

BAB II

PEMBAHASAN

2.1 Identifikasi Analisis Lingkungan Eksternal

Kebanyakan perusahaan menghadapi lingkungan eksternal yang berkembang semakin keras, kompleks, dan global mengakibatkan penafsiran semakin sulit. Untuk menangani data lingkungan yang tidak lengkap dan seringkali ambigu serta untuk meningkatkan pemahaman akan lingkungan eksternal, perusahaan melibatkan diri dalam suatu proses yang disebut sebagai analisis lingkungan eksternal. Proses tersebut, yang harus dilakukan secara kontinu, terdiri dari empat aktivitas yaitu pemindaian (scanning), pengawasan (monitoring), peramalan (forecasting), dan penilaian (assessing).

Salah satu tujuan penting dari studi lingkungan eksternal adalah untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman. Sebuah peluang adalah kondisi dalam lingkungan eksternal yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategis. Sebuah ancaman adalah kondisi dalam lingkungan eksternal yang dapat menghambat usaha perusahaan mencapai daya saing strategis.

Analisis lingkungan eksternal, terdiri dari empat aktivitas yaitu :

1. Pemindaian (*Scanning*)

Studi untuk mengidentifikasi tanda – tanda awal dari perubahan potensial dalam lingkungan eksternal dan mendeteksi perubahan – perubahan yang sedang terjadi. Ketika melakukan pemindaian, seringkali perusahaan menghadapi data dan informasi yang ambigu, tidak lengkap, dan tidak ada kaitannya. Pemindaian lingkungan merupakan hal penting dan menentukan bagi perusahaan – perusahaan yang bersaing dalam lingkungan yang sangat tidak stabil.

2. Pengawasan (*Monitoring*)

Pengamatan terhadap perubahan – perubahan lingkungan untuk melihat apakah suatu trend yang penting sedang berkembang di antara hal – hal

yang diamati dalam pemindaian. Kritisal bagi pengawasan (monitoring) yang berhasil adalah kemampuan untuk mendeteksi makna dalam peristiwa – peristiwa lingkungan yang berbeda.

3. Peramalan (*Forecasting*)

Analisis mengembangkan proyek – proyek yang layak tentang apa yang mungkin terjadi dan seberapa cepat, perubahan – perubahan dan trend – trend itu di deteksi melalui scanning dan monitoring.

4. Penilaian (*Assessing*)

Menentukan waktu dan signifikansi efek – efek dari perubahan – perubahan dan trend – trend lingkungan terhadap manajemen strategis suatu perusahaan. Melalui scanning, monitoring dan forecasting, seorang analis dapat memahami lingkungan eksternal. Selangkah lebih maju, tujuan

assessing adalah untuk menspesifikas implikasi pemahaman tersebut pada organisasi. Tanpa assessing, perusahaan dibiarkan dengan data – data menarik, tetapi tidak diketahui relevansi kompetitifnya.

2.2 Analisis dan Diagnosis Lingkungan Eksternal

2.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal mencakup pemahaman berbagai faktor di luar perusahaan yang mengarah pada munculnya kesempatan bisnis / bahkan ancaman bagi perusahaan. Bagi pengembangan strategik, analisis ini di butuhkan tidak hanya terbatas pada rincian analisis kesempatan dan ancaman saja tetapi juga untuk menentukan dari mana dan untuk apa hasil analisis itu di pergunakan. Oleh karena itu manajer puncak membutuhkan diagnosis lebih lanjut atas hasil analisis lingkungan eksternal.

Lingkungan eksternal pada kesempatan ini dikelompokkan kedalam lingkungan umum dan lingkungan industri, masing – masing akan diuraikan lebih rinci sebagai berikut.

A. Lingkungan Umum (*General Environment*)

Lingkungan umum sering juga disebut lingkungan jauh, terdiri dari faktor – faktor yang bersumber dari luar, dan biasanya tidak berhubungan

dengan situasi operasional suatu perusahaan tertentu. Lingkungan ini memberi peluang dan ancaman bagi perusahaan, tetapi satu perusahaan jarang sekali mempunyai pengaruh berarti terhadap lingkungan ini.

1. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah system ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi, karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kesejahteraan relatif berbagai segmen pasar, dalam perencanaan strategiknya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di segmen – segmen yang mempengaruhi industrinya. Baik di tingkat nasional maupun internasional, perusahaan harus mempertimbangkan ketersediaan kredit secara umum, tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan, serta kecenderungan belanja masyarakat, tingkat inflasi, deficit atau surplus perdagangan, tingkat tabungan masyarakat dan bisnis, dll.

2. Faktor Sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang – orang di lingkungan ekstern perusahaan, yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnik. Jika sikap sosial berubah, berubah pulalah permintaan akan berbagai jenis pakaian, buku, kegiatan waktu senggang, dan sebagainya. Seperti kekuatan – kekuatan lain di lingkungan eksternal jauh, kekuatan sosial bersifat dinamik, dan selalu berubah sebagai akibat upaya orang untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka melalui pengendalian dan penyesuaian diri terhadap faktor – faktor lingkungan.

Salah satu penibahan sosial paling menonjol di tahun - tahun terakhir ini adalah masuknya sejumlah besar kaum wanita ke dalam pasar tenaga kerja. Ini tidak hanya mempengaruhi kebijakan perekrutan dan kompensasi serta kapabilitas sumber daya dari para penyedia lapangan kerja, melainkan juga telah menciptakan atau sangat memperbesar permintaan akan beragam produk dan jasa yang dibutuhkan karena

ketiadaan kaum wanita di rumah. Perusahaan yang mengantisipasi atau bereaksi secara cepat terhadap perubahan sosial ini menawarkan produk dan jasa seperti makanan yang praktis, oven microwawe, serta pusat penitipan anak.

Perubahan sosial lain yang juga menonjol adalah meningkatkan perhatian konsumen dan karyawan terhadap masalah kualitas hidup. Bukti dari perubahan ini tampak pada negosiasi kontrak yang dibuat akhir-akhir ini. Selain tuntutan tradisional berupa kenaikan gaji, karyawan juga menuntut fasilitas-fasilitas lain seperti cuti, jam kerja fleksibel, uang cuti, serta kesempatan untuk mengikuti pelatihan lanjut.

Perubahan sosial ketiga yang penting adalah pergeseran distribusi usia populasi. Kecenderungan ini akan memaksa mereka melakukan perubahan strategi pemasaran jangka panjang. Produsen produk-produk perawatan rambut dan kulit sudah mulai menyesuaikan riset dan pengembangan mereka dengan kemungkinan perubahan pada permintaan ini.

3. Faktor Politik/Hukum

Arah dan stabilitas faktor-faktor politik/hukum merupakan pertimbangan penting bagi para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor-faktor politik/hukum menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan. Kendala politik/hukum dikenakan atas perusahaan melalui keputusan tentang perdagangan yang adil, undang – undang antitrust, program perpajakan, ketentuan upah minimum, kebijakan tentang polusi dan penetapan harga, batasan administratif, dan banyak lagi tindakan yang dimaksudkan untuk melindungi pekerja, konsumen, masyarakat umum, dan lingkungan, karena undang - undang dan peraturan demikian biasanya bersifat membatasi, mereka cenderung mengurangi potensi laba perusahaan. Tetapi beberapa tindakan politik/hukum dirancang untuk melindungi dan memberi manfaat bagi perusahaan. Tindakan demikian meliputi undang – undang paten, subsidi pemerintah, dan hibah dana riset produk.

Jadi, faktor politik/hukum dapat membatasi ataupun bermanfaat bagi perusahaan yang terkena.

4. Faktor Teknologi

Faktor keempat dalam lingkungan jauh adalah perubahan teknologi. Untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, perusahaan harus mewasapadai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka kemungkinan terciptanya produk baru, penyempurnaan produk yang sudah ada, atau penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran.

Terobosan teknologi dapat mempunyai dampak segera dan dramatik lingkungan perusahaan. Terobosan ini dapat membuka pasar dan produk baru yang canggih atau dapat juga mempersingkat usia fasilitas produksi.

Jadi, semua perusahaan, dan utamanya mereka yang berada dalam industri yang belum stabil harus berusaha keras untuk memahami baik kemajuan teknologi yang ada maupun teknologi masa depan yang mungkin mempengaruhi produk dan jasa mereka.

Kunci peramalan kemajuan teknologi yang bermanfaat terletak pada pendugaan yang akurat mengenai kapanpun teknologi masa depan dan dampaknya yang mungkin. Analisis menyeluruh mengenai dampak perubahan teknologi meliputi telaah dampak yang diharapkan dari teknologi baru terhadap lingkungan jauh, terhadap situasi persaingan bisnis, dan terhadap antarmuka bisnis masyarakat. Di tahun-tahun terakhir, peramalan di bidang terakhir ini telah mendapatkan perhatian khusus. Sebagai contoh, sebagai akibat dari meningkatnya perhatian kepada lingkungan, perusahaan harus secara cermat menyelidiki dampak yang mungkin dari kemajuan teknologi terhadap faktor - faktor yang menentukan kualitas kehidupan, seperti ekologi dan keselamatan masyarakat.

B. Lingkungan Industri

Sifat dan derajat persaingan dalam suatu industri bergantung pada lima kekuatan, yaitu

1. Ancaman masuk

Pendatang baru ke suatu industri membawa masuk kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar (market share), dan seringkali sumber daya yang cukup besar. Perusahaan yang melakukan diversifikasi melalui akuisisi ke dalam industri dari pasar lain seringkali memanfaatkan sumber daya mereka untuk dapat berkembang.

Besarnya ancaman masuk bergantung pada hambatan masuk yang ada dan pada reaksi dari peserta persaingan yang sudah ada menurut perkiraan calon pendatang baru. Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan yang sudah ada, pendatang baru ini jelas tidak merupakan ancaman yang serius. Ada enam sumber utama hambatan masuk:

- a. Skala Ekonomis. Skala ekonomis menghalangi masuknya pendatang baru ke suatu industri karena memaksa pendatang baru ini untuk masuk untuk skala besar atau harus memikul biaya tinggi (*cost disadvantage*). Skala ekonomis dalam produksi, riset, pemasaran, dan layanan barangkali merupakan hambatan masuk utama dalam industri. Skala ekonomis juga dapat berfungsi sebagai perintang dalam distribusi, utilisasi armada penjual, pendanaan, dan nyaris semua aspek bisnis lainnya.
- b. Diferensiasi Produk. Identifikasi merek menimbulkan hambatan karena memaksa pendatang baru untuk mengeluarkan biaya besar guna merebut kesetiaan pelanggan. Iklan, layanan pelanggan, menjadi yang pertama dalam industri, dan diferensiasi produk merupakan beberapa faktor yang menciptakan identifikasi merek. Barang kali faktor inilah yang merupakan hambatan masuk terpenting dalam industri minuman ringan, obat bebas, kosmetik, perbankan investasi, dan akunting publik.
- c. Kebutuhan Modal. Keharusan menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menimbulkan hambatan masuk,

khususnya jika modal tersebut dibutuhkan untuk pengeluaran yang bersifat “tidak akan kembali” seperti iklan rintisan atau R&D. Modal dibutuhkan bukan hanya untuk fasilitas tetap melainkan juga untuk kredit pelanggan, sediaan dan penutup kerugian awal. Meskipun korporasi-korporasi raksasa memiliki sumber daya keuangan untuk menembus hampir semua industri, kebutuhan modal yang sangat besar dalam industri-industri, membatasi kemungkinan pendatang baru.

- d. Hambatan Biaya Bukan Karena Skala. Perusahaan perusahaan yang sudah ada mungkin memiliki keunggulan biaya yang mungkin tidak dimiliki calon pendatang baru, terlepas dari ukuran dan skala ekonomis yang dapat mereka capai. Keunggulan ini dapat berasal dari pengaruh kurva belajar (dan pengaruh dari saudara tuanya, kurva pengalaman), teknologi rahasia, akses ke sumber bahan baku, asset yang dibeli dengan harga murah, subsidi pemerintah, atau lokasi yang menguntungkan. Adakalanya keunggulan biaya diperoleh dari jalan hukum seperti melalui hak paten.
- e. Akses ke Saluran Distribusi. Pendatang baru, tentu saja, harus mengamankan distribusi produk atau jasa mereka. Sebuah produk makanan baru, misalnya, harus mengusir produk lainnya dari rak pasar swalayan melalui potongan harga, promosi, upaya penjualan yang gencar atau cara-cara lain. Makin terbatas saluran pedagang besar dan pengecer yang ada dan makin erat ikatan perusahaan yang sudah ada dengan saluran ini, jelas makin sukar usaha masuk ke dalam suatu industri. Adakalanya hambatan ini begitu tinggi sehingga, untuk mengatasinya, pendatang baru harus menciptakan saluran distribusi sendiri.
- f. Kebijakan Pemerintah. Pemerintah dapat membatasi atau bahkan melarang masuknya pendatang baru ke dalam industri, melalui tindakan-tindakan seperti keharusan adanya ijin dan pembatasan akses ke bahan baku.

2. Pemasok yang Kuat

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. Pemasok yang kuat, karenanya dapat menekan kemampulabaan suatu industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri.

Kekuatan masing-masing pemasok (atau pembeli) bergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada tingkat kepentingan relatif penjualan atau pembeliannya dalam industri tersebut dibandingkan dengan keseluruhan bisnisnya. Kelompok pemasok kuat jika:

- a. Kelompok ini didominasi oleh sedikit perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri tempat mereka menjual produk.
- b. Produk pemasok bersifat unik atau setida – tidaknya terdiferensiasi, atau jika terdapat biaya pengalihan (*switching cost*). Biaya pengalihan adalah biaya tetap yang harus ditanggung pembeli jika berganti pemasok. Ini timbul karena, antara lain, spesifikasi produk pembeli terikat pada pemasok tertentu, pembeli telah menginvestasikan dana besar untuk peralatan khusus atau untuk menguasai cara pengoperasian peralatan dari pemasok atau lini produksinya terkait dengan fasilitas produksi pemasok.
- c. Pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industri.
- d. Pemasok memiliki kemampuan untuk melakukan integrase maju ke industri pembelinya. Ini memberi kekuatan bagi pemasok untuk memaksa industri menerima syarat – syarat pembelian yang ditetapkan pemasok.
- e. Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok. Jika industri adalah pelanggan penting, nasib pemasok akan sangat bergantung pada industri yang bersangkutan, dan mereka akan berusaha melindungi industri melalui penetapan harga yang wajar dan dukungan dalam kegiatan-kegiatan seperti R&D dan lobi.

3. Pembeli yang Kuat

Pembeli atau pelanggan dapat juga menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi, atau layanan lebih banyak, dan mengadu-domba sesama anggota industri, semua ini dapat menurunkan laba industri. Kelompok pembeli kuat jika :

- a. Pembeli terkonsentrasi atau membeli dalam jumlah (volume) besar. Pembeli volume besar khususnya merupakan ancaman yang potensial jika biaya tetap yang tinggi merupakan karakteristik industri yang membuat upaya menjaga produksi pada kapasitas penuh menjadi sulit.
- b. Produk yang di beli industri bersifat standar atau tidak terdiferensiasi. Pembeli,yang pasti selalu bisa mencari pemasok lain, dapat mengadu-domba sesama anggota industri.
- c. Produk yang dibeli dari industri merupakan komponen penting dari produk pembeli dan merupakan komponen biaya yang cukup besar. Pembeli mungkin akan berusaha mendapatkan harga yang menguntungkan dan membeli secara selektif. Bila produk yang dijual oleh industri yang bersangkutan merupakan bagian kecil saja dari biaya pembeli,pembeli biasanya tidak terlalu peka harga.
- d. Pembeli menerima laba yang rendah. Ini akan mendorong pembeli untuk menekan biaya pembeliannya. Tetapi, pembeli yang labanya tinggi,umumnya kurang peka harga (tentu saja jika produk yang dibeli tidak merupakan komponen biaya yang besar bagi pembeli).
- e. Produk industri tidak penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli. Bila kualitas produk pembeli sangat dipengaruhi oleh produk industri, umumnya pembeli akan kurang peka harga.
- f. Produk industri tidak menghasilkan penghematan bagi pembeli. Bila produk atau jasa industri memberikan manfaat besar, pembeli tidak terlalu peka harga, sebaliknya mereka lebih memperhatikan mutu.

4. Produk Substitusi

Dengan menetapkan batas harga tertinggi (*ceilling price*), produk atau jasa substitusi membatasi potensi suatu industri. Jika industri tidak mampu meningkatkan kualitas produk atau mendiferensiasikannya, laba dan pertumbuhan industri dapat terancam.

Jelas, makin atraktif saling tukar harga-kinerja yang dijanjikan produk substitusi, makin berat tekanan yang dialami potensi laba industri. Komersialisasi besar-besaran sirup jagung berkadar fruktosa tinggi, substitusi bagi gula, telah merepotkan para produsen gula saat ini.

Produk substitusi tidak hanya membatasi laba dalam masa-masa normal melainkan juga mengurangi "tambang emas" yang dapat diraih industri dalam masa keemasan.

Produk pengganti yang secara strategik layak diperhatikan adalah produk yang (a) kualitasnya mampu menandingi kualitas produk industri atau (b) dihasilkan oleh industri yang menikmati laba tinggi. Produk pengganti seringkali masuk dengan cepat ke dalam industri jika terjadi persaingan yang ketat dalam industri mereka sendiri yang mengakibatkan turunnya harga atau naiknya kinerja.

5. Persaingan di antara Para Anggota Industri

Persaingan di kalangan anggota industri terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, introduksi produk, dan perang iklan, persaingan tajam seperti ini bersumber

pada sejumlah faktor :

- a. Jumlah peserta persaingan banyak dan kurang-lebih setara dalam hal ukuran dan kekuatan.
- b. Pertumbuhan industri lambat, menyulut perang memperebutkan bagian pasar yang melibatkan perusahaan – perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
- c. Produk atau jasa tidak terdiferensiasi atau tidak membutuhkan biaya pengalihan. Jika produk terdiferensiasi atau melibatkan biaya pengalihan, pembeli akan berikat pada satu pemasok dan pemasok yang bersangkutan akan terlindung dari serbuan para pesaingnya.

- d. Biaya tetap (*fixed cost*) tinggi atau produk bersifat mudah rusak atau (*perishable*), mengundang keinginan kuat untuk menurunkan harga.
- e. Penambahan kapasitas dalam jumlah besar
- f. Hambatan keluar tinggi. Hambatan keluar, seperti adanya asset khusus atau keterikatan manajemen pada suatu bisnis tertentu, memaksa perusahaan terus bertahan meskipun mungkin mereka harus menerima ROI rendah atau bahkan negatif. Kelebihan kapasitas terus terjadi, dan kemampulabaan peserta persaingan yang masih sehat akan terganggu karena perusahaan yang merana terus berusaha bertahan, jika keseluruhan industri menderita kelebihan kapasitas, campur tangan pemerintah mungkin dirasa perlu khususnya jika pesaing asing terlibat.
- g. Para peserta persaingan beragam dalam hal strategi, asal-usul, dan kepribadian. Mereka memiliki pemikiran yang berbeda dalam hal cara bersaing dan terus berkonfrontasi satu sama lain.

2.2.2 Diagnosis Lingkungan Eksternal

Proses diagnosis lingkungan eksternal pada prinsipnya merupakan kelanjutan dari proses analisis. Dalam arti luas proses diagnosis memberi penilaian yang signifikan terhadap berbagai kesempatan dan ancaman yang ditemukan selama proses analisis lingkungan. Elemen kunci diagnosis adalah kemampuan manager puncak untuk menentukan informasi yang dapat diabaikan kemudian mengevaluasi jenis informasi yang dipandang relevan dengan kepentingan organisasi. Hanya saja yang diperlukan dalam proses diagnosis saat ini adalah pemahaman atas berbagai faktor penentu hasil diagnosis lingkungan yang diantaranya adalah karakteristik individu dari seorang strategik manager, pengaruh pekerjaan, dinamika kelompok, dan faktor lingkungan fisik lain yang mempengaruhi keputusan managerial.

2.3 Identifikasi Peluang dan Ancaman

Analisis peluang mengidentifikasi kesenjangan antara tuntutan pasar dan apa yang saat ini tersedia. Hal ini juga dapat dipakai untuk menganalisis potensi

perubahan pasar yang dapat meningkatkan prospek untuk layanan atau produk. Salah satu cara untuk mengidentifikasi peluang yang ada adalah mengikuti trend baru dan perubahan dari lingkungan. Peluang dapat ditemukan dalam diskusi dengan pelanggan, melalui membaca majalah dan surat kabar, dan memeriksa literatur perdagangan.

Analisis ancaman merupakan upaya untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang tidak menguntungkan yang mungkin merugikan bisnis. Seperti peluang, ancaman diidentifikasi dengan memantau lingkungan untuk trend yang relevan dan perubahan pasar. Analisis ancaman harus mempertimbangkan keseriusan ancaman serta kemungkinan terjadinya hal-hal lain yang mungkin bisa membahayakan bisnis kita sendiri. Model lima kekuatan porter tentang analisi kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industry. Porter menyarankan bahwa peluang dan ancaman dapat diidentifikasi dengan lima karakteristik dasar:

1. Persaingan antar perusahaan saingan.
2. Potensi masuknya pesaing baru.
3. Potensi pengembangan produk-produk pengganti.
4. Daya tawar pemasok.
5. Daya tawar konsumen

Tiga langkah berikut untuk menggunakan Model Lima Kekuatan Porter dapat menunjukkan bagaimana persaingan di suatu industri tertentu sedemikian rupa sehingga perusahaan dapat memperoleh laba yang masuk akal:

- 1) Identifikasi berbagai aspek atau elemen penting dari setiap kekuatan kompetitif yang mempengaruhi perusahaan.
- 2) Evaluasi seberapa kuat dan penting setiap elemen tersebut bagi perusahaan.
- 3) Putuskan apakah kekuatan kolektif dari elemen-elemen tersebut cukup untuk membuat perusahaan terjun ke industri baru atau tetap bertahan di industri saat ini.

Setelah selesai melakukan analisis dan diagnosis terhadap lingkungan eksternal, maka hasil analisis dirangkum dalam Tabel *Exsternal Factor Analysis Summary* (EFAS).

Langkah-langkah dalam mengembangkan Tabel EFAS (Exsternal Factor Analysis Summary), yaitu:

1. Tentukan faktor-faktor eksternal kunci (*key exsternal factors*) dari lingkungan eksternal dan diidentifikasi 5 - 10 faktor eksternal kunci.
2. Beri bobot 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting pada setiap faktor). Bobot yang diberikan pada faktor eksternal menunjukkan kepentingan relatif dari faktor itu untuk menunjukkan pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Jumlah dari semua bobot harus sama dengan satu (1,0)
3. Berikan peringkat / rating 1 sampai 4 pada setiap faktor sukses kunci. Peringkat untuk faktor eksternal didasarkan pada perubahan lingkungan menunjukkan peluang atau ancaman (1=ancamanbesar;2 = ancamankecil;3 = peluang kecil; 4 = peluang besar).
4. Setiap bobot faktor eksternal dikalikan rating masing – masing → diperoleh nilai terbobot
5. Jumlahkan nilai terbobot semua faktor sehingga diperoleh nilai terbobot total untuk lingkungan eksternal.