

Strategi Unilever Menjadi Pemain Utama Teh Hitam Global

Karlina Wahyu Kristiani

Departemen Hubungan Internasional,
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga

Abstract

In 1960, Unilever decided to diversify its products by expanding into black tea business. In 1971 Unilever acquired Lipton and in 1984 also Brooke Bond, both were competitive players in black tea industry. Since then, Unilever market share in black tea industry significantly increased. This research is going to explain about how Unilever as a new comer in black tea industry, can possibly be a main player within a very short time. There will be three concepts to explain here, acquisition, supply chain, and company's bargaining power. At the end of this research, there found three factors of how it was possible for Unilever at that time. First, the way Unilever executing the acquisition strategy itself which was then by acquiring its competitors; second, how Unilever choosing the right target which were Lipton and Brooke Bond to own control over supply chain; third, the bargaining power of Unilever over home and host country.

Keywords: *Unilever, Main Player, Acquisition, Supply Chain, Bargaining Power, Home Country, Host Country.*

Pendahuluan

Memasuki tahun 1970, tren konsumsi teh meningkat dan menyebar secara global. Semula hanya di negara-negara dengan tradisi minum teh seperti Inggris, kemudian menyebar ke beberapa negara Eropa lainnya seperti Rusia dan Turki, serta ke benua Amerika. Beberapa perusahaan teh Inggris yang menguasai pasar umumnya adalah perusahaan-perusahaan yang sudah dirintis sejak sebelum tahun 1900, seperti misalnya James Finlay, Williamson, dan Brooke Bond. Namun memasuki tahun 1971, Unilever mulai muncul sebagai pemain dalam industri teh, setelah Unilever mengakuisisi penuh perusahaan teh Lipton. Pada tahun 1984, Unilever mengakuisisi Brooke Bond, dan setelah itu Unilever menjadi pemain utama dalam pasar industri teh. Ridwan Ali (1997) menyebutkan bahwa sampai dengan tahun 1990, seluruh aktivitas produksi dan distribusi teh global didominasi oleh empat multinasional Inggris yakni

Unilever, Cadbury Schweppes, Allied-Lyons, and Associated British Foods. Penguasaan keempat multinasional ini apabila digabungkan, mencapai 4/5 atas keseluruhan market share global. Namun diantara keempatnya, Unilever merupakan yang terkuat, dengan rata-rata suplai 30 juta kantong teh ke 120 negara per hari (Ali 1997).

Unilever secara resmi berdiri pada 1930 setelah Lever Brothers Inggris dan Margarine Unie Belanda memutuskan untuk merger. Produksi Lever Brothers awalnya adalah deterjen, sementara Margarine Unie adalah perusahaan produsen margarin. Seiring dengan berjalannya waktu, perkembangan Unilever diiringi dengan kesadaran bahwa perlu dilakukan percobaan untuk memulai produksi jenis lain, seperti misalnya makanan dan minuman. Salah satu bentuk ekspansi jenis produk yang pertama kali dilakukan Unilever adalah dengan membeli sebagian saham teh Lipton yang waktu itu diambang kebangkrutan.

Pada 1931, posisi Unilever adalah sebagai salah satu bagian utama dari grup retail Inggris yang bernama Allied Suppliers. Pada 1936, Unilever bersama dengan Allied Suppliers melakukan investasi dengan mengakuisisi sebagian saham Lipton di Amerika Serikat (Jones dan Miskell 2007). Tujuh tahun kemudian, penguasaan saham Unilever atas Lipton semakin besar, dan hal ini dimanfaatkan oleh Unilever sebagai strategi atau langkah untuk perlahan memasuki pasar makanan di Amerika Serikat.

Pada masa Perang Dunia, produk-produk Unilever selain deterjen dan margarin tidak terlalu berkembang. Secara khusus untuk industri margarin, Unilever hampir dikatakan tidak memiliki kompetitor yang berarti selain bahwa margarin sendiri adalah produk substitusi mentega dengan harga yang lebih murah. Margarin dengan demikian menjadi produk andalan karena sampai pada masa setelah selesai perang, margarin makin menjadi pilihan dikarenakan harganya yang lebih murah, dan kondisi perekonomian Eropa yang sedang lemah sehabis perang. Sampai dengan tahun 1969, Unilever masih menempati posisi pertama sebagai perusahaan produsen margarin di Eropa (Slicer 1977). Dengan demikian, Unilever tergolong sebagai perusahaan yang cukup besar pada waktu itu, dan kontribusinya bagi Eropa khususnya Inggris dan Belanda, cukup signifikan. Tercatat sampai tahun 1970, Unilever merupakan donatur tetap untuk pengembangan pendidikan di Belanda, dengan nilai donasi mencapai 900.000 gulden Belanda (Jones 2005).

Secara spesifik dalam pengembangan industri teh, pada tahun 1960-an, Unilever mengakuisisi Ceytea, sebuah perusahaan teh asal Jerman yang berfokus pada penelitian dan pengembangan teh instan (Jones dan Miskell 2007). Pada 1971, secara resmi Lipton diakuisisi menyeluruh oleh Unilever setelah Allied Suppliers dibeli oleh grup retail Cavenham. Pada 1984, Unilever mengakuisisi Brooke Bond,

termasuk di dalamnya seluruh pabrik produksi Brooke Bond yang ada di Kenya dan penguasaan Brooke Bond atas teh hasil produksi petani-petani kecil independen di Kenya (Institute of Developing Economies Japan External Trade Organization 2015). Pada saat yang bersamaan, industri teh di Kenya sedang sangat berkembang, dikarenakan terjadi peralihan suplai teh global yang sebelumnya dari Sri Lanka dan India. Terdapat beberapa perusahaan baik milik negara maupun swasta asing yang bergerak di sektor teh Kenya. Kenya sendiri merupakan negara bekas jajahan Inggris, oleh karenanya swasta asing yang menguasai industri ini juga seluruhnya perusahaan asal Inggris. Beberapa perusahaan teh Inggris yang melakukan investasi di Kenya antara lain, Finlay, Twinings dan yang terbesar adalah Brooke Bond (FAO 2015).

Terhitung satu tahun setelah akuisisi Brooke Bond, seketika market share Unilever atas teh hitam global meningkat mencapai 35 persen. Inilah titik balik yang kemudian menjadikan Unilever sebagai pemain utama teh hitam, baik pada tahun tersebut, hingga bertahun-tahun setelahnya (Tanner 1987). Untuk pasar India sendiri sebagai negara konsumen teh hitam terbesar pada kisaran tahun yang sama, Unilever menguasai 95 persen market share. Selanjutnya sampai dengan 1989, terdapat peningkatan produksi dan penjualan teh yang drastis oleh Unilever secara global (Jones 2005).

Oleh sebab itu, penelitian ini kemudian berfokus pada bagaimana Unilever dapat menjadi pemain utama dalam waktu singkat. Penelitian ini menjadi penting, karena teh hitam sendiri adalah jenis industri yang baru dikembangkan Unilever pada saat itu, sehingga rentan waktu dari keputusan Unilever untuk mengembangkan industri teh hitam sampai Unilever menjadi pemain utama untuk pertama kali, tergolong cukup singkat dibandingkan dengan kompetitor-kompetitornya yang sudah berdiri

puluhan, bahkan ratusan tahun. Secara spesifik, penelitian ini melihat tiga hal: (1) implementasi strategi ekspansi, yang dalam hal ini adalah akuisisi; (2) Unilever dalam menguasai supply chain; dan (3) Unilever dalam memanfaatkan bargaining power-nya dengan negara asal dan negara tujuan. Sehingga, tujuan akhir dari penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana Unilever memanfaatkan ketiga hal tersebut untuk menjadi pemain utama di industri teh hitam global.

Ekspansi Unilever Melalui Akuisisi Kompetitor

Pada tahun 1950, Unilever memulai strategi diversifikasi, diawali dengan merintis produksi makanan beku di Eropa. Memasuki akhir tahun 1960-an, Unilever melihat adanya tren positif dari industri teh secara global. Secara khusus di Amerika Serikat, Lipton menjadi merek pilihan atas produk teh dingin dan teh instan (Walcott 2012). Lipton juga dianggap berpotensi menjadi produk dan merek yang dapat dipasarkan secara global. Unilever yang awalnya sudah memiliki sebagian saham dari kepemilikan Lipton¹,

mengajukan tawaran untuk akuisisi penuh atas Lipton pada 1965. Namun tawaran tersebut ditolak oleh Allied Suppliers, yang adalah grup retail pemilik saham Lipton terbesar. Pada 1972, sebuah grup retail Inggris lain bernama Cavenham meminta dukungan Unilever untuk memberikan penawaran

akuisisi menyeluruh atas Allied Suppliers. Kondisi Allied Suppliers yang sedang terdesak oleh kompetisi dengan supermarket-supermarket nasional yang lebih besar pada waktu itu, membuat share holders Allied Suppliers menyetujui tawaran Cavenham. Proses akuisisi Cavenham atas Allied Suppliers dengan demikian berhasil. Hak kepemilikan Lipton Ltd. kemudian diberikan penuh untuk Unilever sebagai imbalan atas dukungan akuisisi yang dilakukan Cavenham. Pada saat Unilever berhasil mengakuisisi Lipton Ltd., Unilever seketika menguasai 50 persen market share teh di Amerika Serikat, dan 5 persen market share teh global (Jones 2005).

Sampai pada titik ini, dapat dilihat bahwa pada awalnya Unilever melakukan akuisisi konglomerasi untuk pengembangan bisnis teh, karena tujuannya adalah untuk diversifikasi dan sekaligus penguasaan pasar baru.

Sampai pada titik ini, dapat dilihat bahwa pada awalnya Unilever melakukan akuisisi konglomerasi untuk pengembangan bisnis teh, karena tujuannya adalah untuk diversifikasi dan sekaligus penguasaan pasar baru. Hal ini sejalan dengan pengelompokan periode akuisisi yang dibuat oleh Muninarayanappa dan Amaladas (2013), yang menjelaskan bahwa pertengahan tahun 1960-an menjadi titik awal dimulainya tren akuisisi, dan yang terbanyak diantaranya adalah akuisisi konglomerasi. Namun, memasuki tahun 1980-an, tren diversifikasi mulai ditinggalkan oleh MNC karena dianggap tidak efisien dan mahal. Muninarayanappa dan Amaladas (2013) menjelaskan periode ini dengan menuliskan bahwa resesi ekonomi pada tahun 1973-1975 menjadi faktor utama mengapa MNC mencari solusi pengembangan bisnis yang lebih efisien. Unilever mengalihkan strategi bisnis menjadi berfokus pada industri tertentu yang dianggap prospektif. Teh dalam hal ini menjadi salah satu andalan Unilever karena pada waktu itu teh menjadi salah satu produk dengan penjualan terbesar diantara seluruh jenis produk Unilever. Lipton continued to provide a paradox.

¹ Merek dagang Lipton sejak awalnya dimiliki oleh dua perusahaan, T.J. Lipton dan Lipton Ltd. Sir Thomas Lipton sebagai pemilik utama bisnis konglomerasi Lipton yang memutuskan untuk membagi hak merek dagang Lipton menjadi dua. Pada 1929, Unilever mengakuisisi perusahaan T.J. Lipton, sementara Lipton Ltd dikuasai oleh Allied Suppliers. Atas Allied Suppliers sendiri, Unilever memiliki kepemilikan saham sebesar sepertiga. Pada 1940, Unilever bermaksud untuk memperbesar hak kontrolnya atas Lipton, dengan mengajukan tawaran pembelian saham, namun oleh Allied Suppliers ditolak.

It remained profitable. Tea continued to deliver high yields (Jones 2005). Performa Unilever dalam industri teh melalui Lipton ini kemudian memotivasi perusahaan untuk berfokus salah satunya pada bisnis teh. Maka, implementasi strategi bisnis selanjutnya adalah bagaimana Unilever dapat bersaing menjadi pemain utama dalam industri teh.

Untuk menjadi pemain utama dalam industri, sebuah perusahaan harus menguasai market share dengan persentase lebih tinggi dari perusahaan-perusahaan produsen barang sejenis. Sementara tahap awal untuk menguasai market share adalah dengan menjadikan barang produksinya cukup kompetitif untuk bersaing dengan barang sejenis produksi perusahaan-perusahaan lain (Ogotu dan Samuel 2012). Unilever melihat adanya probabilitas untuk menjadi pemain utama di industri teh hitam, setelah mendapati bahwa akuisisi menyeluruhnya atas Lipton memberikan keuntungan yang signifikan bahkan pada masa resesi. Pada saat yang bersamaan, mengacu pada penelitian Muninarayanappa dan Amaladas (2013), masa resesi adalah periode baru bagi gelombang akuisisi, yakni kemunculan tren akuisisi hostile. Gelombang ini dijelaskan dengan menyebutkan bahwa krisis ekonomi yang berasal dari melambungnya harga minyak dunia membuat banyak perusahaan tidak dapat bertahan. Metode hostile kemudian muncul sebagai strategi tawar-menawar oleh perusahaan target dengan perusahaan pengakuisisi, agar perusahaan target mendapat harga yang tertinggi dalam penjualan perusahaannya.

Perubahan tren bisnis dari diversifikasi menjadi fokus pada bisnis-bisnis utama terjadi bersamaan dengan hasil laporan bahwa teh merupakan salah satu industri yang tetap menghasilkan keuntungan bagi Unilever Group bahkan pada masa resesi. Sehingga ketika Unilever memutuskan untuk mengembangkan bisnis tehnya selama masa resesi, tidak lagi dengan motif

untuk diversifikasi namun untuk semakin menguatkan posisinya dalam pasar. Selain itu, kepemilikan Lipton juga dianggap belum cukup, karena Lipton tidak memberikan akses yang cukup untuk penguasaan pasar teh di Inggris. Unilever sendiri sudah lama ingin masuk dalam persaingan di pasar teh Inggris, karena potensinya yang besar sebagai salah satu negara konsumsi teh terbesar di dunia pada waktu itu. Namun sampai dengan tahun 1980-an keinginan Unilever masih belum tercapai, karena branding Lipton di Inggris yang masih kalah dengan merek-merek seperti Twinings dan PG Tips (Jones 2005).

Pada 1973, Divisi Makanan dan Minuman Unilever yang juga membawahi Lipton, melakukan tinjauan terhadap Brooke Bond, produsen teh dengan merek PG Tips yang pada waktu itu merupakan pemain utama di pasar Inggris, dengan market share mencapai 30 persen (Anders 1984). Tinjauan yang dilakukan tersebut adalah dengan tujuan untuk mempertimbangkan penawaran pembelian saham dan akuisisi Unilever atas Brooke Bond. Namun penawaran tersebut kemudian dibatalkan karena Unilever menganggap rencana akuisisi adalah tindakan berisiko pada saat itu. Faktor pertama, bahwa Unilever sedang dalam pengawasan *anti-trust law* Amerika Serikat², sehingga aktivitas merger atau akuisisi tidak dapat dilakukan begitu saja. Kedua, bahwa kondisi domestik

² Anti-trust law adalah salah satu bentuk kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah Amerika Serikat yang bertujuan untuk menjaga persaingan pasar tetap sehat. Kebijakan ini memfasilitasi pemerintah untuk melakukan intervensi dan tindakan apabila ditemui tendensi sebuah perusahaan akan melakukan monopoli. Unilever kemudian diawasi karena Amerika Serikat melihat adanya intensitas yang cukup tinggi dalam Unilever melakukan kegiatan akuisisi. Selain itu juga bahwa Brooke Bond memiliki cabang perusahaan di Amerika Serikat, membuat pemerintah kemudian berusaha melakukan antisipasi terhadap tendensi Unilever memonopoli pasar teh di Amerika Serikat.

India tempat salah satu cabang terbesar Brooke Bond berada, sedang tidak kondusif karena kebijakan nasionalisasi perusahaan asing oleh pemerintah.

Namun kemudian, Unilever dihadapkan pada situasi dimana pertumbuhan konsumennya terhadap produksi teh hitam mengalami stagnasi. Walaupun akuisisi penuh atas Lipton berdampak pada peningkatan pasar yang cukup besar oleh Unilever di Amerika Serikat, namun untuk pasar di Eropa bahkan di Inggris tidak mengalami perkembangan. Unilever sempat memberikan tawaran akuisisi untuk Tetley dan Twinings, namun keduanya ditolak. Pada 1983, atas usulan dari Lazard Freres yang berperan sebagai konsultan Unilever pada saat itu, Unilever kembali mempertimbangkan akuisisi Brooke Bond. Unilever kemudian melakukan tinjauan ulang (Jones dan Miskell 2007), dan pada September 1984, memberikan penawaran akuisisi hostile senilai \$464,3 juta, namun ditolak oleh Brooke Bond Group (New York Times 2015). Sebulan kemudian, pada Oktober 1984, Unilever kembali mengajukan penawaran akuisisi hostile senilai \$478,5 juta dan berhasil. Akuisisi tersebut meliputi 150 juta lembar saham atau setara 48 persen dari keseluruhan hak kepemilikan Brooke Bond Group. Apabila digabungkan dengan kepemilikan saham Unilever sebelum melakukan penawaran atas Brooke Bond, maka setelah akuisisi, Unilever menguasai 57 persen saham dari Brooke Bond Group, membuat kepemilikan Brooke Bond kemudian beralih pada Unilever.

Penguasaan pasar teh di Inggris yang pada saat itu merupakan negara peringkat pertama konsumsi teh terbanyak di dunia, menjadi signifikan untuk menjadi pemain utama di industri teh hitam global. Persentase konsumsi teh masyarakat Inggris pada saat itu sebanyak 60 persen dari konsumsi teh global (Thomson n.d). Sementara sebelum Unilever akuisisi Brooke Bond, pasar Inggris merupakan lahan persaingan antara Brooke Bond, Lyons

Tetley, dan Premier Brands. Ketika Unilever berhasil mengakuisisi Brooke Bond, penguasaan Unilever atas bisnis teh Inggris di akumulasi dengan kepemilikan Unilever atas Lipton. Sehingga walaupun memasarkan dengan beberapa jenis produk yang berbeda, namun Unilever tetap muncul sebagai pemain utama di pasar Inggris, karena akumulasi kepemilikan dua perusahaan teh yang sudah terakuisisi tersebut.

Akuisisi Unilever terhadap Brooke Bond pada 1984 dimaksudkan untuk semakin menguatkan posisi Unilever atas penguasaan pasar teh global. Terdapat lima sektor pasar dalam industri teh di Inggris, yakni teh spesial, teh premium, teh populer, teh campuran, dan teh ekonomi (Strange dan Burns, n.d). Atas kelima sektor yang ada, Brooke Bond mendominasi di peringkat pertama, disusul dengan Tetley, Premier Brands-Typhoo, dan Co-operative Wholesale Society. Hal ini kemudian menjelaskan bahwa Brooke Bond pada saat itu merupakan merek yang dominan di pasar Inggris, dan bahwa tujuan dari akuisisi ini kemudian adalah untuk mengakuisisi kompetitor dan mengendalikan produksi dan pasar. Pada tahap ketika Unilever mengakuisisi Brooke Bond, Brooke Bond sudah dapat digolongkan sebagai kompetitor, karena pada saat itu Unilever sudah mengembangkan industri teh dengan merek Lipton. Dengan demikian, akuisisi yang dilakukan Unilever terhadap Brooke Bond juga tergolong kedalam akuisisi horizontal, karena kapasitas Brooke Bond pada saat akuisisi cukup besar dan dengan tujuan untuk memperkuat posisi Unilever dalam pasar teh hitam global.

Penguasaan Supply Chain The Hitam Global

Pada tahun 1970, tiga negara penghasil teh hitam terbesar di dunia adalah Sri Lanka, India, dan Kenya. Sampai dengan tahun 1968, Kenya berada di peringkat empat setelah Indonesia, namun memasuki tahun 1969, Kenya

menghasilkan produksi teh lebih banyak daripada Indonesia, menjadikannya negara ketiga penghasil teh terbesar di dunia (Etherington 1971). Hal ini terus berlanjut, bahkan memasuki tahun 1983 terdapat peningkatan produksi teh mencapai dua kali lipat dari tahun 1970.

Kenya menjadi aktor penting dalam produksi teh hitam atas beberapa faktor. Pertama, karena perkebunan teh di Kenya dikembangkan oleh perusahaan-perusahaan teh asal Inggris. Pengembangan produksi oleh Inggris sendiri penting karena pada tahun-tahun tersebut Inggris merupakan negara dengan konsumsi teh terbesar, yakni sebesar 40 persen dari seluruh konsumsi global (Etherington 1971). Kedua, seiring dengan berjalannya waktu, khususnya pada akhir tahun 1940-an, kondisi internal India dan Sri Lanka, yang mulanya adalah produsen utama teh hitam dunia, menjadi semakin rentan. George Tharian (dalam Joseph 2002) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa setelah India merdeka pada 1947, dan Sri Lanka pada 1948, kecenderungan impor Inggris berpindah ke Kenya. Hal ini disebabkan oleh dominasi Inggris di Kenya yang lebih menyeluruh karena pada tahun-tahun tersebut, Kenya masih merupakan jajahan Inggris. Hal ini kemudian berlanjut bahwa kemerdekaan Sri Lanka diiringi dengan tensi perang saudara antara kaum Tamil dan kaum Sinhala. Situasi domestik di Sri Lanka dianggap tidak cukup kondusif, membuat investor kemudian mencari alternatif suplai. Sementara di India sendiri, yang adalah produsen teh hitam terbesar di dunia, konsumsi teh hitamnya juga tinggi, sehingga suplai dari India tidak dapat dimaksimalkan (Joseph 2002). Selain itu, setelah kemerdekaan India, pemerintah mengeluarkan kebijakan untuk menasionalisasi perusahaan-perusahaan asing, membuat gairah investasi dari perusahaan asing menurun.

Hal-hal seperti yang telah disebutkan di atas membuat tren investasi dan ekspor teh berpindah, dari Asia Selatan

ke Afrika Timur, khususnya Kenya. Selain itu bahwa setelah kemerdekaannya pada 1963, Kenya membuat kebijakan terbuka terhadap investasi asing. Memasuki tahun 1970, Kenya merupakan negara di Afrika dengan peringkat pertama paling diminati oleh investor asing (Abala 2014). Setelah itu, produksi teh hitam di Kenya terus bertambah, memasuki akhir 1900-an, Kenya menempati posisi pertama sebagai negara eksportir teh hitam nomor satu di dunia (Kimenyi dan Kibe n.d).

Secara garis besar, produksi teh di Kenya dibagi menjadi dua, yakni yang dikendalikan langsung oleh korporasi, dan yang ditangani oleh serikat petani independen dibawah naungan KTDA (*Kenya Tea Development Agency*). KTDA sendiri merupakan agen yang dibentuk oleh pemerintah kolonial Inggris dengan tujuan untuk memudahkan kontrol dan promosi teh dibawah kementerian agrikultur. KTDA secara spesifik memberikan pelayanan berupa ekstensi agrikultur, prosesing, pemasaran, transportasi, dan akses finansial. KTDA juga memberikan subsidi pada lima area utama yakni: (1) logistik dari kebun ke pabrik; (2) prosesing, pengemasan, dan distribusi; (3) penjualan; (4) asuransi; dan (5) sistem finansial yang menjangkau semua area (www.ifc.org 2015). Rantai produksi teh dibawah KTDA dimulai dari petani kebun yang memiliki shareholder di KTDA. Selanjutnya, hasil panen teh akan dibawa ke 3200 pusat-pusat pembelian milik KTDA, untuk kemudian ditimbang, dikualifikasikan, dan dihargai menurut jenisnya. Selanjutnya, dari pusat-pusat pembelian, teh akan dibawa ke pabrik-pabrik pengolahan teh milik KTDA. KTDA memiliki sistem sedemikian rupa sehingga petani yang memiliki shareholder di KTDA mendapat 75-80 persen dari seluruh hasil penjualan tehnya (www.ifc.org 2015). Petani-petani KTDA juga memiliki alat elektronik yang dapat digunakan untuk melacak distribusi teh yang dihasilkan

sampai pada proses pelelangan di Mombasa.

Sementara untuk korporasi, terdapat 39 perusahaan swasta yang memiliki pabrik untuk memproduksi teh. Beberapa perusahaan yang mendominasi diantaranya, Brooke Bond, James Finlay, George Williamson, Eastern Produce Kenya Limited Sotik Tea Co, dan Sand Sasini Limited (FAO 2015). Brooke Bond merupakan yang pertama melakukan ekspansi korporasi dan melakukan aktivitas produksi di Kenya. Hal ini menjadi faktor utama pertimbangan pemerintah Kenya dalam memberikan keistimewaan-keistimewaan pada Brooke Bond, yang kemudian membuat Brooke Bond menjadi semakin kompetitif untuk jadi dominan di industri teh Kenya (Dinham dan Hines 1984).

Menurut yang dipaparkan Obanda (2002), Brooke Bond mendominasi pasar teh di Kenya sejak 1938 yakni ketika Brooke Bond ditunjuk sebagai satu-satunya agen untuk memasarkan produksi teh lokal oleh *Kenya Tea Growers' Association* (KTGA). Penunjukkan ini diikuti dengan pemberian wewenang kepada Brooke Bond untuk melakukan kontrol tunggal terhadap kebijakan penjualan hasil produksi teh. Salah satu keistimewaan utama yang didapat Brooke Bond pada waktu itu adalah bahwa sebagai distributor, Brooke Bond merupakan tujuan tunggal aliran suplai teh dari petani. Selanjutnya, Brooke Bond berhak untuk mengelola, mengatur harga penjualan, sampai dengan menetapkan hak paten merek atas teh yang diterima dari para petani Kenya pada waktu itu. Secara menyeluruh, kesepakatan antara Brooke Bond dan KTGA tersebut memberikan keistimewaan pada Brooke Bond dibandingkan dengan perusahaan teh lainnya di Kenya.

Selanjutnya tahap processing juga dikelompokkan menjadi dua mengikuti produksi, dilakukan oleh pihak swasta, dan KTDA. Pihak swasta seperti Brooke

Bond dan beberapa MNC teh lain asal Inggris, memiliki lahan penanaman teh sendiri (www.fao.org 2015). Pada prosesnya perusahaan-perusahaan seperti ini mempekerjakan buruh untuk memetik daun teh di kebun, dan buruh lain untuk mengerjakan proses pengeringan dan pemilahan daun teh di pabrik. Teh yang sudah dipetik kemudian dikirim ke pabrik untuk diremukkan, diferementasikan, dan dikeringkan (Kenya Tea Packers Limited 2016). Terakhir, teh kemudian dipisahkan menurut kualitasnya. Sebagian besar proses yang dilakukan MNC teh di negara host berhenti sampai proses pengeringan dan pemisahan. Selanjutnya, teh dikirim ke pabrik pusat di negara home, untuk dicampur dan dikemas.

Tahap processing oleh KTDA secara garis besar sama, yakni pemetikan, peremukkan, fermentasi, dan pengeringan. Pembedanya ada pada alur pelaku prosesnya. Setelah teh dipetik, teh ditimbang, kemudian dikirimkan ke pabrik-pabrik teh milik KTDA untuk diproses dan dikemas. Kesepakatan KTDA dengan petani adalah, bahwa setelah teh diserahkan untuk diproses, petani menerima uang muka pembayaran dari pabrik KTDA. Selanjutnya, apabila teh sudah berhasil terjual, maka petani akan menerima pembayaran sisanya (FAO 2015). Brooke Bond dalam rantai produksi KTDA juga berperan sebagai pembeli terbesar teh dari pabrik-pabrik pengolahan KTDA. The smallholder factories, along with the other commercial tea plants in Kenya, sold 10 per cent of their monthly production to the Brooke Bond packers at Kericho (Swainson n.d). Setelah sebagian hasil produksi teh KTDA dijual ke MNC, sisanya akan dikemas untuk diperdagangkan melalui lelang. Proses trading untuk teh Kenya berlangsung di pelabuhan Mombasa.

Sampai dengan akhir tahun 1970-an, Brooke Bond Kenya menguasai 23 perkebunan teh dengan total seluruhnya 6104 hektar dan 8 pabrik untuk produksi teh (Obanda 2002). Tidak

hanya itu, Brooke Bond juga menguasai pasar teh di Inggris dengan produk PG Tips, dan berperan besar dalam suplai teh dari India dan Sri Lanka sebagai penghasil teh hitam dominan. Akuisisi Unilever atas Brooke Bond ini secara signifikan berdampak pada bisnis teh internasional, khususnya di negara-negara penghasil utama seperti Kenya. Hal ini disebabkan karena kekuatan industri yang besar yang sudah dimiliki oleh Unilever secara menyeluruh, dan kapasitas Brooke Bond yang besar, yang membuat akuisisi ini berdampak pada penguasaan Unilever atas industri teh hitam global. Setelah akuisisi Brooke Bond, Unilever tercatat sebagai pembeli terbesar, dengan persentase total 30 persen dari keseluruhan hasil produksi KTDA setiap tahun (IFC 2015). Unilever sendiri melakukan transaksi sebanyak 15-20 persen dari keseluruhan produk yang di lelang di pelabuhan Mombasa, belum termasuk beberapa broker dan agen yang hadir sebagai pembeli untuk Unilever (Dutoi n.d). Secara otomatis, kepemilikan Unilever atas Brooke Bond membuat Unilever seketika menjadi pemain utama di Kenya, dengan penguasaan seperlima dari keseluruhan produksi teh di Kenya.

Selanjutnya di Amerika Serikat, memasuki tahun 1970-an, muncul pertumbuhan konsumsi teh hitam secara signifikan. Walaupun belum menjadi minuman favorit utama, namun posisinya ada dibawah susu, kopi dan soda (Putnam dan Allshouse 1999). Keadaan ini cukup stabil sampai dengan tahun 1997, membuat potensi pasar teh di Amerika Serikat cukup atraktif bagi MNC. Lipton merupakan salah satu MNC yang cukup kompetitif di industri teh di Amerika Serikat. Ekspansi bisnis Lipton sudah dilakukan sejak awal 1900-an, yang walaupun tidak seketika berhasil, namun cukup berkembang dari

tahun ke tahun. Selain didukung secara finansial oleh Lipton pusat di Inggris, Lipton di Amerika Serikat terus mengalami kemajuan dan kemudian menjadi salah satu pemain handal di pasar teh yang belum terlalu berkembang pada waktu itu, melalui strategi promosi. Pada 1935, Lipton melakukan promosi produk melalui penyebaran booklet, dan iklan dengan menyewa artis yang terkenal pada tahun-tahun tersebut. Selain itu, salah satu strategi utama lainnya yang diimplementasikan Lipton untuk semakin menguatkan posisinya di pasar industri minuman Amerika Serikat adalah dengan menginisiasi pensponsoran kompetisi-kompetisi olahraga di Amerika Serikat. Penguasaan pasar Lipton di Amerika Serikat dengan demikian terus meningkat, dan mencapai puncaknya setelah Lipton memasarkan teh dingin instan pada 1964.

Strategi Lipton untuk pengembangan teh di industri minuman Amerika Serikat dapat dikatakan berhasil. Hal ini terbukti dari semakin tingginya market share Unilever atas industri teh, dan bahwa tren konsumsi teh di Amerika Serikat juga terus meningkat (Jones, 2005). Keberhasilan Lipton dalam pemasaran teh dingin kemasan dan teh celup juga sekaligus membuktikan keberhasilan Lipton dalam proses blending dan packers (Jones dan Miskell, 2007).

Dengan akuisisi menyeluruh atas Lipton, Unilever terlebih dahulu melakukan penguasaan atas proses packers dan blending, sekaligus penguasaan pasar yang sudah dibangun Lipton bertahun-tahun sebelumnya, khususnya di Amerika Serikat. Selanjutnya, dengan akuisisi Brooke Bond, Unilever mengambil alih proses produksi, processing, dan trading, sekaligus menguasai kompetitor untuk semakin menguatkan posisinya di pasar

Hal ini disebabkan karena kekuatan industri yang besar yang sudah dimiliki oleh Unilever secara menyeluruh, dan kapasitas Brooke Bond yang besar, yang membuat akuisisi ini berdampak pada penguasaan Unilever atas industri teh hitam global.

teh hitam global. Keputusan Unilever untuk mengakuisisi Brooke Bond dan Lipton membuat Unilever dari yang sebelumnya sama sekali bukan pemain bisnis di komoditas teh, kemudian menjadi pemain utama dalam industri. Terhitung satu tahun setelah akuisisi Brooke Bond, market share Unilever atas teh hitam global adalah sebesar 35 persen (Tanner 1987). Pada tahun yang sama, Tata Tea, perusahaan teh dari India menempati posisi kedua dibawah Unilever dalam penguasaan market share teh hitam global, setelah sebelumnya menempati peringkat pertama karena merupakan perusahaan teh dengan perkebunan terbesar di India (New York Times 2016). Hal ini signifikan bila dibandingkan dengan market share Unilever atas teh hitam global pada 1982, sebelum akuisisi Brooke Bond yang hanya sebesar 17 persen (Jones dan Miskell 2007).

Bargaining Power Unilever dengan Eropa dan Kenya

Salah satu langkah besar pertama yang dilakukan oleh Unilever di tingkat regional adalah dengan mendukung integrasi Eropa melalui *European Economic Community* (EEC) (Jones dan Miskell 2007). Unilever merupakan salah satu anggota pionir dalam pertemuan Bilderberg, yakni sekumpulan elitis pemerintah dan korporat dari Eropa Barat dan Amerika Serikat yang melakukan pertemuan tertutup untuk membahas isu-isu penting seperti perekonomian dan keamanan. Grup ini dianggap penting karena selain eksistensi dan kapasitas anggota-anggotanya, juga bahwa grup ini berperan dalam cikal bakal pembentukan EEC. Unilever berperan sebagai pionir pembentukan grup Bilderberg karena pada saat itu Unilever merupakan perusahaan peringkat pertama dalam jajaran korporasi kapitalis di Eropa. Posisi Unilever di level pemerintahan bahkan kawasan regional Eropa Barat dengan demikian diperkuat dengan keterlibatannya dalam grup Bilderberg.

Setelah pembentukan EEC, Unilever melakukan pendekatan dengan kunjungan rutin untuk menjumpai European Commissioners di Brusel, Belgia (Jones 2005). Tujuan dari kunjungan ini adalah yang pertama untuk menunjukkan dukungan terhadap integrasi Eropa, dan yang kedua untuk melakukan pendekatan-pendekatan kebijakan EEC agar sesuai dengan kepentingan Unilever. Salah satu contoh pendekatan kebijakan Unilever pada EEC adalah terkait dengan kebijakan agrikultur. Unilever adalah perusahaan dengan penggunaan bahan baku minyak sayur yang terbesar di Eropa, sementara produksi minyak sayur oleh negara-negara Eropa sendiri minim. Untuk memenuhi kebutuhannya, maka Unilever harus melakukan impor bahan baku. Pada praktiknya, impor minyak sayur ini berpihak pada Unilever karena EEC menetapkan pajak rendah untuk impor minyak sayur.

Dukungan lain yang diberikan Unilever pada EEC adalah bahwa Unilever merupakan satu-satunya perusahaan yang datang menghadiri undangan Parlemen EEC, dan terlibat dalam rencana EEC dalam mengatasi kelaparan (Jones 2005). Pada waktu itu, tidak terlalu banyak pihak yang mendukung rencana EEC untuk memberikan donor penanggulangan kelaparan, karena sampai dengan tahun 1960, Eropa sendiri adalah penerima donor makanan dari beberapa negara (Clapp 2012). Namun memasuki akhir tahun 1960, jumlah hasil produksi bahan makanan di Eropa semakin meningkat, membuat Komisi Agrikultur EEC menginisiasi *European food aid* pada 1968. Dukungan multinasional kemudian menjadi penting karena untuk melakukan donor makanan ke negara berkembang, EEC membutuhkan dukungan, sementara kepercayaan perusahaan-perusahaan besar pada program inisiasi EEC pada waktu itu masih rendah. Pada awal implementasi, hanya Unilever satu-satunya perusahaan yang mendukung pada waktu itu. Unilever dapat dikatakan sebagai salah satu MNC pioner yang memberikan

dukungan pada masa-masa awal EEC terbentuk. Unilever juga terlibat sebagai salah satu anggota *European Roundtable of Industrialists* (ERT). ERT terdiri dari 45 perusahaan-perusahaan raksasa asal Eropa, yang karena besarnya kapabilitas perusahaan masing-masing, membuat keberadaan perusahaan tersebut menjadi signifikan di Eropa. Kontribusi ERT ini adalah sebagai fungsi pengawasan ECC, khususnya dalam implementasi kebijakan ekonomi dan perdagangan.

Secara khusus di Inggris, Unilever berkontribusi signifikan dalam mengurangi jumlah pengangguran. Unilever membangun sebuah desa, yang kemudian dinamai Port Sunlight dan menjadikan seluruh penduduknya sebagai pekerja Unilever. Sampai dengan akhir tahun 1930-an, terdapat lebih dari 250.000 penduduk di Port Sunlight, yang seluruhnya bekerja pada Unilever (www.history.co.uk 2016). Unilever juga merupakan donatur tetap, khususnya bagi pengembangan pendidikan dan sektor sosial di Inggris dan Belanda.

Dalam perjalanan EEC hingga menjadi Uni Eropa nantinya, Unilever tetap merupakan MNC yang mendukung kebijakan-kebijakan parlemen EEC. Selain itu, Unilever juga memberi pemasukan yang besar dari pajak perusahaan. Perhatian dalam rupa dukungan-dukungan yang diberikan oleh Unilever tersebut memberikan kepada Unilever nilai tawar, untuk mendapat hak-hak istimewa tertentu seperti dukungan untuk melakukan ekspansi dan akuisisi.

Sementara di Kenya, hubungan Unilever dengan pemerintah Kenya sudah dimulai sejak Unilever pertama kali memasuki Kenya untuk mengembangkan industri margarin pada 1953. Kehadiran Unilever selain karena faktor bisnis, juga karena Unilever diundang untuk berinvestasi oleh *Colonial Development*

*Corporation*³ (CDC) (Swainson 1980). Keterlibatan Unilever diawali dengan kesepakatan resmi antara CDC dan Unilever atas kerjasama perkebunan dan pendirian perusahaan Unilever di Kenya pada 1953. Kehadiran Unilever berdampak pada keuntungan, setelah sebelumnya perkebunan tersebut selama beberapa tahun membuat CDC menderita kerugian. Pada 1950, sebelum kehadiran Unilever, CDC menanggung kerugian setelah pajak sebesar £1100, sedang pada tahun pertama sejak kehadirannya, Unilever berkontribusi dalam membantu perusahaan meraih keuntungan setelah pajak sebesar £35000. Hal ini membuat Unilever tetap mendapat perhatian dan keistimewaan dari pemerintah Kenya, walaupun CDC kemudian diserahkan penuh hak kepemilikannya kepada pemerintah Kenya. Keistimewaan dari pemerintah Kenya ditunjukkan dengan memberikan jaminan kepada Unilever bahwa kebutuhan minyak yang dibutuhkan sebagai bahan baku margarin dan menteganya akan dapat dibeli dari pemerintah dengan harga termurah (Swainson 1980).

Setelah akuisisi Brooke Bond Group, Unilever terus berusaha menjaga hubungan baiknya dengan pemerintah Kenya, salah satunya dengan meresponi kebijakan dan permintaan pemerintah Kenya terhadap pengembangan komoditas teh di Kenya. Sebagai contoh misalnya, Unilever mendukung independensi petani-petani kecil di Kenya dengan menjadi badan privat yang membeli teh terbanyak dari KTDA. Unilever juga memberikan solusi pada masalah kesejahteraan petani. Sebuah hasil penelitian menunjukkan bahwa

³Colonial Development Corporation adalah sebuah lembaga buatan pemerintah Inggris pada masa kolonial, yang dibentuk dengan tujuan untuk mengembangkan bisnis kolonial khususnya pada sektor agrikultur, industri, dan dagang. CDC sebagian besar ditempatkan di negara-negara berkembang, namun kontrol dan mandat tetap dipusatkan di Inggris (dalam <http://www.economist.com/node/656299#> diakses 6 Desember 2015).

Brooke Bond belum cukup baik dalam menangani kesejahteraan petani (Adagala 1991). Hal ini dibuktikan dari persentase petani yang tidak lulus sekolah masih cukup tinggi, yakni sebanyak 36 persen. Tingkat pendidikan yang rendah ini kemudian membuat kemiskinan belum teratasi, karena walaupun Brooke Bond berkomitmen untuk mempekerjakan orang-orang lokal, namun besarnya pendapatan yang didapat oleh buruh tidak berpendidikan masih belum cukup untuk meningkatkan kesejahteraan. Untuk mengatasi hal ini, Unilever menginisiasi sekolah petani teh (*Farmer Field School*) di Kenya. Tujuan dari pendirian sekolah ini adalah untuk menghasilkan petani-petani yang lebih baik, yang diharapkan akan berdampak pada menurunnya risiko gagal panen, kualitas daun teh yang semakin baik, dan petani-petani yang semakin sejahtera. Dalam tulisan lain disebutkan bahwa Unilever memiliki skema dan sistem pensiun yang lebih baik daripada yang dimiliki oleh Brooke Bond Group (Jones dan Miskell 2007).

Pemaparan diatas menunjukkan bahwa Unilever berhasil mengatasi hambatan ketenagakerjaan dalam akuisisinya terhadap Brooke Bond Group cabang Kenya. Tidak hanya itu, sistem yang diterapkan oleh Unilever setelah akuisisi Brooke Bond juga menjawab kebutuhan buruh di Kenya, sehingga Unilever dapat meredam risiko perlawanan pegawai dari perusahaan terakuisisi, yang secara teori merupakan risiko terbesar yang kemungkinan akan dihadapi oleh perusahaan pengakuisisi (Szczepaniak n.d). Faktor buruh sendiri menjadi salah satu yang terpenting, karena kualitas komoditas teh sangat dipengaruhi oleh cara-cara produksi yang pada beberapa aspek hanya bisa dilakukan oleh manusia, seperti misalnya proses

pemetikan (Obanda 2002). Hal ini membuat ketergantungan Unilever terhadap buruh menjadi cukup tinggi. Namun dengan jaminan sosial yang diberikan, skema pensiun pekerja yang baik, ditambah dengan sejarah baik yang sudah dibangun oleh Brooke Bond terhadap pemerintah Kenya, membuat

masalah buruh ini tidak lagi menjadi persoalan serius bagi Unilever.

Kesimpulan

Berdasar pada uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa keberhasilan Unilever menjadi pemain utama di industri teh hitam global disebabkan oleh implementasi strategi ekspansi yang berfokus pada: (1) akuisisi sebagai strategi yang paling sesuai untuk mengembangkan industri baru; (2) pemilihan metode akuisisi hostile untuk mengambil alih Brooke

Bond dengan tujuan akuisisi kompetitor dan penguatan posisi di pasar; (3) pemilihan Lipton sebagai target akuisisi yang tepat untuk langkah awal masuk ke industri teh hitam global, memanfaatkan penguasaan pasar yang sudah dirintis oleh Lipton; (4) pemilihan Brooke Bond sebagai target akuisisi yang tepat untuk penguasaan supply chain dengan menguasai produksi, processing, dan trading; (5) Hubungan baik yang terjalin antara Unilever dengan EEC, yang kemudian dimanfaatkan untuk mendukung aktivitas ekspansi seperti akuisisi; dan (6) Hubungan baik yang terjalin antara Unilever dengan pemerintah Kenya, yang memudahkan Unilever untuk semakin menguatkan bisnisnya tehnya di Kenya.

sistem yang diterapkan oleh Unilever setelah akuisisi Brooke Bond juga menjawab kebutuhan buruh di Kenya, sehingga Unilever dapat meredam risiko perlawanan pegawai dari perusahaan terakuisisi, yang secara teori merupakan risiko terbesar yang kemungkinan akan dihadapi oleh perusahaan pengakuisisi

Daftar Pustaka

- Abala, Daniel O. 2014. 'Foreign Direct Investment and Economic Growth: An Empirical Analysis of Kenyan Data', DBA Africa Management Review Vol. 4.
- Adagala, Kavetsa. 1991. 'Households and Historical Change on Plantations in Kenya', dalam *Women, Households and Change* oleh Eleonora Masini dan Susan Stratigos. United Nations University Press, Tokyo.
- Ali, Ridwan. 1997. 'Sri Lanka's Tea Industry: Succeeding in the Global Market', World Bank Discussion Paper No. 368.
- Anders, George. 1984. 'Brooke Bond Rebuffs Offer by Unilever PLC', Wall Street Journal, September 4.
- Bob Thomson. 'EFTA Fair Trade Yearbook 1997', <http://www.web.net/~bthomson/fairtrade/fair696.html> (diakses 27 Juli 2016).
- Clapp, Jennifer. 2012. 'Hunger in The Balance: The New Politics of International Food Aid', Cornell University Press.
- Dinham, Barbara dan Colin Hines. 1984, 'Agribusiness in Africa', Africa World Press., https://books.google.co.id/books?id=PdeFFghZkTEC&dq=british+companies+dominating+tea+sector+in+kenya+because+kenya+is+british+colony&source=gbs_navlinks_s (diakses 25 November 2015).
- Dutoi, Brian. 2013. 'The World Largest Tea Exporter', Global Agricultural Information Network http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/The%20World's%20Largest%20Black%20Tea%20Exporter%20_Nairobi_Kenya_10-31-2013.pdf (diakses 19 September 2015).
- Etherington, Dan M. 1971. 'an International Tea Trade Policy for East Africa: an Exercise in Oligopolistic Reasoning', Paper presented at East African Agricultural Economics Society Conference, Nairobi.
- Ian Slicer. 1977. 'Unilever and Economic Power: A Study of the Market for Margarine in the United Kingdom', Thesis Submitted for the Degree of PhD, University of Warwick.
- International Finance Corporation. 'Inclusive Business Case Study: Kenya Tea Development Agency Limited (KTDA)', <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/5fa58180445b4102a1dbadc66d9c728b/KTDA.pdf?MOD=AJPERES> (diakses 16 September 2015).
- Institute of Developing Economies Japan External Trade Organization. 'Unilever Tea Kenya (UTKL) Number of Employees', http://www.ide.go.jp/English/Data/Africa_file/Company/kenya06.html (diakses 19 September 2015).
- Jones, Geoffrey. 2005. 'Renewing Unilever', Oxford University Press, Oxford.
- Jones, Geoffrey dan Peter Miskell. 2007. 'Acquisitions and Firm Growth: Creating Unilever's Ice Cream and Tea Business', Business History.
- Joseph, Marlin. 2002. Problems and Prospects of Tea Plantation Industry in Kerala, Doctoral Thesis, Cochin University of Science and Technology.
- Kedzierska-Szczepaniak, Angelika. 'Risk Factors of Mergers and Acquisitions', Gdansk University.
- Kimenyi, Mwangi S. dan Josephine Kibe. 'Africa's Powerhouse', <http://www.brookings.edu/research/opinions/2013/12/30-kenya-economy-kimenyi> (diakses 24 November 2015).
- Kenya Tea Packers Limited. 2016. 'The Tea Journey', <http://www.ketepa.com/tea-journey/> (diakses 14 Juni 2016).
- Muninarayanappa dan Augustin Amaladas. 2013. 'Mergers and Acquisitions: a Review of Episode, Failure and Success New Mantra', European Scientific Journal (June, 2013).
- Monitoring African Food and Agricultural Policies. 'Analysis of Incentives and Disincentives for Tea in Kenya', http://www.fao.org/fileadmin/templates/mafap/documents/technical_notes/KENYA/KENYA_A_Technical_Note_TEA_EN_Jul2013.pdf (diakses 18 September 2015).
- Obanda, Mary. 2002. 'Multinationals, Government and Smallholders in the Kenyan Tea Industry', *Seminar for Development Studies*, Uppsala University.
- Ogutu, Martin dan Carol Mbula Samuel. 2012. 'Strategies Adopted by Multinational Corporations to Cope with Competition in Kenya', Africa Management Review Vol. 2 No. 3.
- Susan M. Walcott, 2012. 'Brewing a New American Tea Industry', *Geographical Review* (Vol. 102, Juli, 2012).
- Swainson, Nicola. 1980. 'The Development of Corporate Capitalism in Kenya, 1918-77', University of California Press. https://books.google.co.id/books?id=-pzxavse89gC&dq=brooke+bond+in+mombasa+auction&source=gbs_navlinks_s (diakses 30 Maret 2016).
- Tanner, John. 'Simply Unilever History', *New Internationalist Magazine*, June 1987 dalam <https://newint.org/features/1987/06/05/simply/> (diakses 9 Juni 2016).
- The New York Times. 'Brooke Rejects Bid From Unilever', <http://www.nytimes.com/1984/09/04/business/brooke-rejects-bid-from-unilever.html> (diakses 1 Desember 2015).