

## Internal Organization Analysis Of Unilever

Adi Neka Fatyandri<sup>1</sup>, Defen<sup>2</sup>, Deviana Lie<sup>3</sup>, Jason<sup>4</sup>, Jesty<sup>5</sup>, Jolin<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Universitas Internasional Batam

Fakultas Bisnis dan Manajemen, e-mail: adi.neka@uib.edu

<sup>2</sup>Universitas Internasional Batam

Fakultas Bisnis dan Manajemen, e-mail: 2141027.defen@uib.edu

<sup>3</sup>Universitas Internasional Batam

Fakultas Bisnis dan Manajemen, e-mail: 2141093.deviana@uib.edu

<sup>4</sup>Universitas Internasional Batam

Fakultas Bisnis dan Manajemen, e-mail: 2141288.jason@uib.edu

<sup>5</sup>Universitas Internasional Batam

Fakultas Bisnis dan Manajemen, e-mail: 2141152.jesty@uib.edu

<sup>6</sup>Universitas Internasional Batam

Fakultas Bisnis dan Manajemen, e-mail: 2141125.jolin@uib.edu

### ARTICLE INFO

Article history:

Received 30 April 2023

Received in revised form 2 Mei 2023

Accepted 10 Juni 2023

Available online Juli 2023

### ABSTRACT

*The outbreak of Covid-19 in 2020 has brought downturn to the global economy and many companies went bankrupt during the epidemic. However, according to Unilever's financial report for the first half year, its sales fell only by 1.6% and its financial situation is still stable. The reason for it is not only for Unilever's action of taking Covid-19 as normalization, but also for its differentiation strategies, which make Unilever a competitive enterprise when the consumer products are in demand in Covid-19. Through the literature research method, this article uses the combination of SWOT (strengths, weaknesses, opportunities and threats) and PEST (political, economic, social and technological factors) models to explore the internal and external environments of Unilever in 2020, and concludes that under the multiple impacts of the external environment, Unilever still has great opportunities to make development relying on its own excellent internal conditions.*

**Keywords:** *Unilever, Internal organization, SWOT, and Pest*

### Abstrak

Wabah Covid-19 pada tahun 2020 telah membawa penurunan ekonomi global dan banyak perusahaan bangkrut selama epidemi. Namun, menurut laporan keuangan Unilever semester pertama, penjualannya hanya turun 1,6% dan kondisi keuangannya masih stabil. Alasannya bukan hanya karena tindakan Unilever menjadikan Covid-19 sebagai normalisasi, tetapi juga karena strategi diferensiasinya, yang menjadikan Unilever sebagai perusahaan yang kompetitif ketika produk konsumen diminati di masa Covid-19. Melalui metode penelitian literatur, artikel ini menggunakan kombinasi model SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dan PEST (faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi) untuk mengeksplorasi lingkungan internal dan eksternal Unilever pada tahun 2020, dan menyimpulkan bahwa di bawah berbagai dampak lingkungan eksternal, Unilever masih memiliki peluang besar untuk melakukan pengembangan dengan mengandalkan kondisi internalnya sendiri yang sangat baik.

*Received April 30, 2023; Revised Mei 2, 2023; Accepted Juni 22, 2023*

**Kata kunci:** Unilever, internal, organisasi, SWOT, dan PEST

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pada tahun 1929, Lever bersaudara menandatangani perjanjian dengan Margarine Unie untuk membentuk Unilever. Saat ini, Unilever adalah salah satu perusahaan produk konsumen terbesar di dunia, dengan lebih dari 400 merek dan jangkauan global 2,5 miliar orang di 190 negara. 400 merek ini terutama dibagi menjadi tiga bisnis utama seputar produk konsumen yaitu *Food and Refreshment*, *Home Care*, dan *Beauty and Personal Care*.

Industri produk konsumen sangat kompetitif dan memiliki sejumlah pesaing. Di pasar produk perawatan pribadi, Unilever bersaing ketat dengan *Proctor & Gamble* dan *Colgate-Palmolive*, dan di pasar kondisioner kain, Unilever bersaing ketat dengan *Comfort*, *Kuschelweich*, *Cajoline*, *Coccolino*, *Mimosin*, *Robijn*, dan *Bamsoline*.

Hampir tidak ada hambatan untuk masuk ke dalam industri produk konsumen, sehingga ada banyak pesaing, bahkan setiap negara memiliki perusahaan yang sudah mapan. Namun, Unilever, sebagai perusahaan Inggris-Belanda, mengoperasikan lebih dari 400 produk di 190 negara di seluruh dunia, dan dengan latar belakang ekonomi global akibat Covid-19, penjualan Unilever hanya turun 1,6%. Pasalnya, Unilever masih berupaya untuk menciptakan serangkaian diferensiasi seperti diferensiasi harga dan produk di pasar produk konsumen dengan diferensial rendah tersebut.

### 1.2. Tujuan

Artikel ini bertujuan untuk menganalisis lingkungan internal organisasi Unilever dengan menggabungkan model SWOT dan PEST, dan mengetahui peluang dan tantangan keunggulan kompetitif yang berbeda yang dihadapi Unilever dalam beberapa tahun terakhir, sehingga dapat memberikan pengalaman kepada perusahaan sedemikian rupa. industri yang kompetitif seperti produk konsumen.

### 1.3. Manfaat

Manfaat penelitian ini dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari Unilever dengan metode untuk mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal yang membentuk operasi saat ini dan masa depan serta membantu mengembangkan tujuan strategis Unilever. Manfaat penelitian ini juga menambah kerangka kerja yang digunakan untuk menentukan faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi yang dapat memengaruhi bisnis saat ini dan di masa mendatang bagi Unilever.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Analisis Internal Unilever

#### 2.1.1. Kemampuan keuangan

Total aset Unilever stabil secara finansial dan meningkat sejalan dengan peningkatan kewajiban persyaratan operasional [7]. Pada saat yang sama, Unilever memiliki delapan departemen terkait keuangan utama termasuk tim keuangan yang sangat baik, keuangan rantai pasokan dan keuangan pabrik, dan perpajakan [8], sehingga mereka memiliki kemampuan manajemen keuangan yang kuat. Namun, menurut analisis keuangan dari tahun 2012 hingga 2016, solvabilitas dan likuiditas Unilever lemah, serta terdapat potensi risiko utang [7].

#### 2.1.2. Kepemimpinan organisasi

Profil pertumbuhan kepemimpinan Unilever terdiri dari tiga poin berikut:

- a. Menetapkan visi pertumbuhan (pertumbuhan adalah kriteria kunci untuk perilaku karyawan Unilever);
- b. Mempromosikan pertumbuhan melalui implementasi dan memotivasi orang lain untuk mendorong pertumbuhan;
- c. Pastikan komitmen karyawan terhadap pertumbuhan.
- d. Sebagai perusahaan global, para pemimpin Unilever perlu memiliki versi global, menurut survei Floris Maljers pada tahun 1992, anggota dewan Unilever berasal dari enam negara yang berbeda, dengan hampir setiap perusahaan yang beroperasi termasuk ekspatriat [9]. Dan saat ini, Direktur Eksekutif Unilever

---

Joanne Lu, Nils Andersen, ketua dewan, dan anggota Dewan lainnya telah bekerja di berbagai negara atau untuk perusahaan global, yang bermanfaat bagi perkembangan global Unilever.

### 2.1.3. Kemampuan pemasaran produk

- a. Strategi Terpusat dan Merampingkan Merek: Pada tahun 1990-an, Unilever memiliki lebih dari 2.000 merek, tetapi penjualan tetap lesu. Saat itu, CEO global Unilever Niall Fitzgerald memutuskan untuk mereformasi dan menghilangkan beberapa merek. Pada tahun 2003, setelah serangkaian eliminasi dan reorganisasi merek, jumlah merek Unilever dikurangi menjadi 400 dan terus meningkatkan pengaruh merek inti. Pada tahun 2008, 80% dari penjualan Unilever disediakan oleh 20% dari merek intinya, sangat meningkatkan kemampuan kontrol merek Unilever [7].
- b. Lokalisasi: Karena masyarakat lokal memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang kebutuhan lokal, di Unilever, manajer tim bertanggung jawab untuk mengidentifikasi bakat dari universitas lokal untuk dipupuk untuk "Indianisasi", "Australiansiasi", "Brasilisasi", dll. [9] Di pada saat yang sama, Unilever terus membeli perusahaan lokal untuk mengurangi persaingan [10]. Misalnya, untuk memasuki pasar AS, Unilever memilih mengakuisisi Chesebrough-Ponds, karena 75% produk Chesebrough-Ponds dijual di AS. Namun, tidak setiap akuisisi berhasil. Misalnya, pemosisiannya tumpang tindih dengan pemosisian merek Unilever sendiri. Akuisisi pasta gigi MEGAMAN di China sempat gagal dan akhirnya merek tersebut menghilang.
- c. Strategi harga rendah: Pada tahun 2009, CEO Unilever Paul Polman mengubah strategi harga pendahulunya untuk mendorong penjualan yang lebih besar dengan harga yang lebih rendah [11]. Namun, strategi harga rendah tidak dapat dipertahankan selamanya karena margin laba yang terlalu rendah akan mengurangi profitabilitas perusahaan dan menyebabkan persaingan pasar yang ganas.
- d. Portofolio produk dan merek yang beragam: Lini produk Unilever panjang dan dalam. Di Cina, ada enam merek besar yang fokus pada produk sampo dan perawatan rambut, antara lain TRESemmé, Hazeline, Lux, Dove, Seedology, dan Clear. Dan rangkaian Hazeline dibagi menjadi enam kategori: Shampo Multi-Perawatan, Shampo Minyak Kilau Hitam 2-in-1, Shampo Anti-Ketombe Tahan Lama Black Shine, Shampo Anti-Ketombe Multi-Perawatan, Pengontrol Minyak Tahan Lama Sampo Anti Ketombe dan Shampo Anti Rontok Conditioning. Pada saat yang sama, portofolio merek Unilever bervariasi dari satu negara ke negara lain, dengan merek ditambahkan dan dikurangi untuk menemukan bauran produk yang paling cocok.

## 3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif adalah metode penelitian yang menggambarkan ciri-ciri populasi atau fenomena yang diteliti dari internal organization Unilever. Metodologi deskriptif ini lebih menitikberatkan pada "apa" subjek penelitian daripada "mengapa" subjek penelitian. Metode ini terutama berfokus pada deskripsi sifat segmen demografis tanpa berfokus pada "mengapa" fenomena tertentu terjadi. Dengan kata lain, "menggambarkan" subjek penelitian tanpa menutupi "mengapa" itu terjadi. Metode penelitian deskriptif dapat digunakan dalam berbagai cara dan untuk berbagai alasan. Namun, sebelum masuk ke survei apa pun, tujuan survei dan desain survei sangat penting. Meskipun mengikuti langkah-langkah ini, tidak ada cara untuk mengetahui apakah seseorang akan memenuhi hasil penelitian. Pendekatan deskriptif yang digunakan yaitu analisis SWOT dan PEST.

Analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) adalah metode untuk mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal yang membentuk operasi saat ini dan masa depan serta membantu mengembangkan tujuan strategis. Analisis SWOT tidak terbatas pada perusahaan. Individu juga dapat menggunakan analisis SWOT untuk terlibat dalam introspeksi konstruktif dan membentuk tujuan peningkatan pribadi. Analisis PEST adalah kerangka kerja yang digunakan untuk menentukan faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi yang dapat memengaruhi bisnis saat ini dan di masa mendatang. Ini dimaksudkan untuk membantu kepemimpinan perusahaan memprediksi perubahan yang akan datang di pasar mereka dan mengembangkan strategi untuk beradaptasi.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Matriks SWOT

Matriks SWOT memiliki kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sebagai berikut.

#### 4.1.1. Kekuatan

- a. Posisi keuangan yang stabil dan kekuatan keuangan yang kuat
- b. Pemimpin berpengalaman dengan visi globalisasi

- c. Strategi merek terpusat dan kontrol merek yang kuat
- d. Lokasi
- e. Penjualan lebih besar dengan harga lebih rendah
- f. Portofolio produk dan merek yang beragam
- 4.1.2. Kelemahan**
  - a. Solvabilitas dan likuiditas lemah
  - b. Pembunuh merek nasional dan memiliki banyak akuisisi yang gagal
  - c. Persaingan pasar yang ganas disebabkan oleh harga rendah
- 4.1.3. Peluang**
  - a. Lingkungan internasional damai (Politik)
  - b. Di beberapa negara, seperti China, memperluas keterbukaannya dan menurunkan pajak (Politik)
  - c. Dibatasi oleh berbagai hukum dari berbagai negara (Politik)
  - d. Kebangkrutan bisnis lokal karena covid-19 (Ekonomi)
  - e. Meningkatnya permintaan untuk produk konsumen dan kosmetik kelas atas (Masyarakat)
  - f. Peningkatan kesadaran lingkungan (Masyarakat)
  - g. Perkembangan teknologi digital dan internet (Teknologi)
- 4.1.4. Ancaman**
  - a. Perjanjian perdagangan bebas antara Inggris dan negara-negara Eropa tidak pasti karena Brexit (Politik)
  - b. Di beberapa negara, seperti Amerika, menerapkan kebijakan perdagangan konservatif (Politik)
  - c. Penyempurnaan hukum paten internasional (Politik)
  - d. Krisis ekonomi global akibat Covid-19 (Ekonomi)
  - e. Fluktuasi nilai tukar antara Pound dan Euro tidak menentu. (Ekonomi)
  - f. Munculnya perusahaan lokal (Masyarakat)

Peluang dan tantangan Unilever hidup berdampingan di lingkungan eksternal. Meskipun lingkungan internasional pada umumnya damai, perusahaan global, seperti Unilever, perlu bersiap untuk secara aktif menanggapi situasi Brexit yang tidak pasti dan kebijakan perdagangan AS lebih lanjut. Karena undang-undang dan peraturan yang berbeda di negara yang berbeda, Unilever tunduk pada batasan yang berbeda di negara yang berbeda. Wabah Covid-19 pada tahun 2020 telah menyebabkan ekonomi global menurun, tetapi Unilever menanggapi epidemi tepat waktu dan mengambil kesempatan untuk melakukan penelitian untuk melawan Covid-19, yang mengurangi dampak epidemi pada Unilever. Tarikan permintaan sosial dan perkembangan teknologi juga telah menciptakan peluang bagi Unilever untuk lebih memperluas operasinya.

Di lingkungan internal, kekuatan Unilever lebih kuat dari kelemahannya. Unilever berusaha meningkatkan penjualannya melalui berbagai metode pemasaran. Ditambah dengan arus kas yang stabil dan citra merek yang baik, Unilever memiliki kekuatan yang kuat. Namun, bertambahnya utang dan bangkitnya perusahaan lokal masih menjadi kelemahan Unilever dalam proses bisnis yang tidak bisa diabaikan begitu saja.

## **5. PELUANG DAN TANTANGAN DIFERENSIASI**

### **5.1. Diferensiasi produk**

Unilever tidak hanya menganggap produknya sebagai alat penghasil keuntungan, tetapi yang lebih penting, mengejar strategi diferensiasi untuk meningkatkan daya saing organisasi [12]. Melalui riset pasar untuk merek es krim Unilever Magnum di Pakistan, ditemukan bahwa dibandingkan dengan es krim lainnya, kualitas dan rasa Magnum membuatnya menarik bagi konsumen secara unik [13]. Namun, sebenarnya saat pertama kali terjun ke negara berkembang, Unilever biasanya mengambil strategi harga murah, seperti Fair & Lovely, karena masyarakat di negara berkembang seringkali lebih mementingkan harga produk [14].

### **5.2. Diferensiasi lainnya**

Selain diferensiasi produk yang paling penting, Unilever juga melakukan diferensiasi di bagian lain. HUL, memenuhi berbagai kebutuhan pelanggannya melalui penyesuaian produk dan layanan [15], dan Sagit, anak perusahaan makanan Unilever di Italia, bahkan membagi gudangnya berdasarkan lokasi dan tingkat geografis, seperti stasiun primer, sekunder, pra-penyimpanan, dan transfer, untuk menginternalisasi pengelolaan dan perencanaan rute transportasi [16].

### **5.3. Peluang dan tantangan**

Dari lingkungan eksternal, peluang dan ancaman Unilever hidup berdampingan; tetapi dari lingkungan internal, manajemen Unilever yang hebat, situasi keuangan yang stabil, dan citra yang baik membuat kelebihanannya melebihi kerugiannya, dan itulah sebabnya Unilever selalu menjadi pemimpin dalam industri

produk konsumen. Wabah Covid-19 di tahun 2020 membuat produk konsumen banyak diminati dan penjualan Unilever tidak turun terlalu banyak di paruh pertama tahun karena dorongan tersebut. Lebih penting lagi, di antara sejumlah produk konsumen, Unilever dibedakan, memungkinkan konsumen mengenali kualitas dan bersedia menanggung harga yang sesuai. Namun, bukan berarti dengan mengadopsi strategi yang berbeda, Unilever tidak perlu mempertimbangkan ancaman yang dibawa oleh kebangkitan perusahaan lokal. Misalnya, di Cina, manajemen standar pasar teh dan rasionalisasi harga telah membuat teh lokal semakin populer, sehingga penjualan dan margin keuntungan merek teh Unilever Lipton turun secara signifikan. Pada saat yang sama, ditambah dengan kebijakan perdagangan Amerika Serikat yang selalu berubah dan nilai tukar internasional Pound dan Euro akibat Brexit, Unilever menghadapi tantangan besar dalam transaksinya. Namun, sebagai perusahaan internasional yang telah berbisnis selama hampir 200 tahun, status keuangan Unilever yang stabil dan tim kepemimpinan yang sangat baik memberikannya kemampuan manajemen risiko yang memadai; dan dalam hal produk, strategi diferensiasi Unilever dalam penjualan produk memungkinkan Unilever memiliki landasan di konsumen. Artinya, meskipun Unilever akan melakukan beberapa penyesuaian strategis di masa mendatang, Unilever masih memiliki basis pelanggan yang stabil. Oleh karena itu, dengan kekuatan dan kekuatannya yang besar, meskipun menghadapi perubahan lingkungan eksternal, Unilever masih memiliki peluang untuk berkembang di masa depan.

## 6. KESIMPULAN DAN SARAN

Meskipun internal organisasi menimbulkan tantangan besar bagi Unilever, akumulasi citra merek dan akumulasi konsumen Unilever di berbagai pasar selama bertahun-tahun sudah cukup untuk membantu Unilever mengatasi kesulitan tersebut. Demikian pula, dalam menghadapi ketidakpastian dalam situasi internasional, operasi Unilever di berbagai negara merupakan cara yang efektif untuk mengurangi risiko. Oleh karena itu, meskipun saat ini Unilever menghadapi ancaman yang pasti dan tidak pasti, masih ada keyakinan yang cukup untuk percaya bahwa Unilever memiliki kemampuan untuk melawan ancaman. Selain itu, inovasi berkelanjutan dan strategi pengembangan berkelanjutan dapat memberi Unilever banyak ruang untuk berkembang di masa depan.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] J. A. Czepiel, R. A. Kerin, Competitor analysis, in: Handbook of marketing strategy, 2012, pp.528. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781781005224>
- [2] G. Jones, P. Miskell, European integration and corporate restructuring: the strategy of Unilever, c. 1957-c. 19901, in: The Economic History Review, 2005, pp.113-139. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0289.2005.00300.x>
- [3] P. T. Sandvik, E. Storli, Big business and small states: Unilever and Norway in the interwar years<sup>1</sup>, in: The Economic History Review, 2013, pp.109-131. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0289.2012.00660.x>
- [4] MD Mishler, Currency turmoil, price, and profit in global markets: How to manage the risks of volatile foreign currency exchange rates, in: Journal of Accountancy, 2017, Vol. 223, No. 3
- [5] H. J. Wilson, P. R. Daugherty, Collaborative intelligence: humans and AI are joining forces, in: Harvard Business Review, 2018
- [6] G. M. Maina, Influence of organizational and technology factors on Digital Media integration in new product launch projects. A case of Unilever, Kenya, 2017
- [7] L. Ma, Financial Analysis of Unilever Company, 2017
- [8] M. R. Ahmed, The RACI Matrix and its implications: a case of Unilever, 2019
- [9] F. A. Maljers, Inside Unilever: The evolving transnational company, in: Harvard Business Review, 1992
- [10] M. Hitt, J. Harrison, R. D. Ireland, A. Best, Attributes of successful and unsuccessful acquisitions of US firms, in: British Journal of Management, 1998 pp.91-114. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00077>
- [11] A. O. Patrick, Unilever chief increases sales, but profit margins suffer, in: Wall Street Journal, August 7-9, p. 5.
- [12] J. I. Dirisu, O. Iyiola, O. S. Ibidunni, Product differentiation: A tool of competitive advantage and optimal organizational performance (A study of Unilever Nigeria PLC), European Scientific Journal, 2013, vol.9, No.34

[13] Y. Ze, H. Abbas, T. Hussain, H. Jiao, Analyzing the differentiation strategies of big companies competing with each other, in: Strategic Management, 2018, vol. 23, br. 3, str. 25-37, DOI:10.5937/StraMan18030252

[14] S.U. Haque, Y. Jahan, R. Siddique, T. Tasnim, S. Roy, Marketing Analysis of Unilever, in: Total Quality Management, 2015

[15] K. Raj, P. S. Aithal, A. 'Desi'Multinational–A Case Study of Hindustan Unilever Limited, in: in: International Journal of Engineering Research and Modern Education (IJERME), volume 2, issue 1, pp. 16-27

[16] F. Calza, R. Passaro, EDI network and logistics management at Unilever-Sagit, in: Supply Chain Management, 1997, Vol. 2 No. 4, pp. 158-170, DOI: <https://doi.org/10.1108/13598549710191322>