



FEB

MASTER OF MANAGEMENT  
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS  
UNIVERSITAS INDONESIA

# MANAJEMEN STRATEGIK

## Horizontal Merger and Acquisition Strategy



UNIVERSITAS  
INDONESIA

*Veritas, Probitas, Iustitia*

---

**FEB**

# Tujuan Pembelajaran

- Menjelaskan definisi yang terkait dengan merger dan akuisisi
- Mendiskusikan alasan mengapa perusahaan menggunakan merger dan strategi akuisisi untuk mencapai daya saing strategis.
- Menjelaskan masalah yang menghalangi pencapaian kesuksesan saat menggunakan strategi akuisisi.
- Menjelaskan berbagai strategi merger dan akuisisi

# Pendahuluan

- Strategi populer selama bertahun-tahun
- Sumber pertumbuhan perusahaan dan upaya memperoleh pengembalian di atas rata-rata
- Sangat dipengaruhi oleh lingkungan luar
  - Meningkatkan kekuatan pasar karena ancaman persaingan
  - Risiko lingkungan yang tidak pasti
  - Peralihan bisnis inti ke pasar yang berbeda
  - Mengelola industri dan perubahan peraturan

# Pendahuluan

- Perbedaan definisi
  - Merger: dua perusahaan setuju untuk mengintegrasikan operasi mereka dengan dasar kendali yang relatif setara
  - Akuisisi: Satu perusahaan membeli saham pengendali, 100 persen di perusahaan lain dengan maksud menjadikan perusahaan yang diakuisisi sebagai bisnis anak dalam portofolionya
  - Take-over: Jenis khusus dari strategi akuisisi dimana perusahaan target tidak meminta penawaran perusahaan yang mengakuisisi
    - Hostile take-over :Pengambilalihan tidak bersahabat yang tidak diinginkan oleh perusahaan target

# Pendahuluan

Jenis M&A:

- **Horizontal M&A:** dengan perusahaan lain di dalam satu industri
- **Vertical M&A:** dengan pihak *supplier* atau *distributor*
- **Konglomerasi:** dengan perusahaan yang industrinya terkait (bisa juga tidak)

# Motivasi Melakukan M&A

- Tujuan mendasar dari M&A adalah meningkatkan daya saing dan nilai strategis perusahaan
- Motivasi:
  - Penataan kembali strategi perusahaan
  - Sinergi
  - Diversifikasi usaha
  - Peningkatan kekuatan pasar
  - Pertimbangan keuangan

# Penataan kembali strategi perusahaan

- Perubahan yang terjadi di lingkungan merubah prospek bisnis dan keunggulan kompetitif perusahaan
  - Contoh: Perubahan teknologi, Deregulasi
- M&A dilakukan untuk mendukung perubahan strategi di masa mendatang
- M&A dilakukan untuk memperoleh sumber daya yang dibutuhkan, sumber keunggulan kompetitif baru ataupun masuk ke dalam sebuah lini bisnis baru
  - Membangun dari awal akan memakan waktu

# Sinergi

- Sinergi yang dihasilkan dengan mengintegrasikan sumber daya dan kemampuan
- Jenis sinergi:
  - Sinergi berbasis biaya
    - Meningkatkan efisiensi dengan terciptanya economics of scale atau economics of scope
  - Sinergi berbasis pendapatan
    - Penggunaan sumber daya yang sama untuk menghasilkan penjualan baik di beberapa produk seperti cross-selling.
- Sulit untuk menciptakan sinergi, sehingga sering tidak terjadi

# Diversifikasi Usaha

- Pengembangan internal produk dianggap sebagai aktivitas berisiko tinggi.
  - Biaya R&D yang besar
  - Inovasi yang belum tentu diterima pasar
- Akuisisi memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan akses ke produk baru dan terkini yang baru bagi perusahaan.
- Akuisisi memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan pengembangan produk internal
  - Relatif lebih murah
  - Penetrasi pasar yang lebih cepat
  - Pengembalian yang lebih dapat diprediksi karena pengalaman perusahaan yang diakuisisi dengan produk

# Diversifikasi Usaha

- Menggunakan akuisisi untuk mendiversifikasi perusahaan adalah cara tercepat dan termudah untuk mengubah portofolio bisnisnya.
- Strategi Diversifikasi
  - Strategi diversifikasi terkait dan diversifikasi yang tidak terkait dapat diimplementasikan melalui akuisisi.
  - Semakin terkait perusahaan yang diakuisisi dengan perusahaan yang mengakuisisi, semakin besar kemungkinan akuisisi tersebut akan berhasil.
- M&A juga dapat dilakukan dalam rangka masuk ke dalam sebuah pasar (menghindari *barriers to entry*), contohnya: *Cross-border M&A*

# Peningkatan Kekuatan Pasar

- M&A perusahaan yang saling bersaing dapat meningkatkan kekuatan pasar perusahaan hasil M&A
- Akuisisi pemasok atau distributor dari satu atau lebih barang atau jasa perusahaan Meningkatkan kekuatan pasar perusahaan dengan mengontrol bagian tambahan dari rantai nilai
- M&A dapat: Mengurangi efek negatif dari persaingan yang intens pada kinerja keuangan perusahaan.
- M&A juga dapat mengurangi ketergantungan perusahaan pada satu atau lebih produk atau pasar.
- Perusahaan juga dapat memperoleh kapabilitas yang saat ini tidak dimiliki perusahaan, seperti kemampuan teknologi khusus dan basis pengetahuan yang lebih luas.

# Pertimbangan Keuangan

- M&A juga kadang dimotivasi oleh pertimbangan keuangan, seperti keinginan memperoleh keuntungan jangka pendek ataupun jangka panjang:
- Contohnya:
  - Harga target dinilai terlalu rendah sehingga ada potensi keuntungan jika dijual
  - Pasar saham berkembang pesat
  - Suku bunga turun sehingga membuka kesempatan investasi

## Hambatan dalam Keberhasilan M&A

- Kegiatan M&A menghadapi banyak masalah, sehingga tidak banyak M&A yang pada akhirnya menghasilkan value seperti yang diharapkan di awal.
- Perlu ada motivasi dan strategi yang tepat

# Hambatan atas Keberhasilan M&A



## Hambatan dalam Keberhasilan M&A

- Proses evaluasi tidak mudah sehingga seringkali apa yang dihadapi tidak sesuai dengan apa yang diprediksi
- Mengintegrasikan sistem dan budaya yang berbeda sulit untuk dilakukan, belum lagi jika ada perubahan struktur dan sumber daya manusia.
- Sinergi juga tidak mudah karena harus mampu menciptakan kondisi economics of scale/scope dan penggabungan kapabilitas
- Kondisi keuangan juga bisa menghambat seperti hutang yang besar.

## Hambatan dalam Keberhasilan M&A

- Diversifikasi yang terlalu luas menyebabkan sulit untuk mengelola strategi
- Banyaknya jenis bisnis juga mengurangi fokus dan kemampuan manajemen dalam mengelola.
- Jika terlalu besar, biaya tambahan dan kompleksitas manajemen dapat melebihi manfaat dari M&A serta menghambat inovasi

# Strategi M&A

- Strategi untuk meningkatkan peluang keberhasilan M&A:
- Memili target yang tepat yaitu yang memiliki aset yang dibutuhkan untuk menaikan keuanggulan kompetitif perusahaan
- Melakukan proses due dilligence yang baik untuk memahami apa yang dihadapi di masa mendatang
- Hindari membayar premi yang terlalu tinggi
- Mengintegrasikan operasi perusahaan perolehan dan sasaran secara efektif
- Mempertahankan sumber daya yang di miliki

# Faktor yang Mendorong Keberhasilan M&A

- Setiap perusahaan memiliki aset yang saling melengkapi
- Proses akuisisi dilakukan secara baik (bukan *hostile*)
- Proses due diligence yang baik
- Perusahaan memiliki *financial slack*
- Tingkat hutang perusahaan tidak terlalu tinggi
- Perusahaan terbiasa melakukan inovasi
- Manajemen yang mampu beradaptasi/fleksibel