

A-merken blijven op de sterke groei van winkelmerken het antwoord schuldig

Ton Luijten en Will Reijnders

SAMENVATTING Het marktaandeel van A-merken is de afgelopen jaren fors gedaald. Dit ten gunste van de winkelmerken. Als belangrijkste oorzaken hiervoor gelden de sterk verbeterde kwaliteit van het goedkopere winkelmerk, de groei van de discounters en onvoldoende investeringen in innovatie en marketing door leveranciers van A-merken. Teneinde het marktaandeel te verdedigen hebben leveranciers van A-merken vooral ingezet op prijspromoties met respectievelijk een dalende aankoopfrequentie, stijgende gemiddelde aankoophoeveelheid en een dalende merken- en winkeltrouw tot gevolg. Consumenten blijken duidelijk te anticiperen op het door leveranciers van A-merken gevoerde prijspromotiebeleid. Een herijking van de relatie met de retailers en een forse investering in marketing en innovatie lijkt de route naar succes voor de leveranciers van A-merken.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK In deze studie wordt de consument centraal gesteld. Niet alleen de marktaandeelontwikkelingen voor winkelmerken en de winkelformules met een strategie van lage prijzen, ook wel hard discounters genoemd, worden beschreven maar deze worden verklaard vanuit de zich wijzigende merken- en winkelvoorkeuren van consumenten. Het gevoerde beleid van A-merkproducenten, met aantoonbare verkoopresultaten op korte termijn, heeft geleid tot uitholling van de concurrentiekracht op langere termijn ten gunste van de positie van winkelmerken. Vandaar dat ook gepleit wordt voor herijking van de relatie met retailorganisaties. Door de relatie te onderzoeken tussen winkelvoorkeur en merkenvoorkeur wordt ook duidelijk waar voor retailers positieversterking, door het bouwen van sterke winkelmerken, mogelijk is.

1 Inleiding

De positie van A-merken in de Nederlandse Fast Moving Consumer Goods (FMCG)-markt staat de laatste jaren sterk onder druk. Tezelfdertijd constateren we dat de marktpositie van de winkelmerken, ook wel private labels genoemd, sterker wordt. Op basis van cij-

fers afkomstig uit het consumentenpanel van het ook in Nederland gevestigde marktonderzoekbureau GfK kan aangetoond worden dat het marktaandeel van de winkelmerken in de periode van 2003 tot 2013 gestegen is van 29% naar 46%. Het spreekt voor zich dat deze ontwikkeling ten koste is gegaan van de positie die de A-merkproducenten innemen op de FMCG-markt. In dit artikel zal nader ingegaan worden op deze spectaculaire marktaandeelverschuiving. Bij de verklaring hiervan zal de nadruk liggen op een drietal dominante consumentenstrategieën. Te weten: een strategie gericht op het kopen van goedkopere producten, een strategie gericht op het bezoeken van goedkopere winkels en een strategie gericht op het reduceren van de aangekochte volumes. De veronderstelling dat de economische crisis, waaronder Nederland sinds 2008 gebukt gaat, hier de belangrijkste oorzaak van is, blijkt slechts ten dele waar te zijn. Ook factoren als het afnemend onderscheidend vermogen tussen A-merken en winkelmerken als gevolg van de absolute kwaliteitsverbetering van de winkelmerken en de hoge promotiedruk waaronder de A-merken gebukt gaan, spelen een rol van betekenis. Door middel van een consumentensegmentatie op basis van voorkeur voor A-merken dan wel winkelmerken kan een meer gedetailleerd inzicht verkregen worden in de achtergronden van genoemde marktaandeelverschuiving.

In de volgende paragraaf 2 wordt ingegaan op de factoren die de toenemende populariteit van het winkelmerk verklaren. Nadien wordt in paragraaf 3 de segmentatiestudie op basis van merkenvoorkeur voor 4400 huishoudens beschreven. Segmenten worden ontwikkeld, beschreven op basis van bestedingsgedrag, winkelvoorkeuren en psychografische variabelen. Door de segmentatiestudie te herhalen op een vergelijkbare dataset uit 2006 van eveneens 4400 huishoudens zijn we in staat de verschuiving in omvangsverdeling in de tijd te schetsen. In paragraaf 4 sluiten we de studie af met conclusies en aanbevelingen.

2 Waarom A-merken terrein verliezen

Het winkelmerk mag zich verheugen in een toenemende populariteit. Luijten en Reijnders (2006, 2009) en Luijten (2012) illustreren dit aan de hand van een stijgend marktaandeel voor het winkelmerk over een groot aantal categorieën sinds 2003. Indien we de reeksen voor de twee groepen, alle supermarkten en supermarkten m.u.v. Aldi en Lidl, aanvullen met cijfers t/m het kalenderjaar 2013 ontstaat het beeld zoals geschetst in figuur 1. De lijn supermarkten exclusief Aldi en Lidl is opgenomen aangezien Aldi en Lidl in beschouwde periode uitsluitend of hoofdzakelijk winkelmerken verkochten.

Figuur 1 Ontwikkeling marktaandeel winkelmerk 2003 – 2012 (bron: GfK).



Deze ontwikkeling werd onder andere door Steenkamp en Kumar (2009) bevestigd met de vaststelling dat de teruggang in de verkopen van A-merken veroorzaakt wordt door het succes van de winkelmerken en van de hard discounters.

Als belangrijkste verklarende factoren (in willekeurige volgorde) voor de spectaculaire groei van de winkelmerken kunnen genoemd worden:

- de recessie die de vraag naar winkelmerken stimuleert (Lamey et al., 2007; Van Strien & Wierenga, 2009);
- het afnemende kwaliteitsverschil tussen winkelmerken en A-merken (Castaldo, 2009; Kumar & Steenkamp, 2007; Consumentenbond);
- de afnemende merken- en winkeltrouw als gevolg van de voortdurende prijsgeoriënteerde promotiedruk van vooral A-merken (Luijten, Nagtzaam & Teunter, 2008; Luijten, 2012);
- de opkomst van hard-discounters (Luijten & Reijnders, 2009; Steenkamp & Kumar, 2009; Van Strien & Wierenga, 2009).

De invloed van de recessie op de groei van het marktaandeel van winkelmerken wordt bevestigd door Lamey et al. (2007). In een internationale studie op de Noord-Amerikaanse en Europese markt, gaan de auteurs nader in op deze problematiek. In deze studie werd met behulp van econometrische technieken de relatie onderzocht tussen het succes van de winkelmerken en economische groei. De bevindingen van de on-

derzoekers bevestigden de volkswijsheid dat het marktaandeel van de winkelmerken in een land groeit wanneer de economie onder druk staat en krimpt wanneer de economie opbloeit. Echter de krimp blijkt niet zo groot te zijn als de aanvankelijke groei, met als gevolg dat het marktaandeel van de winkelmerken per saldo stijgt. De bevindingen van Van Strien & Wierenga (2009) liggen in lijn met deze onderzoeksresultaten. Zij hebben op basis van een beperkte steekproef (*convenience sample* $N = 211$) in de provincies Zeeland en Zuid-Holland onderzoek gedaan naar bezuinigingsstrategieën van consumenten tijdens een periode van recessie. Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat consumenten grofweg een drietal strategieën hanteren. Zo blijkt dat men bezuinigt door minder te kopen, door goedkopere winkels te bezoeken én door meer winkelmerken te kopen en A-merken links te laten liggen.

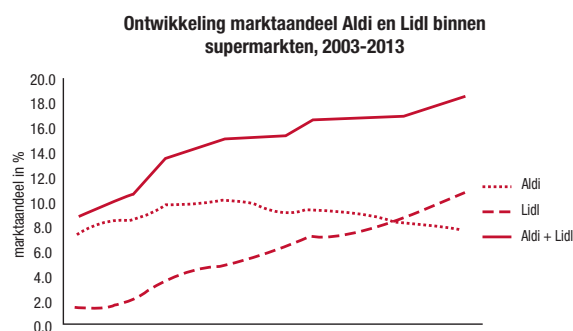
In hun boek *Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge*, beargumenteren Kumar en Steenkamp (2007), door het geven van talloze voorbeelden dat de kwaliteit van de winkelmerken nauwelijks onderdoet voor die van de A-merken. Ook de producttesten, “Beste koop”-adviezen en vergelijkende onderzoeken van de Consumentenbond (www.consumentenbond.nl) tonen aan dat winkelmerken nauwelijks in kwaliteit onderdoen voor A-merken. Uit de productvergelijkingen die zij standaard uitvoeren blijkt dat veel winkelmerken in de top 3 scoren van hun categorie als het gaat over de objectieve kwaliteit van deze producten. Verder blijkt uit het GfK-consumentenonderzoek (GfK, 2010 t/m 2013) dat hard discounter Lidl in 2013 voor de vierde keer op rij van de consument het predicaat van de beste groente & fruit-supermarkt, heeft gekregen. Dit kan als een duidelijke illustratie gezien worden van de kwaliteitsperceptie van consumenten richting hard discounters.

Wilms (2012) merkt voor de categorie bier op dat het toepassen van prijspromoties populairder is geworden gedurende de afgelopen 15 jaar. Effecten op verkopen op korte termijn zijn duidelijk aanwezig terwijl de totaalmarkt op jaarbasis licht daalt. Hij merkt verder op dat de consument nogal loyaal is. De set van merken waaruit de consument wenst te kiezen (ook wel evoked set genoemd) voor bieraankopen is beperkt van omvang en veel van het volume onder promotie gaat naar de bestaande klanten. Effectief worden bestaande klanten dus ‘gesubsidieerd’. “*We hebben de consument geleerd zich promotiebewust te gedragen*”, aldus Wilms. Aankoopfrequenties staan onder druk en het volume per aankoopgebeurtenis loopt op. In feite betekent dit dat de consument aan voorraadvorming doet zodra een A-merkartikel in de aanbieding is. Dit beeld van onder druk staande aankoopfrequenties en

oplopende volumes per aankoopgebeurtenis wordt voor meerdere productcategorieën bevestigd door Luijten (2012). In dit onderzoek wordt tevens geconstateerd dat er een hoge mate van gewoontegedrag is bij winkel- en merkkeuze en dat een hogere promotiegeneigdheid op individueel niveau leidt tot een lagere mate van zowel winkel- als merkentrouw. Er wordt voortdurend gewijcht binnen de evoked set van winkels en merken. De consument laat zich hierbij leiden door het door hem gepercipieerde belang van de aanbieding. Met andere woorden zowel fabrikanten van A-merkartikelen als retailers ondervinden negatieve gevolgen van de oplopende promotiedruk door het effect dat dit heeft op het aankoopgedrag van de consumenten, met per saldo een lagere merken- en winkeltrouw als gevolg.

In Steenkamp en Kumar (2009) wordt gestart met de vaststelling dat de teruggang in de verkopen van de A-merken veroorzaakt wordt door het succes van de winkelmerken van de hard discounters. Hard discounters als Aldi en Lidl hebben in Nederland inderdaad duidelijk geprofiteerd van de hierboven aangehaalde ontwikkelingen. Beide winkelketens verkopen hoofdzakelijk winkelmerken die in kwaliteit en presentatie vaak nauwelijks onderdoen voor A-merken. Figuur 2 laat zien dat het marktaandeel van Aldi en Lidl gezamenlijk in de periode 2000 – 2013 verdubbeld is van 8.8% naar 18.5%.

Figuur 2 Ontwikkeling marktaandeel hard discounters 2000 – 2013 (bron: GfK)



3 A-merkenfans versus winkelmerkenfans

De vraag die zich opdringt luidt of ondanks de teruglopende populariteit van de A-merken ten gunste van de winkelmerken er zich in de populatie duidelijke segmenten laten onderscheiden die zich kenmerken door een hoge loyaliteit richting A-merken dan wel winkelmerken. Mochten deze groepen bestaan dan rijst de vraag of door dit keuzegedrag inhoud wordt gegeven aan de bezuinigingsstrategie om minder uit te geven. Ook is interessant te bezien of de segmenten verschillen in winkelvoorkeur en of zij te benoemen zijn vanuit sociodemografische kenmerken zoals bij-

voorbeeld grootte van het huishouden, leeftijdsklasse, opleidingsniveau, inkomensklasse en type merk-koper en de psychografische kenmerken zoals kwaliteitsbewustzijn, prijsbewustzijn, gepercipieerde winkel- en merkentrouw.

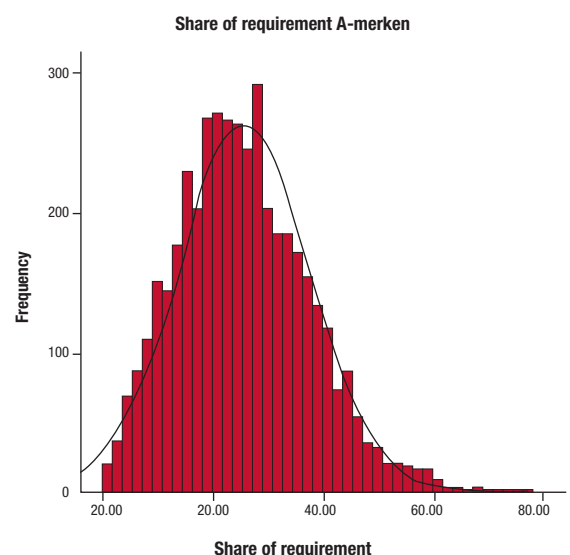
3.1 Op zoek naar het onderscheid tussen A-merkenfans en Winkelmerkenfans

Voor de productcategorieën behorende tot het assortiment van supermarkten waarbinnen één of meer A-merken aanwezig zijn werd bepaald:

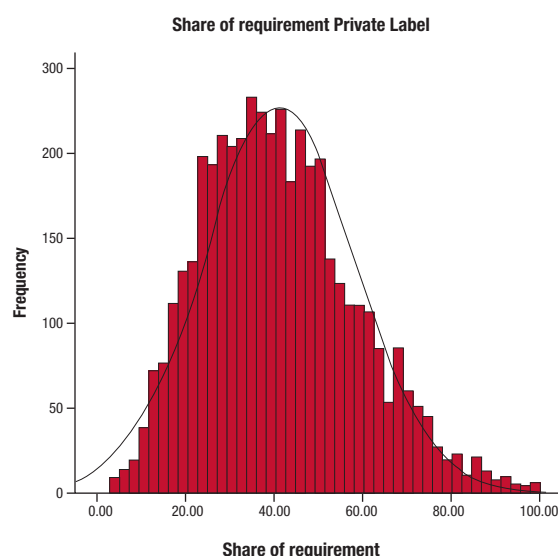
- het totaal van de bestedingen, uitgesplitst naar
 - bestedingen aan A-merken
 - bestedingen aan Winkelmerken
 - bestedingen aan overige merken

Dit werd allereerst gedaan voor alle huishoudens behorende tot het GfK ConsumerScan-panel¹ die toegelaten zijn tot de constante steekproef over de jaarperiode tot en met het einde van het derde kwartaal van 2012 (n = 4400). Sociodemografische en psychografische kenmerken voor deze respondenten zijn ook beschikbaar. Op het niveau van ieder huishouden is derhalve het bestedingsaandeel in procenten (share of requirement) voor de A-merken en Winkelmerken te bepalen. De verdelingen binnen de constante steekproef voor beide bestedingsaandelen binnen de onderzochte categorieën zijn grafisch weergegeven in figuur 3 en 4.

Figuur 3 Verdeling bestedingsaandeel A-merken (bron: GfK)



Figuur 4 Verdeling bestedingsaandeel Winkelmerken (brond:GfK)



Het gemiddelde bestedingsaandeel voor de A-merken bedraagt 26%, terwijl dat voor de Winkelmerken 41% bedraagt. De 30% van de respondenten met het hoogste bestedingsaandeel A-merken of Winkelmerken hebben we vervolgens fans van deze merkgroepen genoemd. De twee groepen kennen een bijzonder geringe overlap zoals blijkt uit de kruistabel (tabel 1).

Tabel 1 Kruistabel fan van A-merken * fan van Winkelmerken (2012, GfK)

		Winkelmerkenfan		
		nee	ja	Totaal
A-merkenfan	nee	1787	1294	3081
	ja	1290	29	1319
	Totaal	3077	1323	4400

Op basis hiervan werden drie groepen respondenten benoemd:

- uitsluitend A-merkenfan (n = 1290);
- uitsluitend Winkelmerkenfan (n = 1294);
- overigen, onbepaald (n = 1816).

Na het benoemen van deze groepen werd nagegaan of de drie groepen verschillen in de hoogte van de uitgaven. Daarbij controleren we voor mogelijke verschillen in de grootte van het huishouden (hh), de leeftijdsklasse, het opleidingsniveau en inkomensklasse. De uitgevoerde variantie-analyse levert het beeld dat uitsluitend de variabele opleidingsniveau (al dan niet opleiding op tenminste hbo-niveau) niet van betekenis is bij het verklaren van verschillen in hoogte van de totale uitgaven van een huishouden. De effecten zijn

in tabel 2 vervolgens weergegeven als afwijkingen van het gemiddelde rekening houdende met de andere factoren. Aangezien een huishouden zich kenmerkt met een waarde voor iedere beschreven factor kunnen de gemiddelde afwijkingen in uitgaven van de groep huishoudens met dezelfde kenmerken berekend worden door de corresponderende gecorrigeerde afwijkingen bij elkaar op te tellen. De hoogste gemiddelde uitgaven worden dus gerealiseerd in huishoudens met kenmerken: 5 of meer personen, leeftijdsklasse huisvrouw 50-64 jaar, opleidingsniveau hoog, in de hoogste inkomensklasse met een voorkeur voor A-merken.

Tabel 2 Resultaten Multiple Classificatie Analyse, totale uitgaven, gecorrigeerde afwijkingen

factor	waarde	gecorrigeerde afwijking
grootte hh	1 person	-690
	2 personen	58
	3 personen	472
	4 personen	873
	5+ personen	1279
leeftijdsklasse	..-29jr	-399
	30-39jr	-230
	40-49jr	-22
	50-64jr	232
	65-..jr	123
opleidingsniveau	laag	-1
	hoog	2
inkomensklasse	laag	-134
	midden	-4
	hoog	153
type merkkoper	onbepaald	150
	A-merken fan	180
	Winkelmerken fan	-390

Tabel 2 toont overduidelijk dat de uitgaven in een 52 wekelijkse periode onder meer afhankelijk zijn van de grootte van het huishouden. Naarmate de grootte van het huishouden toeneemt, nemen ook de gemiddelde bestedingen toe. Zo geldt ook dat met het stijgen van het inkomen ook de bestedingen toenemen. Duidelijk is dat de fan van het private label significant minder uitgeeft dan de andere twee types merkkopers. Uitgaande van het gemiddelde bestedingsniveau geeft de fan van het Winkelmerk ongeveer 24% minder uit dan de fan van het A-merk. Het profiel van de type merkkopers uitgedrukt in het omzetbelang van de drie merkgroepen van producten in de onderzochte categorieën is weergegeven in tabel 3.

Tabel 3 Type merkkoper naar gemiddeld omzetbe-
lang merkgroepen (2012)

Type merkkoper	gemiddelde aandelen in %		
	A-merken	Winkelmerken	Overig
Onbepaald	22	35	43
A-merkenfan	41	27	32
Winkelmerkenfan	16	62	22

Met betrekking tot de variabelen grootte huishouden, leeftijdsklasse, opleidingsniveau en inkomensklasse geldt dat deze samenhangen met de kopersclassificatie doch de verschillen tussen de kopersgroepen zijn dermate gering dat ze niet als segmentatiecriterium gebruikt kunnen worden.

Rekening houdende met de prijsafstanden tussen de merkgroepen kunnen we dan, naar aanleiding van de resultaten uit tabel 2, concluderen dat de fans van winkelmerken eveneens de bezuinigstrategie van minder uitgeven volgen. Bij de selectie van winkels is bij de fan van winkelmerken in vergelijking met de fan van A-merken het assortiment en geboden service gemiddeld minder van belang maar het prijsniveau gemiddeld duidelijk belangrijker. Dit wordt ook in tabel 4 duidelijk weergegeven in de uitgesproken winkelvoorkeur van beide groepen.

Tabel 4 Type merkkoper naar winkelvoorkeur
(2012)

Supermarkt	Winkelvoorkeur in %	
	A-merkenfan	Winkelmerkenfan
Albert Heijn	29.0	24.8
C-1000/Jumbo	29.6	14.6
Aldi	0.7	20.2
Lidl	1.7	24.4
Koopconsult	8.9	3.0
Plus	5.3	1.5
Overig	24.8	11.4
Totaal	100.0	100.0

Wanneer we naar de fan van de winkelmerken kijken zien we veel meer spreiding in voorkeur over de belangrijkste winkelformules. Kijkend naar de organisaties AH, Jumbo, Koopconsult en Plus kan geconcludeerd worden dat uitsluitend eerstgenoemde organisatie over een sterke huismerkenoperatie beschikt. De twee type merkkopers zijn ook met elkaar vergeleken in psychografisch opzicht. Voor de attitudeaspecten waarvan we in het verleden de ontwikkeling beschreven in de tijd (Luijten & Reijnders, 2006, 2009) verkrijgen we de scores die zijn weergegeven in tabel 5. De scores zijn gemeten op een schaal die loopt van 0 tot en met 10.

Tabel 5 Type merkkoper naar houding (2012).

Aspect	A-merkenfan	Winkelmerkenfan
Kwaliteitsbewustzijn	6.90	6.26
Prijsbewustzijn	6.16	7.05
Winkeltrouw	5.74	5.31
Merktrouw	5.75	4.93
Impulsiviteit	4.66	4.40

De hier gepresenteerde scores duiden op significante verschillen in houding tussen de twee groepen. Daarbij kenmerkt de A-merkenfan zich door een hogere mate van impulsiviteit, een hogere mate van gepercipieerde merken- en winkeltrouw en ook een sterkere gerichtheid op gepercipieerde kwaliteit. De fan van het winkelmerk is duidelijk meer gericht op prijs. De uitgevoerde analyses wijzen vervolgens ook nog uit dat de twee groepen als gelijkwaardig zijn te beschouwen in termen van innovativiteit, promotiegeneigdheid en daarmee samenhangend ook de interesse in folders en advertenties. De hogere gepercipieerde winkeltrouw van de A-merkenfan wordt ook onderstreept door een positievere houding ten opzichte van 'advertising' en meer interesse in spaarprogramma's van winkelorganisaties. Ook is deze groep ontvankelijker voor de mening van anderen. De fan van het winkelmerk kent een groter belang toe aan het aspect prijs bij het selecteren van winkels, hetgeen ook tot uiting komt in de significant hogere score op het aspect prijsbewustzijn. Ook geeft dit type consument aan meer geconfronteerd te worden met financiële beperkingen, wat een bevestiging oplevert voor de strategie van bezuinigen door minder uit te geven.

3.2 Winkelmerken-fans: een groeiende groep

De tot nu toe weergegeven analyse betreft gegevens over de jaarperiode tot en met het einde van het derde kwartaal van 2012, aangeduid met 2012. Ook voor het kalenderjaar 2006 hebben we de huishoudens op basis van exact dezelfde definities ingedeeld in de drie groepen:

- uitsluitend A-merkenfan;
- uitsluitend Winkelmerken fan;
- overigen, onbepaald.

In tabel 6 wordt de frequentieverdeling voor het type merkkoper voor de twee onderzochte jaarperiodes met elkaar vergeleken.

Tabel 6 Ontwikkeling omvang segmenten type
merkkoper

Type merkkoper	Frequentie		Relatieve frequentie in %	
	2006	2012	2006	2012
Onbepaald	1615	1815	36.7	41.3
A-merkenfan	2057	1290	46.7	29.3
Winkelmerkenfan	729	1294	16.6	29.4
Totaal	4400	4400	100.0	100.0

De eerder geconstateerde toenemende populariteit van het winkelmerk wordt goed geïllustreerd met de groei in het relatief aandeel van het segment 'Winkelmerkenfan'. Ook de groei in aandeel van het segment 'onbepaald' zorgt ervoor dat het aandeel 'A-merkenfan' sterk uitgehold is. Dit ondersteunt ons inziens goed het zware weer waarin tal van A-merken verkeren.

4 Conclusies en aanbevelingen

"We lost our competitiveness". Met deze woorden onderstreepte Paul Polman (CEO Unilever) op 5 december 2013 de noodzaak voor Unilever om zich in de komende jaren vooral te gaan concentreren op 'power brands' (lees: sterke, wereldwijd verkrijgbare A-merken). Innovatie en marketing zijn hierbij de sleutelwoorden. Als gevolg hiervan zal een groot aantal, veelal lokaal verankerde, merken geschrapt worden. Een en ander moet, aldus Polman, resulteren in een afname van het aantal SKU's (stock keeping units) met ongeveer 30%. Een logische consequentie hiervan is het in personeelsomvang verkleinen van de lokale marketingafdelingen. Door deze maatregelen hoopt Unilever haar marktpositie wereldwijd en met name op de opkomende markten te verstevigen (Neff, 2013). Op de Europese markten, waar de marktpositie van Unilever al jaren onder druk staat, moet de focus op *power brands* het hoofd bieden aan de sterk oprukkende winkelmerken. Tot op heden heeft Unilever, net als veel andere leveranciers van A-merken, vooral het instrument prijspromotie ingezet om het marktaandeel te verdedigen. Zo blijkt uit de recent gepubliceerde jaarcijfers (21 januari 2014) dat de omzet van Unilever in Europa (met name Nederland) in 2013 wederom gedaald is. Er was weliswaar sprake van een volumestijging (0,4%), echter de druk op het prijsniveau (-1,5%) resulteerde per saldo in een omzetsdaling (-1,1%) (bron: Unilever).

De hierboven beschreven Unilever-casus is illustratief voor de ontwikkelingen met betrekking tot de leveranciers van A-merken in Nederland (en andere West-Europese landen). De spectaculaire groei van de winkelmerken in de afgelopen 10 jaren (in Nederland van 29% naar 46%) heeft de marktpositie van de A-merken zwaar onder druk gezet. Als reactie hierop hebben de A-merken over het algemeen massaal naar het prijswapen, in de vorm van promoties, gegrepen (Luijten, 2012). De auteurs zijn van mening dat deze strategie te typeren is als het inslaan van een doodlopende weg. Immers, uit het voorafgaande blijkt overduidelijk dat de voortdurende prijserosie niet geleid heeft tot het door de leveranciers van A-merken gewenste resultaat. Denk hierbij aan een groeiende, loyale klantenkring, resulterend in een sterke marktpositie en winstgevendheid. Integendeel, consumenten kiezen in toenemende mate voor winkelmerken en discountformules. Zij doen dit enerzijds uit bezuinigingsoverwegingen (al

dan niet als gevolg van de crisis) en anderzijds vanwege de sterk verbeterde kwaliteit/prijsverhouding van de winkelmerken ten opzichte van A-merken. Ook kan geconcludeerd worden dat consumenten een selectiever koopgedrag met betrekking tot de A-merken vertonen. Doordat A-merken vrijwel voortdurend bij één of meer winkelformules onder promotionele condities worden aangeboden, zien we dat op categorieniveau aankoopfrequenties afnemen en gemiddelde aankophoeveelheden toenemen. De consument met een meer dan gemiddelde promotiegevoeligheid vertoont meer switchgedrag zowel met betrekking tot merkkeuze als winkelkeuze. De (slimme) consument doet dus duidelijk aan voorraadvorming wanneer merken in de aanbieding zijn. Een saillant detail in deze is dat de loyale A-merkkopers (de fans van A-merken), als gevolg van de voortdurende prijsaanbiedingen, als het ware *gesubsidieerd* worden door de leveranciers van A-merken.

De sterke groei van het aantal fans van winkelmerken, die over het algemeen meer prijsgevoelig en minder winkeltrouw zijn, resulteert per saldo in een grotere druk op de loyaliteit van consumenten met betrekking tot winkels en A-merken. De winkelketens met een sterke winkelmerkoperatie (met name Albert Heijn en Lidl) hebben hiervan geprofiteerd. Winkelketens die slechts een beperkt winkelmerkaanbod hebben (met name Jumbo, Plus en Koopconsult), zullen zich, gegeven de omschreven ontwikkelingen, duidelijk moeten beraden op hun beleid met betrekking tot de positie van winkelmerken in hun winkelformules. Wanneer de in dit artikel geschetste ontwikkelingen zich doorzetten in de komende jaren, hetgeen in de lijn der verwachtingen ligt, komen de laatst genoemde winkelketens nog sterker onder druk te staan.

Illustratief in deze is het feit dat Dick Boer (CEO Ahold) in een recent persbericht (16-01-2014) aankondigde de eigenmerkoperatie van Albert Heijn verder te versterken. Dit met de bedoeling beter in te kunnen spelen op het veranderende consumentengedrag en natuurlijk ook om de klantloyaliteit en dus marktpositie van Albert Heijn te verstevigen (bron: Ahold, 2014). Een en ander zou moeten bijdragen aan verdere groei van de Albert Heijn-formules. Een groei die momenteel duidelijk stagneert, zo blijkt uit het persbericht.

Ergo, gegeven de ontwikkelingen in het consumentenkoopgedrag met betrekking tot artikelen onder A-merk en winkelmerk, is het aanbevelenswaardig voor zowel retailers als producenten een duidelijke strategie te formuleren met betrekking tot de merkenoperaties. Voor retailers geldt dat hierbij de verdere verankering van het winkelmerk in de retailformule van belang is. Voor de fabrikanten betekent dit dat zij enerzijds meer aandacht moeten geven aan de verankering van de *power brands* in

het denken van de consumenten. De nadruk zal hier op innovatie en marketing moeten liggen waarbij het streven naar superieure klantwaarde centraal dient te staan (Frambach & Leeflang, 2009). Dus veel minder focus op de inzet van het prijsinstrument (lees prijspromoties). Anderzijds is aandacht voor het opnieuw vorm geven aan de relatie met retailers broodnodig. Zo pleiten Steenkamp en Kumar (2009) er voor om de banden tussen hard discounters (b.v. Aldi en Lidl) en leveranciers van A-merken strakker aan te halen. Leveranciers van A-merken moeten de hard discounters meer gaan zien als een potentieel distributiekanaal, terwijl de hard discounters de A-merken als een versterking van hun winkel formule moeten omarmen. Dawar en Stornelli (2013) stellen de vraag aan de orde hoe fabrikanten kunnen leren om effectiever met retailers om te gaan. Hun bevindingen luiden dat fabrikanten moeten (h)erkennen dat er verschillende soorten retailers zijn en dat dus niet elke retailer op dezelfde wijze benaderd moet worden. Zij moeten leren te ontdekken wat retailers drijft en het aanbod afstemmen op de gehanteerde bedrijfsmodellen. Tot slot: werk met retailers samen in het ontwikkelen van exclusieve producten die bijdragen aan het succes van de retailers. Dus denk mee met het winkelmerkenbeleid en neem de positie van de sterke onderscheidende A-merken hierin mee.

Het is dus evident, zo blijkt uit dit onderzoek, dat de focus van de leveranciers van A-merken in de FMCG-industrie de afgelopen jaren vooral op het verkoopinstrument gelegen heeft. Het prijsinstrument, veelal in de vorm van prijspromoties, werd hierbij leidend. Dit heeft niet tot het gewenste resultaat geleid aangezien verlies van marktaandeel gekoppeld aan omzet- en winsterosie over het algemeen het gevolg was. De leveranciers van A-merken zitten als het ware in een *prisoners' dilemma*. Een prijspromotieactiviteit van leverancier A leidt tot omzetverschuiving ten nadele van leverancier B. Als antwoord hierop besluit leverancier B ook tot een prijspro-

motie-initiatief. Doet men dit niet, zo is de redenering, dan zal dit leiden tot verlies van marktaandeel. Met als gevolg dat de verschillende A-merken binnen een categorie vrijwel voortdurend onder promotie verkrijgbaar zijn. Consumenten hebben geleerd hiermee rekening te houden bij het plannen/verdelen van hun aankopen over winkels en merken. Per saldo profiteert enkel de consument van dit beleid.

Waarschijnlijk zal het leeuwendeel van de leveranciers van A-merken zich niet kunnen verenigen met een dergelijk beleid. Eerder streeft men naar een stabiele, groeiende marktpositie met een loyale klantenkring die vooral voor het product kiest vanwege de superieure klantwaarde. Realisering hiervan vereist een duidelijke koerswijziging. Waar nu de focus ligt op de kortetermijnverkoopinspanningen, zal deze moeten wijzigen naar een op lange termijn gericht Marketing- & Innovatie-beleid. In lijn met Frambach & Leeflang (2009) willen we opmerken dat de focus zal moeten wijzigen van transactiegericht naar het streven tot het creëren van klantwaarde op langere termijn. Frambach en Leeflang komen op basis van onderzoek naar de relatie tussen de inzet van marketing en de prestaties van organisaties tot de conclusie dat organisaties die in staat zijn superieure klantwaarde te leveren beter presteren en over het algemeen een duurzaam concurrentievoordeel weten te realiseren. Ook dit onderzoek onderstreept de conclusie dat men beter de finale consument centraal kan stellen en men door het ontwikkelen van onderscheidende klantwaarde profijtelijke klantenbinding/loyaliteit kan afdwingen. ■

Dr. A. Luijten is als Methodoloog werkzaam bij GfK te Dongen.

Dr. W. Reijnders is als Hoogleraar Marketing werkzaam bij TiasNimbas Business School, Tilburg University.

Noten

■ Het GfK ConsumerScan-panel bestaat sinds 2006 uit 6000 huishoudens, welke continu hun aankoopgedrag voor een breed gedefinieerde groep van producten registreren. Huishoudens

die het panel verlaten worden vervangen door nieuw gerekruteerde huishoudens. Door rekening te houden met de kwaliteit van gegevens en het verloop in het panel bedraagt de omvang van de

groep huishoudens waarvan het aankoopgedrag over een 52-wekelijkse periode bekend is ongeveer 4400 huishoudens.

Literatuur

■ Ahold (2014). Persbericht: AHOLD kondigt organisatieveranderingen in Europa aan. Geradpleegd op <https://www.ahold.com/#/Media/Ahold-kondigt-organisatieveranderingen-in-Europa-aan.htm?year=2014&type=detail>.

■ Castaldo, S. (2009). Private label strategies, purchase precedes trust in retailers. *IESE-In-sight*, fourth quarter, 2009, 28-35.

■ Consumentenbond. Op de site <http://www.consumentenbond.nl/test/> zijn producttesten en uitkomsten van vergelijkend onderzoek

terug te vinden. Kwalificaties als Beste koop en Beste uit de test worden gegeven.

■ Dawar, N., & Stornelli, J. (2013). Rebuilding the relationship between manufacturers and retailers. *MIT Sloan Management Review*, 54(2), 83-90.

- Frambach, R.T., & Leeflang, P.S.H. (2009). *Marketing aan de top*. Financial Times, Prentice Hall.
- Kumar, N., & Steenkamp, J.-B.E.M. (2007). *Private label strategy: How to meet the store brand challenge*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lamey, L., Deleersnijder, B., Dekimpe, M., & Steenkamp, J.-B.E.M. (2007). How business cycles contribute to private label success: evidence from the United States and Europe. *Journal of Marketing*, 71(1), 1-16.
- Luijten, A.L.J.M. (2012). *De effectiviteit van sales promotie; een studie naar de effecten van sales promotie op het huishoudelijk aankoopgedrag in markten van Fast Moving Consumer Goods*. Proefschrift Tilburg University, CentER, september.
- Luijten, A.L.J.M., Nagtzaam, M.M.L.R., & Teunter, L.H. (2008). Effecten van prijspromoties voor winkelmerken versus A-merken: een dynamische analyse over categorieën heen op basis van een consumentenpanel. In: A.E. Bronner et al. (red), *Ontwikkelingen in het marktonderzoek, 33e Jaarboek, MarktOnderzoekAssociatie*, (pp. 151-170). Haarlem: SpaarenHout.
- Luijten, A.L.J.M., & Reijnders, W.J.M. (2006). Over de ontwikkeling van het winkelmerk en de winkel als merk binnen de levensmiddelen-supermarkten in Nederland. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 80(6), 324-330.
- Luijten, A.L.J.M., & Reijnders, W.J.M. (2009). The development of store brands and the store as a brand in supermarkets in the Netherlands. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19, 45-58.
- Neff, J. (2013). Unilever plans to cut 800 marketers as it slashes agency fees. *Products Advertising Age*. Geraadpleegd op [http://adage.com/article/news/unilever-eliminate-800-marketers-globally-cut-laun-](http://adage.com/article/news/unilever-eliminate-800-marketers-globally-cut-launches/245542/)
- Steenkamp, J.-B.E.M., & Kumar, N. (2009). Don't be undersold!. *Harvard Business Review*, 97(12), 90-95. Geraadpleegd op <http://hbr.org/2009/12/dont-be-undersold/ar/pr>.
- Strien, A. van, & Wierenga, B. (2009). Bezuinigingen door consumenten tijdens de recessie. *ESB*, 94(4573), 27 november 2009, 726-729.
- Unilever (2013). Persbericht: 2013 Full Year and Fourth Quarter Results. Geraadpleegd op http://www.unilever.nl/Images/21012014%20Q4FY2013_tcm164-380586.pdf.
- Wilms, T. (2012). Sales promotions, truth or tragic. In Ph. den Ouden, L. van der Hoeven, J. Holla, K. Huijbers, & C. van den Hoven (red.). *Top Topics 2012 FMCG Nederland: Een gezamenlijke studie van FNLI en GfK naar wat de FMCG-branche in 2012 bezighoudt*, GfK. Geraadpleegd op [http://www.fnli.nl/var/downloads/var/mediamanager/files/concurrentiepositie/Top%20Topics%20FMCG%202012%20\(screen\).pdf](http://www.fnli.nl/var/downloads/var/mediamanager/files/concurrentiepositie/Top%20Topics%20FMCG%202012%20(screen).pdf).