

## Kijk uit Lipton, hier komt Oolong!

*Een oud product wordt opgewarmd*

In 2737 v.Chr. was de Chinese keizer Shen Nung water aan het koken onder een boom met de naam *Camellia Sinensis*. Er vielen wat bladeren in de ketel en het resultaat was een aftreksel, dat bij de keizer in de smaak viel. Zo werd volgens het verhaal de thee geboren. Dit ongeluk stond aan de basis van de opiumoorlogen, de annexatie van Hongkong en de rituelen waardoor thee in de belangrijke theedrinkende landen China, Japan en Groot-Brittannië veel meer is geworden dan alleen maar een drankje.

De [Thomas J. Lipton Company](#) zit al in de theehandel sinds de Cutty Sark en andere theeklippers probeerden zo snel mogelijk Kaap Hoorn en Kaap de Goede Hoop te rondren om hun oogst uit het Verre Oosten als eerste in de Europese en Amerikaanse koffiehuisen te krijgen. In de jaren negentig was de fut geheel uit de inzakkende theemarkt verdwenen. Marktleider [Unilever](#) wilde het ouderwetse product nieuw leven inblazen en nam om de verkoop van Lipton en zijn andere leidende merken, Brook Bond, PG Tips, Red Label en Taaza, te stimuleren zijn toevlucht tot een enorme verkooppromotie, compleet met humoristische personages. Later ging het er in deze saaie handel warmer aan toe door afkoeling.

We kunnen de grilligheid van de consument ('Weg met de frisdranken') op een rijtje zetten. Frisdranken waren de rage van de jaren tachtig, toen de colafabrikanten allerhande 'light'-versies aan hun assortiment toevoegden en experimenteerden met allerlei smaken. Vervolgens klonk het: 'Weg met de sportdranken'. Dat waren de modedrankjes van het eind van de jaren tachtig en het begin van de jaren negentig, toen de frisdrankmarkt stagneerde en de colafabrikanten groeimogelijkheden zochten. Daarna was het: 'Weg met bubbelwater met een smaakje', zoals Oasis en Perrier. Die hadden een enorm succes in het begin van de jaren negentig, toen ze een gezondheidssensatie waren. En tenslotte moest de koffie eraan geloven. Deze eerbiedwaardige ouwe getrouwe had klappen gehad van de frisdranken, maar is weer in opkomst nu de mensen zich beginnen af te keren van alcoholhoudende dranken en de ondernemers het koffiehuis hebben herontdekt. De moderne 'warme' drank is echter ijsthee. Jawel, ijsthee. Dat is in feite ijskoude thee in een fles of blikje, klaar voor gebruik, zonder moeite, zonder koken en zonder theezakjes.

IJsthee is niet nieuw. We kunnen de uitvinding van de ijsthee traceren tot de wereldtentoonstelling van 1904 in St. Louis. In de verstikkende hitte van Missouri kon Richard Blechynden, verkoper van Indische thee en Ceylonthee, met geen mogelijkheid zijn hete drankje kwijt. In opperste wanhoop gooide hij een lading ijsblokjes in zijn thee, waarna hij ontdekte dat de toeschouwers alles wel achterover wilden slaan, als het maar koud was. IJsthee in een blikje is ook niet nieuw. Het bestaat al sinds het begin van de jaren zeventig, maar speelde altijd een bescheiden rol op de drankmarkt.

### *Smaak toevoegen*

Het nieuwe element is de smaak. [Snapple](#) begon deze trend in de Verenigde Staten en bouwde een regionale cultbeweging op met behulp van gebottelde ijsthee met absurde smaken als veenbes, perzik en framboos. Snapple bottelde zijn thee terwijl die nog warm was van het zetten en bood de consument een drank die beter smaakte. Voordat Snapple op de markt kwam, boden Lipton en anderen ijsthee aan in de smaken puur en citroen. Jonge, trendsettende consumenten haalden Snapple rechtstreeks uit de koelvitrine in de buurtsuper en de delicatessenwinkel en dronken het zo uit de fles. De thee met een smaakje bleek een voltreffer. De consumenten wilden wel eens af van de traditionele cola en zochten naar nieuwe smaken. Ze bleken zich maar voor een beperkte periode op nieuwe producten te kunnen concentreren, en wilden steeds weer nieuwe drankjes proberen. Ze waren geïnteresseerd in de zogenaamde 'New Age'-dranken die appelleerden aan hun verlangen naar een gezondere, lichtere verfrissing. De consumenten reageerden positief op de beweringen dat de New-Age-dranken puur natuur, zonder calorieën, ontspannend en verfrissend waren. De steeds mobiele consumenten waren ook blij met het gemak en de ruime verkrijgbaarheid van kant-en-klare thee.

### *Teams vormen*

De ijstheemarkt had een beperkte omvang, maar de grote spelers merkten de snelle groei op en reageerden direct. [Coca-Cola](#) deed de eerste zet door de handen ineen te slaan met [Nestlé](#), en Coca-Cola Nestlé Refreshments op te zetten, waarbij Coca-Cola's krachtige distributienetwerk werd gecombineerd met Nestlé's ervaring in thee en het merk Nestea. [Pepsi-Cola](#) volgde en bundelde zijn krachten met de Thomas J. Lipton Company. Barq's activeerde zijn theemerk Luzianne, A&W kondigde aan dat het Tetley thee ging produceren en distribueren, Cadbury kwam voor de dag met het onbekende

All Seasons dat moest dienen als zijn theepartner en Perrier bundelde de krachten met Celestial Seasonings.

Lipton was al nr. 1 op de theemarkt, maar, gezien de voordelen van de samenwerking met Nestlé voor Coca-Cola, was Pepsi van mening dat de combinatie van Pepsi's kracht op het gebied van de distributie en Liptons toonaangevende positie in de thee een alliantie zou opleveren die niet kon mislukken. Volgens de president van Lipton werd het merk dankzij de nieuwe verbintenis voortaan 'net zo algemeen verkrijgbaar als Pepsi'.

De kant-en-klare-theemarkt werd enorm gestimuleerd door de tussenkomst van Pepsi, Coca-Cola en hun concurrenten. Een waarnemer merkte op dat de ijstheemarkt tussen 1990 en 1991 weliswaar met 50 procent gegroeid was, maar toch nog steeds een kleine markt was. Het begon overigens wel bijzonder vol te worden op deze markt. Als gevolg van al deze aandacht kwamen er in 1991 en 1992 maar liefst bijna 200 nieuwe soorten kant-en-klare thee bij. De categorie thee groeide in 1992 nog eens met 50 procent en in 1993 nog een keer met hetzelfde percentage. Deze groei werd veroorzaakt door de concurrentie, doordat het saaie imago van thee werd afgestoft en het een nieuwe rol kreeg als natuurlijke, gezondere drank. Verder kwam uit wetenschappelijk onderzoek naar voren dat thee bij laboratoriummuizen bepaalde soorten kanker onderdrukte en verband zou kunnen houden met een lager cholesterolgehalte. Lipton, Nestea en Snapple lokten klanten met nieuwe smaken en wezen erop dat ijsthee makkelijker, sneller en in grote hoeveelheden te drinken is omdat er geen koolzuur aan toegevoegd wordt.

Hoewel de verkoop van Coca-Cola/Nestlé's Nestea enorm steeg, groeide die van Snapple en Lipton nog sneller. Nestea richtte dientengevolge zijn promotieactiviteiten specifiek op de groep van 18 tot 29 jaar, met een reclameoffensief dat bestond uit sponsoring en proefmonsters. Het stuurde er een 'Afkoelingskaravaan' van vijf achttienwiels demonstratievrachtwagens op uit naar 60 sportevenementen, themaparken en stranden.

Pepsi ging door met zijn cola-achtige marketing voor Lipton-thee. In de radioreclame werd gezegd dat Snapple 'aangelengd poeder' was, maar dat Lipton 'echt gezet' werd. Pepsi promootte Lipton ook in de supermarkt door klanten 'aanbiedingspakketten' voor te houden, met daarin van elke nieuwe drank een fles: Lipton Original, Ocean Spray Limonade en AllSport sportdrank. Pepsi ging bovendien

een tournee van de Rolling Stones sponsoren, en wilde daaraan een enorm programma met proefmonsters koppelen.

Dankzij deze inspanningen leek Liptons thee klaar om Coca-Cola/Nestlé van de troon te stoten. Deze combinatie was zeer vroeg op de markt gekomen, maar raakte desondanks achter in de ijsthee-oorlog. Lipton pakte marktaandeel af van Snapple en Nestea. Een waarnemer merkte op dat Pepsi het met Lipton en de New-Age-dranken beter had gedaan dan het systeem van Coca-Cola. Coca-Cola en Nestlé maakten bekend dat zij hun relatie beëindigden, wat voortgekomen zou kunnen zijn uit Pepsi's succes. Coca-Cola zou in eerste instantie verantwoordelijk worden voor de marketing van kant-en-klare Nestea, terwijl Nestlé zich zou richten op kant-en-klare koffie. Volgens analisten zou Coca-Cola in de nieuwe opzet sneller en flexibeler worden, doordat het niet over elk besluit hoefde te onderhandelen met Nestlé.

#### *Vanuit het oosten nadert Oolong*

Net op het moment dat Lipton de leiding lijkt te gaan nemen op de 'nieuwe thee'-markt, doemt er een gevaar op uit het geboorteland van de thee. Het bedrijf Shin Shii, een nauwelijks bekende drankfabrikant uit een stoffige industriestad in zuidelijk Taiwan, heeft zich op de Taiwanese drankmarkt ontpopt als 'giant killer'. In 1985 lanceerde Shin Shii de Kai Shii Oolong thee, een kant-en-klare ijsthee in blik. Hoewel ijsthee populair was in andere landen rond de Grote Oceaan, zoals Japan, hadden de Taiwanese nog nooit van ijsthee gehoord. Zij dronken uitsluitend vers gezette hete thee. Vanaf 1991 voerden Shin Shii en zijn reclamebureau Metaphysical Punctuality Advertising Company een ongebruikelijke reclamecampagne die vele miljoenen kostte. Het was de bedoeling dat Kai Shii de stap zou maken van de achterste planken in de winkel om buurtsuperketens, kruidenierszaken, hypermarkten en zelfbedieningsgroothandels. De advertenties verkondigden dat Kai Shii de keuze was van een 'nieuw soort mensen' in een 'nieuwe wereld', en lieten 'neo-mensen' zien, die afkomstig waren uit alle leeftijdsgroepen, zelfs uit de traditiegebonden oudere generatie. De advertenties poneerden Kai Shii als natuurlijke drank voor mensen die belang hechtten aan hun gezondheid en het milieu. Sommige advertenties dreven de spot met beschonken zakenlieden die buitenlandse sterke drank dronken. Ze werden afgebeeld naast frisse Kai Shii theedrinkers.

In 1993 reisde Kai Shii's reclameteam naar China om beelden te maken van Chinese boeren in kleurrijke traditionele kostuums. Deze beelden werden gebruikt in

Kai Shii advertenties die inspeelden op de emoties die werden veroorzaakt door de nauwer wordende banden tussen Taiwan en China. De advertenties wonnen de eerste prijs op het filmfestival van Cannes.

Dankzij de agressieve reclame domineert Kai Shii nu de uit bijna 100 merken bestaande Oolong-sector van de Taiwanese kant-en-klare-theemarkt. Het aandeel van Kai Shii is verdubbeld tot 25 procent van de totale markt en 70 procent van het Oolong-theesegment. De consumptieve vraag naar kant-en-klare ijsthee heeft bovendien een behoorlijke deuk geslagen in de verkoop van koolzuurhoudende frisdrank. De frisdrankverkoop in Taiwan is met 16 procent gekelderde, terwijl de verkoop van kant-en-klare dranken verdubbeld is. Deze ontwikkeling in de verkoop heeft vooral Coca-Cola en Pepsi hard getroffen, waarop Pepsi plannen aankondigde om de kosten te verminderen.

Vervolgens werden de Kai Shii-advertenties op mondiaal niveau gebracht, met in de hoofdrol jonge Chinezen die in New York woonden en Europeanen in Londen en Parijs. In het op de buitenlandse markt gerichte offensief van Shin Shii vormden deze advertenties slechts de openingssalvo's. De directie is van plan om de Amerikaanse markt op te gaan en daarbij gebruik te maken van de vaardigheden die men in Taiwan heeft opgedaan.

Shin Shii krijgt bij het betreden van Westerse markten te maken met het probleem dat de consumenten kennis moeten maken met de milde, geelbruine Oolong thee. Lipton en Pepsi worden geconfronteerd met het probleem van een nieuwe concurrent die reeds heeft getoond ijsthee te kunnen verkopen en ten koste van marktaandeel van frisdrank. De lokale producenten zitten ook niet stil. Zij zijn nu van zins om hete thee te gebruiken om de cola en andere frisdranken die worden gekocht om 'onderweg' te drinken, te verdringen. Eind 1997 was Unilever druk doende om naast Liptonice ook een radicaal nieuwe manier te ontwikkelen om hete thee te verkopen. Nadat het enkele miljoenen euro's had besteed aan de ontwikkeling van warme blikjes die konden worden verkocht in buurtsupers en bij benzinstations, was het klaar om het product bij wijze van test op de markt te brengen in Manchester. Brooks Bond's PG Tips zal worden verkocht in blikjes die met een lipje geopend worden en in een verwarmde kast op de toonbank worden bewaard bij 56 °C. Naast PG Tips, met of zonder suiker, zullen Red Mountain-koffie, gezoet of ongezoet, en Choky, het grootste Franse merk warme chocolademelk, verkrijgbaar zijn. Kijk uit Oolong, Brook Bond is in aantocht!

## Vragen

1. Op welke basis kunnen bedrijven de ijstheemarkt segmenteren?
2. Welke potentiële marktsegmenten kun je noemen?
3. Op welke wijze zou je de vraag in de ijstheemarkt en in de verschillende segmenten proberen te voorspellen?
4. Welk type marktstrategie zou Pepsi/Lipton moeten hanteren? Waarom? Hoe moet men Lipton-ijsthee (Liptonice) en Brook Bond thee in blik positioneren?
5. Welke marketingstrategie zou je Shin Shii aanraden voor zijn intrede in de markt, als je adviseur was van het bedrijf?
6. Hoe moet Shin Shii Kai Shii positioneren?

Bronnen: Sally D. Goll, 'Taiwan soft drink sales break for tea', *Wall Street Journal* (29 juli 1994), p. A&B, gebruikt met toestemming van de *Wall Street Journal*. Zie ook: Laurie M. Grossman, 'Coca-Cola, Nestlé are ending venture in tea and coffee but plan other ties', *Wall Street Journal* (30 augustus 1994), p. B3; Laura Bird, 'Trouble is brewing for Snapple as rivals fight for iced tea sales', *Wall Street Journal* (9 Juni 1994), p. B4; Eric Sfiligoj, 'Ladies and gentlemen and beverages of all ages', *Beverages World* (april 1994), 42-47; Gerry Khermouch, 'Nestea iced tea plans summer push', *Adweek* (21 maart 1994), 13; Michael J. McCarthy, 'Competition heats up iced-tea industry', *Wall Street Journal* (15 juni 1993), p. B1; Kevin Goldman, 'Snapple goes big time for new age drink', *Wall Street Journal* (20 april 1993), p. B6; Greg W. Prince, 'Tea for all', *Beverage World* (april 1992), 24-32; Maggie Urry, 'Tea in a can is hot tip from Brook Bond', *Financial Times* (13 december 1997), 4; Gary Mead, 'Brewing a healthier image for tea', *Financial Times*, 7 april 1997 (FT web archives); 'Twinings', [HTTP://WWW.TWININGS.COM](http://www.twinings.com), 'Tea Council', [HTTP://WWW.TEACOUNCIL.CO.UK](http://www.teacouncil.co.uk)