

Over de ontwikkeling van het winkelmerk en de winkel als merk

binnen de levensmiddelen supermarkten in Nederland

Ton Luijten en Will Reijnders

SAMENVATTING De supermarktoorlog, ontketend in oktober 2003 door Albert Heijn, heeft de positie en ontwikkeling van winkelmerken en winkelformules sterk beïnvloed.

Op basis van internationaal onderzoek kan geconcludeerd worden dat het winkelmerk steeds vaker ingezet wordt als instrument voor winkelformulepositionering. Dit heeft een groeiend belang van het marktaandeel van de winkelmerken tot gevolg gehad. Op het moment dat de afstand tussen winkelmerken en fabrikantenmerken met betrekking tot kwaliteit, gepercipieerde waarde en vertrouwen kleiner wordt en op den duur prijs nog het enig duidelijk onderscheidende kenmerk is, wordt aan retailers de kans geboden winkelmerken in te zetten in het proces van het 'branden' van de winkelformule. Indien voorts retailers elkaar bevechten met een sterke focus op prijspromoties voor zowel fabrikantenmerken als winkelmerken wordt winkeltrouw ondermijnd en winkelduplicatie bevorderd. De door Albert Heijn gevoerde prijsoorlog gaf aanleiding tot het ontstaan van een dergelijke situatie. Dit artikel plaatst de Nederlandse ontwikkelingen in een internationale context.

Drs. T. Luijten studeerde bedrijfseconometrie aan de UvT en is als methodoloog verbonden aan GfK Panel Services Benelux bv. Met ingang van maart 2006 is hij benoemd als parttime lector Marketing aan de Hogeschool Utrecht.

Prof. dr. W.J.M. Reijnders studeerde bedrijfseconomie aan de UvT. Ook promoveerde hij aan deze instelling. Will Reijnders is als hoogleraar Retail Marketing verbonden aan de TIAS Business School van de UvT en TuE. Daarnaast vervult hij de functie van directeur bij het adviesbureau Van Spaendonck Management Consultants te Zaltbommel.

1 Inleiding

De laatste decennia bestaat er een groeiende interesse onder academici, marketing specialisten en onderzoekers voor het concept "brand equity". Keller (1993) noemt twee algemene motivaties voor bestudering van genoemd concept:

- om de waarde van een merk te schatten voor accounting-, aankoop- of fusie/overnamedoelstellingen;
- strategie gedreven redenen om de marketing productiviteit te verbeteren.

Het begrip "brand equity" is niet eenduidig gedefinieerd. Franzen (1998) geeft een overzicht van 24 verschillende omschrijvingen van het begrip, waar wij er twee van uitlichten:

- brand equity is the set of brand assets and liabilities linked to the brand, its name, and symbol, which adds or subtracts value to a product or service for a firm and/or its customers (David Aaker);
- brand equity is the differential effect that brand knowledge has on consumer response on marketing activity (Kevin Keller).

Belangrijke bijdragen op het gebied van het managen van merken zijn te vinden in Aaker (1996, 2004), Kapferer (2004) en Keller (1993, 2002, 2003). Gebaseerd op de definities/omschrijvingen onderscheidt Franzen vier onderdelen bij het concept:

- 1 de aanwezigheid van een merk in het brein van consumenten (bekendheid, associaties, imago...);
- 2 de gevolgen daarvan op het aankoopgedrag van consumenten;
- 3 het effect op de marktpositie en het financiële resultaat;
- 4 de merkwaarde die op de balans geactiveerd kan worden.

Het toepassen van “branding principles” is niet uitsluitend beperkt tot het “merken” van goederen en diensten, maar kan ook worden toegepast op bijvoorbeeld het “merken” van winkelformules.

De supermarktwereld in Nederland is al enkele jaren hevig in beroering. Een markant punt in de loop van de tijd is het moment dat Albert Heijn een halt wilde toeroepen aan haar verslechterende prijsimago onder consumenten. Daartoe loste zij in oktober 2003 het startschot voor een nog immer voortdurende prijzenoorlog.

Sinds die tijd spannen de verschillende supermarktketens zich tot het uiterste in om klanten te winnen en te binden. Een belangrijke rol zou daarbij weggelegd kunnen zijn voor de ontwikkeling van de winkelformule en de invloed daarop van winkelmerk/huismerk (private label) operaties. Sommige winkelformules voeren zelfs uitsluitend winkelmerken.

In dit artikel wordt allereerst aandacht besteed aan de ontwikkeling van de positie van de private labels en discounters in internationaal perspectief. Vervolgens wordt nagegaan in hoeverre internationale ontwikkelingen zich ook binnen onze grenzen afspelen. In de vierde paragraaf noemen we de in de literatuur aangetroffen kenmerken van sterke merken om vervolgens na te gaan hoe enkele van deze kenmerken (marge, consumentengedrag in termen van binding en gevoeligheid voor acties van concurrenten) zich binnen Nederland ontwikkeld hebben in de laatste jaren.

Tot slot kan geconcludeerd worden dat de internationale ontwikkelingen in Food Retailing ook in Nederland duidelijk zichtbaar zijn. De opkomst van discounters enerzijds en private labels anderzijds zetten de (fabrikanten van) merkartikelen duidelijk onder druk.

2 Recente ontwikkelingen in Food Retailing

Onlangs publiceerden Steenkamp, Koll en Geijskens (2004) de resultaten van een studie, uitgevoerd door AiMark/Universiteit van Tilburg in samenwerking met Europanel (GfK en TNS) en MetrixLab, naar de drijvende krachten achter het succes van Private Labels in West-Europese markten. Een aantal belangrijke bevindingen uit dit rapport wordt naar voren gebracht alvorens specifiek aandacht te gaan besteden aan de specifieke Nederlandse situatie. In het rapport wordt allereerst gesproken over enkele belangrijke trends in retailing die zich op wereldschaal afspelen:

- De opkomst van zeer grote Amerikaanse, Europese en Japanse retailketens die de noodzakelijke omvang en kracht hebben om op succesvolle wijze private label strategieën te ontwikkelen. Deze retailers verkrijgen in toenemende mate een pan-regionaal bereik.

- Van de verschillende winkelformules laten de discounters de sterkste groei zien. Opmerkelijk is daarbij dat het marktaandeel van discounters in West-Europa veel hoger is dan in de Verenigde Staten.

- Grote retailers breiden de productrange onder private labels uit aangezien private labels bijdragen aan het bouwen aan uniformiteit in uitstraling en standards. Met andere woorden, private labels worden in toenemende mate ingezet ten behoeve van het proces van retail branding: het positioneren van de winkelformule als merk met als doel winkeltrouw te bevorderen.

Uit het rapport valt verder af te leiden dat binnen Europa het succes van de private labels het hoogste is in het westelijke deel doch de ontwikkeling in het aandeel van de private labels in Centraal en Oost-Europa is erg hoog. Indien het assortiment ingedeeld wordt naar ‘voedingsmiddelen en dranken’, ‘huishoudelijke verzorging’ en ‘persoonlijke verzorging’ dan zien we dat het aandeel van de private labels het laagste is in ‘persoonlijke verzorging’, maar ook nu geldt dat de groei in aandeel van de private labels erg hoog is. Vanwege deze sterke groei neemt de druk op fabrikanten van merkartikelen alleen maar toe. Binnen categorieën van Fast Moving Consumer Goods is in de studie voorts een aantal belangrijke factoren geïdentificeerd die bijdragen aan de verklaring van het succes van private labels:

- minder advertising;
- achterblijven van activiteiten op het gebied van innovaties;
- weinig afstand tussen fabrikantenmerken en private labels met betrekking tot kwaliteit, waarde en vertrouwen;
- weinig onderscheid in verpakking tussen fabrikantenmerk en private label.

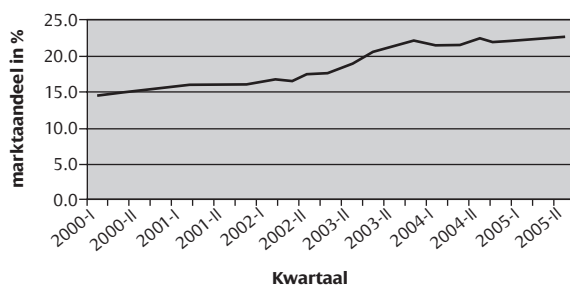
3 Recente ontwikkelingen in Food Retailing in Nederland

Interessant is het om na te gaan in hoeverre de hierboven geschetste ontwikkelingen aantoonbaar zijn binnen de Nederlandse levensmiddelendistributie. Daarbij beperken we ons tot het domein van de supermarktorganisaties in Nederland en laten derhalve de gespecialiseerde detailhandel in levensmiddelen buiten beschouwing.

Binnen dit gedefinieerde universum worden de organisaties Aldi, Lidl en Koopconsult (o.a. Dirk van de Broek en Bas van der Heijden) tezamen aangeduid met de term “Hard Discount”. De gedefinieerde markt kan op basis van bestedingen gekenschetst worden als een verzadigde markt waar weinig tot geen groei te behalen valt, zeker niet na het starten

van de prijzenoorlog in oktober 2003. Verzadiging wordt onder meer ingegeven door de bevolkingsontwikkeling, waarbij enerzijds de jaarlijkse aangroei in huishoudens terugloopt en we anderzijds geconfronteerd worden met een ontgroenende en vergrijzende samenleving. Ook de gerapporteerde aanwas van het aandeel van de huishoudens onder de armoedegrens oefent een negatieve kracht uit op de bestedingen. Binnen deze verzadigde markt kunnen we derhalve de groei van hard discounters zeer goed illustreren aan de hand van de ontwikkeling van het marktaandeel.

Figuur 1: Ontwikkeling marktaandeel Hard Discount

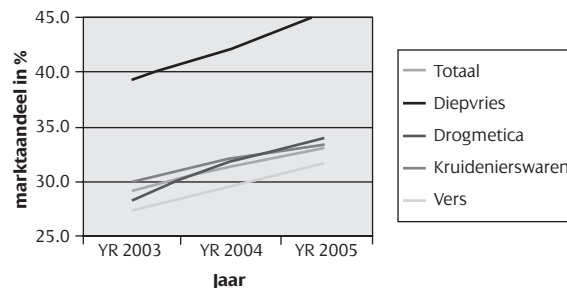


Gebaseerd op data ontleend aan het GfK ConsumerScan panel zien we derhalve dat het marktaandeel “Hard Discount” zich binnen de getoonde tijdsperiode ontwikkelt van 14,5% naar 22,5%. De prijzenoorlog die vanaf oktober 2003 gevoerd wordt, heeft ervoor gezorgd dat de prijszone binnen de food retail smaller geworden is, hetgeen het groeitempo van de hard discounters enigszins afgeremd heeft.

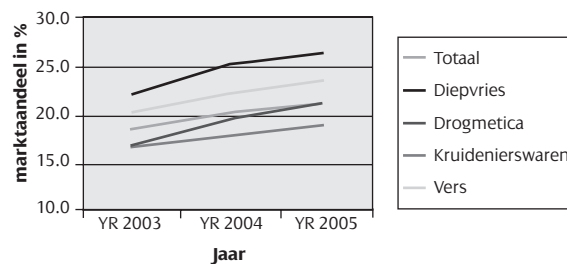
Daarnaast is het interessant te bezien of de geconstateerde internationale ontwikkelingen met betrekking tot het succes van private labels ook aantoonbaar zijn binnen een relatief kleine Nederlandse markt. Op basis van data, die ontleend zijn aan het GfK ConsumerScan panel, zijn we in staat over een relatief vrij korte tijdsperiode de groeiende populariteit van het private label te schetsen. Daarbij dient bedacht te worden dat het toenemend belang van hard discounters als Aldi en Lidl eveneens bijdraagt aan het succes van het private label. Koopconsult daarentegen is een hard discount organisatie welke sterk georiënteerd is op fabrikantenmerkartikelen.

Daarom tonen we de ontwikkeling marktaandeel private label naar categorie zowel voor totaal supermarkten als ook totaal supermarkten met uitsluiting van Aldi en Lidl (zie figuur 2 en figuur 3). Bij de uitsplitsing wordt onder andere gesproken over drogmetica. Hieronder wordt verstaan drogisterijartikelen en cosmetica producten.

Figuur 2: Ontwikkeling aandeel private label naar categorie voor Totaal Supermarkten



Figuur 3: Ontwikkeling aandeel private label naar categorie voor Totaal supermarkten excl. Aldi en Lidl



Uit bovengeschetste ontwikkelingen blijkt duidelijk dat de groei van het private label binnen de Nederlandse supermarkten niet enkel en alleen veroorzaakt wordt door de groei van hard discounters als Aldi en Lidl. Ook binnen de andere retailketens zien we een toenemend omzetbelang van artikelen onder private label. Indien we de gegevens op het niveau van de afzonderlijke retailer bestuderen, worden we bevestigd in de constatering welke in de internationale publicatie werd gemaakt dat het succes van het private label systematisch samenhangt met de omvang van de retailer en de trouw aan de winkel. Daarmee wordt de strategische rol van het private label als instrument om winkeltrouw te genereren ondersteund. De inzet van andere marketing instrumenten kunnen anderzijds de strategische rol van private labels uithollen, zoals later betoogd zal worden.

4 Retail branding

Op het gebied van Branding en Brand Equity zijn de laatste decennia door wetenschappers belangrijke bijdragen geleverd. Een compact overzicht van ontwikkelingen in onderzoek op dit gebied is te vinden in Keller (2002, 2003). In de literatuur wordt gesteld dat “branding is all about creating differences

and endowing products and services with the power of brand equity”. Verder wordt gesteld dat sterke merken met merkwaarde onder andere kunnen rekenen op:

- betere perceptie van merkprestaties;
- hogere mate van merkbinding;
- lagere gevoeligheid voor acties van concurrenten;
- hogere marges;
- hogere effectiviteit van de marketingcommunicatie;
- minder inelastische response op prijsverhogingen en een meer elastische response op prijsverlagingen.

Aangezien “branding” ook toegepast kan worden voor winkelformules (i.c. de winkelformule als merk) zullen we nagaan wat de consequenties zijn van het door retailers in Nederland gevoerde beleid op “Retailer Brand Equity”. Alhoewel een directe relatie tussen retailer brand equity en beurskoersen niet gelegd kan worden, willen we toch opmerken dat de ontwikkeling van de beurskoersen voor Ahold en Laurus ons op voorhand niet vrolijk stemmen.

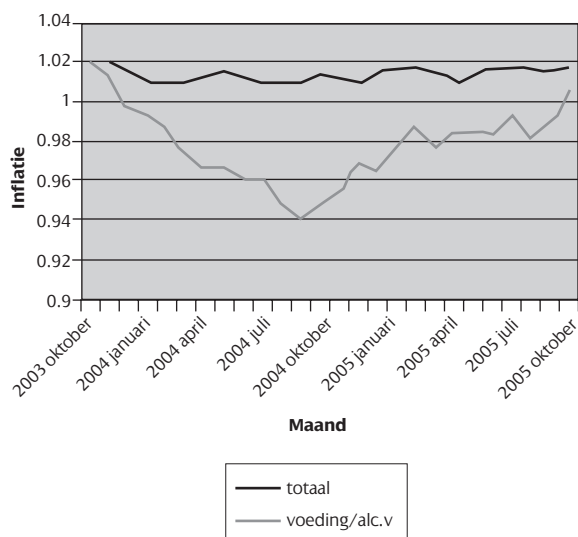
5 Indicatoren voor Retailer Brand Equity

GfK Panel Services Benelux volgt de ontwikkelingen in de markt voor Food Retailing in Nederland met behulp van een consumentenpanel. Dit panel registreert op continue basis het aankoopgedrag en winkelbestedingsgedrag van de in ons land gevestigde particuliere huishoudens. Op ad hoc basis worden binnen dit panel ook twee keer per jaar winkevaluaties gehouden en eens per jaar wordt het belang van criteria voor winkelkeuze en algemene houdingen van huishoudens vastgelegd. Op basis van het panel is het dus mogelijk ontwikkelingen in kengetallen te tonen welke relevant zijn voor het beoordelen van de ontwikkeling in Retailer Brand Equity. Uit de in paragraaf 4 besproken lijst met kenmerken voor sterke merken benadrukken wij daarbij met name de eerste drie genoemde aspecten. De resultaten die verkregen zijn op deze aspecten laten wellicht toe conclusies te trekken voor de volgende aspecten.

Op voorhand merken we op dat na aanvang van de prijzenoorlog in oktober 2003 de omzet over alle supermarkten zich voor het tweede jaar op rij stabiliseert. Uitgaande van een nog licht groeiende populatie en derhalve volumegroei binnen verzadigde markten betekent dit prijsdaling in het levensmiddelenassortiment. Dit illustreren we met behulp van de bij het CBS verkregen informatie over de ontwikkeling van de Consumenten Prijs Index (CPI) en onderliggende reeksen.

We zien derhalve dat de prijsontwikkeling in het supermarktassortiment een druk heeft weten uit te

Figuur 4: Ontwikkeling inflatie CPI-totaal Voedingsmiddelen + alc.vr. dranken sinds begin prijzenoorlog



oefenen op het algemene inflatiecijfer. De stagnerende supermarktmarkt bij een dalend prijsniveau is duidelijk geen indicator voor “een meer elastische response op prijsverlagingen”. In hoeverre de prijsontwikkeling ten koste is gegaan van de marge van retailers en/of toeleverende fabrikanten van merkartikelen valt moeilijk op voorhand te zeggen. De veranderingen in de verticale concurrentieverhoudingen doen echter het ergste vermoeden. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de publiekelijk recent uitgespeelde conflicten tussen Albert Heijn en respectievelijk Unilever, Peijnenburg en Grolsch¹. Wel is overduidelijk dat in ieder geval de fabrikanten van merkartikelen onder druk staan door de groei van hard discount enerzijds en de groei van private labels anderzijds. Gezien de algemene daling van het prijsniveau van het assortiment van voedingsmiddelen en alcoholvrije dranken mag aangenomen worden dat retailer marges ook onder druk zijn komen te staan en derhalve heeft dit een drukkend effect op retailer brand equity.

Om uitspraken te kunnen doen omtrent de ontwikkeling van retailer brand equity zullen we nagaan of er sprake is van:

- betere perceptie van merkprestaties;
- hogere mate van merkbinding;
- lagere gevoeligheid voor acties van concurrenten.

In deze opsomming kan merk in principe vervangen worden door het begrip winkelformule. De nu genoemde kenmerken zijn in de vorige paragraaf genoemd als onderscheidende eigenschappen van sterke merken/winkelformules.

6 Ontwikkelingen in winkeltrouw

Luijten en Nagtzaam (2005) deden een studie naar ontwikkelingen in het consumentenvertrouwen en koopgedrag. Getoond werd dat sinds het tweede kwartaal in 2001 de waarde voor de indicator voor het consumentenvertrouwen onder het nulpunt gezakt is en geen duidelijk teken van herstel vertoonde. In de periode met het dalende vertrouwen zagen we ook dat het belang dat toegekend werd aan aspecten voor winkelkeuze veranderde.²

Tabel 1: Ontwikkeling in belang van factoren voor winkelkeuze (Bron: GfK ConsumerScan)

Factor	jan. 2002	jan. 2003	jan. 2004	jan. 2005
Assortiment/service	7.41	7.28	7.27	7.23
Bereikbaarheid	6.96	6.79	6.78	6.71
Prijsniveau	7.24	7.35	7.49	7.50

Was het zo dat assortiment/service in de periode voor januari 2002 telkens als belangrijkste keuzecriterium voor winkels werd genoemd, vanaf januari 2003 zien we dat het prijsniveau het belangrijkste criterium vormt (zie tabel 1). Ook zien we in dezelfde periode dat consumentenhoudingen zich ontwikkelen in de richting van meer nadruk op prijs, afnemende gepercipieerde loyaliteit, heroriëntatie op kwaliteit en minder ruimte voor impulsiviteit in aankoopgedrag (zie tabel 2)³.

Tabel 2: Ontwikkeling in houdingen (Bron: GfK ConsumerScan)

Aspect	jan. 2002	jan. 2003	jan. 2004	jan. 2005
Kwaliteitsbewustzijn	6.81	6.78	6.67	6.64
Prijsbewustzijn	5.97	6.29	6.48	6.53
Gepercipieerde winkeltrouw	5.54	5.52	5.45	5.43
Gepercipieerde merktrouw	5.22	5.12	5.10	5.12
Impulsiviteit	4.66	4.55	4.53	4.34

Voorts werd getoond dat bij een indeling van het supermarktuiversum naar acht groepen de winkelduplicatie (dat is kopen bij meer supermarktketens) in twee jaar tijd met 12% toegenomen was. Later uitgevoerd onderzoek toont aan dat de mate van winkelduplicatie zich stabiliseert rond het niveau van de waarde voor het jaar 2003. Deze resultaten zijn op voorhand duidelijk geen indicatoren voor een algemeen hogere winkelformulebinding en een lagere gevoeligheid voor acties van concurrenten.

We zullen daarom nagaan welke ontwikkelingen in positie voor een aantal winkelorganisaties vanuit consumentenaankoopgedrag opgetekend kunnen worden.

We starten daarbij door te gaan kijken naar de decompositie van het marktaandeel van een retailer op basis van het bestedingsgedrag van consumenten.

Tabel 3: Ontwikkeling klantengroepen en winkelduplicatie (Bron: GfK ConsumerScan)

	Jaar 2001		Jaar 2002		Jaar 2003	
	% kopende huishoudens	absoluut aantal kopende huishoudens (x miljoen)	% kopende huishoudens	absoluut aantal kopende huishoudens (x miljoen)	% kopende huishoudens	absoluut aantal kopende huishoudens (x miljoen)
Totaal Supermarkten	100.0	6.9	100.0	7.0	100.0	7.0
Albert Heijn BV	74.3	5.1	75.2	5.2	75.2	5.3
Laurus (oa. Super de Boer, Edah)	73.5	5.1	71.6	5.0	67.3	4.7
Aldi	51.5	3.6	55.4	3.9	60.7	4.3
Lidl	19.8	1.4	29.7	2.1	42.6	3.0
Koopconsult (o.a. Dirk v.d. Broek)	21.8	1.5	23.6	1.6	25.7	1.8
Superunie (o.a. Jumbo, Vomar, Deen)	61.8	4.3	64.4	4.5	69.4	4.9
Schuitema (C1000)	53.7	3.7	54.5	3.8	58.0	4.1
Overige supermarkten	15.8	1.1	16.7	1.2	18.3	1.3
Gemiddeld aantal bezochte supermarktororganisaties	3.72		3.91		4.17	
Index t.o.v. het jaar 2001	=100		=105		=112	

$$MA_x = KA_x * BA_x * BI_x$$

waarin:

MA_x = Marktaandeel van X

KA_x = Klantenaandeel van X

BA_x = Bestedingsaandeel bij X door de klanten van X

BI_x = Bestedingsintensiteit van de klanten van X

Aangezien over een langere periode bezien ieder huishouden bij supermarkten boodschappen doet, meet het klantenaandeel niets anders dan het percentage huishoudens dat X bezocht heeft. Het bestedingsaandeel is hierbij een trouwindicator, die in de Angelsaksische literatuur ook wel Share of Wallet genoemd wordt. Deze maatstaf meet welk deel van de totale supermarktbestedingen door de klanten van retailer X daadwerkelijk bij X gedaan worden. De bestedingsintensiteit van de klanten van X toont de relatieve zwaarte voor de supermarktbestedingen van de klanten van X.

Door voor twee periodes de verhouding tussen bovengenoemde formule te bepalen, zijn we in staat de verhouding in marktaandeel uiteen te laten vallen in het product van de verhouding in klantenaandeel, verhouding in formulebinding en verhouding in bestedingsintensiteit. Over de eerste twee kwartalen in 2005 en 2000 zijn de gemiddelde kwartaalwaarden voor de marktaandelen en onderliggende componenten voor een aantal met naam genoemde winkelformules

Tabel 4: Ontwikkeling in factoren welke bepalend zijn voor de ontwikkeling van marktaandelen (in%)

Winkel formule	verhouding in gemiddelde kwartaalwaarde 2005-2000			
	Klanten aandeel	Bestedings aandeel	Bestedings intensiteit	Markt aandeel
Aldi	129 %	108 %	101 %	14 %
Lidl	360 %	100 %	100 %	363 %
Albert Heijn	110 %	96 %	99 %	105 %
Koopconsult	122 %	93 %	105 %	121 %
C1000	155 %	90 %	100 %	139 %
Laurus Super de Boer	101 %	83 %	103 %	86 %
Plus	189 %	82 %	100 %	156 %
Jumbo	255 %	77 %	97 %	190 %
Laurus Edah	79 %	63 %	100 %	51 %
Laurus Konmar	93 %	57 %	96 %	52 %

bepaald. Vervolgens is de verhouding berekend. De gegevens in onderstaande tabel (tabel 4) zijn allen afgerond op gehele percentages. Duidelijk wordt dat over de beschouwde periode voor de beschouwde winkelformules uitsluitend de drie formules van Laurus een daling in marktaandeel vertonen. Voor Super de Boer wordt de daling in marktaandeel uitsluitend veroorzaakt door een daling in de trouwindicator, aangezien de ontwikkeling in klantenaandeel en bestedingsintensiteit beiden nog licht positief zijn.

De resultaten in bovenstaande tabel zijn gesorteerd op aflopende verhouding in de trouwindicator (BA) en zijn allen afgerond.

Voor Aldi valt uit de tabel af te lezen dat zijn klantengroep op kwartaalbasis over de beschouwde periode met 29% gegroeid is, waarbij gelijktijdig ook de klantenbinding met 8% is toegenomen. Samen met de geringe toename in intensiteit resulteert dit in een relatieve toename van het marktaandeel van 41%. We dienen te bedenken dat groei in klantenaandeel voor een beperkt gedeelte te maken heeft met een toegenomen winkelduplicatie, doch het meeste beïnvloed wordt door een groei in het aantal vestigingspunten. Een toegenomen winkelduplicatie zet derhalve de ontwikkeling in winkeltrouw onder druk.

Uit deze tabel blijkt dat uitsluitend de hard discounters Aldi en Lidl de groei in marktaandeel hebben weten te realiseren bij gelijktijdige handhaving of groei in trouw. Koopconsult, de andere hard discounter dankt haar groei aan het trekken van meer grotere besteders welke een lagere binding met de organisatie hebben. Een andere sterke groeier, Jumbo, ziet de relatieve toename in marktaandeel met 90% gedreven worden door een meer dan evenredige groei in de klantengroep en een sterk afgenomen klantenbinding. De problemen voor de Laurus-groep zijn in een oogopslag duidelijk: zonder uitzondering loopt de formulebinding terug, al dan niet versterkt door het slinken van de omvang van de klantengroep.

7 Slot

In het bovenstaande hebben we duidelijk kunnen zien dat hard discount aan de winnende hand is. Met name de twee hard discounters die gebaseerd zijn op een private label operatie zijn erg succesvol. Als enige weten zij op alle drie de componenten van de groei van het marktaandeel minimaal gelijk of positief te scoren. Alle andere retailers zijn geconfronteerd met een teruggang in de mate van klantenbinding. Wel slaagden de andere retailers, met uitzondering van Konmar en Edah, erin om meer klanten te trekken.

Een verklaring hiervoor kan gevonden worden in de sterke focus op fabrikantenmerken tijdens de prijzenoorlog. Vanwege het feit dat vrijwel alle food retailers (exclusief Aldi en Lidl) fabrikantenmerken gebruiken als referentiekader in de prijzenslag werd het de consument makkelijk gemaakt de verschillende retailers op hun prijsniveau te vergelijken. Door meerdere winkels te bezoeken en steeds daar de merkartikelen te kopen waar ze het goedkoopst waren, wist de consument te profiteren van de prijzenoorlog. Ook werden de huismerken ingezet in de strijd om de gunst van de consument. De gevoerde strijd vergrootte aanvankelijk de mate van winkelduplicatie, maar heeft een negatieve uitwerking op de winkelbinding. Een additionele consequentie van de sterke focus op fabrikantenmerken en prijs is dat het onderling onderscheidend vermogen van de winkelformules terugloopt. In de perceptie van de consument lijken winkelformules qua prestaties op de dimensies service en prijs meer en meer op elkaar. De winkelformules worden derhalve makkelijker onderling uitwisselbaar voor de consument en men gaat veelal bij een redelijk homogeen gepercipieerd aanbod daar winkelen waar men op dat moment het voordeligst uit is. De conclusie lijkt dan ook gerechtvaardigd dat de private label operaties meer ingezet zouden moeten worden om zich te onderscheiden (positioneren) en te ontsnappen aan prijzenoorlogen welke mogelijk alleen maar verliezers achterlaat. De geconstateerde groei van de private label operaties kan als een eerste signaal in deze richting beschouwd worden.

Voor wat betreft de merkartikelfabrikanten kan geconcludeerd worden dat een sterke groei van het marktaandeel private label niet in hun voordeel werkt. Merkartikelfabrikanten kunnen mogelijkwijs het tij keren door enerzijds de uitdaging te zoeken in premium producten die zich onderscheiden op basis van hoogwaardig gepercipieerde innovaties, en anderzijds door de winkelformules te ondersteunen in het realiseren van onderscheidend vermogen. Dit laatste kan bewerkstelligd worden door specifieke producten voor specifieke winkelformules te ontwikkelen, wellicht zelfs voor de hard discounters. ■

Literatuur

- Aaker, D.A. (1996), Measuring Brand Equity Across Products and Markets, *California Management Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 102-120.
- Aaker, David A. (2004), *Brand Portfolio Strategy; Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage and Clarity*, Simon & Schuster Ltd.
- Franzen, Giep (1998), *Merken & Reclame; Hoe reclame-effectiviteit brand equity beïnvloedt*, Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Kapferer, Jean-Noël (2004), *The new Strategic Brand Management; Creating*

and Sustaining Brand Equity Long Term, Kogan Page.

- Keller, K.L. (1993), Conceptualising, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 1-22.
- Keller, Kevin Lane (2002), *Branding and Brand Equity*, Marketing Science Institute.
- Keller, Kevin Lane (2003), *Strategic Brand Management*, second edition, Prentice Hall.
- Luijten, Ton en Robbert Nagtzaam, 2005. 'Consumentenvertrouwen en koopgedrag'. In: *Kerngegevens voor marketing- en beleidsplannen: GfK jaargids 2005*, pp. 34-37.
- Steenkamp, Jan Benedict E.M., Oliver Koll en Inge Geyskens (2004), *Understanding the drivers of Private Label Success: a Western European Perspective 2004*, AiMark, Tilburg University, Europanel en GfK Panel Services Benelux.

Noten

- Deze conflicten hadden allen betrekking op het feit dat Albert Heijn de producten van de desbetreffende merkartikelfabrikanten onder de adviesprijs (zelfs onder de inkoopprijs) aanbod. Albert Heijn wilde hiermee haar prijsimago verbeteren. In het kader van het streven naar een adequaat rendement heeft Albert Heijn de merkartikelfabrikanten onder druk gezet hun inkooprijzen te verlagen. De respectievelijke fabrikanten beschouwden een dergelijk prijs- en margebeleid als nadelig voor hun rendement en merkpositionering in de markt. Als reactie op Albert Heijn hebben de leveranciers de levering van producten aan Albert Heijn tijdelijk opgeschort.
- In deze studie werd geen verband onderzocht tussen de verandering in het consumentenvertrouwen en de wijziging in de belangscores. Gezien het beperkte aantal meetpunten is zulks ook niet goed mogelijk.
- De factoren voor winkelkeuze (tabel 1) zijn gemeten op 9-puntsschalen lopend van 1 = zeer onbelangrijk tot 9 = zeer belangrijk. Bij de ontwikkeling in houdingen (tabel 2) zijn de aspecten gebaseerd op batterijen van onderliggende stellingen die allen gemeten zijn op 5-puntsschalen. Na het uitvoeren van factoranalyse en schaalanalyse zijn de schaalcores voor respondenten getransformeerd naar waarden op het interval lopend van 0 tot 10.