

# DRIE MARKETINGPROFESSOREN OVER: DE MACHT VAN DE GROTE RETAILERS

De macht van de grote retailers neemt toe. Zij hebben de A-merken in een wurggreep. Maar is dat wel zo? En wat moeten A-merkmarketeers doen om hun positie te versterken? Wij vroegen het drie marketingprofessoren: Marnik Dekimpe, Kitty Koelemeijer en Katrijn Gielens.

**Marnik Dekimpe: 'Private labels imiteren de successen van gisteren'**

**Hoe wapenen marketeers van A-merken zich tegen de overheersing van de grote retailers?**

Marnik Dekimpe: 'Ze kunnen twee grote strategieën volgen. Ze kunnen meer vraag creëren voor hun eigen producten, en ze kunnen meer samenwerken met de retailers. Een retailer kan vrij eenvoudig de bestaande nationale merken imiteren met wat reverse engineering. Soms imiteren ze zelfs bepaalde verpakkings-elementen. Je kunt zeggen dat de private labels de successen van gisteren imiteren. Als A-merk moet je daarom voldoende innoveren om altijd een stapje voor te lopen. Door steeds te innoveren heb je als A-merk een functioneel voordeel dat het private label nog niet heeft.'

**Geef daar eens een voorbeeld van.**

'In de potato chips-markt innoveert men continue door iets toe te voegen. Voor de private labels is het moeilijk om net dat laatste kruidje of die ribbel in de chip te imiteren. Zo kun je het de retailer moeilijk blijven maken. Naast dat functionele voordeel kun je ook een emotioneel voordeel creëren door in reclame de boodschap uit te dragen dat het product je succesvoller of gelukkiger maakt. Samengevat: A-merken moeten uitgaan van hun eigen kracht en vraag creëren voor hun producten.'

**Zijn de grote retailers te machtig geworden voor de A-merken?**

'De A-merken zullen altijd een rol blijven spelen.

Uit onderzoek blijkt dat je drie soorten consumenten hebt: mensen die altijd private labels kopen, zij die afhankelijk van de winkeltrip de ene keer private labels kopen en de andere keer A-merken, en een groep die puur de A-merken wil hebben. Onderzoek wijst ook uit dat die middelste groep de meest winstgevende is, en niet de

mensen die puur private labels kopen. Want daarin zitten de mensen die aan private label 'cherry picking' doen: ze kopen een A-merk de ene keer bij Albert Heijn en de volgende keer bij C1000. Je ziet nu dat zelfs private label-ketens Lidl en Aldi A-merken in het assortiment opnemen. Wel moeilijk wordt het voor de merken die in het tweede peloton bungelen. Een Albert Heijn zal altijd Coca-Cola, Mars en Snickers voeren, maar als je nummer drie of vier bent in die categorieën, dan laten ze je vallen voor hun eigen merken.'

**Kan slimme marketing doorslaggevend zijn?**

'Reclame zorgt voor de pullfactor. Consumenten moeten naar je merk blijven vragen in de winkel, bijvoorbeeld omdat zij het op tv zien. Jij moet het merk zijn dat die retailer wil blijven voeren. En dan moet je als A-merk vooral ook de samenwerking met retailers zoeken. Jij moet het merk zijn dat een voorkeursbehandeling krijgt op de winkelvloer. Dat doe je bijvoorbeeld door voor de retailer te produceren. De consument mag niet weten dat je dat doet, anders dreigt je merk te verwateren. Dat is waarom veel merken daar heel geheimzinnig over doen.'

**Hoe kunnen de A-merken zich nog onderscheiden met marketing op de winkelvloer?**

'Veel merken betalen om actie te mogen voeren op de winkelvloer, en dan hebben we het niet over kleine bedragen. Of je moet als A-merk kunnen aantonen dat je actie extra traffic genereert, dan is het ook weer interessant voor de retailer. Met unieke verpakkingen concurreren wordt moeilijker naarmate retailers ook steeds meer premium private labels in de markt zetten. Die zijn kwalitatief vaak hoogstaand en hebben chique namen. Zo hebben de A-merken er dus een

probleem bij.'

### **De A-merken kunnen het zich niet permitteren om uit beeld te raken. Blijven adverteren dus, ook in mindere tijden?**

'Ik heb in meerdere artikelen beschreven dat wanneer A-merken snijden in innovaties en reclame, zij bijdragen aan het succes van de private labels. We kunnen aantonen dat wanneer het marktaandeel van een huismerk groeit tijdens een recessie, het ook hoog blijft tijdens de daarop volgende expansie. Consumenten hebben tijdens de crisis immers ontdekt dat de kwaliteit van de huismerken niet minder is, en keren daarna voor een groot deel niet terug. De retailers slaan tijdens een crisis juist toe met hun private labels. Ik zag laatst in de VS een actie waarbij klanten bij aankoop van een A-merk, het huismerkequivalent er gratis bij kregen.'

### **Een agressieve methode. Kunnen we dat ook hier verwachten?**

'Als het ginder regent, dan druppelt het hier.'

### **Kitty Koelemeijer: 'De marketingstrategieën van A-merken en retail groeien naar elkaar toe'**

#### **Hoe dominant zijn de grote retailers?**

Kitty Koelemeijer: 'Statistisch is het heel lastig om aan te tonen, maar de consensus is wel dat die macht toeneemt. Met name de zwakkere merken hebben daar heel veel last van. De A-merken concurreren rechtstreeks met de retailers. Ik geloof dat zowel de macht van merken als van retailers nog verder gaat toenemen.'

#### **Hoe moeten marketeers van A-merken met deze situatie omgaan?**

'Retailers hebben rechtstreeks contact met de klant, zeker als het gaat om voedingsmiddelen waar je te maken hebt met one-stop-shopping. Een klant zal niet zo gauw voor een bepaald A-merk van winkel switchen, dat weten ze bij Albert Heijn ook. A-merken hebben natuurlijk productontwikkeling, en ze hebben contact met consumenten over retailers heen, waardoor ze een grotere groep kunnen bereiken. Procter & Gamble is daar bijvoorbeeld heel goed in.'

#### **Moet de A-merkmarketeer meer dan ooit de samenwerking met retailers zoeken in plaats van te concurreren?**

'De crux is het samenwerken op die winkelvloer. Dat is onmisbaar en A-merken moeten dat zeker goed doen. A-merken zijn ook belangrijk voor de traffic. Door samenwerking is een win-win daar wat makkelijker te creëren, want ze kunnen natuurlijk niet zonder elkaar. Maar er wordt nu

steeds gesproken over in-store/out-store; ik denk dat dat onderscheid in de toekomst wegvalt.

Goede retailers zijn straks overal waar de klant is, in elke situatie, in elke context of plek. Met een fysieke winkel, een online shop, een mobiele applicatie, of een ander scherm. En al die kanalen versterken elkaar.'

#### **De retailer wordt dus nog machtiger?**

'Merkmfabrikanten moeten er goed op inspelen dat er straks op veel meer momenten en plaatsen gewinkeld wordt. Zij zullen zich beter moeten verdiepen in hoe mensen beslissen en hoe dat proces werkt, en niet pas op het moment dat mensen besluiten iets te gaan kopen. Unilever heeft nu al shoppermarketeers aangesteld. Ze kunnen daar nog veel winnen.'

#### **Terug naar de winkelvloer. Hoe kun je samenwerken als de retailer op ooghoogte zijn copycats in het schap zet?**

'De A-merken moeten ervoor zorgen dat er merkvoorkeur is. In de elektronica zie je bijvoorbeeld voor bepaalde merken een voorkeur, maar in de winkel gaat het fout: eenmaal voor die tv's, met allemaal hetzelfde filmpje erop, verdwijnt die voorkeur. In een supermarkt gebeurt dat ook. Als je daar geen sterke merkvoorkeur hebt, is er een kans dat de klant toch de trade-off voor die lagere prijs maakt.'

#### **Is emotie hét wapen waarmee A-merken zich kunnen onderscheiden?**

'Een merk heeft meer middelen tot z'n beschikking dan een winkel. Als de retailer bijvoorbeeld sterk gericht is op prijs, dan is het veel moeilijker voor hem om zich te onderscheiden in luxe of kwaliteit. Ze proberen het wel, maar ze kunnen daarin nooit op tegen een goed A-merk. AH Excellent is wel een goed voorbeeld van concurrentie met een A-merk. Daar zit een heel duidelijke overlap. Maar daarnaast heb je altijd mensen die liever A-merken kopen dan winkelmerken. Maar ook retailers werken de laatste tijd steeds meer aan de emotionele binding met de klant. Vooral Albert Heijn is bezig het hart van de klant te veroveren. Het besef groeit dat dit veel meer oplevert dan alleen een calculatieve binding. Mensen zijn dan veel eerder bereid om meer te betalen. Alleen op prijs, met een spaarsysteem of op andere opportunistische waarden, bereiken ze dat nooit. Emotie zorgt ervoor dat mensen trouw zijn, dat ze ambassadeurs worden. Door de toename van social media heeft ook de retail dat commitment nodig. Wat dat betreft groeien de marketingstrategieën van A-merken en retail wel wat naar elkaar toe.'

#### **Ten slotte: is minder adverteren in tijden van economische tegenwind verstandig of fataal?**

'Juist dan moet je meer gaan investeren in reclame. Er zijn studies die dat onderschrijven. Ook al

## **'De A-merken**

## moeten ervoor zorgen dat er merk- voorkeur is.'

omdat anderen juist minder adverteren, zodat jouw boodschap meer opvalt. De belangrijkste innovaties worden ook in crisistijd gedaan. Het is een moment om op te vallen.'

**Katrijn Gielens: 'Private labels gaan zich steeds meer als A-merken gedragen'**

### Hoe erg is het met de dominantie van de grote retailers?

Katrijn Gielens: 'Overal ter wereld zie je dat retailers machtiger worden. De verhoudingen zijn duidelijk verschoven. Dat geldt niet alleen voor fmg, maar ook voor andere sectoren. De penetratiegraad van private labels wordt meestal als machtsmaat van de grote retailers genomen. Hier in de VS draaien de private labels van Walmart inmiddels grotere omzetten dan die van P&G. Het verschil natuurlijk wel per land, en is afhankelijk van de retailconcentratie. Wat dat betreft lopen de VS iets achter op Europa, waar je in elk land spelers vindt die hun lokale markt domineren. In Groot-Brittannië is de private label-penetratie nu al 40 procent. Dat land wordt meestal beschouwd als voorloper van wat elders gaat gebeuren.'

### Wat gebeurt er bijvoorbeeld nog meer in Groot-Brittannië?

'Je ziet daar dat de private labels zich steeds meer als A-merken gaan gedragen. Ze zijn niet langer alleen copycats. De trend is dat retailers doelbewust als brandmanagers gaan denken. Ze plaatsen de private labels boven de standaard-kwaliteit, bijvoorbeeld met eigen merken voor biologisch eten, kids, gezondheid, enzovoorts. In Nederland zijn Albert Heijn en Jumbo heel duidelijk bezig hun merken te rebranden en op te waarderen. In Groot-Brittannië zet Tesco heel bewust het eigen logo op producten. Voor A-merken wordt het dus nog belangrijker om te innoveren zodat zij de huismerken een stap voor blijven.'

### Hoe kan de A-merkmarketeer zich wapenen?

'De klassieke antwoorden zijn: innovatie, en het versterken van de brand equity. Concurrer in ieder geval niet op prijs; dat is een kortetermijnstrategie waarmee je je consumenten te veel traint in prijsdenken. Het biedt geen meerwaarde. Je verliest die strijd bovendien van de retailers, want die hebben de prijzen van hun private labels in eigen hand.'

### Minder adverteren in tijden van economische tegenwind is voor die A-merken dus geen optie?

'Dat is de klassieke fout, want je moet je altijd afvragen hoe het na de recessie verder gaat. P&G maakte tijdens het hoogtepunt van de recessie de fout om het wasmiddel Tide af te prijzen. Dat is het omgekeerde van innovatie en heel gevaarlijk voor je brand equity. Vorig jaar leverden ze Tide gratis aan mensen die het moeilijk hadden; een veel slimmere manier om een emotionele connectie te maken.'

### Hoe behoudt het A-merk zijn plek op de winkelvloer?

'Je ziet hier in de VS dat retailers massaal aan het 'de-listen' zijn. Walmart heeft al zo'n driehonderd merken uit het assortiment gewerkt, waaronder zelfs marktleiders. Dus je moet zorgen dat de vraag vanuit de markt dusdanig sterk blijft, dat retailers je product toch voeren. En dat doe je met adverteren, emotie, en brand equity.'

### Marnik Dekimpe zegt dat het wel gevaarlijk is voor die retailers om A-merken eruit te gooien, omdat ze daarmee mogelijk klanten afstoten.

'Er is weliswaar een maximum, maar onderzoek wijst uit dat retailers verder kunnen gaan dan men denkt. Als zij 30 procent van de SKU's (stock-keeping units, red.) eruit doen, dan wordt dat niet opgemerkt. Vraag is wel: wat zet je ervoor in de plaats? Walmart komt nu alweer wat terug op die de-listing, omdat ze merken dat ze anders niet meer de one-stop-shop zijn. Feit is dat de retailers op dit vlak heel erg aan het aftasten zijn.'

### Laat dat dan nog ruimte voor samenwerking tussen A-merkmarketeers en retailers?

'De retailers spelen hard-to-get, maar ze weten ook dat hun assortiment doorslaggevend is voor de consument. Ze laten A-merken daarom graag tailor-made verpakkingen of producten maken die exclusief bij één retailer verkrijgbaar zijn. Ook wordt er steeds meer gesproken over co-branding, waarbij zowel de naam van het A-merk als dat van de retailer op de verpakking staat, zoals Aldi met Babybel deed. Daarmee vergroot je als merk echter wel je afhankelijkheid van de retailer. Zo was Walmart jarenlang marktleider in speelgoed, totdat ze besloten dat het geen belangrijke categorie meer was en vrijwel het complete assortiment eruit deden. Dat komt hard aan als je daar als producent je beleid op hebt afgestemd. Ik denk dat er bij Mattel Toys stevig is gevloekt.'

## 'Retailers spelen hard-to-get, maar weten dat hun assortiment doorslaggevend is voor de consument.'

### KATRIJN GIELENS

Gielens is over de grenzen een erkend expert op het gebied van internationale retail en productinnovatie. Haar onderzoek werd gepubliceerd in ondermeer: *The International Journal of Research in Marketing (IJRM)*, *Journal of Marketing*, en *Journal of Consumer Research*. Ze won tweemaal de IJRM Best Article Award. Dr. Gielens doceert internationaal retailmanagement en econometrie- en marktresponse-modellen aan de University of North Carolina Kenan-Flagler. Daarvoor was zij verbonden aan de Marketing Management Rotterdam School of Management (RSM)/Erasmus Universiteit.

### KITTY KOELEMELJER

Koelmeijer is hoogleraar marketing aan Nyenrode Business Universiteit en directeur van het cluster marketing and supply chain management. Ze is gespecialiseerd in retail, koopgedrag van consumenten, branding, en concurrentie en co-creatie in marketingkanalen. Als onafhankelijk consultant adviseert Koelmeijer zowel de overheid als bedrijven. Haar onderzoek richt zich onder meer op retailformats, aankoopgedrag, co-creatie, concurrentie in distributiekanalen en methodieken van marktonderzoek. Ze publiceerde in internationale publicaties als *Marketing Science*, *International Journal of Research in Marketing*, *Journal of Retailing*, *Journal of Business & Industrial Marketing* en *European Retail Digest*.

Tafel Robert Haag beeldt Anon. thijssen

### MARIN DEKIMPE

Dekimpe doet onderzoek naar huismerken en de invloed van reclame op marktkracht. Hij is onderzoeksprofessor marketing aan de Universiteit van Tilburg en gewoon hoogleraar marketing aan de KU Leuven. Zijn werk stond in *Marketing Science*, *Management Science*, *Journal of Marketing Research*, *Journal of Marketing*, *Journal of Econometrics* en vele andere publicaties. Sinds oktober is hij hoofdredacteur van de *International Journal of Research in Marketing*. Hij onderzoekt momenteel onder meer recessiemarketing, de aanpak van private-labelstrategieën en de globalisering van retailers. Dekimpe zit ook in de academische adviesraad van strategisch adviesbureau MarketShare Partners (MSP).

