

บทที่ 3

สภาพแวดล้อมทั่วไป

(The General Environment)

สภาพแวดล้อมทั่วไปประกอบขึ้นด้วยปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ภายนอกอุตสาหกรรมซึ่งอาจมีผลกระทบต่อกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ (Uncontrollable Factors) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อมทั่วไปเป็นเรื่องยากต่อการพยากรณ์หรือคาดการณ์ ตัวอย่างเช่น

- ๑ ภาพรวมเศรษฐกิจโลก (Macroeconomic)
- ๒ อัตราดอกเบี้ย (Interest Rates)
- ๓ อัตราเงินเฟ้อ (Inflation Rates)
- ๔ อัตราแลกเปลี่ยน (Exchange Rates) เป็นต้น

สิ่งต่างๆ ที่กล่าวถึงข้างต้น เป็นเรื่องยากอย่างยิ่งที่จะพยากรณ์ความน่าจะเป็นได้ ในระยะกลางและระยะยาว แต่ถึงอย่างไรก็ตาม แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั่วไป เช่น การกระจายตัวของประชากรโดยอายุ เชื้อชาติ และระดับรายได้ เป็นต้น ก็พอที่จะพยากรณ์ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริง

สภาพแวดล้อมทั่วไป แม้ว่าจะประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่มีความหลากหลาย แต่ปัจจัยเหล่านั้นก็มีความสัมพันธ์ต่อกัน ในที่นี้ขอกล่าวถึงสภาพแวดล้อมทั่วไป 6 ประการ คือ

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

เมื่อสภาพแวดล้อมทั่วไปมีการเปลี่ยนแปลง หลายสิ่งหลายอย่างก็มีการเปลี่ยนแปลงตาม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจสร้างโอกาสใหม่ๆ ให้แก่บางธุรกิจ ทั้งนี้ เพราะ “เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป 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 บริการด้านสุขภาพและสถานพักผ่อนหลังการเจ็บป่วย 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 กิจการหลายแห่งจึงต้องหันมาผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลกลุ่มนี้ 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 แต่จะมีอิทธิพลหรือมีผลกระทบต่อการดำเนินการทางธุรกิจอย่างมาก

ตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมสังคมดังกล่าวหมายความรวมถึงเรื่อง

- ◎ การที่มีผู้หญิงเข้าสู่ตลาดแรงงานเพิ่มมากขึ้นกว่าในอดีต (Women in the Work Force)
- ◎ การตื่นตัวในเรื่องการรักษาสุขภาพอนามัยตลอดจนความแข็งแรงของร่างกาย (Health and Fitness)
- ◎ การที่รัฐบาลเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของการให้การศึกษาแก่ประชาชน
- ◎ การแพร่ระบาดของสารเสพติดชนิดต่างๆ (Addictive Drugs)
- ◎ การเพิ่มขึ้นของการให้ความสำคัญกับการคุ้มครองผู้บริโภค
- ◎ การตื่นตัวในเรื่องการอนุรักษ์สภาพแวดล้อม

นับตั้งแต่ ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา ในองค์การต่างๆ มีบุคลากรที่เป็นผู้หญิงกระจายอยู่ในทุกระดับ ประมาณกันว่ามีร้อยละ 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 ทั้งหมด เป็นต้น และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การรณรงค์การงดสูบบุหรี่ มีผลกระทบต่อบริษัทที่ผลิตบุหรี่ในทางลบ ทำให้หลายบริษัทที่เป็นผู้ผลิตบุหรี่ เช่น บริษัท Phillip Morris ต้องขยายกิจการไปยังธุรกิจอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวกับบุหรี่

สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (The Political and legal Environment)

การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมาย ถือว่ามีผลกระทบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อหลายอุตสาหกรรม กฎหมายบางฉบับอาจเอื้อต่อการดำเนินงานของธุรกิจหนึ่ง แต่ในขณะเดียวกันอาจเป็นอุปสรรคสำหรับอีกธุรกิจหนึ่งก็ได้ ในบางครั้งการที่รัฐบาลออกกฎหมายที่มีบทลงโทษที่รุนแรงอาจทำให้บางธุรกิจต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น ในเรื่อง การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองจะเห็นได้ว่าการสิ้นสุดของสงครามเย็น (Cold War) หรือ การล่มสลายของโซเวียตเป็นสัญญาณบอกให้รู้ว่าอุดมการณ์ซ้ายสุดและอุดมการณ์ขวาสุด ได้สิ้นสุดลงแล้ว ส่วนในประเทศที่กำลังพัฒนา เสถียรภาพของรัฐบาลมีผลกระทบที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินการทางธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการตัดสินใจลงทุนเพื่อทำ

ธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก ผู้ลงทุนจำเป็นต้องพิจารณาทั้งเสถียรภาพของรัฐบาล และกฎระเบียบข้อบังคับตลอดจนเงื่อนไขอื่น ๆ ของประเทศนั้น ๆ ด้วย

การพัฒนาทางเทคโนโลยี (Technological Developments)

การพัฒนาทางเทคโนโลยี มีผลกระทบโดยตรงที่สำคัญสูงมากต่อกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ เช่น การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีวิถีชีวิตเปลี่ยนไป เป็นต้น ผลของการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีย่อมก่อให้เกิด

- ◎ ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ทันสมัย
- ◎ ผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่จะมีวงจรชีวิตสั้นลง
- ◎ มีการเปลี่ยนแปลงระดับเงินลงทุนในอุตสาหกรรมต่างๆ
- ◎ มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต้นทุนการผลิตสินค้าหรือบริการ
- ◎ มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานของกิจการ
- ◎ อื่นๆ

การพัฒนาเทคโนโลยี นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ มากมายทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม วิถีชีวิตของคนในสังคมจะถูกเปลี่ยนไปตามกระแสของการพัฒนาทางเทคโนโลยีอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น

สภาพแวดล้อมด้านภาพรวมทางเศรษฐกิจ (The Macroeconomic Environment)

ภาพรวมทางเศรษฐกิจมีผลกระทบที่รุนแรงอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์ และมีผลกระทบต่อการทำงานในทุกองค์การและทุกอุตสาหกรรม สิ่งที่จะเป็นกรณีพิพาทภาพรวมทางเศรษฐกิจได้แก่

- ◎ GNP (Gross National Product)
- ◎ อัตราดอกเบี้ย (Interest Rates)
- ◎ อัตราเงินเฟ้อ (Inflation Rates)

© อัตราเงินออม (Savings Rates)

© การค้าและงบประมาณที่ขาดดุลหรือเกินดุล (Trade and Budget Deficit or Surpluses)

ตัวชี้เหล่านี้ (Indicators) มีความสัมพันธ์ต่อกันสูงมาก การเพิ่มขึ้นของ GNP จะเกี่ยวข้องกับเพิ่มปริมาณความต้องการ (Demand) ในตัวสินค้าและบริการต่างๆ ของผู้บริโภคและการเพิ่มขึ้นของความต้องการทางอุตสาหกรรมของธุรกิจต่างๆ ด้วย ความต้องการ (Demand) ในตัวสินค้าและบริการ เช่น รถยนต์และความบันเทิงในรูปแบบต่างๆ ปริมาณความต้องการดังกล่าวจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงขึ้นอยู่กับอัตราดอกเบี้ย (Interest Rates) ซึ่งหมายความว่าอัตราดอกเบี้ยสูงขึ้นเท่าใดปริมาณความต้องการในสินค้าและบริการก็ลดลงเท่านั้น ดังนั้น จึงถือว่าอัตราดอกเบี้ยมีผลกระทบต่อปริมาณเงินลงทุน เพราะอัตราดอกเบี้ยเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องค่าใช้จ่ายหลักๆ เช่น การสร้างโรงงาน การซื้อเครื่องจักรและอุปกรณ์อื่นๆ

สภาพแวดล้อมด้านกระแสโลกาภิวัตน์ (The Global Environment)

ในยุคปัจจุบัน องค์การธุรกิจขนาดใหญ่ที่ประสบผลสำเร็จมักมีการขยายขอบเขตของการดำเนินงานไปสู่ระดับนานาชาติ และมีการดำเนินการอยู่ในต่างประเทศทั้งภาคการผลิตและการตลาด ที่เป็นเช่นนี้เพราะมีปัจจัยที่เป็นตัวเร่งหลายประการ เช่น

© ระบบการขนส่งที่สะดวก รวดเร็ว และประหยัด

© ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงและไร้พรมแดน

© ความคล้ายคลึงกันของรสนิยมและรูปแบบการบริโภคสินค้าและบริการของคนทั่วโลก

ในตลาดโลก (Global Markets) ผู้บริหารจำเป็นต้องรับรู้และเรียนรู้ภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ทั้งจากคู่แข่งภายในชาติเดียวกันและคู่แข่งในระดับนานาชาติ

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 ร่วมมือกันผลิตเครื่องบินรุ่นใหม่ ออกมาคือ Boeing 777

◎ Coming และ Ciba-Geigy ร่วมมือกันผลิตอุปกรณ์ทางการแพทย์หลายชนิด เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่ากลยุทธ์พันธมิตรทางการค้า (Strategic Alliances) จะทำให้เกิดความสำเร็จขึ้นกับทุกองค์การ ส่วนที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวก็มีจำนวนมาก เช่น ความร่วมมือกันระหว่าง AT&T กับ Olivetti ซึ่งเป็นความร่วมมือกันระหว่างเครื่องมือทางการสื่อสารของ AT&T กับอุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลของ Olivetti แห่งอิตาลี เกิดประสบความสำเร็จล้มเหลวซึ่งมีสาเหตุมาจากปัญหาทางเทคโนโลยีของทั้งสองบริษัทไม่สอดคล้องกัน ยิ่งไปกว่านั้นความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมของทั้งสององค์การก็เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลวในการร่วมมือกันได้ด้วยเช่นกัน

การเปลี่ยนแปลงในเรื่องสภาพแวดล้อมด้านกระแสโลกาภิวัตน์มีทั้งผลดีและผลเสียต่อการบริหารงานในปัจจุบัน ในหลายๆ อุตสาหกรรมเช่น อุตสาหกรรมรถยนต์ อุตสาหกรรมการต่อเรือ อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (PC) ต้องเผชิญหน้ากับคู่แข่งรายใหม่อย่างเช่น Hyundai แห่งเกาหลีใต้ และอีกด้านหนึ่งการที่ประเทศที่มีประชากรจำนวนมาก เช่น สหภาพโซเวียต ยุโรปตะวันออก และสาธารณรัฐประชาชนจีน

ได้กลายเป็นตลาดที่ท้าทายให้แก่วิษัทขนาดใหญ่ที่นำเสนอตลาดด้วยสินค้าอุปโภคบริโภค เช่น บริษัท Coca' Cola, Pepsi และ Macdonald's เป็นต้น

ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทั่วไป

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

การที่มาตรฐานการศึกษาของชาติลดลง ย่อมทำให้อุตสาหกรรมต่างๆ ประสบกับปัญหาด้านแรงงานที่มีทักษะสูง (Soclocultural) การลดลงของระดับทักษะที่ได้รับการฝึกฝนจากสถาบันการศึกษาจะเกิดผลเสียที่ตามมาคือทำให้เทคโนโลยีพัฒนาช้า (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 ตลอดจนการปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อให้ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้อย่างเหมาะสม

การประเมินผลกระทบจากแนวโน้มของสภาพแวดล้อมทั่วไปมีข้อที่ควรพิจารณาที่สำคัญ 3 ประการ คือ

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

ประการที่สอง ผลกระทบของแนวโน้มสภาพแวดล้อมต่อต่างบริษัทกัน ย่อมมีความแตกต่างกันแม้อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ตัวอย่างเช่น การผ่อนปรนเรื่องกฎระเบียบในอุตสาหกรรมการบิน ทำให้ภาวะการแข่งขันลดความเข้มข้นลง ยังผลให้ผู้ประกอบการรายใหญ่ที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้มาก่อนมีกำไรลดลง ในขณะที่เดียวกันผู้ประกอบการรายใหม่ที่มีขนาดเล็กกว่าก็สามารถที่จะใช้โอกาสนี้รุกเข้าสู่ตลาดใหม่ได้อย่างรวดเร็ว เพราะภาวะการแข่งขันไม่รุนแรง เป็นต้น

ประการที่สาม แนวโน้มสภาพแวดล้อมบางอย่างมีผลกระทบต่อบางอุตสาหกรรมโดยตรงแต่อาจไม่มีผลกระทบต่อบางอุตสาหกรรมเลย ตัวอย่างเช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีชีวภาพ (Biotechnology) มีผลกระทบที่สำคัญอย่างยิ่งต่ออุตสาหกรรมยา แต่มีผลกระทบน้อยมากหรือไม่มีผลกระทบใดๆ เลยต่อกิจการที่ให้บริการอาหารเช้า (Breakfast) เป็นต้น