

**DEPARTEMEN PENGAWASAN BANK 2 - LOUNGE**

# Kuliah Umum Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Airlangga

## Strategi Akuisisi & Merger Perbankan di Indonesia

Ariastiadi

Didukung oleh:  
Nurul  
Sri Murtiyanti  
Budi AW

JF. Kurniawan  
Gresia  
Ridwan

# Daftar Isi



1. Manajemen Strategi & Strategi
2. Akuisisi & Merger
3. Aspek Strategik Akuisisi & Merger
4. Proses Akuisisi & Merger
5. Permasalahan Akuisisi & Merger
6. Project Management Office



# Manajemen Strategi & Strategi

# Manajemen Strategi & Strategi

**Manajemen strategi** adalah:

- “Proses manajemen menetapkan visi dan misi stratejik, merumuskan dan merealisasikan strategi serta target, serta menyesuaikannya sesuai dinamika yang terjadi”; atau
- “Komitmen, keputusan, aksi komprehensif yang diperlukan perusahaan untuk mencapai daya saing stratejik serta pendapatan dan laba di atas rata-rata”

**Strategi** adalah:

- “**Menjadi berbeda**”; atau
- “**Upaya kompetitif dan pendekatan bisnis** yang digunakan perusahaan untuk melayani konsumen, berhasil dalam persaingan, dan mencapai tujuan organisasi”



Akuisisi & Merger

## Akuisisi & Merger

Akuisisi & Merger adalah langkah strategi di fase formulasi & eksekusi strategi

- **Akuisisi** adalah langkah perusahaan membeli mayoritas atau seluruh saham perusahaan lain untuk tujuan menjadikan perusahaan yang diakuisisi masuk dalam portfolio bisnisnya
- **Merger** adalah 2 perusahaan sepakat melakukan integrasi (merger) operasional dan bisnis dengan basis yang setara

## Akuisisi & Merger

Akuisisi & Merger adalah “*eksekusi strategi untuk meningkatkan value dari pertumbuhan dan sinergi*”

***Pertumbuhan*** dengan cara penetrasi pasar & dan diversifikasi produk yang sama atau baru, yaitu:

- **Strategi penetrasi produk lama** di pasar yang sama
- **Strategi penetrasi produk lama** di pasar yang baru (geografi)
- **Strategi diversifikasi produk baru** di pasar yang sama
- **Strategi diversifikasi produk baru** di pasar yang baru (geografi)

Contoh akuisisi & merger:

1. Bank Rabobank, Bank Haga & Bank Hagakita
2. Bank Ekonomi Raharja & HSBC Indonesia

Akuisisi & Merger adalah “*eksekusi strategi untuk meningkatkan value dari pertumbuhan dan sinergi*”

## Akuisisi & Merger

***Pertumbuhan*** melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- **Realisasi strategi bisnis (integrasi horizontal atau vertikal)**
- **Mewujudkan daya saing (*competitive advantage*), a.l. peningkatan kompetensi bisnis & operasional**
- **Pertumbuhan skala ekonomi dan geografi untuk tujuan:**
  - ✓ Memulihkan (turn around) pertumbuhan yang melambat;
  - ✓ mencapai pertumbuhan global sehingga pendapatan dan laba meningkat, serta meraih efisiensi nilai tukar & pajak;
  - ✓ diversifikasi untuk memperkuat posisi strategik di pasar atau masuk ke industri/pasar dengan laba lebih tinggi;
  - ✓ memperluas jaringan distribusi (di era digital perlu perhitungan yang lebih komprehensif);
  - ✓ meningkatkan kemampuan R&D.

# Akuisisi & Merger

Akuisisi & Merger adalah “*eksekusi strategi untuk meningkatkan value dari pertumbuhan dan sinergi*”

**Sinergi** adalah peningkatan kinerja melalui peleburan 2 perusahaan.

- ***Sinergi***

- Jenis Sinergi:

- ✓ **Sinergi Bisnis & Operasional** untuk:

- ❖ **memperluas pendapatan** (pricing yang kompetitif, kombinasi kekuatan fungsional, pertumbuhan dari pasar dengan pertumbuhan lebih cepat dan pasar yang baru); dan
- ❖ **mengurangi biaya** (skala operasi yang meningkat; dan memperluas cakupan ekonomi dengan menyediakan layanan produk dan jasa yang lebih banyak; best practices; berbagi kemampuan & peluang; meningkatkan kapabilitas R&D; adanya efek stimulasi dari kombinasi 2 perusahaan)

- ✓ **Sinergi Keuangan**: skala ekonomi, a.l. mendapatkan peluang cost of capital yang lebih rendah sehingga menghasilkan Total Return optimal

- Sinergi dilakukan untuk mendapatkan Net Acquisition Value (NAV) yang positif.

**NAV = Nilai Perusahaan Merger – (Nilai perusahaan A + Nilai perusahaan B) – Premi Akuisisi Perusahaan B – Biaya Proses Akuisisi**

# Jenis Merger & Akuisisi

Contoh BCA, MUFG

## Akuisisi & Merger

### 1. Horizontal

Peleburan 2 atau lebih perusahaan untuk meningkatkan skala ekonomi dan cakupan bisnis

### 2. Vertikal

Kombinasi perusahaan yang mempunyai hubungan penjual dan pembeli, yaitu masuk ke bisnis lain dalam sistem rantai bisnis.

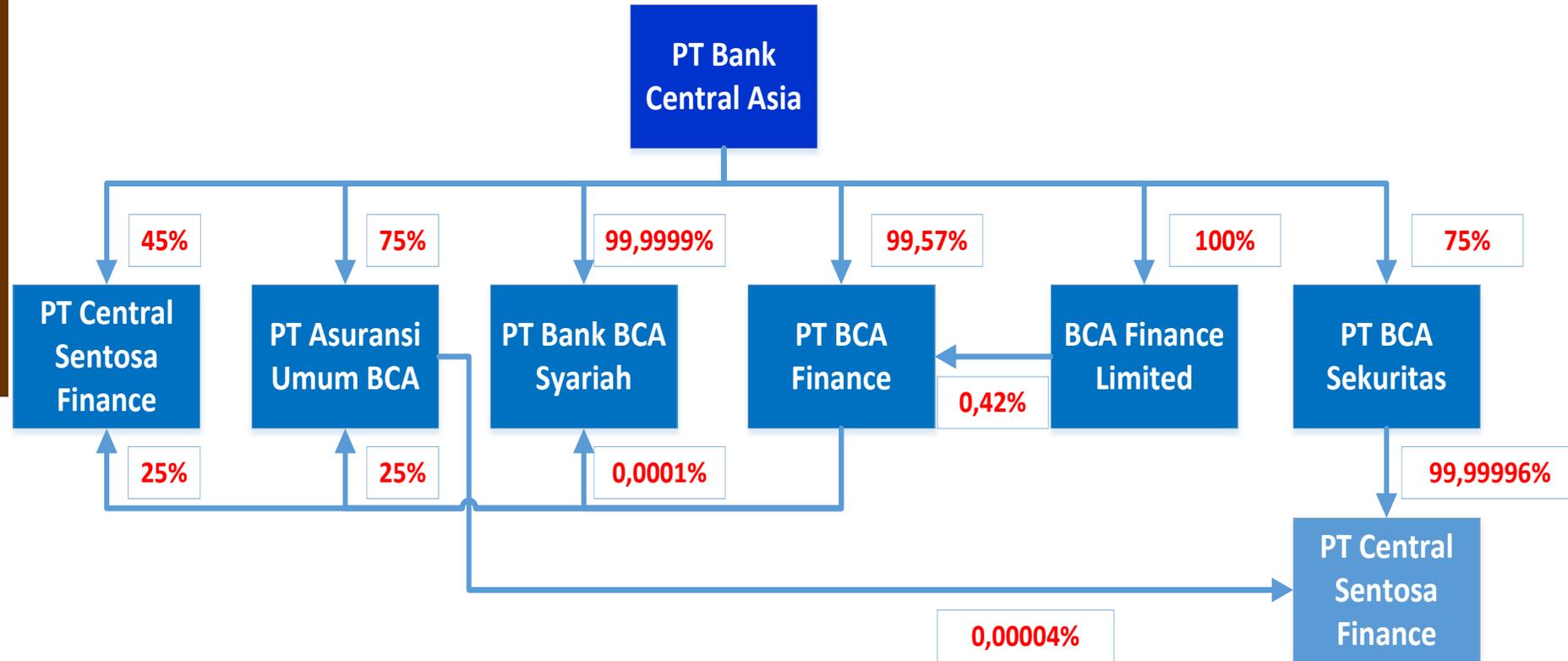
Di perbankan untuk kepanjangan tangan bisnis agar lebih efisien (multi finance), dan mendapatkan efisiensi dari perusahaan pendukung (asuransi)

### 3. Konglomerat

Peleburan terjadi dengan perusahaan yang bukan pesaing dan tidak ada hubungan pembeli dan penjual

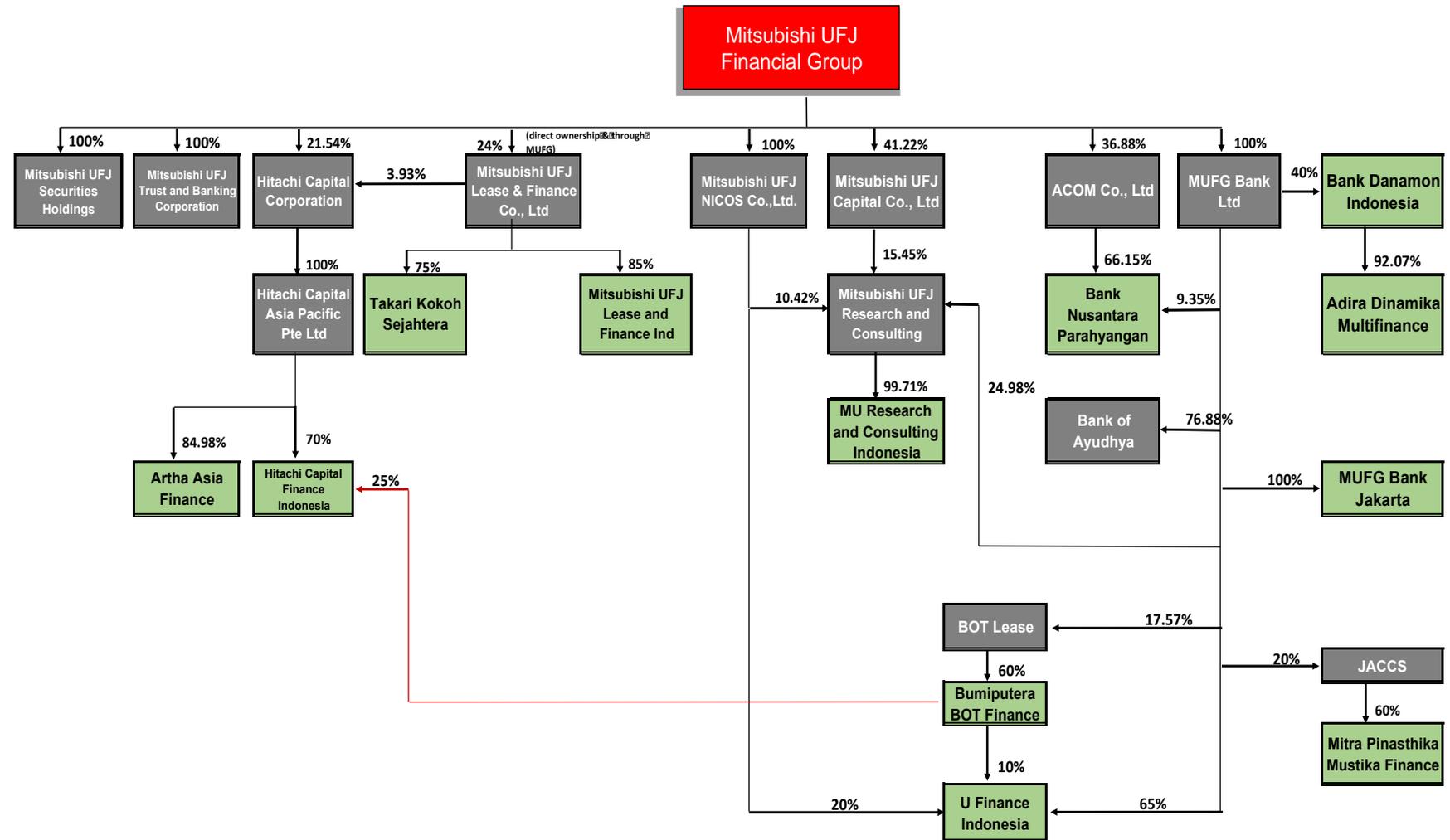
# Akuisisi & Merger

Grup BCA  
(akuisisi  
vertikal)



# Grup MUFG Akuisisi & Merger: Kombinasi Vertikal & Horizontal

## Akuisisi & Merger



Tujuan :  
“menciptakan  
value”

Contoh: Mandiri & JTrust

## Akuisisi & Merger

- **Membangun kapabilitas dan kompetensi baru secara cepat**, antara lain:
  - mengakuisisi perusahaan berkinerja rendah, dan perusahaan atau unit bisnis
  - aliansi stratejik (kolaborasi) atau joint venture: berbagi teknologi, penelitian bersama, berbagi manufaktur, pemasaran bersama, kerjasama distribusi, dan kerjasama vertikal
- **Menciptakan sumber laba baru, memotong biaya, dan meningkatkan pertumbuhan**
- **Mengubah komposisi portfolio bisnis perusahaan**
- **Merestrukturisasi**

## Restrukturisasi Bank Persero:

- Tahun 1992 Bank Dunia memberi pinjaman modal untuk restrukturisasi kredit bermasalah
- Tahun 1994 Dirancang Merger Bank-bank Persero

## Akuisisi & Merger

	BBD	BDN	EXIM	BAPINDO	MANDIRI
<b>Tahun 1998</b>					
LDR	130,96%	174,74%	191,19%	128,51%	
ROA	-128,81%	-106,59%	-158,91%	-106,76%	
CAR	-39,57%	-79,30%	-144,91%	-30,44%	
<b>Tahun 1999</b>					
NPL					70,90%
Obligasi Rekapitalisasi Modal					Rp.175,34T Rp.8,875T
<b>Tahun 2000</b>					
CAR					9,80%
<b>Tahun 2001</b>					
CAR					19,80%
<b>Tahun 2017</b>					
Total Aset					Rp.1.124,70T
Kredit					Rp.678,29T
DPK					Rp.749,58T
Modal					Rp.170,00T
CAR					21,64%
NPL Gross					3,45%
ROA					2,72%

## Skala dan cakupan

Contoh: MUFG Bank

## Akuisisi & Merger

- Mengatasi kelemahan strategi investasi
  - Meyakini kelangsungan platform investasi tidak terputus
  - Mencari daerah yang tepat, termasuk mendapatkan peluang pertumbuhan tertentu dalam suatu wilayah
  - Melestarikan kultur dan nilai-nilai
-



Aspek Strategik Akuisisi & Merger

---

## Arena Persaingan Perbankan Indonesia Dinamis & Atraktif

Tekanan substitusi perbankan yang lebih inovatif, a.l. fintech & e-commerce yang diakselerasi oleh perkembangan teknologi

Nasabah punya banyak pilihan jasa keuangan seiring dengan pertumbuhan pasar

Hambatan masuk ke Industri perbankan tinggi: “pengaturan & persaingan ketat”

Kendala faktor pendukung industri perbankan: SDM, infrastruktur teknologi informasi & jaringan

# Tekanan Kompetisi Industri Keuangan



## 10 Bank Terbesar dunia tahun 2018

**Bursiness Sustainability = economic of scale + business volume + % groth**

## Tekanan Kompetisi Industri Keuangan

No.	10 Bank Terbesar Dunia Tahun 2018	Total Aset
1	Industrial & Commercial Bank of China (ICBC)	USD3,473 miliar
2	China Construction Bank Corporation (CCB)	USD3,016 miliar
3	Agricultural bank of China	USD2,815 miliar
4	Mitsubishi UFJ Financial Group	USD2,626 miliar
5	Bank of China Ltd. (BoC)	USD2,611 miliar
6	JPMorgan Chase	USD2,500 miliar
7	HSBC Holding Plc.	USD2,374 miliar
8	BNP Paribas	USD2,189 miliar
9	Bank of America	USD2,187 miliar
10	Wells Fargo	USD1,930 miliar

MUFG Bank  
aktif  
melakukan  
upaya  
pertumbuhan  
& sinergi  
melalui  
akuisisi &  
merger

## Tekanan Kompetisi Industri Keuangan

Tahun	Deskripsi
1656	Rumah Pertukaran Konoike dibuka di kawasan Osaka, menjadi salah satu lembaga keuangan pertama yang menyediakan jasa keuangan bagi pemerintah Jepang.
1870	Mantan samurai Yataro Iwasaki mendirikan Tsukomo Shokai, perusahaan pengapalan yang di kemudian hari menjadi Mitsubishi.
1872	Bank of California membuat perjanjian bisnis pertama dengan pemerintah Jepang.
1877	Konoike Bank pada tahun 1877 menerima akta pendirian bank nasional.
1880	Yataro Iwasaki mendirikan Rumah Pertukaran Mitsubishi ( <i>Mitsubishi Kawase-ten</i> ), untuk menjalankan jasa pertukaran mata uang.
1880	Yokohama Specie Bank (cikal bakal Bank of Tokyo) berdiri pada tahun 1880, dan membuka kantor cabang di New York pada tahun yang sama, menjadi salah satu bank internasional terbesar di dunia pada waktu itu.
1885	Mitsubishi Bank mengambil alih Bank Nasional 119 di Jepang.
1918	<b>Yokohama Specie Bank membuka kantor perwakilan di Soerabaja.</b>
1919	<b>Lahirnya Mitsubishi Bank.</b>
1919	<b>Yokohama Specie Bank membuka kantor perwakilan di Batavia.</b>
1920	Mitsubishi Bank membuka kantor cabang di London dan Tokyo.
1926	Bank of Tokyo Brazil didirikan untuk mendukung industri ekspor kopi yang bertumbuh cepat.
1933	Konoike Bank melakukan merger dengan Yamaguchi Bank dan Sanjushi Bank di Jepang.
1941	Tiga bank lokal setempat di Nagoya, Jepang melakukan merger, dan mendirikan Tokai Bank.
1945	Reorganisasi Yokohama Specie Bank menjadi Bank of Tokyo.
1947	Tokai Bank menerima lisensi bank devisa di Jepang.
1952	The Bank of Tokyo of California berdiri di Amerika Serikat.

# Tekanan Kompetisi Industri Keuangan

MUFG Bank aktif melakukan upaya pertumbuhan & sinergi melalui akuisisi & merger

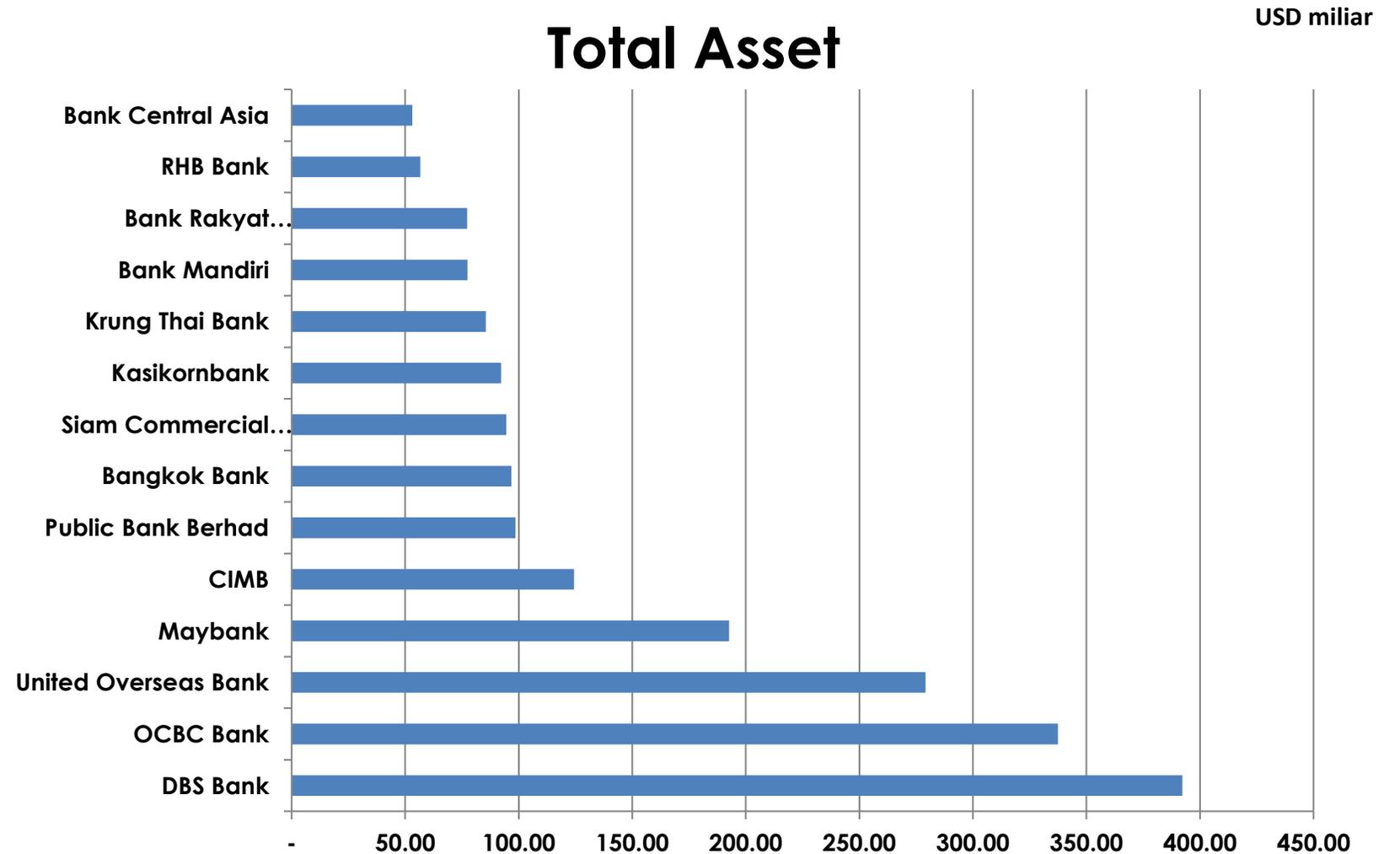
Tahun	Deskripsi
1953	Sanwa Bank membuka kantor cabang luar negeri pertama di San Francisco, Amerika Serikat.
1954	Bank of Tokyo menjadi bank devisa global dengan kantor cabang utama di New York, London, dan berbagai pusat perekonomian lainnya.
1957	<b>Bank of Tokyo membuka kantor perwakilan di Djakarta.</b>
1965	Tokai Bank menjadi pionir layanan <i>online money-order system</i> di Jepang, dan membuka kantor cabang luar negeri pertama di New York.
1968	<b>Bank of Tokyo membuka kantor cabang di Djakarta.</b>
1972	Mitsubishi Bank of California berdiri.
1989	<b>Mitsubishi Buana Bank mulai beroperasi di Indonesia.</b>
1989	<b>Sanwa Indonesia Bank mulai beroperasi di Indonesia.</b>
1989	<b>Tokai Lippo Bank mulai beroperasi di Indonesia.</b>
1996	<b>Merger di antara Bank of Tokyo dan Mitsubishi Bank melahirkan Bank of Tokyo-Mitsubishi.</b>
2002	Merger di antara Sanwa Bank dan Tokai Bank bersama dengan Toyo Trust & Banking menjadi United Financial of Japan (UFJ).
2006	<b>Merger di antara Bank of Tokyo-Mitsubishi dan UFJ Bank menjadi Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ.</b>
2008	Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ membeli saham Union Bank of California, dan menjadi entitas anak sepenuhnya dari Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ.
2012	MUFG membeli 20% saham Vietinbank, Vietnam.
2013	<b>MUFG (76,88%) melakukan integrasi dengan Krungsri (Bank of Ayudhya)</b>
2016	Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ membeli 20% saham Security Bank, Filipina.
2017	<b>Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ mengumumkan akan dilakukannya investasi strategis pada Bank Danamon, salah satu bank terbesar di Indonesia (sampai dengan Agustus 2018, MUFG Bank memiliki 40.0% kepemilikan pada Bank Danamon).</b>
2018	<b>Pergantian nama entitas bank MUFG menjadi MUFG Bank.</b>

## TOP 14 ASEAN

Volume usaha perbankan Indonesia masih tertinggal dibandingkan dengan Singapura, Malaysia, & Thailand

“Business sustainability?”

# Tekanan Kompetisi Industri Keuangan

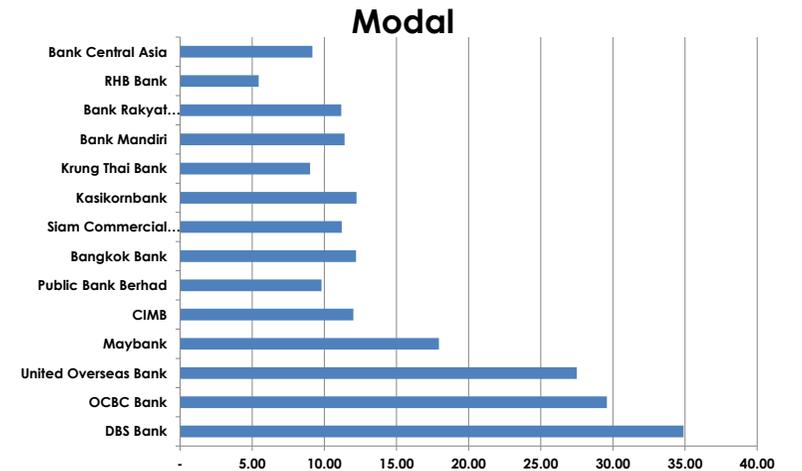
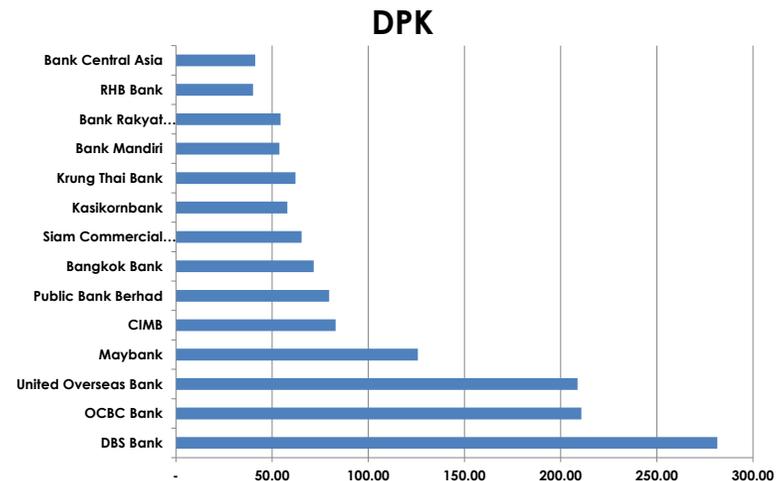
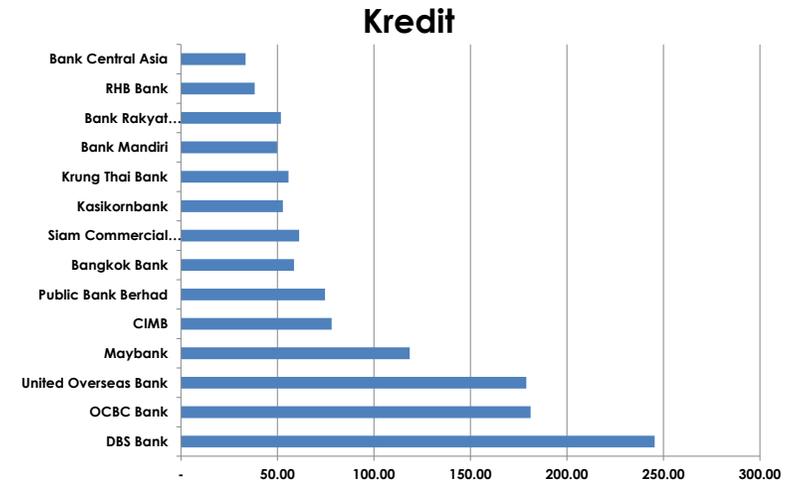
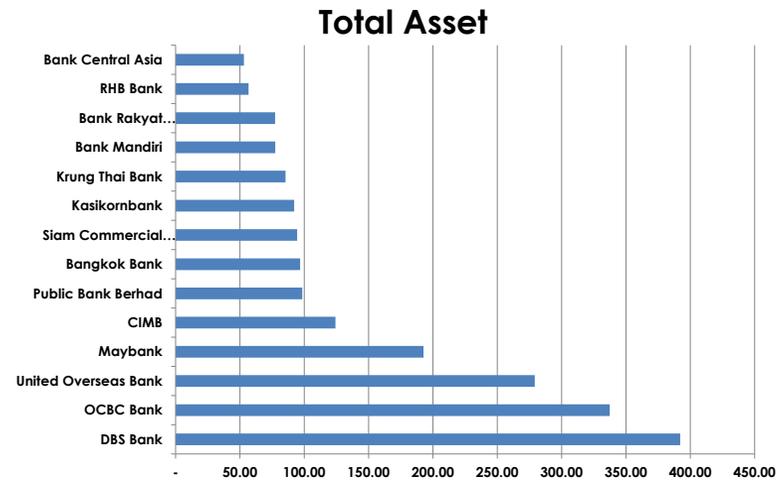


# TOP 14 ASEAN

Volume usaha perbankan Indonesia masih tertinggal dibandingkan dengan Singapura, Malaysia, & Thailand

“Business sustainability?”

## Tekanan Kompetisi Industri Keuangan

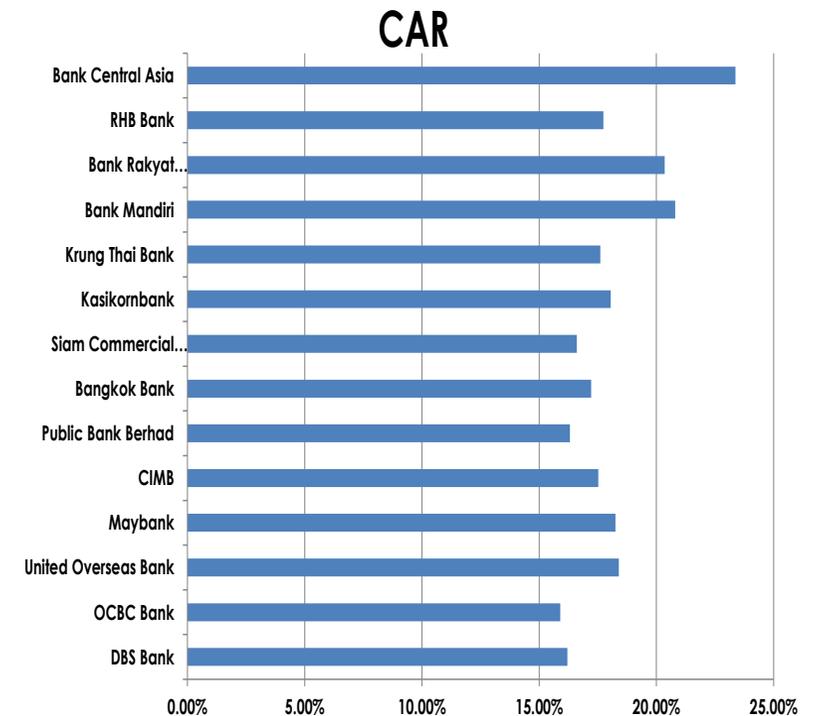
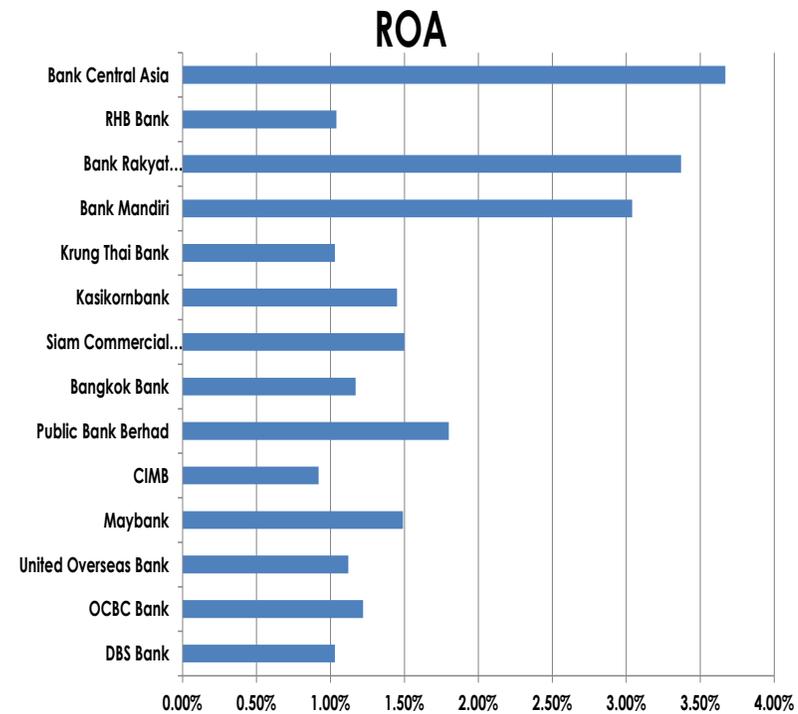


## TOP 14 ASEAN

Kinerja laba perbankan Indonesia lebih baik dibandingkan dengan ASEAN lainnya: pertumbuhan modal organik lebih tinggi

“Business sustainability?”

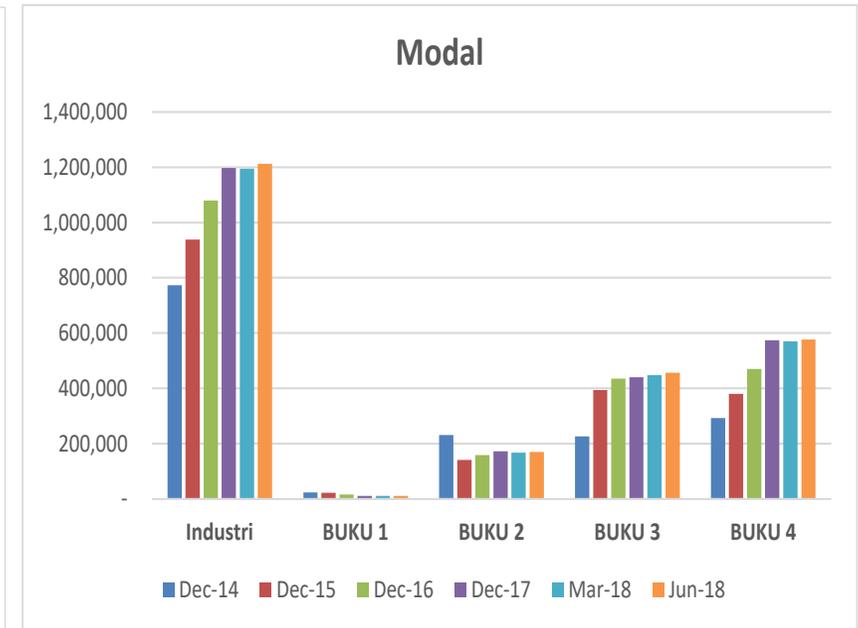
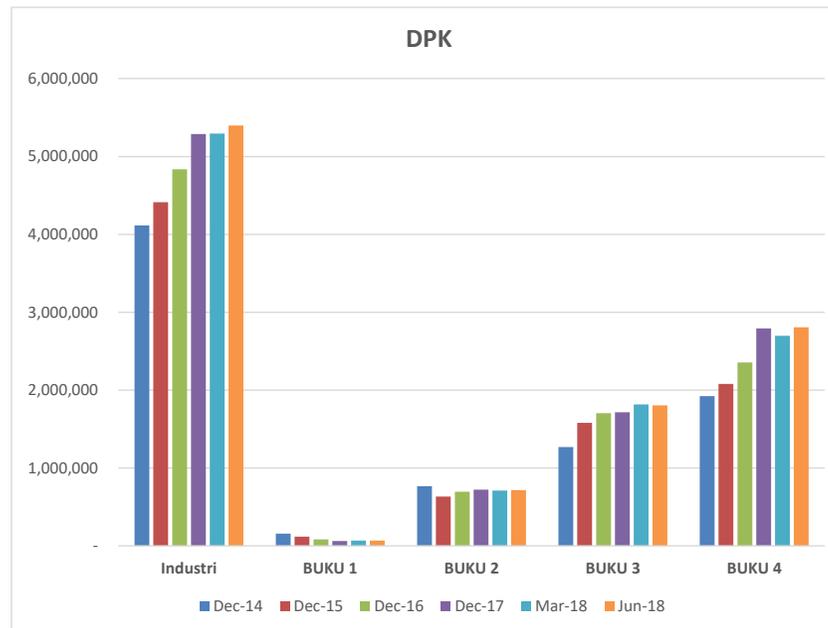
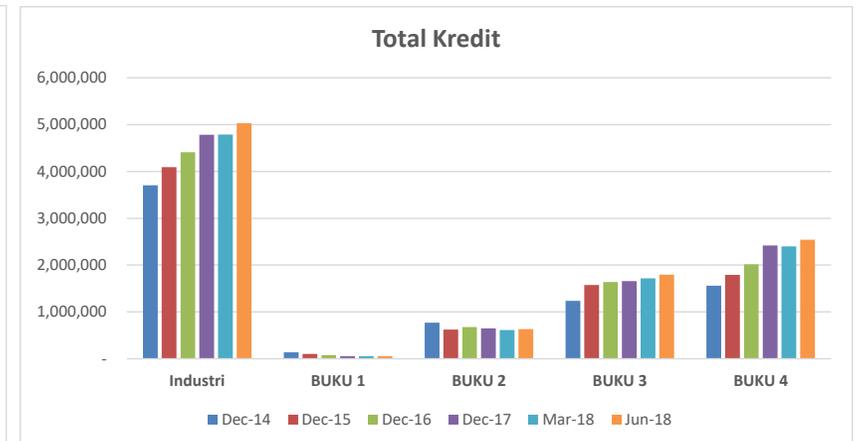
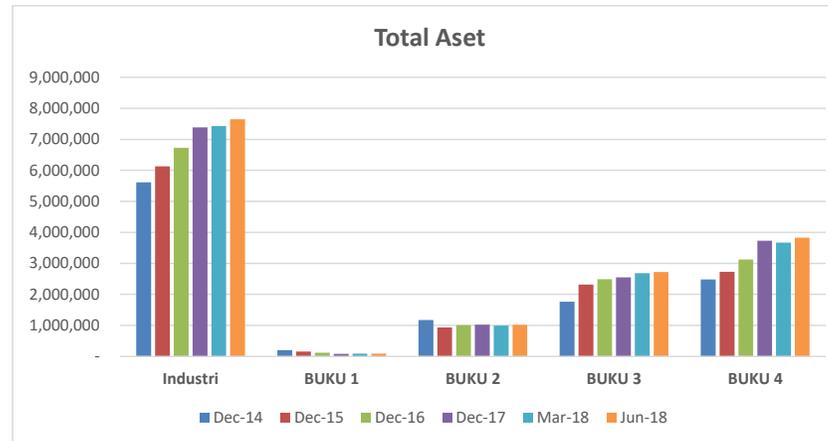
## Tekanan Kompetisi Industri Keuangan



*Perbankan  
Indonesia:*

Modal  
merupakan  
faktor strategik  
dalam mencapai  
pertumbuhan  
bisnis yang  
sustainable

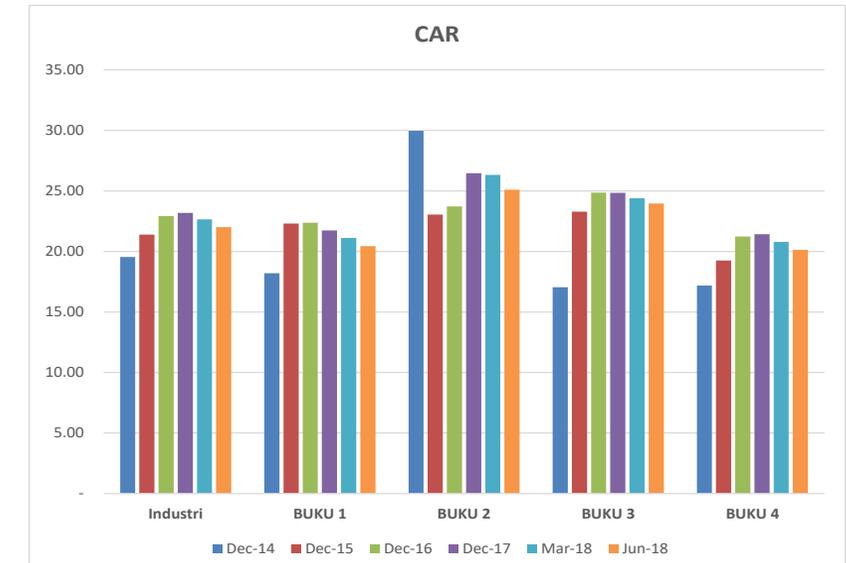
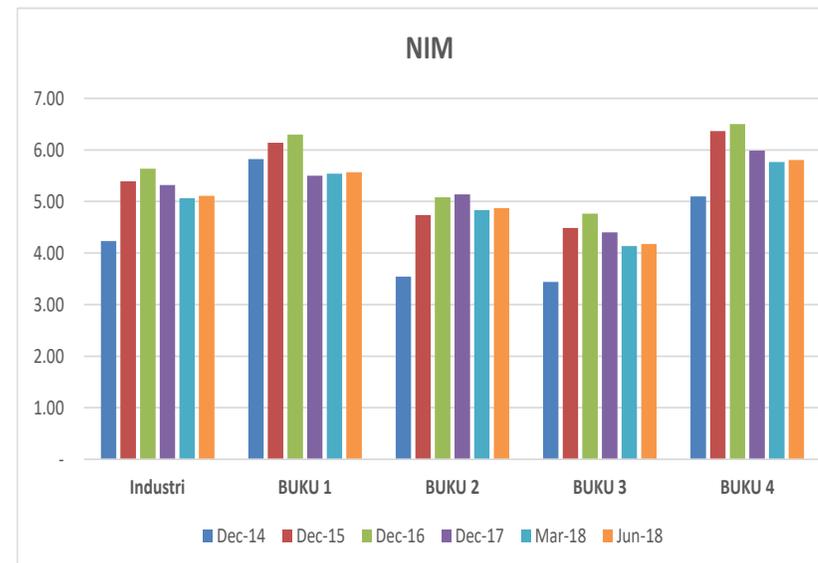
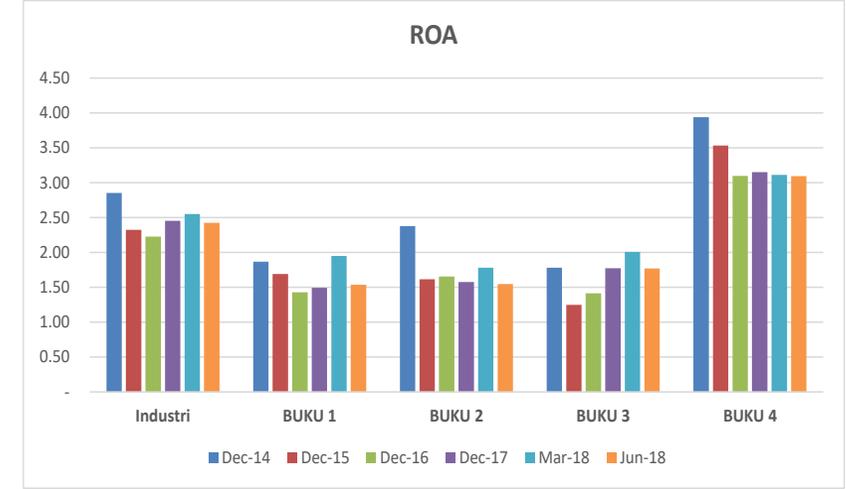
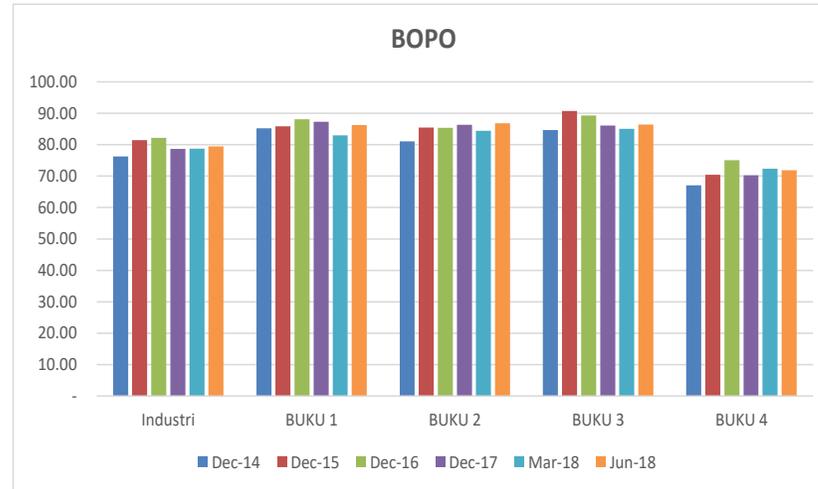
# Tekanan Kompetisi Industri Keuangan



## Perbankan Indonesia:

Skala usaha  
mempengaruhi  
realisasi strategi  
low cost dan  
mendukung  
sustainability  
pertumbuhan  
modal organik

# Tekanan Kompetisi Industri Keuangan

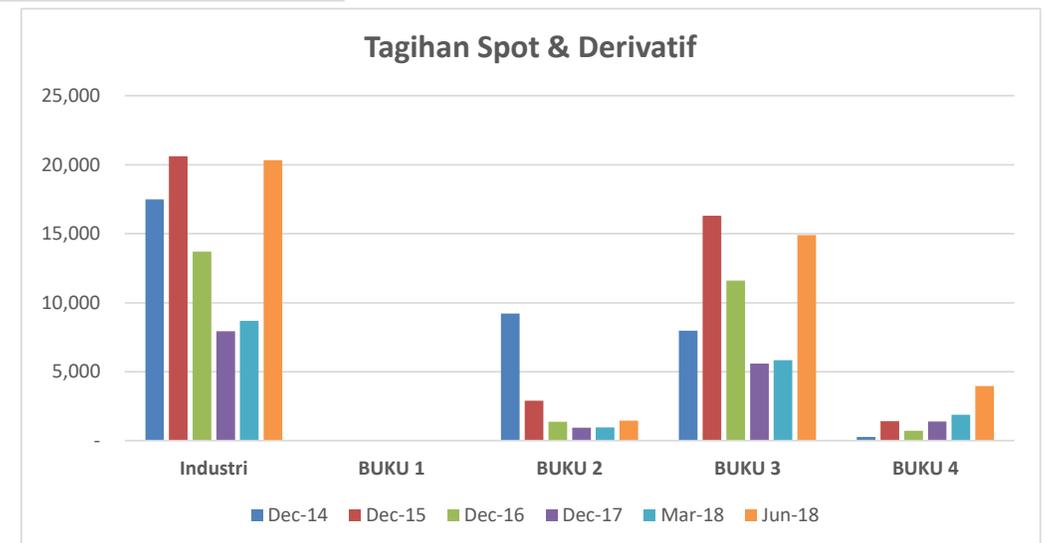
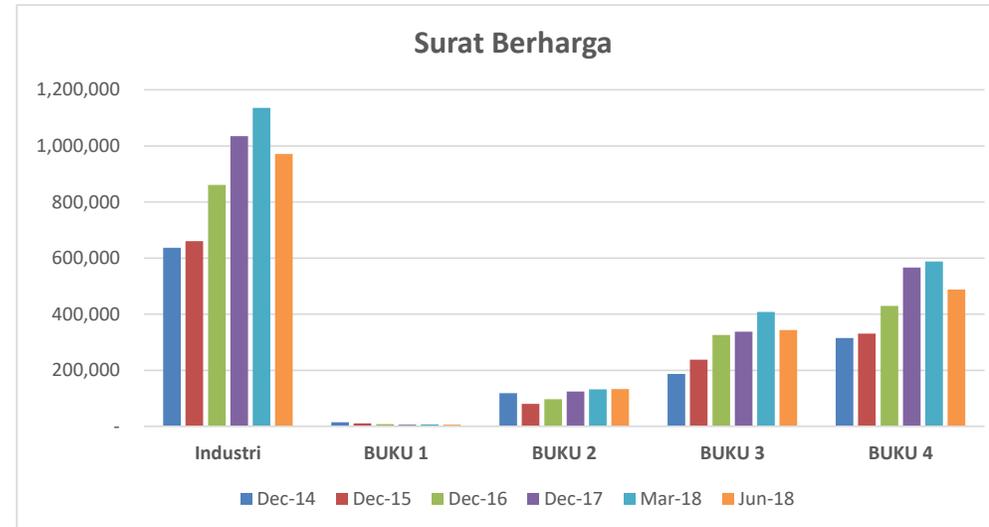


# Tekanan Kompetisi Industri Keuangan

*Perbankan  
Indonesia:*

Kompetensi bisnis non konvensional untuk diversifikasi sumber pendapatan belum dimiliki oleh perbankan BUKU 4 (modal inti > Rp.30T)

“manajemen risiko stratejik → business sustainability”





## Proses Akuisisi & Merger

## Menciptakan Nilai

Proses M&A harus memperhitungkan model yang tepat agar menghasilkan perusahaan yang kompetitif

Pendekatan fit for growth dalam proses M&A memberi peluang sukses yang lebih besar

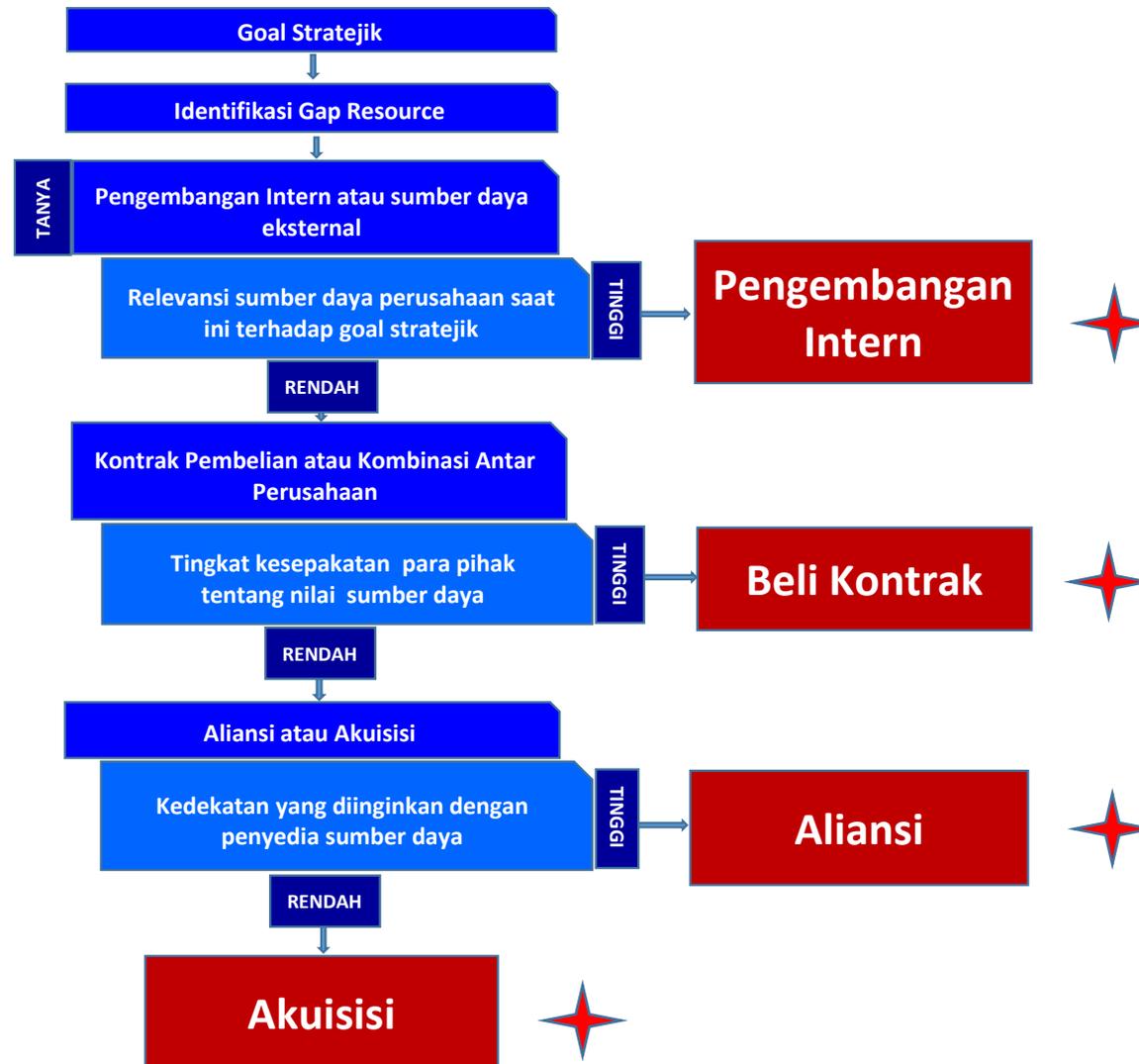
# Proses Akuisisi & Merger

## Meningkatkan Nilai Dalam Proses Akuisisi & Merger

1. Due Diligence (Uji Kelayakan)
  - ✓ Bisnis yang atraktif, yaitu menguntungkan
  - ✓ **Biaya akuisisi/merger tidak seluruhnya dikapitalisasi ke laba di masa yad**
  - ✓ **Faktor unik bank yang diakuisisi, a.l. diferensiasi & kapabilitas yang diperlukan untuk menciptakan sinergi (visi strategik, strategi operasional dalam rantai nilai bisnis yang tidak dapat ditiru pesaing, integrasi sistem yang mencakup kebijakan sistem yang akan diintegrasikan dan berdiri sendiri, kekuasaan & kultur untuk meningkatkan kinerja)**
  - ✓ **Mentransfer kemampuan baru** yang diperoleh ke bagian lain perusahaan
  - ✓ Perusahaan yang diakuisisi punya sikap ingin tahu dan keterbukaan terhadap ide baru
2. Rencana Integrasi
  - Restrukturisasi biaya:** (1) **model operasi** kegiatan tertentu yang berkaitan dan memberi peluang pemanfaatan sumber daya secara bersama;
  - (2) **pengurangan biaya**, yaitu diasumsikan semua biaya dapat dikurangi/dihilangkan. Pemotongan biaya terkait namun perlu didukung oleh kemampuan penilaian yang terperinci
3. Evaluasi Portfolio
  - Menilai produk dan lini produk yang seharusnya atau tidak seharusnya
4. Evaluasi Kompetensi Inti
  - Adanya peluang: (1) pemanfaatan sumber daya bersama yang didukung oleh mekanisme kontrol yang efektif; dan (2) penyelarasan strategi dengan mekanisme kerjasama yang efektif untuk menghasilkan kompetensi bersama yang menjadi inti berbagai bisnis bank
5. Pengembangan Model Bisnis Paska Merger
  - Mengembangkan model bisnis terbaik pasca merger untuk menciptakan nilai dan kelangsungan bisnis

Proses pengambilan keputusan yang efektif mempengaruhi tingkat keberhasilan menciptakan nilai dalam M&A

# Proses Akuisisi & Merger



5 pola dasar akuisisi yang sukses adalah mampu menciptakan nilai dan mencapai competitive advantage

## Proses Akuisisi & Merger

- **Kinerja** perusahaan target berkembang
  - **Efisiensi eksekutif kapasitas** terutama pada industri yang sudah “*mature*”, atau skalabilitas bisnis dalam industri spesifik meningkat
  - **Pasar semakin luas** baik produk/jasa maupun nasabah
  - **Kompetensi dan teknologi lebih cepat didapat serta biaya lebih efisien** dari pada mengembangkan sendiri
  - **Keberhasilan pengembangan bisnis lebih awal tercapai**
-

Strategi M&A  
untuk mencapai  
competitive  
advantage

## Proses Akuisisi & Merger

- Memahami M&A adalah untuk menciptakan nilai secara tematik
  - Mengkonfirmasi visi stratejik dengan menguji model operasional kedepan.  
Pada tahapan due diligence umumnya fokus kepada faktor keuangan, hukum, pajak, operasional. Namun demikian, sering tidak memperhatikan aspek data atau informasi untuk diuji keselerasannya dengan visi stratejik.
  - Mengevaluasi kembali target sinergi agar dapat mengendalikan risiko akuisisi dan merger yang terlalu mahal
  - Menjaga reputasi keuangan dan kompetensi pengakuisisi
-

Seni M&A untuk mencapai sinergi mendapatkan nilai yang optimal

## Proses Akuisisi & Merger

- **Menerapkan pendekatan inklusif**, yaitu menempatkan akuisisi & merger sebagai kunci untuk memperluas wawasan dan meraih sinergi. Sinergi bervariasi sesuai kesepakatan diantara grup dalam organisasi kedua perusahaan.
- **Menyeimbangkan tujuan masing-masing perusahaan** dengan menyelaraskan berbagai kepentingan dari hasil identifikasi tujuan eksklusif yang sama.
- **Mewujudkan transparansi dan kerahasiaan** dalam tim
- **Mengendalikan sikap skeptis** dalam visi bersama
- **Membentuk proses yang efisien** dengan merancang proses M&A yang ketat. Organisasi yang ramping dan efisien untuk mendukung pencapaian nilai harus didukung oleh fungsi keuangan yang efektif dan transparansi struktur biaya

## Mengatasi ketidakpastian kultur dalam M&A

Kultur adalah sekumpulan norma, nilai, keyakinan dan harapan bersama.

## Proses Akuisisi & Merger

- **Tekanan kultur dapat melemahkan merger dan membahayakan sinergi.**
- **Kultur harus ditempatkan secara serius pada seluruh tahapan M&A**
- **Dua pertanyaan kultur yang relevan dalam proses M&A, yaitu:**
  - **kapan permasalahan konflik dan kerjasama muncul?** Masalah muncul dari perbedaan SOP, evaluasi kinerja, rantai komando, metode komunikasi, persetujuan alokasi modal;
  - **bagaimana menyelesaikannya?** Solusinya adalah biarkan semuanya berjalan dengan natural dari bawah. Jangan memanipulasi keadaan dengan kebijakan sistem insentif dan penghargaan di perusahaan baru karena hanya akan menginduksi perubahan perilaku yang tidak diharapkan.
- **Tempatkan kultur sebagai aspek untuk meningkatkan kinerja.** Dalam proses integrasi lebih memperhatikan aspek keuangan dari pada kultur.
- **Tempatkan kultur sebagai pembentuk kesan baik,** bukan tentang visi dan misi 2 perusahaan yang di permukaan nampak sama.
- **Kondisikan pegawai agar memandang kultur sebagai inti dari bisnis.** Kegagalan terjadi jika pimpinan bisnis tidak mampu memimpin dan memprioritaskan integrasi kultur.
- **Tempatkan integrasi kultur dalam model yang terdistribusi di seluruh wilayah geografi dan level perusahaan.**

## Ciri akuisisi & Merger yang berhasil

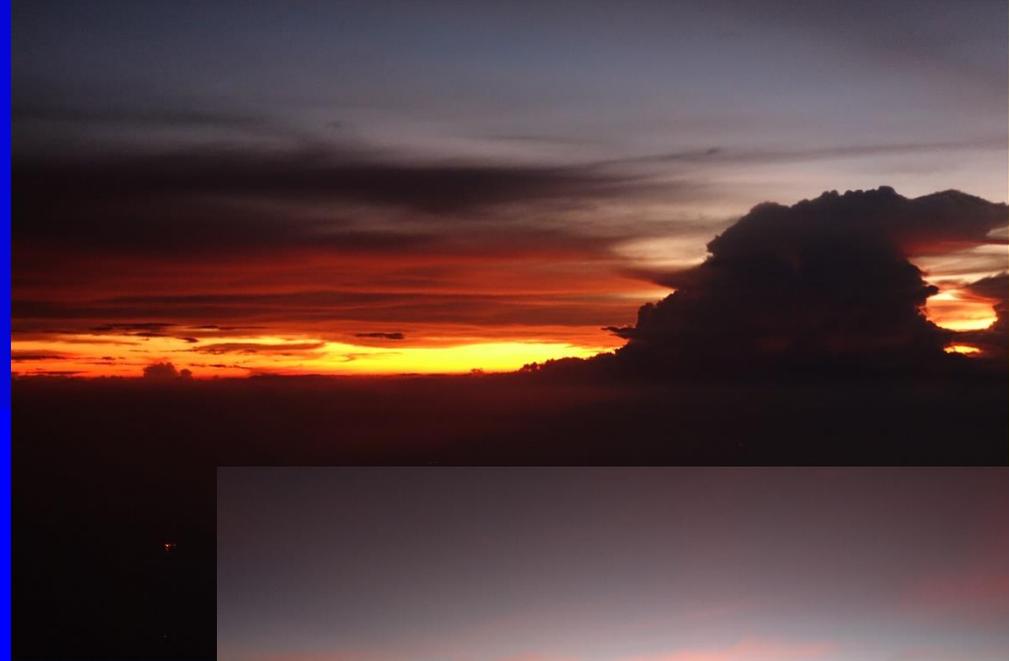
# Proses Akuisisi & Merger

Ciri	Hasil
Perusahaan yang diakuisisi mempunyai aset dan sumber daya yang saling melengkapi terhadap bisnis inti	Adanya peluang tinggi mencapai sinergi dan daya saing dengan memanfaatkan kekuatan yang ada
akuisisi dipahami dengan baik	Integrasi yang lebih cepat dan efisien dengan premi yang rendah
Pengakuisisi melakukan due diligence yang efektif dalam memilih dan mengevaluasi kinerja perusahaan target (keuangan, kultur, sumber daya)	Perusahaan dengan komplementaris yang lebih unggul dapat menghindari premi yang mahal
Perusahaan yang diakuisi mengalami kekurangan modal atau beban hutang	Lebih mudah mendapatkan pembiayaan (hutang dan modal) dengan biaya yang lebih rendah
Merger menghasilkan posisi hutang yang rendah	Pembiayaan lebih rendah, risiko lebih rendah, dan mampu menghindari struktur hutang yang berisiko
Perusahaan pengakuisisi mengutamakan R&D dan inovasi	Mampu mencapai daya saing yang sustainable
Para pimpinan perusahaan pengakuisisi mengelola perubahan dengan baik serta fleksibel dan adaptif	Integrasi yang lebih cepat dan efisien mendukung pencapaian sinergi

---

# Permasalahan akuisisi & Merger

---



# Permasalahan & Risiko

Acquisition premium adalah perbedaan antara perkiraan harga riil perusahaan dengan harga yang dibayar oleh pengakuisisi. Acquisition premium merepresentasikan peningkatan biaya pembelian perusahaan selama proses akuisisi dan merger

## Bank Wonosari

- Kesalahan pengambilan keputusan capital budgeting akuisi aset & teknologi, karena:
  - **Terjadi synergy trap yaitu biaya akuisisi sangat mahal dan melampaui budget**  
Premi akuisisi bisa mencapai 100 persen dari nilai pasar. Pengalaman menunjukkan umumnya pengakuisisi (pemegang saham) mengalami kerugian atas investasinya.
  - **Pengakuisisi terlalu fokus kepada asumsi**, antara lain:
    - Asumsi harga dan pangsa pasar yang tidak konsisten dengan kenyataan persaingan dan pertumbuhan pasar.
    - Asumsi sinergi dan sustainability terlalu sederhana dan optimistik
- Target pendapatan pengembalian investasi (premi akuisisi) tidak tercapai (61% akuisisi gagal)
- Gagal mencapai sinergi: produk & jasa, biaya (over estimate) dan pendapatan usaha, operasional, kultur
- Gagal mengintegrasikan semua aktivitas dan tetap mampu berkompetisi. Akibatnya biaya merger menjadi lebih tinggi dari pada kegagalan strategi akuisisi
- Risiko kehilangan: nasabah, pegawai kompeten, data dan informasi

## Bank Wonosari

Akuisisi & Merger tidak menghasilkan bank kompetitif & kelangsungan usaha tertekan akibat kelemahan:

1. due diligence;
2. integrasi paska legal merger

# Permasalahan Akuisisi & Merger

## Tren Pos-pos dan Rasio Keuangan Tertentu

(nominal dalam Rp juta)

	DES'08	DES'09	DES'10	DES'11	DES'12	DES'13	DES'14	DES'15	DES'16	DES'17	FEB'18
Total Aset	12,036	11,369	12,879	13,334	13,877	13,779	16,076	15,292	13,059	11,867	12,517
Dana Pihak Ketiga	7,604	8,355	8,842	10,318	10,176	9,943	13,233	11,338	10,185	7,957	8,839
Surat Berharga	401	901	1,753	1,864	1,352	1,033	1,087	616	1,909	1,567	2,500
Kredit	10,053	9,590	10,038	10,053	10,984	10,445	11,713	11,694	9,396	8,331	7,642
Labanya (Rugi) Tahun Berjalan	331	448	88	19	40	78	23	- 717	226	9	- 18
Total Modal	1,324	1,385	1,629	1,782	1,773	1,930	2,051	2,078	2,346	2,250	2,248
Rasio CAR	11.61%	13.59%	16.17%	14.48%	14.62%	14.79%	14.44%	13.27%	17.76%	22.17%	23.25%
Rasio NPL-Gross	4.53%	5.60%	6.50%	6.30%	4.14%	2.40%	3.53%	8.41%	5.61%	2.45%	2.80%
Rasio NPL-Net	3.82%	4.26%	4.74%	4.20%	1.64%	1.16%	2.23%	1.21%	1.78%	1.40%	1.71%
Rasio ROA	0.31%	1.66%	1.09%	0.31%	0.41%	0.66%	0.21%	-5.09%	2.95%	0.37%	-0.90%
Rasio ROE	4.01%	11.27%	7.59%	1.58%	1.70%	6.66%	1.80%	-56.23%	22.74%	0.51%	-6.38%
Rasio NIM	4.66%	5.43%	4.93%	4.02%	4.47%	4.01%	3.28%	3.57%	3.94%	4.34%	3.61%
Rasio BOPO	96.32%	83.95%	88.64%	97.63%	95.17%	95.36%	94.82%	147.50%	95.84%	97.73%	111.79%
Rasio LDR	134.40%	114.78%	113.53%	100.07%	107.70%	104.94%	88.59%	103.14%	90.30%	104.60%	86.40%



Project Management Office

## Integration Management Office (IMO):

Tugas mewujudkan tujuan & penciptaan nilai M&A

IMO meminimalkan risiko M&A

# Project Management Office

- Tim inti konsolidasi bertugas merealisasikan tujuan dan penciptaan nilai dari akuisisi dan merger
- Struktur tim inti konsolidasi adalah:
  - **Tim konsolidasi penelitian dan pengembangan**, terkait alokasi: pegawai kompeten, waktu, kecukupan fokus/ perhatian manajemen
  - **Tim konsolidasi penjualan**, mencakup: (1) identifikasi peluang cross selling; (2) alokasi sumber daya untuk pengembangan tahapan merger
  - **Tim konsolidasi back office**, mencakup integrasi: proses operasional, sistem dan teknologi
- IMO punya kewenangan luas terutama akses terhadap:
  - data rahasia untuk analisis & perencanaan sebelum integrasi,
  - hak milik,
- IMO harus menjaga rahasia atas kewenangan akses data yang luas.

## Pengendalian Risiko yang muncul dari Clean Team

# Project Management Office

- **Menjaga kerahasiaan** informasi, antara lain menugaskan clean team pihak ketiga
  - Semua pihak harus menandatangani perjanjian kerahasiaan dan ganti rugi termasuk kewenangan masuk ke ruang data yang menyimpan informasi rahasia, adanya klausula bila transaksi batal maka setidaknya dalam jangka waktu 2 tahun kedepan clean team tidak boleh bekerja di kedua perusahaan, menanggung beban biaya secara merata, clean team hanya menggunakan data untuk rekomendasi dan penilaian, sedangkan lainnya tidak boleh dibagi kepada para pihak.
- **Tim hukum menjadi rujukan** atas pertanyaan data yang bisa dibagi
- Clean team harus **punya governance structure** yang mengatur kewenangan secara jelas
- Clean team harus mengupayakan **perlakuan setara** kepada kedua perusahaan, serta **fokus** kepada rencana bisnis dan transparan
- **Pimpinan kedua perusahaan** harus terlibat dalam proses, namun clean team tidak boleh melibatkan mereka pada saat pre-announcement . Sebaliknya setelah publikasi, clean team harus banyak melibatkan pegawai kedua perusahaan

Membangun  
Tim IMO yang  
kapabel dan  
efektif

## Project Management Office

- **Menyelaraskan strategi dengan program M&A yang dirancang, yaitu:**
  - Identifikasi target akuisisi yang potensial
  - Evaluasi potensi akuisisi
  - Melaksanakan due diligence
  - Mengintegrasikan perusahaan
- **Menetapkan pemimpin** untuk mendukung pencapaian goal yang spesifik dengan mengidentifikasi jenis peran kepemimpinan yang diperlukan
- **Mengkoordinasikan hubungan kerja internal** pada kedua inti perusahaan dan unit bisnis individual.

Manajer Integrasi bukan hanya berperan dalam proses koordinasi atau manajer proyek tetapi *bagian penting dalam penciptaan nilai*

## Project Management Office

- Manajer integrasi tidak saja melaporkan kepada steering committee tetapi juga **menyusun agenda perusahaan dan menciptakan nilai**
- Manajer integrasi harus mempunyai **kemampuan memutus dan bekerja lintas sektor**; serta kemampuan seperti: politikus yang cerdas, mampu mempengaruhi opini korporasi, percaya diri & menjadi acuan karena mendapatkan dukungan dari manajemen puncak.
- **Cara mendapatkan Manajer Integrasi:**
  - Dapatkan dari dalam perusahaan terutama yang punya komitmen dan memahami aksi korporasi akuisisi dan merger.
  - Kondisikan calon untuk menduduki posisi manajer integrasi.
  - Tempatkan manajer integrasi lebih awal agar bersama2 dengan CEO dapat mempelajari hal2 kritical yang dapat menghambat keberhasilan M&A
  - Dukung manajer integrasi, yaitu: CEO harus memberi kepercayaan dan mendukung Manajer Integrasi mengumpulkan sumber daya dan memimpin unit bisnis; beri kewenangan dengan jelas untuk melaksanakan tugas dengan efektif

## 3 (tiga) bentuk Clean Team

# Project Management Office

- **Library clean team,**
  - **Tim yang dibentuk ketika jarak waktu pengumuman M&A dengan tanggal transaksi adalah pendek.**
  - Tugas paling mendasar adalah menjalankan fungsi library, yaitu mendapatkan dan menyelaraskan data untuk integrasi bisnis. Tugas clean team: (1) tim dan pengambil keputusan harus menetapkan data yang diperlukan untuk integrasi perusahaan sejak transaksi dilakukan; (2) harmonisasi data diantara 2 perusahaan setelah transaksi dilaksanakan/ditutup; data yang sama harus tersedia dan siap digunakan dengan format yang sama.
- **Facilitator clean team,**
  - **Tim dibentuk ketika jarak pengumuman ke tanggal transaksi sekitar 6 minggu.**
  - Tugas: (1) mendapatkan dan mengharmoniskan data; (2) membuat kesepakatan tentang analisis spesifik, asumsi, aturan pengambilan keputusan untuk menentukan pencapaian sinergi; (3) membuat rekomendasi dan konsep action plan.
- **Designer – planner clean team,**
  - **Tim dibentuk untuk jangka waktu tugas 2-3 bulan.**
  - Tugas: (1) merencanakan integrasi dengan menilai aset dan model skenario untuk mendukung: negosiasi dengan regulator, analisis anggaran dan rencana keuangan untuk memastikan dan pengembangan kedepan terkait sinergi merger dan target pertumbuhan; (2) mengevaluasi rencana bisnis kedua perusahaan untuk identifikasi isu kunci jangka pendek yang harus ditangani secara cepat setelah merger mendapat persetujuan regulator, mengaudit syarat-syarat pemasok dan nasabah untuk identifikasi sumber dan skala piutang serta permasalahan, mengembangkan strategi post merger untuk area sensitif seperti pricing dan saluran distribusi.
  - Team ini memberatkan Direktur Keuangan kedua perusahaan karena harus memutus alokasi sumber daya dan anggaran yang besar, serta jumlah SDM yang banyak.

## 3 fase pendekatan adaptive oleh Clean Team

# Project Management Office

- **Fase pertama**, Clean team membantu kedua pihak untuk menginvestigasi transaksi di tahap awal, misalnya penilaian latar belakang stratejik, pengambilan data sensitif.  
Jika clean team bisa meyakinkan latar belakang bisnis aksi koporasi kepada kedua perusahaan, maka para pimpinan menandatangani letter of intent yang tidak mengikat
  - **Fase kedua**, clean team melanjutkan persiapan bisnis terperinci untuk negosiasi akhir
  - **Fase ketiga**, peranan clean team berkurang, namun tetap aktif sebagai fasilitator menjawab pertanyaan spesifik tentang kasus bisnis.
-



Akuisisi & Merger Bank di Indonesia

Aksi korporasi akuisisi & merger di cukup dinamis, walaupun otoritas perbankan tidak menerapkan kebijakan “heavy handed”

## akuisisi & Merger Bank di Indonesia

Tahun	Bank	Pengakuisisi	Saham
2018	Bank Danamon Indonesia	MUFG	19,9%
2017	Bank Andara	Bank Oke	>40%
2016	Bank Windu Kencana International	CCB	>40%
2016	Bank Antar Daerah	BWKI	100%
2016	Bank Pundi Indonesia	Pemda Banten	>50%
2016	Bank Mayapada Internasional Tbk.	Cathay Financial Holding Ltd.	15%
2015	Bank CNB	Shinhan Bank	75%
2015	Bank Metro Express	Shinhan Bank	98%
2015	Bukopin	Bosowa Corporindo	30%
2015	BTPN	SMBC	40%
2014	Bank Mutiara	J.Trust	100%
2014	Bank Index Selindo	Creador Capital	20%
2013	Bank Himpunan Saudara	Woori Bank	33%
2011	Bank Kesawan	Qatar National Bank	69,6%
2010	Bank Dipo International	Sampoerna Strategic	85%
2009	Bank Akira	Barclays	99%
2009	Bank UIB	BCA	100%
2008	Bank Ekonomi Raharja	HSBC	98%
2007	Bank Halim Indonesia	ICBC	90%
2007	Bank Sri Partha	Mercy Corps IFC, Hivos-Triods, & CORDAID	68%
2007	Bank Swadesi	State Bank of India	76%
2007	Bank Finconesia	Commerzvanj	51%
2007	BNP	Acom Co. Ltd. & BoTM - UFJ	66,2%
2006	Bank Haga & Bank Hagakita	Rabobank	
2002	Bank Niaga	Commerce Berhd Malaysia	

# Jenis Merger & Akuisisi

- Merger adalah penggabungan 2 bank dan salah satunya menjadi surviving bank
- Konsolidasi adalah 2 bank melebur menjadi bank baru

## akuisisi & Merger Bank di Indonesia

### 1 Akuisisi Bank Umum

- a. Akuisisi Bank secara Umum
- b. Akuisisi Bank *Go-Public*



### 2 Merger/Konsolidasi Bank Umum

- a. Merger/Konsolidasi Bank secara Umum
- b. Merger/Konsolidasi Bank *Go-Public*

**Merger:**



**Konsolidasi:**



### 3 Integrasi Bank Umum Konvensional dan KCBA



*Surviving entity* adalah bank umum konvensional (*locally incorporated*)

# Akuisisi BTPN oleh SMBC

## akuisisi & Merger Bank di Indonesia

- **Strategic positioning:**

- SME & Micro SME: Mitra Bisnis (SME), & Mitra Usaha Rakyat
- Mass Affluent & Affluent: Sinaya Mobile Application & Jenius Mobile Application
- Mass market, unbanked & productive poor: Purna Bakti, Wow, BTPN Syariah
- @Akses Bisnis
- WOW USD Platform

- **Delivery channel:**

- >220 ATM
- 345 payment point
- 362 kantor cabang

### BTPN - Desember 2015

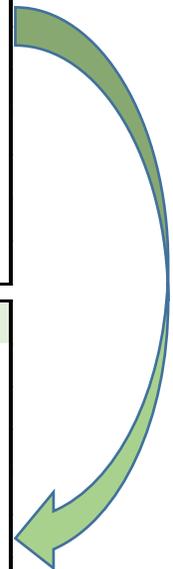
Total Aset	Rp.76,51T
Total Kredit	Rp.54,91T
Total DPK	Rp.56,46T

LDR	97,05%
NPL gross	0,67%
NPL net	0,42%
BOPO	81,62%
NIP	9,33%
ROA	2,92%
CAR	24,48%

### BTPN - Desember 2017

Total Aset	Rp.87,04T
Total Kredit	Rp.59,30T
Total DPK	Rp.61,37T

LDR	96,55%
NPL gross	0,83%
NPL net	0,45%
BOPO	90,86%
NIP	8,72%
ROA	1,19%
CAR	24,90%



# akuisisi & Merger Bank di Indonesia

## Integrasi KCBA ke Bank Lokal

+

### Sebelum Integrasi

BER - Desember 2016	
Total Aset	Rp.26,6T
Total Kredit	Rp.18,6T
Total DPK	Rp.19,1T
LDR	97,52%
NPL gross	5,82%
NPL net	4,26%
BOPO	93,97%
NIM	5,00%
ROA	0,64%
CAR	23,73%
HSBC - Desember 2016	
Total Aset	Rp.92,6T
Total Kredit	Rp.46,8T
Total DPK	Rp.49,3T
LDR	95,02%
NPL gross	2,56%
NPL net	0,48%
BOPO	83,72%
NIM	4,22%
ROA	2,31%
CAR	27,75%

### Setelah Integrasi

HSBC Indonesia Desember 2017	
Total Aset	Rp.100,8T
Total Kredit	Rp.60,7T
Total DPK	Rp.56,9T
LDR	106,55%
NPL gross	4,26%
NPL net	1,70%
BOPO	82,31%
NIM	4,66%
ROA	1,84%
CAR	22,44%

HSBC Indonesia Juni 2018		
Total Aset	Rp.	112.0 T
Kredit	Rp.	61.0 T
DPK	Rp.	64.3 T
LDR		102.98 %
NPL gross		3.07 %
NPL Net		1 %
BOPO		84.56 %
NIM		4.12 %
ROA		1.63 %
CAR		22.1 %

Merger bank  
dengan  
strategic  
positioning  
berbeda

# akuisisi & Merger Bank di Indonesia

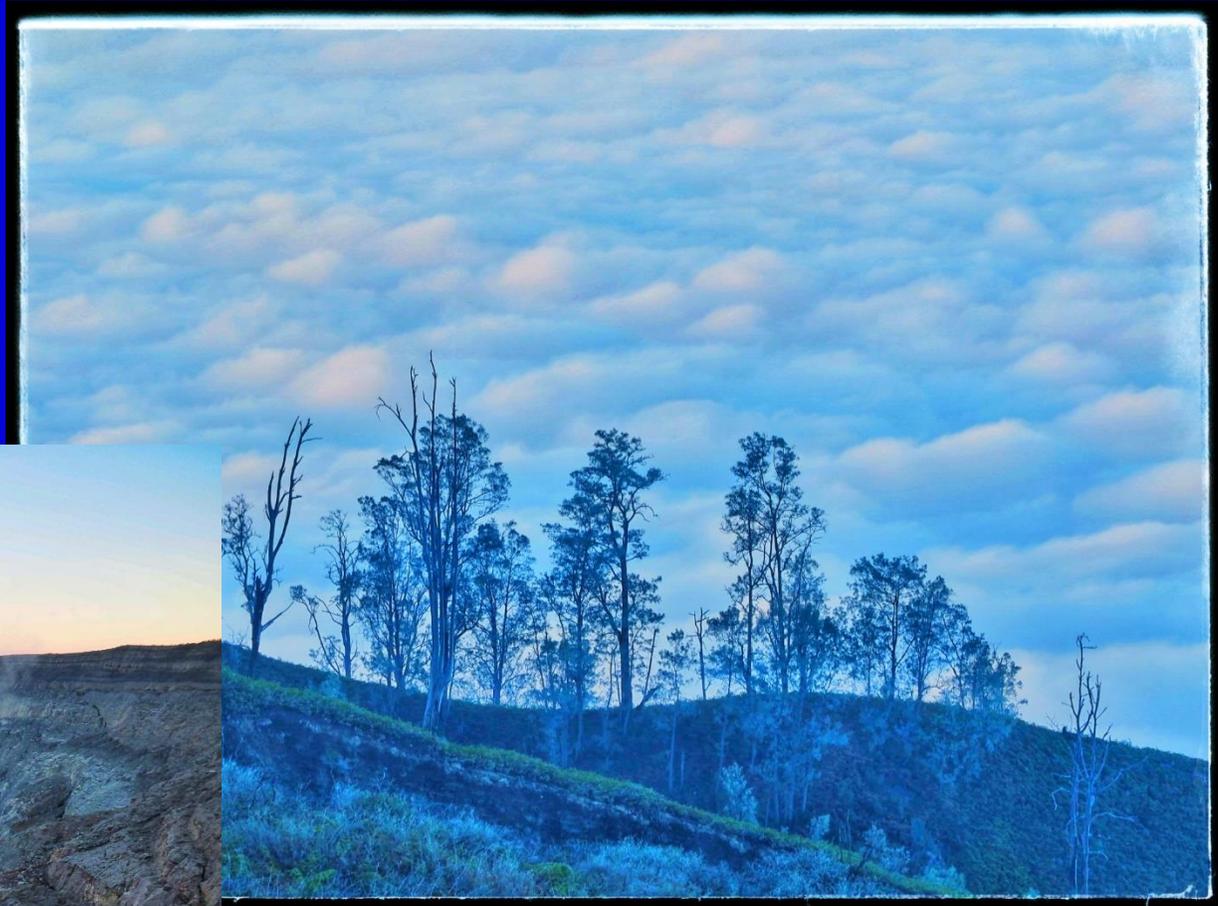
Posisi 31 Mei 2018

(Rp juta)

	Bank A	Bank B	Penyesuaian	Proforma
<b>ASET</b>				
Penempatan pada Bank Indonesia dan Bank lain	4,988,943	8,807,428	-	13,796,371
Pinjaman yang diberikan - bersih	65,768,138	64,467,353	-	130,235,491
<b>TOTAL ASET</b>	<b>93,695,098</b>	<b>85,164,124</b>	<b>27,580</b>	<b>178,886,802</b>
<b>LIABILITAS</b>				
Simpanan nasabah	60,986,515	26,864,387	-	87,850,902
Pinjaman yang diterima	5,859,140	30,314,126	-	36,173,266
<b>TOTAL EKUITAS</b>	<b>17,861,849</b>	<b>9,031,699</b>	<b>27,580</b>	<b>26,921,128</b>
<b>TOTAL LIABILITAS, DANA SYIRKAH TEMPORER DAN EKUITAS</b>	<b>93,695,098</b>	<b>85,164,124</b>	<b>27,580</b>	<b>178,886,802</b>

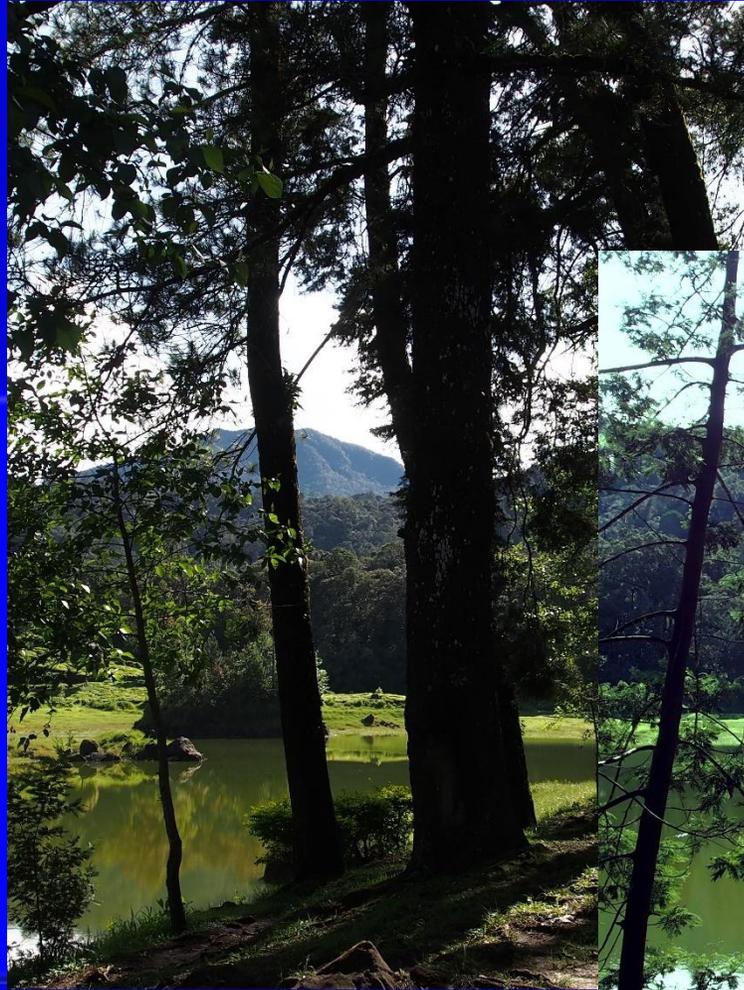
(%)

	Bank A	Bank B	Setelah Penggabungan
<b>KPMM</b>	24.21	18.39	24.90
<b>ROA</b>	3.50	1.44	2.10
<b>ROE</b>	14.25	11.08	8.20
<b>NIM</b>	11.50	1.32	11.60
<b>BOPO</b>	76.71	84.65	86.50



**Terima Kasih**

# Lampiran



# Mekanisme Akuisisi Bank Umum

## akuisisi & Merger Bank di Indonesia

### LANDASAN HUKUM

- PP No.27 th.1998 Penggabungan, Peleburan, dan Pengambilalihan Perseroan Terbatas
- SK Dir Merger, Konsolidasi, dan Akuisisi Bank Umum/ MKA (SK Dir BI 32/51/KEP/DIR )
- SK Dir Pembelian Saham Bank Umum (SK Dir BI 32/50/KEP/DIR)
- POJK dan SEOJK Kepemilikan Saham Bank Umum (POJK 56/POJK.03/2016 dan SEOJK 12/SEOJK.03/2017)
- POJK *Fit & Proper Test* (POJK 27/POJK.03/2016)
- PBI Bank Umum (PBI 11/1/PBI/2009, diubah melalui PBI 13/27/PBI/2011)

### HIGHLIGHTS

- ❑ **Izin akuisisi:** pembelian saham yang menyebabkan kepemilikan  $\geq 25\%$  atau yang mengakibatkan pengendalian beralih.
- ❑ Pemegang saham (PS) baru wajib melalui proses **FPT** untuk memastikan aspek integritas dan kelayakan keuangan.
- ❑ **Batas maksimum kepemilikan saham:**
  - Bank dan lembaga keuangan bukan bank: 40% dari modal Bank
  - PS berupa badan hukum non-lembaga keuangan: 30% dari modal Bank
  - PS perorangan: 20% dari modal Bank
- ❑ Lembaga keuangan **bank dapat memiliki saham Bank > 40%** apabila disetujui OJK, dengan mekanisme membeli saham sampai 40% **terlebih dulu** dan meningkatkan kepemilikan setelah TKS & GCG bank akuisisi peringkat 1/ 2 selama 3 periode berturut-turut dalam 5 (lima) tahun.
- ❑ PS dari bank yang melakukan merger/konsolidasi **dapat memiliki saham bank hasil merger/konsolidasi lebih dari batas waktu kepemilikan saham sepanjang tidak terjadi kondisi:** TKS dan/atau GCG bank hasil merger menjadi 3 atau lebih pada 3 periode, PS menjual saham atas inisiatif sendiri, dan PS berasal dari bank dengan TKS dan/atau GCG minimal 3.

# Mekanisme Akuisisi Bank Publik

## akuisisi & Merger Bank di Indonesia

### LANDASAN HUKUM

ditambah dengan:

- POJK Laporan Kepemilikan atau Setiap Perubahan Kepemilikan Saham Tbk (POJK 11/POJK.04/2017)
- POJK Pengambilalihan Perusahaan Terbuka (POJK 9/POJK.04/2018)

### HIGHLIGHTS

- ❑ Setelah memiliki saham >50% atau terbukti melakukan pengendalian, Pengendali baru wajib:
  1. Mengumumkan pengambilalihan di surat kabar nasional berbahasa Indonesia dan menyampaikannya kepada OJK selambatnya 1 HK setelah terjadinya pengambilalihan.
  2. Melakukan Penawaran Tender Wajib/MTO (penawaran untuk membeli sisa saham perusahaan)
- Kewajiban di atas tidak berlaku untuk:
  1. Pengambilalihan karena perkawinan atau pewarisan, pelaksanaan tugas dan wewenang dari badan atau pemerintah atau negara berdasarkan undang-undang, penetapan pengadilan, penggabungan/pemisahan/peleburan usaha/likuidasi pemegang saham, hibah, adanya jaminan utang tertentu, perolehan saham oleh pemegang saham yang melaksanakan haknya sesuai porsi kepemilikan sahamnya (HMETD), perolehan saham oleh pihak dalam *right issue* dalam rangka memperbaiki posisi keuangan, pelaksanaan penawaran tender sukarela, atau pengambilalihan yang telah diungkapkan dalam prospektus penawaran umum efek bersifat ekuitas; atau
  2. MTO yang apabila dilaksanakan akan bertentangan dengan perundang-undangan.
- ❑ Perusahaan yang diambilalih tidak wajib memperoleh persetujuan RUPS kecuali dipersyaratkan perundang-undangan.
- ❑ Apabila MTO mengakibatkan kepemilikan >80%, pengendali baru wajib mengalihkan kembali saham perusahaan kepada masyarakat (*refloating*).
- ❑ Kepemilikan saham  $\geq 5\%$  dan setiap perubahan sebesar 0,5% wajib dilaporkan kepada OJK.

# Merger Bank Tertutup

## akuisisi & Merger Bank di Indonesia

### LANDASAN HUKUM

- SK Dir Merger, Konsolidasi, dan Akuisisi Bank Umum/ MKA (SK Dir BI 32/51/KEP/DIR )
- POJK dan SEOJK Kepemilikan Saham Bank Umum (POJK 56/POJK.03/2016 dan SEOJK 12/SEOJK.03/2017)
- POJK dan SEOJK *Single Presence Policy* (POJK 39/POJK.03/2017 dan SEOJK 44/SEOJK.03/2017)

### HIGHLIGHTS

- Izin merger/konsolidasi mengacu pada Bagian Pertama SK Dir MKA, yaitu diawali dengan persetujuan RUPS.
- Pemegang saham dari bank yang melakukan merger/konsolidasi **dapat memiliki saham bank hasil merger/konsolidasi lebih dari batas waktu kepemilikan saham, sepanjang tidak terjadi kondisi:**
  1. TKS dan/atau GCG bank hasil merger menjadi peringkat 3, 4, atau 5 pada 3 periode,
  2. Pemegang Saham menjual saham atas inisiatif sendiri, atau
  3. Pemegang Saham berasal dari bank dengan TKS dan/atau GCG peringkat 3, 4, atau 5.

# Merger Bank Publik

## akuisisi & Merger Bank di Indonesia

### LANDASAN HUKUM

ditambah dengan:

- POJK Penggabungan atau Peleburan Usaha Perusahaan Terbuka (POJK 74/POJK.04/2016)
- Peraturan Bursa Efek Jakarta No.I-1 tentang Delisting dan Relisting Saham di Bursa
- Pasal 4 SK Dir Pembelian Saham Bank Umum (SK Dir BI 32/50/KEP/DIR)

### HIGHLIGHTS

- Mekanisme penggabungan/peleburan usaha mengacu pada Lampiran POJK Penggabungan atau Peleburan Usaha Perusahaan Terbuka, antara lain penyampaian laporan pelaksanaan penggabungan/peleburan usaha kepada OJK.
- Sekurang-kurangnya 1% dari saham Bank yang tidak dicatatkan di bursa efek harus tetap dimiliki WNI dan/atau Badan Hukum Indonesia.
- Apabila saham bank yang akan melakukan merger/konsolidasi tercatat di bursa efek, maka wajib mengikuti peraturan Bursa Efek antara lain ketentuan mengenai Delisting Saham dan ketentuan mengenai *Free-Floating*.

# Integrasi KCBA ke Bank Lokal

## akuisisi & Merger Bank di Indonesia

### ACUAN KETENTUAN

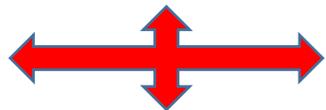
- SK Dir Likuidasi Bank Umum (SK Dir BI 32/53/KEP/DIR)
- POJK dan SEOJK Kegiatan Usaha dan Jaringan Kantor Bank Umum/ Multilicense (POJK 06/POJK.03/2016)
- PBI Batas Maksimum Pemberian Kredit/ BMPK (PBI 7/3/PBI/2005)
- PMK Penggunaan Nilai Buku atas Pengalihan dan Perolehan Harta dalam Rangka Penggabungan, Peleburan, Pemekaran, atau Pengambilalihan Usaha (PMK 52/PMK.010/201)

### HIGHLIGHTS

- Mekanisme integrasi KCBA kepada bank lokal belum diatur secara khusus oleh BI maupun OJK, sehingga pelaksanaannya dilakukan melalui pengalihan aset dan kewajiban KCBA kepada bank lokal dan diikuti dengan *self-liquidation* KCBA sesuai SK Dir Likuidasi Bank Umum.
- Proses pengalihan aset dan kewajiban dilakukan dengan mengacu pada ketentuan yang mengatur mengenai masing-masing produk atau aktivitas, misalnya:
  1. Pengalihan kredit bermasalah harus memperhatikan PBI BMPK.
  2. Pengalihan produk dan aktivitas harus memperhatikan POJK Multilicense.
  3. Pengalihan jaringan kantor harus memperhatikan SEOJK mengenai Pembukaan Jaringan Kantor Bank.
- Proses perizinan lainnya perlu memperhatikan ketentuan regulator lain, seperti Bank Indonesia dan Kementerian Keuangan.

# Konsep Dasar Strategi, Akuisisi & Merger

## Langkah Strategi: Formulasi & Eksekusi Strategi melalui akuisisi & Merger



- **Alasan akuisisi:**
  - Meningkatkan kemampuan penetrasi pasar
  - Mengatasi kesulitan hambatan masuk pasar
  - Menghambat biaya pengembangan produk dan meningkatkan kecepatan masuk pasar
  - Risiko lebih rendah dibandingkan mengembangkan produk baru
  - Diversifikasi
  - Menghindari kompetisi yang ketat
  - Mengembangkan kapabilitas baru
- **Permasalahan Akuisisi:**
  - Integrasi merupakan proses yang sulit
  - Evaluasi terhadap target perusahaan yang diakuisisi tidak memadai
  - Membutuhkan hutang yang luar biasa besar
  - Tidak berhasil mencapai sinergi
  - Diversifikasi yang terlalu banyak
  - Manajer terlalu fokus kepada akuisisi
  - Terlalu besar

## Deal Team yang efektif

Tim yang melakukan proses akuisisi & merger termasuk mengelola perbedaan kultur di tahap awal

## Proses akuisisi & Merger

- **Melibatkan key line manager** dalam: pemecahan masalah, Due Diligence untuk meningkatkan kualitas estimasi, agar berdampak kepada adanya inisiatif dukungan integrasi paska merger sehingga estimasi sinergi menjadi lebih baik
- **Melakukan kodefikasi pengalaman** – team M&A harus lebih banyak melakukan kodefikasi dan mengembangkan teknik estimasi sinergi

# Nilai transaksi akuisisi & merger

## Proses akuisisi & Merger

U.S. Financial Advisor Rankings, 2016

Rank	Legal Advisor	Total Deal Value (\$ Billions)	Total Number of Deals
1	Goldman Sachs & Co.	705.4	173
2	Morgan Stanley	603.7	142
3	Bank of America Merrill Lynch	597.0	118
4	JPMorgan Chase & Co	522.4	174
5	Citigroup	449.1	100
6	Credit Suisse	425.8	102
7	Barclays Plc	412.7	116
8	Evercore Partners Inc.	272.3	120
9	Lazard	258.2	97
10	Centerview Partners LLC	243.9	33

Source: Mergerstat Review, 2017.