

บทที่ 3

สภาพแวดล้อมทั่วไป

(The General Environment)

สภาพแวดล้อมทั่วไปประกอบขึ้นด้วยปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ภายนอกอุตสาหกรรมซึ่งอาจมีผลกระทบต่อกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ (Uncontrollable Factors) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อมทั่วไปเป็นเรื่องยากต่อการพยากรณ์หรือคาดการณ์ ตัวอย่างเช่น

- ภาพรวมเศรษฐกิจโลก (Macroeconomic)
- อัตราดอกเบี้ย (Interest Rates)
- อัตราเงินเฟ้อ (Inflation Rates)
- อัตราแลกเปลี่ยน (Exchange Rates) เป็นต้น

สิ่งต่างๆ ที่กล่าวถึงข้างต้น เป็นเรื่องยากอย่างยิ่งที่จะพยากรณ์ความน่าจะเป็นได้ในระยะกลางและระยะยาว แต่ถึงอย่างไรก็ตาม แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั่วไป เช่น การกระจายตัวของประชากรโดยอายุ เชื้อชาติ และระดับรายได้ เป็นต้น ก็พอที่จะพยากรณ์ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง

สภาพแวดล้อมทั่วไป แม้ว่าจะประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่มีความหลากหลาย แต่ปัจจัยเหล่านั้นก็มีความสัมพันธ์ต่อกัน ในที่นี้ขอกล่าวถึงสภาพแวดล้อมทั่วไป 6 ประการคือ

- 1) ลักษณะประชากรศาสตร์ (Demographic)
- 2) วัฒนธรรมสังคม (Sociocultural)
- 3) การเมือง/กฎหมาย (Political/legal)
- 4) เทคโนโลยี (Technological)
- 5) ภาพรวมทางเศรษฐกิจ (Macroeconomic)
- 6) กระแสการเปลี่ยนแปลงเชิงโลกาภิวัตน์ (Globalization)

เมื่อสภาพแวดล้อมทั่วไปมีการเปลี่ยนแปลง หลายสิ่งหลายอย่างก็มีการเปลี่ยนแปลงตาม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้แก่บางธุรกิจ ทั้งนี้เพราะ "เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันก็เปลี่ยนไปด้วย"

การเปลี่ยนแปลงลักษณะประชากรศาสตร์ (Demographic Changes)

การเปลี่ยนแปลงลักษณะประชากร ถือว่ามีผลกระทบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อหลายธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของ

- การเพิ่มขึ้นในเรื่องอายุของประชากร (Aging of Population)
- การย้ายถิ่นที่อยู่อาศัย (Population Shift Among Regions)
- การเปลี่ยนแปลงในส่วนประกอบของการผสมผสานชาติพันธุ์ (Changes in Ethnic Composition)
- ผลกระทบต่อเนื่องอันเกิดจากกลุ่มคนที่เกิดยุค Baby Boom (Individuals Born between 1946 – 1962)

เรามาลองมาพิจารณาการเปลี่ยนแปลงตามตัวอย่างดังต่อไปนี้

ประมาณ 2 – 3 ทศวรรษที่ผ่านมา อัตราการเกิดของประชากรในสหรัฐอเมริกาเริ่มชะลอตัวและหลังจากนั้นอัตราการเกิดก็ลดลงตามลำดับ ต่อมาไม่นานอายุเฉลี่ยของประชากรก็เพิ่มสูงขึ้นอันยังผลให้เกิดอุปสงค์จำนวนมากในสินค้าและบริการ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกประเภทต่างๆ สำหรับผู้ใหญ่และผู้สูงอายุเช่น บริการด้านสุขอนามัยและสถานพักผ่อนหลังการเจ็บป่วย เป็นต้น ในปี ค.ศ. 1995 ประชากรที่มีอายุระหว่าง 17 – 24 ปี ได้ลดลงประมาณ 17 เปอร์เซ็นต์ อันเป็นผลทำให้เกิดการขาดแคลนแรงงานในบางอุตสาหกรรม

สำหรับในสหรัฐอเมริกาแล้ว การย้ายถิ่นที่อยู่อาศัยหรือการย้ายที่ทำงานของประชากรยังเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดมา ประมาณ 2 – 3 ทศวรรษที่ผ่านมา ปรากฏว่ามีประชากรโยกย้ายถิ่นที่อยู่อาศัยมาสู่ทางใต้และทางตะวันตกมากกว่าการย้ายไปสู่ทางภาคกลางของประเทศ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจในการโยกย้ายสำนักงานของหลายบริษัท ทั้งนี้ก็เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับปริมาณลูกค้า

ปลายทศวรรษ 1980 หนึ่งในสามของประชากรสหรัฐอเมริกา กลายเป็นบุคคลที่เกิดยุค Baby Boom ในช่วงเวลาดังกล่าวประชากรกลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีรายได้สูงมาก และมีการใช้จ่ายเพื่อซื้อสินค้าและบริการประเภทต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการในปริมาณมาก ดังนั้น กิจกรรมหลายแห่งจึงต้องหันมาผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลกลุ่มนี้ เช่น บ้าน รถยนต์ อาหารเสริม บริการทางการเงิน การท่องเที่ยวและเสื้อผ้า เป็นต้น

เพื่อตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของประชากรศาสตร์

บริษัทผู้ผลิตรถยนต์ทั้งหลาย เช่น Toyota, Nissan, Honda และ Mercedes Benz เป็นต้น จะต้องกำหนดกลยุทธ์ราคาให้เกิดความเหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยพิจารณาการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจ

การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมสังคม (Sociocultural Change)

ทัศนคติทางสังคม (Social Attitudes) และค่านิยมทางวัฒนธรรม (Cultural Values) มักมีการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างช้าหรือมีการเปลี่ยนแปลงเชิงวิวัฒนาการ แต่จะมีอิทธิพลหรือมีผลกระทบต่อ การดำเนินการทางธุรกิจอย่างมาก

ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมสังคมดังกล่าวหมายความว่าความรวมไปถึงเรื่อง

⊙ การที่มีผู้หญิงเข้าสู่ตลาดแรงงานเพิ่มมากขึ้นกว่าในอดีต (Women in the Work Force)

⊙ การตื่นตัวในเรื่องการรักษาสุขภาพอนามัยตลอดจนความแข็งแรงของร่างกาย (Health and Fitness)

⊙ การที่รัฐบาลเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการให้การศึกษาแก่ประชาชน

⊙ การแพร่ระบาดของสารเสพติดชนิดต่างๆ (Addictive Drugs)

⊙ การเพิ่มขึ้นของการให้ความสำคัญกับการคุ้มครองผู้บริโภค

⊙ การตื่นตัวในเรื่องการอนุรักษ์สภาพแวดล้อม

นับตั้งแต่ ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา ในองค์การต่างๆ มีบุคลากรที่เป็นผู้หญิงกระจายอยู่ในทุกระดับ ประมาณกันว่าร้อยละ 80 ของประชากรที่เป็นผู้หญิงอายุระหว่าง 20-30 ปี นิยมทำงานนอกบ้านมากกว่าการเป็นแม่บ้าน ดังนั้นในครอบครัวจึงมีรายได้มาจากทั้งสามีและภรรยาอันเป็นที่มาของอุปสงค์ในตัวสินค้าและบริการจำนวนมาก เช่น

⊙ รถยนต์ (Cars)

⊙ บ้าน (Homes)

⊙ บริการท่องเที่ยว (Leisure Travel)

⊙ อาหารสำเร็จรูป อาหารพร้อมปรุง (Convenience Foods)

⊙ ภัตตาคาร (Restaurants)

⊙ บริการรับเลี้ยงเด็ก (Childcare Services)

⊙ สินค้าและบริการอื่นๆ (Other Products and Services)

นอกจากที่กล่าวมาแล้วนี้ การตื่นตัวในเรื่องสุขภาพอนามัยยังสร้างโอกาสทางการตลาด (Marketing Opportunities) ส่งผลให้หลายกิจการประสบผลสำเร็จทางธุรกิจ เช่น รองเท้ากีฬา อุปกรณ์การกีฬาอื่นๆ สถานบริการ Fitness ทั้งหลาย เป็นต้น และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือการรณรงค์การงดสูบบุหรี่ มีผลกระทบต่อบริษัทที่ผลิตบุหรี่ในทางลบ ทำให้หลายบริษัทที่เป็นผู้ผลิตบุหรี่ เช่น บริษัท Phillip Morris ต้องขยายกิจการไปยังธุรกิจอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับบุหรี่

สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (The Political and Legal Environment)

การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมาย ถือว่ามีผลกระทบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อหลายอุตสาหกรรม กฎหมายบางฉบับอาจเอื้อต่อการดำเนินงานของธุรกิจหนึ่ง แต่ในขณะเดียวกันอาจเป็นอุปสรรคสำหรับอีกธุรกิจหนึ่งก็ได้ ในบางครั้งการที่รัฐบาลออกกฎหมายที่มีบทลงโทษที่รุนแรงอาจทำให้บางธุรกิจต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองจะเห็นได้ว่าการสิ้นสุดของสงครามเย็น (Cold War) หรือการล่มสลายของโซเวียตเป็นสัญญาณบอกให้รู้ว่าอุดมการณ์ซ้ายสุดและอุดมการณ์ขวาสุดได้สิ้นสุดลงแล้ว ส่วนในประเทศที่กำลังพัฒนา เสถียรภาพของรัฐบาลมีผลกระทบต่อผลกระทบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินการทางธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการตัดสินใจลงทุนเพื่อทำธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก ผู้ลงทุนจำเป็นต้องพิจารณาทั้งเสถียรภาพของรัฐบาล และกฎระเบียบข้อบังคับตลอดจนเงื่อนไขอื่นๆ ของประเทศนั้นๆ ด้วย

การพัฒนาทางเทคโนโลยี (Technological Developments)

การพัฒนาทางเทคโนโลยี มีผลกระทบโดยตรงที่สำคัญสูงมากต่อกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ เช่น การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีวิถีชีวิตเปลี่ยนไป เป็นต้น ผลของการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีย่อมก่อให้เกิด

- ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ทันสมัย
- ผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่จะมีวงจรชีวิตสั้นลง
- มีการเปลี่ยนแปลงระดับเงินลงทุนในอุตสาหกรรมต่างๆ
- มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต้นทุนการผลิตสินค้าหรือบริการ
- มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานของกิจการ

๑ อื่นๆ

การพัฒนาเทคโนโลยี นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ มากมายทั้งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม วิธีชีวิตของคนในสังคมจะถูกเปลี่ยนไปตามกระแสของการพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่าง หลีกเลียงไม่พ้น

สภาพแวดล้อมด้านภาพรวมทางเศรษฐกิจ
(The Macroeconomic Environment)

ภาพรวมทางเศรษฐกิจมีผลกระทบที่รุนแรงอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์ และมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานในทุกองค์การและทุกอุตสาหกรรม สิ่งที่จะเป็นดัชนีบ่งชี้ภาพรวมทางเศรษฐกิจได้แก่

- ๑ GNP (Gross National Product)
- ๑ อัตราดอกเบี้ย (Interest Rates)
- ๑ อัตราเงินเฟ้อ (Inflation Rates)
- ๑ อัตราเงินออม (Savings Rates)
- ๑ การค้าและงบประมาณที่ขาดดุลหรือเกินดุล (Trade and Budget Deficit or Surpluses)

ดัชนีเหล่านี้ (Indicators) มีความสัมพันธ์ต่อกันสูงมาก การเพิ่มขึ้นของ GNP จะเกี่ยวข้องกับเพิ่มปริมาณความต้องการ (Demand) ในตัวสินค้าและบริการต่างๆ ของผู้บริโภค และการเพิ่มขึ้นของความต้องการทางอุตสาหกรรมของธุรกิจต่างๆ ด้วย ความต้องการ (Demand) ในตัวสินค้าและบริการ เช่น รถยนต์และความบันเทิงในรูปแบบต่างๆ ปริมาณความต้องการดังกล่าว จะเพิ่มขึ้นหรือลดลงขึ้นอยู่กับอัตราดอกเบี้ย (Interest Rates) ซึ่งหมายความว่าอัตราดอกเบี้ยสูง ขึ้นเท่าใดปริมาณความต้องการในสินค้าและบริการก็ลดลงเท่านั้น ดังนั้น จึงถือว่าอัตราดอกเบี้ยมีผล กระทบต่อปริมาณเงินลงทุน เพราะอัตราดอกเบี้ยเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ในเรื่องค่าใช้จ่ายหลักๆ เช่น การสร้างโรงงาน การซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์อื่นๆ

สภาพแวดล้อมด้านกระแสโลกาภิวัตน์
(The Global Environment)

ในยุคปัจจุบัน องค์การธุรกิจขนาดใหญ่ที่ประสบผลสำเร็จมักมีการขยายขอบเขตของ

การดำเนินงานไปสู่ระดับนานาชาติ และมีการดำเนินการอยู่ในต่างประเทศทั้งภาคการผลิตและการตลาด ที่เป็นเช่นนี้เพราะมีปัจจัยที่เป็นตัวเร่งหลายประการ เช่น

- ⊙ ระบบการขนส่งที่สะดวก รวดเร็ว และประหยัด
- ⊙ ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงและไร้พรมแดน
- ⊙ ความคล้ายคลึงกันของรสนิยมและรูปแบบการบริโภคสินค้าและการบริการของ

คนทั้งโลก

ในตลาดโลก (Global Markets) ผู้บริหารจำเป็นต้องรับรู้และเรียนรู้ภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ทั้งจากคู่แข่งภายในชาติเดียวกันและคู่แข่งระดับนานาชาติ

ต่อไปนี้เป็นแนวโน้มบางประการที่จะมีผลกระทบต่อองค์การในการดำเนินงานระดับนานาชาติ

แนวโน้มที่สำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อภาวะเศรษฐกิจของโลก คือ การมีข้อตกลงเรื่องความร่วมมือทางเศรษฐกิจที่ทรงพลังซึ่งประเทศต่างๆ ได้ร่วมมือกันก่อตั้งขึ้น เช่น

- ⊙ EC : European Community
- ⊙ OPEC : Organization of Petroleum Exporting Countries
- ⊙ ASEAN : Association of South East Asian Nations

เมื่อไม่นานมานี้ พันธมิตรทางการค้า (Strategic Alliances) ได้กลายเป็นสิ่งที่ได้รับความนิยมสูงมากจากบริษัทข้ามชาติทั้งหลาย เพราะบรรดาบริษัทดังกล่าวต้องการใช้เป็นเครื่องมือในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ

ตัวอย่างกลยุทธ์พันธมิตรทางการค้า เช่น

- ⊙ Texas Instruments และ Kobe Steel ร่วมมือกันเพื่อผลิต Logic Semiconductors ในประเทศญี่ปุ่น

- ⊙ Boeing และ Fuji, Mitsubishi และ Kawasaki ร่วมมือกันผลิตเครื่องบินรุ่นใหม่ออกมาคือ Boeing 777

- ⊙ Corning และ Ciba-Geigy ร่วมมือกันผลิตอุปกรณ์ทางการแพทย์หลายชนิด เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่ากลยุทธ์พันธมิตรทางการค้า (Strategic Alliances) จะทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นกับทุกองค์การ ส่วนที่ประสบความสำเร็จก็มีจำนวนมาก เช่น ความร่วมมือกันระหว่าง AT&T กับ Olivetti ซึ่งเป็นความร่วมมือกันระหว่างเครื่องมือทางการสื่อสารของ AT&T กับอุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลของ Olivetti แห่งอิตาลี เกิดประสบความสำเร็จซึ่งมีสาเหตุมาจากปัญหาทางเทคโนโลยีของทั้งสองบริษัทไม่สอดคล้องกัน ยิ่งไปกว่านั้น

ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมของทั้งสององค์การก็เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลวในการร่วมมือกันได้ด้วยเช่นกัน

การเปลี่ยนแปลงในเรื่องสภาพแวดล้อมด้านกระแสโลกาภิวัตน์มีทั้งผลดีและผลเสียต่อการบริหารงานในปัจจุบัน ในหลายๆ อุตสาหกรรมเช่น อุตสาหกรรมรถยนต์ อุตสาหกรรมการบิน อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (PC) ต้องเผชิญหน้ากับคู่แข่งชั้นรายใหม่อย่างเช่น Hyundai แห่งเกาหลีใต้ และอีกด้านหนึ่งการที่ประเทศที่มีประชากรจำนวนมาก เช่น สหภาพโซเวียต ยุโรปตะวันออก และสาธารณรัฐประชาชนจีน ได้กลายเป็นตลาดที่ทำกำไรให้แก่บริษัทขนาดใหญ่ที่นำเสนอตลาดด้วยสินค้าอุปโภคบริโภค เช่น บริษัท Coca' Cola, Pepsi และ Macdonald's เป็นต้น

ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทั่วไป

การที่บริษัทขนาดใหญ่ภายในประเทศประสบกับภาวะการขาดทุนในการดำเนินการทางธุรกิจย่อมนำไปสู่การเรียกร้องให้รัฐบาลช่วยปกป้องคุ้มครอง หรือการสร้างกำแพงภาษีและกำหนดโควตาการนำเข้า-ส่งออกสินค้าบางประเภท (Political/Legal) การจำกัดปริมาณการนำเข้าสินค้าบางประเภท อาจทำให้สินค้าชนิดนั้นขาดแคลนหรือมีปริมาณไม่เพียงพอต่อการบริโภคภายในประเทศ อันนำไปสู่การขึ้นราคาซึ่งจะมีผลกระทบต่ออัตราเงินเฟ้อ (Macroeconomic) ในระยะยาวแล้ว การปกป้องคุ้มครองอุตสาหกรรมภายในประเทศของรัฐบาล อาจเป็นเหตุให้อุตสาหกรรมนั้นอ่อนแอและนำไปสู่การลดลงของความสามารถเชิงการแข่งขันในระดับนานาชาติ (Global)

การที่มาตรฐานการศึกษาของชาติลดลง ย่อมทำให้อุตสาหกรรมต่างๆ ประสบกับปัญหาด้านแรงงานที่มีทักษะสูง (Sociocultural) การลดลงของระดับทักษะที่ได้รับการฝึกฝนจากสถาบันการศึกษาจะให้เกิดผลเสียที่ตามมาก็คือทำให้เทคโนโลยีพัฒนาช้า (Technological) ซึ่งจะนำไปสู่การลดลงของขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Macroeconomic) ซึ่งจะมีผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันในระดับนานาชาติ (Global) ในลำดับต่อมา

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า สถานการณ์และแนวโน้มแต่ละส่วนของสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ย่อมจะมีอิทธิพลหรือมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของผลกระทบที่เกิดจากสภาพแวดล้อมแต่ละส่วน และเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมอย่างจริงจังว่าแต่ละส่วนไม่สามารถที่จะอยู่ตามลำพังอย่างอิสระโดยไม่พึ่งพาอาศัยส่วนอื่นเลย

ผลกระทบของสภาพแวดล้อมทั่วไปต่ออุตสาหกรรม

(The Impact of the General Environment on Industries)

การวิเคราะห์อย่างมีระบบเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกจะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวโน้มหลักๆ ของสภาพแวดล้อมทั่วไปได้ ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์อย่างมีระบบจะมีประโยชน์ต่อองค์การในด้านการประเมินผลกระทบและแนวโน้มในการทำกำไร และมีประโยชน์ต่อความเจริญเติบโต ตลอดจนการปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม

การประเมินผลกระทบจากแนวโน้มของสภาพแวดล้อมทั่วไปมีข้อที่ควรพิจารณาที่สำคัญ 3 ประการ คือ

ประการแรก แนวโน้มของสภาพแวดล้อมเดียวกันอาจมีผลกระทบที่แตกต่างกันต่ออุตสาหกรรมที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น การตื่นตัวในเรื่องสุขภาพอนามัย (Health and Fitness) จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จแก่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์การออกกำลังกาย รองเท้ากีฬา อาหารเสริมสุขภาพ ในขณะที่เดียวกันธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอาหารประเภทเพิ่มไขมันและอาหารประเภท Fast Foods อาจประสบกับภาวะที่ค่อนข้างลำบากในเรื่องยอดขายตกต่ำเพราะผลของแนวโน้มชนิดเดียวกันนี้เป็นต้น

ประการที่สอง ผลกระทบของแนวโน้มสภาพแวดล้อมต่อต่างบริษัทกัน ย่อมมีความแตกต่างกันแม้อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ตัวอย่างเช่น การผ่อนปรนเรื่องกฎและระเบียบในอุตสาหกรรมการบิน ทำให้ภาวะการแข่งขันลดความเข้มข้นลง ยังผลให้ผู้ประกอบการรายใหญ่ที่อยู่ ในอุตสาหกรรมนี้มาก่อนมีกำไรลดลง ในขณะที่เดียวกัน ผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีขนาดเล็กกว่าก็สามารถที่จะใช้โอกาสนี้รุกเข้าสู่ตลาดใหม่ได้อย่างรวดเร็ว เพราะภาวะการแข่งขันไม่รุนแรง เป็นต้น

ประการที่สาม แนวโน้มสภาพแวดล้อมบางอย่างมีผลกระทบต่อบางอุตสาหกรรม โดยตรงแต่อาจไม่มีผลกระทบต่อบางอุตสาหกรรมเลย ตัวอย่างเช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีชีวภาพ (Biotechnology) มีผลกระทบที่สำคัญอย่างยิ่งต่ออุตสาหกรรมยา แต่มีผลกระทบน้อยมากหรือไม่มีผลกระทบใดๆ เลยต่อกิจการที่ให้บริการอาหารเช้า (Breakfast) เป็นต้น