

Analisis lingkungan internal dan eksternal dalam perumusan strategi asuransi syariah di Indonesia

Nisrina Rania Puteri

Program Studi Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
e-mail: Raniyanisrina@gmail.com

Kata Kunci:

Asuransi syariah, strategi bisnis, lingkungan internal, lingkungan eksternal, manajemen strategi

Keywords:

Islamic insurance, business strategy, internal analysis, external analysis, strategic management

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan internal dan eksternal terhadap perumusan strategi pada lembaga keuangan berbasis syariah, khususnya industri asuransi syariah di Indonesia. Analisis dilakukan dengan pendekatan teoretis yang mengintegrasikan konsep manajemen strategis klasik dengan kondisi aktual perkembangan industri asuransi syariah. Lingkungan internal mencakup faktor-faktor seperti sumber daya manusia, struktur organisasi, efisiensi operasional, dan inovasi produk, sedangkan lingkungan eksternal mencakup kondisi ekonomi makro, kebijakan pemerintah, persaingan industri, dan perubahan perilaku konsumen muslim. Studi ini menggunakan tinjauan literatur dari jurnal-jurnal

terbuka, termasuk tiga publikasi dari UIN Maliki Malang dan beberapa penelitian terkini tentang strategi kompetitif lembaga keuangan syariah. Hasil analisis menunjukkan bahwa pemahaman mendalam terhadap kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal sangat menentukan efektivitas strategi yang dirumuskan. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya sinergi antara inovasi, kepatuhan syariah, dan adaptasi lingkungan dalam menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan bagi asuransi syariah.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of internal and external environments on strategic formulation in Islamic financial institutions, particularly in Indonesia's Islamic insurance industry. The analysis applies a theoretical approach that integrates classical strategic management concepts with current developments in the sector. Internal factors include human resources, organizational structure, operational efficiency, and product innovation, while external factors comprise macroeconomic conditions, government policies, industrial competition, and changing Muslim consumer behavior. This study draws upon open-access literature, including three publications from UIN Maliki Malang and several recent studies on competitive strategies in Islamic finance. The findings reveal that a comprehensive understanding of internal strengths and weaknesses as well as external opportunities and threats critically determines the effectiveness of formulated strategies. The study highlights the importance of synergy between innovation, Sharia compliance, and environmental adaptation in building sustainable competitive advantage for Islamic insurance institutions.

Pendahuluan

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, analisis lingkungan internal dan eksternal menjadi elemen krusial dalam proses perumusan strategi organisasi. Bagi lembaga keuangan syariah, termasuk asuransi syariah, dinamika ini menjadi semakin kompleks karena harus menyeimbangkan prinsip ekonomi modern dengan nilai-nilai



This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

syariah yang ketat (Barney, 1991; David, 2019). Menurut (Ma'ruf & Fachruddin, 2023) keberhasilan lembaga syariah dalam mempertahankan keberlanjutan bergantung pada kemampuannya membaca perubahan lingkungan secara komprehensif serta menyesuaikan strategi dengan dinamika pasar dan regulasi.

Industri asuransi syariah di Indonesia berkembang pesat seiring meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap keuangan berbasis syariah. Namun, industri ini menghadapi berbagai tantangan, seperti rendahnya literasi keuangan syariah, keterbatasan inovasi produk, serta tekanan persaingan dari asuransi konvensional (Jaya et al., 2021). Oleh karena itu, analisis lingkungan internal dan eksternal tidak hanya membantu memahami posisi strategis perusahaan, tetapi juga menjadi dasar bagi pengambilan keputusan yang adaptif dan berbasis nilai.

Selain itu, berdasarkan temuan Nurhadi (2021) dari UIN Maliki Malang, faktor-faktor seperti efisiensi manajemen, kualitas layanan, dan kepatuhan terhadap prinsip syariah terbukti memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja strategis lembaga asuransi syariah. Dengan demikian, pengintegrasian antara kekuatan internal dan pengelolaan risiko eksternal menjadi kunci utama dalam merumuskan strategi yang unggul dan berkelanjutan.

Pembahasan

Konsep Analisis Lingkungan dalam Manajemen Strategis

Menurut (Wheelen & Hunger, 1995), analisis lingkungan adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi organisasi. Faktor internal mencerminkan kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) yang berasal dari dalam organisasi, sedangkan faktor eksternal mencakup peluang (opportunities) dan ancaman (threats) yang muncul dari lingkungan makro dan industri. Pendekatan ini dikenal dengan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Mintzberg et al. (2005) menekankan bahwa analisis lingkungan harus dilihat sebagai proses berkelanjutan, bukan kegiatan sesaat. Dalam konteks asuransi syariah, hal ini berarti lembaga perlu secara konsisten menilai kesesuaian strategi dengan perubahan lingkungan bisnis dan regulasi syariah.

Lingkungan Internal

Lingkungan internal mencakup semua faktor yang berada dalam kendali organisasi. Pearce dan Robinson (2013) mengelompokkan faktor ini ke dalam beberapa aspek utama: sumber daya manusia, struktur organisasi, sistem informasi, kemampuan inovasi, dan budaya perusahaan. Pada lembaga asuransi syariah, keunggulan kompetitif sering kali muncul dari kualitas tenaga profesional yang memahami prinsip ekonomi Islam serta mampu menerapkan inovasi produk yang sesuai syariah (Rofiq & Sari, 2020, UIN Maliki Malang).

Menurut penelitian Azizah (2022) dari jurnal JESKa: Jurnal Ekonomi Syariah dan Keuangan (UIN Maliki Malang), efisiensi operasional dan tata kelola yang baik (good governance) berpengaruh signifikan terhadap daya saing lembaga asuransi syariah.

Dengan kata lain, kekuatan internal organisasi akan menentukan kapasitas adaptifnya dalam menghadapi tekanan eksternal.

Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal dibagi menjadi dua lapisan: lingkungan makro dan mikro (David, 2019). Lingkungan makro meliputi faktor ekonomi, sosial, teknologi, politik, dan hukum. Sementara lingkungan mikro mencakup pelanggan, pemasok, pesaing, dan lembaga regulator. Dalam industri asuransi syariah, perubahan kebijakan OJK, tren digitalisasi keuangan, serta meningkatnya kesadaran halal menjadi faktor penting yang memengaruhi strategi perusahaan (Yuliani & Fatmawati, 2023).

Penelitian dari Fadli (2021) di *Maliki Journal of Islamic Economics* menunjukkan bahwa ketidakstabilan ekonomi makro dapat menekan tingkat klaim dan premi asuransi syariah, sementara adaptasi terhadap digitalisasi mampu meningkatkan efisiensi operasional serta aksesibilitas produk asuransi bagi masyarakat luas. (Cahyandari et al., 2023)

Analisis Lingkungan Internal Asuransi Syariah

Analisis lingkungan internal merupakan langkah awal dalam memahami kemampuan dasar organisasi untuk bersaing. Berdasarkan penelitian Rofiq & Sari (2020) dari *Jurnal Ekonomi Syariah dan Keuangan* (UIN Maliki Malang), kekuatan utama lembaga asuransi syariah terletak pada sumber daya manusia yang memiliki integritas dan kompetensi di bidang ekonomi Islam. Pemahaman mendalam terhadap prinsip syariah seperti *tabarru'* (tolong-menolong) dan *takaful* (saling menanggung) menjadi nilai tambah yang tidak dimiliki oleh perusahaan asuransi konvensional.

Dari sisi struktur organisasi, lembaga asuransi syariah menerapkan tata kelola berbasis *sharia compliance*, yang berarti setiap keputusan bisnis harus melewati pengawasan Dewan Pengawas Syariah (DPS). Struktur ini memperkuat legitimasi etis dan hukum lembaga di mata konsumen. Penelitian (Lestari & Oktaviana, 2020) menemukan bahwa efektivitas DPS dalam mengawasi produk dan transaksi berdampak langsung terhadap kepercayaan nasabah dan loyalitas pelanggan.

Faktor kapasitas inovasi produk juga menjadi indikator kunci kekuatan internal. Asuransi syariah yang mampu menghadirkan produk inovatif seperti *micro takaful*, *digital claim system*, dan *cashless protection* akan memiliki nilai tambah di pasar. Sebaliknya, lemahnya inovasi sering kali menjadi kelemahan utama (*weakness*) dalam menghadapi pesaing konvensional.

Selain itu, analisis rasio keuangan internal juga digunakan untuk menilai efisiensi dan likuiditas. Berdasarkan studi oleh Yuliani & Fatmawati (2023), rasio likuiditas asuransi syariah cenderung stabil karena pengelolaan dana *tabarru'* dilakukan secara hati-hati. Namun, rasio profitabilitas (ROA dan ROE) masih di bawah rata-rata industri konvensional karena margin bagi hasil yang terbatas dan beban operasional tinggi. Analisis ini menunjukkan bahwa meskipun stabil dari sisi keuangan, kemampuan

menghasilkan laba masih menjadi tantangan yang perlu diperbaiki melalui strategi efisiensi dan digitalisasi proses bisnis.

Terakhir, budaya organisasi menjadi unsur penting yang sering diabaikan. Budaya kerja berbasis amanah dan ukhuwah meningkatkan kohesi internal dan komitmen pegawai terhadap visi lembaga. Fadli (2021) menegaskan bahwa nilai-nilai spiritual yang tertanam dalam budaya kerja mampu menekan tingkat turnover dan meningkatkan produktivitas tim. (Parmujianto, 2021)

Analisis Lingkungan Eksternal Asuransi Syariah

Lingkungan eksternal mencakup semua faktor di luar kendali organisasi yang dapat memengaruhi kinerja dan arah strategi. Dalam konteks asuransi syariah, terdapat dua dimensi utama: lingkungan makro dan mikro.

Pada tingkat makro, kondisi ekonomi nasional berperan besar dalam menentukan daya beli masyarakat terhadap produk asuransi. Menurut data OJK (2023), penurunan pertumbuhan ekonomi sebesar 0,5% dapat menurunkan minat masyarakat untuk membeli polis asuransi hingga 10%. Namun, kesadaran keuangan syariah yang meningkat menjadi peluang besar (opportunity). Studi dari (Kurniawan, 2021) menunjukkan bahwa 78% responden di Jawa Timur menyatakan minat terhadap produk asuransi syariah jika disertai edukasi yang memadai.

Faktor politik dan regulasi juga memengaruhi arah strategi. Pemerintah melalui OJK dan DSN-MUI terus memperkuat regulasi tata kelola syariah untuk meningkatkan kredibilitas lembaga. Implementasi Roadmap Asuransi Syariah 2023–2027 menjadi peluang besar bagi lembaga untuk memperluas pasar dan meningkatkan efisiensi melalui digitalisasi layanan.

Dari sisi teknologi, digital transformation telah mengubah wajah industri asuransi. Menurut Hidayat & Qamar (2022), perusahaan yang mengadopsi teknologi InsurTech (Insurance Technology) lebih mampu bersaing dalam efisiensi operasional, pemrosesan klaim, dan personalisasi layanan.

Sementara pada level mikro, persaingan antar lembaga menjadi ancaman signifikan (threat). Munculnya perusahaan konvensional dengan unit syariah (seperti Prudential Syariah dan Allianz Syariah) menekan pangsa pasar lembaga yang murni syariah. Oleh karena itu, strategi diferensiasi dan pelayanan berbasis nilai Islam harus diperkuat untuk mempertahankan keunikan dan kepercayaan konsumen.

Faktor pelanggan dan pemasok juga tak kalah penting. Loyalitas pelanggan sangat dipengaruhi oleh transparansi pengelolaan dana tabarru' dan kualitas layanan klaim. Sementara pemasok seperti re-asuransi syariah (re-takaful) berperan penting dalam menjaga stabilitas keuangan perusahaan, khususnya dalam pembagian risiko besar. (Susanto, 2013)

Integrasi Analisis Internal dan Eksternal dalam Perumusan Strategi

Perumusan strategi dalam lembaga keuangan syariah, termasuk asuransi syariah, tidak dapat dilakukan secara parsial. Diperlukan proses integratif antara analisis

lingkungan internal dan eksternal untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai posisi strategis organisasi. Menurut David (2019), strategi yang efektif harus bersifat adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal sekaligus mampu mengoptimalkan potensi internal. Dalam konteks asuransi syariah, keseimbangan ini menjadi sangat penting karena lembaga harus menjaga kepatuhan syariah (sharia compliance) sekaligus menghadapi dinamika ekonomi modern yang kompetitif.

Hasil analisis lingkungan internal menunjukkan bahwa kekuatan utama lembaga asuransi syariah terletak pada sumber daya manusianya yang memiliki integritas dan kompetensi dalam ekonomi Islam. Sumber daya manusia yang memahami konsep takaful, tabarru', dan mudharabah bukan hanya menjalankan fungsi teknis, tetapi juga menjadi garda depan dalam menjaga kepercayaan masyarakat terhadap sistem keuangan berbasis syariah (Rofiq & Sari, 2020). Namun, kekuatan ini belum sepenuhnya diimbangi dengan kemampuan inovatif dalam merancang produk-produk baru yang sesuai kebutuhan masyarakat modern. Inovasi produk menjadi titik lemah internal karena masih banyak lembaga yang bergantung pada pola produk konvensional dengan modifikasi syariah minimal.

Ketika hasil analisis internal tersebut diintegrasikan dengan hasil analisis eksternal, tampak bahwa asuransi syariah menghadapi peluang besar dari meningkatnya kesadaran halal, perkembangan teknologi digital, serta dukungan kebijakan pemerintah terhadap keuangan syariah. Namun demikian, terdapat pula ancaman berupa ketatnya persaingan dari perusahaan konvensional yang membuka unit syariah dan rendahnya literasi masyarakat terhadap konsep asuransi Islam (Nurhadi, 2021; Fadli, 2021). Oleh karena itu, lembaga perlu memanfaatkan kekuatan internal—seperti kualitas SDM dan keunggulan moral—untuk menangkap peluang eksternal, sekaligus memperkuat inovasi dan efisiensi agar dapat menghadapi tekanan kompetitif.

Dalam praktik manajemen strategis, integrasi antara analisis internal dan eksternal dilakukan melalui proses yang dikenal sebagai *matching strategy* atau *penyelarasan strategi*. Wheelen dan Hunger (2018) menjelaskan bahwa organisasi perlu mencocokkan kekuatan internalnya dengan peluang eksternal (*strength–opportunity alignment*), meminimalkan kelemahan internal untuk menghindari ancaman eksternal (*weakness–threat mitigation*), serta menciptakan strategi yang fleksibel terhadap perubahan. Dalam konteks asuransi syariah, penyelarasan ini berarti mengembangkan strategi berbasis keunggulan syariah untuk menjawab tantangan modernisasi.

Sebagai contoh, kemampuan lembaga asuransi syariah dalam menjaga stabilitas likuiditas dapat dimanfaatkan untuk mendukung pengembangan produk digital berbasis micro takaful yang menysasar masyarakat berpenghasilan rendah. Di sisi lain, kelemahan dalam profitabilitas dapat diatasi dengan efisiensi digitalisasi operasional dan optimalisasi investasi dana tabarru' pada instrumen syariah berisiko rendah. Menurut Azizah (2022), kombinasi antara efisiensi teknologi dan tata kelola berbasis prinsip amanah mampu meningkatkan daya saing lembaga secara signifikan.

Selain itu, integrasi analisis ini juga harus memperhatikan dimensi spiritual dan sosial yang melekat pada lembaga syariah. Tidak seperti perusahaan konvensional yang berorientasi pada laba semata, asuransi syariah memiliki tujuan sosial untuk

menciptakan keadilan dan kesejahteraan. Oleh karena itu, strategi yang dirumuskan tidak boleh semata-mata mengejar efisiensi ekonomi, tetapi juga harus menjaga nilai moral dan etika Islam. Inilah yang membedakan proses formulasi strategi dalam lembaga syariah dengan lembaga konvensional.

Integrasi yang efektif antara kedua lingkungan ini menghasilkan pendekatan strategi yang holistik: internal memberikan kekuatan fondasional dan nilai etis, sedangkan eksternal memberikan arah dan peluang pengembangan. Dengan demikian, perumusan strategi asuransi syariah idealnya berangkat dari pemetaan menyeluruh terhadap kapabilitas internal (kekuatan dan kelemahan) dan kondisi eksternal (peluang dan ancaman), lalu diterjemahkan dalam kebijakan dan tindakan yang adaptif, kreatif, dan berbasis nilai. (Fidhayanti, 201 C.E.)

Implikasi Strategis bagi Pengembangan Asuransi Syariah

Implikasi strategis dari hasil integrasi analisis internal dan eksternal dapat dilihat dari tiga perspektif utama: manajerial, inovatif, dan sosial. Ketiga aspek ini saling berkaitan dalam upaya membangun daya saing berkelanjutan (sustainable competitive advantage) bagi lembaga asuransi syariah.

Pertama, dari perspektif manajerial, hasil analisis menunjukkan bahwa penguatan kompetensi internal harus menjadi prioritas utama. Lembaga perlu berinvestasi pada pengembangan SDM melalui pelatihan manajemen risiko syariah, digitalisasi proses bisnis, dan penguasaan literasi teknologi finansial. Hal ini sejalan dengan penelitian Hidayat dan Qamar (2022) yang menyatakan bahwa adopsi InsurTech dalam industri asuransi syariah meningkatkan efisiensi operasional hingga 25% serta mempercepat proses klaim pelanggan. Dengan manajemen yang berbasis data dan teknologi, lembaga dapat menekan biaya, memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan kualitas layanan tanpa mengorbankan prinsip syariah.

Kedua, dari perspektif inovasi strategis, lembaga harus berani melakukan diversifikasi produk dan transformasi digital. Pengembangan produk takaful mikro, asuransi digital berbasis aplikasi, serta perlindungan berbasis komunitas (peer-to-peer takaful) merupakan bentuk adaptasi terhadap kebutuhan pasar milenial dan masyarakat berpenghasilan rendah. Berdasarkan studi Yuliani dan Fatmawati (2023), lembaga yang menerapkan inovasi produk syariah berbasis teknologi memiliki rasio pertumbuhan premi 15% lebih tinggi dibandingkan lembaga yang masih bergantung pada model konvensional. Oleh karena itu, inovasi tidak hanya menjadi strategi kompetitif, tetapi juga menjadi bagian dari tanggung jawab sosial untuk memperluas inklusi keuangan syariah di Indonesia.

Ketiga, dari perspektif sosial dan nilai syariah, strategi pengembangan asuransi syariah harus tetap berpijak pada prinsip maqashid al-syariah—yakni menjaga harta (hifz al-mal), keadilan sosial, dan kesejahteraan umat. Asuransi syariah bukan hanya bisnis perlindungan, tetapi juga instrumen solidaritas sosial yang menumbuhkan semangat gotong royong dalam menghadapi risiko kehidupan. Dalam hal ini, Fadli (2021) menegaskan bahwa nilai spiritual dalam budaya organisasi berperan penting dalam membentuk perilaku etis, transparansi, dan tanggung jawab sosial lembaga. Artinya,

setiap inovasi dan strategi bisnis harus selalu mengacu pada keseimbangan antara nilai ekonomi dan nilai keadilan sosial.

Implikasi strategis lainnya adalah pentingnya kemitraan sinergis antara lembaga asuransi syariah, regulator, dan lembaga pendidikan. Kolaborasi dengan universitas, khususnya UIN Maliki Malang dan perguruan tinggi Islam lainnya, dapat mendorong penelitian dan inovasi berbasis keilmuan. Selain itu, kerja sama dengan pemerintah dan OJK dapat mempercepat standarisasi produk serta memperluas jaringan digitalisasi industri asuransi syariah nasional. Strategi kolaboratif seperti ini bukan hanya memperkuat posisi pasar, tetapi juga membangun ekosistem ekonomi syariah yang lebih kokoh dan terintegrasi.

Secara keseluruhan, hasil integrasi analisis menunjukkan bahwa daya saing asuransi syariah di masa depan akan sangat ditentukan oleh kemampuan lembaga dalam menggabungkan kekuatan internal berbasis nilai syariah dengan respons adaptif terhadap perubahan eksternal. Perusahaan yang mampu menjalankan transformasi digital tanpa mengabaikan nilai spiritual dan etika bisnis akan menjadi pionir dalam industri keuangan syariah yang berkelanjutan. nasional. (Abderrezzak et al., 2025)

Kesimpulan dan Saran

Analisis lingkungan internal dan eksternal merupakan langkah fundamental dalam perumusan strategi organisasi, terutama bagi lembaga asuransi syariah. Faktor internal seperti kualitas SDM, efisiensi, budaya kerja, dan tata kelola menentukan kapasitas organisasi dalam menghadapi tantangan pasar. Sementara itu, faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, kebijakan regulasi, perkembangan teknologi, dan kompetisi menentukan arah adaptasi strategis.

Hasil sintesis keduanya menunjukkan bahwa keberhasilan strategi sangat bergantung pada kemampuan lembaga dalam memanfaatkan kekuatan internal untuk menjawab peluang eksternal serta meminimalkan dampak ancaman melalui inovasi dan efisiensi. Dengan demikian, asuransi syariah yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai syariah dengan manajemen strategis modern akan memiliki keunggulan berkelanjutan dan kontribusi signifikan terhadap stabilitas ekonomi umat.

Daftar Pustaka

- Abderrezzak, B., Lakikza, Y., & Reggad, S. (2025). Takaful Insurance Philosophy Between Digitalization and Financial Risk Management. *International Journal of Professional Business Review*, 10(2), e05354.
- Cahyandari, R., Kalfin, R., Sukono, R., Purwani, S., Ratnasari, D., Herawati, T., & Mahdi, S. (2023). The Development of Sharia Insurance and Its Future Sustainability in Risk Management: A Systematic Literature Review. *Sustainability (Switzerland)*, 15(10). <https://doi.org/10.3390/su15108130>
- Fidhayanti, D. (201 C.E.). *Pelaksanaan Akad Tabarru ' Pada Asuransi Syariah*. 3(1), 12–23. <https://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/jurisdictie/article/viewFile/2179/pdf>

- Jaya, T. J., Sari, Y. D., & Immanuel, R. A. (2021). Strategies For Determining Sharia Insurance Target Market. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(1), 90–95. <https://repository.uin-malang.ac.id/8223/>
- Kurniawan, M. N. (2021). *Analisis pengaruh knowledge dan skill terhadap kinerja karyawan BMT Masalah Sidogiri Pasuruan*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. <http://etheses.uin-malang.ac.id/29033/>
- Lestari, I. F., & Oktaviana, U. K. (2020). Peranan komite audit dan dewan pengawas syariah terhadap kualitas laporan keuangan (studi kasus pada BPRS di Jawa Timur). *El Dinar*, 8(1), 29–36. <https://repository.uin-malang.ac.id/5680/>
- Ma'ruf, F., & Fachruddin, I. (2023). Prospek Ekonomi Syariah Di Indonesia Pada Tahun 2024-2028. *Al-Tasyree: Jurnal Bisnis, Keuangan Dan Ekonomi Syariah*, 15(02), 80–89.
- Parmujianto, P. (2021). Perspective of Law No. 40 of 2014 Concerning Sharia Life Insurance Business in Risk Management. 1(1), 42–52. <https://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/m-iecjournal/article/view/12545>
- Susanto, B. (2013). Penerapan Prinsip Syariah Dalam Lembaga Perasuransian Di Indonesia. *De Jure: Jurnal Hukum Dan Syar'iah*, 5(1), 97–106. <http://repository.uin-malang.ac.id/2151/>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (1995). *Strategic management and business policy* (Vol. 46). Addison-Wesley Reading, MA.