



**PENDAPAT
KOMISI PENGAWAS PERSAINGAN USAHA
NOMOR A0310**

TENTANG

**PENGAMBILALIHAN (AKUISISI) PT SARA LEE BODY CARE INDONESIA
OLEH UNILEVER INDONESIA HOLDING B.V**

I. LATAR BELAKANG

- 1.1. Pada tanggal 19 Mei 2010, Komisi Pengawas Persaingan Usaha ("Komisi") telah menerima Notifikasi Pengambilalihan Saham sesuai dengan Ketentuan Peraturan Komisi Pengawas Persaingan Usaha Nomor 1 Tahun 2009 Tentang Pra-Notifikasi Penggabungan, Peleburan dan Pengambilalihan ("Perkom 1/2009") yang dilakukan oleh Unilever Indonesia Holding B.V. ("Unilever") terhadap PT Sara Lee Body Care Indonesia Tbk. ("Sara Lee");
- 1.2. Pada tanggal 27 Mei 2010 dokumen Pra-Notifikasi dinyatakan lengkap dan terhitung tanggal tersebut, Komisi melakukan Penilaian Awal dengan mengeluarkan Surat Penetapan 106/KPPU/PEN/V/2010;
- 1.3. Bahwa Berdasarkan Hasil Penilaian Awal, Komisi perlu untuk melakukan penilaian menyeluruh terkait rencana Pengambilalihan;
- 1.4. Pada tanggal 9 Juli 2010 Komisi melakukan Penilaian Menyeluruh terhadap notifikasi akuisisi Penilaian Menyeluruh terhadap pengambilalihan Sara Lee oleh Unilever dengan dikeluarkannya Surat Penetapan Nomor 128/KPPU/PEN/VII/2010.

II. TENTANG PELAKU USAHA

2.1. Unilever Indonesia Holding B.V. (Unilever)

2.2.1. Unilever adalah perusahaan yang bergerak di bidang personal and beauty care yang telah memasarkan produknya di Indonesia sejak 5 Desember 1933 dan mulai menjadi perusahaan terbuka pada tahun 1982. Unilever di Indonesia memiliki 2 divisi yaitu *Home & Personal care* (76%) dan *Foods and Ice cream* (24%). Unilever memiliki 14 kategori termasuk *oral care, skin care, skin cleansing, hair care, deodorant, fabric cleaning, fabric conditioner, HHC, SCP, savoury, TBB, snacks, NVP, dan ice cream*;

2.2.2. Struktur kepemilikan saham Unilever Indonesia Holding B.V adalah sebagai berikut:

Pemegang Saham	Persentase
Ortiz Finance B.V.	100%

2.2.3. Unilever membentuk anak perusahaan di Indonesia dengan nama PT Unilever Indonesia Tbk (perseroan) yang didirikan pada tanggal 5 Desember 1933 dengan nama *Lever's Zeepfabrieken N.V.* dengan akta No. 23 Mr. A.H. Van Ophuijsen, notaris di Batavia disetujui oleh Gouverneur van Nederlandsch-Indie dengan surat No. 14 tanggal 16 Desember 1933 didaftarkan di Raad van Justitie di Batavia dengan No. 302 pada tanggal 22 Desember 1933 dan diumumkan dalam *Javasche Courant* tanggal 9 Januari 1934, Tambahan No. 3;

2.2.4. Nama Perseroan diubah menjadi PT Unilever Indonesia dengan akta No. 171 tanggal 22 Juli 1980 dari notaris Ny. Kartini Muljadi, S.H. Selanjutnya perubahan nama Perseroan menjadi "PT Unilever Indonesia, Tbk" dilakukan dengan akta notaris Tn. Mudofir Hadi, S.H. No. 92 tanggal 30 Juni 1997. Akta ini disetujui oleh Menteri Kehakiman dalam surta keputusan No. C2-1.049HT.01.04 TH. 98 tanggal 23 Februari 1998 dan diumumkan dalam *Berita Negara* No. 39 tanggal 15 Mei 1998, Tambahan No. 2620;

2.2.5. Kegiatan usaha perseroan meliputi bidang produksi, pemasaran dan distribusi barang-barang konsumsi yang meliputi sabun, detergen, margarine, makanan berinti susu, es krim, produk-produk kosmetik, minuman dengan bahan pokok teh dan minuman dengan sari buah;

2.2.6. Struktur Kepemilikan saham dari PT Unilever Indonesia, Tbk adalah sebagai berikut:

No.	Pemegang Saham	Persentase
1.	Unilever Indonesia Holding B.V.	84.99%
2.	Publik	15,01%

2.2.7. Nilai penjualan dan Aset 3 tahun terakhir PT Unilever Indonesia, Tbk adalah sebagai berikut:

Tahun	2007	2008	2009
Nilai Penjualan	Rp. 12.545 M	Rp. 15.578 M	Rp. 18.247 M
Nilai Aset	Rp. 5.333 M	Rp. 6.505 M	Rp. 7.485 M

2.2. PT Sara Lee Body Care Indonesia, Tbk. ("Sara Lee")

2.2.1. Sara Lee didirikan pada tanggal 11 Agustus 1962 berdasarkan akta notaris Rd. Hadiwido No. 51 dengan akta pendirian perusahaan yang disetujui oleh Menteri Kehakiman dalam Surat Keputusan No. JA 5/138/23 tanggal 24 Oktober 1963 dan diumumkan dalam Tambahan Berita Negara No. 97 tanggal 3 Desember 1963;

2.2.2. Sara Lee bergerak dalam bidang pembuatan produk perawatan tubuh untuk orang dewasa, anak-anak dan bayi serta barang-barang kosmetik lainnya dan produk perawatan gigi;

2.2.3. Sara Lee memproduksi beberapa merek produk di Indonesia yaitu Zwitsal, brylcreem, she, sanex, ambipur;

2.2.4. Struktur kepemilikan saham PT Sara Lee Body Care Indonesia, Tbk adalah sebagai berikut:

No.	Pemegang Saham	Persentase
1.	Sara Lee/DE N.V.	89%
2.	Publik	11%

2.2.5. Nilai Penjualan dan Aset 3 tahun terakhir Sara Lee adalah sebagai berikut:

Tahun	2007	2008	2009
Nilai Penjualan	Rp. 216.542 juta	Rp. 238.665 juta	Rp. 223.935 juta
Nilai Aset	Rp. 220.653 juta	Rp. 261.927 juta	Rp. 262.028 juta

III. KRITERIA NOTIFIKASI

3.1. Berdasarkan dokumen notifikasi, tidak ditemukan pengendalian yang sama antara Unilever dan Sara Lee sehingga kedua perusahaan tersebut merupakan pelaku usaha yang independen, maka Ketentuan Pedoman Pelaksanaan Perkom 1/2009 **Terpenuhi**;

- 3.2. Nilai Penjualan gabungan hasil pengambilalihan sebesar Rp. 18.470.935.000.000,- (Delapan Belas Triliun Empat Ratus Tujuh Puluh Milyar Sembilan Ratus Tiga Puluh Lima Juta Rupiah), dan nilai aset gabungan hasil Pengambilalihan sebesar Rp. 7.747.028.000.000,- (Tujuh Triliun Tujuh Ratus Empat Puluh Tujuh Milyar Dua Puluh Juta Rupiah), sehingga ketentuan Pasal 3 Perkom 1/2009 **Terpenuhi**;

IV. TENTANG TRANSAKSI

Unilever akan mengambil alih 1.340.217 (Satu Juta Tiga Ratus Empat Puluh Ribu Dua Ratus Tujuh Belas) saham dengan kepemilikan sebesar 89.34% terhadap Sara Lee.

V. TENTANG PASAR BERSANGKUTAN

5.1. Pasar Produk

5.1.1. Bahwa Unilever dan Sara Lee memiliki kegiatan usaha yang sama (*horizontal overlap*) berupa produksi produk perawatan kecantikan dan personal, perawatan mandi, deodoran, parfum, perawatan rambut, perawatan kulit, dan *men's grooming*;

5.1.2. Dari kegiatan usaha yang sama tersebut, Tim menentukan pasar produk dengan mengacu kepada Peraturan Komisi Nomor 3 Tahun 2009 tentang Pedoman Penerapan Pasal 1 Angka 10 Tentang Pasar Bersangkutan berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 Tentang Larangan Praktek Monopoli Dan Persaingan Usaha Tidak Sehat ("Pedoman Pasar Bersangkutan");

5.1.3. Berdasarkan Pedoman Pasar Bersangkutan, pasar produk dari penilaian ini adalah pasar produk kategori pasar *body wash & shower gel, deodorant roll on* dan *men's hair style cream*.

5.2. Pasar Geografis

Berdasarkan Pedoman Pasar Bersangkutan, Tim tidak menemukan adanya kebijakan perusahaan, biaya transportasi, lamanya perjalanan, tarif dan peraturan-peraturan yang membatasi lalu lintas perdagangan antar kota/wilayah pemasaran produk. Karena itu, Tim menyimpulkan pasar geografis adalah seluruh Indonesia;

5.3. Kesimpulan Pasar Bersangkutan

Bahwa dengan demikian berdasarkan analisis pasar produk dan pasar geografis di atas Tim menyimpulkan bahwa terdapat 3 pasar bersangkutan dalam Penilaian ini yang terdiri atas pasar *body wash & shower gel, deodorant roll on* dan *men's hair style cream* di seluruh Indonesia.

VI. TENTANG FAKTA – FAKTA NOTIFIKASI PENGAMBILALIHAN UNILEVER TERHADAP SARA LEE

- 6.1. Bahwa alasan utama terjadinya pengambilalihan Sara Lee oleh Unilever dikarenakan Sara Lee bermaksud untuk memfokuskan kegiatan usahanya di bidang makanan dan minuman;
- 6.2. Bahwa alasan pengambilalihan Sara Lee oleh Unilever bukan berdasarkan alasan kepailitan, dan Sara Lee tidak sedang dalam posisi pailit sebagai perusahaan;
- 6.3. Pangsa pasar untuk pasar *body wash & shower gel* adalah:

Merek	Perusahaan	2009
Biore	Kao Corp	21.2
Lux	Unilever Group	17
Purbasari	PT Gloria Origita Cosmetics	11
The Body Shop	L'Oreal Groupe	10.5
Lifebuoy	Unilever Group	7.9
Shinzui	PT Bina Karya Prima	5.5
Nuvo	Wings Corp	4.2
Dove	Unilever Group	3
Dettol	Reckitt Benckiser Plc	2.3
Cussons	PZ Cussons Plc	2.1
Sumber Ayu	Unza Nusantara Sdn Bhd	1.6
Citra	Unilever Group	1.3
Oriflame	Oriflame Cosmetics SA	1.2
Gatsby	Mandom Corp	1.1
Sanex	Sara Lee Corp	0.7
Master	PT Kino Sentra Industrindo	0.5
Amway	Amway Corp	0.4
Nu Skin	Nu Skin Enterprises Inc	0.3
Pucelle	Mandom Corp	
Spalding	Mandom Corp	
Bask	PT Mustika Ratu	

Direct	Unza Nusantara Sdn Bhd	
The Body Shop	Body Shop Plc	
Page One	Lion Corp	
Others	others	8.2

Sumber: *Euromonitor International Report, 2009*

6.4. Pangsa pasar untuk pasar *deodorant roll on* adalah:

Merek	Perusahaan	2009
Rexona	Unilever Group	39.5
Amway	Amway Corp	12
Oriflame	Oriflame Cosmetics SA	10.3
Casablanca	PT Priskila Prima Makmur	7
Pucelle	Mandom Corp	6
Puteri	PT Mustika Ratu	5.2
She	Sara Lee Corp	5
Sanex	Sara Lee Corp	3.2
The Body Shop	L'Oreal Groupe	3
Nu Skin	Nu Skin Enterprises Inc	0.8
Fa	Henkel KGaA	0
Avon	Avon Products Inc	0
The Body Shop	Body Shop Plc	0
Others	Others	8.1

Sumber: *Euromonitor International Report, 2009*

6.5. Pangsa pasar untuk pasar *men's hair style cream* adalah:

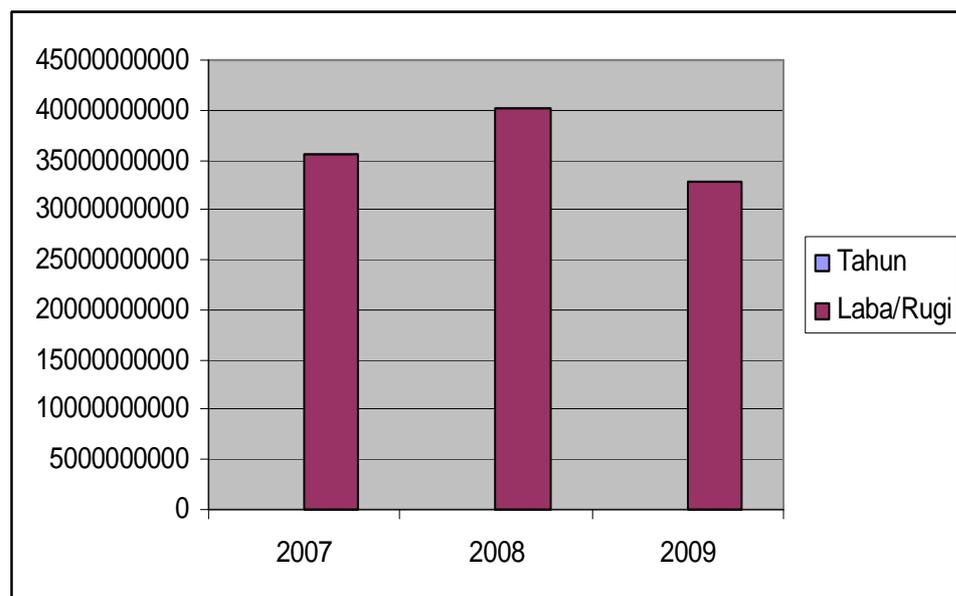
Merek	Perusahaan	2009
Gatsby	Mandom Corp	41.2
Clear/Brisk	Unilever Group	27.9
Tancho	Mandom Corp	22.2
Brylcreem	Sara Lee Corp	5.5

Mandom	Mandom Corp	1.71
Others	others	2.2

Sumber: *Nielsen Research*, 2009

- 6.6. Bahwa tidak ada halangan untuk melakukan impor *deodorant roll on* akan tetapi harus mempunyai ijin dari Badan POM;
- 6.7. Bahwa tidak ada hambatan terkait dengan hak kekayaan intelektual yang harus dilengkapi oleh pemain baru di dalam pasar;
- 6.8. Bahwa pasar *deodorant roll on* di Indonesia masih relatif sangat baru. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat konsumsi masyarakat Indonesia terhadap *deodorant roll on* hanya sebesar 2,5 ml per tahun/orang;
- 6.9. Bahwa pertumbuhan nilai jual untuk produk deodoran di Indonesia terus meningkat seiring dengan pertumbuhan daya beli masyarakat;
- 6.10. Bahwa dilihat dari sisi biaya produksi, bahan untuk membuat isi *roll on* hanya membutuhkan beberapa campuran bahan kimia dan tidak perlu memakai teknologi tinggi;
- 6.11. Bahwa konsumen dapat dengan mudah untuk beralih (*switch*) dari produk-produk Unilever ke produk lain;
- 6.12. Bahwa dari tahun 2004 – 2009, terdapat perubahan jumlah pelaku usaha dalam pasar *deodorant roll on* dengan struktur pasar oligopoli;
- 6.13. Bahwa dari tahun 2004 – 2009, terdapat peningkatan pangsa pasar dari pelaku usaha di pasar *deodorant roll on*;
- 6.14. Bahwa menurut pesaing dari Unilever, pengambilalihan Sara Lee oleh Unilever tetap merupakan salah satu tindakan korporasi yang wajar. Untuk itu, pesaing akan berusaha untuk melakukan inovasi agar tetap bisa bersaing di pasar;
- 6.15. Bahwa pesaing Unilever bukan hanya dari perusahaan sejenis saja, namun ada pelaku usaha di pasar *deodorant roll on* yang melakukan pemasaran dengan menjual langsung kepada konsumen;
- 6.16. Bahwa untuk produk *deodorant roll on* terdapat produk premium yang harganya di atas produk Unilever dan memiliki pasar tersendiri;
- 6.17. Bahwa *men's hair style cream* merupakan produk kurang prospektif sehingga mempengaruhi hasil penjualan. Hal ini ditunjukkan dengan adanya banyak pelaku usaha yang meninggalkan usaha produk *hair cream* dengan beralih pada produk *men's hair style gel*;
- 6.18. Bahwa pelaku usaha di pasar *men's hair style cream* hanya terdapat beberapa pelaku usaha, dengan perusahaan yang memiliki pangsa pasar tertinggi adalah Mandom;

- 6.19. Bahwa pangsa pasar Mandom di pasar *Men's hair style cream* mencapai lebih dari 67%, sedangkan pangsa pasar Unilever dan Sara Lee kecil;
- 6.20. Bahwa berdasarkan keterangan dari Unilever diperoleh keterangan sebagai berikut:
1. Unilever tidak akan melakukan kebijakan untuk menaikkan harga produk baik produk *deodorant roll on* maupun produk *men's hair style cream*;
 2. Unilever belum memiliki kebijakan apapun terhadap produk baru yang diambil alih dari Sara Lee pasca pengambilalihan;
 3. Bahwa Unilever berencana akan melakukan promosi mencapai [...] terkait proses pengambilalihan;
 4. Bahwa sebelum proses ini, Unilever pernah melakukan kebijakan untuk menyatukan dua merek minyak rambut "Clear" dan "Brisk", sehingga muncul merek baru yaitu "Clear by Brisk";
 5. Unilever akan melakukan kebijakan tersebut jika biaya yang dikeluarkan untuk memasarkan beberapa produk sejenis terlalu besar;
 6. Bahwa biaya terbesar yang harus dikeluarkan dalam memasarkan dua produk sejenis adalah biaya promosi dan distribusi;
 7. Bahwa kebijakan harga untuk pasar *deodorant roll on* dan *men's hair style cream* akan mengikuti harga pasar, terutama untuk produk *men's hair style cream* karena pasar tersebut dikuasai oleh pelaku usaha lain;
- 6.21. Bahwa menurut keterangan pesaing yang memproduksi *deodorant roll on* khusus pria dan *men's hair style*, pengambilalihan Sara Lee oleh Unilever bukan merupakan ancaman;
- 6.22. Bahwa dilihat dari laporan keuangan tiga tahun terakhir tidak menunjukkan adanya unsur kepailitan di PT Sara Lee Body Care Indonesia, Tbk. Adapun *trend* dari laporan keuangan PT Sara Lee Body Care Indonesia, Tbk adalah sebagai berikut:



VII. TENTANG KONSENTRASI PASAR

7.1. Nilai konsentrasi pasar dapat menunjukkan tingkat persaingan dalam suatu pasar/industri. Nilai konsentrasi dalam suatu pasar dapat dihitung melalui Hirschman **Herfindahl** Index (HHI). *Hirschman Herfindahl Index* (HHI) dihitung dengan memperhatikan jumlah dan pangsa pasar semua perusahaan yang ada di pasar;

7.2. HHI dapat dirumuskan sebagai berikut:

HHI = $\sum (S_i)^2$, dimana S = pangsa pasar setiap perusahaan di suatu pasar

7.3. Nilai HHI untuk Produk *Body Wash & shower gel*

Tahun 2009	
Pra Akuisisi	Post Akuisisi
1106	1638

7.4. Nilai HHI untuk Produk *Deodorant Roll On*

Tahun 2009	
Pra Akuisisi	Post Akuisisi
1967	2647

7.5. Nilai HHI untuk Produk *Men's Hair Style Cream*

Tahun 2009	
Pra Akuisisi	Post Akuisisi
3001	3308

7.6. Berdasarkan hasil perhitungan HHI di atas, maka Notifikasi Pengambilalihan Unilever terhadap Sara Lee akan dilakukan analisa lebih lanjut untuk pasar *deodorant roll on* dan pasar *men's hair style cream*.

VIII. TENTANG HAMBATAN MASUK PASAR

8.1. Hambatan Absolut

8.1.1. Pasar *Deodorant Roll On*

8.1.1.1 Hambatan absolut berupa regulasi pemerintah, lisensi pemerintah, hak kekayaan intelektual;

8.1.1.2 Dalam pasar *deodorant roll on* tidak ditemukan ada regulasi pemerintah dan hak kekayaan intelektual yang menyebabkan pelaku usaha baru sulit masuk ke dalam pasar;

8.1.1.3 Dalam memasarkan produk *deodorant roll on* hanya diperlukan izin dari BP POM, sehingga dalam industri *deodorant roll on* tidak

ada regulasi khusus dalam mendistribusikan produk *deodorant roll on*;

8.1.1.4 Dengan demikian, tidak terdapat hambatan absolut untuk masuk ke pasar *deodorant roll on*.

8.1.2. Pasar *Men's Hair Style Cream*

8.1.2.1 Dalam pasar *men's hairstyle cream* tidak ditemukan ada regulasi pemerintah dan hak kekayaan intelektual yang menyebabkan pelaku usaha baru sulit masuk ke dalam pasar;

8.1.2.2 Dalam memasarkan produk *deodorant roll on* hanya membutuhkan izin dari BP POM, sehingga dalam pasar *men's hair style cream* tidak ada regulasi khusus dalam mendistribusikan produk *men's hair style cream*;

8.1.2.3 Dengan demikian, tidak terdapat hambatan absolut untuk masuk ke pasar *men's hair style cream*.

8.1.3. Hambatan Struktural

Pasar *Deodorant Roll On*

8.1.3.1 Hambatan struktural berupa kondisi penawaran dan permintaan, dalam hal ini misalnya jika *incumbent* menguasai *supply* yang diperlukan untuk melakukan produksi (misalnya sumber daya alam), perusahaan yang ada menguasai akses terhadap teknologi tinggi, *network effect* yang kuat, skala ekonomi, *sunk cost* yang besar dan biaya yang harus dikeluarkan jika konsumen beralih ke produk lain (*consumer's switching cost*) yang tinggi;

8.1.3.2 Berdasarkan fakta di atas, biaya yang diperlukan untuk masuk ke dalam pasar *deodorant roll on* tidak besar dan tidak membutuhkan teknologi tinggi, sehingga tidak ada hambatan masuk pasar *deodorant roll on* karena teknologi;

8.1.3.3 *Switching cost* yang harus dikeluarkan konsumen untuk beralih ke merek lain jika ada kenaikan harga di produk Unilever tidak besar, sehingga dalam *pasar deodorant roll on*, konsumen dapat berpindah jika salah satu merek mengalami kenaikan harga;

8.1.3.4 Biaya yang hilang (*sunk cost*) dari pasar *deodorant roll on* adalah biaya periklanan (*advertising*) dan bukan merupakan faktor utama dalam industri ini;

8.1.3.5 Bahwa dengan adanya produk *deodorant roll on* yang bersifat premium, maka hal tersebut membuktikan bahwa pasar deodoran memiliki pasar tersendiri;

- 8.1.3.6 Adanya perubahan jumlah pelaku usaha dalam pasar *deodorant roll on* dan peningkatan pangsa pasar setiap tahunnya oleh hampir semua pemain dalam pasar tersebut menunjukkan bahwa tidak ada hambatan untuk masuk dan keluar dari pasar dan keseimbangan untuk saling bersaing antara pelaku usaha di pasar;
- 8.1.3.7 Dengan demikian, tidak ada hambatan struktural di pasar *deodorant roll on*.

Pasar Men's Hair Style Cream

- 8.1.3.8 Pasar *men's hair style cream* merupakan pasar yang sudah jenuh dan tidak akan berkembang, sehingga tidak dimungkinkan lagi ada pengembangan teknologi untuk pasar ini, dimana konsumen, khususnya konsumen muda, telah beralih ke produk *men's hair style gel*;
- 8.1.3.9 *Switching cost* di pasar *men's hair style cream* tidak besar, sehingga konsumen dapat beralih ke merek lain dan juga produk lain di luar pasar *men's hair style cream*;
- 8.1.3.10 Penguasaan pasar *men's hair style cream* oleh pelaku usaha lain dan penguasaan pasar yang kecil oleh Unilever tidak akan berdampak banyak pasca pengambilalihan Sara Lee oleh Unilever;
- 8.1.3.11 Dengan demikian, tidak terdapat hambatan struktural yang dilakukan oleh *incumbent* dalam pasar *men's hair style cream*.

IX. TENTANG PERILAKU ANTI PERSAINGAN

9.1. Kemungkinan Kerugian Konsumen melalui Perilaku Unilateral

9.1.1. Pasar *Deodorant Roll On*

- 9.1.1.1 Untuk pasar *deodorant roll on* kecil kemungkinan ada kerugian konsumen jika dilakukan perilaku anti persaingan pasca pengambilan oleh Unilever, dimana jika ada kenaikan harga *deodorant roll on* oleh salah satu merek, maka konsumen akan beralih ke produk lain;
- 9.1.1.2 Tidak adanya hambatan masuk pasar dalam pasar *deodorant roll on* memudahkan pelaku usaha baru untuk masuk ke pasar dan akan bersaing dengan *incumbent*, sehingga *incumbent* akan kesulitan untuk mendominasi pasar karena pelaku usaha baru akan memberikan inovasi untuk menyaingi produk *incumbent*;

- 9.1.1.3 Kondisi tidak adanya hambatan masuk pasar akan menciptakan inovasi dan efisiensi yang dilakukan pelaku usaha untuk dapat tetap bersaing dengan pelaku usaha lain dalam pasar tersebut;
- 9.1.1.4 Dengan demikian, kemungkinan kerugian konsumen melalui perilaku unilateral kecil, karena tidak adanya hambatan masuk pasar dalam pasar *deodorant roll on*.
- 9.1.2. Pasar *Men's Hair Style Cream*
 - 9.1.2.1 Pasar *men's hair style cream* yang jenuh, kemungkinan kecil menciptakan adanya kerugian konsumen melalui tindakan unilateral di pasar *men's hair style cream* adalah kecil, hal ini disebabkan konsumen akan cenderung berpindah ke pasar *men's hair style gel*, khususnya konsumen muda;
 - 9.1.2.2 Penguasaan pangsa pasar di atas 60% di pasar *men's hair style cream* oleh pelaku usaha lain, tidak akan mengalami perubahan berarti pasca pengambilalihan Sara Lee oleh Unilever, karena pelaku usaha lain akan tetap mampu menjadi *leader* di pasar *men's hair style cream*;
 - 9.1.2.3 Dengan demikian, kemungkinan kerugian konsumen karena tindakan unilateral adalah kecil, karena kondisi pasar yang jenuh dan pasar *men's hair style cream* yang dikuasai bukan oleh Unilever namun oleh pelaku usaha lain.
- 9.2. Kemungkinan Kerugian Konsumen melalui Tindakan Kolusif
 - 9.2.1. Pasar *Deodorant Roll On*
 - 9.2.1.1 Kemungkinan adanya tindakan kolusif pasca pengambilalihan Sara Lee oleh Unilever dengan pelaku usaha lain di pasar *deodorant roll on* adalah kecil. Hal ini disebabkan karena tidak adanya hambatan masuk ke pasar *deodorant roll on* dan adanya produk premium yang mengakibatkan konsumen dapat berpindah ke produk lain yang tidak melakukan kolusif;
 - 9.2.1.2 Pemasaran produk *deodorant roll on* yang beragam, menciptakan kendala bagi pelaku usaha untuk melakukan tindakan kolusif. Hal ini karena ada pelaku usaha yang langsung memasarkan produknya langsung ke konsumen tanpa ada distributor (MLM), sehingga tindakan kolusif dalam mengatur harga dan pasokan di pasar *deodorant roll on*;
 - 9.2.1.3 Berdasarkan analisa di atas, kemungkinan kerugian konsumen melalui tindakan kolusif adalah kecil pasca pengambilalihan Sara Lee oleh Unilever.

9.2.2. Pasar *men's hair style cream*

- 9.2.2.1 Kondisi pasar *men's hair style cream* yang tidak mungkin lagi berkembang dan kecil kemungkinan menciptakan kerugian konsumen dari perilaku kolusif, karena tidak akan menciptakan keuntungan terhadap pelaku usaha dimana konsumen akan beralih ke pasar lain;
- 9.2.2.2 Dengan demikian, kemungkinan kerugian konsumen melalui tindakan kolusif pasca pengambilalihan adalah kecil.

X. EFISIENSI

- 10.1. Efisiensi dihitung berdasarkan kebijakan perusahaan pasca pengambilalihan dibandingkan dengan sebelum dilakukannya pengambilalihan;
- 10.2. Dilihat dari bahan baku dalam pembuatan produk *deodorant roll on* dan produk *men's hair style cream*, maka dengan adanya akuisisi ini pada akhirnya PT Unilever Indonesia Tbk, dapat memungkinkan membeli bahan baku dalam jumlah yang lebih banyak dengan harga yang lebih rendah;
- 10.3. Pengambilalihan Sara Lee oleh Unilever akan menciptakan efisiensi dengan bertambahnya kapasitas produksi, namun hal ini harus memperhatikan biaya-biaya lain yang termasuk pada biaya variabel (*variable cost*) yang dapat menciptakan *sunk cost*;
- 10.4. Berdasarkan pernyataan-pernyataan dari Unilever mengenai kebijakan pasca pengambilalihan, efisiensi akan dapat tercapai. Hal ini didasari dari kebijakan yang telah dilakukan Unilever terhadap produk lain. Jika biaya yang dikeluarkan untuk memasarkan produk-produk Unilever dan produk-produk dari Sara Lee menciptakan kenaikan biaya yang sangat tinggi, maka akan dilakukan peleburan merek yang akan menciptakan efisiensi karena bahan baku yang digunakan untuk barang di pasar bersangkutan yang sama tidak jauh berbeda;
- 10.5. Selanjutnya, Unilever tetap akan melihat kondisi dan perkembangan harga pasar baik *deodorant roll on* dan *men's hair style cream*, sehingga tercipta inovasi dan efisiensi pasca pengambilalihan;
- 10.6. Dengan demikian, efisiensi pasca pengambilalihan Sara Lee oleh Unilever akan tercipta dari segi biaya sehingga menguntungkan konsumen.

XI. KEPAILITAN

- 11.1. Salah satu alasan pelaku usaha melakukan pengambilalihan adalah untuk menghindari terhentinya Badan Usaha tersebut untuk beroperasi di pasar/industri;
- 11.2. Apabila kerugian konsumen lebih besar jika Badan Usaha tersebut keluar dari pasar/industri dibandingkan tetap berada dan beroperasi di pasar/industri, maka

tidak terdapat kekhawatiran berkurangnya tingkat persaingan di pasar berupa Praktik Monopoli dan/atau Persaingan Usaha Tidak Sehat yang diakibatkan oleh pengambilalihan tersebut;

- 11.3. Berdasarkan fakta di atas, proses pengambilalihan Sara Lee oleh Unilever bukan berdasarkan atas alasan kepailitan, namun dikarenakan Sara Lee akan fokus kepada industri makanan dan minuman;
- 11.4. Berdasarkan Laporan Keuangan dari Sara Lee, Tim tidak menemukan indikasi terjadinya kepailitan Sara Lee, walaupun terjadi penurunan keuntungan dari Sara Lee dari Tahun 2007 – 2009;
- 11.5. Dengan demikian, tidak ada kekhawatiran tindakan praktik monopoli atau persaingan usaha tidak sehat pasca pengambilalihan.

XII. KESIMPULAN

Menimbang fakta-fakta dalam notifikasi dan analisa terhadap dampak yang terjadi pasca pengambilalihan Sara Lee oleh Unilever, diperoleh kesimpulan:

- 12.1. Pasar bersangkutan yang menjadi perhatian Komisi pada pengambilalihan ini adalah pasar *deodorant roll on* dan pasar *men's hair style cream*;
- 12.2. Berdasarkan fakta dan analisa, tidak ditemukannya hambatan masuk pasar untuk pasar *deodorant roll on*, dikarenakan pelaku usaha mudah untuk keluar masuk ke pasar. Proses pembuatan *deodorant roll on* tidak memerlukan teknologi tinggi menyebabkan kecilnya hambatan masuk ke pasar *deodorant roll on*;
- 12.3. Berdasarkan fakta dan analisa, tidak ditemukannya hambatan masuk pasar untuk pasar *men's hair style cream*, karena kondisi pasar yang sudah jenuh dan tidak mungkin berkembang lagi;
- 12.4. Berdasarkan fakta dan analisa, tidak ada perilaku anti persaingan yang mungkin menciptakan kerugian bagi konsumen pasca pengambilalihan Sara Lee oleh Unilever, karena perbedaan pemasaran produk yang berbeda dari setiap pelaku usaha yang menyebabkan kesulitan dalam pengaturan harga dan pemasaran;
- 12.5. Berdasarkan fakta dan analisa, efisiensi akan tercapai karena bahan baku untuk *deodorant roll on* dan *men's hair style cream* milik Unilever dan Sara Lee sama sehingga menciptakan efisiensi terhadap biaya-biaya variabel;
- 12.6. Berdasarkan fakta dan analisa, pengambilalihan Sara Lee oleh Unilever tidak didasarkan karena alasan kepailitan, maka tidak ada kekhawatiran terjadinya praktik monopoli dan/atau persaingan usaha tidak sehat pasca pengambilalihan.

XIII. PENDAPAT KOMISI

Berdasarkan kesimpulan di atas, Komisi mengeluarkan Pendapat Tidak Keberatan (*No Objection*) terhadap proses Pengambilalihan Unilever Terhadap Sara Lee.

Jakarta, 7 Oktober 2010

Ketua KPPU,

t.t.d.

Prof. Dr. Tresna P. Soemardi