

## Investigating the Joint Effects of Strategy, Environment and Control Structure on Performance

*Lindawati Gani*

Master of Accounting and Accounting Profession Education, Faculty of Economics and Business,  
Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia

*Johnny Jermias*

Faculty of Business Administration, Simon Fraser University, Burnaby, British Columbia

**Abstract:** The purpose of this study is to investigate the effects of misfit between competitive environment, business strategy and control structure on performance. We argue that the misfit between competitive environment, business strategy and control structure has significant negative implications on shareholder value creation associated with firms' Joint Venture formation. Based on data of publicly-traded US manufacturing firms that announce a joint venture formation, we found that firms that have perfect fit are valued higher than those with both strategy and structural misfits and also those with structural misfit. Contradictory results were found when comparing firms with perfect fit with those that have strategy misfit. Further analyses indicate that all those strategy misfit firms operate in high entry barriers, where firms can compete effectively using either innovation or cost efficiency strategy due to the fact that they possess resources that are difficult to be imitated by their competitors.

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari ketidaksesuaian (*misfit*) antara lingkungan kompetitif, strategi bisnis dan struktur pengendalian terhadap kinerja perusahaan. Hipotesis yang diuji adalah ketidaksesuaian (*misfit*) antara lingkungan kompetitif, strategi bisnis dan struktur pengendalian berdampak negatif terhadap penciptaan nilai bagi pemegang saham yang berasosiasi dengan bentuk *joint venture* perusahaan. Berdasarkan data dari perusahaan manufaktur di AS yang mengumumkan *joint venture*, ditemukan bahwa perusahaan yang mempunyai kesesuaian sempurna (*perfect fit*) memiliki nilai yang lebih tinggi dibanding dengan yang memiliki ketidaksesuaian (*misfit*) strategi dan ketidaksesuaian (*misfit*) struktural serta yang memiliki ketidaksesuaian (*misfit*) struktural saja. Penelitian ini juga menemukan hasil yang bertentangan jika perusahaan dengan kesesuaian sempurna dibandingkan dengan ketidaksesuaian (*misfit*) strategi saja. Analisis lebih lanjut mengindikasikan perusahaan dengan ketidaksesuaian strategi beroperasi di lingkungan dengan *entry barriers* tinggi, yaitu kondisi pada saat perusahaan dapat berkompetisi secara efektif menggunakan strategi inovasi ataupun efisiensi biaya. Hal ini disebabkan perusahaan-perusahaan tersebut memiliki sumber daya yang sulit untuk ditiru oleh pesaing mereka.

**Keywords:** business strategy; contingency theory; control; environment