

## WELKE SUPERMARKTFORMULES IN NEDERLAND GAAN VOOR GOUD?

*Geïnspireerd door een lezing van Marc Lammers, winnende coach van het dameshockeyteam in 2008 op de Olympische Spelen van Beijing, ben ik op zoek gegaan naar de toepassing van zijn succesformule op Food Retail merkenmanagement in Nederland. Het onderstaande artikel geeft inzicht in de resultaten van deze eerste verkennende zoektocht, waarbij meten is weten centraal staat. Het uitgangspunt dat ook voor het team van Marc Lammers het verschil tussen zilver en goud is geweest.*

- ▶ **Auteur:** Inge Oeseburg
- ▶ **Trefwoorden:** retail, merken
- ▶ **Publicatiedatum:** 10-10-2011

### 1. Business Intelligence<sup>1</sup> binnen Food Retail

Binnen Food Retail zijn veel Business Intelligence instrumenten en databronnen aanwezig. Vaak zo veel dat managers, maar zelfs ook de Business Intelligence analisten, door de bomen het bos niet zien. De kracht van Business Intelligence is niet om individuele resultaten terug te koppelen op deelgebieden van het Food Retail formule beleid, maar om interne analyses en nieuwe shopper- en concurrentie insights, als sturingsinformatie, hapklaar aan te reiken aan het marketing formule- en operationeel management van de Food Retail organisatie. De kracht zit dus in het selecteren, comprimeren, combineren en helder visueel weergeven van de sturingsinformatie. Deze informatie kan de Business Intelligence afdeling uiteindelijk nog terugbrengen tot de key-controlvariabelen in een dashboard van de Food Retail formule. De selectie van deze key-controlvariabelen<sup>2</sup> is afhankelijk van de ondernemingsstrategie en doelstellingen.

### 2. Traditioneel merkonderzoek bij een Food Retailer

Traditioneel binnen Food Retail vaak is merkenmanagement ondergebracht bij het aandachtsgebied van de communicatiemanager. Bij grote Food Retailers verschuift deze verantwoordelijkheid steeds meer van de communicatiemanager naar de marketingmanager en/of het hele marketing formule team. Van oorsprong monitoort de communicatiemanager de merkprestatie met name op:

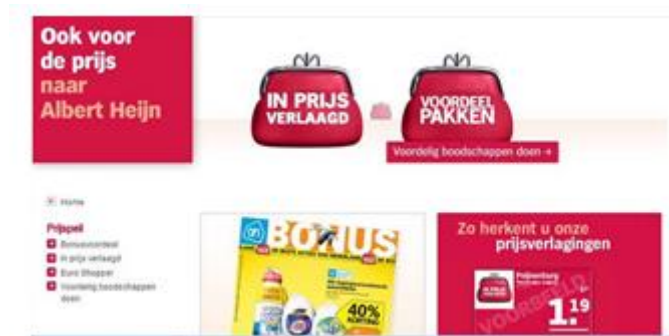
- Naamsbekendheid Food Retail formule<sup>3</sup>;
- Top off mind naamsbekendheid
- Spontane naamsbekendheid
- Geholpen naamsbekendheid
- Reclame herinnering;
- Top off mind reclame herinnering
- Spontane reclame herinnering
- Geholpen reclame herinnering

Dit mediaonderzoek geeft goed inzicht in de merkbeleving van het Food Retail merk dat gecreëerd is door met name de inzet van massamedia. Een belangrijk startpunt om merken te bouwen. Daarna moet de verwachting ook waargemaakt worden op de winkelvloer. Alleen als de winkelbeleving bij een Food Retailer de merkperceptie van de shopper bevestigt of

overtreft, zal het Food Retail merk verder uitgroeien tot een onderscheidend sterk Food Retail merk en een LOVEBRAND bij haar vaste klanten.



Voor een Food Retailer is het veiliger om eerst de operatie op orde te hebben met zichtbare onderscheidende merkwaarden en daarna met massamedia de merkaspecten verder groot op te spelen. Bij Albert Heijn is deze strategie goed zichtbaar. Bijvoorbeeld tijdens de start van de Food Retail prijzenoorlog in Nederland (2003<sup>4</sup>) wilde Albert Heijn klanten terugwinnen. Albert Heijn was shoppers verloren aan de concurrentie, omdat zij Albert Heijn te duur waren gaan vinden. Albert Heijn paste eerst het hele prijsniveau van de formules aan om vervolgens met groot opgespeelde prijscampagnes de media in te gaan. Albert Heijn paste dezelfde strategie toe bij de herontwikkeling van de huismerken. Pas toen Albert Heijn een volledig gelaagd huismarkassortiment had uitgerold op de winkelvloer, met premium (AH Excellent), standaard (AH Huismark) en het internationale budgetlabel (Euroshopper)<sup>5</sup>, volgde de campagne: Ook voor de prijs naar Albert Heijn.



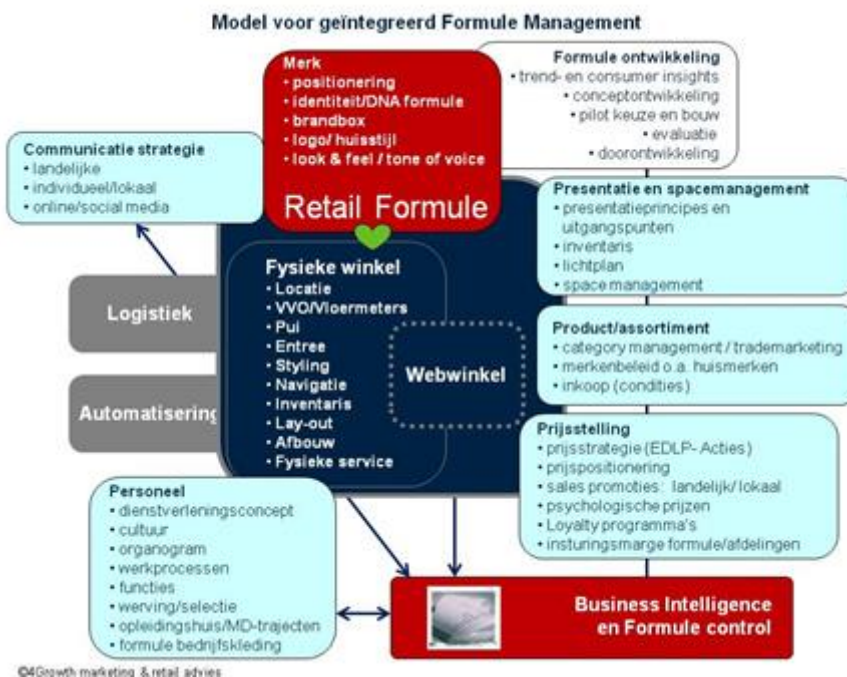
Food Retail formules die hoofdzakelijk met zelfstandig ondernemers werken (denk aan C1000 en PLUS), gebruiken regelmatig massamedia om de merkwaarden geïmplementeerd te krijgen op de winkelvloer. Door de relatieve autonomie van de ondernemer in zijn eigen winkel, is het vaak moeilijk om alle merkwaarden conform het formule beleid zichtbaar te krijgen op de winkelvloer. Ondernemers denken niet/minder in merkenbouwen op langer termijn. Hun drijfveer is veel meer omzet en marge op korte termijn.

Door de verschuiving van de merkverantwoordelijkheid van de communicatiemanager naar het marketing formule team, ontstaat er naast inzicht in naamsbekendheid en reclame herinnering ook behoefte aan sturingsinformatie over de merkwaarden voor alle disciplines van het marketing formule team. Op deze manier kan er optimaal geïntegreerd Formule Management plaatsvinden.

### 3. Model voor geïntegreerd Formule Management<sup>6</sup>

Een Food Retail formule merk met heldere unieke merkwaarden is een cruciaal vertrekpunt voor geïntegreerd Formule Management. Twee aspecten bepalen het succes van een Food Retail formule merk:

- Het onderscheidend vermogen van het Food Retail merk.  
Een merk bestaat uit materiële merkwaarden en immateriële merkwaarden (merkimago). De merkmeerwaarden<sup>7</sup> bepaalt de shopper aan de hand van:
  1. gepercipieerde winkelprestatie van het Food Retail merk. Denk aan: kwaliteit van de versafdelingen, keuze assortiment, vriendelijkheid personeel, prijsimago, aantrekkelijkheid aanbiedingen, wachtrijen kassa, etc.;
  2. de psychosociale betekenis van het Food Retail merk. Denk aan: past bij mij, is jong, is vernieuwend, is betrouwbaar, maakt boodschappen doen gemakkelijk, etc.;
  3. de naamsbekendheid van de Food Retail formule.
- Klantentevredenheid direct na de shopervaring  
“Marketeers nemen vaak aan dat tevreden klanten ook loyaal zijn. A meta-analyst Szymanski and Henard (2001) hebben dit ook aangetoond”.<sup>8</sup> En dat loyale klanten zorgen voor een succesvol bedrijfseconomisch succes van een Food Retail formule. Het onderstaande model laat zien welke elementen invloed hebben op de werkelijke winkelbeleving van de shopper. Bij een sterk en succesvol Food Retail merk zijn deze elementen vanuit de merkwaarden consistent doorvertaald naar ieder detail van de winkelvloer. Business Intelligence en Formule Control zorgen dan weer voor feedback vanuit de operatie en de markt en signaleren strategische en tactische kansen en bedreigingen richting directie en marketing formule team.



#### 4. Wanneer EXCELLEERT een Food Retailer in de Nederlandse markt?

De Nederlandse Food Retail markt is continu in beweging. Recent met de overname van Super de Boer door Jumbo, het doorverkopen van vestigingspunten aan C1000 en andere kleinere spelers, is het moeilijk vast te stellen welke Food Retailer op basis van een krachtig formule merk de beste prestatie levert en hiermee het meest succesvol is in de markt. Food Retail merkwaarden zijn te onderscheiden in klant-merkwaarden en formule-bedrijfswaarden. In dit artikel beperk ik mij tot de klant-merkwaarden als vermoedelijke voorspeller voor autonoom bedrijfseconomisch Retail formule succes. Voor het meten van het bedrijfseconomisch Retail formule succes geef ik de voorkeur aan de ontwikkeling van marktaandeel per vestigingspunt.<sup>9</sup> Dit kengetal is gecorrigeerd voor mutaties in het aantal vestigingspunten, die veel invloed hebben op omzetgroei en op weekbasis beschikbaar.

De hier onder beschreven klant-merkwaarden gebruiken Retail Food marktpartijen in Nederland om het succes van Food Retail merken en formules onderling te vergelijken:

*1. Het zomer-kerst rapport van Gfk;*

Dit is een ranking van Food Retail formules op basis van zeven ongewogen rapportcijfers. De volgende aspecten meet Gfk onder klanten van de Food Retail formules in Nederland:

- Netheid winkel;
- Goede versafdelingen;
- Ruime keuze artikelen;
- Goede kwaliteit artikelen;
- Aantrekkelijke aanbiedingen;
- Lage prijzen;
- Vriendelijkheid personeel.<sup>10</sup>

Aspecten als aanwezigheid van alle artikelen, wachttijden bij de kassa en informatie gezonde voeding meet Gfk wel, maar zijn niet verwerkt in het totaal rapportcijfer en dus de ranking. Met name het weglaten van het aspect out of stock vertekent naar mijn mening het totaal cijfer, dit is zoals uit vele andere onderzoeken naar voren komt een grote bron van ergernis bij de shopper.

Bovendien is het totale rapportcijfer een samengesteld cijfer vanuit de 7 deelaspecten (losse rapportcijfers) en deze zijn –plat- gedeeld door 7. Hierbij is dus totaal geen rekening gehouden met onderlinge correlaties (samenhang) en wegingsfactoren per deelaspect. Klanten vinden nu eenmaal aspecten als “goede versafdeling” en “lage prijzen belangrijker” vaak belangrijker dan “ruime keuze artikelen”.

Door te werken met een ongewogen, gecorreleerd en samengesteld totaal cijfer, kunnen er geen significantie toetsen plaatsvinden. Food Retailers weten dus niet of de gemeten verschillen tussen de formules onderling en/of het marktgemiddelde wel echte verschillen zijn. De cijfers zijn naar mijn mening slechts indicatief. Doordat Gfk deze meting als sinds 2000 op dezelfde manier uitvoert, geeft het wel inzicht in ontwikkeling van de klant-merkwaarden bij de Food Retail formules door de jaren heen in Nederland, zeker als de ontwikkelingen per deelaspect bekeken wordt.

*2. Value-to-Customer (V2C) dit is een onderdeel van de Dutch Customer Performance Index<sup>11</sup>.*

De waarde wordt bepaald aan de hand van een regressiemodel op vier componenten:

- Relationship Equity: Waardering van de klanten voor de relatie;
- Value Equity: Waardering van klanten voor de prijs-prestatieverhouding. Hierin zit ook het oordeel over de prijzen;
- Brand Equity: Waardering van klanten voor het merk. Klanten vinden het een sterk, uniek en/of innovatief merk;
- Emoties: Klanten kunnen verschillende emoties ervaren bij het bedrijf. Dit kunnen positieve of negatieve emoties zijn.

Dit model wordt toegepast in verschillende branches in Nederland. Alleen globaal kijkend naar de uitkomsten van deze index in 2010 en 2011, is het opvallend dat de ontwikkeling van marktaandeelen en autonome omzet groei van de verschillende supermarktformules slechts beperkt verklaard werden door de resultaten uit dit instrument. In 2010 scoorde Dirk/Bas/Digros een tweede plaats op de V2C, Albert Heijn stond op één en Lidl op plaats drie. Verschillende Food Retail marktspeleers

zetten bij deze uitkomst hun vraagtekens, tijdens een lezing van professor Verhoef van de Rijksuniversiteit Groningen<sup>12</sup>, omdat gezien de marktprestatie van deze formule in dit jaar een tweede plaats niet logisch leek.

Persoonlijk gaat mijn voorkeur uit naar een nieuwe standaard; de gewogen klant-merkwaarden, gemeten onder primaire klanten.

### *3. Gewogen klant-merkwaarden onder primaire<sup>13</sup> klanten;*

Of in gewoon Nederlands als een vaste klant van supermarkt A “lage prijzen” belangrijker vindt dan “vriendelijkheid personeel”, dan weegt het aspect van “lage prijzen” meer mee in het eindoordeel dan het aspect “vriendelijkheid personeel”. De wegingsfactoren verschillen per individuele supermarkt formule. Afhankelijk van de verwachting van de shopper bij die supermarkt, zal zij het belang van de aspecten onbewust anders laten meewegen. Gek genoeg betekent dit niet dat bij een discounter als bijvoorbeeld LIDL het aspect “lage prijzen” per definitie een groot belang krijgt. De shopper kan zoveel vertrouwen in scherpe prijzen van LIDL hebben, dat zij ervan uit gaat dat het met dit aspect wel goed zit. Het totaal oordeel wordt dan door andere aspecten bepaald.

Uit ervaring heb ik geleerd dat het meten van de gewogen klant-merkwaarden, voor een indicatie van het Retail Formule merk prestatie, het beste onder primaire klanten kan plaatsvinden. Primaire klanten doen hun meeste boodschappen bij deze supermarkt en hebben het beste beeld van de werkelijke winkelvloerprestatie. Hun uiteindelijke tevredenheid heeft de grootste invloed op de omzet- en marge ontwikkeling van de eigen Food Retail formule. Het gaat hier om marktaandeel, autonome omzetgroei en marge ontwikkeling, dus groei die gecorrigeerd is met veranderingen in het aantal vestigingspunten en vierkante meters vloeroppervlakte van een Food Retailer. De beïnvloeding van het oordeel door onder andere massacommunicatie en mond-tot-mond reclame is bij deze groep beperkt.

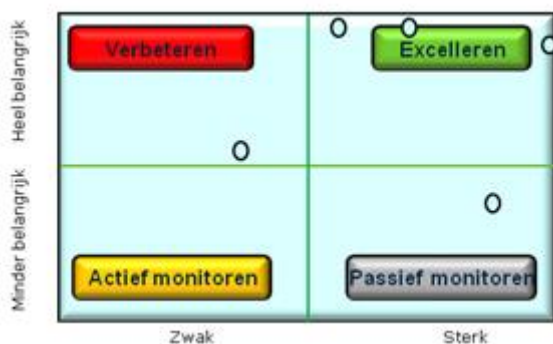
Uit praktijkonderzoek bij verschillende Food Retailers in Nederland bleek dat het verklarend vermogen van de aspecten in het onderstaande model bij primaire klanten zeer hoog is; tussen de 50%-75%. Optimalisering van dit model met bijvoorbeeld meer psychologische klant-merkwaarden en naamsbekendheid, kan volgens mij tot een nog hoger verklarend vermogen leiden. Het is naar mijn mening een uitdaging om te achterhalen welke van de hier boven genoemde klant-merkwaarden het meest verklarend zijn voor de ontwikkeling van de autonome bedrijfseconomische formule succes (uitgedrukt in Marktaandeel per vestigingspunt). Ik verwacht dat er een vertraging zichtbaar zal zijn tussen tot ontwikkeling klant-merkwaarden en marktaandeel per vestigingspunt. Het verschil tussen perceptie, winkelervaring en gedrag. Hiervoor is nader onderzoek noodzakelijk.



Door de opkomst van online/mobiel panel shopperonderzoek met behulp van met social media wordt het mogelijk om klant-merkwaarden op weekbasis te gaan volgen voor een Food Retailer. Deze kan dan afgezet worden met de wekelijkse ontwikkeling van het marktaandeel per vestigingspunt. Sturen op de effectieve invulling van de klant-merkwaarden voor de operatie en het formule management wordt dan veel sneller en resultaatgerichter.

## 5. Prioriteitenmatrixen voor merkenmanagement

In het verhaal van Marc Lammers kwam naar voren, dat hij als coach altijd initieel veel focus legde op de team- en de individuele vaardigheden die onvoldoende waren. Pas toen hij zich ging toeleggen op de kracht van het team en de individuele talenten, tilde hij het team van zilver naar goud. Of zoals hij zelf schrijft: “Waarom zou je je bekommeren om je zwakke punten en je sterke punten verwaarlozen?”<sup>14</sup> Je kan deze aanpak samenvatten in de onderstaande matrix:



Het verschil tussen zilver en goud zit dus in het nog verder verbeteren van de vaardigheden in het kwadrant EXCELLEREN in plaats van alleen te focussen op de kwadranten VERBETEREN. Zonder te veel druk te leggen, kan een team/merk later werken aan het kwadrant VERBETEREN. Maar de focus moet blijven liggen op het EXCELLEREN op de bestaande klant-merkwaarden en de ambitie klant-merkwaarden.

Naast inzicht in de prioriteiten matrix voor fans (primaire klant), die het DNA van het Food Retail merk blood legt, is het ook zinvol om te weten hoe de niet primaire klanten over de Food Retail merkwaarden denken. Nederlanders hebben gemiddeld drie supermarkten waar ze



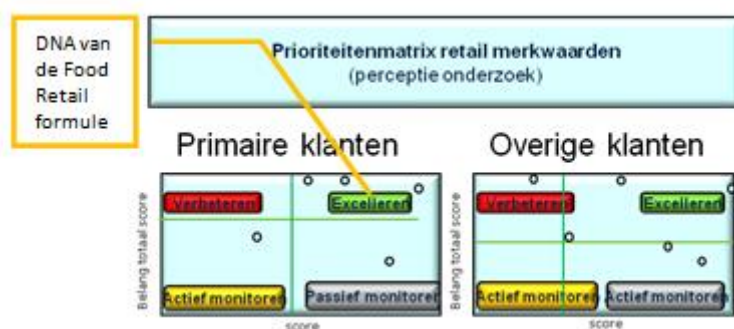
geregeld boodschappen doen, switchgedrag is dus heel gebruikelijk. Uiteindelijk heeft een Food Retailer twee strategieën om autonoom te groeien door:

1. Primaire klanten meer te laten besteden; Dit kan door nog meer te EXCELLEREN op de onderscheidende kern klant-merkwaarden, die primaire klanten heel belangrijk vinden. Dit biedt mogelijkheden om een LOVEBRAND te worden.
2. Niet primaire klanten primair te maken.  
Dit kan eerst door ze vaker naar de supermarkt te trekken en daarna door ze dan ook meer te laten besteden per boodschappentrip. Het is belangrijk om te weten welke aspecten niet primaire klanten bij de concurrentie juist goed en belangrijk vinden.

Bij het geschetste model van geïntegreerd Formule Management stelt het marketing formule team samen met externe merkstrategen, de kern klant-merkwaarden vast (het DNA van de Food Retail formule). De marketing directeur vervult daarin een initiërende rol. Bij dit proces speelt, zover ik weet, representatief shopperonderzoek onder de primaire klanten op dit moment niet of nauwelijks een rol. Soms vinden tijdens dit proces in de praktijk nog wel enkele groepsdiscussies met klanten plaats als input voor het opstellen van een Food Retail formule brandbox<sup>15</sup>, maar daarmee houdt de shopper invloed meestal wel op. Terwijl het een prioriteitenmatrix met klant-merkwaarde van de fans, juist een goed vertrekpunt is voor de (her)positionering van een Food Retail formule.

In het kwadrant EXELLERENDE zou voor Albert Heijn bijvoorbeeld de klant-merkwaarden “gemakkelijk boodschappen doen” en “innovatief” naar voren kunnen komen. Deze klant-merkwaarden passen goed bij de nieuwe multimediastrategie<sup>16</sup> van de marktleider met de toepassing van Appie, Albert.nl en in de toekomst persoonlijke aanbiedingen op narrowcasting schermen in de winkels of op je mobiel. Hierin onderscheidt Albert Heijn zich sterk van de concurrentie.

Zoals zichtbaar lijken de prioriteitenmatrixen van het gouden hockeyteam en een Food Retailer sterk op elkaar. Alleen bij het hockeyteam bepaalt de coach samen met de spelers de sterke en zwakke punten, terwijl bij een Food Retailer dit een taak is voor de “fans” van de formule, aangevuld met de “ambitie” vanuit de organisatie.



## 6. Welke supermarktketens in Nederland maken kans op goud?

Samengevat komt het betoog in dit artikel dus op het volgende neer:

- Food Retail formules moeten voor goed merkmanagement naast kwalitatief ook kwantitatief shopperonderzoek onder hun primaire klanten doen. Dit geeft inzicht in de klant-merkwaarden van de Food Retail formule en die van de concurrentie. Met andere woorden “meten is weten”;

- Food Fetail formules met de meeste kans op goud hebben meerdere sterke onderscheidende klant-merkwaarden in het kwadrant EXELLEREN bij hun fans en voegen de “ambitie” klant-merkwaarden hier aan toe;
- Door de opkomst van online/mobiel panel shopperonderzoek met behulp van met social media wordt het mogelijk om klant-merkwaarden op weekbasis te gaan volgen voor een Food Retailer. Hierdoor kan de Food Retailer ook op weekbasis gaan sturen met een merkenmonitor;
- Dit inzicht leidt tot het effectief inzetten van geïntegreerd Formule Management en efficiënte aansturing van de winkeloperatie, met als uiteindelijk doel meer marktaandeel, hogere autonome omzetgroei en margestijging.  
De Food Retail formule met de meeste, sterkste en meest onderscheidende klant-merkwaarden zal uiteindelijk met de gouden medaille naar huis gaan. Gelukkig is er iedere jaar weer een nieuw Kampioensschap, dus de uitdaging blijft voor iedere coach, lees marketing formule team, om voor goud te gaan.

---

1 Business Intelligence (BI) is het proces van het systematisch verwerven en verwerken van informatie ten behoeve van de strategievorming van organisaties (Vriens en Philips, 1999).

2 R. van der Kind, F. Quix, Retailmarketing, Noordhoff Uitgevers, 2008 4de editie.

3 In Nederland voert het marktonderzoeksbureau Initiative onafhankelijk media onderzoek uit voor o.a. Food Retailer.

4 Bert Keizer, retailspecialist Cap

Gemini <http://radio.tros.nl/?page=detail&p=4117&type=&col=right&userPage=39>

5 Foodmagazine, juni 2010

6 Bureaupresentatie 4Growth marketing & retail advies, I. Oeseburg.

7 Riezebos, Merkenmanagement, 2de druk 2002

8 Proefschrift: The application of psychological theories for an improved understanding of customer relationships, M.S. Bügel, 2010.

9 Nielsen en IRI leveren op weekbasis marktaandelen en aantal vestigingspunten op.

10 Foodmagazine juni 2011

11 Het Customer Insights Center van de Rijksuniversiteit Groningen, MIcompany en Metrixlab hebben de DCPI ontwikkeld. De meting vindt plaats vanuit twee perspectieven. 1. De geleverde waarde van de bedrijven richting de klant: Value-to-Customer (V2C) en 2. De daaruit resulterende toekomstige waarde van het bedrijf: Value-to-Firm (V2F). Metingen hebben in 2010 en 2011 plaatsgevonden onder andere in de supermarktbranche in Nederland.

12 Congres Category & Trade company, 1 april 2010.

13 Veel gebruikte definitie in kwantitatief online panel onderzoek: Primaire klanten van supermarkt A, doen de meeste boodschappen in EURO's bij deze supermarkt. GFK definitie binnen het “mandjes-panel” onderzoek: Huishouden dat meer dan 50% van

Primaire klanten hebben een zeer goed beeld van de winkel. Hun merkperceptie is dus op winkelbeleving en veel minder op massacommunicatie en mond-tot-mond reclame gebaseerd.

14 Zie: Coachen doe je samen, Winnaars hebben een plan, verliezers een excuus. Marc Lammers, 2010. (Pagina 66)

15 Een brandbox is een schillenmodel waarin de positionering van het merk onderbouwd wordt met de positionering (onderscheidend vermogen), bewijsvoering, merkpersoonlijkheid, interne klantwaarden en externe klantwaarden.

16 Tijdschrift voor marketing oktober 2010