

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

2.1 แนวคิดและทฤษฎีการศึกษาความเป็นไปได้

การศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) เป็นการศึกษาโครงการโดยภาพรวมเพื่อประเมินผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามโครงการนั้นๆ เป็นเครื่องมือที่นิยมอย่างแพร่หลายทั้งในและต่างประเทศ ครอบคลุมตั้งแต่การศึกษาความเป็นไปได้ของกระบวนการ [1] ไปจนถึงความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์ ตัวอย่างรายงานการศึกษาความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร เช่น มะขามหวาน [4], ข้าว [5], กล้วย [9] และ สตรอเบอร์รี่ [11] เป็นต้น

ในโครงการวิจัยนี้ การศึกษาความเป็นไปได้ของผลงานวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนจากสถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง จะเริ่มจากการทำ Opportunity Canvas ซึ่งเป็นการระบุและวิเคราะห์แนวความคิดสำหรับผู้ประกอบการ โดยเป็นกระบวนการแรกในการพัฒนากำหนดรูปแบบทางธุรกิจ [13] เพื่อประเมินโอกาสความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์จากงานวิจัย ก่อนการตัดสินใจดำเนินการเพื่อนำผลงานดังกล่าวออกสู่การใช้ประโยชน์ต่อไป การศึกษาความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์นี้เป็นการกำหนดขอบเขตการศึกษาในระดับมหภาค และเจาะลึกลงถึงขอบเขตการศึกษาในระดับจุลภาค ดังแสดงตามภาพที่ 2.1 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 การศึกษาความเป็นไปได้อุตสาหกรรม (Market Viability)

เป็นการพิจารณาทั้งทางด้านอุปสงค์และอุปทาน เพื่อให้ทราบความเป็นไปได้ทางการตลาด การเข้าถึงคู่แข่ง บรรลุถึงจุด การขนส่ง ตลอดจนพิจารณาถึงส่วนแบ่งของตลาด เป็นการประเมินถึงความเป็นไปได้ของกิจการที่ต้องการลงทุน ภายในแผนการศึกษาความเป็นไปได้ประกอบด้วยการวิเคราะห์อย่างละเอียดในตัวแปรหรือปัจจัยด้านสินค้าหรือบริการที่จะขาย กลุ่มลูกค้าที่คาดหวัง จุดแข็งและจุดอ่อนของสินค้าหรือบริการ และนโยบายการตลาด [2, 3, 6, 10] เพื่อตอบคำถามว่าการดำเนินธุรกิจเป็นรูปร่างชัดเจนแค่ไหน น่าลงทุนหรือไม่ มีแนวโน้มหรือโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตั้งแต่เริ่มดำเนินกิจการมาน้อยเพียงใด มีความได้เปรียบหรือความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวมากน้อยขนาดไหน สินค้าที่จะผลิตมีวิธีการผลิตและสามารถวางตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือมีทางเลือกอื่นๆ ที่ประหยัดได้มากกว่าหรือไม่ เป็นต้น การศึกษาความเป็นไปได้นี้นิยมศึกษาก่อนความเป็นไปได้อันด้านเทคนิคหรือด้านอื่นๆ [10]

การวิเคราะห์ด้านนี้ใช้เครื่องมือ เช่น TOWS Matrix ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เรียกว่า “SWOT Analysis” แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เป็นการตรวจสอบความสามารถ ความพร้อมของธุรกิจในด้านต่างๆ โดยมุ่งเน้นในส่วนที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ในลักษณะที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) การวิเคราะห์จะพิจารณาจากปัจจัยภายนอกก่อน [10, 12, 14, 15] เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ความเข้าใจใน 4 เรื่อง คือ โอกาสที่จะเกิดขึ้น

ในอนาคต แรงกดดันที่ต้องเผชิญ จุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจุบัน [2, 3, 6] โดยทั่วไปปัจจัยภายนอกที่สำคัญมี 7 ประการ ที่เรียกว่า "MC-STEPS" [7, 8] มีรายละเอียด ดังนี้

M = Market คือ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

C = Competition คือ สถานการณ์การแข่งขัน

S = Social คือ ค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคม เช่น การใช้สินค้าที่มียี่ห้อ

T = Technology คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

E = Economic คือ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจ

P = Political & Legal คือ สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงเรื่องกฎ ระเบียบต่างๆ

S = Suppliers คือ กลุ่มผู้จำหน่ายวัตถุดิบ/กลุ่มผู้ผลิตและเครือข่าย

และ TOWS ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของตัวผลิตภัณฑ์ เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์เชิงรุก (SO Strategy) คือการจับคู่ระหว่างจุดแข็ง (S) กับโอกาส (O) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงบวกทั้งคู่ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์เชิงป้องกัน (ST Strategy) เป็นการจับคู่ระหว่างจุดแข็ง (S) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงบวก กับอุปสรรค (T) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงลบ เพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อน (W) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงลบ กับโอกาส (O) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงบวก เพื่อนำโอกาสมากำจัดจุดอ่อนหรือนำโอกาสที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) เป็นการจับคู่ระหว่างจุดอ่อน (W) กับอุปสรรค (T) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงลบทั้งคู่ เพื่อใช้ในการคิดหากลยุทธ์ในการกำจัดจุดอ่อนและป้องกันอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น [2, 3, 6, 7]

สิ่งที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพิจารณาการศึกษาความเป็นไปได้ทางด้านนี้ คือ มุมมองด้านการตลาด ซึ่งผู้ประกอบการจะต้องหาให้ได้หรือมองให้ออกว่าผู้บริโภคต้องการอะไร แล้วผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อสนองความต้องการนั้น แผนการตลาดจะเป็นจุดเริ่มต้นของธุรกิจว่าจะมีความเป็นไปได้แค่ไหน ขอบเขตของการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนการตลาดมีดังนี้ [8]

1. กำหนดขอบเขตธุรกิจหรือขอบเขตการตลาด (Market Definition)
2. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis) มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้
 - วิเคราะห์ลูกค้า
 - วิเคราะห์คู่แข่ง
 - วิเคราะห์ต้นทุน
 - วิเคราะห์แนวโน้ม ส่วนใหญ่
3. การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) โดยทั่วไปจะนิยมแบ่งส่วนตลาดใน 4 ลักษณะ ดังนี้

ภูมิศาสตร์	ประชากรศาสตร์	จิตวิทยา	พฤติกรรม
- ภาค	- เพศ	- รูปแบบการดำเนินชีวิต	- โอกาสซื้อบ่อยแค่ไหน
- ในเมืองหรือชนบท	- อายุ	- ชั้นวรรณะ สูง กลาง ต่ำ	- ความภักดีต่อสินค้า
	- รายได้		

โดยทั่วไปการวางแผนทางการตลาดจะใช้เครื่องมือที่เรียกว่า STP&4P's [8] เข้ามาประกอบการวิเคราะห์ด้วยเช่นกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. S มาจาก Segmentation คือ การแบ่งส่วนตลาด ดังได้กล่าวไว้แล้ว
2. T มาจาก Targeting คือ การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
3. P มาจาก Positioning คือ การสร้างภาพพจน์ในใจของลูกค้า
4. 4P's เป็นส่วนประสมทางการตลาด เปรียบเสมือนแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ซึ่งประกอบด้วย

- Product คือ สินค้า/บริการ
- Price คือ ราคา
- Place คือ ช่องทางการจำหน่าย
- Promotion คือ การส่งเสริมทางการตลาด

นอกจาก 4P's ที่กล่าวมาแล้ว ยังมี 4C's ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือทางการตลาดยุคใหม่ที่เน้นผู้บริโภคเป็นหลัก นิยมใช้ร่วมในแผนปฏิบัติการทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย [8]

- Consumer Wants and Needs คือ ความต้องการของผู้บริโภค
- Customer's Cost to Satisfy คือ ต้นทุนของผู้บริโภค
- Convenience to Buy คือ ความสะดวกในการซื้อ
- Communication คือ การสื่อสาร

2.1.2 การศึกษาความเป็นไปได้ด้านเทคนิค (Technical Viability)

สามารถใช้คาดคะเนถึงต้นทุนของโครงการเพื่อใช้ในการตัดสินใจที่จะดำเนินโครงการหรือไม่ [2] โดยพิจารณาจากผลิตภัณฑ์และคุณลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ เช่น ระดับความพร้อมของเทคโนโลยีในการผลิตหรือผลิตภัณฑ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่จะออกจำหน่าย สี ขนาดที่ใช้ และยังพิจารณาถึงกระบวนการทำงาน วัตถุดิบ ปริมาณการผลิต ราคา แผนการผลิต เครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต สถานที่ตั้ง ตลอดจนการวางแผนโรงงาน [10] การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการด้านเทคนิคจะต้องมีฐานข้อมูลจากการทดลอง ซึ่งใช้ในการอ้างอิงการออกแบบผังการผลิตในระดับที่ใหญ่ขึ้น (Scale-up Designation)

2.1.3 การศึกษาความเป็นไปได้ด้านการจัดการ (Management Viability)

เป็นการประยุกต์ทักษะ ความรู้ การพัฒนาคน การจัดการบุคลากร การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมกับทักษะและข้อจำกัดที่มีอยู่ เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการศึกษา โดยมุ่งเน้นศึกษาเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่เหมาะสมเพื่อนำผลิตภัณฑ์ดังกล่าวออกสู่เชิงพาณิชย์ในรูปแบบต่างๆ เช่น การอนุญาตให้ใช้สิทธิ (Licensing) การจับคู่ธุรกิจ (Business Matching) การจัดตั้งบริษัท (Startup) หรือการว่าจ้างให้มีการผลิต (Original Equipment Manufacturer; OEM) เพื่อนำผลิตภัณฑ์ที่ได้มาดำเนินการเชิงพาณิชย์เองหรือแต่งตั้งตัวแทนจำหน่าย เป็นต้น ซึ่งพิจารณาจากศักยภาพและความพร้อมของผลิตภัณฑ์หน่วยงานที่เป็นเจ้าของผลงาน โดยนำความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ทางการตลาดและทางเทคนิคประกอบการพิจารณา นอกจากนี้ยังเป็นการวางแผนด้านการจัดการทรัพยากรสินทางปัญญา เพื่อประเมินถึงศักยภาพในการขอรับความคุ้มครอง และกำหนดขอบเขตของความคุ้มครองที่จะเกิดขึ้นจากการศึกษา

2.1.4 การศึกษาความเป็นไปได้ด้านการเงิน (Financial Viability)

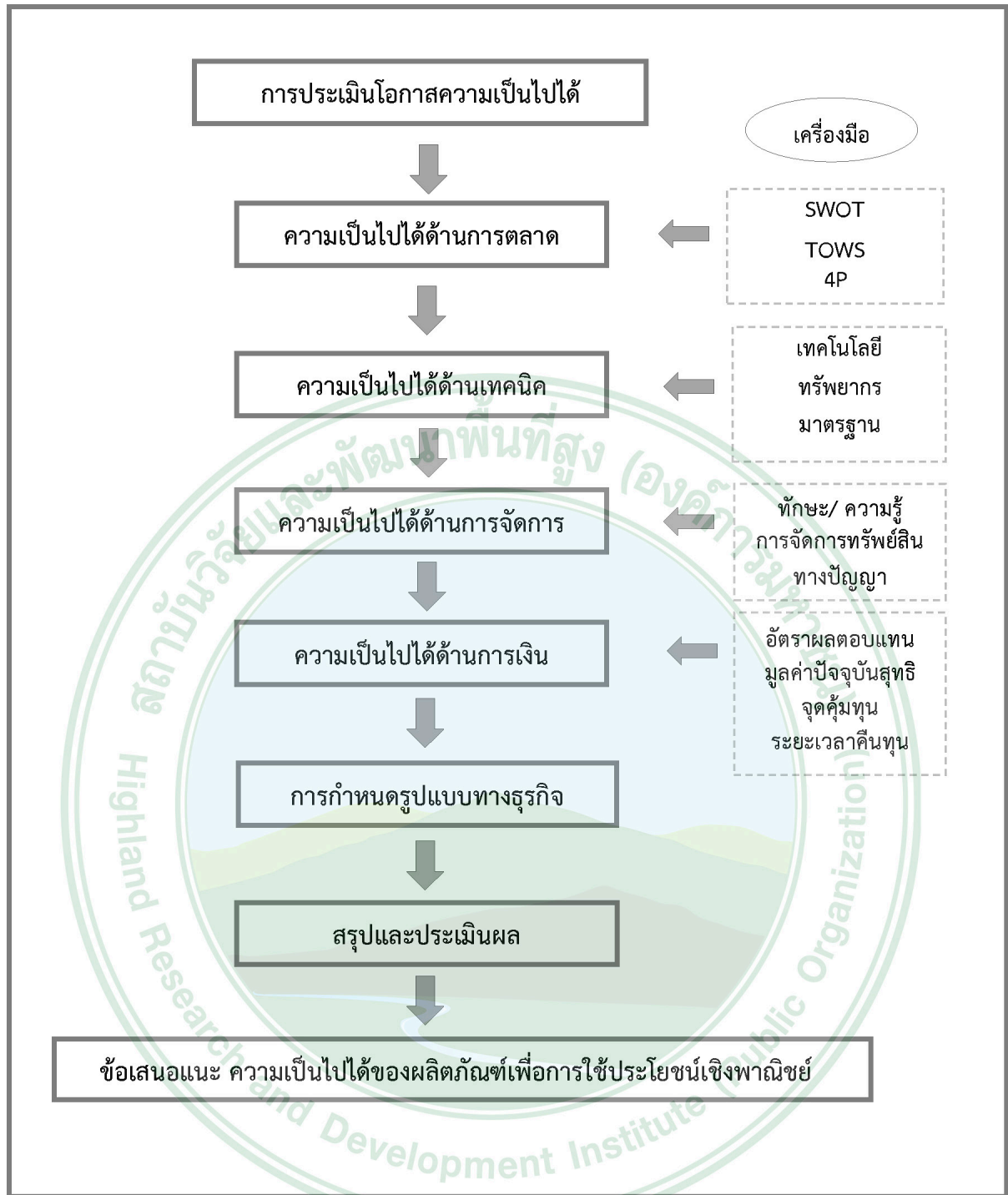
เป็นการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมด้านการเงินของโครงการ โดยข้อมูลต่างๆ จากการศึกษาคือความเป็นไปได้ทั้งทางการตลาด และทางเทคนิคจะถูกแปลงให้อยู่ในรูปของตัวเงิน [10] เป็นการพิจารณาผลตอบแทนซึ่งดูจากค่าของมูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value; NPV) ซึ่งเป็นผลรวมของผลต่างระหว่างมูลค่าปัจจุบันของผลตอบแทนที่ได้รับกับมูลค่าปัจจุบันของต้นทุนที่จ่ายแต่ละปีของโครงการ วิธีการนี้จะหามูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดที่เกิดจากโครงการในแต่ละงวดมารวมกัน แล้วเปรียบเทียบกับมูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุนโดยกำหนดอัตราส่วนลดหรือผลตอบแทนที่ต้องการ หากมีค่าเท่ากันหรือมูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นศูนย์ แสดงว่า โครงการนั้นคุ้มทุนพอดี หากมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดเข้ารวมกัน มีมากกว่ามูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุน ถือว่าโครงการนั้นให้ผลตอบแทนสูงกว่าที่เราต้องการหรือคาดหวังไว้ สมควรที่จะลงทุนในโครงการนั้น

นอกจากนี้ยังพิจารณาถึงอัตราผลตอบแทนเงินลงทุนหรืออัตราผลตอบแทนการลงทุนที่แท้จริง (Internal Rate of Return; IRR) ซึ่งเป็นอัตราส่วนลดหรืออัตราดอกเบี้ยที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันของเงินสดที่คาดว่าจะต้องจ่ายออกไปเท่ากับมูลค่าปัจจุบันของเงินสดที่คาดว่าจะได้รับเข้ามาตลอดอายุของโครงการ และพิจารณาถึงระยะเวลาในการคืนทุน (Payback Period; PBP) ซึ่งเป็นระยะเวลาทั้งหมดที่โครงการจะให้กระแสเงินสดสุทธิรวมเท่ากับเงินลงทุนที่จ่ายเริ่มแรกพอดี เพื่อพิจารณาว่าโครงการจะใช้ระยะเวลานานเท่าใดจึงจะคุ้มกับเงินลงทุนตอนเริ่มโครงการ [8, 17] กล่าวคือ เป็นระยะเวลาดำเนินงานที่ทำให้มูลค่าการลงทุนสะสมเท่ากับมูลค่าผลตอบแทนเงินสดสุทธิสะสม การวิเคราะห์ระยะเวลาในการคืนทุน สามารถบอกถึงสภาพคล่องของโครงการได้ ระยะเวลาในการคืนทุนที่สั้นบ่งบอกถึงสภาพคล่องที่ดีกว่าและมีความเสี่ยงที่ต่ำกว่า อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ระยะเวลาคืนทุนนี้ มีจุดอ่อนอยู่คือการไม่คำนึงถึงค่าของเงินตามเวลาหรือกระแสเงินสดที่เกิดขึ้นต่างเวลากัน และการไม่นำกระแสเงินสดทุกจำนวนที่เกิดจากโครงการมาพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการ ซึ่งส่วนใหญ่จะพิจารณาเฉพาะกระแสเงินสดที่จำเป็นสำหรับการคืนทุนเท่านั้น และยังพิจารณาจากค่าของจุดคุ้มทุน (Break Even Point; B.E.P.) ซึ่งเป็นจุดที่ธุรกิจไม่มีผลกำไรหรือขาดทุน กล่าวคือ เป็นจุดที่ระดับของยอดขายทางธุรกิจเท่ากับค่าใช้จ่ายทั้งหมดอีกด้วย

2.1.5 การศึกษาความเป็นไปได้ในการกำหนดรูปแบบธุรกิจ (Business Model Viability)

เป็นเครื่องมือในการสร้างแบบจำลองให้มีความโดดเด่นเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ เป็นการใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ด้านต่างๆ เช่น ความเป็นไปได้ทางการตลาด ด้านเทคนิค ด้านการเงิน การจัดการตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น เพื่อสร้างเป็นแบบจำลองที่สามารถประเมินถึงความสามารถในการทำเงิน การสร้างคุณค่า การประเมินคู่แข่ง หรือแม้กระทั่งการกระจายความรู้ได้

ผลที่ได้รับจากการศึกษาความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์ สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถตัดสินใจเลือกผลิตภัณฑ์ในการพัฒนาใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ได้ และอาจช่วยจัดสรรการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ยังอาจช่วยลดความเสี่ยงจากการล้มเหลวทางธุรกิจ ตลอดจนอาจช่วยเพิ่มความรัดกุมทางด้านงบประมาณการลงทุนเนื่องจากมีการวางแผนความเป็นไปได้อีกก่อนการตัดสินใจลงทุน



ภาพที่ 2.1 แนวความคิดของการศึกษาความเป็นไปได้ของผลิตภัณฑ์จากผลงานวิจัยเพื่อการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลาย เช่น

ภาวิตาและคณะ [19] ทำการศึกษาความเป็นไปได้ของการดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์บำรุงผิวพรรณจากสารสกัดใบหูกวาง เมื่อทำการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ทำให้ทราบว่ากลุ่มของตลาดเครื่องสำอางมีแนวโน้มในการเจริญเติบโต โดยเฉพาะกลุ่มครีมลบเลือนริ้วรอย ผลิตภัณฑ์เพื่อผิวขาว ผลิตภัณฑ์สำหรับผู้ชาย รวมทั้งผลิตภัณฑ์ที่มีส่วนผสมสารสกัดจากธรรมชาติ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีเอกลักษณ์เป็นที่ต้องการของตลาดที่มีการขยายตัวของกระแสสุขภาพและสิ่งแวดล้อม แต่ด้วยเป็นตราสินค้าใหม่ที่ยังไม่เป็นที่รู้จัก ยังขาดความน่าเชื่อถือ มีภาวะการแข่งขันรุนแรง ความจงรักภักดีในตราสินค้าเดิม และตราสินค้าจากเกาหลี กอปรกับผู้บริโภคมีระดับการใช้จ่าย ทำให้เป็นอุปสรรคสำคัญในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่ จึงต้องมีกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อสินค้าดังกล่าว เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ของการดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์บำรุงผิวพรรณจากสารสกัดใบหูกวาง เช่น การชูดขยายและสร้างความรับรู้ในด้านความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และสร้างตราสินค้าที่มีบุคลิกเฉพาะตัว การลดต้นทุนการผลิต เป็นต้น สามารถสรุปได้ดังตาราง

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
ปัจจัยภายนอก	1. ผลิตภัณฑ์เป็นเอกลักษณ์ 2. คุณสมบัติเป็นที่ต้องการ 3. ปรับตัวตอบสนองตลาดได้ง่าย	1. ตราสินค้าใหม่ไม่เป็นที่เชื่อถือ 2. ปัญหาด้านเงินทุน 3. พันธมิตรกับช่องทางจำหน่าย
โอกาส (O) 1. กระแสสุขภาพและสิ่งแวดล้อมทำให้ตลาดโต 2. จำนวนลูกค้าเป้าหมายขยายตัว 3. มีช่องว่างในตลาด 4. การส่งเสริมจากภาครัฐ 5. เทคโนโลยีทำให้เข้าถึงผู้บริโภค	SO กลยุทธ์เชิงรุก 1. ชูจุดขายและสร้างการรับรู้ในด้านความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และสร้างตราสินค้าที่มีบุคลิกเฉพาะตัว 2. ใช้ความได้เปรียบ คำนวณและพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองต่อตลาดอย่างต่อเนื่อง	WO กลยุทธ์แก้ไข 1. ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และใช้ Social Network เป็นเครื่องมือในการสร้างความรับรู้และบอกต่อ 2. เลือกใช้ E-Commerce เป็นช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อเข้าถึงผู้บริโภคและลดต้นทุน
อุปสรรค (T) 1. ผู้บริโภคมีระดับการใช้จ่าย 2. ความจงรักภักดีต่อตราสินค้าเดิม 3. กระแสนิยมเกาหลี 4. การแข่งขันอย่างรุนแรงเนื่องจากการค้าเสรี 5. ผู้บริโภคไม่รู้ประโยชน์ของใบหูกวาง	ST กลยุทธ์ป้องกัน 1. ใช้ความได้เปรียบ เพื่อปรับตัวตอบสนองต่อตลาดอย่างต่อเนื่อง 2. ใช้ประโยชน์และจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ในการดึงดูดความสนใจจากผู้บริโภค	WT กลยุทธ์เชิงรับ 1. ประชาสัมพันธ์ให้ตลาดรับรู้ถึงคุณค่าของใบหูกวาง ที่มีต่อการบำรุงผิวพรรณ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ 2. ลดต้นทุนการผลิต 3. สร้างตราสินค้าให้แข็งแกร่ง เพื่อเตรียมพร้อม กับสภาพการแข่งขันที่รุนแรง

หรือแม้แต่ในองค์กรขนาดใหญ่ ก็มีการวิเคราะห์อย่างต่อเนื่อง เช่น การวิเคราะห์กลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางของลอรีอัล [20] ทำให้ทราบว่าแม้กลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางของลอรีอัลจะเป็นผู้นำตลาด ตลาดสินค้าเป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียง เทคโนโลยีเครื่องสำอางมีความก้าวหน้า และตลาดเครื่องสำอางมีขนาดใหญ่อยู่แล้ว แต่องค์กรก็ยังมีจุดอ่อนด้วยโครงสร้างองค์กรมีความซับซ้อนมากเกินไปขาดประสิทธิภาพในการประสานงาน ขาดระบบที่ดีในการติดตามดูแลลูกค้า ก่อปรกับพฤติกรรมการณ์ของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงบ่อย และคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมมีมากมาย ทำให้องค์กรต้องมีการปรับกลยุทธ์ต่างๆ ในการบริหารจัดการปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อสินค้าดังกล่าว เพื่อเพิ่มความเป็นไปได้ของการดำเนินธุรกิจกลุ่มผลิตภัณฑ์เครื่องสำอางของลอรีอัล เช่น การจำหน่ายสินค้าผ่านระบบ E-Commerce การสร้างพันธมิตรเครือข่ายกับ Supplier การบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เป็นต้น ดังตาราง

ปัจจัยแวดล้อมภายใน (IFAS)	S:		W:
	S1 เป็นผู้นำตลาด S2 ตลาดสินค้าเป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียง S3 มีระบบการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ S4 มีช่องทางการจัดจำหน่ายจำนวนมาก S5 มีระบบควบคุมวัตถุดิบและสินค้าคงคลัง S6 มีการส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม		W1 ขาดระบบที่ดีในการติดตามดูแลลูกค้า W2 โครงสร้างองค์กรมีความซับซ้อนมากเกินไปขาดประสิทธิภาพในการประสานงาน W3 ความสามารถในการทำกำไรลดลง W4 ระบบการพัฒนาพนักงานยังน้อย
ปัจจัยแวดล้อมภายนอก (EFAS)	O:	กลยุทธ์ SO	กลยุทธ์ WO
	O1 ตลาดเครื่องสำอางมีขนาดใหญ่ O2 สตรีมีบทบาทในสังคมการทำงาน O3 เทคโนโลยีเครื่องสำอางมีความก้าวหน้ามากขึ้น O4 นโยบายการเปิดเสรีทางการค้าของรัฐบาลในแต่ละประเทศ	S1O1 ขยายตลาดไปยังประเทศต่างๆ S3O2 พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับสตรีวัยทำงาน S4O3 จำหน่ายสินค้าผ่านระบบ E-Commerce S6O1 ประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่างๆ ให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย	W1O3 จัดระบบฐานข้อมูลลูกค้า / CRM W2O1 ปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็น แบบพื้นที่ W3O3 ใช้เทคโนโลยีมาพัฒนาระบบการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ W1O4 ศึกษาข้อมูลลูกค้าในต่างประเทศ
	T:	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT
	T1 พฤติกรรมการณ์ของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงบ่อย T2 คู่แข่งขันภายในอุตสาหกรรมมีมากมาย T3 นโยบายเกี่ยวกับชายตรงในประเทศจีน T4 ภัยธรรมชาติ T5 อำนาจการต่อรองของผู้บริโภคมีมาก	S4T1 จัดโปรโมชั่นร่วมกับตัวแทนขาย S2T3 โฆษณาสินค้าเพื่อกระตุ้นยอดขาย S3T2 วิจัยคู่แข่ง S1T5 สร้างพันธมิตรเครือข่ายกับ Suppliers S3T4 วิจัยและพัฒนาบรรจุภัณฑ์ให้มีความแข็งแรงทนทาน	W3T2 บริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น W1T1 จัดระบบสมาชิกและให้สิทธิพิเศษ W4T2 ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพพนักงานอย่างเป็นระบบ