

## บทที่ 4 บทวิเคราะห์

การศึกษาเรื่อง การจัดการเชิงกลยุทธ์ในโครงการสินเชื่อเพื่อสิ่งแวดล้อมของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ในครั้งนี้ใช้วิธีการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารและแบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์ แล้วนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยเสนอผลการวิเคราะห์เป็นส่วนต่าง ๆ ดังนี้

4.1 เป็นการเสนอผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนของข้อมูล (Input Stage) เพื่อค้นหาปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในโครงการสินเชื่อเพื่อสิ่งแวดล้อมของธนาคารโดยการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)

4.2 เป็นการเสนอผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนการจับคู่ปัจจัย (Matching Stage) เพื่อสร้างกลยุทธ์ทางเลือกโดยทำการจับคู่ปัจจัยจากตารางSWOTซึ่งจะเสนอกลยุทธ์ทางเลือกวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคแคนอนนิคัล (Cannonical Analysis)

4.3 เป็นการเสนอผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนการตัดสินใจ (Decision Stage) เพื่อเลือกกลยุทธ์โดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนคือ

1. เลือกกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกันระหว่างคู่ปัจจัยจากข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิโดยการวิเคราะห์จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficiency)
2. นำกลยุทธ์ที่เลือกมาจากขั้นตอนที่ 1 มาพิจารณาควบคู่กับนโยบายของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรตามแผนวิสาหกิจฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2538-2542) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายมากที่สุด

#### 4.1 การวิเคราะห์ในขั้นตอนของข้อมูล (Input Stage) แบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 : การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกข้อมูลจากการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำผลที่ได้มาเทียบกับเกณฑ์ในการพิจารณาที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

##### เกณฑ์ในการพิจารณา

รายการ	น้ำหนักคะแนน		ช่วงคะแนน	เกณฑ์
	โอกาส / จุดแข็ง	อุปสรรค / จุดอ่อน		
มีมากอย่างยิ่ง	5	1	4.51 – 5.50	โอกาสมาก / จุดแข็งมาก
มีมาก	4	2	3.51 – 4.50	โอกาสน้อย / จุดแข็งน้อย
ปานกลาง	3	3	2.51-3.50	ปานกลาง
มีน้อย	2	4	1.51 – 2.50	อุปสรรคน้อย / จุดอ่อนน้อย
มีน้อยอย่างยิ่ง	1	5	0.50 – 1.50	อุปสรรคมาก / จุดอ่อนมาก

#### ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ "ปัจจัยภายนอก" ที่มีผลต่อการดำเนินงานในโครงการสินเชื่อเพื่อสิ่งแวดล้อม

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1	นโยบายการเปิดเสรีทางการเงินทำให้ธนาคารต้องปรับตัวในเชิงธุรกิจมากขึ้น	2.56	1.13
2	การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมทำให้เกษตรกรหันไปประกอบอาชีพนอกภาคเกษตรที่มีรายได้สูงกว่ามากขึ้น	3.56	1.24
3	จากวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นส่งผลให้ลูกค้าของธนาคารมีความต้องการสินเชื่อลดลง	3.33	1.58
4	วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทำให้มีแรงงานตกงานเป็นจำนวนมากที่ว่างงานและกลับคืนสู่ภูมิลำเนาเพื่อทำการเกษตรและอาชีพที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร	3.89	1.17
5	ปัจจุบันภาคเกษตรไทยสูญเสียความได้เปรียบจากต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น	1.67	0.50
6	ปริมาณการนำเข้าสารเคมีป้องกันกำจัดศัตรูพืชในการเพาะปลูกในปี พ.ศ.2541 คิดเป็นปริมาณและมูลค่าที่นำเข้าเพิ่มจากปี พ.ศ.2538 ร้อยละ 47.7 และ 61.02 ตามลำดับ	1.33	0.50
7	ประสิทธิภาพในการผลิตต่ำ เนื่องจากเกษตรกรขาดความรู้	2.89	1.36
8	กิจกรรมของเกษตรกรส่วนใหญ่ในชนบทได้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากภาคเกษตรกรรมเพียงอย่างเดียวไปสู่การแปรรูปสินค้าเกษตรและการบริการมากขึ้นเรื่อยๆ	3.67	1.32
9	ผลการวิจัยของ TDRl พบว่าเกษตรกรกู้ยืมระบบน้อยลงมีเพียง 8% ส่วนที่เหลือเป็นการกู้ในระบบ	3.89	0.78
10	ปัจจุบันอาชีพเสริมที่นอกเหนือการเกษตรกลายเป็นแหล่งรายได้หลักของเกษตรกร	3.56	1.24

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
11	ปัจจุบันผู้บริโภคหันกลับมาให้ความสำคัญต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น	4.44	0.53
12	ความเสื่อมโทรมของทรัพยากร สาเหตุมาจากการขยายพื้นที่เพาะปลูก ซึ่งปัจจุบันป่าไม้เหลืออยู่ประมาณร้อยละ 26 ของพื้นที่	3.22	1.20
13	การเติบโตในภาคอุตสาหกรรมและบริการทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานออกจากภาคเกษตร	2.78	1.48
14	รัฐบาลให้ความช่วยเหลือธนาคารโดยการจ่ายเงินชดเชยให้กับเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการตามนโยบายของรัฐที่ล้มเหลว	2.33	1.00
15	ในปีพ.ศ. 2541 รัฐบาลจัดสรรงบประมาณเพิ่มทุนให้กับธนาคารเป็นจำนวนเงิน 1,400ล้านบาท	3.67	1.32
16	รัฐบาลขยายหน้าที่ของธนาคารให้สามารถช่วยเหลือทางการเงินได้กว้างขวางมากขึ้นในร่างพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. ฉบับใหม่	4.89	0.33
17	การเปลี่ยนแปลงนโยบายสินเชื่อเกษตรเป็นนโยบายสินเชื่อชนบททำให้ธนาคารพาณิชย์ลดปริมาณการให้กู้แก่ภาคเกษตร	3.56	1.24
18	รัฐบาลแก้ไขพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. ในส่วนที่จำกัดไม่ให้เอกชนถือหุ้น ธ.ก.ส. เกิน 7%	3.44	1.42
19	รัฐบาลให้ อ.บ.ต. ทั่วประเทศนำเงินมาฝากไว้กับ ธ.ก.ส.	4.11	1.27
20	ธนาคารพาณิชย์อื่นๆได้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการให้บริการทางด้านต่างๆ	3.78	1.09
21	การส่งเสริมเพื่อการลงทุนในการวิจัยทางการเกษตรมีน้อย	2.33	1.00
22	มีเกษตรกรที่รวมตัวกันเรียกร้องให้ธนาคารพักชำระหนี้ให้	2.44	1.24
23	ธนาคารมีการลงทุนในการให้บริการสินเชื่อโดยใช้ดาวเทียม วี-แซท ในการส่งข้อมูลเชื่อมโยงระหว่างสาขาซึ่งสามารถลดค่าใช้จ่ายพนักงานได้ปีละประมาณ 25 ล้านบาท	3.67	1.32

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ที่ปัจจัยภายนอกเมื่อนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ปรากฏผลดังนี้

- มีข้อที่ตกอยู่ในช่วงเกณฑ์ **โอกาสมาก** ได้แก่ ข้อที่ 16
  - มีข้อที่ตกอยู่ในช่วงเกณฑ์ **โอกาสน้อย** ได้แก่ ข้อที่ 2 , 10 , 4 , 9 , 17 , 19 , 15 , 11 , 23 , 8 , 20
  - มีข้อที่ตกอยู่ในช่วงเกณฑ์ **อุปสรรคมาก** ได้แก่ ข้อที่ 6
  - มีข้อที่ตกอยู่ในช่วงเกณฑ์ **อุปสรรคน้อย** ได้แก่ ข้อที่ 14 , 5 , 21 , 22
- ส่วนข้อ 18 , 7 , 3 , 1 , 13 และ 12 ตกอยู่ในช่วงเกณฑ์ **ปานกลาง**

ตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ "ปัจจัยภายใน" ที่มีผลต่อการดำเนินงานในโครงการสินเชื่อเพื่อสิ่งแวดล้อม

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
1	มีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานสู่การเป็น "ธนาคารสีเขียว" ที่ชัดเจนโดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารโครงการธนาคารสีเขียวขึ้นโดยเฉพาะ	3.56	0.73
2	มีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดทางการบริหารที่มุ่งเน้นเชิงธุรกิจมากขึ้น	3.22	1.20
3	การดำเนินงานตามนโยบายในการปล่อยสินเชื่อในอัตราดอกเบี้ยต่ำสวนทางกับเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ที่มุ่งหวังกำไร	3.22	1.20
4	ในปัจจุบันมีการขยายบทบาทการดำเนินงานให้สามารถช่วยเหลือเกษตรกรได้อย่างเต็มที่	4.44	0.53
5	ธนาคารมีเครือข่ายการดำเนินงานกว่า 600 สาขาครอบคลุมอยู่ทั่วประเทศ	4.67	0.50
6	มีการจัดทำสาขาด้านแบบ (Model Branch) เพื่อพัฒนาการบริการที่ดีขึ้น	4.67	0.53
7	มีคณะทำงานจากส่วนกลางเพื่อให้คำแนะนำกับสาขาในการแก้ไขปัญหาหนี้สงสัยจะสูญทางด้านการเกษตร	3.78	0.67
8	ธนาคารได้ดำเนินการรื้อปรับระบบ (Re-engineering) เพื่อลดต้นทุนทางธุรกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	3.89	0.78
9	โครงสร้างการดำเนินงานของธนาคารยังยึดติดอยู่กับ พ.ร.บ. และข้อบังคับของทางราชการ	3.11	1.05
10	มีระบบงานตรวจสอบภายในที่สามารถกำกับดูแลการบริหารงานสาขาให้มีประสิทธิภาพ	4.00	1.22
11	แบบฟอร์มการกู้ยืมเงินของธนาคารมีความยุ่งยากในการกรอกข้อมูล	3.89	1.17
12	โครงสร้างของธนาคารขาดความคล่องตัวและไม่ยืดหยุ่น	2.67	1.32
13	มีการให้สินเชื่อดอกเบี้ยต่ำเพื่อสนับสนุนการปลูกสร้างสวนป่า	4.44	0.53
14	มีการให้สินเชื่อเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการปลูกพืชผักปลอดสารพิษ	4.44	0.53
15	มีการจัดทำผลิตภัณฑ์เงินฝากชนิดใหม่ที่นำเสนอมาให้บริการ	4.22	0.44
16	สามารถให้บริการทางการตลาดแก่เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร	3.22	1.48
17	มีการจำหน่ายปุ๋ยเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร	3.22	1.48
18	ธนาคารได้รับเงินกู้จาก OECF และ ADB จำนวน 200 ล้านดอลลาร์เพื่อปล่อยกู้ในโครงการที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม	4.44	0.53
19	ธนาคารมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน	3.33	1.32
20	ธนาคารต้องเพิ่มสัดส่วนเงินกู้จากต่างประเทศซึ่งมีอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าในประเทศ	2.89	1.62
21	ธนาคารมีการระดมทุนโดยการจำหน่ายหุ้นเพิ่มทุนจำนวน 15 ล้านบาทให้แก่เกษตรกรและประชาชนทั่วไป	3.78	1.09

ข้อที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
22	อัตราเพิ่มของหนี้สินเพิ่มเฉลี่ยปีละ 23.19%	2.11	1.17
23	ปี 2539 อัตราเพิ่มของกำไรสุทธิมีอัตราเพิ่มลดลง	3.22	1.20
24	เงินกู้ต่างประเทศมีเงื่อนไขให้ปล่อยกู้ในโครงการที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการพัฒนาและการลงทุน	3.56	0.88
25	การปรับเปลี่ยนการจัดชั้นสินเชื่อนำใหม่ทำให้ธนาคารมีการตั้งสำรองสินเชื่อในอัตราที่สูงขึ้น	2.67	1.58
26	ในปี 2541 อัตราการชำระหนี้คืนของลูกค้าเกษตรกรรายคนมีสัดส่วนที่สูงถึง 84.7%	3.89	1.17
27	ธนาคารมีการพัฒนาเทคโนโลยีออนไลน์เพื่อรองรับการขยายงานของธนาคาร	4.33	0.50
28	การพัฒนาเทคโนโลยีในการให้บริการทางการเงินทำให้ธนาคารมีการระดมทุนเพิ่มสูงขึ้น	4.11	0.93
29	ธนาคารมีการประชาสัมพันธ์ถึงกิจกรรมและการดำเนินงานของธนาคารอย่างต่อเนื่อง	4.00	0.87
30	การประท้วงของกลุ่มเกษตรกรที่เกิดขึ้นทุกปีมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของธนาคาร	2.67	1.00
31	ธนาคารได้รับความเชื่อถือจากสถาบันการเงินต่างประเทศ	4.67	0.50
32	เกษตรกรส่วนใหญ่คิดว่าเงินกู้จากธนาคารเป็นเงินช่วยเหลือจากรัฐบาล	2.44	1.24
33	บุคลากรของธนาคารมีความรู้ความสามารถทันกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทางการเงิน	3.89	0.78
34	มีความพอใจเพียงของบุคลากร	3.67	1.00

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในเมื่อนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ปรากฏผลดังนี้

- มีข้อที่ตกอยู่ในช่วงเกณฑ์ **จุดแข็งมาก** ได้แก่ ข้อที่ 5, 31
  - มีข้อที่ตกอยู่ในช่วงเกณฑ์ **จุดแข็งน้อย** ได้แก่ ข้อที่ 34 , 33 , 29 , 27 , 26 , 24 , 21 , 18 , 14, 13, 10, 8, 7, 6 , 4, 1, 28, 11, 28
  - มีข้อที่ตกอยู่ในช่วงเกณฑ์ **จุดอ่อนน้อย** ได้แก่ ข้อที่ 22 , 32
  - ไม่มีข้อใดที่ตกอยู่ในช่วงเกณฑ์ **จุดอ่อนมาก**
- ส่วนข้อ 9 , 23 , 30 , 25 , 3 , 12 , 20 , 2 , 16 , 17 และ 19 ตกอยู่ในช่วงเกณฑ์ **ปานกลาง**

**ส่วนที่ 2 : การวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัจจัยร่วม โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)**

หลังจากที่ทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก พบว่ามีตัวแปรที่เป็น "โอกาส" "อุปสรรค" "จุดแข็ง" และ"จุดอ่อน" จากข้อมูลที่ได้จากการวิจัยสำรวจและข้อมูลจากการวิจัยเอกสารเป็นจำนวนมาก ดังนั้นเพื่อให้เกิดความสะดวกในการสร้างกลยุทธ์ ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรในแต่ละกลุ่ม ( S-W-O-T ) มาทำการวิเคราะห์เพื่อหา "ปัจจัยร่วม" ที่สามารถนำมาเป็นตัวแทนตัวแปรในแต่ละกลุ่มผลการวิเคราะห์ปัจจัย แบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

**(1) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจากการวิจัยเชิงสำรวจ (ข้อมูลปฐมภูมิ)**

1.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัย ภายนอก ที่มีผลต่อการดำเนินงานในโครงการสินเชื่อเพื่อสิ่งแวดล้อมของธ.ก.ส. ในจังหวัดเชียงใหม่

**ตาราง 5 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบหลักของ "โอกาส": หมุนแกนโดยวิธีอควิแมกซ์**

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4
O10	0.95686	-0.11253	0.13750	-0.08562
O11	0.17231	0.14233	0.84307	-0.18312
O14	-0.31829	0.72375	0.01641	-0.05256
O15	-0.51885	-0.46683	0.13308	0.62039
O16	-0.06469	0.22389	-0.74558	-0.49721
O17	0.50670	0.54973	0.35021	-0.04378
O18	0.15839	0.36077	0.10073	0.90493
O19	-0.48568	-0.13517	-0.25496	0.77151
O2	0.61996	0.52805	-0.20351	-0.40509
O22	0.95398	-0.05038	0.15496	-0.12778
O25	0.27474	-0.55348	-0.72374	-0.21928
O4	0.03405	0.74340	0.21549	-0.09436
O8	0.30006	0.50694	0.56551	-0.10569
O9	0.29498	0.82276	0.29081	0.22367

จากตาราง 5 สามารถกำหนดกลุ่มปัจจัย "โอกาส" ได้ 4 กลุ่มดังนี้

กลุ่มปัจจัยที่ 1 : การเปลี่ยนแปลงแหล่งรายได้หลักของเกษตรกร

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 2 ตัวแปรคือ

- การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมส่งผลต่อการประกอบอาชีพของเกษตรกร (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = 0.62$ )
- รายได้หลักของเกษตรกรรวมมาจากอาชีพเสริมที่นอกเหนือการเกษตร (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = 0.96$ )

**กลุ่มปัจจัยที่ 2 : จำนวนแรงงานว่างงานที่กลับสู่ภูมิภาคและ การเปลี่ยนแปลงนโยบายสินเชื่อของรัฐ**

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 4 ตัวแปรคือ

- จำนวนแรงงานที่ว่างงานและกลับคืนสู่ภูมิภาคเป็นจำนวนมาก (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = 0.74$ )
- ปริมาณเงินที่เกษตรกรกู้ยืมออกระบบน้อยลง (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = 0.82$ )
- การเปลี่ยนแปลงนโยบายสินเชื่อเกษตรกรเป็นนโยบายสินเชื่อชนบท (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = 0.55$ )
- รัฐบาลจ่ายเงินชดเชยให้กับเกษตรกรที่เข้าร่วมโครงการของรัฐที่ล้มเหลว (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = 0.72$ )

**กลุ่มปัจจัยที่ 3 : นโยบายของรัฐที่สนับสนุนแหล่งเงินทุนให้กับธนาคาร**

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 3 ตัวแปรคือ

- รัฐบาลแก้ไขพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. ในส่วนที่จำกัดไม่ให้เอกชนถือหุ้น ธ.ก.ส. เกิน 7% (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = 0.90$ )
- รัฐบาลให้ อดต. ทั่วประเทศนำเงินมาฝากไว้กับ ธ.ก.ส. (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = 0.77$ )
- รัฐบาลจัดสรรงบประมาณเพิ่มทุนให้กับธนาคาร (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = 0.62$ )

**กลุ่มปัจจัยที่ 4 : การขยายขอบเขตการดำเนินงานและผู้บริหารให้ความสำคัญต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น**

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 4 ตัวแปรคือ

- การแก้ไขพระราชบัญญัติ ธ.ก.ส. ฉบับใหม่ (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = -0.74$ )
- ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อม (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = 0.84$ )
- การลงทุนในเทคโนโลยีในการให้บริการสินเชื่อ (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = -0.72$ )
- การเปลี่ยนแปลงกิจกรรมทางการเกษตรไปสู่การแปรรูปสินค้าเกษตรมากขึ้น (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = 0.56$ )

ตาราง 6 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบหลักของ “อุปสรรค” : หมุนแกนโดยวิธีอควิแมกซ์

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3
T1	-0.90352	-0.10838	-0.25778
T12	-0.25264	0.53084	0.72430
T13	0.09412	-0.15610	0.79554
T20	0.52096	0.31825	0.38958
T21	-0.02195	-0.79333	0.26885
T24	-0.03963	-0.11349	0.83990
T3	0.88014	-0.01342	-0.10957
T5	0.03070	0.95034	-0.13438
T6	0.36307	0.63859	0.46151
T7	0.48242	0.73194	0.42632

จากตาราง 6 สามารถกำหนดกลุ่มปัจจัย “อุปสรรค” ได้ 3 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มปัจจัยที่ 1 : เกษตรกรขาดความรู้และปริมาณการใช้สารเคมีในปริมาณมากทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น** ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 4 ตัวแปรคือ

- ปริมาณการนำเข้าสารเคมีป้องกันกำจัดศัตรูพืช (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = 0.63$ )
- ประสิทธิภาพในการผลิตต่ำ (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = 0.73$ )
- ต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้น (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = 0.95$ )
- การลงทุนในการวิจัยทางการเกษตรมีน้อย (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = -0.79$ )

**กลุ่มปัจจัยที่ 2 : การปรับตัวในเชิงธุรกิจให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทางการเงินและปัญหานี้สินของเกษตรกร** ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 3 ตัวแปรคือ

- วิกฤตเศรษฐกิจทำให้ความต้องการสินเชื่อลดลง (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = 0.88$ )
- การปรับตัวในเชิงธุรกิจมากขึ้น (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = -0.90$ )
- ธนาคารอื่น ๆ มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = 0.52$ )

**กลุ่มปัจจัยที่ 3 : ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและ การเคลื่อนย้ายแรงงานออกจากภาคเกษตร** ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 3 ตัวแปรคือ

- การเคลื่อนย้ายแรงงานออกจากภาคเกษตร (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = 0.79$ )
- ความเสื่อมโทรมของทรัพยากร (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = 0.72$ )
- มีการเรียกร้องให้พักชำระหนี้ให้ (น้ำหนักองค์ประกอบ  $I = 0.83$ )



1.2 ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยภายใน ที่มีผลต่อการดำเนินงานในโครงการสินเชื่อเพื่อสิ่งแวดล้อม

ตาราง 7 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบหลักของ “จุดแข็ง” : หมุนแกนโดยวิธีอควิแมกซ์

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6
S1	0.54098	-0.33280	0.63850	-0.06541	-0.26493	0.23970
S10	-0.17019	0.19873	0.42790	0.84524	0.08754	0.00802
S13	0.27108	0.34176	0.84153	0.21501	0.04044	0.21944
S14	0.27108	0.34176	0.84153	0.21501	0.04044	0.21944
S17	0.82180	-0.04653	0.05991	0.11838	-0.21109	0.35594
S18	0.92930	0.02874	-0.00731	0.03909	0.09281	0.22873
S2	0.34026	0.20828	0.05682	0.61763	0.62802	0.19951
S21	-0.24556	0.63567	0.58662	-0.04125	0.03362	-0.40103
S22	0.25254	0.25384	0.14650	0.60571	0.58857	0.24841
S24	-0.04689	-0.25550	-0.11557	0.88053	0.30259	-0.08031
S29	0.03214	-0.10542	0.44210	-0.27232	0.10282	0.74809
S31	0.16996	0.23187	0.29559	0.56337	0.15292	0.68724
S33	-0.62232	0.27636	0.30736	0.10659	0.44927	0.44806
S35	-0.10855	-0.6662	-0.05337	0.13526	-0.64773	0.19946
S37	-0.42781	0.08034	0.82876	0.19177	-0.09081	-0.09875
S39	-0.13813	-0.22804	-0.13226	0.17799	0.92318	-0.03443
S4	0.16663	0.91901	0.14692	0.23026	0.01827	0.13274
S40	0.12343	-0.07542	-0.14019	0.16216	0.75893	0.58428
S5	0.68545	0.40739	0.34696	-0.07848	0.08952	0.24614
S6	0.16663	0.91901	0.14692	0.23026	0.01827	0.13274
S7	0.34713	0.15427	-0.05519	0.03452	0.05587	0.91680
S8	-0.39954	0.12441	0.16860	0.71224	-0.15216	-0.47199

จากตาราง 7 สามารถกำหนดเป็นกลุ่มปัจจัย “จุดแข็ง” ได้ 6 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มที่ 1 : มีระบบการตรวจสอบการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ**

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 4 ตัวแปรคือ

- มาตรการป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน (น้ำหนักองค์ประกอบ = 0.60)
- การดำเนินการหรือปรับระบบ (น้ำหนักองค์ประกอบ = 0.71)
- ระบบงานตรวจสอบภายใน (น้ำหนักองค์ประกอบ = 0.84)
- การจำหน่ายหุ้นแก่เกษตรกรและประชาชนทั่วไป (น้ำหนักองค์ประกอบ = 0.88)

**กลุ่มที่ 2 : การขยายขอบเขตการดำเนินงานและได้รับเงินสนับสนุนจากต่างประเทศ**  
ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 4 ตัวแปรคือ

- การขยายบทบาทการดำเนินงานให้กว้างมากขึ้น (น้ำหนักองค์ประกอบ = 0.91)
- ธนาคารได้เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำจากต่างประเทศ (น้ำหนักองค์ประกอบ = 0.63)
- การจัดทำสาขาค้นแบบเพื่อพัฒนาการบริการ (น้ำหนักองค์ประกอบ = 0.91)
- การประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง (น้ำหนักองค์ประกอบ = -0.66)

**กลุ่มที่ 3 : มีนโยบายที่มุ่งสู่การเป็นธนาคารสีเขียวที่ชัดเจน**

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 4 ตัวแปรคือ

- จัดตั้งคณะกรรมการบริหารโครงการธนาคารสีเขียว (น้ำหนักองค์ประกอบ = 0.63)
- สนับสนุนสินเชื่อดอกเบี้ยต่ำเพื่อสนับสนุนการปลูกป่า (น้ำหนักองค์ประกอบ = -0.84)
- สนับสนุนและส่งเสริมการปลูกพืชผักปลอดสารพิษ (น้ำหนักองค์ประกอบ = -0.84)
- สถาบันการเงินต่างประเทศให้ความเชื่อถือ (น้ำหนักองค์ประกอบ = 0.82)

**กลุ่มที่ 4 : เครือข่ายการดำเนินงานสาขาและการให้บริการที่ครอบคลุม**

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 4 ตัวแปรคือ

- การพัฒนาเทคโนโลยีออนไลน์เพื่อรองรับการขยายงาน (น้ำหนักองค์ประกอบ = -0.62)
- การจำหน่ายปุ๋ยเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร (น้ำหนักองค์ประกอบ = 0.92)
- ให้บริการทางด้านการตลาดแก่เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร (น้ำหนักองค์ประกอบ = 0.82)
- มีเครือข่ายการดำเนินงานครอบคลุมทั่วประเทศ (น้ำหนักองค์ประกอบ = 0.68)

**กลุ่มที่ 5 : อัตราการชำระหนี้คืนอยู่ในระดับที่สูงและปริมาณเงินกู้เพิ่มขึ้นทุกปี**

ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 3 ตัวแปรคือ

- อัตราการชำระหนี้คืนของเกษตรกรสูงประมาณ 85% (น้ำหนักองค์ประกอบ = 0.68)
- มีคณะทำงานจากส่วนกลางเพื่อแก้ไขปัญหาหนี้สงสัยจะสูญ (น้ำหนักองค์ประกอบ = 0.91)
- จำนวนเงินกู้ที่ปล่อยมีอัตราเพิ่มขึ้นทุกปี เฉลี่ย 17.79% (น้ำหนักองค์ประกอบ = 0.74)

**กลุ่มที่ 6 : บุคลากรของธนาคารมีความรู้ความสามารถ และการบริหารที่มุ่งเน้นเชิงธุรกิจมากขึ้น**  
ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 3 ตัวแปรคือ

- การเปลี่ยนแปลงแนวคิดที่มุ่งเน้นเชิงธุรกิจมากขึ้น (น้ำหนักองค์ประกอบ = 0.62)
- ความพอเพียงของบุคลากร (น้ำหนักองค์ประกอบ = 0.75)
- บุคลากรมีความรู้ความสามารถ (น้ำหนักองค์ประกอบ = 0.92)

ตาราง 8 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบหลักของ “จุดอ่อน” : หมุนแกนโดยวิธีอควิแมกซ์

Variable	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
W11	0.04493	-0.28676	0.40844	0.78158
W12	0.50388	0.68566	0.05495	0.01366
W23	0.09946	0.96792	-0.15858	-0.05676
W26	0.37315	0.65898	0.30806	-0.37455
W27	0.87585	-0.06534	0.18431	-0.09324
W3	0.42523	0.01388	0.86703	-0.18182
W30	0.89171	0.24649	0.18084	0.24663
W34	0.06862	-0.02814	-0.10519	0.97262
W36	-0.12785	0.05751	0.91552	0.29024
W38	-0.57905	-0.25311	0.08561	-0.16829
W9	-0.29467	0.65107	0.27100	-0.34199

จากตาราง 8 สามารถกำหนดเป็นกลุ่มปัจจัย “จุดอ่อน” ได้ 4 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มที่ 1 : ปัญหาจากโครงสร้างการดำเนินงานและหนี้สิน** ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 4 ตัวแปร

- โครงสร้างการดำเนินงานของธนาคารยังยึดติดกับระบบราชการ (I = 0.65)
- อัตราเพิ่มของหนี้สินเพิ่มเฉลี่ยปีละ 23.19% (I = 0.65)
- โครงสร้างของธนาคารขาดความคล่องตัวและไม่ยืดหยุ่น (I = 0.68)
- ธนาคารต้องเพิ่มสัดส่วนเงินกู้จากต่างประเทศ (I = 0.96)

**กลุ่มที่ 2 : ภาพลักษณ์ของธนาคารและความขัดแย้งระหว่างนโยบายการดำเนินงานของธนาคารต่อไปในอนาคต** ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 2 ตัวแปร

- ความขัดแย้งระหว่างนโยบายของธนาคารกับนโยบายของรัฐ (I = 0.86)
- การประท้วงของกลุ่มเกษตรกร (I = 0.91)

**กลุ่มที่ 3 : ภาวะต้นทุนเงินและทัศนคติของเกษตรกรที่มีต่อธนาคาร** ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 3 ตัวแปรคือ

- การปรับเปลี่ยนการจัดชั้นสินเชื่อใหม่ (I = 0.89)
- เกษตรกรส่วนใหญ่คิดว่าเงินกู้จากธนาคารเป็นเงินช่วยเหลือจากรัฐบาล (I = -0.57)
- อัตราเพิ่มของกำไรสุทธิมีอัตราเพิ่มลดลง (I = 0.87)

**กลุ่มที่ 4 : ภาวะต้นทุนการดำเนินงานและความยุ่งยากในการกู้ยืมเงิน** ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กัน 2 ตัวแปรคือ

- แบบฟอร์มการกู้ยืมเงินของธนาคารมีความยุ่งยาก (I = 0.78)
- ภาวะต้นทุนในการลงทุนพัฒนาทางเทคโนโลยี (I = 0.97)

## (2) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกข้อมูลจากการวิจัยเชิงเอกสาร

2.1 ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอก ที่มีผลต่อการดำเนินงานในโครงการสินเชื่อเพื่อสิ่งแวดล้อม

ตาราง 9 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบหลักของ "โอกาส" : หมุนแกนโดยวิธีอิกวิแมกซ์

Variable	Factor1	Factor2	Factor3	Factor4	Factor5
O194	0.31163	-0.70563	-0.34645	0.36024	0.05659
O196	-0.01828	0.76834	0.46942	-0.26741	0.16765
O197	0.04428	0.82892	0.40132	-0.22763	0.09973
O198	-0.17085	0.92783	0.14346	-0.06951	-0.00944
O43	0.42933	-0.68048	-0.12788	0.49144	-0.196650
O301	0.17070	-0.49198	-0.09135	0.66416	0.17058
O38	0.36506	-0.21427	0.14064	0.82544	0.25780
O191	0.05278	-0.08548	-0.33239	0.83255	-0.10727
O10	0.20963	-0.02262	0.42261	0.16701	0.63215
O190	-0.01006	-0.12151	-0.18728	-0.22870	0.86729
O36	-0.21588	0.21939	0.15898	0.35859	0.68844
O200	-0.83075	0.38926	0.01135	-0.17302	-0.02316
O8	0.66913	-0.43645	-0.26731	0.47921	-0.15653
O6	0.80535	-0.13407	-0.18307	0.48462	-0.08925
O28	-0.60868	0.33175	0.53863	-0.33737	0.30317
O30	0.73783	-0.21841	-0.33404	0.48012	-0.17909
O31	0.68951	-0.34511	-0.31035	0.49231	-0.16426
O33	-0.68102	-0.01963	0.52617	-0.21376	0.22403
O195	-0.11476	0.14423	0.91890	-0.18497	-0.01486
O202	-0.09686	0.28526	0.91853	-0.06987	0.15363
O203	-0.02961	0.39722	0.83329	-0.05960	0.28414
O201	0.52694	-0.55853	-0.11435	0.57057	-0.05048
O22	0.48953	-0.49875	-0.18307	0.73760	-0.17563

จากตาราง 9 กำหนดกลุ่มปัจจัย "โอกาส" ได้ 5 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 : องค์ประกอบด้านสถาบันเกษตรกรและ GPPสาขาการแปรรูปสินค้าเกษตรประกอบด้วย  
ตัวแปรที่สัมพันธ์กันจำนวน 7 ตัวแปร คือ

- มูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัดสาขาการแปรรูปสินค้าเกษตร (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $l = -0.68$ )
- จำนวนปศุสัตว์ในจังหวัด (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $l = -0.70$ )

- เนื้อที่เพาะปลูกในจังหวัดเชียงใหม่ (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.76$ )
- เนื้อที่เก็บเกี่ยวในจังหวัด (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.82$ )
- ผลผลิตรวม (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.92$ )
- จำนวนสมาชิกสหกรณ์การเกษตร (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.57$ )
- จำนวนกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดเชียงใหม่ (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.73$ )

**กลุ่มที่ 2 : องค์ประกอบด้านจำนวนแรงงานว่างงานและ GPP สาขาเกษตรรวม ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กันจำนวน 4 ตัวแปร คือ**

- มูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัดรวมทุกสาขาการผลิต (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.66$ )
- มูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัดสาขากสิกรรม (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.82$ )
- มูลค่าผลิตภัณฑ์จังหวัดสาขาเกษตร (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.83$ )
- จำนวนคนว่างงานในจังหวัดเชียงใหม่ (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.83$ )

**กลุ่มที่ 3 : องค์ประกอบด้านเนื้อที่ถือครองทางการเกษตรและ การชลประทานประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กันจำนวน 4 ตัวแปร คือ**

- การปลูกพืชฤดูแล้งในจังหวัดเชียงใหม่ (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = -0.83$ )
- พื้นที่ส่งน้ำฤดูแล้งของโครงการสูบน้ำด้วยไฟฟ้า (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.66$ )
- เนื้อที่ชลประทานที่สร้างเสร็จถึงสิ้นปี (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.80$ )
- เนื้อที่ถือครองทางการเกษตรรวมในจังหวัดเชียงใหม่ (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.68$ )

**กลุ่มที่ 4 : องค์ประกอบการซื้อขายผลผลิตทางการเกษตร ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กันจำนวน 3 ตัวแปร คือ**

- ดัชนีราคาการรวม (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.91$ )
- ดัชนีมูลค่าการรวม (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.91$ )
- ดัชนีปริมาณผลผลิตรวม (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.83$ )

**กลุ่มที่ 5 : องค์ประกอบด้านจำนวนประชากรและลักษณะการถือครองที่ดิน ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กันจำนวน 2 ตัวแปร คือ**

- ลักษณะการถือครองที่ดิน ที่เป็นเนื้อที่ของตนเอง (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.63$ )
- จำนวนประชากรในจังหวัดเชียงใหม่ (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.86$ )

ตาราง 10 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบหลักของ “อุปสรรค” : หมุนแกนโดยวิธีอควิแมกซ์

Variable	Factor1	Factor2
T188	0.97110	0.17607
T189	0.80284	0.46560
T182	0.25909	0.92156
T199	0.22587	0.95317
T1	-0.13860	0.75822

จากตาราง 10 กำหนดกลุ่มปัจจัย “อุปสรรค” ได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มที่ 1 : องค์ประกอบการขยายบทบาทของสถาบันการเงินอื่นในชนบท ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กันจำนวน 2 ตัวแปร คือ**

- จำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ ในจังหวัดเชียงใหม่ (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.97$ )
- จำนวนเงินให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์อื่น ๆ ในจังหวัดเชียงใหม่ (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.96$ )

**กลุ่มที่ 2 : องค์ประกอบด้านปริมาณการใช้สารเคมีของเกษตรกร ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กันจำนวน 3 ตัวแปร คือ**

- ปริมาณการจำหน่ายสารกำจัดวัชพืชสำเร็จรูป (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.92$ )
- ปริมาณปุ๋ยเคมีที่ใช้ในจังหวัดเชียงใหม่ (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.95$ )
- ปริมาณปุ๋ยที่ อ.ต.ก.จำหน่ายให้แก่เกษตรกรในจังหวัดเชียงใหม่ (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.75$ )

## 2.2 ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยภายใน ที่มีผลต่อการดำเนินงานในโครงการสินเชื่อเพื่อสิ่งแวดล้อม

ตาราง 11 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบหลักของ “จุดแข็ง” : หมุนแกนโดยวิธีอควิแมกซ์

Variable	Factor1	Factor2
S1	0.96360	-0.21406
S4	-0.80268	0.59126
S5	-0.79491	0.59894
S6	0.97638	-0.14398
S14	0.95079	-0.13849
S15	0.99158	-0.09940
S16	0.99139	-0.10390
S19	0.99490	-0.06861
S33	0.98734	-0.05286
S2	0.76203	0.48238
S19	0.99434	0.00767
S21	0.67694	-0.72282
S22	0.18270	0.88308
S23	-0.09829	0.89943
S24	0.67878	-0.71354
S27	0.99294	-0.06360

จากตาราง 11 กำหนดกลุ่มปัจจัย “จุดแข็ง” ได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มที่ 1 : องค์ประกอบด้านความพร้อมของบุคลากรและจำนวนสาขาที่ครอบคลุมประกอบกับมีอัตราการชำระหนี้อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กันจำนวน 12 ตัวแปร คือ**

- จำนวนเกษตรกรลูกค้ารายคน (ครัวเรือน) (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.96$ )
- จำนวนกลุ่มเกษตรกรที่เป็นลูกค้า (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = -0.80$ )
- จำนวนสมาชิกของกลุ่มเกษตรกร (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = -0.79$ )
- จำนวนเกษตรกรลูกค้าและสมาชิกสถาบันเกษตรกร (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.97$ )
- จำนวนพนักงานที่สำนักงานใหญ่ (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.95$ )
- จำนวนพนักงานในสาขาต่างๆ (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.99$ )
- จำนวนพนักงานรวมทั้งหมด (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.99$ )
- จำนวนเงินที่รับชำระคืนเงินกู้ระหว่างปีจากเกษตรกรรายคน (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.99$ )
- จำนวนสาขาระดับหน่วยอำเภอ (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.98$ )
- จำนวนสหกรณ์การเกษตรที่เป็นลูกค้า (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.76$ )
- จำนวนเงินที่รับชำระคืนเงินกู้ของลูกค้าเกษตรกรรายคน (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.99$ )
- จำนวนเงินที่รับชำระคืนเงินกู้ของลูกค้าสหกรณ์ (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.99$ )

กลุ่มที่ 2 : องค์ประกอบด้านอัตราการชำระหนี้สินของลูกค้ำที่เป็นกลุ่มเกษตรกรอยู่ในเกณฑ์สูง ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กันจำนวน 4 ตัวแปร คือ

- จำนวนต้นเงินกู้คงเป็นหนี้เมื่อต้นปีของกลุ่มเกษตรกรลูกค้ำ (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = -0.72$ )
- การจ่ายเงินกู้ระหว่างปีของกลุ่มเกษตรกรลูกค้ำ (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.88$ )
- จำนวนเงินที่รับชำระคืนเงินกู้ระหว่างปี (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.89$ )
- จำนวนต้นเงินกู้คงเป็นหนี้เมื่อสิ้นปีของกลุ่มเกษตรกรลูกค้ำ (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = -0.71$ )

ตาราง 12 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบหลักของ “จุดอ่อน” : หมุนแกนโดยวิธีอควิแมกซ์

Variable	Factor1	Factor2
W39	-0.78643	0.10871
W40	-0.88223	0.01052
W41	-0.90378	0.08894
W42	0.98538	-0.40457
W45	0.98334	-0.07560
W50	-0.80421	-0.09406
W51	-0.90723	-0.31012
W10	0.89840	0.09696
W12	0.97909	-0.13764
W11	0.22320	0.90746

จากตาราง 12 กำหนดกลุ่มปัจจัย “จุดอ่อน” ได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 : องค์ประกอบด้านต้นทุนการดำเนินงานและหนี้สิน ประกอบด้วยตัวแปรที่สัมพันธ์กันจำนวน 9 ตัวแปร คือ

- ต้นทุนเงิน (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = -0.78$ )
- ต้นทุนในการดำเนินงาน (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = -0.88$ )
- ต้นทุนรวมทั้งหมด (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = -0.90$ )
- หนี้สิน (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.98$ )
- ยอดเงินต้นคงเป็นหนี้เฉลี่ย (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.98$ )
- ต้นทุนเงินต่อยอดเงินต้นคงเป็นหนี้เฉลี่ย (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = -0.80$ )
- ต้นทุนดำเนินงานต่อยอดเงินต้นคงเป็นหนี้เฉลี่ย (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = -0.90$ )
- ทูการดำเนินงานที่เป็นเงินกู้ (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.89$ )
- ทูการดำเนินงานที่เป็นพันธบัตร (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.97$ )

กลุ่มที่ 2 : องค์ประกอบเงินกู้จากธนาคารแห่งประเทศไทย ได้แก่

- เงินกู้จากธนาคารแห่งประเทศไทย (น้ำหนักองค์ประกอบ :  $I = 0.90$ )



การวิเคราะห์ปัจจัยในแต่ละกลุ่ม ("โอกาส" "อุปสรรค" "จุดแข็ง" และ "จุดอ่อน") จากข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและข้อมูลจากเอกสารเพื่อจำแนกกลุ่มตัวแปรและลดจำนวนตัวแปรในแต่ละกลุ่มให้น้อยลงเพื่อความสะดวกต่อการสร้างกลยุทธ์ โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือที่เรียกว่า "ปัจจัยร่วม" สามารถสรุปผลได้ดังนี้

กลุ่มปัจจัย : ข้อมูลจากการวิจัยเชิงสำรวจ	สัญลักษณ์
<b>โอกาส</b>	
1. การเปลี่ยนแปลงแหล่งรายได้หลักของเกษตรกร	OP1
2. จำนวนแรงงานว่างงานที่กลับสู่ภูมิภาคและเปลี่ยนแปลงนโยบายสินเชื่อของรัฐ	OP2
3. นโยบายของรัฐที่สนับสนุนแหล่งเงินทุนให้กับธนาคาร	OP3
4. การขยายขอบเขตการดำเนินงานและผู้บริโภคให้ความสำคัญต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น	OP4
<b>อุปสรรค</b>	
1. เกษตรกรขาดความรู้และปริมาณการใช้สารเคมีในปริมาณมากทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น	TP1
2. การปรับตัวในเชิงธุรกิจให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทางการเงินและปัญหาหนี้สินของเกษตรกร	TP2
3. ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและ การเคลื่อนย้ายแรงงานออกจากภาคเกษตร	TP3
<b>จุดแข็ง</b>	
1. มีระบบการตรวจสอบการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	SP1
2. การขยายขอบเขตการดำเนินงานและได้รับเงินสนับสนุนจากต่างประเทศ	SP2
3. มีนโยบายที่มุ่งสู่การเป็นธนาคารสีเขียวที่ชัดเจน	SP3
4. เครือข่ายการดำเนินงานสาขาและการให้บริการที่ครอบคลุม	SP4
5. อัตราการชำระหนี้ค้ำอยู่ในระดับที่สูงและปริมาณเงินกู้เพิ่มขึ้นทุกปี	SP5
6. บุคลากรของธนาคารมีความรู้ความสามารถ และการบริหารที่มุ่งเน้นเชิงธุรกิจมากขึ้น	SP6
<b>จุดอ่อน</b>	
1. ปัญหาจากโครงสร้างการดำเนินงานและหนี้สิน	WP1
2. ภาพลักษณ์ของธนาคารและความขัดแย้งระหว่างนโยบายการดำเนินงานของธนาคารต่อไปในอนาคต	WP2
3. การระดมทุนเงินและทัศนคติของเกษตรกรที่มีต่อธนาคาร	WP3
4. การระดมทุนการดำเนินงานและความยุ่งยากในการกู้ยืมเงิน	WP4

กลุ่มปัจจัย : ข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร

สัญลักษณ์

**โอกาส**

- |  |     |
|--|-----|
| 1. สถาบันเกษตรกรและ GPP สาขาการแปรรูปสินค้าเกษตร | OS1 |
| 2. จำนวนแรงงานว่างงานและ GPP สาขาเกษตรรวม        | OS2 |
| 3. เนื้อที่ถือครองทางการเกษตรและการชลประทาน      | OS3 |
| 4. การซื้อขายผลผลิตทางการเกษตร                   | OS4 |
| 5. จำนวนประชากรและลักษณะการถือครองที่ดิน         | OS5 |

**อุปสรรค**

- |   |     |
|---|-----|
| 1. การขยายบทบาทของสถาบันการเงินอื่นในชนบท | TS1 |
| 2. ปริมาณการใช้สารเคมีของเกษตรกร          | TS2 |

**จุดแข็ง**

- |  |     |
|--|-----|
| 1. ความพร้อมของบุคลากรและจำนวนสาขาที่ครอบคลุมประกอบกับ<br>มีอัตราการชำระหนี้อยู่ในเกณฑ์ที่ดี | SS1 |
| 2. อัตราการชำระหนี้คืนของลูกค้าที่เป็นกลุ่มเกษตรกรอยู่ในเกณฑ์สูง                             | SS2 |

**จุดอ่อน**

- |                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 1. ต้นทุนการดำเนินงานและหนี้สิน  | WS1 |
| 2. เงินกู้จากธนาคารแห่งประเทศไทย | WS2 |

เมื่อทราบแล้วว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็น "โอกาส" "อุปสรรค" "จุดแข็ง" และ "จุดอ่อน" ของธนาคาร  
ขั้นตอนต่อไปจะทำการวิเคราะห์ SWOT โดยการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายนอก (ได้แก่โอกาสและอุปสรรค)  
และกลุ่มปัจจัยภายใน (ได้แก่จุดแข็งและจุดอ่อน) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แคนนอนนิกัล (Canonical  
Analysis)

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนการจับคู่ปัจจัย (Matching Stage) แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : การจับคู่ปัจจัย ข้อมูลจากการวิจัยเชิงสำรวจ เพื่อสร้างกลยุทธ์ทางเลือก โดยใช้ Canonical Analysis ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 13 แสดงค่าสถิติที่ใช้ในการเลือกคู่ปัจจัย

สัญลักษณ์	คู่ปัจจัย	Can.Corr.	Wilk's Lambda	Chi - SQ	D.F.	Sig.
STP (จุดแข็ง + อุปสรรค)	1.SP1,SP3,SP4,SP5 + TP2,TP3	0.989	0.007	19.962	10	0.030
	2. SP1,SP3,SP4,SP5 ,SP6+ TP1,TP2	0.996	0.001	24.415	12	0.018
	3. SP1,SP3,SP4+ TP1,TP2	0.985	0.021	17.386	8	0.026
	4. SP1,SP2,SP3+ TP2,TP3	0.948	0.078	12.725	6	0.048
SOP (จุดแข็ง + โอกาส)	1.SP3,SP4,SP5,SP6+ OP2,OP4	0.986	0.013	19.638	8	0.012
	2. SP4,SP5,SP6+ OP3,OP4	0.971	0.056	14.456	6	0.025
	3. SP5,SP6+ OP2,OP4	0.907	0.097	12.855	4	0.012
	4. SP1,SP5,SP6+ OP2,OP4	0.940	0.047	15.264	6	0.018
	5. SP5,SP6+ OP3,OP4	0.955	0.088	13.380	4	0.010
	6. SP5,SP6+ OP2,OP3,OP4	0.956	0.046	15.375	6	0.018
	7. SP3,SP5+ OP2,OP4	0.966	0.063	15.180	4	0.004
	8. SP2,SP5,SP6+ OP3,OP4	0.969	0.024	18.638	6	0.005
WOP (จุดอ่อน + โอกาส)	1.WP1,WP3,WP4+ OP1,OP2	0.988	0.019	19.935	6	0.003
	2. WP1,WP3,WP4+ OP2,OP3	0.964	0.043	15.771	6	0.015
	3. WP2,WP3,WP4+ OP2,OP4	0.935	0.031	17.339	6	0.008
	4. WP1,WP3,WP4+ OP2,OP4	0.958	0.052	14.736	6	0.022
	5. WP2,WP3+ OP2,OP4	0.953	0.090	13.232	4	0.010
	6. WP3,WP4+ OP2,OP3	0.902	0.149	10.458	4	0.033
WTP (จุดอ่อน + อุปสรรค)	1.WP2,WP4+ TP2,TP3	0.994	0.013	24.096	4	0.000
	2. WP1,WP2,WP4+ TP2,TP3	0.994	0.009	23.689	6	0.001
	3. WP1,WP2,WP4+ TP1,TP2,TP3	0.998	0.001	30.474	9	0.000
	4. WP2,WP4+ TP1,TP2,TP3	0.996	0.005	26.676	6	0.000
	5. WP2,WP4+ TP2,TP3	0.994	0.013	24.096	4	0.000
	6. WP2,WP3,WP4+ TP1,TP2,TP3	0.999	0.002	28.904	9	0.001
	7. WP2,WP3,WP4+ TP2,TP3	0.995	0.008	24.009	6	0.001
	8. WP4+ TP1,TP2,TP3	0.909	0.174	9.605	3	0.022
	9. WP1,WP4+ TP2,TP3	0.884	0.156	10.215	4	0.037

ส่วนที่ 2 : การจับคู่ปัจจัยจากข้อมูล ข้อมูลจากการวิจัยเชิงเอกสาร เพื่อสร้างกลยุทธ์ทางเลือก โดยใช้ Canonical Analysis ปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 14 แสดงค่าสถิติที่ใช้ในการเลือกคู่ปัจจัย

สัญลักษณ์	คู่ปัจจัย	Can.Corr.	Wilk's Lambda	Chi - SQ	D.F.	Sig.
STS (จุดแข็ง +อุปสรรค)	1.SS1+ TS1	0.946	0.105	28.142	2	0.000
	2. SS1+ TS1,TS2	0.946	0.105	27.017	1	0.000
	3. SS1,SS2+ TS1,TS2	0.948	0.079	29.204	2	0.000
	4. SS2+ TS1,TS2	0.661	0.563	6.886	4	0.032
SOS (จุดแข็ง +โอกาส)	1.SS1,SS2+ OS1,OS2	0.843	0.161	20.981	4	0.000
	2. SS1,SS2+ OS1,OS2,OS3	0.851	0.114	23.853	6	0.001
	3. SS1,SS2+ OS1,OS2,OS3,OS4	0.979	0.017	42.896	8	0.000
	4. SS1,SS2+ OS1,OS4	0.935	0.121	24.315	4	0.000
	5. SS1,SS2+ OS1,OS5	0.841	0.248	16.048	4	0.003
	6. SS1+ OS1,OS2,OS3,OS4	0.965	0.069	29.347	4	0.000
	7. SS1+ OS1,OS2,OS3	0.847	0.283	14.531	3	0.002
	8. SS1+ OS1,OS2	0.811	0.342	12.889	2	0.002
	9. SS1,SS2+ OS1,OS3	0.822	0.274	14.876	4	0.005
WOS (จุดอ่อน +โอกาส)	1.WS1+ OS1,OS2	0.846	0.284	15.096	2	0.001
	2. WS1+ OS1	0.593	0.649	5.412	1	0.020
	3. WS1+ OS1,OS2, OS3,OS4	0.958	0.083	27.430	4	0.000
	4. WS2+ OS1,OS2, OS3	0.867	0.248	16.045	3	0.001
	5. WS1,WS2+ OS1,OS2, OS3	0.938	0.047	33.602	6	0.000
	6. WS1,WS2+ OS1,OS3	0.934	0.113	25.032	4	0.000
	7. WS1,WS2+ OS1,OS2	0.850	0.179	19.756	4	0.001
	8. WS1,WS2+ OS1	0.754	0.432	10.052	2	0.006
	9. WS1,WS2+ OS2,OS4	0.811	0.331	12.703	4	0.013
	10. WS1+ OS2,OS4	0.739	0.454	9.477	2	0.009
WTS (จุดอ่อน +อุปสรรค)	1. WS1+ TS1	0.943	0.111	27.504	1	0.000
	2. WS1+ TS1, TS2	0.949	0.099	27.774	2	0.000
	3. WS1,WS2	0.978	0.024	42.810	4	0.000

#### 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ (Decision Stage) แบ่งเป็น 2 ส่วนดังนี้

**ส่วนที่ 1 :** การเลือกกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกันจากข้อมูลทั้งสองชุด โดยวิเคราะห์จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficiency)

เนื่องจากผลการวิเคราะห์ SWOT โดยการจับคู่กลุ่มตัวแปร "โอกาส" "อุปสรรค" "จุดแข็ง" และ "จุดอ่อน" จากตารางที่ 11 และตารางที่ 12 พบว่ามีชุดการจับคู่ระหว่างตัวแปร ที่มีค่า Canonical Correlation อยู่ในระดับที่สูงพอที่จะสามารถนำมาวิเคราะห์ต่อได้เป็นจำนวนมาก

ดังนั้นในการสร้างกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกันจากข้อมูลทั้งสองชุด เพื่อกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก จึงนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่ากลยุทธ์ทางเลือกที่มีความสอดคล้องกันจากข้อมูลทั้งสองชุดมี 2 กลยุทธ์ ซึ่งแสดงในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 15 แสดงผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ข้อมูลจากการสำรวจและข้อมูลจากเอกสาร

กลยุทธ์ทางเลือก	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
1. STP - STS	0.959**
2. SOP - WOS	0.585*

\*Correlation is Significant at the 0.05 Level .

\*\* Correlation is Significant at the 0.01 Level .

จากตาราง 15 พบว่าจะสามารถสร้างกลยุทธ์ได้ 2 ทางคือ

**ทางเลือกที่ 1 :** สร้างกลยุทธ์โดยใช้คู่ปัจจัยจากการจับคู่ระหว่าง "จุดแข็ง" และ "อุปสรรค" เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกันจากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสองชุด

**ทางเลือกที่ 2 :** สร้างกลยุทธ์โดยใช้คู่ปัจจัยจากการจับคู่ระหว่าง "จุดแข็ง" และ "โอกาส" ของข้อมูลที่ได้จากการวิจัยสำรวจและการจับคู่ระหว่าง "จุดอ่อน" และ "โอกาส" ข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร

หลังจากนั้นจะนำคู่ปัจจัยจากกลยุทธ์ทางเลือกที่ 1 (STP - STS) และคู่ปัจจัยจากกลยุทธ์ทางเลือกที่ 2 (SOP - WOS) ซึ่งประกอบด้วยคู่ปัจจัย 8 คู่ที่มีค่า Canonical Correlation สูงมาพิจารณาควบคู่กับนโยบายของธนาคารที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองกับนโยบายได้มากที่สุด

คู่ปัจจัยที่ได้จากทางเลือกที่ 1 และทางเลือกที่ 2 ประกอบด้วย 8 คู่ปัจจัยที่มีค่าค่า Canonical Correlation สูงพอที่จะสามารถนำมาวิเคราะห์ต่อได้

คู่ที่ 1	(SS1 , SS2 + TS1 , TS2) และ (SP1 , SP2 , SP3 + TP2 , TP3)
คู่ที่ 2	(SS1 + TS1) และ (SP1 , SP3 , SP4 , SP5 , SP6 + TP1 , TP2)
คู่ที่ 3	(SS1 , SS2 + TS1 , TS2) และ (SP1 , SP3 , SP4 + TP2 , TP3)
คู่ที่ 4	(SS2 + TS1 , TS2) และ (SP1 , SP3 , SP4 + TP1 , TP2)
คู่ที่ 5	(WS1 + OS1 , OS2) และ (SP5 , SP6 + OS3 , OS4)
คู่ที่ 6	(WS1 + OS1 , OS2) และ (SP2 , SP5 , SP6 + OS3 , OS4)
คู่ที่ 7	WS1 + OS1 , OS2) และ (SP3 , SP4 , SP5 , SP6 + OS2 , OS4)
คู่ที่ 8	(WS2 + OS1 , OS2 , OS3) และ (SP3 , SP5 + OS2 , OS4)

## ส่วนที่ 2 : กำหนดกลยุทธ์ทางเลือกโดยพิจารณาควบคู่ไปกับนโยบายของธนาคาร

นอกจากการพิจารณาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแล้ว ในการเลือกคู่ปัจจัยภายในและภายนอกมาสร้างกลยุทธ์ในการดำเนินงานในโครงการสินเชื่อเพื่อสิ่งแวดล้อมของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรยังจำเป็นต้องพิจารณากับตัวนโยบายขององค์การด้วยว่ามีนโยบาย มาตรการที่ตอบสนองต่อปัจจัยภายในและภายนอกอย่างไร

ในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ในขั้นนี้ผู้วิจัยได้นำคู่ปัจจัยจากกลยุทธ์ในกลุ่ม (STP – STS) และคู่ปัจจัยจากกลยุทธ์ในกลุ่ม (SOP – WOS) มาพิจารณาคู่ควบคู่ไปกับแผนวิสาหกิจของธนาคารฉบับปัจจุบัน ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2538-2542) ที่ได้มีการปรับเปลี่ยนตามแนวทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ซึ่งได้กำหนดภารกิจสำคัญไว้ 5 ด้าน ดังนี้



นโยบาย	คู่ปัจจัย (STP - STS)				คู่ปัจจัย (SOP - WOS)			
	คู่1	2	3	4	5	6	7	8
<b>ภารกิจ 4. พัฒนาสถาบันเกษตรกรอย่างจริงจัง โดยมาตรการมีดังนี้</b>								
4.1 ขยายสินเชื่อแก่สหกรณ์ฯ ลูกค้า และช่วยเหลือแนะนำสหกรณ์ที่ยังไม่ได้รับสินเชื่อให้ได้รับสินเชื่อตามความจำเป็น	-	-	-	-	-	-	-	-
4.2 ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำโครงการ พัฒนาสหกรณ์อ่อนแอและพัฒนาบุคลากรของสถาบันเกษตรกร	-	-	-	-	-	-	-	-
4.3 สนับสนุนให้สถาบันเกษตรกรเพิ่มการค้าเน้นธุรกิจการรวบรวมผลผลิต การแปรรูปและให้บริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มในผลผลิตของเกษตรกร	-	-	-	-	X	X	X	X
4.4 สนับสนุนข่าวสารข้อมูลการผลิต การตลาดแก่สถาบันเกษตรกร	X	X	-	-	-	X	-	-
4.5 สนับสนุนเชื่อมโยงธุรกิจระหว่างสถาบันเกษตรกร	-	-	-	-	-	-	-	-
4.6 ส่งเสริมการรวมตัวของเกษตรกรในการร่วมกันปรับปรุงคุณภาพการผลิตและดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องครบวงจร	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>ภารกิจ 5. การให้สินเชื่อเพื่อส่งเสริมการประกอบอาชีพนอกรการเกษตรและพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกร</b>								
5.1 ให้สินเชื่อเนื่องเกี่ยวกับการเกษตรที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมในชนบทอย่างจริงจัง	-	-	X	-	X	X	X	X
5.2 แก่ไข พ.ร.บ. ธ.ก.ส. เพื่อให้ครอบคลุมถึง สินเชื่อเพื่อการประกอบนอกรการเกษตรและสินเชื่อเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิต เช่น ที่อยู่อาศัย การศึกษานอกบรรม	X	X	-	X	-	X	-	-
<b>รวม</b>	8	6	5	3	8	9	6	4

จากตาราง 16 พบว่าคู่ปัจจัยทั้ง 8 คู่สามารถตอบสนองกับนโยบายได้ ดังนี้

- คู่ปัจจัยที่ 1 จำนวนข้อนโยบายที่ตอบสนอง 8 ข้อ
- คู่ปัจจัยที่ 2 จำนวนข้อนโยบายที่ตอบสนอง 6 ข้อ
- คู่ปัจจัยที่ 3 จำนวนข้อนโยบายที่ตอบสนอง 5 ข้อ
- คู่ปัจจัยที่ 4 จำนวนข้อนโยบายที่ตอบสนอง 3 ข้อ
- คู่ปัจจัยที่ 5 จำนวนข้อนโยบายที่ตอบสนอง 8 ข้อ
- คู่ปัจจัยที่ 6 จำนวนข้อนโยบายที่ตอบสนอง 9 ข้อ
- คู่ปัจจัยที่ 7 จำนวนข้อนโยบายที่ตอบสนอง 6 ข้อ
- คู่ปัจจัยที่ 8 จำนวนข้อนโยบายที่ตอบสนอง 4 ข้อ



เมื่อพิจารณาแต่ละภารกิจ พบว่ามีคู่แข่งที่สามารถนำมาสร้างกลยุทธ์ได้ ดังนี้

**ภารกิจที่ 1 :** การระดมทรัพยากรในชนบท

คู่แข่งที่ตอบสนองกับภารกิจนี้มากที่สุด ได้แก่ คู่ที่ 1

(SS1,SS2+TS1,TS2) และ (SP1, SP2,SP3 + TP2,TP3) นั่นคือ

<b>จุดแข็ง</b>	SS1 - ความพร้อมของบุคลากรและจำนวนสาขาที่ครอบคลุมประกอบด้วยมีอัตราการชำระหนี้อยู่ในเกณฑ์ที่ดี
	SS2 - อัตราการชำระหนี้คืนของลูกค้าที่เป็นกลุ่มเกษตรกรอยู่ในเกณฑ์สูง
	SP3 - การขยายขอบเขตการดำเนินงานและได้รับเงินสนับสนุนจากต่างประเทศ
	SP4 - มีนโยบายที่มุ่งสู่การเป็นธนาคารสีเขียวที่ชัดเจน
<b>อุปสรรค</b>	TS1 - การขยายบทบาทของสถาบันการเงินอื่นในชนบท
	TS2 - ปริมาณการใช้สารเคมีของเกษตรกร
	TP2 - การปรับตัวในเชิงธุรกิจให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทางการเงินและปัญหาหนี้สินของเกษตรกร
	TP3 - ความเสื่อมโทรมของธรรมชาติและการเคลื่อนย้ายแรงงานออกจากภาคเกษตร

**ภารกิจที่ 2 :** ส่งเสริมการรวมตัวของเกษตรกรในการดำเนินธุรกิจการตลาด

คู่แข่งที่ตอบสนองกับภารกิจนี้มากที่สุด ได้แก่ คู่ที่ 5

(WS1+OS1,OS2) และ (SP5,SP6+OP3,OP4) นั่นคือ

<b>จุดอ่อน</b>	WS1 - ต้นทุนการดำเนินงานและหนี้สิน
<b>โอกาส</b>	OS1 - สถาบันเกษตรกรและ GPPสาขาการแปรรูปสินค้าเกษตร
	OS2 - จำนวนแรงงานว่างงานและ GPPสาขาเกษตรรวม
	OP3 - นโยบายของรัฐที่สนับสนุนแหล่งเงินทุนให้กับธนาคาร
	OP4 - การขยายขอบเขตการดำเนินงานและผู้บริโภคให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อม
<b>จุดแข็ง</b>	SP5 - อัตราการชำระหนี้คืนอยู่ในระดับที่สูงและปริมาณเงินกู้เพิ่มขึ้นทุกปี
	SP6 - บุคลากรของธนาคารมีความรู้ความสามารถ และการบริหารที่มุ่งเน้นเชิงธุรกิจ

ภารกิจที่ 3 : สนับสนุนสินเชื่อเพื่อการผลิตที่ไม่กระทบต่อสิ่งแวดล้อม

คู่ปัจจัยที่ตอบสนองกับภารกิจนี้มากที่สุด ได้แก่ คู่ที่ 2

(SS1+TS1) และ (SP1,SP3,SP4,SP5,SP6 + TP1,TP2) นั่นคือ

<b>จุดแข็ง</b>	SS1 - ความพร้อมของบุคลากรและจำนวนสาขาที่ครอบคลุมประกอบด้วยมีอัตราการชำระหนี้อยู่ในเกณฑ์ที่ดี SP1 - มีระบบการตรวจสอบการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ SP3 - มีนโยบายที่มุ่งสู่การเป็นธนาคารสีเขียวที่ชัดเจน SP4 - เครือข่ายการดำเนินงานสาขาและการให้บริการที่ครอบคลุม SP5 - อัตราการชำระหนี้ค้ำอยู่ในระดับที่สูงและปริมาณเงินกู้เพิ่มขึ้นทุกปี SP6 - บุคลากรของธนาคารมีความรู้ความสามารถ และการบริหารที่มุ่งเน้นเชิงธุรกิจ
<b>อุปสรรค</b>	TS1 - การขยายบทบาทของสถาบันการเงินอื่นในชนบท TP1 - เกษตรกรขาดความรู้และปริมาณการใช้สารเคมีทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น TP2- การปรับตัวในเชิงธุรกิจให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมทางการเงิน และปัญหาหนี้สินของเกษตรกร

ภารกิจที่ 4 : พัฒนาศถาบันเกษตรกรอย่างจริงจัง

คู่ปัจจัยที่ตอบสนองกับภารกิจนี้มากที่สุด ได้แก่ คู่ที่ 6

(WS1+OS1,OS2) และ (SP2,SP5,SP6+OP3,OP4) นั่นคือ

<b>จุดอ่อน</b>	WS1 - ต้นทุนการดำเนินงานและหนี้สิน
<b>โอกาส</b>	OS1 - สถาบันเกษตรกรและ GPP สาขาการแปรรูปสินค้าเกษตร OS2 - จำนวนแรงงานว่างงานและ GPP สาขาเกษตรรวม OP3 - นโยบายของรัฐที่สนับสนุนแหล่งเงินทุนให้กับธนาคาร OP4 - การขยายขอบเขตการดำเนินงานและผู้บริโภคให้ความสำคัญต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น
<b>จุดแข็ง</b>	SP2 - การขยายขอบเขตการดำเนินงานและได้รับเงินสนับสนุนจากต่างประเทศ SP5 - อัตราการชำระหนี้ค้ำอยู่ในระดับที่สูงและปริมาณเงินกู้เพิ่มขึ้นทุกปี SP6 - บุคลากรของธนาคารมีความรู้ความสามารถ และการบริหารที่มุ่งเน้นเชิงธุรกิจ

ภารกิจที่ 5 : การให้สินเชื่อเพื่อสนับสนุนการประกอบอาชีพนอกภาคการเกษตรหรือเกี่ยวเนื่องกับการเกษตร

คู่ปัจจัยที่ตอบสนองกับภารกิจนี้มากที่สุด ได้แก่ คู่ที่ 6  
(WS1+OS1,OS2) และ (SP2,SP5,SP6+OP3,OP4) นั่นคือ

<b>จุดอ่อน</b>	WS1 - ต้นทุนการดำเนินงานและหนี้สิน
<b>โอกาส</b>	OS1 - สถาบันเกษตรกรและ GPP สาขาการแปรรูปสินค้าเกษตร OS2 - จำนวนแรงงานว่างงานและ GPP สาขาเกษตรรวม OP3 - นโยบายของรัฐที่สนับสนุนแหล่งเงินทุนให้กับธนาคาร OP4 - การขยายขอบเขตการดำเนินงานและผู้บริโภคให้ความสำคัญต่อสุขภาพและสิ่งแวดล้อมมากขึ้น
<b>จุดแข็ง</b>	SP2 - การขยายขอบเขตการดำเนินงานและได้รับเงินสนับสนุนจากต่างประเทศ SP5 - อัตราการชำระหนี้คืนอยู่ในระดับที่สูงและปริมาณเงินกู้เพิ่มขึ้นทุกปี SP6 - บุคลากรของธนาคารมีความรู้ความสามารถ และการบริหารที่มุ่งเน้นเชิงธุรกิจ