



unimc
UNIVERSITÀ DI MACERATA



Corso di Fondamenti di marketing internazionale a.a. 2023-2024

Caso alla Lezione 6 - Il lancio di un prodotto sul mercato internazionale: il caso Van Den Berg (Unilever)

elena.cedrola@unimc.it

<http://docenti.unimc.it/docenti/elena-cedrola>

DIPARTIMENTO DI
ECONOMIA E DIRITTO

Prof.ssa Elena Cedrola
Ordinario di Economia e Gestione delle
Imprese - Direttore Dipartimento di
Economia e Diritto Unimc



II LANCIO DI UN PRODOTTO SUL MERCATO INTERNAZIONALE

IL CASO VAN DEN BERG (UNILEVER)

Unilever: the story in short

<https://www.unilever.com/about/who-we-are/our-history/> Filmati – Lipton –

Unilever history

Unilever è nata nel 1930 dalla fusione di due aziende (alimentare – igiene personale).

- Margarine Unie (Netherlands)
- Lever Brothers (UK)



Unilever facts

Unilever is one of the world's leading fast-moving consumer goods companies with products sold in over 190 countries. More than 3.4 billion consumers worldwide use a Unilever product on any given day.

- The turnover was €60.1 billion turnover in 2022
- 59% of the business is in emerging markets
- 14 brands have sales of more than €1 billion in 2022
- 14 brands in the top 50 most chosen FMCG brands globally
- 127,000 people work for Unilever
- 280 factories operated by Unilever
- Unilever has 28 Sustainable Living brands. They grew 69% faster than the rest of the business and deliver 75% of the company's growth



Sun

Our primary natural resource, the sun evokes Unilever's origins in Port Sunlight and can represent a number of our brands. Flora, Slim·Fast and Omo all use radiance to communicate their benefits.



Hand

A symbol of sensitivity, care and need. It represents both skin and touch.

Flower

Represents fragrance. When seen with the hand, it represents moisturisers or cream.



Sauces or spreads

Represents mixing or stirring. It suggests blending in flavours and adding taste.



Bowl

A bowl of delicious-smelling food. It can also represent a ready meal, hot drink or soup.



Bee

Represents creation, pollination, hard work and bio-diversity. Bees symbolise both environmental challenges and opportunities.



DNA

The double helix, the genetic blueprint of life and a symbol of bio-science. It is the key to a healthy life. The sun is the biggest ingredient of life, and DNA the smallest.



Hair

A symbol of beauty and looking good. Placed next to the flower it evokes cleanliness and fragrance; placed near the hand it suggests softness.



Palm tree

A nurtured resource. It produces palm oil as well as many fruits – coconuts and dates – and also symbolises paradise.



Spoon

A symbol of nutrition, tasting and cooking.



Fish

Represents food, sea or fresh water.



Bird

A symbol of freedom. It suggests a relief from daily chores, and getting more out of life.



Wave

Symbolises cleanliness, freshness and vigour.

Liquid

A reference to clean water and purity



Spice & flavours

Represents chilli or fresh ingredients.



Sparkle

Clean, healthy and sparkling with energy.



Tea

A plant or an extract of a plant, such as tea. Also a symbol of growing and farming.





Lips

Represent beauty, looking good and taste.



Recycle

Part of our commitment to sustainability.



Frozen

The plant is a symbol of freshness, the snowflake represents freezing. A transformational symbol.



Heart

A symbol of love, care and health.



Ice cream

A treat, pleasure and enjoyment.



Particles

A reference to science, bubbles and fizz.



Container

Symbolises packaging - a pot of cream associated with personal care.



Clothes

Represent fresh laundry and looking good.

Mission e Vision

Unilever's **mission** is to "**add vitality to life.**" Meet everyday needs for nutrition, hygiene and personal care with brands that help people feel good, look good and get more out of life.

The company's **vision** is to **be engaged in creating a better future every day.** They want to inspire people to do many small actions that will help to make a big difference for the world, reducing the impact on environment.

Unilever's brands

Unilever is one of the largest consumer goods companies, with over 400 brands, operates in nearly all over the world.



Lipton is one of the world's greatest refreshment brands.

It's the world's best-selling tea brand, has been established for more than 100 years, and is available in more than 100 countries.



STORIA DEL TE'

- Leggenda: scoperto nel 2700 a.c. da imperatore della Cina Shan Nung
- Il primo carico di tè giunse ad Amsterdam nel 1610 per iniziativa della Compagnia delle Indie Occidentali
- Il consumo di tè si diffonde in Europa solo nel XVIII secolo

IL TE'

- E' la foglia essiccata di un arbusto sempreverde alto 10 metri (nelle coltivazioni 1 metro)
- Richiede clima caldo/umido
- Cresce a un'altitudine compresa tra 700 e 2200 metri
- Esistono 3 tipologie di raccolto:
 - Pekoe
 - Orange pekoe
 - Souchong

LA PRODUZIONE DEL TÈ'

- Raccolta
- Essiccazione
- Arrotolamento e lacerazione
- Fermentazione
- Essiccazione

Ne derivano 3 tipi di tè: neri, bruni o verdi

Paesi produttori di tè nel mondo

Paese	Tonnellate per anno (%)
India	28,6
Cina	20,6
Est Africa	12,82
Ceylon	9,36
Indonesia	6
Turchia	5,6
Russia	4,6
Giappone	3,6
Sud America	1,6
Altre	7,12

↓
70%

% espressa rispetto alla produzione mondiale

Devo lanciare un nuovo tè in Italia

Cosa faccio?

Che informazioni cerco?

... il tè in Italia

- Il 94% degli italiani tiene questo prodotto in casa, ma nella maggioranza non sono reali consumatori
- Si considera il tè come un prodotto indispensabile in casa
- In media un italiano beve 1 tazza di tè ogni 12 giorni, mentre in Gran Bretagna il consumo sale a quasi 4 tazze al giorno

Consumi di tè nel mondo

Paese	Tonnellate	Kg. Pro capite
India	480.000	0,57
Russia	315.000	0,87
Gran Bretagna	160.000	2,24
Turchia	130.000	2,73
Giappone	120.000	0,98
Pakistan	117.000	0,85
USA	90.000	0,35
Italia	3.200	0,05

Fonte: dati interni Van Den Berg

Consumi di tè in Europa

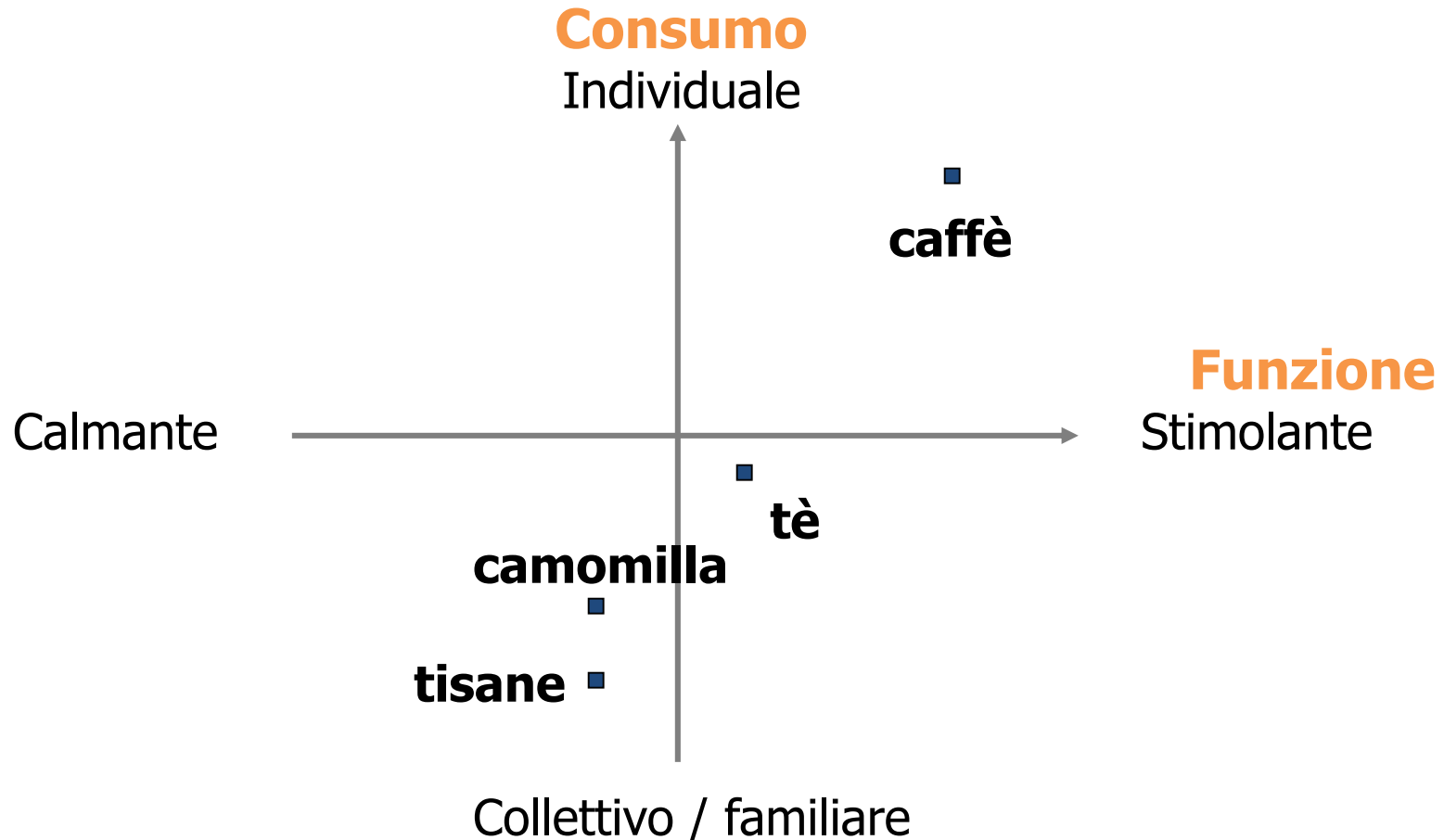
Paese	Consumi pro-capite (grammi)
Regno Unito	3.089
Irlanda	3.704
Paesi Bassi	659
Danimarca	605
Germania	241
Francia	181
Italia	63
Belgio e Lussemburgo	68
Spagna	18
Grecia	20
Portogallo	19

Fonte: dati interni Van Den Berg

Motivazioni del basso consumo di tè in Italia ⁽¹⁾

- Forte concorrenza del caffè (consumato quotidianamente in ogni momento della giornata)
- Diversa connotazione merceologica (il tè presenta un vissuto di relax, di consumo collettivo e familiare – il caffè ha una marcata caratterizzazione stimolante)

Posizionamento delle diverse bevande concorrenti del tè



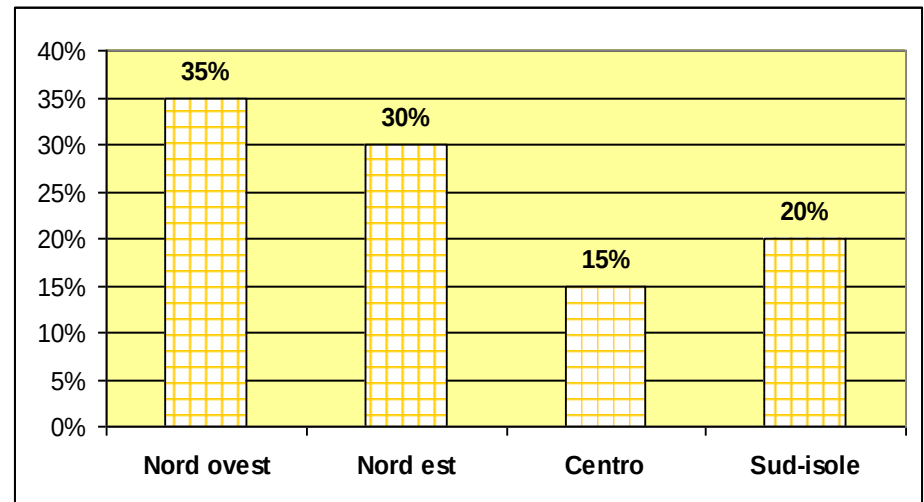
Motivazioni del basso consumo di tè in Italia ⁽²⁾

- **Caratteristiche climatiche** (paesi freddi: tè e caffè diluiti; paesi caldi: caffè non diluito, il tè è un infuso come camomilla e tisane → consumato anche freddo)
- **Non esistenza del fattore tradizione** (in Italia esiste una civiltà del vino)
- **Concorrenza di molti prodotti analcolici**

Caratteristiche del consumo di tè in Italia

- Maggiori consumi al nord, in particolare nord-ovest, al mattino e al pomeriggio in sostituzione di caffè e cappuccino
- Minor consumo al sud dove ha un vissuto simile alla camomilla (per i piccoli malesseri) E' una bevanda più femminile

Quote in valore per
Area geografica
Fonte: alimentarista
31/1/1991



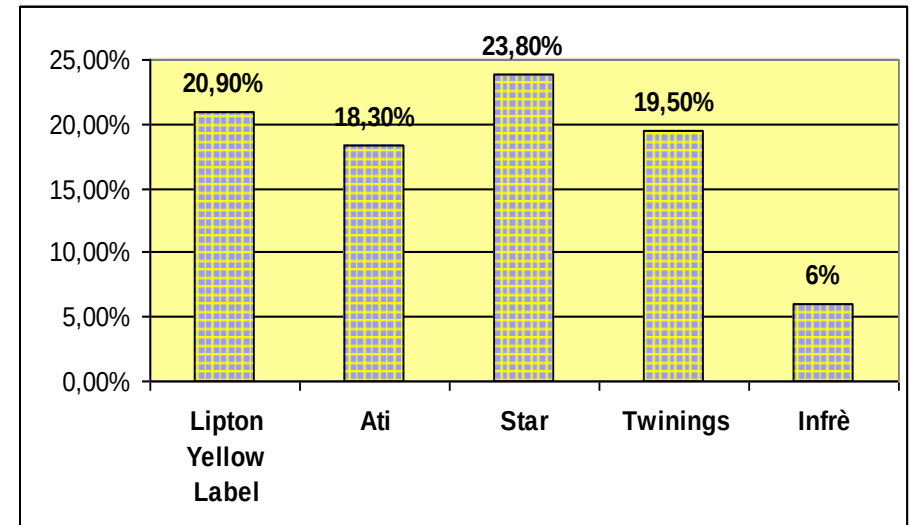
Il mercato italiano ⁽¹⁾

- Crescita a volume del 2% annuo
- Crescita a valore: 1990/1991 = +13%
1991 /1992 = +8%
1992/1993 = +6%
- Fatturato annuo 170 M.di di £
- Vendite per settore:
 - Tè neri 2.100 tonn. annue
 - Tè deteinati 460 tonn. annue (+)
 - Tè aromatizzati 130 tonn. annue (+)

Il mercato italiano (2)

- Marche presenti (copertura mercato 80%):
 - Ati (Del Monte Foods Italia)
 - Star
 - Twinings (D & C Bologna)
 - Lipton (Van Den Berg)

Fonte: Nielsen retail index



Quote di mercato

Dati in %	1990	1991	1992
Lipton Yellow Label	23,8	23,3	22,5
Ati	22,5	22,8	22
Star	21,4	21,5	23,9
Twinnings	20,5	22,5	23,8

Fonte: Nielsen Retail Index

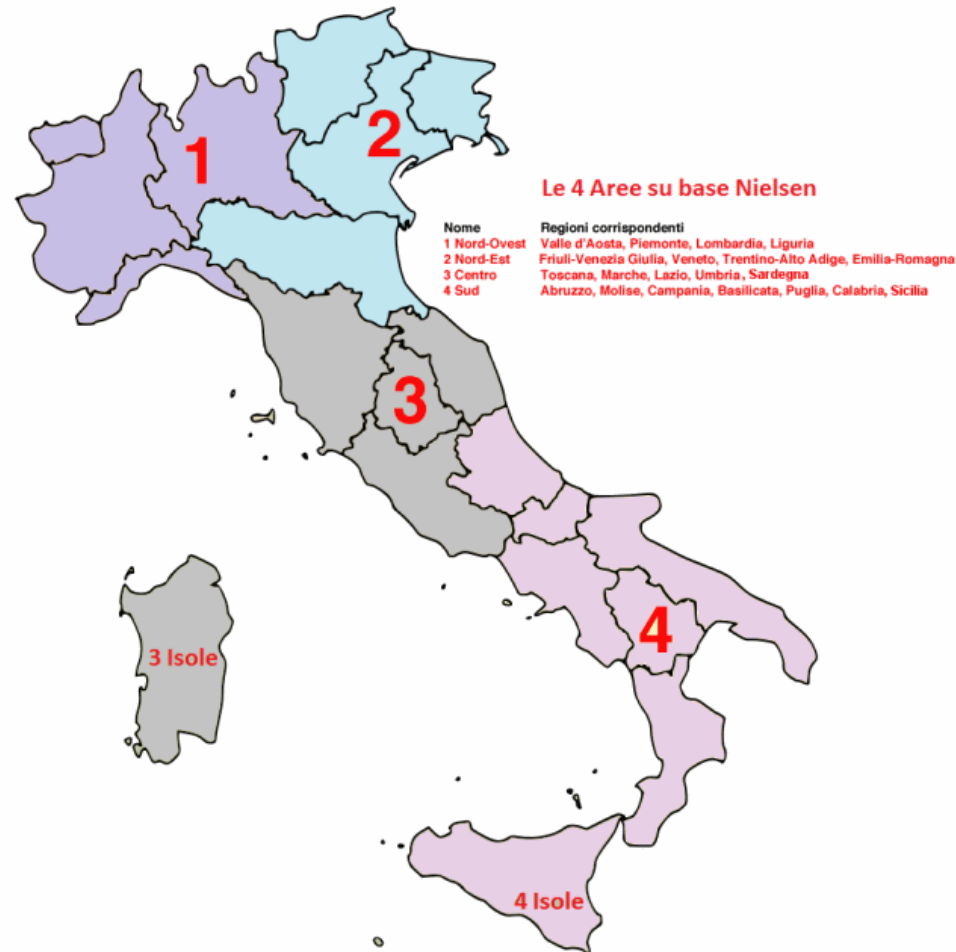
Il packaging

I tè neri vengono commercializzati sotto forma di

- Filtri
- Pacchetti
- Lattine

	1993	D-G 1993	D-G 1994
Filtri	93,7	92,6	94,3
Pacchetti	1,7	1,8	1,5
Lattine	4,6	5,6	4,2

Il mercato italiano diviso per aree Nielsen



Il mercato italiano diviso per aree Nielsen (filtri)

Il mercato italiano è diviso in 4 aree:

- A1 → nord ovest (Twinnings 25,3%
Lipton 24,7%)
- A2 → nord est (Lipton 30,9%
Star 26%)
- A3 → centro (Ati 34,4%
Star 21,5%)
- A4 → sud e isole (Star 43,1%
Ati 28,5%)

Il posizionamento delle marche nel mercato del tè caldo in Italia

Ricerca su un campione casuale di 1.000 massaie (età 20-60 anni, appartenenti a tutte le classi sociali, residenti su tutto il territorio nazionale)

	Conoscenza spontanea		Conoscenza complessiva
	1992	Var. 1989	spontanea + stimolata
Star	70%	(+13%)	93%
Ati	57%	(-5%)	93%
Lipton	55%	(+6%)	92%
Twinings	27%	(+4%)	54%
Infrè	26%	(+2%)	78%

Fedeltà del consumatore

79%	Acquista sempre la stessa marca
10%	Acquista la marca che capita
5%	Acquista sempre una marca nuova per il piacere di cambiare
4%	Acquista la marca in offerta speciale

Sovrapposizione d'uso delle marche (utilizzatrici)

	Ati	Lipton	Star	Twinings
Ati	100	26	26	21
Lipton	26	100	23	34
Star	36	31	100	23
Twinings	16	26	13	100

78

83

62

78

Immagine di marca ⁽¹⁾

TWININGS

E' la marca meglio caratterizzata agli occhi dei consumatori: destinata ad intenditori, offre una grande varietà di miscele tutte di grande qualità, raffinata e prestigiosa, diversa dalle altre marche, ha una bella confezione, è sinonimo di esperienza, ha sapore corposo e buon profumo

Si “offre volentieri agli amici senza il rischio di deluderli e sicuri di offrire una buona ospitalità”

Immagine di marca ⁽²⁾

LIPTON

Piace particolarmente ai giovani, è adatta a persone sportive, è una marca alla moda, attiva, dinamica, moderna, giovane, ha una bella pubblicità, è sinonimo di esperienza
E' una marca diffusa e facile da trovare

Immagine di marca ⁽³⁾

STAR

Non è una marca molto caratterizzata: si trova facilmente, è nota, è un prodotto naturale e genuino

ATI

Marca poco caratterizzata: è facilmente reperibile, nota e diffusa, è una marca classica

Immagine di marca ⁽³⁾

STAR

Non è una marca molto caratterizzata: si trova facilmente, è nota, è un prodotto naturale e genuino

ATI

Marca poco caratterizzata: è facilmente reperibile, nota e diffusa, è una marca classica

Sul mercato italiano esistono 2 segmenti

I PREZZI

Prezzi agosto '93 – gennaio '94

Twinnings (25f.) £. 2.947

Lipton YL (20f.) £. 2.293

Ati (20f.) £. 2.487

Star (20f.) £. 2.247

Per filtro

Twinnings £. 117,88

Lipton YL £. 114,65

Ati £. 124,35

Star £. 112,35

... alcune domande

- Attaccare Star, Twinings o entrambi?
- Tentare di riposizionare Lipton Yellow Label o lanciare un nuovo prodotto?

Decisione: lanciare un nuovo prodotto di qualità con 2 obiettivi: attaccare Twinings sul suo mercato (quota a valore del 5% nei primi 2 anni) e recuperare distintività su Star e Ati

ANALISI DEL CONCORRENTE DI RIFERIMENTO: TWININGS

Sono stati presi in considerazione:

- Distribuzione e dislocazione territoriale
- Qualità e ampiezza del portafoglio prodotti
- Prezzo
- Immagine

DISTRIBUZIONE

- NORD ITALIA (aree Nielsen 1 e 2)
 - GD
- clima

PRODOTTO

- Miscele di qualità
- Grande varietà di miscele commercializzate (tè neri, deteinati, aromatizzati, tisane e infusi) → gamma completa
- Nei tè neri le miscele più importanti sono: Earl Grey, English Breakfast, Darjeeling Himalaya, China Black

IMMAGINE

- Twinings è sinonimo di esperienza, tradizione, qualità, raffinatezza. “E’ il tè che fa scuola dal 1706”
- La sua forza è testimoniata dall’assenza di investimenti in pubblicità televisiva nel 1992 e 1993

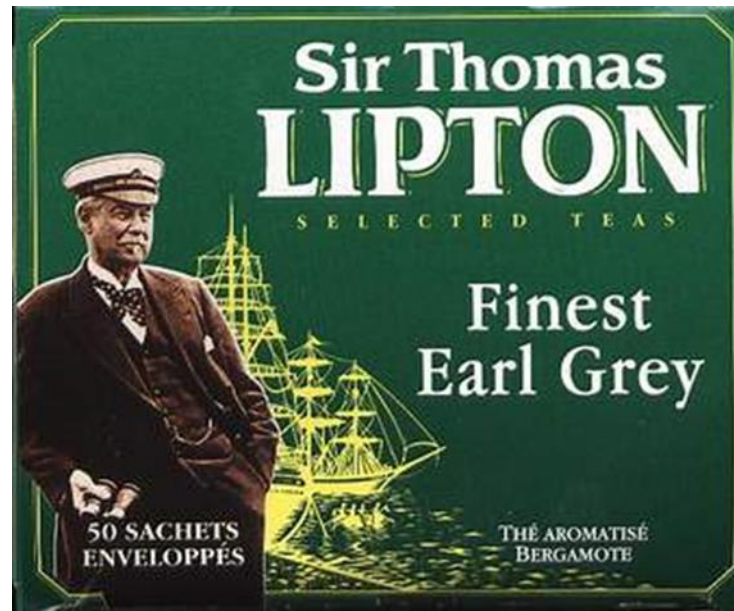
Investimenti in comunicazione (in M.di di £.)

	1990	1991	1992	1993
Twinnings	1.442	2.054	0	0
Ati	5.042	7.023	3.976	947
Star	5.029	10.610	7.626	5.696
Van Den Berg	4.628	7.640	3.046	11.462

TARGET DI CONSUMATORI

- Classe sociale più elevata
- Famiglie meno numerose
- Età maggiore
- Livello culturale maggiore
- Professione più frequente: studenti, impiegati, professionisti, lavoratori indipendenti

IL LANCIO DI UN NUOVO PRODOTTO: SIR THOMAS LIPTON



... difficoltà da affrontare

- I consumi di tè in Italia sono limitati (forte concorrenza del caffè). Verrà accettato il nuovo prodotto?
- Quanto tempo sarà necessario per la penetrazione sul mercato della marca, visto che il consumo medio annuo per famiglia è pari a 56 filtri, quindi la frequenza d'acquisto è molto bassa?
- Distribuzione reticente

Sir Thomas Lipton: la storia

- Personaggio realmente esistito (nasce a Glasgow nel 1850)
- Marinaio, avventuriero (Nel 1890 approda a Ceylon dove acquista numerosi terreni coltivati a caffè e li riconverte in coltivazioni di tè – Porta il suo tè in Inghilterra e diviene il fornitore ufficiale della corona)
- Navigatore sportivo (Partecipa 4 volte all'America's Cup)



IL LANCIO: decisioni prima della commercializzazione ⁽¹⁾

- Non venne effettuato nessun test di mercato
- Lanciato sul mercato italiano un prodotto già commercializzato in Europa
- Vennero scelte 4 miscele: Earl Grey, English Breakfast, Orange Windsor, Royal Ceylon
- Nessuna variazione rispetto al package adottato in Europa (20f – esposizione orizzontale/verticale)
- Prezzo unitario inferiore a quello di Twinings:
STL £. 2.880 1 filtro £. 114
Tw £. 2.947 1 filtro £. 117,88

IL LANCIO: decisioni prima della commercializzazione ⁽²⁾

- Comunicazione definita cercando di colpire i punti deboli di TW: marca troppo serie e aristocratica, un obbligo per chi voglia bere o offrire tè di qualità. STL è passione per il mare, avventura
Marzo '93 – maggio '93 → stampa
Novembre '93 – marzo '94 → televisione
Altre attività di comunicazione: sampling door to door (autunno '93) promozione sul punto di vendita insieme a Bahlsen (gennaio '94)

IL LANCIO: decisioni prima della commercializzazione ⁽³⁾

Distribuzione (un grande problema)

Esiste già una marca di qualità a gamma completa
STL non soddisfa un'esigenza insoddisfatta dei consumatori

Le caratteristiche della struttura distributiva italiana non sono favorevoli grossisti – grande distribuzione – grande distribuzione organizzata)

Van Den Berg ha dovuto dimostrare di credere nel prodotto (investimenti pubblicitari)

Cosa pensate sia successo?

Perché?

Fattori di insuccesso ⁽¹⁾

- Caratteristiche del mercato italiano
 - Concorrenza caffè
 - Condizioni climatiche
 - Pochi consumatori “di rito”
 - Con 3 confezioni la famiglia è “stoccata” per 1 anno
- Manca il piacere di provare nuove miscele
- Andamento del mercato in recessione (il consumatore nel '93 aveva iniziato a badare più al prezzo che alla qualità)

Fattori di insuccesso (2)

- Assenza di vantaggi per il distributore (massimizzare il rendimento dello spazio espositivo → 2 referenze costano di + e TW assicura la copertura del mercato di qualità (20% del mercato totale))
- Assenza di innovazione di prodotto per soddisfare esigenze insoddisfatte
- Scelta dell'aromatizzato non ottimale

Unilever cambia strategia

- Stop alla vendita di Sir Thomas Lipton sul mercato italiano
- Riposizionamento di Lipton Yellow Label
 - Nuovo testimonial (attore americano Tom Selleck)
 - Nuovo concept per la comunicazione (tè come bevanda per il relax)



Innovazioni di prodotto

- Gli squizable
 - I sun tea: te aromatizzati alla frutta (target giovani)
- > Non tutto andò bene
- Altro cambiamento: focus su benessere fisico e qualità





TEA CAN DO THAT.™ →



FIGHT DAMAGING
FREE RADICALS



NATURALLY
DECAFFEINATED



GREEN BRINGS
THE GOOD IN

[PRODUCTS](#) [TEA & HEALTH](#) [TEA EXPERTS](#) [WHAT'S NEW](#) [WHERE TO BUY](#) [RECIPES](#)



Dietary antioxidants are found in foods and beverages and help protect the body from the damaging effects of free radicals.

[WATCH A DEMO](#)

[LIPTON'S TEA & HEALTH CLUB](#) →



LIPTON PREMIUM
Tea Pods **New**
DESIGNED FOR USE WITH
HOME CAFE™ BREWERS
[FIND OUT MORE](#) →



ENJOY YOUR
ANTIOXIDANTS

Copyright © 2005 Unilever. All Rights Reserved

[Privacy Policy](#) | [Terms of Use](#) | [Questions & Comments](#) | [Site Map](#)

[Products](#) | [Tea & Health](#) | [Tea Experts](#) | [What's New](#) | [Where To Buy](#) | [Recipes](#) | [LIPTON's Tea & Health Club](#)

Innovazione

Lipton vi offre una nuova selezione di miscele pregiate di tè in cui rivive la tradizione del tè. Cinque ricette di tè nero e due ricette di tè verde per regalarvi momenti preziosi nell'evocazione di riti antichi nel mondo del tè.

- una migliore infusione: la mussola, prezioso tessuto tradizionalmente usato per filtrare il tè, è appositamente traforata in una trama fine per rilasciare tutto il gusto del tè;
- un miglior aroma: le foglie in pezzetti più grandi rimangono intatte grazie alla forma a sacchetti.



Home > I nostri brand > Alimentari > TéAti

TéAti



Inizia al meglio la giornata con la carica sana e naturale di tèAti.

Tè Ati: Il tè di famiglia

Una buona colazione è il segreto per cominciare bene la giornata. TèAti, da oltre 70 anni, accompagna la colazione delle famiglie italiane con un tè dal gusto inconfondibile, ottenuto selezionando con cura le foglie migliori e più aromatiche della pianta di tè.

Inizia al meglio la tua giornata con la carica sana e naturale di TèAti.

Innovazione

Da oggi, il gusto di sempre di TèAti si accompagna ad una nuova confezione, più comoda, più pratica e più conveniente grazie ai filtri rotondi e alla chiusura salvaroma

Dalla nostra linea di prodotti



TéAti 25 filtri

TéAti 25 filtri
deinatoTéAti 70 filtri
PROF.SSA ELENA CEDROLA – FONDAMENTI DI
MARKETING INTERNAZIONALE

Informazioni brands

- Seleziona -

I nostri brand

Il piacere della tavola
Vivere in salute
Bellezza e fascino
In casa
Unilever Foodsolutions

Navigazione veloce

- ▶ per gli investitori
- ▶ per leggere le news
- ▶ per chi vuole lavorare in Unilever

La concorrenza

Una volta messa a punto una corretta strategia i risultati migliorano e i concorrenti principali sono costretti a investire nuovamente in comunicazione:

- Convenzionale
- Non convenzionale



Secondo il rapporto Euromonitor 2018, con dati del 2017 le vendite di tè crescono del 7% (a volume) e del 6% (a valore), per un giro d'affari di 423 milioni di euro. Da qui al 2021, la previsione è di un +16% a valore e +14% a volume.

Aumentano le vendite di tè nero aromatizzato, tè verde e tè sfuso, percepito come di qualità superiore alla variante in bustine, venduta di solito al supermercato. La stagionalità (il tè si consuma soprattutto nei periodi freddi) lo penalizza un po', lasciando al caffè il titolo di bevanda calda più consumata. La lotta tra i due è ancora impari – un grammo di tè acquistato per ogni 84 di caffè – ma l'inseguitore guadagna terreno in fretta. A livello mondiale, del resto, resta dietro al caffè come valore, ma lo supera come numero di tazze bevute.

In Italia, le vendite si concentrano nella Gdo (80% dei volumi), mentre la metà del mercato è nelle mani di quattro player:

- Loacker (distributore del marchio Twinings),
- Star,
- Pompadour e Bonomelli.

La leadership del settore resta saldamente in capo a Twinings (la sua quota di mercato è del 17%), ma il rapporto Euromonitor registra la notevole crescita di Pompadour grazie alla popolarità dei suoi brand, Sir Winston tea su tutti. Ma anche gli italiani si difendono bene. Un nome su tutti Everton, azienda ligure nata nel 1947, giunta alla terza generazione e ampiamente internazionalizzata. Anch'essa trova un punto di forza nell'offerta differenziata (dal tè nero a quello verde, da quello bianco alle tisane). Gli ultimi dati parlano di 23 milioni fatturati e un miliardo di tazze vendute per ben 150 milioni di litri. Everton, inoltre, ha recentemente ampliato il suo stabilimento di Tagliolo Monferrato (Alessandria), introducendo innovazioni tecnologiche nella produzione e nei gestionali ed è parte del programma ELITE di Borsa Italiana rivolto alle aziende che vogliono crescere.

- <https://www.foodweb.it/2020/02/unilever-mette-in-vendita-il-marchio-lipton/>
- <https://www.beverfood.com/unilever-vende-il-settore-lipton-e-altri-te-al-fondo-cvc-capital-partners-per-e-45-miliardi-wd/>