดิบยางพาราเพื่อเพิ่มมูลค่าในรูปของผลิตภัณฑ์จากยางพาราในพื้นที่ภาคเหนือ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวนมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ดังนั้นการจัดตั้งบริษัท REO ร่วมทุนเพื่อประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยาง ร่วมกับสถาบันเกษตรกร และภาคเอกชน จะเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติ เนื่องจาก (1) การดำเนินงานขององค์การสวนยางไม่ได้ดำเนินการภายใต้อำนาจผูกขาดในทรัพย์สิน สิทธิหรือการได้รับผลประโยชน์เป็นกรณีพิเศษอย่างใดจากภาครัฐ องค์การสวนยางเป็นเพียงผู้ค้าและผู้ผลิตรายหนึ่งในอุตสาหกรรมผู้ผลิตวัตถุดิบสำเร็จรูปยางพาราในประเทศไทย ซึ่งส่วนแบ่งทางการตลาดขององค์การสวนยาง แสดงให้เห็นว่าองค์การสวนยางมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่น้อยมาก คือต่ำกว่าร้อยละ 0.5 จึงปราศจากอำนาจที่จะสามารถเข้าไปถ่วงดุลอำนาจต่อรองกับผู้ค้ารายใหญ่ หรือไปเสริมสร้างให้เกิดอำนาจต่อรองกับสถาบันเกษตรกรได้ อย่างเท่าเทียม เนื่องจากไม่สามารถเข้าถึงตัวลูกค้า ซึ่งเป็นผู้ใช้บริการโดยตรง เนื่องจากผู้ใช้ในขั้นสุดท้าย อาทิ ผู้ผลิตยางล้อรถยนต์มีความต้องการวัตถุดิบ คือยางพาราเป็นจำนวนมาก และต้องการความแน่นอนในการส่งมอบวัตถุดิบ ซึ่งการบริหารงานขององค์การสวนยางในรูปแบบของรัฐวิสาหกิจไม่สามารถดำเนินการในรูปแบบดังกล่าวที่จะแข่งขันกับภาคส่วนเอกชนได้อย่างเท่าเทียม เนื่องจากกฎระเบียบต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติมีความยืดหยุ่นน้อย ในทางตรงข้ามในอนาคตกำลังการผลิตของโรงงานพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีกำลังการผลิตรวมกันมากถึง 6 หมื่นเมตริกตันต่อปี หากองค์การสวนยางไม่สามารถหาวัตถุดิบป้อนเข้าสู่โรงงานแข่งกับเอกชนได้ องค์การสวนยางย่อมประสบผลขาดทุนจากการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นภาระในการสนับสนุนงบประมาณของภาครัฐต่อไป (2) การจัดตั้งบริษัทเพื่อประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยางร่วมกับสถาบันเกษตรกร และอาศัยความเชี่ยวชาญของภาคธุรกิจเอกชนในอุตสาหกรรมยางพาราเป็นตัวสนับสนุน เป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 มาตรา 84 ซึ่งระบุให้รัฐดำเนินการตาม (8) ที่กำหนดให้รัฐมีหน้าที่คุ้มครองและรักษาผลประโยชน์ของเกษตรกรในการผลิตและการตลาด ส่งเสริมสินค้าเกษตรได้รับผลตอบแทนสูงสุด รวมทั้ง (9) ส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์ให้เป็นอิสระ ทั้งการรวมกลุ่มการประกอบอาชีพหรือวิชาชีพ ตลอดจนทั้งการรวมกลุ่มของประชาชนเพื่อดำเนินกิจการด้านเศรษฐกิจ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวรัฐบาลจำเป็นที่จะดำเนินการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการเกษตรพันธสัญญาให้เกษตรกรได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง ผ่านข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ที่มุ่งเน้นสู่การปรับปรุงคุณภาพชีวิตของเกษตรกร เนื่องจากปัจจุบันพบว่าชีวิตของเกษตรกรจำนวนมากได้เข้าไปข้องเกี่ยวกับการทำเกษตรกรรมแบบพันธสัญญา กล่าวคือการทำเกษตรที่ผูกพัน ฟังฟัง หรือแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับบริษัทการเกษตรขนาดใหญ่ ในรูปแบบของโรงงานแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร ร้านขายปัจจัยการผลิตทางการเกษตร การให้สินเชื่อหลากหลายชนิดแก่เกษตรกร โดยมีเป้าประสงค์เพื่อรวบรวมผลผลิต รวมถึงการสร้างเครือข่ายนายหน้าธุรกิจเกษตร ทำให้เกษตรกรขาดอำนาจการต่อรองในการดำเนินเกษตรกรรมตามวิถีชุมชน เนื่องจากข้อจำกัดในการผูกขาดการถือครองปัจจัยการผลิต เพราะโดยปกติ

การผลิตทางการเกษตรจำเป็นต้องมีปัจจัยการผลิตต่างๆ เข้ามาเป็นฐานเพื่อทำการผลิต อาทิ ที่ดิน เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย ซึ่งบริษัทขนาดใหญ่สามารถจัดหาให้เกษตรกรในต้นทุนที่ต่ำ ทั้งพื้นที่ทำกิน โดยการจัดหาที่ดินเพื่อให้ทำการผลิต การให้สินเชื่อเมล็ดพันธุ์ ทั่วอ่อน อาหาร หรือปุ๋ยที่เกษตรกรทั้งหลายจะเข้าถึงได้ด้วยเงินและสินเชื่อ ทำให้เกษตรกรตกเป็นเพียงลูกจ้างที่จะต้องอยู่ภายใต้การผูกขาดของบริษัทขนาดใหญ่ ส่งผลให้เกษตรกรไม่มีอำนาจในการต่อรอง ส่งผลให้เกษตรกรต้องซื้อปัจจัยผลิตแพง รับประทานทุนสูง และ (3) การควบคุมคุณภาพของปัจจัยการผลิตซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อการเพาะปลูกของเกษตรกร โดยเฉพาะยางพาราซึ่งเป็นพืชที่ต้องอาศัยการดูแลอย่างต่อเนื่องของเกษตรกร ในช่วงระยะเวลา 3 ปีแรก ดังนั้นการจัดตั้งบริษัท REO ร่วมทุนเพื่อประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยางร่วมกับสถาบันเกษตรกรจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการแก้ไขปัญหาปัจจัยการผลิตทางการเกษตรที่ด้อยคุณภาพ

กล่าวโดยสรุปการจัดตั้งบริษัท REO ร่วมทุนเพื่อประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยางร่วมกับสถาบันเกษตรกร และภาคเอกชน จะเป็นประโยชน์กับองค์การสวนยางในฐานะของรัฐวิสาหกิจ ซึ่งลดความเสี่ยงที่รัฐจะเข้าไปสนับสนุนด้านงบประมาณ เพิ่มช่องทางการทำธุรกิจร่วมกันกับสถาบันเกษตรกร โดยการลดภาวะการเกิดการเกิดเกษตรกรพันธสัญญา ที่เกษตรกรมีเพียงสถานะภาพเป็นเพียงลูกจ้างของบริษัทขนาดใหญ่ เพิ่มอำนาจการต่อรองให้กับเกษตรกรผ่านเครือข่ายสถาบันของเกษตรกรทั้งในเรื่องของการบริหารต้นทุนการผลิตจากปัจจัยผลิตทางการเกษตรที่มีคุณภาพและมีต้นทุนที่ต่ำ และการสร้างเครือข่ายทางการตลาดในการจัดจำหน่ายผลผลิตทางการเกษตรให้ได้ในระดับราคาที่น่าพึงพอใจส่งผลในระยะยาวต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกร ซึ่งเป็นประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศให้มีความอยู่ดีกินดีและมาตรฐานการครองชีพที่ดีขึ้นในอนาคต

บริษัท REO ร่วมทุนที่จัดตั้งขึ้นควรมีทุนจดทะเบียนซึ่งชำระเต็มจำนวนไม่น้อยกว่า 100 ล้านบาทเบื้องต้นผู้ถือหุ้นประกอบไปด้วย 3 กลุ่มหลักๆ คือ องค์การสวนยาง ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 49 กลุ่มที่ 2 และ 3 คือ สถาบันเกษตรกรซึ่งจำกัดในกลุ่มเกษตรกรเฉพาะที่ได้มีการจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลเพื่อให้ง่ายต่อการพิจารณาสรรหาตัวแทนของสถาบันเกษตรกร เพื่อที่จะเข้ามาเป็นกรรมการในคณะ กรรมการบริหารบริษัทที่จัดตั้งขึ้นมาใหม่นี้ และภาคเอกชนทั้งในและต่างประเทศที่มีความสนใจ โดยถือหุ้นรวมกันไม่เกินร้อยละ 51 ของทุนจดทะเบียน โดยในส่วนของแหล่งเงินทุนขององค์การสวนยางสามารถจัดสรรจากเงินสด ซึ่งถูกตัดบัญชีค่าใช้จ่ายในปีงบประมาณ 2554 เนื่องจากเงินจำนวนดังกล่าวเป็นเพียงการปรับลดตัวเลขของรายได้และผลกำไร โดยการบันทึกค่าเสื่อมราคาจากการใช้ทรัพย์สินถาวรขณะที่แท้จริงแล้วองค์การสวนยางไม่ได้จ่ายเป็นเงินสดออกไป

ผลสรุปจากการศึกษาโครงการเพื่อจัดตั้งบริษัทเพื่อประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยาง ซึ่งอ้างอิงตามแนวรูปแบบ Balanced Score Card (BSC) ที่ครอบคลุมการพิจารณามิติเวลาทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต การพิจารณาทรัพยากรภายใน ปัจจัยแวดล้อมภายนอก และข้อพิจารณาทางการเงิน จากการศึกษาพบว่ามีคะแนนประเมินผลความเหมาะสมในการจัดตั้งบริษัท REO ร่วมทุนร้อยละ 94.43 ทั้งนี้ องค์การสวนยางสามารถจัดสรรแหล่งเงินทุนภายในขององค์การสวนยาง เนื่องจาก

องค์การสวนยางมีกระแสเงินสดอิสระเพียงพอ อีกทั้งเป็นการใช้เงินทุนจากค่าเสื่อมราคาในวงเงินไม่เกิน 50 ล้านบาท ซึ่งการใช้เงินทุนดังกล่าว ไม่อยู่ในระเบียบที่ต้องเสนอให้คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ พิจารณานุมัติ เพราะไม่กระทบต่อการจัดสรรผลกำไรให้กับกระทรวงการคลัง ขณะที่การพิจารณา ปัจจัยภายนอก คณะที่ปรึกษามีความเห็นว่างค์การสวนยางมีความจำเป็นต้องปรับตัว เพื่อรองรับการ การแข่งขันในอนาคตที่มากขึ้น จากผู้ประกอบการข้ามชาติ ขณะที่การประเมินความสูญเสียโอกาสจาก การดำเนินการตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งขององค์การสวนยางที่ไม่สามารถดำเนินการได้ครอบคลุม วัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร คือ การประดิษฐ์หรือผลิตวัตถุดิบจากยางพารา และการประกอบการค้าและ ธุรกิจเกี่ยวกับผลิตผล ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบที่ได้ที่เกิดจากกิจการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจยางพารา และ เครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องจักรกลและอุปกรณ์เกษตรกรรม มีมูลค่าการเสียโอกาสตั้งแต่ปี 2550-2553 ระยะเวลา 4 ปี อยู่ในวงเงินประมาณ 9,803.58 ล้านบาท ในส่วนของข้อพิจารณาปัจจัยภายใน ผลการ วิเคราะห์แบบสอบถามซึ่งประเมินความเห็นของพนักงานไม่พบว่าการดำเนินการโครงการจัดตั้งบริษัท REO ร่วมทุนเพื่อประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยางได้รับการต่อต้านจากบุคลากรของ องค์การสวนยาง ในทางตรงข้ามบุคลากรกว่าร้อยละ 70 สนับสนุนให้มีการจัดตั้งบริษัท REO ร่วมทุน ประเด็นสุดท้ายการพัฒนาองค์กรขององค์การสวนยางในสถานะของการเป็นหน่วยงานของรัฐจำเป็นต้อง ตอบสนองต่อรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 มาตรา 84 ซึ่งระบุให้รัฐดำเนินการตาม (8) คือ กำหนดให้รัฐมีหน้าที่คุ้มครองและรักษาผลประโยชน์ของเกษตรกรในการผลิตและการตลาด ส่งเสริม สินค้าเกษตรได้รับผลตอบแทนสูงสุด รวมทั้ง (9) ส่งเสริม สนับสนุน และคุ้มครองระบบสหกรณ์ให้เป็น อิสระ ทั้งการรวมกลุ่มการประกอบอาชีพหรือวิชาชีพ ตลอดทั้งการรวมกลุ่มของประชาชนเพื่อดำเนิน กิจการด้านเศรษฐกิจ ดังนั้นคณะที่ปรึกษาจึงเสนอความเห็นสนับสนุนโครงการจัดตั้งบริษัทร่วมทุนเพื่อ ประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยางที่ระดับคะแนนร้อยละ 94.43 นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ งบลงทุนของโครงการ (Capital Budgeting) ประมาณว่าโครงการมีมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV: Net Present Value) จากการประเมินเงินลงทุน 100 ล้านบาท ในช่วงระยะเวลา 10 ปี อยู่ที่ 534.52 โดยมี อัตราส่วนลดภายใน หรือ (IRR: Internal Rate of Return) เท่ากับร้อยละ 61 ซึ่งนับเป็นการลงทุนที่ให้ ผลตอบแทนคุ้มค่าต่อเงินลงทุนอย่างมาก

จากการศึกษาคณะที่ปรึกษามีความเห็นว่างค์การสวนยางควรมีการจัดตั้งบริษัท REO ร่วมทุนเพื่อประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ โดยจัดตั้งขึ้นในรูปแบบของบริษัทเอกชน (องค์การสวนยางถือหุ้นไม่ เกินร้อยละ 49) การจัดตั้งบริษัท REO ร่วมทุนเพื่อประกอบกิจการเชิงพาณิชย์ขององค์การสวนยาง มีจุด แข็งจากปัจจัยสนับสนุนทั้งภายใน ภายนอก ที่มุ่งสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน การจัดตั้งบริษัทใน ลักษณะของบริษัทร่วมทุนกับสถาบันเกษตรกรและภาคเอกชนจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงประเทศชาติโดยรวม โดยบริษัท REO ร่วมทุนที่จัดตั้งขึ้นใหม่นี้ไม่ได้ใช้ทรัพยากรขององค์การ สวนยาง มีเพียงการจัดสรรเงินสดชำระค่าหุ้นสามัญในวงเงินไม่เกิน 50 ล้านบาทเท่านั้น โดยในระยะยาว บริษัท REO ร่วมทุนนี้สามารถที่จะเข้ามาเป็นคู่ค้าในการสนับสนุนการดำเนินการขององค์การสวนยาง ทั้งในทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับองค์การสวนยางในระยะยาว ไม่ว่าจะอยู่ในสถานภาพ ขององค์การสวนยางหรือภายหลังการควบรวมเป็นส่วนหนึ่งของการยางแห่งประเทศไทยในอนาคต