



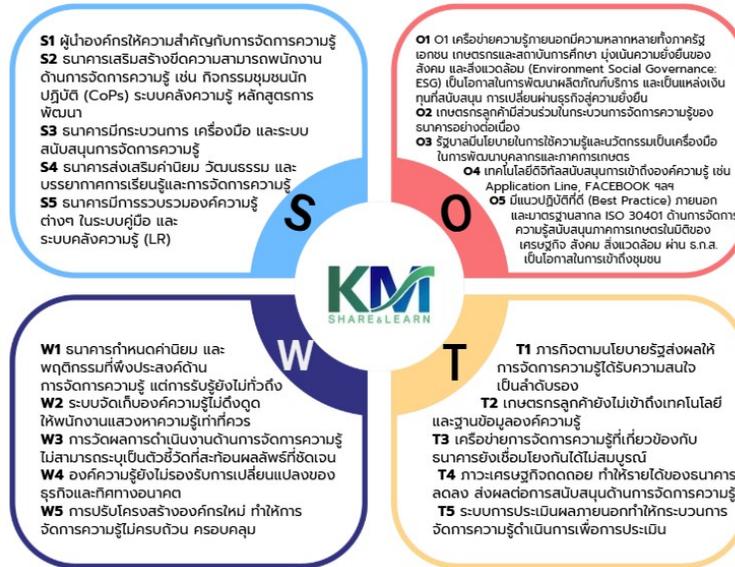
### 5.1.3 สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis)

จุดแข็ง
S1 ผู้นำองค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้
S2 ธนาคารเสริมสร้างขีดความสามารถพนักงานด้วยการจัดการความรู้ เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR) หลักสูตรการพัฒนา
S3 ธนาคารมีกระบวนการ เครื่องมือ และระบบสนับสนุนการจัดการความรู้
S4 ธนาคารส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรม และบรรยากาศการเรียนรู้และการจัดการความรู้
S5 ธนาคารมีการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ในระบบคู่มือ และระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR)
จุดอ่อน
W1 ธนาคารกำหนดค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้แต่การรับรู้ยังไม่ทั่วถึง
W2 ระบบจัดเก็บองค์ความรู้ไม่ดึงดูดให้พนักงานแสวงหาความรู้เท่าที่ควร
W3 การวัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ไม่สามารถระบุเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนผลลัพธ์ที่ชัดเจน
W4 องค์ความรู้ยังไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและทิศทางอนาคต
W5 การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ทำให้การจัดการความรู้ไม่ครบถ้วน ครอบคลุม
โอกาส
O1 เครือข่ายความรู้ภายนอกมีความหลากหลายทั้งภาครัฐ เอกชน เกษตรกรและสถาบันการศึกษา มุ่งเน้นความยั่งยืนของสังคม และสิ่งแวดล้อม (Environment Social Governance: ESG) เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการ และเป็นแหล่งเงินทุนที่สนับสนุน การเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่ความยั่งยืน
O2 เกษตรกรลูกค้ามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของธนาคารอย่างต่อเนื่อง
O3 รัฐบาลมีนโยบายในการใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและภาคการเกษตร
O4 เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการเข้าถึงองค์ความรู้ เช่น Application Line, FACEBOOK ฯลฯ
O5 มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ภายนอก และมาตรฐานสากล ISO 30401 ด้านการจัดการความรู้ สนับสนุนภาคการเกษตรในมิติของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ผ่าน ธ.ก.ส. เป็นโอกาสในการเข้าถึงชุมชน
อุปสรรค
T1 ภารกิจตามนโยบายรัฐส่งผลให้การจัดการความรู้ได้รับความสนใจเป็นลำดับรอง
T2 เกษตรกรลูกค้ายังไม่เข้าถึงเทคโนโลยีและฐานข้อมูลองค์ความรู้
T3 เครือข่ายการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธนาคารยังเชื่อมโยงกันได้ไม่สมบูรณ์
T4 ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ทำให้รายได้ของธนาคารลดลง ส่งผลต่อการสนับสนุนด้านการจัดการความรู้
T5 ระบบการประเมินผลภายนอกทำให้กระบวนการจัดการความรู้ดำเนินการเพื่อการประเมิน

ตารางที่ 16 สรุปวิเคราะห์ SWOT Analysis ด้านการจัดการความรู้



### 5.1.4 SWOT Matrix



ภาพที่ 51 SWOT Matrix แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

### 5.2 การถ่ายทอด SWOT ระดับองค์กรสู่ระดับแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้

จากผลวิเคราะห์ข้างต้นได้นำมากำหนดเป็นประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของแผนแม่บทด้านการจัดการความรู้ โดยมีความเชื่อมโยงกับ SWOT ของธนาคาร ดังนี้

STRENGTH	WEAKNESS
<ul style="list-style-type: none"> <li>S1 เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFI) เพียงแห่งเดียวที่จัดตั้งขึ้นด้วยวัตถุประสงค์สนับสนุนการเข้าถึงบริการทางการเงินที่เท่าเทียมให้กับภาคการเกษตร</li> <li>S2 มีภาคีเครือข่ายความร่วมมือจากองค์กรภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศ</li> <li>S3 มีเครือข่ายการบริการ (พนักงาน จุดให้บริการ ช่องทางดิจิทัล) ที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ในระดับชุมชน</li> <li>S4 มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด มีความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ามายาวนาน</li> <li>S5 มีปัจจัยพื้นฐานการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของชุมชนที่ดำเนินการ มาอย่างต่อเนื่องจนทำให้เป็นสถาบันการเงินที่มีความพร้อมนำไปสู่การเปลี่ยนผ่านตามแนวคิด ESG และความยั่งยืนทางคาร์บอน (Carbon Neutrality)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>W1 คุณภาพสินเชื่อบริการธนาคารลดลงกระทบต่อรายได้และการเติบโตของสินเชื่อธนาคาร</li> <li>W2 ลูกค้ามีความเปราะบางทั้งในด้านศักยภาพทางการเงิน และเป็นผู้สูงอายุมากขึ้น</li> <li>W3 กระบวนการทำงานภายใน (Operation) ยังมีความล่าช้าในการเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัล</li> <li>W4 ทักษะความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการอำนวยความสะดวกไม่เพียงพอเพื่อรองรับธุรกิจใหม่</li> <li>W5 ความสามารถในการสร้างรายได้ของธนาคารลดลง</li> </ul>
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>O1 แนวโน้มการให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัล และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นำไปสู่การลดต้นทุนการดำเนินงาน และเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจ</li> <li>O2 ทิศทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นความยั่งยืนของสังคม และสิ่งแวดล้อม (Environment Social Governance: ESG) เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และเป็นแหล่งเงินทุนที่สนับสนุนการเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่ความยั่งยืน</li> <li>O3 นโยบายภาครัฐที่สนับสนุนภาคการเกษตรในมิติของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ผ่าน ธ.ก.ส. เป็นโอกาสในการเข้าถึงชุมชน</li> <li>O4 แนวโน้มความต้องการความมั่นคงทางอาหาร (Food Security) การบริโภคเพื่อสุขภาพเป็นโอกาสในการสนับสนุนเงินทุนและพัฒนาภาคการเกษตรรองรับการมุ่งสู่ธุรกิจเกษตรมูลค่าสูง</li> <li>O5 ประชาชนยังมีความต้องการเงินทุนเพื่อการดำรงชีพและการบริโภคเพิ่มขึ้นโดยการเข้าถึงแหล่งเงินทุนในระบบ จึงเป็นโอกาสที่ธนาคารจะขยายสินเชื่อและลดหนี้ไม่ครบวงจร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>T1 หนี้สินครัวเรือนอยู่ในระดับสูง และ NPLs มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อการขยายการเติบโตของสินเชื่อได้ยากขึ้น</li> <li>T2 การเปลี่ยนผ่านอายุลูกค้าและสัดส่วนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ทำให้ศักยภาพการหารายได้ลดลง กระทบต่อคุณภาพสินเชื่อ รวมถึงต้องปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์และบริการรองรับทั้งลูกค้าผู้สูงอายุและผู้ไม่มีรายได้ที่เป็นเงินสดของครัวเรือนเกษตรกรที่พึ่งพิงรายได้จากภาคเกษตรและภาคอุตสาหกรรมหดตัวลงจากภาวะไม่แน่นอนของกิจกรรมค้าและการเคลื่อนย้ายแรงงานลดลง ส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้ายุทธศาสตร์ลดลง</li> <li>T3 การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ส่งผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตร</li> <li>T5 ภัยคุกคามทางไซเบอร์ และอาชญากรรมทางเทคโนโลยี ทำให้สถาบันการเงินมีต้นทุนสูงขึ้น</li> <li>T6 นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลและการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของธนาคาร</li> <li>T7 ธนาคารพาณิชย์ขยายฐานลูกค้าภาคการเกษตร รวมถึงแนวโน้มการเพิ่มขึ้นของสถาบันการเงินที่ไม่มีธนาคารพาณิชย์ (Non-Bank) ส่งผลกระทบต่อการรักษาฐานลูกค้าของธนาคาร</li> </ul>

ภาพที่ 52 SWOT Matrix ของ ธ.ก.ส.



SA/SC ธ.ก.ส.	SWOT ธ.ก.ส.	SWOT การจัดการความรู้
<p><b>SA01</b> เป็นเลิศในสถาบันการเงินภาคการเกษตรรองรับการเติบโตของธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร (S1 S4 S5 O3 O4 O5)</p> <p><b>SC01</b> การเตรียมความพร้อมและยกระดับขีดความสามารถบุคลากรให้ทันต่อการแข่งขันทางธุรกิจ (W4 W5 O1 O4)</p> <p><b>CC01</b> ธนาคารที่มีความเชี่ยวชาญในการเป็นแหล่งเงินทุนภาคการเกษตร</p> <p><b>CC02</b> เป็นธนาคารที่เชี่ยวชาญการพัฒนาลูกค้าและชุมชนด้วยเครือข่าย</p>	<p><b>จุดแข็ง (Strength)</b></p> <p>S1 เป็นสถาบันการเงินเฉพาะกิจ (SFI) เพียงแห่งเดียวที่จัดตั้งขึ้นด้วยวัตถุประสงค์สนับสนุนการเข้าถึงบริการทางการเงินที่เท่าเทียมให้กับภาคการเกษตร</p> <p>S2 มีภาคีเครือข่ายความร่วมมือจากองค์กรภาครัฐ เอกชน และสถาบันการศึกษาทั้งในประเทศ และต่างประเทศ</p> <p>S4 มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด มีความเข้าใจ และความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้ามายาวนาน</p> <p>S5 มีปัจจัยพื้นฐานการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมของชุมชนที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนทำให้เป็นสถาบันการเงินที่มี ความพร้อมนำไปสู่การเปลี่ยนผ่านตามแนวคิด ESG และความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutrality)</p>	<p><b>จุดแข็ง (Strength)</b></p> <p>S1 ผู้นำองค์กรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้</p> <p>S2 ธนาคารเสริมสร้างขีดความสามารถพนักงานการจัดการความรู้ เช่น กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (CoPs) ระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR) หลักสูตรการพัฒนา</p> <p>S3 ธนาคารมีกระบวนการ เครื่องมือ และระบบสนับสนุนการจัดการความรู้</p> <p>S4 ธนาคารส่งเสริมค่านิยม วัฒนธรรม และบรรยากาศการเรียนรู้และการจัดการความรู้</p> <p>S5 ธนาคารมีการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ในระบบคู่มือ และระบบคลังความรู้ ธ.ก.ส. (LR)</p>
	<p><b>จุดอ่อน (Weakness)</b></p> <p>W2 ลูกค้ามีความเปราะบางทั้งในด้านศักยภาพทางการเงินและเป็นผู้สูงอายุมากขึ้น</p> <p>W4 ทักษะความเชี่ยวชาญของบุคลากรในการอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับธุรกิจใหม่</p> <p>W5 ความสามารถในการสร้างรายได้ของธนาคารลดลง</p>	<p><b>จุดอ่อน (Weakness)</b></p> <p>W4 องค์ความรู้ยังไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและทิศทางอนาคต</p> <p>W5 การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ทำให้การจัดการความรู้ไม่ครบถ้วน ครอบคลุม</p> <p>W3 การวัดผลการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ ไม่สามารถระบุเป็นตัวชี้วัดที่สะท้อน ผลลัพธ์ที่ชัดเจน</p>
	<p>W3 กระบวนการทำงานภายใน (Operation) ยังมีข้อจำกัดในการเปลี่ยนผ่านไปสู่ดิจิทัล</p>	<p>W1 ธนาคารกำหนดค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้านการจัดการความรู้ แต่การรับรู้ยังไม่ทั่วถึง</p> <p>W2 ระบบจัดเก็บองค์ความรู้ไม่ดึงดูดให้พนักงานแสวงหาความรู้เท่าที่ควร</p>
	<p><b>โอกาส (Opportunity)</b></p> <p>O1 แนวโน้มการให้บริการทางการเงินแบบดิจิทัล และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นำไปสู่การลดต้นทุนการดำเนินงาน และเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจ</p> <p>O4 แนวโน้มความต้องการความมั่นคงทางอาหาร (Food Security) การบริโภคเพื่อสุขภาพเป็นโอกาสในการสนับสนุนเงินทุนและ พัฒนภาคการเกษตรรองรับการมุ่งสู่ธุรกิจเกษตรมูลค่าสูง</p>	<p><b>โอกาส (Opportunity)</b></p> <p>O2 เกษตรกรลูกค้ามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการความรู้ของธนาคารอย่างต่อเนื่อง</p> <p>O3 รัฐบาลมีนโยบายในการใช้ความรู้และนวัตกรรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและภาคการเกษตร</p> <p>O4 เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการเข้าถึงองค์ความรู้ เช่น Application Line, FACEBOOK ฯลฯ</p>
	<p>O2 ทิศทางการพัฒนาที่มุ่งเน้นความยั่งยืนของสังคม และสิ่งแวดล้อม (Environment Social Governance: ESG) เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการ และเป็นแหล่งเงินทุนที่สนับสนุน การเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่ความยั่งยืน</p> <p>O3 นโยบายภาครัฐที่สนับสนุนภาคการเกษตรในมิติของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ผ่าน ธ.ก.ส. เป็นโอกาสในการเข้าถึงชุมชน</p>	<p>O1 เครือข่ายความรู้ภายนอกมีความหลากหลายทั้งภาครัฐ เอกชน เกษตรกรและสถาบันการศึกษา มุ่งเน้นความยั่งยืนของสังคม และสิ่งแวดล้อม (Environment Social Governance: ESG) เป็นโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการ และเป็นแหล่งเงินทุนที่สนับสนุน การเปลี่ยนผ่านธุรกิจสู่ความยั่งยืน</p> <p>O5 มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ภายนอก และมาตรฐานสากล ISO 30401 ด้านการจัดการความรู้สนับสนุนภาคการเกษตรในมิติของเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ผ่าน ธ.ก.ส. เป็นโอกาสในการเข้าถึงชุมชน</p>
	<p><b>อุปสรรค (Threat)</b></p> <p>T1 หนี้สินครัวเรือนอยู่ในระดับสูง และ NPLs มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อการขยายการเติบโตของสินเชื่อได้มากขึ้น</p> <p>T2 การเปลี่ยนผ่านอายุลูกค้าและสัดส่วนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น ทำให้ศักยภาพการหารายได้ลดลง กระทั่งต้องปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์และบริการรองรับทั้งลูกค้ากลุ่มเดิมและกลุ่มใหม่</p> <p>T3 รายได้ที่เป็นเงินสดของครัวเรือนเกษตรกรที่พึ่งพิงรายได้จากภาคการเกษตรและภาคอุตสาหกรรมหดตัวลงจากความไม่แน่นอนของภัยธรรมชาติและการเคลื่อนย้ายแรงงานลดลง ส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าเกษตรกรลดลง</p> <p>T6 นโยบายเร่งด่วนของรัฐบาลและการจัดสรรงบประมาณแผ่นดิน ส่งผลกระทบในการบริหารจัดการของธนาคาร</p>	<p><b>อุปสรรค (Threat)</b></p> <p>T1 การติดตามนโยบายรัฐส่งผลให้การจัดการความรู้ได้รับความสนใจเป็นลำดับรอง</p> <p>T4 ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ทำให้รายได้ของธนาคารลดลง ส่งผลต่อการสนับสนุนด้านการจัดการความรู้</p> <p>T3 เครือข่ายการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องกับธนาคารยังเชื่อมโยงกันได้ไม่สมบูรณ์</p> <p>T5 ระบบการประเมินผลภายนอกทำให้กระบวนการจัดการความรู้ดำเนินการเพื่อการประเมิน</p>
	<p>T5 ภัยคุกคามทางไซเบอร์ และอาชญากรรมทางเทคโนโลยี ทำให้สถาบันการเงินมีต้นทุนสูงขึ้น</p>	<p>T2 เกษตรกรลูกค้ายังไม่เข้าถึงเทคโนโลยีและฐานข้อมูลองค์ความรู้</p>

ตารางที่ 17 การถ่ายทอด SWOT ระดับองค์กรสู่แผนแม่บทด้านการจัดการความรู้