

# PELATIHAN MERGER & AKUISISI

Pengenalan Merger dan Akuisisi  
October 2024



**BNP PARIBAS**

The bank for a changing world

# Pengantar M&A

- M&A adalah singkatan dari Merger & Akuisisi
- Dapat dipahami secara sederhana sebagai pembelian/ penjualan perusahaan atau aset
- Istilah umum untuk semua jenis transaksi dan struktur yang melibatkan pembelian atau penjualan strategis atas seluruh atau sebagian kepentingan ekuitas di perusahaan atau aset
- M&A sering dikaitkan dengan divestasi atau penjualan perusahaan. Hal ini mengacu pada pelepasan sebagian atau seluruh unit bisnis melalui proses penjualan saham perusahaan, aset anak perusahaan, investasi, divisi perusahaan.

## Merger

- Manajemen 2 perusahaan berbeda mengadakan pembicaraan tentang **penggabungan perusahaan mereka**
- Saham dalam bisnis awal dibatalkan dan **saham dalam perusahaan baru dibuat**
- Pemegang saham dari 2 perusahaan awal **diberikan kepemilikan proporsional atas saham** di entitas yang baru dibentuk

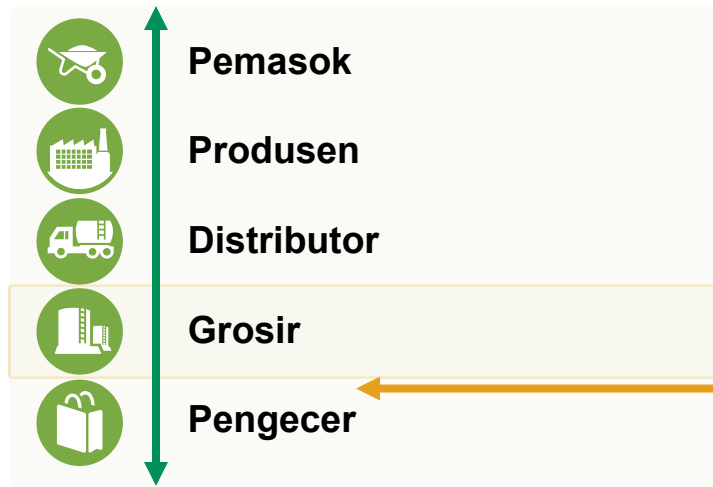
## Akuisisi / Divestasi / Penjualan

- **Akuisisi:** Pembeli ingin membuat kesepakatan untuk **mengakuisisi saham dari perusahaan target**
- **Divestasi:** Penjual ingin **menjual saham, aset, dll.**
- Seluruh atau sebagian saham target dibeli oleh perusahaan yang mengakuisisi dan **target menjadi anak perusahaan dari pihak pengakuisisi**

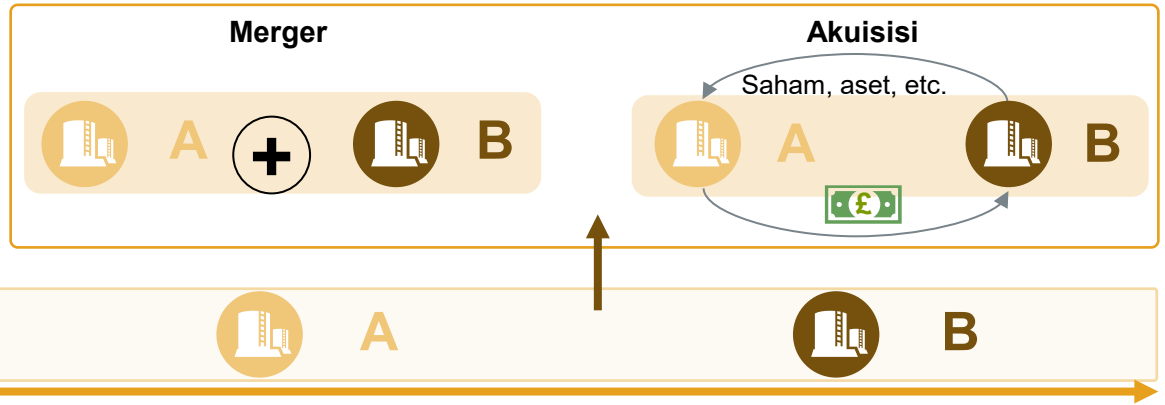


# Jenis Integrasi M&A

## Vertical Integration



## Horizontal Integration



### Integrasi Vertikal

- Terjadi ketika 2 atau lebih tahapan produksi/rantai pasokan yang biasanya dioperasikan oleh perusahaan terpisah digabungkan dalam satu entitas
- Contohnya adalah produsen ingin mengakuisisi pemasoknya agar mendapatkan prioritas dan harga bahan baku yang kompetitif
  - Integrasi vertikal ke belakang: Perusahaan melakukan arus balik pada rantai pasokannya (misalnya produsen mengakuisisi pemasok)
  - Integrasi vertikal ke depan: Perusahaan bergerak ke hilir pada rantai pasokannya (misalnya produsen mengakuisisi distributornya)

### Integrasi Horizontal

- Terjadi ketika 2 perusahaan pada tahap produksi/rantai pasokan yang sama digabungkan menjadi satu kesatuan
- Cara lain untuk mencapai pertumbuhan anorganik adalah dengan mengakuisisi pesaing yang memproduksi produk yang sama, yang akan mengurangi tekanan persaingan dan bahkan mungkin membantu perusahaan untuk meningkatkan margin

### Integrasi Diversifikasi

- Terjadi ketika suatu perusahaan mengakuisisi perusahaan lain yang menjalankan bisnis yang tidak terkait dengan tujuan untuk berkembang di luar bisnis intinya.

### Integrasi Kongenerik

- Terjadi ketika perusahaan berada dalam industri atau pasar yang sama atau terkait tetapi memiliki lini produk yang berbeda. Perusahaan-perusahaan ini mungkin berbagi saluran distribusi yang serupa, sehingga memberikan sinergi untuk merger.



## → Karakter

- Motivasi
- Bersedia
- Menarik

Pembeli  
Penjual  
Target

## → Narasi (...Alasan Strategis)

- Mengembangkan bisnis yang sudah ada
- Memasuki bisnis baru atau geografi baru
- Mematuhi peraturan/persyaratan pemerintah
- Sekedar melakukan investasi finansial
- Menciptakan kemitraan strategis
- Mengurangi persaingan
- Menjual bisnis non-inti
- Menghimpun dana untuk mengembangkan target bisnis atau bisnis lain dalam Grup
- Menuai keuntungan dari investasi masa lalu
- Melunasi hutang atau kewajiban lainnya



# Sinergi Transaksi

## Sinergi Pendapatan

- Sinergi pendapatan muncul ketika perusahaan gabungan diharapkan menghasilkan lebih banyak arus kas dibandingkan jika masing-masing perusahaan beroperasi secara terpisah
- Contoh sinergi pendapatan:
  - **Produk pelengkap:** masing-masing perusahaan telah memproduksi produk pelengkap sebelum merger. Setelah kedua bisnis digabungkan, produk dapat digabungkan untuk menghasilkan penjualan yang lebih tinggi dari pelanggan

## Sinergi Biaya

- Sinergi biaya muncul ketika perusahaan gabungan akan mendapatkan pengurangan biaya sebagai akibat dari efisiensi yang lebih besar
- Contoh Sinergi Biaya:
  - **Efisiensi rantai pasokan:** kedua perusahaan dapat menggabungkan proses rantai pasokan mereka dan penghematan biaya akan terjadi jika salah satu perusahaan memiliki akses terhadap hubungan rantai pasokan yang lebih baik
  - **Biaya SDM yang lebih rendah:** perusahaan yang bergabung akan memiliki struktur organisasi yang lebih kecil dan dapat menghilangkan redundansi karyawan

## Sinergi Keuangan

- Sinergi keuangan muncul ketika ada peningkatan dalam biaya modal perusahaan – biaya yang harus dipenuhi perusahaan untuk mengamankan berbagai sumber pendanaan yang diperlukan untuk membiayai bisnisnya.
- Contoh Sinergi Keuangan:
  - **Struktur modal yang lebih baik:** biasanya, perusahaan yang melakukan merger akan menghasilkan struktur modal dan arus kas yang lebih baik untuk mendukung pinjaman dari bank dengan biaya modal yang lebih rendah

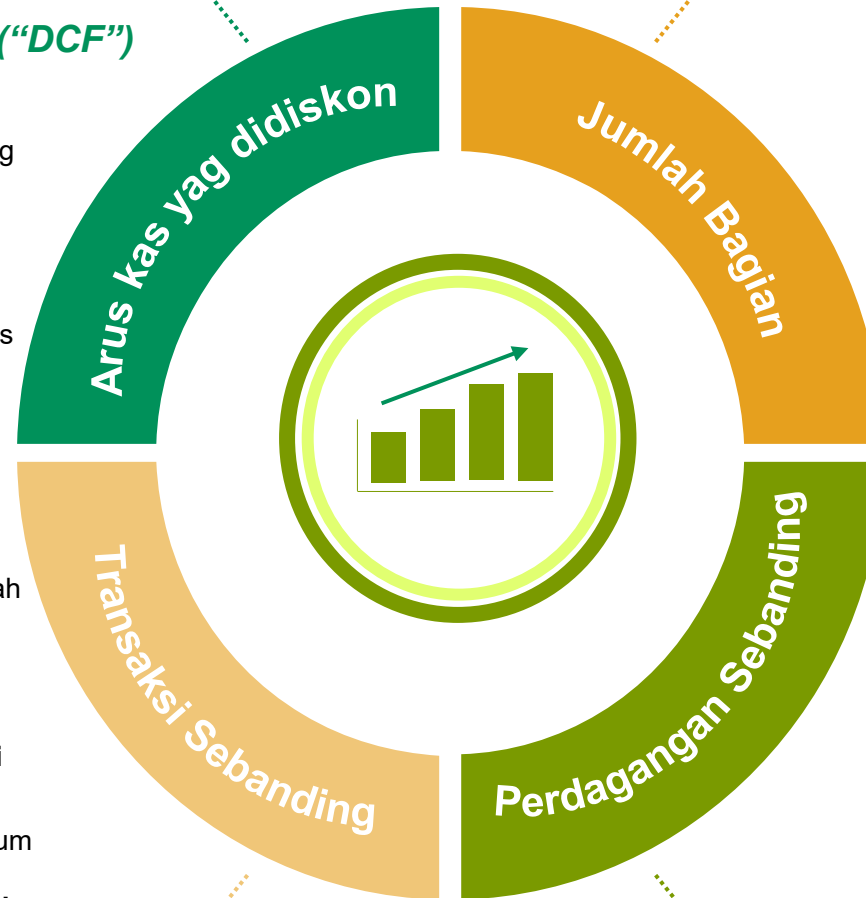


## Arus Kas yang di diskon (“DCF”)

- DCF didasarkan pada **proyeksi arus kas masa depan** dengan melakukan model keuangan, yang akan disesuaikan untuk **mendapatkan nilai pasar perusahaan saat ini**.
- Paling cocok untuk **perusahaan yang sudah matang** dengan arus kas stabil

## Tansaksi Sebanding

- Analisis transaksi preseden adalah suatu bentuk penilaian relatif dimana kita **membandingkan perusahaan target dengan perusahaan lain** yang baru saja dijual atau diakuisisi di industri yang sama.
- Bentuk kelipatan yang paling umum digunakan adalah **Nilai Perusahaan/Penjualan dan Nilai Perusahaan/EBITDA**, dll.



## Jumlah Bagian (“SOTP”)

- SOTP adalah proses penilaian perusahaan dengan menentukan **berapa nilai masing-masing divisi** jika divisi tersebut dipisahkan atau diakuisisi oleh perusahaan lain.
- **Paling cocok untuk perusahaan konglomerat** yang memiliki unit bisnis berbeda

## Perdagangan Sebanding

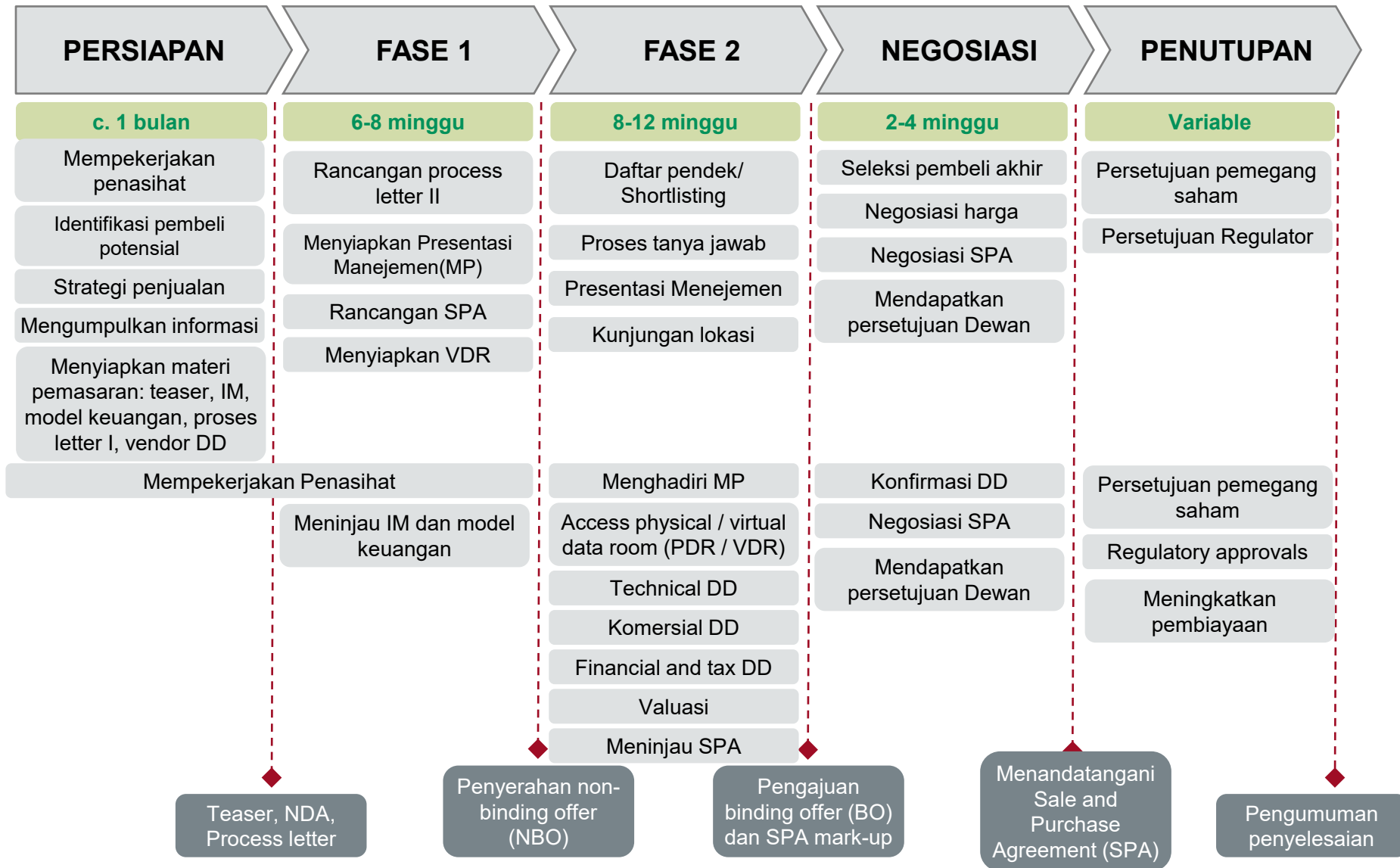
- Analisis perusahaan yang sebanding adalah metode penilaian relatif lainnya di mana kita **membandingkan nilai perusahaan target** saat ini dengan perusahaan tercatat serupa lainnya **dengan melihat kelipatan perusahaan tercatat**.
- Bentuk kelipatan yang paling umum digunakan adalah **Harga/Pendapatan Bersih, Nilai Perusahaan/EBITDA**, dll.

# Berapa Lama?



PENJUAL

PEMBELI



# Bagaimana kita mengkomunikasikan informasi mengenai Target?

## DOKUMEN PEMASARAN



### → Teaser

*Informasi tingkat tinggi dan tidak rahasia untuk menarik minat Pembeli*



### → Nota Informasi (“IM”)

*Informasi detail mengenai Target: ikhtisar investasi, tinjauan pasar, operasional, teknis, komersial, SDM, HSE, TI, sejarah keuangan. Harus memberikan informasi yang memadai bagi Pembeli untuk melakukan penawaran yang tidak mengikat*



### → Presentasi Manajemen (“MP”)

*Pertemuan resmi pertama antara manajemen perusahaan dan calon Pembeli. Isinya mencakup informasi tingkat tinggi mengenai ikhtisar investasi utama, peninjauan perusahaan (detail operasi tambang, dll.), ikhtisar keuangan, rencana bisnis, dan lain-lain.*



### → Laporan Uji Tuntas Supplier/ Vendor Due Diligence (“VDD”)

*Laporan pihak ketiga (keuangan, pajak, teknis, komersial, hukum, dll.) yang diberikan oleh Penjual untuk mempercepat proses DD*



### → Model keuangan atau proyeksi keuangan Penjual

*Model atau proyeksi keuangan disiapkan oleh Penjual untuk memandu Pembeli dalam evaluasi Target*



# Bagaimana kita berkomunikasi antara Penjual dan Pembeli?

## Dokumen Proses



### → Perjanjian Kerahasiaan (“NDA”)

*Perjanjian antara Penjual dan Pembeli untuk mengatur pertukaran informasi rahasia*



### → Surat Minat (“LOI”)

*Salah satu dokumen pertama yang dinegosiasikan oleh para pihak adalah LOI, yang merupakan ekspresi tertulis dari niat para pihak untuk melakukan transaksi dan ringkasan persyaratan material dari kesepakatan tersebut. Terkadang disebut sebagai Lembar ketentuan/ Termsheet atau Nota Kesepahaman/Memorandum of Understanding*



### → Proses Surat

*Surat standar yang dikirimkan kepada calon Pembeli selama proses berlangsung, menjelaskan bagaimana proses dijalankan, khususnya jangka waktu, dan konten yang harus dimuat dalam NBO dan BO*



### → Penawaran tidak Mengikat (“NBO”)

*Surat yang dikirim oleh Pembeli pada akhir Tahap 1 yang menyatakan minat dan alasan Pembeli, harga indikatif, struktur yang diinginkan, persyaratan DD dan kemampuan pendanaan*



### → Penawaran Mengikat (“BO”)

*Surat yang dikirimkan oleh Pembeli sesuai dengan Tahap 2 yang mengkonfirmasi kepentingan, harga pengikatan, entitas pengakuisisi dan pendanaan untuk Transaksi. Dapat diserahkan bersamaan dengan mark-up SPA*



# Apa saja bidang uji tuntas yang utama?

## Informasi Umum Perusahaan

- Meninjau informasi utama Perusahaan, contoh:
  - Detail umum perusahaan (yaitu operasi bisnis, detail anak perusahaan, dll.)
  - Struktur Organisasi (Direksi, Dewan Komisaris)
  - Dan lainnya

## Operasional

- Menganalisa operasional bisnis perusahaan, contoh:
  - Meninjau detail dan kondisi lokasi proyek
  - Perjanjian Offtake
  - Pasokan bahan baku
  - Topik topik terkait ESG

## Komresial

- Analisis posisi pasar dan kelangsungan jangka panjang perusahaan, contoh:
  - Meninjau rencana bisnis
  - Menganalisis pasar dan keunggulan kompetitif perusahaan
  - Menyelidiki harga produk vs pesaing

## Teknikal

- Meninjau kontrak teknis dan sertifikasi, contoh:
  - Laporan JORC, laporan Cadangan dan Sumber Daya
  - Rencana ketersediaan tambang
  - Dokumen dan gambar teknik mesin
  - Daftar kontraktor dan subkontraktor

## Kuangan

- Biasanya meninjau akun laporan keuangan historis yang diaudit selama 3 tahun secara rinci dan trennya (margin keuntungan, pertumbuhan pendapatan, dll.)
- Fokus tambahan pada modal kerja dan belanja modal
- Penilaian akun pelanggan utama termasuk buku pesanan dan jalur penjualan, dll.

## Pajak

- Fokus pada identifikasi risiko pajak perusahaan yang utama
- Meninjau semua pajak yang harus dibayar perusahaan
- Mengkonfirmasi pemeriksaan pajak dan status pajak yang masih dalam proses/sengketa dengan fiscus
- Meneliti dokumentasi yang berhubungan dengan akumulasi kredit rugi pajak bersih, dll

## SDM

- Analisis SDM perusahaan beserta contohnya:
  - Kontrak kerja dengan gaji dan bonus
  - Pembagian karyawan (pabrik, tambang, dll)
  - Rencana opsi saham karyawan (jika ada)
  - Tunjangan kesehatan dan polis asuransi

## TI

- Analisis sistem IT perusahaan, contoh:
  - Paket perangkat lunak yang digunakan untuk fungsi tertentu (yaitu penambangan di site, kantor, dll.)
  - Rencana pemulihan pada penanganan bencana untuk penyimpanan data

## Hukum/ Litigasi

- Pemeriksaan dokumen hukum, contoh:
  - Izin pertambangan yang diperlukan (IUP, dll.)
  - Memorandum dan Anggaran Dasar
  - Risalah rapat dewan
  - Sertifikat saham diterbitkan
  - Perjanjian pinjaman bank, dll.

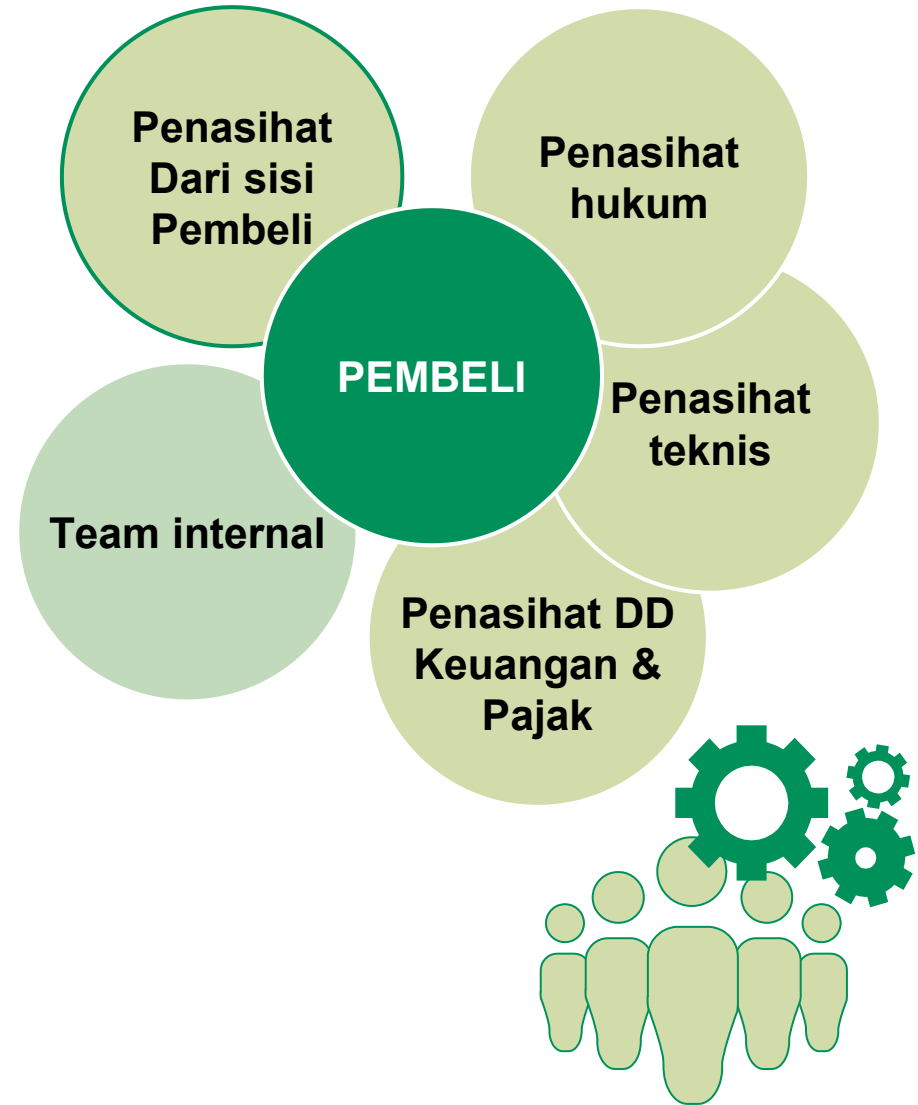
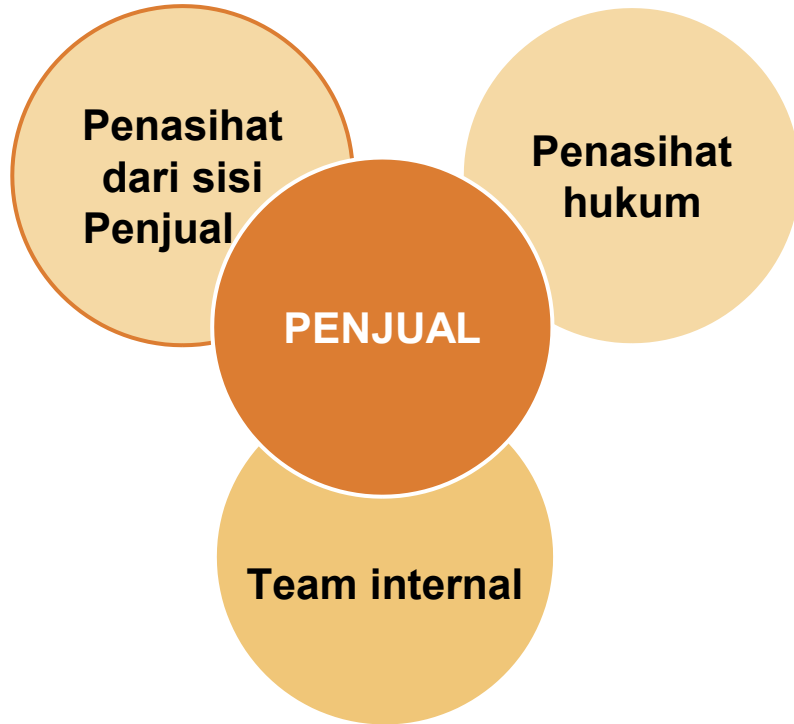


# Apa saja klausul utama dalam Perjanjian Jual Beli?

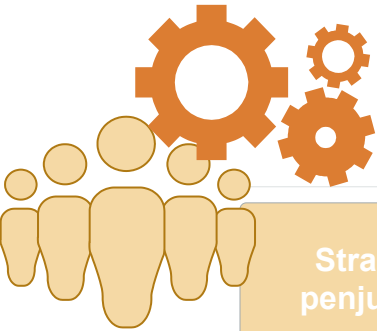
Defenisi	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mendefinisikan beberapa kata/klausul yang digunakan di seluruh dokumen Perjanjian Jual Beli</li></ul>
Para pihak	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mendefinisikan pihak-pihak yang terlibat dalam transaksi, biasanya pembeli dan penjual beserta anak perusahaannya (jika ada)</li></ul>
Harga pembelian termasuk deposit	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Menentukan harga transaksi dengan persyaratan deposit (jika ada)</li></ul>
Waktu	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Menentukan waktu tanggal transaksi utama (yaitu penutupan transaksi, dll.)</li></ul>
Kondisi Preseden	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Poin-poin penting yang perlu ditangani sebelum penutupan transaksi. Contohnya adalah memastikan bahwa Pembeli dapat memperoleh pembiayaan utang atau ekuitas yang sesuai untuk transaksi</li></ul>
Representasi dan jaminan Penjual dan Pembeli	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Penjual memberikan jaminan bahwa bisnisnya bernilai investasi. Pengacara biasanya mencari informasi tentang legalitas bisnis, keakuratan instrumen keuangan, status inventaris, dll.</li></ul>
Skema klaim dan ganti rugi (pembatasan kewajiban)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ketentuan dalam kontrak yang membatasi jumlah eksposur moneter yang dihadapi perusahaan jika ada tuntutan hukum yang diajukan atau klaim lain yang dibuat</li></ul>
Penyesuaian penutupan	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Penyesuaian penutupan mengacu pada potensi penyesuaian harga pembelian dalam suatu transaksi. Contohnya adalah penyesuaian modal kerja, penyesuaian penutupan kas, penyesuaian piutang, penyesuaian persediaan, dan lain-lain.</li></ul>
Lampiran, jadwal dan surat pendamping	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Beberapa contohnya antara lain perjanjian pemegang saham, perjanjian kerja sama operasi, kontrak material, surat pengungkapan, laporan keuangan pada tanggal efektif</li></ul>



# Memilih tim yang tepat untuk transaksi yang sukses



# Tanggung jawab penasihat sisi Penjual



	Tugas
Strategi penjualan	<ul style="list-style-type: none"><li>Merumuskan syarat, ketentuan dan struktur Transaksi berdasarkan parameter dan kriteria yang ditentukan oleh Penjual bersama dengan penasihat profesional lainnya</li><li>Periksa pasar untuk mengidentifikasi mitra strategis potensial dan gunakan kontak dari senior penasihat sisi penjualan, dapatkan masukan awal untuk membangun minat dari mitra potensial</li><li>Evaluasi umpan balik yang diterima dari calon pembeli</li></ul>
Penilaian	<ul style="list-style-type: none"><li>Menyusun dan/atau mengembangkan model keuangan/valuasi dengan analisis sensitivitas</li><li>Memberi nasihat, membantu dan memberikan rekomendasi dalam menentukan penilaian yang diharapkan sehubungan dengan Transaksi</li><li>Menyediakan tolok ukur industri serta analisis harga untuk transaksi yang sebanding (jika tersedia untuk umum)</li></ul>
Materi Pemasaran/ KOORDINASI	<ul style="list-style-type: none"><li>Persiapan materi pemasaran termasuk teaser, surat proses, nota informasi, dan presentasi manajemen</li><li>Mengkoordinasikan aliran informasi antara Penjual dan calon Pembeli, termasuk proses VDR dan Q&amp;A</li></ul>
Hukum / PENATAAN	<ul style="list-style-type: none"><li>Memberi nasihat dan membantu dalam menerapkan struktur yang sesuai untuk transaksi</li><li>Mengkoordinasikan saran dari penasihat hukum/pajak Penjual, antara lain:<ul style="list-style-type: none"><li>Strategi umum untuk menyelesaikan transaksi</li><li>Penataan syarat dan ketentuan yang akan dimasukkan dalam SPA</li></ul></li><li>Membantu dalam mengidentifikasi kondisi utama penyelesaian dan jaminan terkait transaksi masalah keuangan</li></ul>
Proses Internal	<ul style="list-style-type: none"><li>Mempersiapkan, memberi nasihat dan membantu dalam membuat presentasi tertulis mengenai transaksi untuk keperluan internal</li><li>Termasuk materi yang akan dipresentasikan kepada bagian Komersial, Teknikal dan tim penilai lainnya, Senior Manajemen dan, jika perlu, Direksi dan pemegang saham</li></ul>
Negosiasi	<ul style="list-style-type: none"><li>Memberi nasihat mengenai strategi dan taktik negosiasi dengan calon Pembeli dan penasihat keuangan mereka</li><li>Membantu menegosiasikan SPA definitif dan perjanjian lainnya, bersama dengan penasihat hukum Anda (dengan asumsi kesepakatan prinsip telah tercapai)</li></ul>



# Tanggung jawab penasihat sisi Pembeli



## Strategi akuisisi

- Merumuskan strategi akuisisi klien dan memberikan analisis pasar yang mendalam. Kriteria target mencakup model bisnis, skala operasi, penggerak nilai, pengetahuan, dll.
- Mengidentifikasi daftar target potensial dengan analisis target utama data bisnis dan keuangan, serta menilai kesesuaian dengan kriteria target klien

## PENDEKATAN TARGET

- Mendekati pemilik perusahaan dari target yang terpilih (dapat dilakukan melalui koneksi atau interaksi cold calling)
- Penasihat sisi beli kemudian akan memfasilitasi penandatanganan NDA dan memperoleh informasi untuk mengevaluasi peluang investasi jika perusahaan target tertarik untuk menjual bisnisnya.
- Memfasilitasi sesi tanya jawab dengan manajemen dan klien dari target yang terpilih
- Penyusunan LOI yang akan diarahkan ke perusahaan yang di targetkan mengingat keinginan klien untuk melanjutkan prosesnya

## Valuasi

- Menganalisis sinergi dan penghematan biaya antara klien dan perusahaan target
- Mengembangkan model keuangan untuk menilai valuasi perusahaan target dengan analisis sensitivitas

## Hukum/ Penataan

- Memberi nasihat dan membantu dalam menerapkan struktur yang sesuai untuk transaksi
- Mengkoordinasikan saran dari penasihat hukum/pajak Penjual, antara lain:
  - Strategi umum untuk menyelesaikan transaksi
  - Penataan syarat dan ketentuan yang akan dimasukkan dalam SPA
- Membantu dalam mengidentifikasi kondisi utama penyelesaian dan jaminan terkait transaksi masalah keuangan

## Uji Tuntas

- Memfasilitasi proses uji tuntas untuk mendapatkan gambaran sebenarnya tentang perusahaan, dengan penekanan khusus pada kondisi keuangan perusahaan. Sesi tanya jawab antar pihak biasanya diadakan
- Beberapa aspek uji tuntas meliputi keuangan, hukum, sumber daya manusia, operasi, teknis, dll.

## Penawaran yang Mengikat

- Menganalisis strategi penawar dan mempersiapkan strategi dan persyaratan penawarannya sendiri (yaitu penilaian, hak, dll.)
- Memberi nasihat tentang strategi dan taktik negosiasi dengan Penjual dan penasihat keuangan mereka
- Membantu negosiasi SPA definitif dan perjanjian lainnya, bersama dengan penasihat hukum (dengan asumsi tercapai kesepakatan prinsip)

## Tugas



---

Presentasi ini disiapkan oleh BNP PARIBAS hanya untuk tujuan informasi saja. Meskipun informasi yang terkandung dalam presentasi ini diperoleh dari sumber-sumber yang BNP PARIBAS yakini dapat diandalkan, informasi tersebut belum diverifikasi secara independen dan tidak ada pernyataan atau jaminan, baik tersurat maupun tersirat, yang dibuat dan tidak ada tanggung jawab atau akan diterima oleh BNP PARIBAS sebagai dengan atau sehubungan dengan keakuratan, keandalan, atau kelengkapan informasi tersebut.

Pendapat yang dikemukakan di sini mencerminkan penilaian BNP PARIBAS pada tanggal presentasi ini dan dapat berubah sewaktu-waktu tanpa pemberitahuan jika BNP PARIBAS mengetahui adanya informasi, baik spesifik maupun umum, yang mungkin mempunyai dampak material terhadap pendapat tersebut.

BNP PARIBAS tidak bertanggung jawab atas segala akibat yang timbul dari penggunaan presentasi ini serta ketergantungan pada opini atau pernyataan yang terkandung di dalamnya atau atas kelalaian apa pun.

Presentasi ini bersifat rahasia dan tidak boleh direproduksi (seluruhnya atau sebagian) atau dirangkum atau didistribusikan tanpa izin tertulis sebelumnya dari BNP PARIBAS.

© BNP PARIBAS. Semua hak dilindungi undang-undang.

