

# STRATEGI BISNIS DENGAN *LIFE CYCLE* INDUSTRI DAN PERUSAHAAN

**R Gatot Heru Pranjoto**

Universitas Trunojoyo Madura

## **ABSTRACT**

*Strategic financial planning vary according to the stages of the business cycle, where the business cycle consists of four stages, where financial strategy planning, arranged on the business cycle, requires the role of finance director who acted as a financial expert or financial architecture which serves to prepare the company's financial fundamentals. Improved fundamental values that are in line with the increase in the value of the company can be achieved when supported by the appropriate financial strategy, which includes investment decisions and how the provision of financial resources.*

*A failure to analyze the company's position, it can be fatal, because each stage of the business cycle requires a source and a different funding, over or lack of operational funds may result in less smooth operations of the company, which in turn result in failure to achieve the company's goal to make a profit in the short term and in the run length should be achieved return on equity and the value of the company.*

*Companies that are growing rapidly, requiring large funds, the business strategy with the merged horizontally as a solution, because it can help synergy financially through reduced cost of capital, or more robust capital structure by increasing the assets after the merger, while the company reached a stage of maturity, the business strategy with a horizontal merger, in order to reduce competition, positive contribution can occur, if, after the merger synergy financial, managerial, production and marketing, production Synergy for example, the company is able to achieve economies of scale and cost of capital efficiency*

**Keyword** : Return On Equity, Economics Of Scale, Cost of capital

## **PENDAHULUAN**

Perusahaan yang memenangkan persaingan, adalah perusahaan yang mempunyai perencanaan strategi bisnis yang didukung oleh perencanaan keuangan strategis, dimana perusahaan harus mempunyai kekhasan khusus, dimana produk yang dihasilkan berbeda dengan perusahaan lain, serta melakukan tingkat efisiensi yang tinggi. Pimpinan perusahaan harus mempunyai leadership yang memadahi dalam arti dapat memadukan berbagai sumber daya sehingga produk yang dihasilkan tepat waktu , cepat sampai ditangan konsumen, dengan biaya yang efisien, dalam arti bahwa operasional perusahaan tersebut menggunakan sumber pendanaan yang dapat meningkatkan return on Equity dan nilai perusahaan. Perusahaan yang mencapai pertumbuhan atau kematangan dapat menciptakan strategi bisnis

yang bertujuan menyatukan sinergi, semua sumber daya yang dimiliki maupun yang berasal dari perusahaan target, dengan harapan untuk menguasai pangsa pasar atau mengurangi persaingan di pasar, yaitu dengan melakukan merger-akuisisi horizontal.

Hidup manusia ditentukan oleh aliran darah dan denyut jantung dalam tubuh manusia, jika denyut tersebut tidak normal maka hidup manusia akan tidak sehat dan akan mati, untuk supaya jantung dan peredaran darah dalam tubuh berjalan normal, maka perlu perencanaan dan strategi bagaimana hidup manusia kedepan selalu sehat.

Demikian juga dengan perusahaan atau bisnis, agar kedepan operasional perusahaan atau bisnis tersebut tetap eksis dan mampu bersaing, maka perlu perencanaan strategi bisnis harus diimbangi oleh perencanaan keuangan strategis, yang dilukiskan oleh setiap tindakan atau pengambilan keputusan kesempatan bisnis, dapat dihitung secara kuantitatif dan menguntungkan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### ***Life Cycle Industri dan Perusahaan.***

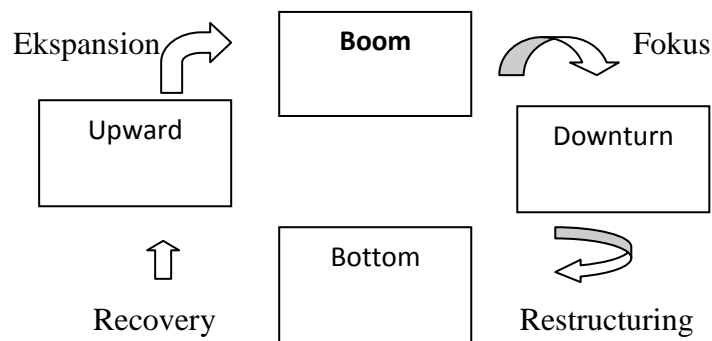
Strategi bisnis dapat dikaitkan dengan *life cycle* industri dan perusahaan, dimana disini perlu dipahami bahwa mungkin saja dapat sama atau dapat juga berbeda antara *life cycle* industri dengan *life cycle* perusahaan, mungkin untuk industri tertentu sudah mengalami mature, tetapi mungkin saja beberapa perusahaan didalam industri tersebut masih relative baru.

*Life cycle* dibagi menjadi empat tahap penting, yaitu *introduction* (awal), *Growth* (pertumbuhan), *Mature* (matang) dan *Decline* (menurun), adapun karakteristik dari tahapan ini dapat ditunjukkan oleh pertumbuhan masing-masing tahapan, dimana tahap awal dan tahap pertumbuhan ditandai dengan tingkat pertumbuhan industri yang mulai bergerak naik dan terus tumbuh cepat, sedangkan tahap *mature* (matang), dimana pertumbuhan sudah mulai melambat, pertumbuhan ini akan negatif jika sudah sampai pada tahap *decline*. Posisi perusahaan berada dalam tahap *life cycle* yang mana, dapat menentukan tingkat kekrusialan dan kompleks dalam mengambil keputusan bisnis yang berhubungan dengan aspek keuangan. Kegagalan dalam menganalisis posisi perusahaan maka dapat berakibat fatal, tanpa dukungan keuangan yang memadai, maka bisnis tidak dapat berjalan lancar, ibarat akan menempuh perjalanan jauh tetapi lupa mengisi bensin, sehingga bensin tidak mencukupi, dan mogok, sampai pada kenyataan bahwa perusahaan didirikan untuk memperoleh laba dalam jangka pendek sehingga mampu membayar gaji karyawan dan pengeluaran lainnya, dan dalam jangka panjang perusahaan harus mampu meningkatkan kesejahteraan pemegang saham dan

nilai perusahaan. Bagaimana perusahaan memikirkan nilai perusahaan yang didalamnya terdapat *Social Responsibility*, jika untuk membayar gaji karyawan saja tidak sanggup ?

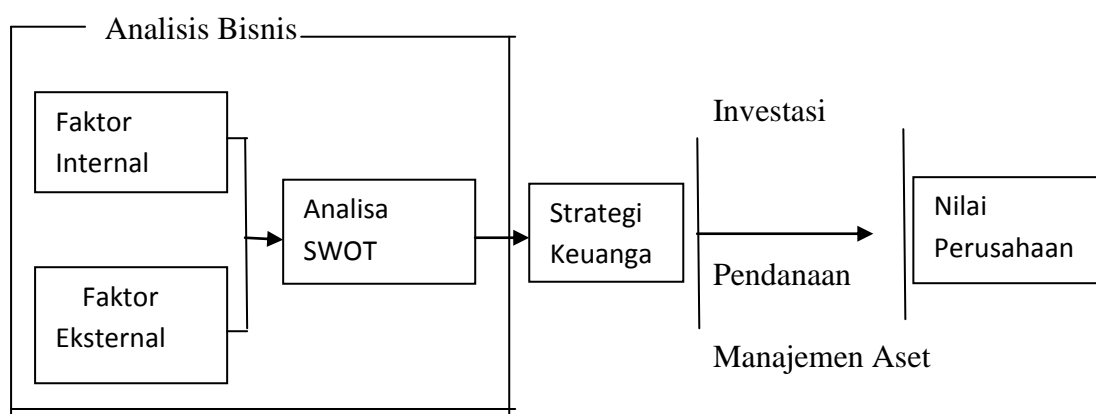
Kemampuan seorang nahkoda, sopir, pilot sampai di tempat tujuan, agar tidak salah arah dan mampu menghadapi berbagai rintangan di perjalanan, menggambarkan kemahiran seorang pemimpin perjalanan, demikian juga seorang pemimpin atau seorang manajer harus betul-betul faham akan posisi perusahaan yang dipimpinnya, agar perusahaan tidak salah arah dan dapat mencapai tujuannya yaitu nilai perusahaan.

Perencanaan keuangan strategis berbeda-beda sesuai dengan tahapan siklus bisnis yang terdiri dari empat tahap, missal pada bisnis property saat lesu merupakan kesempatan untuk mengumpulkan land bank dengan membelinya di harga yang murah, dan pada saat booming merupakan saat yang tepat untuk menjual property.



**Gambar 1. Siklus Bisnis**

Perencanaan strategi keuangan yang disusun berdasar siklus bisnis, membutuhkan peranan direktur keuangan yang berperan sebagai ahli keuangan atau arsitek keuangan yang berfungsi menyiapkan fundamental keuangan perusahaan, yang mempunyai kekuatan fondasi dan kerangka struktur bangunan agar tidak mudah roboh dan tahan hempasan tetapi efisien.



**Gambar 2. Arsitektur Keuangan**

Pada saat perusahaan memutuskan untuk tumbuh secara agresif, atau bahkan tumbuh lebih besar dari rata-rata industri, berarti akan ada perusahaan sejenis yang terpuakul karena

market sharenya telah terambil, jika keputusan telah diambil untuk pertumbuhan agresif, maka kegiatan investasi dan pendanaan harus menyesuaikan dengan strategi bisnis agresif tersebut. Disiplin dalam menjalankan Strategi keuangan menjadi tugas utama seorang direktur keuangan.

Tujuan utama strategi keuangan perusahaan adalah meningkatkan nilai perusahaan melalui investasi yang dilakukan serta didukung oleh pendanaan yang memadai dan efisien. Analisis bisnis adalah merupakan titik awal penyusunan arsitektur keuangan yang meliputi pemahaman faktor internal maupun eksternal yang melengkapi analisis SWOT. Analisis bisnis akan menghasilkan nilai fundamental perusahaan. Peningkatan nilai fundamental yang sejalan dengan peningkatan nilai perusahaan dapat dicapai bila didukung oleh strategi keuangan yang tepat, yang meliputi keputusan investasi dan bagaimana penyediaan sumber dananya.

Diantara investasi awal dengan hasil yang diterima dapat terjadi perbedaan waktu yang lama, misal untuk memiliki kebun kelapa sawit yang produktif dan berproduksi, maka dibutuhkan waktu sejak awal menanam hingga produktif selama 4 tahun. Untuk membangun pabrik baru dibutuhkan waktu setidaknya dua sampai tiga tahun untuk berproduksi. Ini yang membedakan sektor riil dengan sektor keuangan, disektor keuangan terutama terkait dengan pasar modal, keuntungan dapat diperoleh dalam waktu sesaat. Disektor riil dibutuhkan kesabaran dalam melewatinya, dimana sektor riil lebih banyak memperkerjakan karyawan dibanding dengan sektor keuangan sehingga manajemen harus mampu mengelola lebih banyak sumber daya manusia, oleh karena itu pekerja sektor keuangan sering kehilangan kesabaran ketika berpindah bekerja di sektor riil.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Rencana Bisnis Harus Realistis**

Keputusan untuk berinvestasi harus didukung oleh pendanaan yang memadai, tetapi jika perusahaan tidak memiliki dana, apakah harus mengorbankan bisnis yang ada? Momentum memang tidak dapat diulang, tetapi kesempatan dan peluang bisnis harus dapat diciptakan kembali. Kesalahan boleh terjadi tetapi dua kali melakukan kesalahan berarti gila. Kesalahan dapat terjadi di masing-masing departemen seperti departemen operasional, departemen pemasaran, tetapi departemen keuangan yang terkena getahnya. Misal pada saat divisi pemasaran gagal mencapai target omset penjualan, maka perusahaan tidak dapat mengembalikan pinjaman dari kreditor, akibatnya maka divisi keuangan harus menstrukturisasi pinjaman itu.

Devisi keuangan harus mampu menilai apakah rencananya realistis atau ambisius dan sangat tidak masuk akal. Tiap asumsi harus diuji, dan dipikirkan emergency plan untuk mempersiapkan diri untuk menghadapi kondisi terburuk yang mungkin terjadi, dari berbagai asumsi inilah direktur keuangan menyusun kerangka pemikiran keuangan perusahaan.

### **Triple Bottom Line**

Keberhasilan perusahaan tidak hanya diukur dari besarnya keuntungan dalam jangka pendek, tetapi juga diukur dari interaksinya perusahaan dengan pemangku kepentingan (stakeholders), kerangka pemikiran keuangan perusahaan harus mengacu pada interaksi tersebut. Ada tiga acuan yang dipakai oleh perusahaan dan tiap arsitek keuangan sebagai acuan dalam hubungannya dengan stakeholders yaitu : Profit, people dan planet (3P), jadi keberhasilan perusahaan tidak hanya diukur dari aspek keuntungan (profit), tetapi juga memikirkan aspek sosial (people) dan juga memikirkan aspek lingkungan (planet).

Pengembangan karyawan harus diperhatikan melalui pelatihan dan pendidikan lebih lanjut, juga perlu dipikirkan tentang kesejahteraan keluarganya, pelestarian lingkungan juga harus menjadi perhatian utama, termasuk penanganan isu pemanasan global, serta bagaimana perusahaan memajukan lingkungan sekitarnya.

### **Perencanaan Kurang Memadahi**

Setiap perusahaan pasti pernah mengalami jatuh bangun dalam menghadapi situasi dan kondisi ekonomi yang semakin kompleks. Jatuh banggunya perusahaan tersebut mungkin karena kurangnya perencanaan yang baik, ketidakmampuan perusahaan dalam mengeksekusi suatu rencana yang telah disepakati, atau mungkin disebabkan faktor eksternal seperti peraturan pemerintah serta kondisi makro ekonomi, yang terus berubah, serta kondisi yang tidak menyenangkan adalah ketika manajemen sering memuji diri sendiri saat berhasil mencapai kesuksesan, tetapi menyalahkan kondisi eksternal saat menemui kegagalan.

Perencanaan yang buruk dapat dikatakan bahwa, sejak awal dapat diketahui strategi bisnisnya kurang didukung oleh aspek keuangan, aspek pemasaran dan aspek sumber daya manusia dan operasional secara memadai. Tetapi manajemen bersiasat melakukannya. Hal ini dapat saja terjadi saat tim penyusun strategi bermimpi dan terlalu percaya diri padahal tim yang ada tidak memiliki kemampuan untuk melakukannya. Kemampuan seseorang hanya mengangkat 10 kg, tetapi dipaksa untuk mengangkat 30 kg, maka jika terjatuh dan terkilir, siapa yang disalahkan ? kelangsungan hidup perusahaan selalu dipengaruhi oleh perubahan

badai dan hempasan yang berupa perubahan eksternal, perubahan makro ekonomi yang selalu berubah-ubah kapan saja dan setiap saat, maka harus dapat diantisipasi, bukan hanya disadari tetapi butuh dan perlu kesiapan, ketangguhan manajemen untuk menghadapi dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

### **Pendekatan *Plan, Execute, Review***

Visi adalah suatu yang abstrak, namun harus dapat dibayangkan serta menelaahnya, jika visi tersebut sulit ditelaah,, maka dianggap mimpi, serta sulit untuk dicapai dimana ntuk memncapai visi tersebut membutuhkan langkah yang berat. Jangan menjadi seorang pemimpin yang mengajak bawahannya mimpi besar, sehingga bawahan menjadi bingung untuk mengimplementasikan didalam operasiona perusahaan, *great vision needs great action* , sebesar apapun mimpi adalah *only what you do is counted*. Pemimpin yang handal adalah harus mempunyai visi yang akan dicapai kedepan lima atau sepuluh tahun yang akan datang, pencapaian visi perusahaan dapat dianalogkan dengan arah tujuan kendaraan/kapal, dimana nakoda harus mengetahui arah hendak kemana kapal tersut akan berayar, tujuan yang dicapai kapal/nakoda tersebut analog denga pencapaian visi perusahaan yang diturunkan dalam tujuan perusahaan yaitu meningkatkan nilai perusahaan dan kemakmuran stakeholder. Nilai perusahaan dapat dicapai tergantung dari model bisnisnya (*business model*) yaitu bagaimana perusahaan memilih sumber pendanaan , bagaimana perusahaan menggunakan pendanaan tersebut, bagaimana investasi yang dilakukan, serta bagaimana memperoleh omset penjualan yang memadai, yang setiap akhir periode (dapat semesteran atau tahunan) digambarkan didalam *income statement* yang berupa laporan laba rugi dan neraca perusahaan.

Kehandalan perusahaan membutuhkan keterpaduan antara visi, misi, strategi bisnis dan langkah-langkah untuk eksekusi yang akan ditempuh, dengan menggunakan salah satu cara yang paling populer adalah *Plan Do Check Action* (PDCA). Adapun pendekatan lain yang lebih sederhana adalah *Plan* (perencanaan), *Execute* (eksekusi) dan *Review* (penelaahan) atau dikenal dengan PER , dalam pendekatan ini dimulai dengan perencanaan strategis awal yang matang , dalam arti bahwa perencanaan strategis tersebut dapat dijabarkan dan dimengerti oleh seluruh jajaran, kemudian dilaksanakan dengan penuh komitmen kemudian dievaluasi dan eksekusi yang akan dilakukan, yang selanjutnya direview (penelaahan) secara berkala, dievaluasi untuk mengetahui perbedaan antara perencanaan awal dengan hasil yang dicapai apabila terdapat kekurangan dalam salah satu aspek, maka perlu diadakan perbaikan didalam *room for improvement*, selanjutnya terhadap kekurangan tersebut perlu diadakan *adjustment*

(penyesuaian) terhadap perencanaan strategi awal, sehingga target yang diinginkan perusahaan akan realistis dan tercapai.

*Price to earning ratio* (PER) merupakan istilah didalam manajemen keuangan dalam kontek penentuan harga saham, dimana PER dikalangan pemain saham diseluruh dunia, dijadikan sebagai dasar penilaian harga saham, apakah harga saham tersebut mahal atau murah , sehingga PER dapat dianalogkan dengan PER dalam kontek bisnis, *simple but powerful*.

### ***Improvement dan Inovatif***

*Room improvement*, harus berjalan terus tidak berhenti, dalam arti tanggap dan mengevaluasi pelaksanaan visi perusahaan terutama yang berhubungan dengan strategi bisnis sesuai dengan life cycle perusahaan, walaupun perusahaan berada dalam kondisi mature (kematangan), dimana pada kenyataannya bisnis terus berubah, tidak pernah berhenti, *business is no longer as usual* , tantangan akan terus berdatangan dan silih berganti, dan perusahaan tidak dapat berjalan dengan sendirinya didalam istilah manajemen dikenal dengan outopilot management, jadi dibutuhkan kehandalan pilot atau pemimpin (leadership) yang tegas, memadahi dan mempunyai keberanian untuk memangkas ketidakbenaran, bagaimana seorang pemimpin mampu dan berhasil dalam memadukan berbagai sumber daya sehingga tercapai tujuan perusahaan, seorang pemimpin tidak hanya get things done, melainkan harus mampu meotivasi para bawahan, untuk terus meningkatkan nilai pertumbuhan sehingga seorang pemimpin harus mampu membawa semua bawahan untuk terus mendaki dari puncak kepuncak lainnya.

### ***Leadership-Problem Solver***

Di era pasar global, dimana ditandai dengan tingkat persaingan yang sangat ketat, maka dibutuhkan kehandalan pemimpin yang mempunyai keberanian serta mampu menyelesaikan berbagai permasalahan (problem solver), permasalahan tersebut antara lain yang berhubungan dengan penyimpangan antara rencana awal (budget) dengan pencapaian actual, semakin besar penyimpangan tersebut, maka semakin besar permasalahan bisnis yang dihadapi perusahaan, sehingga membutuhkan kemampuan analisis yang tajam, untuk segera mengidentivikasi permasalahan tersebut, untuk selanjutnya ditentukan solusi permasalahan tersebut.

Semakin komplek model bisnis, maka review harus dilakukan secara berkala, lebih-lebih pada saat kondisi ekonomi kurang stabil, maka review bahkan dilakukan harian, agar penyimpangan atau kesalahan dapat diketemukan seawal mungkin, jika permasalahan

diketahui seawall mungkin, maka solusi yang dibutuhkan mudah, tetapi jika permasalahan diketemukan sudah kronis, maka solusi permasalahannya sulit, jadi dapat dianalogkan bahwa permasalahan perusahaan sama dengan penyakit manusia.

### **Strategi Bisnis**

Strategi diperlukan untuk menderivasi visi dan misi kedalam skala operasional, dengan Mendasarkan pada hasil investigasi dan evaluasi lingkungan internal dan eksternal, dimana Analisa lingkungan internal perusahaan akan menghasilkan peta kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan Analisa eksternal perusahaan akan menghasilkan potensi ancaman dan peluang. Hasil *scanning* lingkungan eksternal dan internal, merupakan acuan dalam membuat formulasi dan implementasi strategi. Perusahaan yang memiliki berbagai unit bisnis, pada umumnya perencanaan strateginya terdiri dari 3 level, Hal ini dilakukan untuk menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang,

- a. Level korporate (Corporate level strategy)
- b. Level bisnis ( Business/divisional level strategy)
- c. Level fungsional ( Functional level strategy)

Perencanaan strategi pada level korporat, merumuskan kemana perusahaan akan melangkah dengan melihat posisi saat ini dan posisi dimasa lalu. *Corporate level* memiliki karakteristik : Berdimensi jangka panjang, Bersifat komprehensif, Berorientasi masa depan, Bersifat grand strategy, Berupa platform yang akan menjadi landasan berpijak organisasi Berada pada level manajemen puncak.

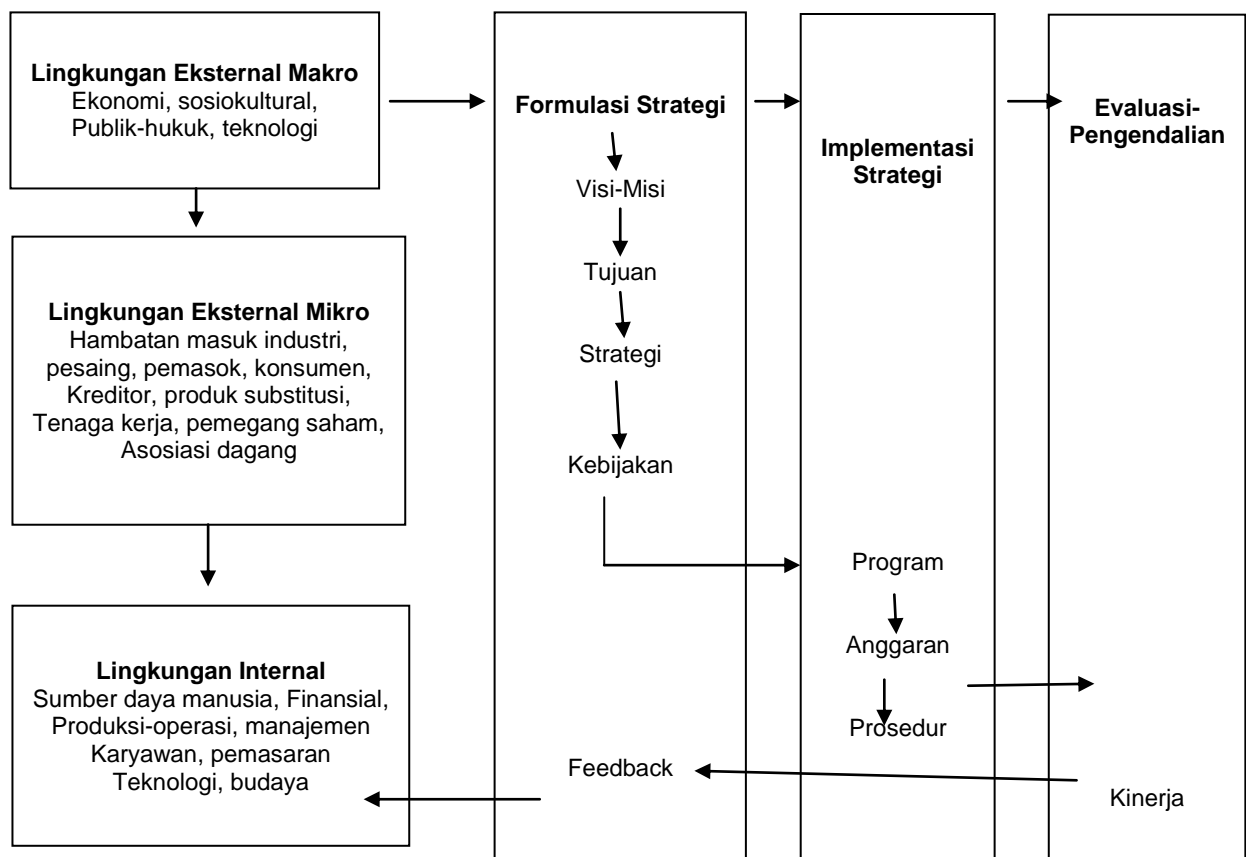
Dalam level korporat perencanaan ini perusahaan harus melihat keselarasan antara kapabilitas internal perusahaan dengan lingkungan eksternal, dimana Lingkungan eksternal senantiasa berubah, Contoh perencanaan strategik pada level korporat, adalah keputusan untuk mencapai posisi dominan dalam industri melalui merger dimana Merger, menekankan adanya pengintegrasian sumber daya masing perusahaan dengan mengoptimalkan transfer kapabilitas seperti keahlian manajerial, kekuatan finansial, kepemimpinan, teknologi dan penguasaan pasar.

*Distinctive capabilities*, Strategi korporat ditujukan untuk membangun dan mengembangkan sejumlah kemampuan strategik yang beda dan unik. *Core competence*, mengembangkan serta memperkuat kompetensi inti, selanjutnya *Distinctive capabilities* dan *Core competence* akan membawa perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan Termasuk strategi korporat, adalah penyusunan aktivitas bisnis secara



komprehensif dan terukur dalam rangka mencapai tujuan, sebagai contoh Perusahaan merumuskan tujuan untuk mencapai pertumbuhan, kepemimpinan pasar, inovasi, peningkatan nilai perusahaan dan profitabilitas.

Karakteristik Perencanaan Bisnis, dapat dibedakan menurut perencanaan strategis, yang diformulasikan dalam level korporat dengan perencanaan operasional yang dilakukan dalam level unit bisnis dan level fungsional, dengan demikian Strategi korporat dan strategi bisnis, berbeda dalam hal Dilevel mana strategi diformulasikan dan diimplementasikan, serta Keluasan focus.



**Gambar 3. Model Manajemen Strategik : Scaning Lingkungan**

Perencanaan strategis menekankan pada posisi keunggulan bisnis secara individual, dengan memaksimalkan kontribusinya terhadap tujuan perusahaan secara keseluruhan, Dimaksudkan untuk mengeksplorasi aset-aset strategis yang dapat dimanfaatkan. Strategi Bisnis, diformulasikan secara otonom oleh masing unit bisnis, tetapi masih berpedoman pada strategi korporat, adapun Strategi korporat memformulasikan strateginya pada level perusahaan, seperti pemasaran, distribusi-operasi, tetapi Strategi bisnis, hanya mencakup pada scope masing unit bisnis atau masing jenis produk

### ***Product Life Cycle (PLC) Dengan Strategi Bisnis***

Tahap pertumbuhan ditandai dengan : Meningkatnya volume penjualan, yang diikuti dengan Meningkatnya keuntungan, dimana Tahap pertumbuhan dibagi menjadi dua bagian yaitu (a). Pertumbuhan cepat, yaitu segera sesudah masa pengenalan, dan (b). Pertumbuhan lambat, yaitu sebelum memasuki masa kedewasaan. Pada tahap ini beberapa pendatang baru mulai memasuki pasar, maka terjadilah kelebihan pasokan dan terjadi eskalasi persaingan.

Strategi bisnis yang dilakukan jika merger-akuisisi horizontal yaitu memilih perusahaan yang sama pada tahap pertumbuhan, adapun alasan dipilih karena telah melewati tahap pengenalan, Jika tipe merger adalah horizontal , maka mereka dapat memanfaatkan pertumbuhan untuk menciptakan sinergi melalui penguasaan pangsa pasar, Perusahaan yang sedang tumbuh pesat, membutuhkan dana besar, maka merger horizontal sebagai solusinya, karena dapat membantu sinergi finansial melalui penurunan cost of capital atau Semakin kuatnya struktur permodalan karena semakin tingginya asset setelah merger.

Tahap kematangan disebut juga tahap kedewasaan, Pada tahap ini suplai pasar cukup tinggi, tetapi daya serap pasar melemah, Peningkatan penjualan tidak signifikan, penjualan produk cenderung stabil, Persaingan sangat intens, Perusahaan mencari solusi agar produknya tetap unggul dipasar, dengan cara Membuat produk yang mempunyai karakteristik unik dan beda dengan produk pesaing. Beberapa hal yang perlu dilakukan adalah : Mengintegrasikan kegiatan produksi, Pemasaran, Riset, Contoh : Televisi, audio-video, otomotif dan consumer good berada pada tahap ini.

Kerangka konseptual yang digambarkan *Product Life Cycle (PLC)*, memberikan arahan keputusan strategi bisnis yang harus dilakukan dengan melakukan merger-akuisisi, suatu missal merger-akuisisi horizontal dilakukan dengan memilih Perusahaan Pada tahap kematangan (mature) sebagai target, adapun tujuan merger-akuisisi horizontal adalah untuk mengurangi persaingan , Kontribusi positif dapat terjadi, jika setelah merger terjadi sinergi finansial, manajerial, produksi maupun pemasaran, Sinergi produksi misalnya, perusahaan mampu mencapai economic of scale dan efisiensi biaya, Manfaat lain merger tahap kematangan, adalah Memanfaatkan saluran pemasaran, Dsitribusi dan efisiensi dalam penggunaan modal, sebagai Contoh : Merger untuk mencapai sinergi produksi dan pemasaran adalah Merger antara Exxon dan Mobil oil, dua perusahaan raksasa minyak dunia.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Visi dan misi perusahaan harus realistis dan dimengerti seluruh bawahan untuk dapat diimplementasikan didalam operasional perusahaan.
2. visi, misi, strategi bisnis dan langkah-langkah eksekusi yang akan ditempuh harus terpadu
3. di era pasar global, pimpinan dan bawahan harus mempunyai jiwa inovatif dan improvement, agar memenangkan persaingan dipasar.
4. Dibutuhkan leadership (pimpinan) yang tegas, mempunyai keberanian untuk menghilangkan distorsi antara budget dengan target actual.
5. Untuk mengurangi persaingan dipasar, maka strategi bisnis yang harus ditempuh adalah merger-akuisisi horizontal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Moin, Abdul. 2007. *Merger-Akuisisi Dan Divestasi*, Edisi Kedua, Cetakan Kedua. Yogyakarta : Penerbit Ekonsia Fakultas Ekonomi UII
- Magareta, Farah. 2014. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*, cetakan Pertama, Jakarta : Penerbit Dian Rakyat.
- Tjiptono, Fandy .2008. *Strategi Bisnis*, Cetakan Pertama, Penerbit Andi Yogyakarta, Yogyakarta
- Sadeli, Ferdinand .2011. *Lika-Liku Strategi Keuangan Perusahaan*, Edisi Pertama, Jakarta : Penerbit Salemba Empat
- Rifai, George .2012. *Prinsip-Prinsip Pengelolaan Strategi Bisnis*, Cetakan Pertama, Penerbit PT Gramedia Jakarta
- Sitanggang, JP .2013. *Manajemen Keuangan Perusahaan*, Edisi Pertama, , Jakarta : Penerbit Mitra Wacana Media
- Triono, Rachmadi Agus .2012. *Pengambilan Keputusan Manajerial*, Cetakan Pertama, Jakarta : Penerbit Salemba Empat