

Scanning Business Environment and Tools

Hanif Mauludin SE., M.Si

Pengajar Bidang Kebijakan Bisnis STIE Malangkecewara

www.kafebisnis2010.wordpress.com

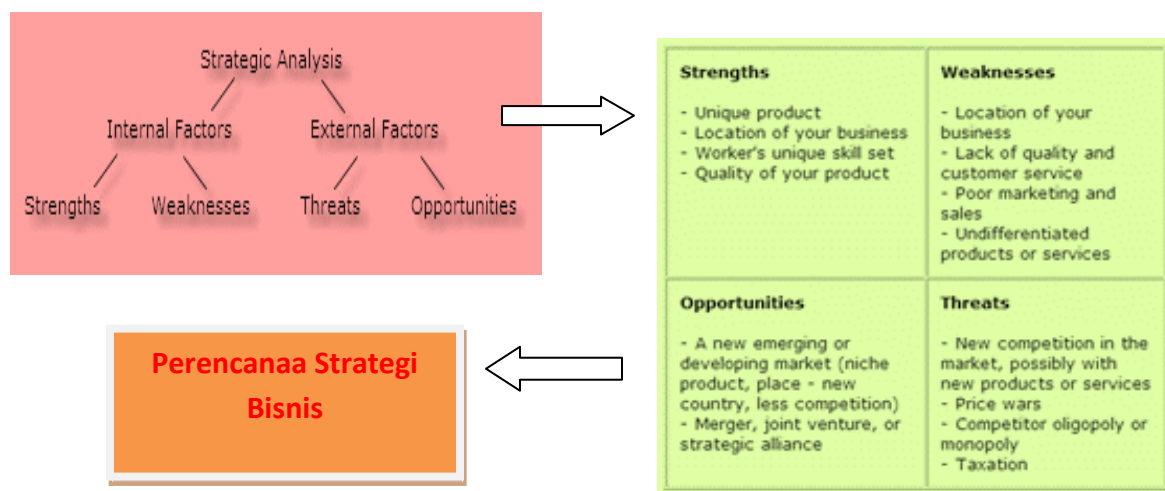
Lingkungan bisnis meliputi factor factor baik dari dalam maupun dari luar perusahaan yang dapat menjadi kekuatan, kelemahan, peluang maupun tantangan bagi perusahaan. Analisis lingkungan mutlak dilakukan oleh perusahaan ketika merencanakan strategi bisnis. Analisis dan diagnosis lingkungan juga bisa membantu eksekutif untuk mengembangkan sistem peringatan dini guna menghindari dampak negatif ancaman atau berbagai tantangan bisnis. Dengan upaya ini diharapkan perusahaan mengambil manfaat dari ancaman untuk diubah menjadi potensi peluang yang bisa dikembangkan.

Banyak perusahaan yang tidak bisa sustainable akibat perusahaan tidak lagi menyesuaikan dinamika lingkungan bisnisnya dengan strategi yang selama ini dijalankannya. Untuk itu manajer perlu menyimak lingkungan untuk menentukan apa saja faktor lingkungan bisnis yang berpotensi menjadi kendala terhadap pelaksanaan strategi dan pencapaian tujuan perusahaan.

Beberapa kerangka kerja yang bisa digunakan manajer melakukan diagnosis terhadap lingkungan bisnis antara lain: SWOT Analysis Matrix, BCG Matrix, IFE Matrix (Internal Factor Evaluation), EFE Matrix (External Factor Evaluation), Internal-External (IE) Matrix, SPACE Matrix Strategic Management Method dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

1. SWOT Analysis Matrix

Metode atau model SWOT analisis, adalah cara untuk menganalisis posisi kompetitif dari perusahaan. Analisis SWOT menggunakan apa yang disebut matriks SWOT untuk menilai aspek internal dan eksternal dalam melakukan bisnis. Kerangka SWOT adalah alat untuk audit organisasi dan lingkungannya.



Gambar 1. Kerangka SWOT Analisis

SWOT adalah tahap pertama dari perencanaan dan membantu pengambil keputusan untuk fokus pada isu-isu kunci. Metode SWOT adalah alat utama bagi eksekutif untuk merumuskan rencana strategis. SWOT adalah akronim dari S = strengths, W = weaknesses, O = opportunities, T = threats. Model SWOT menganalisis faktor-faktor bisnis yang bersifat internal dan juga faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan dari luar. Kekuatan dan kelemahan dalam matriks SWOT adalah faktor internal. Peluang dan ancaman adalah faktor eksternal.

SWOT dapat digunakan bersama dengan alat-alat lain untuk perencanaan strategis, seperti Five-Forces analisis Porter atau kerangka Balanced Scorecard. SWOT adalah alat yang sangat populer dalam pemasaran maupun manajemen strategi karena cepat dalam penentuan strategi dan mudah dilakukan karena mengandalkan kemampuan intuitif.

Analisis SWOT melakukan diagnosis terhadap faktor internal meliputi berbagai indikator yang merupakan aspek kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sedangkan faktor eksternal meliputi berbagai indikator yang merupakan aspek peluang dan tantangan. Hasil akhir dari analisis SWOT, perusahaan akan mengetahui posisi bisnisnya yang terangkum dalam empat kuadran kemungkinan. Masing-masing kuadran tersebut akan mengarahkan perusahaan untuk menemukan kecocokan (strategic fitness) antara kondisi lingkungan yang dihadapi dengan strategi yang akan ditetapkan.

Tabel 1. Matrik SWOT Analisis

Dimensi lingkungan internal	Kekuatan	Kelemahan
Kekuatan dan kelemahan adalah Kekuatan dan kelemahan yang berpotensi menciptakan atau bahkan bisa melemahkan nilai internal antara lain faktor-faktor seperti aset, keterampilan, atau sumber daya perusahaan yang memiliki kemampuan dan relatif terhadap pesaingnya	<ul style="list-style-type: none"> • Unique product • Location of your business • Patents, know-how, trade secrets • Worker's unique skill set • Corporate culture, company image • Quality of your product • Access to financing • Operational efficiency 	<ul style="list-style-type: none"> • Location of your business • Lack of quality and customer service • Poor marketing and sales • Access to resources • Undifferentiated products or services
Dimensi lingkungan eksternal	Peluang	Ancaman
Peluang dan ancaman adalah Peluang dan ancaman berpotensi menciptakan atau melemahkan nilai eksternal antara lain faktor dimana perusahaan tidak dapat mengontrol, tetapi muncul dari salah dinamika kompetitif dari industri atau pasar atau dari demografi, faktor ekonomi, politik, teknis, sosial, hukum, dan budaya.	<ul style="list-style-type: none"> • A new emerging or developing market (niche product, place - new country, less competition) • Merger, joint venture, or strategic alliance • Market trends • New technologies • Social changes (for example demographics) 	<ul style="list-style-type: none"> • New competition in the market, possibly with new products or services • Price wars • Economic conditions • Political changes • Competitor oligopoly or monopoly • Taxation • Availability of resources

Ada beberapa aturan sederhana yang dapat dipertimbangkan saat membuat matriks SWOT dalam analisis SWOT. Realistis: Pastikan Anda menilai situasi Anda secara obyektif. Terutama pada saat

mendefinisikan seberapa besar kelemahan dan ancaman dibandingkan dengan kekuatan dan peluang yang ditawarkan. Perhatikan kondisi saat ini versus masa depan: Ketika melakukan analisis SWOT, cermati gap antara situasi saat ini dan tren masa depan. Seringkali analist mencampur aduk sehingga justru menimbulkan kebingungan. Lakukan dengan sederhana: meskipun mengidentifikasi banyak poin untuk setiap kuadran dari matriks SWOT adalah ide yang baik untuk menetapkan bobot derajat kepentingan factor namun perlu dihindari kompleksitas dan analisis yang tidak focus dan cermat karena justru akan menyebabkan kemampuan analisis SWOT menjadi tidak tajam dan akurat.

Analisis SWOT adalah sangat subyektif. Salah satu cara untuk meminimalkan unsur subyektivitas adalah dengan menyusun daftar peringkat atau memberikan pembobotan untuk menunjukkan skala prioritasnya. Skala bobot ini sebaiknya divalidasi oleh sebuah tim kerja yang berpengalaman menggunakan data dan informasi. Memberikan bobot untuk setiap item dalam matriks SWOT dan kemudian membuat profil secara keseluruhan. Setiap kuadran dalam matriks SWOT akan menghasilkan gambaran secara menyeluruh di mana posisi bisnis saat ini.

Ada tiga model lain yang berkaitan dengan SWOT Analisis yaitu matriks BCG model, model matriks SPACE, dan model QSPM yang dapat digunakan lebih lanjut agar hasil diagnosa atas lingkungan bisa lebih akurat.

2. BCG Matrix Model

Model BCG didasarkan pada klasifikasi produk (dan secara implisit juga unit bisnis perusahaan) menjadi empat kategori berdasarkan kombinasi dari pertumbuhan pasar dan pangsa pasar relatif terhadap pesaing terbesar. Tujuan utama adalah untuk mengetahui produk manakah yang layak mendapat perhatian dan dukungan dana agar produk tersebut bisa bertahan dan menjadi kontributor terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Setiap produk memiliki siklus hidup produk, dan setiap tahap dalam siklus hidup-produk mewakili profil risiko yang berbeda. Secara umum, perusahaan harus menjaga portofolio yang seimbang dari produk yang dipasarkan. Portofolio tersebut bisa dalam rentang produk dengan pertumbuhan tinggi maupun pertumbuhan rendah.

Sebuah produk dengan pertumbuhan tinggi membutuhkan beberapa upaya dan sumber daya untuk memasarkannya, untuk membangun saluran distribusi, dan untuk membangun infrastruktur penjualan, dengan harapan produk tersebut dapat membawa keuntungan di masa depan.

Sebuah produk pertumbuhan rendah misalnya produk yang sudah mapan dikenal oleh pasar. Karakteristik dari produk ini tidak banyak berubah, pelanggan tahu apa yang mereka dapatkan, dan harga tidak banyak berubah. Produk ini hanya memiliki anggaran yang terbatas untuk pemasaran. Produk ini ibarat sapi perah yang membawa arus kas yang konstan.

Tapi pertanyaannya adalah, bagaimana perusahaan benar-benar tahu apa fase produk yang dimiliki, dan bagaimana perusahaan mengklasifikasikan produk yang jual? atau haruskah perusahaan mempromosikan satu produk lebih dari yang lain? Bukankan ini bisa mengarah ke kanibalisme produk. Matriks BCG dapat membantu perusahaan menjawab pertanyaan tersebut.

Kerangka kerja dalam Matriks BCG adalah menempatkan produk dalam 4 kategori (kuadran) dalam portofolio perusahaan meliputi:

1. Kuadran 1. BCG STARS (high growth, high market share)

Produk dengan kategori kuadran Stars didefinisikan produk yang memiliki pangsa pasar yang tinggi dan trendnya berkembang. Produk merupakan pemimpin dalam bisnis tapi masih perlu banyak

dukungan untuk promosi lebih intensif. Jika pangsa pasarnya terus, maka Stars produk cenderung tumbuh menjadi cash cow.

2. Kuadran 2. BCG QUESTION MARKS (high growth, low market share)

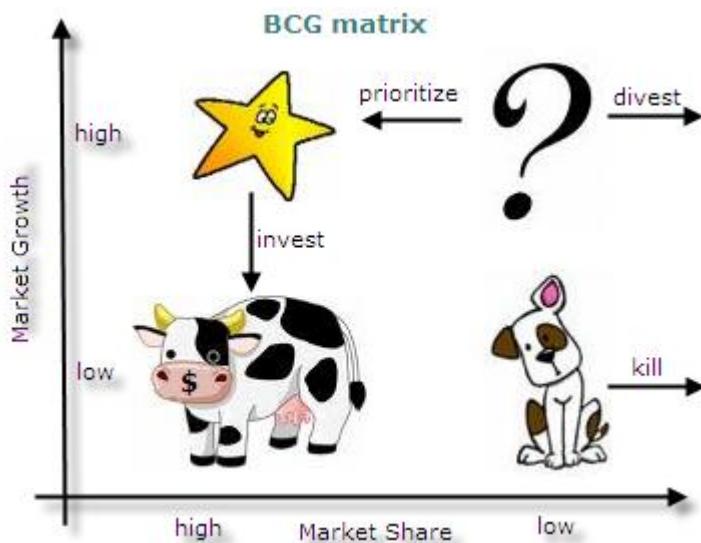
Produk dikuadran ini di pasar berkembang tetapi memiliki pangsa pasar yang rendah karena pembeli belum menemukan produk tersebut. Strategi pemasaran yang tepat perlu meningkatkan pangsa pasar mereka dengan cepat atau produk tersebut akan masuk ke kuadran 4. Produk pada kuadran ini juga memerlukan dukungan investasi yang tidak sedikit terkait dengan berbagai kemungkinan diferensiasi produk untuk meningkatkan daya penetrasi pasar.

3. Kuadran 3. BCG CASH COWS (low growth, high market share)

Kuadran cash cow berada dalam posisi pangsa pasar yang tinggi dan dalam posisi maturity. Jika keunggulan kompetitif telah dicapai, Produk pada kuadran ini memiliki margin keuntungan yang tinggi dan menghasilkan banyak arus kas. Pertumbuhan cenderung rendah, promosi dan penempatan investasi juga rendah untuk produk katagori. Investasi dalam infrastruktur pendukung dapat meningkatkan efisiensi dan lebih meningkatkan arus kas.

4. Kuadran 4. BCG DOGS (low growth, low market share)

Kuadran ini boleh dibilang adalah kuadran yang memprihatinkan. Produk yang masuk kuadran Dogs pertumbuhan pasarnya yang rendah dan memiliki pangsa pasar kecil. Terkadang upaya perusahaan untuk menaingkat pertumbuhan produk ini cenderung gagal karena memang produk ini sudah tidak kompetitif lagi. Jika tidak tertolong, produk ini bisa keluar dari pasar.



Gambar 1. Boston Consulting Group Matrix

Beberapa keterbatasan dari model matriks BCG meliputi: bagaimana perusahaan mendefinisikan pasar dan bagaimana perusahaan mendapatkan data tentang pangsa pasar. Sebuah pangsa pasar yang tinggi tidak selalu mengakibatkan profitabilitas. Model ini mengabaikan efek sinergi antar unit bisnis. Dan terpenting adalah pertumbuhan pasar bukan satu-satunya indikator untuk daya tarik pasar. Untuk itu dimungkinkan ada lebih banyak lagi aspek yang perlu dipertimbangkan dalam penggunaan model BCG.

3. IFE & EFE Matrix (Internal & External Factor Evaluation)

IFE Matrix (Internal Factor Evaluation)

Faktor Evaluasi Internal (IFE) matriks adalah alat manajemen strategis untuk audit atau mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam bidang fungsional bisnis. Matriks IFE juga menyediakan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara area bidang fungsional bisnis tersebut yang selanjutnya digunakan dalam perumusan strategi. Matrix IFE bersama-sama dengan matriks EFE adalah alat strategi-formulasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi bagaimana kinerja sebuah perusahaan dalam hal kekuatan internal dan kelemahan perusahaan diidentifikasi.

Matriks IFE dapat dibuat dengan menggunakan lima langkah berikut:

Tahap 1. Identifikasi Faktor Kunci Internal (Key internal factors)

Pada tahap ini manajer melakukan audit internal dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam semua bidang bisnis perusahaan. Disarankan untuk mengidentifikasi 10 sampai 20 faktor internal, tetapi semakin banyak faktor internal yang relevan teridentifikasi maka kekuatan analisis matriks IFE akan semakin baik

Tahap 2 Pemberian Bobot (Weights)

Setelah mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam matriks IFE, selanjutnya menetapkan bobot (yang menunjukkan derajat kepentingan atau mengacu pada skala prioritas atau faktor yang menjadi kunci sukses bisnis perusahaan) yang berkisar antara angka 0,00 sampai dengan 1,00 untuk setiap faktor. Bobot ditetapkan pada faktor menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut. Angka Nol berarti tidak penting sedangkan angka satu menunjukkan sangat penting. Faktor dengan derajat kepentingan terbesar dalam kinerja organisasi harus diberi bobot tertinggi. Setelah menetapkan bobot pada masing-masing faktor maka perlu dipastikan bahwa jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,00 (atau 100 jika menggunakan 0 sampai 100 bobot skala).

Tahap 3 Penetapan Skala

Menetapkan Peringkat untuk masing-masing faktor. Skala rating dapat sesuai preferensi yang dikehendaki. Para praktisi atau peneliti biasanya menggunakan rating pada skala dari 1 sampai 4. Dengan kriteria untuk 1 berarti tidak baik, 2 kurang baik, 3 baik dan 4 sangat baik. Penetapan skala tidak baku seperti contoh tersebut namun bisa disesuaikan dengan obyek yang akan dinilai secara lebih fleksibel.

Tahap 4 Kalkulasi bobot dan skala

Setelah matriks IFE terbentuk (faktor, bobot dan skala telah ditetapkan) langkah selanjutnya adalah mengalikan komponen bobot dan skala penilaian.

Tahap 5 Menjumlahkan Bobot dengan Skala penilaian

Langkah terakhir dalam membangun matriks IFE adalah untuk menjumlahkan nilai tertimbang untuk masing-masing faktor. Hasil dari tahap ini adalah skor akhir.

Contoh Aplikasi Matrik IFE

Tabel 2. Matrik IFE

Internal Strengths	Weight	Rating	Weighted Score
1. Largest manufacturer in the market	10 %	4	0.40
2. Supplies major airlines	12 %	4	0.48
3. Good reputation and image	4 %	3	0.12
4. Close proximity to the airport	8 %	4	0.32
5. Strong management team	4 %	3	0.12
6. Increasing cash flow	5 %	3	0.15
7. Loyal employees	4 %	3	0.12
8. Access to cheap and reliable financing	3 %	4	0.12
9. History of minimal service complaints	4 %	3	0.12
10. Financial ratios	5 %	4	0.20
Internal Weaknesses			
1. Saturated market	10 %	1	0.10
2. Sensitive to oil prices	15 %	2	0.30
3. Little diversification	8 %	2	0.16
4. Absence of strategic partner	4 %	1	0.04
5. Limited access to international markets	4 %	1	0.04
major weakness (1), minor weakness (2), minor strength (3), major strength (4)			
TOTAL WEIGHTED SCORE	100 %		2.79

Nilai skor tertimbang dalam contoh tersebut adalah 2.79 lebih besar dari skor rata-rata 2.5 (skor terendah 1 dan skor tertinggi 4 menghasilkan nilai tengah 2.5 yang akan digunakan sebagai dasar penilaian). Dapat disimpulkan perusahaan mempunyai posisi kekuatan internal yang cukup kuat.

Metode ini mempunyai kelemahan yang terkesan sangat subyektif pada saat penetapan faktor maupun bobot. Reliabilitas dan validitas metode ini sangat tergantung pada seberapa kuat intuisi manajer menetapkan berbagai indikator yang merupakan kekuatan dan kelemahan lingkungan internal perusahaan. Agar hasil lebih akurat disarankan proses penetapan faktor dan bobot ditunjang dengan hasil penelitian pendahuluan terhadap kondisi internal perusahaan dikaitkan dengan lingkungan industri yang relevan dengan perusahaan.

EFE Matrix (External Factor Evaluation)

Metode Faktor Evaluasi Eksternal (EFE) matriks adalah alat manajemen strategis yang sering digunakan untuk penilaian kondisi bisnis saat ini. Matriks EFE adalah alat yang baik untuk memvisualisasikan dan memprioritaskan peluang dan ancaman yang dihadapi bisnis.

Matriks EFE sangat mirip dengan matriks IFE. Perbedaan utama antara matriks EFE dan matriks IFE adalah jenis faktor yang termasuk dalam model. Sementara IFE matriks berkaitan dengan faktor internal, sedangkan matriks EFE berhubungan dengan faktor eksternal.

Faktor eksternal dapat dikelompokkan ke dalam kelompok berikut:

1. variabel sosial, budaya, demografi, dan lingkungan
2. variabel ekonomi
3. variabel politik, kebijakan pemerintah, tren bisnis, dan hukum

Di bawah ini contoh dari beberapa faktor yang berkaitan dengan aspek eksternal perusahaan. Faktor-faktor ini mungkin tidak berlaku untuk semua bisnis tetapi perumus strategi dapat menggunakan daftar ini sebagai titik awal.

Tabel 3. Dimensi Lingkungan Eksternal

Dimensi	Indicator
Faktor Social, cultural, demographic, dan environmental	<ul style="list-style-type: none"> - Aging population - Percentage or one race to other races - Per-capita income - Number and type of special interest groups - Widening gap between rich & poor - Number of marriages and/or divorces - Ethnic or racial minorities - Education - Trends in housing, shopping, careers, business - Number of births and/or deaths - Immigration & emigration rates
Faktor Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> - Growth of the economy - Level of savings, investments, and capital spending - Inflation - Foreign exchange rates - Stock market trends - Level of disposable income - Import and export factors and barriers - Product life cycle - Government spending - Industry properties - Economies of scale - Barriers to market entry - Product differentiation - Level of competitiveness (Five Force Model)
Factor Politik, government, business trends & legal	<ul style="list-style-type: none"> - Globalization trends - Government regulations and policies - Worldwide trend toward similar consumption patterns - Internet and communication technologies (e-commerce) - Protection of rights (patents, trade marks, antitrust legislation) - Level of government subsidies - International trade regulations - Taxation - Terrorism - Elections and political situation home and abroad

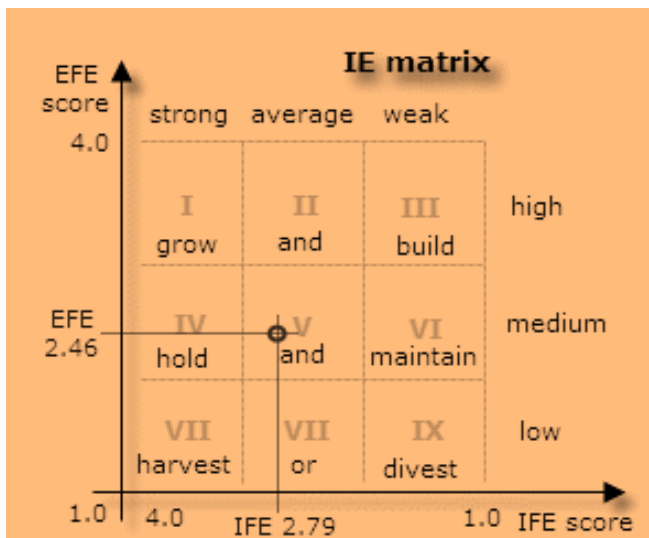
Tabel 4. Matrik EFE

Opportunities	Weight	Rating	Weighted Score
1. Industry Consolidation	11 %	4	0.44
2. Increase in air travel in Mexico	12 %	3	0.36
3. Privatization in CE countries	10 %	2	0.20
4. Growth of low-cost sector	8 %	4	0.32
5. Increased demand in Chiana	16 %	3	0.48
Threats			
1. Declining margins	10 %	1	0.10
2. Government oversight	5 %	3	0.15
3. Climbing prices of key inputs	8 %	2	0.16
4. New security tax	5 %	2	0.10
5. Economic downturn	15 %	1	0.15
poor (1), below average (2), above average (3), superior (4)			
TOTAL WEIGHTED SCORE	100 %		2.46

Inteprestasi hasil peniln ditafsirkan dengan cara yang sama seperti pada contoh matrik IFE pada bagian terdahulu. Skor tertimbang dibawah skor rata rata (2.5) mengindikasikan bahwa faktor eksternal dikatakan kurang mendukung.

4. Internal-External (IE) Matrix

Internal-Eksternal (IE) matriks merupakan alat manajemen strategis yang digunakan untuk menganalisis kondisi kerja dan posisi strategis bisnis. Matrix Internal- Eksternal atau disingkat matriks IE didasarkan pada analisis faktor bisnis internal dan eksternal yang digabungkan menjadi satu model sugestif. Matriks IE merupakan kelanjutan dari matriks EFE dan matriks IFE model.



Gambar 2. Sel Matrik IE

Matriks IE termasuk dalam kelompok alat manajemen portofolio strategis. Dalam cara yang sama seperti matriks BCG. Dalam matriks IE posisi organisasi menjadi matriks dengan jumlah sel sembilan tampak seperti gambar dibawah berikut. Matriks IE didasarkan pada dua kriteria berikut: Skor dari matriks EFE - nilai ini diplot pada sumbu y. Sedangkan Skor dari matriks IFE - diplot pada sumbu x.

Dalam kasus terdahulu jika divisualisasikan dalam Matriks IE maka perusahaan harus memegang dan mempertahankan posisinya. Perusahaan harus mengejar strategi fokus pada meningkatkan penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Dalam model IE penetapan strategi ditentukan berdasarkan pertemuan antara garis horizontal dan vertikal dalam sembilan sel pada matriks IE. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga wilayah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda.

Sel I, II, dan III menyarankan strategi pertumbuhan. Ini berarti strategi taktis yang intensif dan agresif. Strategi harus fokus pada penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Dari perspektif operasional, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal juga harus dipertimbangkan.

Sel IV, V, dan VI menunjukkan situasi strategi bertahan yang tidak secara agresif melakukan berbagai keputusan investasi yang ofensif. Dalam hal ini, strategi taktis perusahaan harus fokus pada penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Sel VII, VIII, dan IX yang ditandai dengan exit strategy. Jika biaya untuk meremajakan bisnis rendah, maka harus berusaha untuk merevitalisasi bisnis. Dalam kasus lain, manajemen biaya yang agresif adalah cara untuk memainkan permainan akhir.

5. SPACE Matrix Strategic Management Method

Matriks SPACE adalah alat manajemen strategis yang berfokus pada perumusan strategi terutama yang terkait dengan posisi kompetitif organisasi. Matriks SPACE dapat digunakan sebagai dasar untuk analisis lainnya, seperti analisis SWOT, BCG model matriks, analisis industri, atau menilai alternatif strategis (IE matriks). Matriks SPACE dipecah menjadi empat kuadran di mana masing-masing kuadran menunjukkan jenis atau sifat dari strategi: agresif, konservatif, defensif dan kompetitif

Intepretasi pada gambar Matriks SPACE menunjukkan bahwa perusahaan harus mengejar strategi agresif. Perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat dengan pertumbuhan yang cepat. Ini perlu menggunakan kekuatan internal untuk mengembangkan penetrasi pasar dan strategi pengembangan pasar. Hal ini dapat mencakup pengembangan produk, integrasi dengan perusahaan lain, akuisisi pesaing, dan sebagainya.

Analisis Matrix SPACE berada pada dua dimensi strategis internal dan dan juga dua dimensi strategis eksternal untuk menentukan postur strategis organisasi dalam industri. Matriks SPACE didasarkan pada empat bidang analisis yaitu: Internal strategic dimensions meliputi: Financial strength (FS) dan Competitive advantage (CA). Ada banyak faktor dalam matriks SPACE yang termasuk bagian dari dimensi strategis internal perusahaan. Antara lain faktor kekuatan keuangan meliputi pengembalian atas investasi, likuiditas, modal kerja, arus kas, dan lain-lain. Sedangkan pada Faktor keunggulan kompetitif misalnya kecepatan inovasi oleh perusahaan, posisi pasar niche, loyalitas pelanggan, kualitas produk, pangsa pasar, siklus hidup produk, dan lain-lain.

Bidang lainnya dalam matrik SPACE adalah External strategic dimensions meliputi: Environmental stability (ES) dan Industry strength (IS). Setiap bisnis juga dipengaruhi oleh lingkungan di mana ia beroperasi. Faktor matriks SPACE berhubungan dengan dimensi bisnis strategis eksternal misalnya kondisi ekonomi secara keseluruhan, pertumbuhan PDB, inflasi, elastisitas harga, teknologi, hambatan masuk, tekanan persaingan, potensi pertumbuhan industri, dan lain-lain.

Matriks SPACE menghitung pentingnya masing-masing dimensi dan menempatkan dimensi dimensi tersebut pada grafik Cartesian dengan koordinat X dan Y. Tampak pada Gambar 3.

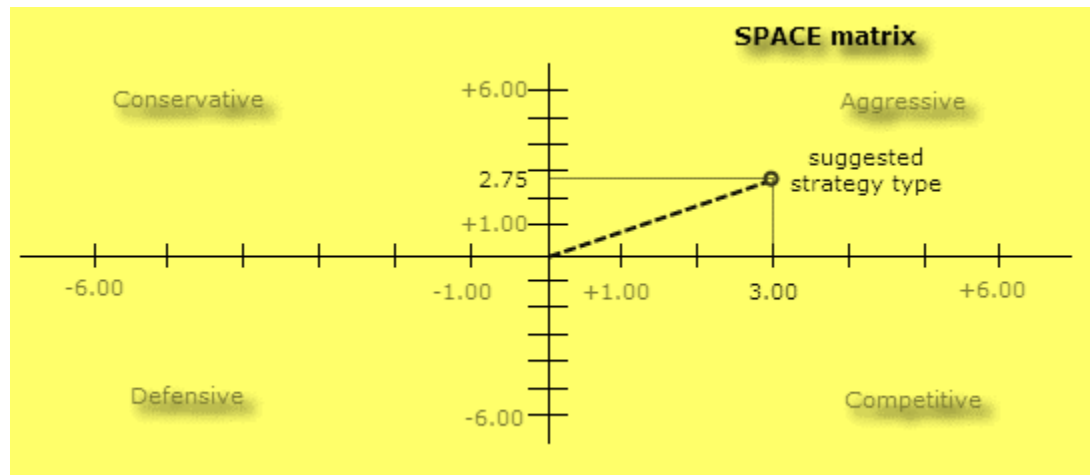
Berikut ini adalah beberapa asumsi model teknis:

- Nilai-nilai CA dan IS dalam matriks SPACE diplot pada sumbu X.
- Nilai CA dapat berkisar dari -1 sampai -6.
- Nilai IS dapat berkisar dari +1 sampai +6.
- Dimensi FS dan ES model yang diplot pada sumbu Y.
- Nilai ES dapat berkisar antara -1 dan -6.
- Nilai FS berkisar antara +1 sampai +6.

Contoh aplikasi SPACE Matrix

Tabel 5. Matrik SPACE

		Internal Strategic Position		External Strategic Position	
		Competitive (CA)		Industry (IS)	
Axis X		(-6 worst, -1 best)		(+1 worst, +6 best)	
		-1	Product quality	+6	Barriers to entry
		-1	Market share	+4	Growth potential
		-3	Brand & image	+4	Access to financing
		-2	Product life cycle	+5	Consolidation
		Average -1.75		Average +4.75	
Total axis X score: 3.00					
		Financial (FS)		Environmental (ES)	
Axis Y		(+1 worst, +6 best)		(-6 worst, -1 best)	
		+5	ROA	-2	Inflation
		+4	Leverage	-1	Technology
		+6	Liquidity	-2	Demand elasticity
		+5	Cash flow	-4	Taxation
		Average +5.00		Average -2.25	
Total axis Y score: 2.75					



Gambar 3. SPACE Matrix

Berdasarkan skor pada matrik SPACE yang kemudian di plotting pada kuadran Space matrik diketahui posisi strategi perusahaan adalah Aggressive

6. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Matrix Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) adalah pendekatan manajemen strategis tingkat tinggi untuk mengevaluasi berbagai kemungkinan strategi. Matrix Perencanaan Strategis Kuantitatif atau QSPM merupakan metode analisis untuk membandingkan beberapa tindakan alternatif yang layak.

Ketika eksekutif perusahaan berpikir tentang apa yang harus dilakukan, dan strategi apa yang harus dikerjakan, mereka biasanya memiliki daftar prioritas strategi dimana terkadang proses pemilihannya akan sangat intuitif dan subyektif. Metode QSPM membantu manajer membuat keputusan menjadi lebih profesional dan lebih terukur secara ilmiah dibanding hanya mengandalkan unsure subyektivitas.

Matrix Perencanaan Strategis Kuantitatif atau pendekatan QSPM mencoba untuk secara obyektif memilih strategi terbaik menggunakan masukan dari teknik manajemen lainnya dan beberapa perhitungan yang mudah.

Tabel 6. QSPM

QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) for XYZ company						
Key Factors	Alternative 1 - <i>Acquire Competitor</i>			Alternative 2 - <i>Expand Internally</i>		
	Weight	Attractiveness Scores	Total Attractiveness Score	Weight	Attractiveness Scores	Total Attractiveness Score
Strengths						
Unique product	0.11	2	0.22	0.08	1	0.08
Location of your business	0.09	3	0.27	0.06	2	0.12
Worker's unique skill set	0.15	1	0.15	0.13	4	0.52
Quality of product	0.11	4	0.44	0.15	4	0.60
Increasing work productivity	0.09	0	0.00	0.12	3	0.36
Weaknesses						
Lack of quality and customer service	0.10	4	0.40	0.13	3	0.39
Poor marketing and sales	0.15	2	0.30	0.10	1	0.10
Undifferentiated product	0.08	3	0.24	0.17	0	0.00
Negatively sensitive to globalization	0.12	1	0.12	0.06	1	0.06
<i>Sum Weights</i>	<i>100%</i>			<i>100%</i>		
Opportunities						
A new emerging or developing market	0.09	4	0.36	0.12	0	0.00
Possible acquisition of a competitor	0.14	4	0.56	0.08	2	0.16
Membership in trade alliance	0.16	0	0.00	0.10	1	0.10
Threats						
Increasing competition in the market	0.08	4	0.32	0.12	1	0.12
Price war	0.10	3	0.30	0.14	0	0.00
Competitor oligopoly	0.18	2	0.36	0.09	1	0.09
US dollar exchange rate	0.09	0	0.00	0.20	0	0.00
Unfavorable taxes	0.16	0	0.00	0.15	0	0.00
<i>Sum Weights</i>	<i>100%</i>			<i>100%</i>		
Sum Total Attractiveness Score			4.04	>	2.70	

(Attractiveness Score: 1 = not acceptable; 2 = possibly acceptable; 3 = probably acceptable; 4 = most acceptable; 0 = not relevant)

Berdasarkan simulasi QSPM tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa pilihan perusahaan jatuh pada strategi yang mengarah pada akuisisi pesaing dibanding melakukan strategi ekspansi internal.