

## PENGARUH LINGKUNGAN BISNIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN : SEBUAH TINJAUAN TEORITIS DAN EMPIRIS.

**Dedi Kusmayadi**

(Dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Siliwangi Tasikmalaya)

### Abstrak

Era teknologi informasi telah mendorong perubahan yang mendasar dalam tatanan praktik dunia bisnis, Business environment yang sarat berubah, aktivitas bisnis borderless world merupakan konsekuensinya yang berimplikasi terhadap semakin ketatnya tingkat persaingan, baik skala local, regional maupun internasional. Business entity yang berhasil adalah yang mampu menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas tinggi dengan lingkungan, oleh karena itu kecerdasan manajemen puncak dalam membangun strategi yang inovatif adaptif dan komprehensif serta menyelaraskan dengan tujuan merupakan fundamental factors dalam competitive advantage bisnisnya. Konsep continuous improvement sangat esensi dalam mewujudkan competitive advantage. Melalui konsep tersebut perusahaan dituntut untuk beraktifitas economy, efficiency, effectiveness (Three Es), berinovasi mencapai praktik bisnis terbaik serta menciptakan value added.

### I. Pendahuluan

Ilmu manajemen strategik muncul dan berkembang dengan pesat, kemunculannya sebagai respon atas meningkatnya pergolakan lingkungan yang penuh dengan ketidak pastian. Manajemen strategik berorientasi mengenai pengelolaan perusahaan secara menyeluruh dan berusaha menjelaskan mengapa beberapa perusahaan berkembang dan maju dengan pesat, sedangkan yang lainnya tidak maju dan akhirnya bangkrut. Suatu pengalaman dari Bruce Henderson dari *Boston Consulting Group* bahwa strategi intuitif tidak dapat dilanjutkan secara baik jika : (1). Perusahaan telah menjadi besar; (2). Lapisan lapisan manajemen meningkat; atau (3). Terjadi perubahan fundamental dalam lingkungan (Hunger, Wheelen : 2007).

Lingkungan bisnis (*business environment*) memiliki pengaruh yang kuat terhadap organisasi perusahaan, terlebih kondisi saat dunia bisnis sudah tidak terbatas oleh suatu teritorial negara (*borderless world*), beralihnya *hard technology* ke *smart technology* serta perubahan fundamental lainnya berdampak terhadap kebijakan yang akan diambil oleh

manajemen perusahaan (Hunger, Wheelen: 2007, Brooks : 1997, Lumpkin. Taylor :2005).

### II. Kajian Teoritis

Suatu perusahaan yang menginginkan survive dan keluar sebagai pemenang dalam bisnis yang kompetitif (*comparative advantage and competitive advantage*) harus menciptakan pola kebijakan perusahaan yang komprehensif yang tidak hanya melihat organisasi perusahaan saat ini tetapi juga berorientasi untuk mencapai keunggulan bersaing di masa yang akan datang. Persaingan yang semakin ketat dimasa mendatang memerlukan kreasi strategi baru berupa pola strategi yang spesifik dan memadai. Pola tersebut harus dapat menampung perubahan-perubahan yang terjadi dilingkungan bisnis dimasa mendatang (Barlett, Ghoshall : 1999), karena perusahaan yang berhasil menyelaraskan atau yang menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas tinggi dengan lingkungan memperlihatkan kinerjanya yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan

fleksibilitas yang rendah (Beal : 2000, Elenkov : 1997).

Untuk menyikapi kondisi tersebut manajemen puncak berkewajiban untuk melakukan tindakan inovatif dan rasional dalam menciptakan berbagai macam keputusan strategis dan merefleksikannya dalam tindakan nyata. Suatu tindakan yang inovatif dan rasional dimaksudkan kemampuan manajemen puncak dalam memposisikan organisasi bisnis yang dipimpinnya berkaitan dengan pengaruh dari lingkungan internal perusahaan (*internal business environment*) maupun pengaruh dari lingkungan eksternal perusahaan (*external business environment*). Kemampuan dan pemahaman tersebut akan mendorong lahirnya strategi yang mampu menjadi solusi terbaik dalam memanfaatkan peluang (*opportunities*) sekecil apapun untuk menutupi kelemahan (*Weaknesses*), disamping memanfaatkan kekuatan (*Strengths*) yang ada untuk menghadapi atau menghindari ancaman (*Threats*) agar perusahaan dapat mempertahankan kesinambungan (*survival*), pertumbuhan (*growth*) serta meningkatkan kemampulabaan (*profitability*) (David : 2003).

Dengan demikian manajemen puncak yang efektif adalah orang yang melihat bisnis secara keseluruhan, yang dapat menyeimbangkan kebutuhan perusahaan sekarang dengan kebutuhan yang akan datang, serta dapat membuat keputusan logis secara tepat waktu (Hunger, Wheelen:2007). Aktivitas bisnis senantiasa harus berdasarkan proses perencanaan strategik yang berkesinambungan yang meliputi penetapan tujuan, penetapan kriteria kinerja, pengambilan tindakan korektif dan pemantauan hasil dalam mencapai perbaikan kinerja (Colley : 2001, Hill, Jones : 2001). Serangkaian keputusan dan tindakan tersebut dinamakan manajemen strategik. Manajemen puncak berkewajiban pula untuk menciptakan

pengendalian yang mampu memberikan hasil terbaik dalam mewujudkan strategi perusahaan, karena manajemen puncak tidak hanya mempunyai pengaruh yang kuat terhadap arah dan implementasi strategi, tetapi secara langsung dapat mempengaruhi kinerja perusahaan melalui tindakan dan pernyataannya. (Zajac et al : 2000, Colley : 2001, Hunger, Wheelen: 2007).

Krisis ekonomi yang melanda negara-negara Asia tahun 1997 maupun krisis global saat ini baik secara langsung maupun tidak langsung sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan-perusahaan di Indonesia. Indikator yang paling sederhana misalnya dengan maraknya penyempitan secara besar-besaran jumlah karyawan baik di Indonesia maupun di negara lain. Fenomena ini menunjukkan bahwa eksistensi perusahaan tidak akan terlepas dari dampak apa yang terjadi disekitarnya yang merupakan salah satu faktor esensi yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan diantaranya faktor lingkungan bisnis eksternal seperti kebijakan pemerintah, kekuatan hukum dan politik, teknologi, sumberdaya, pesaing, selera pelanggan dan pengelolaan perusahaan. Lingkungan bisnis eksternal merupakan lingkungan yang berada diluar organisasi, namun dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan bisnis. Lingkungan bisnis (*business environment*), dapat dibedakan atas lingkungan eksternal dan lingkungan internal (Wheelen & Hunger: 2007).

Globalisasi dan krisis ekonomi yang terjadi tahun 1997 maupun saat ini, merupakan salah satu faktor lingkungan makro yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan makro yang berpengaruh terhadap organisasi terdiri dari, kekuatan politik dan hukum, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, serta kekuatan sosial dan budaya. Kekuatan ekonomi menimbulkan tingginya percepatan perubahan lingkungan seperti,

terdepresiasi nilai tukar rupiah yang cukup parah (*severe currency depreciatiation*). Akibat dari turunnya nilai tukar rupiah dan naiknya tingkat bunga, banyak sektor usaha yang menjadi kurang bergairah, dimana mereka lebih memilih menyimpan dana mereka di bank dalam bentuk deposito berjangka daripada mengembangkan usaha.

Selanjutnya kekuatan politik dan hukum juga ikut mempengaruhi kinerja perusahaan, sehingga terjadi krisis kepercayaan terhadap pemerintah. Bukan hanya krisis kepercayaan pada pemegang kekuasaan pemerintah, namun kepercayaan terhadap pimpinan badan usaha milik negara dan otoritas moneter juga terjadi. Hal ini secara tak langsung engaruhi perekonomian secara keseluruhan.

Kekacauan serta pertentangan etnis yang terjadi di daerah ikut andil dalam memperburuk perekonomian Indonesia. Ini salah satu contoh kekuatan sosial yang mendorong timbulnya ketidakpastian lingkungan makro. Contoh lain dengan meningkatnya kesadaran masyarakat untuk kesehatan dan kecantikan, beberapa tahun yang lalu banyak dibuka sanggar kebugaran dan kesehatan, yang mana merupakan peluang bagi beberapa perusahaan seperti Nike (sepatu olah raga) dan Nautilus (olah raga).

Trend sosial lainnya seperti terjadinya perubahan demografi. Meningkatnya permintaan dari kalangan generasi muda terhadap restoran cepat saji (*fastfood*), yang merupakan peluang bagi pengusaha restoran cepat saji untuk menambah cabang-cabang baru. Sebaliknya merupakan ancaman bagi pengusaha makanan tradisonal.

Perubahan dalam bidang teknologi juga mempengaruhi kinerja perusahaan. Para pabrik, bank dan retailer telah memanfaatkan kemajuan teknologi ini dalam bisnis mereka agar dapat memudahkan dan mempercepat layanan demi memuaskan kebutuhan pelanggan. Lingkungan industri juga

berperan dalam mempercepat perubahan lingkungan. Lingkungan industri yang dimaksud adalah, *bargaining power* pembeli. *bargaining power* penjual, masuknya pendatang baru yang potensial, adanya barang substitusi, dan intensitas persaingan perusahaan dalam industri. Ke lima faktor di atas dikenal dengan kekuatan bersaing dari Porter (1986). Dari sudut pandang perusahaan semua faktor diatas merupakan faktor yang berada diluar kendali perusahaan (faktor eksternal). Semua faktor eksternal memberikan peluang dan ancaman (tantangan) bagi perusahaan untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan perusahaan. Faktor eksternal diatas tidak dapat dikendalikan perusahaan tanpa adanya strategi yang tepat dan sesuai dengan

situasi perubahan lingkungan. Strategi yang dirumuskan perusahaan merupakan keahlian manajemen dalam mengelola perusahaan. Strategi sebenarnya merupakan aktivitas manajemen untuk memperkuat posisi organisasi. Tanpa strategi dalam mengelola perusahaan, seorang manajer seolah-olah melangkah dalam ketidakpastian. Manajemen dengan segala keahliannya dituntut untuk menyusun strategi yang cocok untuk perusahaan yang dipimpinnya. Perencanaan strategik merupakan suatu proses manajemen yang sistematis yang dapat diartikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan atas program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun ke depan (Govindarajan : 2004). Perencanaan strategik menempati posisi yang krusial, karena menentukan kekomprehensifan, kekoherenan, dan keseimbangan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang dihasilkan oleh organisasi. Perencanaan strategik menghasilkan keluaran yaitu, (1) sasaran strategik (*strategic objective*), (2) inisiatif strategik (*strategic initiative*) dan (3) target. Percepatan perubahan lingkungan

yang menimbulkan ketidakpastian lingkungan bisnis, diduga akan berpengaruh terhadap rencana strategik yang sudah dirumuskan dan selanjutnya mempengaruhi kinerja.

Seperti yang terjadi pada setiap pergantian abad, rasa cemas, resah dangelisah semakin dirasakan masyarakat karena semua penuh ketidakpastian (*uncertainty*). Ketidakpastian telah menjadi stigma di era millenium keriga, sehingga telah menyadarkan banyak pihak akan perlunya mengantisipasi hal tersebut dengan membuat suatu kerangka rencana strategik (*strategic plan*). Percepatan perubahan lingkungan bisnis eksternal yang tinggi akan mengarah dan menghasilkan ketidakpastian lingkungan eksternal yang semakin tinggi pula, sehingga menyulitkan manajemen mendapatkan informasi yang reievan, valid, akurat dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan. Manajemen senior sebaiknya terlebih dahulu mengamati lingkungan (*scanning environmental*) guna mendapatkan informasi eksternal yang memadai sebagai dasar pengambiiian keputusan strategik. model lingkungan bisnis eksternal yang mempengaruhi organisasi (perusahaan) yang dikenal dengan singkatan LEPESTC yang terdiri dari: *Legal, Ecological, Political, Economic, Social, Technological, Competitive* (Porter : 1986).

Pearce (2005) mengemukakan model lingkungan bisnis eksternal yang mempengaruhi organisasi ,lingkungan bisnis eksternal yang mempengaruhi organisasi terdiri dari lingkungan jauh dan lingkungan industri.Lingkungan jauh (*remote environment*) dikenal juga dengan lingkungan makro terdiri dari; kekuatan hukum dan politik, kekuatan teknologi, kekuatan ekonomi, kekuatan sosial dan kekuatan ekologi. Model lingkungan industri diambil dari model lima kekuatan bersaing Michael Porter (1986) terdiri dari: (a). Ancaman masuknya pendatang baru yang potensial (*Threat of New Entrants*),

(b). Kekuatan tawar menawar pembeli (*Bargaining Power of Buyers*); (c). Kekuatan tawar menawar pemasok (*Bargaining Power of Supplies*); (d). Ancaman masuknya produk pengganti atau substitusi (*Threat of Substituties*); dan (e). Persaingan diantara perusahaan yang ada dalam industri (*Intensy of tyvalry*)

Wright et.al (1996) membagi lingkungan makro atas empat kekuatan pokok: politik dan hukum, ekonomi, teknologi dan sosial. Manajemen perlu mengamati *trend (trend-watching)* perubahan lingkungan makro agar perusahaan dapat beroperasi secara efektif dan dapat memberikan *value* bagi *customer*. Lebih lanjut Wright et.al (1996) mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara intensitas pengelolaan perusahaan dengan intensitas *scanning* lingkungan perencanaan strategik yang baik, berisi yang akan datang. Selanjutnya juga dibahas bagaimana perusahaan beroperasi dalam lingkungan bisnis yang demikian perlu memperhatikan sumberdaya yang diperlukan, pasar yang akan dimasuki, perubahan dalam biaya dan teknologi yang diperlukan. Perencanaan strategik merupakan kunci sukses manajemen dalam pengelolaan penisahaan (Hunger, Wheelen:2007)

Lee, Miller (1996), melakukan penelitian dengan sampel 156 perusahaan besar sektor industri manufaktur di Korea Selatan, alat analisis yang digunakan Anova, kesimpulan diperoleh bahwa implementasi strategi memiliki hubungan dengan ketidak pastian lingkungan dan secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

Naman, Slevin, (1993), penelitian dilakukan pada 64 perusahaan di Belanda. Alat analisis menggunakan *multiple regression*, kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian antara lingkungan organisasi, strategi, struktur serta proses organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Perencanaan strategik dalam sistem manajemen strategik menempati posisi yang krusial. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks perusahaan perlu menyusun perencanaan strategik. Pada tahap perencanaan strategik dijabarkan strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi kedalam sasaran-sasaran strategik (*strategic objective*).

Konsep manajemen modern menunjukkan perusahaan melakukan suatu kegiatan ekonomi tidaklah berdiri sendiri melainkan, berada dalam lingkungan eksternal (*external environment*) yang saing berpengaruh. Kemampuan perusahaan menempatkan posisinya dalam lingkungan dengan memperhitungkan dan mengevaluasi kondisi dirinya dari faktor-faktor lingkungan yang saling mempengaruhi, akan sangat menentukan keberhasilan perusahaan (Dedi Kusmayadi : 2005). Langkah-langkah memperhitungkan dan mengevaluasi kondisi dirinya dan faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh dan saling mempengaruhi didalam proses pengambilan keputusan untuk suatu rencana tindakan ataupun kebijakan dalam mengelola perusahaan adalah suatu bentuk manajemen strategis. Manajemen strategik meliputi pengembangan kegiatan perencanaan, dan merupakan pedoman bagi perusahaan didalam mencapai misi, tujuan dan dapat menyelesaikan masalah-masalah secara obyektif. Wheelen ; Hunger (2007), menjelaskan arti pentingnya manajemen strategi bagi perusahaan sebagai berikut: (a). Manajemen strategi memungkinkan perusahaan mengantisipasi kondisi yang selalu berubah-ubah; (b). Manajemen strategi menyediakan sarana dan arah yang jelas bagi karyawan; (c). Penelitian dalam manajemen melaju sedemikian rupa sehingga prosesnya dapat membantu para manajer; (d). Bisnis yang melaksanakan manajemen strategi akan lebih efektif

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa perusahaan perlu menerapkan manajemen strategi agar misi dan tujuan yang ditetapkan perusahaan dapat tercapai. Dengan semakin kompleksnya operasi perusahaan dan semakin kompleks serta turbulennya lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan, manajemen puncak tidak lagi mampu memikul sendiri tanggungjawab atas jaiannya perusahaan. Manajemen puncak perlu mengikutsertakan manajemen bawah dan karyawan untuk merumuskan dan menyusun perencanaan strategik.

Perusahaan mengembangkan strateginya dengan melakukan *matching* antara kemampuan intinya (*core competencies*) dengan peluang industri. Perumusan strategi merupakan suatu proses evaluasi kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan yang dilakukan oleh eksekutif senior serta melihat kesempatan dan ancaman yang ada pada saat ini dalam lingkungan tersebut, selanjutnya memutuskan strategi yang cocok dengan kemampuan inti (*core competencies*) dan kesempatan (*opportunities*) yang ada pada lingkungannya (Anthony dan Govindarajan, 2004). Hal senada dikemukakan oleh Porter (1986) bahwa organisasi industri memberikan kontribusi pada manajemen strategi, khususnya saat perumusan strategi bersaing dalam suatu industri. Hal ini juga berarti bahwa keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam memadukan (*mathcing*) kemampuan internalnya dengan kesempatan yang ada dari lingkungan eksternalnya (Porter 1986).

Hunger, Wheelen (2007), membagi proses manajemen strategik menjadi empat tahap meliputi : (1). *Environmental Scanning*; (2). *Strategi Formulation*; (3). *Strategi Implementation*; dan (4). *Evaluation and Control*. Proses manajemen strategik diawali tahap pengamatan lingkungan yang merupakan tahap yang sangat krusial dalam menetapkan tahapan

proses manajemen strategik. Kemudian tahap perumusan strategik yaitu pengembangan rencana jangka panjang untuk menciptakan manajemen efektif melalui pengkajian atas kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Tahap kedua merupakan tahap perencanaan strategik. Tahap kedua ini juga mempunyai keterkaitan dengan lingkungan bisnis eksternal. Keterkaitan tersebut disebabkan karena penyusun strategi harus menganalisa faktor-faktor strategis perusahaan yaitu ancaman, peluang, kelemahan dan kekuatan dengan melihat situasi saat ini yang dikenal dengan analisis situasi (*situation analysis*). Berdasarkan hasil analisis faktor-faktor strategis diatas disusun perencanaan strategik yang menghasilkan keluaran, sasaran strategik, target dan inisiatif strategik.

Dalam perencanaan strategik lebih ditekankan pada pernyataan kualitatif yang melukiskan kondisi yang akan diwujudkan dimasa sekarang (*current*) dan masa depan (*future*). Sasaran (*objective*) yang merupakan target jangka panjang yang secara spesifik diharapkan organisasi untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu. Variabel perencanaan strategik juga diduga mempunyai keterkaitan dengan kinerja perusahaan. Tahap ketiga adalah implementasi strategi yang di ukur dengan dimendi program, anggaran dan prosedur, sehingga dari implementasi strategi ini akan menghasilkan capaian yang disebut dengan kinerja. Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja (Erwin A. Koetin, 1994) dan prestasi kerja merupakan hasil kerja yang diperoleh dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada seseorang. Untuk menentukan kinerja perusahaan maka dilakukanlah penilaian kinerja. Dengan demikian suatu keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam pencapaian tujuan tak terlepas dari pengaruh lingkungan bisnis.

## Simpulan

- Lingkungan bisnis (*business environment*) memiliki pengaruh yang kuat terhadap organisasi perusahaan, terlebih kondisi saat dunia bisnis sudah tidak terbatas oleh suatu teritorial negara (*borderless world*).
- Persaingan yang semakin ketat dimasa mendatang memerlukan kreasi strategi baru berupa pola strategi yang spesifik dan memadai. Pola tersebut harus dapat menampung perubahan-perubahan yang terjadi dilingkungan bisnis dimasa mendatang.
- Perusahaan yang berhasil menyelaraskan atau yang menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas tinggi dengan lingkungan memperlihatkan kinerjanya yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah.
- Suatu tindakan yang inovatif dan rasional dimaksudkan kemampuan manajemen puncak dalam memposisikan organisasi bisnis yang dipimpinnya berkaitan dengan pengaruh dari lingkungan internal perusahaan (*internal business environment*) maupun pengaruh dari lingkungan eksternal perusahaan (*external business environment*). Kemampuan dan pemahaman tersebut akan mendorong lahirnya strategi yang mampu menjadi solusi terbaik dalam memanfaatkan peluang (*opportunities*) sekecil apapun untuk menutupi kelemahan (*Weaknessess*), disamping memanfaatkan kekuatan (*Strengths*) yang ada untuk menghadapi atau menghindari ancaman (*Threats*) agar perusahaan dapat mempertahankan kesinambungan (*survival*), pertumbuhan (*growth*) serta meningkatkan kemampulabaan (*profitability*)

**Daftar Pustaka**

- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan, 2004, *Management Control System*, Eleventh Edition, McGraww Hill.
- Barlett, Cristhoper. & Ghosal, Sumantra, 1994, Changing the Role of Top Management, *Harvard Business Review* (Nopember – Desember). Vol. 30. Iss. 8. 254-164.
- Beal, Reginald. M, 2000, Competing Effectively Environmental Variables on the Entrepreneur Marketing Orientation of Entrepreneur, *Entrepreneurship Theory and Practice. Business Research*. January. Vol. 15. P. 47-62.
- halenges and Changes*, Prantice Hall, Eroupe.
- Colley, John L, Jacouline L Doyle, 2001, *Coorporate Sytrategy*, New York, MCGraw – Hill.
- David, Fred,R, 2003, *Strategic Management : “Concepts and Cases”*, Ninth edition Prentice Hall – USA.
- Dedi Kusmayadi, 2005, *Pengaruh Audit Operasional Terhadap Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Implementasi Strategi serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan*, Disertasi, Universitas Padjadjaran, Bandung.
- Hill, Jones, 2001, *Strategic Management Theory*, First Edition, Houghton Mifflin Company
- Hitt, Michael A, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, 2005, *Strategic Management : Competitiveness and Globalization*, Cincinati, Ohio South western College Publishing.
- J. David Hunger, Thomas . L. Wheelen, 2007, *Strategic Management an Business Policy*, Prantice Hall Upper Saddle River, New Jersey
- Koetin, Erwin. E. 1994, *Suatu Pedoman Investasi dalam Efek di Indonesia*, Bursa Efek Jakarta
- Lee. J, Miller. D, 1996, Strategy Environment and Performance in Two Technologycal Contextongency Theory in Korean, *Organization Studies*. Vol. 17. Iss. 5. P 729-750.
- Lumpkin, Marlyn L. Taylor, 2005, *Strategic Management : Creating Competitive Advantages*, Published by MCGraw-Hill/Irwin.
- Naman. J.L., D.P. Slevin, 1993, Entrepreneurship and the Concept of Fit : A Model and Empirical Tests : *Strategic Management Journal*, Feb. Vol. 14. Iss 2. P 137-153.
- Pearce II, John A, Richard B Robinson Jr., 2005, *Strategic Management : Formulation, Implementation and Control*, Boston MCGraw Hill Irwin
- Porter, E. M. 1986, *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, Published by Simon and Schuster Newyork.
- Wright, Kroll, Parnel, 1996, *Strategic Management, Concept and Casess*, Third Edition, Prentice Hall Internationalal.
- Zajac, E. J., Matthew S Kraatz, Rudi K.P. Bresser, 2000, Modeling Dynamics of Strategic Fit : A Normative Approach to Strategic Change, *Strategic Management Journal*, Apr. Vol 21, N0. 4. P. 213-226.