

retailer branding: de winkel wordt merk !

Gino Van Ossel & Corine Versteylen
21 augustus 2003

Het werken aan sterke merken is decennia lang de quasi exclusieve speeltuin van merkartikelfabrikanten geweest. Maar recent streven steeds meer winkels ernaar hun naam eveneens tot een sterk merk uit te bouwen. Is dit een haalbare strategie ? En wat zijn de kritische succesfactoren ?

Moderne alchemie of marketing ?

Wat is er duurder: benzine of water ? Op het eerste gezicht lijkt dit een vreemde vraag. Benzine is duurder, nietwaar ? Of is het een strikvraag misschien ? Moeten we eerst weten waar we dat water kopen ? Laten we gewoon de prijs van loodvrije benzine aan de pomp vergelijken met de prijs van spuitwater in de supermarkt !

Het enig juiste antwoord is: het hangt ervan af. Omgerekend naar een prijs per liter is Spa in de 1,5 liter PET fles beduidend goedkoper. Voor minder dan 0,55 €/ liter kan je je dorst lessen. Kies je voor San Pellegrino in de 1 liter verpakking, dan betaal je ongeveer 0,90 €. Da's al duurder dan diesel en komt aardig in de buurt van loodvrije benzine. De prijs van Perrier in de 1 liter fles ligt zelfs boven €1 en komt daarmee (ongeveer) op gelijke hoogte met benzine.

Waarom zijn we bereid om voor een relatief banaal product – H₂O verrijkt met koolzuurgas – even veel te betalen als voor benzine ? Omdat merkartikelfabrikanten erin geslaagd zijn door middel van een merk waarde toe te voegen aan hun product !

Kan zo'n merkenstrategie ook werken voor een retailer ? Om die vragen te kunnen beantwoorden, dienen we een goed inzicht te hebben in de functie die een merk kan vervullen in de ogen van de consument.

Wie bent u ?

De elementaire basisfunctie van een merk is het aanreiken van herkenning, om de keuze te vergemakkelijken. Wie een winkel binnenstapt, herkent het logo van Philips op een scheerapparaat of van Jupiler op een blikje bier. In die zin werkt het merk enkel als een 'label' of 'trade mark'.

Een dergelijke herkenning zegt echter niet noodzakelijk iets over de (gepercipieerde) kwaliteit van het onderliggende product. Bovendien is het zelden onderscheidend. Philips is even herkenbaar als Sony en Panasonic, net zoals Jupiler niet meer of minder herkenbaar is dan Maes of Kronenburg.

Hetzelfde geldt voor retailers. Zij hebben vooral door ketenvorming herkenbaarheid gerealiseerd. Vandaar dat je op vakantie aan zee of in de Ardennen dankzij het uithangbord van pakweg Delhaize of E5 Mode meteen weet welke retailer daar gevestigd is. Maar net zoals voor producten, is dit weinig onderscheidend. Delhaize en E5 Mode zijn even herkenbaar als Aldi, Carrefour of Match enerzijds, en JBC, Pecotex of C&A anderzijds.

Kan ik u wel vertrouwen ?

Een tweede en meer onderscheidende functie van het merk bestaat erin het risico van de consument te reduceren. In het Angelsaksische jargon maken we trouwens een onderscheid tussen een 'trade mark' (enkel herkenning) en een 'trust mark' (ook risicoreductie).

Enerzijds ervaart de consument een economisch/financieel risico. Als ik een Philips scheerapparaat koop, zal het dan voldoende kort scheren én voldoende lang mee gaan. Als ik een blikje Jupiler koop, zal het dan wel lekker bier zijn.

Anderzijds ervaart de consument ook een sociaal risico. Zal ik niet uitgelachen worden door vrienden, als ze weten dat ik mij met Philips scheer en Jupiler drink of serveer ? Het spreekt voor zich dat dit sociale risico toeneemt, naarmate het product door de consument ervaren wordt als bepalend voor het beeld dat anderen van hem/haar hebben. Dit is bijvoorbeeld meer het geval voor producten die in het bijzijn van anderen gebruikt worden.

Welk risico ervaart de consument met betrekking tot een retailer ? Het antwoord op deze vraag speelt zowel voor de winkel *an sich* als voor de producten die er verkocht worden.

Op winkelniveau moet de consument erop kunnen vertrouwen dat hij niet teveel gaat betalen, dat hij een vlotte en vriendelijke service zal genieten, dat de winkel het juiste assortiment voert, voldoende voorraad aanhoudt en dat de winkel open en bereikbaar is.

De laagste prijsgarantie van Colruyt illustreert hoe sommige retailers er wonderwel in slagen zich op deze winkeldimensie te onderscheiden van de concurrentie. De concurrentie blijft hier beperkt tot andere retailers; de fabrikanten/leveranciers zijn GEEN concurrent.

Bovendien leert de ervaring dat het eerder winkeltypes zijn (bv. de 'convenience store' vs. de supermarkt; of ook: de baanwinkel vs. de centrumwinkel) dan individuele winkelenseignes of -merken die zich op deze wijze weten te differentiëren.

Op productniveau heeft de retailer twee opties. Ofwel schakelt hij, door het aanbieden van merkartikelen, zijn leveranciers in om de consument zekerheid te bieden . Zo dient Delhaize de kwaliteit van Jupiler niet te garanderen – dat doet Interbrew wel !

De grote beperking van deze strategie is dat het onderscheidend vermogen dan gezocht dient te worden ofwel door exclusiviteit te vragen aan de merkartikelenfabrikanten, ofwel door zich te onderscheiden op winkelniveau (betere service,...).

Zoals hierboven aangegeven blijkt dit de facto uiterst moeilijk te zijn, wat verklaart waarom retailers in toenemende mate in een prijzenslag terecht komen.

De tweede optie is om producten onder eigen merk aan te bieden. Het grote voordeel is dat productdifferentiatie enorm veel mogelijkheden biedt om zich te onderscheiden van de concurrentie. Die concurrentie wordt wel meteen uitgebreid van de andere distributeurs naar alle merkartikelfabrikanten van het product in kwestie.

Om succesvol te zijn dient het winkelmerk voldoende vertrouwen in te boezemen. Zo dient E5 Mode, dat dominant eigen merken voert, zelf een vertrouwensmerk te worden en kan het hiervoor niet terugvallen op merkleveranciers zoals Levi's, Mexx of Hugo Boss. Anders gezegd: de consument dient te geloven dat de kleding van E5 Mode voldoende modieus is, een goede prijs/kwaliteitsverhouding heeft en sociaal aanvaardbaar is in de ogen van de buitenwereld.

Het expressieve merk

Op het derde en meest abstracte niveau heeft het merk een emotioneel-expressieve functie. Het versterkt op die manier het zelfbeeld van de consument. Zo wordt de pilsdrinker dankzij Jupiler een échte man (hij weet waarom, dames !).¹

De expressieve functie kan een ethische grondslag hebben: “ik drink Max Havelaar koffie en ben dus een verantwoordelijke consument die geeft om het lot van de kleine boeren in de derde wereld.” Even klassiek is de hedonistische grondslag, waarbij het merk de zinnen helpt strelen (mooi, lekker, genieten,...).

Deze expressieve functie is uiteraard nauw verwant met het sociaal risico. Producten die ervaren worden als belangrijk voor het zelfbeeld, en die dus typisch vermarkt worden onder een expressief merk, creëren een groter sociaal risico: o jee, als de man een verkeerd merk van pils zou drinken. Zijn maten zouden hem wel eens een mietje kunnen vinden...

Tegelijkertijd is er geen één-op-één relatie: hedonistische producten die gericht zijn op zelfverwennerij in de besloten kring van thuis, dragen geen sociaal risico in zich. Toch kan ook hier de emotionele lading essentieel zijn voor de merk- en dus productbeleving: even tot jezelf komen in een weldadig warm bad schreeuwt om zijdezachte Dove “cream bath” om je huid heerlijk te ontspannen.

In het verleden zijn weinig retailers erin geslaagd om expressieve merken te worden. Zelden bouwen ze een emotionele voorkeur op (“ik word graag gezien met een rok of een boodschappentas van E5 Mode”); in het beste geval zijn ze erin geslaagd sociaal aanvaardbaar te worden (“ik mag gezien worden met een rok of een boodschappentas van E5 Mode”).

Met andere woorden, de retailers stelden er zich tevreden mee om te voldoen aan de concurrentievoorwaarde (reductie van het sociaal risico) maar slaagden er niet in tot expressief merk te evolueren (concurrentievoordeel).

We bespeuren echter een sluipende revolutie in het merk-denken van de retailers. Enerzijds trachten zij ook op productniveau een vertrouwensmerk te worden, zelfs als ze fabrikantenmerken verkopen. Anderzijds trachten retailers hun winkelmerk emotioneel te laden, om zo tot een hogere merkwaarde te komen.

Winkel wordt vertrouwensmerk

De voedingsdistributie in het algemeen, en de groei van de huismerken in het bijzonder, zijn een uitstekend voorbeeld van deze ontwikkeling.

Vooreerst mogen we niet uit het oog verliezen dat huismerken in voeding zeker niet nieuw zijn. Zo beschikten zowel Delhaize als Albert Heijn al in de 19^{de} eeuw elk over een eigen koffiebranderij. De 19^{de} eeuwse kruideniers verkochten immers vooral merkloze bulkproducten. Pas met de opkomst van de zelfbediening en de supermarkten zijn de merkartikelen de dominante format geworden, waarbij het marktaandeel van de huismerken sterk terugviel. In 1980 vertegenwoordigden zij amper 10% van de omzet van de supermarkten.

Maar sinds 1980 is het huismerk aan een gestage opmars begonnen. Op 20 jaar tijd is het marktaandeel in waarde verdrievoudigd tot ongeveer 30%². Bovendien is dit percentage een gevoelige onderschatting. Enerzijds meet AC Nielsen niet alle product categorieën; vooral als zij gedomineerd worden door huismerken (zoals vlees, groenten en fruit). Dit leidt tot een vertekend beeld.

¹ Een meer gedetailleerde bespreking van de functies van een merk zijn te vinden in: Jean-Noël Kapferer, Strategic Brand Management, The Free Press, New York, 1994.

² Bron: AC Nielsen

Anderzijds zijn deze cijfers exclusief de zogeheten ‘fancy labels’, merkproducten zoals de hard discounters Aldi en Lidl die verkopen. In de Nielsen definitie zijn zij geen *private labels* maar fabrikantenmerken; vanuit ons oogpunt zijn ze wel degelijk huismerken. Een voorzichtige schatting leert dus dat het huismerk in de Belgische voedingsdistributie een marktaandeel van ruim 40% heeft opgebouwd.

Deze groei is gebaseerd op het uitbouwen van het huismerk tot een vertrouwensmerk. De huismerken van vandaag lijken dan ook niet meer op die van gisteren. De eerste huismerken waren steriele kopieën van de marktleider, waarbij de verpakking flirtte met de grens tussen creatieve imitatie en regelrechte inbreuk op het merkenrecht. Later werden ze aangevuld met de generieke producten, die van een lagere kwaliteit zijn en die ook in een goedkope en haast merkloze verpakking zonder franje worden aangeboden (de vroegere ‘Witte Producten’ die GB in 1976 heeft gelanceerd). De lage prijs moest consumenten - met wisselend succes overigens - ervan overtuigen om de huismerken te proberen.

Private label wordt store brand

Vandaag kiezen retailers voor een andere insteek. In navolging van de lichtende voorbeelden Albert Heijn, Tesco en Sainsbury trachten zij hun ‘private label’ tot heuse ‘store brands’ uit te bouwen. Daarbij engageren zij zich steeds duidelijker in consumenten marketing, en wordt hun merkbeleid steeds professioneler.

In België is Delhaize, dat niet toevallig goede relaties onderhoudt met Sainsbury, de trendsetter. Maar ook Carrefour laat zich niet onbetuigd, getuige de bronzen Effie die het bedrijf in juni 2003 in ontvangst mocht nemen.

Centraal in deze benadering is het ontwikkelen van een duidelijke merkstrategie op productniveau, waarbij het huismerk zich tracht te differentiëren van de concurrentie (lees: zowel de andere retailers als de merkartikelfabrikanten).

Deze merkstrategie op productniveau dient de strategie op winkelniveau te ondersteunen.

Dit blijkt het duidelijkst bij de ‘klassieke’ huismerken: in plaats van de verpakking van het A-merk zorgvuldig te imiteren, kiezen de retailers ervoor een eigen huisstijl te ontwikkelen, die in lijn is met de merkstrategie op winkelniveau. Deze huisstijl wordt nu consistent over verschillende productcategorieën doorgetrokken. Het huismerk krijgt hierdoor een herkenbare ‘look’. Zij worden weliswaar nog altijd goedkoper aangeboden dan het A merk, maar het prijsverschil wordt steeds kleiner. In Groot-Brittannië bedraagt het nog amper 5%.

Spectaculairder is dat er naast deze basislijn aparte merken worden gelanceerd, die elk een eigen positionering krijgen. Nog vóór de Franse supermarktketen Promodès fuseerde met Carrefour, lanceerde het met veel succes een assortiment Franse streekproducten onder de naam *Reflets de France*. Het inspireerde de Spaanse en Belgische verbonden ondernemingen tot een gelijkaardig assortiment. Zo pakte GB, dat Promodès als minderheidsaandeelhouder had, uit met 's *Lands Souvenirs*.



Kenmerkend voor deze aanpak is dat hij werkelijk onderscheidend is. Vooreerst biedt geen enkele andere speler (retailer noch fabrikant) een dusdanig breed en divers assortiment van streekproducten aan onder éénzelfde merknaam. Ten tweede zijn vele individuele producten uniek, omdat er geen concurrerende (merk)variant is met een nationale distributie.

Het resultaat is dat deze huismerk specialiteiten verkocht worden aan een prijs die boven die van de marktleider ligt.

Zij zijn dan ook een écht merk, dat niet moet onderdoen voor de klassiek fabrikantenmerken.

Het mooiste bewijs is de omzet die deze producten behalen in de GB Supermarkt in City 2 te Brussel, waar buitenlandse toeristen op zoek naar souvenirs en geschenken, zich massaal deze artisaanale ogende producten met Belgisch vlagje aanschaffen.

Een tweede duidelijke ontwikkeling is dat verse producten explicieter onder het huismerk worden gebracht. In het verleden kregen zij het label van de supermarkt mee, als een soort van 'sender brand'. Vandaag staan zij centraal in de merkcommunicatie van de distributeur.



Delhaize neemt hierbij het voortouw en lanceert zelfs submerken binnen het vers. Het Delhaize Delice merk biedt etensklare rijpe groenten en fruit aan, tegen prijzen die hoger liggen dan de 'standaard' groenten en fruit.

Een ander voorbeeld is de Delhaize *Hot Cuisine* lijn van koelvers bereide maaltijden. Zij hebben niet alleen een eigen merk gekregen, maar zijn bovendien in navolging van de Britse voorbeelden aangevuld met een premium 'Chef's Line'. De consument kan nu – uiteraard tegen een meerprijs – thuis de vissoep degusteren volgens het recept van de *Sea Grill* en andere *Comme Chez Sois*. Een dergelijke co-branding met top chefs en sterren restaurants helpt uiteraard om

het Delhaize merk in de breedste zin te ondersteunen.

In het voorbije zomerseizoen is deze aanpak doorgetrokken naar het voorverpakt vlees: premium barbecue pakketten met bereidingen en marinades van Peter De Clercq van restaurant Elckerlijc te Maldegem, gingen aan forse prijzen over de toonbank.

Kenmerkend in beide Delhaize voorbeelden is opnieuw het onderscheidend vermogen. Geen enkele marktspeeler biedt een volledig assortiment aan van etensklare groenten en fruit. Del Monte heeft weliswaar een Gold label voor gegarandeerd zoete ananas, maar Delhaize Delice omvat een veel breder aanbod.

Analoog is Delhaize de enige aanbieder van zo'n breed en diep assortiment koelvers bereide maaltijden, met een eigen huismerk en met co-branding van toprestaurants.

Winkel wordt merk

Deze ontwikkeling in de voedingsdistributie mag ons niet doen vergeten dat vele retailers al jaren enkel of dominant huismerken verkopen. Dankzij de kracht van retailers als H&M, Zara, E5 Mode en C&A, die enkel of dominant huismerken verkopen, vertegenwoordigen fabrikantenmerken in de textiel sector minder dan de helft van de markt. Andere voorbeelden dergelijke winkelketens zijn Ikea, Habitat, de Body Shop of Dille & Kamille.

Het succes van deze ketens is enkel te verklaren doordat zij meer zijn dan een productmerk. De winkel zelf is een heus merk geworden, al dan niet met een emotionele/expressieve lading. Het mooiste bewijs is dat consumenten niet aarzelen om producten van deze ketens, nochtans private label artikelen, als geschenk te kopen voor vrienden en familie !

Uiteindelijk is deze merkuitstraling op winkelniveau belangrijker dan die op productniveau. Want voor een retailer zijn productmerken slechts een middel, geen doel op zich. De winkel in zijn geheel tot sterk merk maken is de échte uitdaging.

Precies de uitbouw van zo'n sterke winkelmerken is de voorbije jaren in een enorme versnelling terechtgekomen. Een groeiend aantal retailers heeft een duidelijke en onderscheidende merkidentiteit geformuleerd. Door intelligente en consistente communicatie, zowel in de winkel als in de media, wordt het gewenste merkimago nagestreefd.

Keren we nog even terug naar de voedingsmarkt. De consument percipieerde eerder verschillen tussen winkeltypes dan tussen individuele ketens. Het verschil tussen een buurtwinkel, een supermarkt of een hypermarkt was duidelijk: de consument voelde duidelijk aan dat een Unic of AD Delhaize anders was dan een Super GB of Delhaize. In die mate zelfs, dat voor een consument een Unic meer geleek op een AD Delhaize dan op een Super GB.

Vandaag hebben de verschillende winkelenseignes een veel duidelijker imago. Delhaize laat er geen twijfel over bestaan: het wil een sterk merk worden, met een duidelijk imago: *a passion for food*. Dit imago wordt over alle winkelformules heen doorgetrokken. De consument herkent eenzelfde merk in een City, een Proxi, en AD of een gewone supermarkt.

Analoog plaatst GB *de klant eerst*, niet alleen bij Super GB, maar ook bij de Partner en Express winkels.

Ook de Carrefour hypermarkten en de Colruyt winkels hebben meer dan ooit gekozen voor een unieke positionering.

Dit vertaalt zich in een nieuwe vorm van communicatie. In het verleden beperkten vele retailers zich tot actiereclame, gericht op tijdelijke promoties met de bedoeling onmiddellijk mensen naar de winkel te lokken.

Maar vandaag wordt deze actiereclame in toenemende mate aangevuld met imagoversterkende reclame-inspanningen. Zelfs vele actiereclame wordt met een thematisch sausje gekruid.



De voorbije lente heeft Delhaize zowel in al zijn supermarkten als postaal onder de houders van de Plus kaart een folder verdeeld onder de noemer 'Het merk Delhaize, een sterk merk.' In deze

folder geen enkele actie of concrete prijs. Enkel visuals en een omschrijving van de belangrijkste merkwaarden van Delhaize.

Verschillende retailers hebben zich de voorbije jaren aan thematische tv campagnes gewaagd: Brantano, Shoes in the Box, JBC, C&A en Super GB zijn slechts enkele voorbeelden.

Minstens even belangrijk is het consistent doortrekken van alle reclame inspanningen tot op het winkelpunt. Thema en actie lopen zo naadloos in elkaar over. De remodelling van de oude Shoe Post winkels in het verfrissende Shoes in the Box concept is een uitstekend voordeel.



Uiteindelijk wordt het zo mogelijk om het winkelmerk een expressieve lading te geven. Door het consistent gebruiken van top modellen in affiche campagnes onderstreept H&M het modieuze en trendy karakter van het H&M merk. Toen jongeren de affiches uit de bushokjes gingen stelen om hun tiener- of studentenkamers te sieren, dreigde de H&M campagne het slachtoffer te worden van hun eigen succes. Vandaag worden de affiches na de campagne gratis uitgedeeld aan belangstellende jongeren uitgedeeld.

Door dezelfde modellen, affiches en visuals ook in de winkel te laten terugkomen, is H&M erin geslaagd om zich bij de jonge consument trendy te positioneren. De MTV generatie deinst er niet voor terug om te tonen dat zij H&M kleren dragen, waarmee het Zweeds winkelmerk zich comfortabel naast Nike en andere Diesels als een sterk expressief merk nestelt.

Het eerste gebod: durf anders te zijn

Wat zijn nu de kritische succesfactoren om als winkel merk te worden ?

Het eerste gebod is heel eenvoudig: durf te kiezen voor een duidelijke positionering, vertrekkend vanuit de segmenten die in de markt bestaan.

In tegenstelling tot fabrikanten argumenteren retailers al te vaak dat zij iedereen als doelgroep hebben en dat zij dus niet aan 'targeting' mogen/moeten doen. Hun redenering is dat de concurrentie van vestiging tot vestiging verschillend is. Een té uitgesproken nationale positionering staat – nog steeds volgens deze zelfde logica – een optimale lokale invulling in de weg.

De eersten om het gevaar van deze redenering te doorzien, zijn de retailers met een centrumlocatie. Omdat zij vrijwel altijd in dezelfde aantrekkingszone gevestigd zijn als een aantal van hun directe concurrenten, moeten zij zich wel uniek durven te positioneren. Precies de ketens als Zara en H&M, die kiezen om een sterk winkelmerk te worden, staan sterk in de markt.

Aan het andere eind van het spectrum vinden we de voedingsretailers. Traditioneel hadden zij een lokaal monopolie. Omdat de consument zich niet ver wil verplaatsen, bevond zich doorgaans slechts één supermarkt in de aantrekkingszone. Maar dit is snel aan het veranderen. Twee factoren schudden het landschap door elkaar: enerzijds is er de groei van het aantal verkooppunten, met in het bijzonder de groei van de gemakswinkels (vb. GB Express), buurtwinkels (Super GB Partner) en hard discounters (Aldi & Lidl), en anderzijds is er de concentratie in de sector, waardoor Carrefour, Colruyt en Delhaize op groepsniveau ruim 75%

van de markt controleren. Hierdoor komen de grote 3 elkaar steeds vaker tegen in dezelfde aantrekkingszones.

Ook zij kiezen nu voor een meer uitgesproken positionering. Enkel zo kunnen ze in een hypercompetitieve markt duurzaam overleven.

Het tweede gebod: het uitgangspunt is de winkel in zijn geheel

Vooraf verdelers van merkartikelen hebben in het verleden sterk gezondigd tegen dit gebod. We hebben eerder al aangegeven hoe oorspronkelijk het huismerk in de voeding telkens het A-merk als referentiepunt gebruikte. Op die manier kon het huismerk over alle productcategorieën heen nooit een consistent imago neerzetten.

Pas door eerst na te denken over hoe de winkel zich in zijn geheel wenst te positioneren, kan een huismerk opgebouwd worden dat én sterk is, én het winkelmerk ondersteunt.

Zowel in food als in non-food vinden we tal van retailers die het belang van dit gebod al jaren met succes demonstreren.

In Groot-Brittannië belichaamt Mark's & Spencer deze aanpak. Het Saint-Michael huismerk heeft zich over alle product categorieën heen ontwikkeld als een consistent merk. Tijdens de recente voedselcrisis zag M&S zijn marktaandeel in food groeien, omdat de gemiddelde Brit meer vertrouwen heeft in Saint-Michael dan in andere retail- of fabrikanten merken.

In woondecoratie heeft dan weer Ikea een duidelijke positionering. Enerzijds wil het design betaalbaar maken voor iedereen. Anderzijds kiest het Zweedse concern om in de accessoires korter op de bal te spelen en meer mee te gaan in korte termijn trends, dan in het meubelassortiment waar enkel de lange termijn trends gevolgd worden.

Dit vertaalt zich in de opbouw van het volledige assortiment. De meubelcollectie is betaalbaar en actueel, zonder trendy te zijn. Het assortiment vernieuwt zich heel geleidelijk. Maar de accessoires zijn uitgesproken trendy en vernieuwen zich veel vaker.

Tenslotte verwijzen we graag naar de Body Shop, waar de ethisch milieuvriendelijke positionering van de winkel volledig doorgetrokken wordt in het assortiment.

Het derde gebod: een geïntegreerde aanpak

In tegenstelling tot fabrikanten beschikken retailers over een veel ruimer arsenaal aan communicatiemiddelen. In het verleden hebben zij daar te weinig gebruik van gemaakt.

Het eerste niveau van integratie is het evenwicht tussen actie- en themareclame. Al te vaak laten retailers zich ertoe verleiden hun externe communicatie volledig toe te spitsen op prijspromoties. Ook in hypercompetitieve en prijsgevoelige markten bewijzen bijvoorbeeld E5 Mode en Delhaize dat een eigen tijdschrift kan helpen om tegelijkertijd het imago te ondersteunen, het assortiment in de kijker te plaatsen en traffic naar de winkel te genereren, zonder sterk op prijzen en kortingen te focussen.

Een tweede niveau van integratie is de winkelervaring en de externe communicatie. Mooie themacampagnes op tv en in print wekken een bepaalde verwachting bij de consument. Enkel als de ervaring op het winkelpunt een verlengstuk is van die communicatie, kan de winkel echt merk worden.





Maar tal van retailers maken te weinig gebruik van de winkel als medium. Ook hier leggen ze te veel de klemtoon op acties en prijskortingen, en vergeten ze het winkelmerk te ondersteunen.

Het derde en laatste niveau is de consistentie in huisstijl en visuals. Delhaize trekt bijvoorbeeld de visuals en stijl van de folders door tot in de winkel, zowel binnen als buiten.

De inrichting van de traiteur stand, de gehele merchandising, de verpakkingen van het huismerk, de kledij van het personeel: uit alles blijkt dezelfde *passion for food*, die het Delhaize winkelmerk tracht te laden met een hedonistisch sausje: Delhaize is de supermarkt voor wie eten een bron is van genot en dus meer dan louter voeding !

Tenslotte zorgen de logo's van de respectieve Delhaize enseignes bovendien voor een maximale herkenbaarheid, over alle winkeltypes heen.

Het vierde gebod: wees geduldig

Het vierde gebod is het meest eenvoudige maar vaak ook het moeilijkste: een sterk merk uitbouwen is een werk van lange adem. Enkel een jarenlang volgehouden inspanning, waarbij consistent dezelfde boodschap wordt uitgedragen, leidt tot het gewenste resultaat.

Retailers, die gewoon zijn onmiddellijk het effect van hun beslissingen te kunnen meten aan de hand van de dagelijkse verkopen, hebben het hier wel eens moeilijk mee. Deze focus op de korte termijn resultaten staat immers haaks op de vereiste lange termijn insteek, dé kritische succesfactor bij het uitbouwen van een merk.

En ú ?

In deze bijdrage hebben we trachten te bewijzen dat winkels merk kunnen worden. Daartoe moeten zij meer zijn dan herkenbaar. Zij moeten voldoende vertrouwen inboezemen, en streven naar een voldoende emotionele en eventueel expressieve lading.

Hierbij dienen we een onderscheid te maken tussen winkelmerken op productniveau (private label) en op winkelniveau. Het merk op productniveau mag voor de retailer geen doel op zich zijn, maar moet helpen om de winkel in zijn geheel tot merk uit te bouwen.

De essentiële kritische succesfactoren zijn precies die focus op positionering van de winkel in zijn geheel, gekoppeld aan het durven maken van duidelijke keuzes. In de implementatie is er nood aan een evenwicht en consistentie tussen thema- en actiereclame, en tussen de externe communicatie en de winkelervaring. Tenslotte is het ontwikkelen van een sterk merk een werk van lange adem.



Prof. Gino Van Ossel (°1963) is sinds een achttal jaren gebeten door de retail en trade marketing microbe. Vanuit een service management achtergrond is hij medewerker geworden van het Retail Marketing Research Centre van de Vlerick Leuven Gent Management School. Toen ook fabrikanten bij dit initiatief betrokken zijn, is hij academisch voorzitter geworden van het herdoopte Retail & Trade Marketing Research Centre. Daarnaast is hij managing partner van het marketing adviesbureau Inside-Out. Hij is tevens co-voorzitter van de expert groep Retail van de Stichting Marketing, jury voorzitter van de Food Retail Personality of the Year, en peter van de DHZ beroepsfederatie FEDIN.

In 1998 mocht hij voor zijn verdienste voor de retail sector samen met Prof. Dr. Patrick Van Kenhove de Mercurius prijs van de Belgische distributiefederatie Fedis in ontvangst nemen.

Rond de retail & trade marketing problematiek heeft hij samengewerkt met en/of uiteenzettingen verzorgd voor toonaangevende bedrijven zoals Akzo-Nobel Decorative Coatings, Beiersdorf, Belgacom, BP, Brabantia, Bridgestone, C&A, Campina, Coca Cola, Douwe Egberts, E5 Mode, Floréac, GB, Interbrew, Kaasmakerij Passendale, KBC, Kodak, LS Bedding, Makro, Master Foods, Melitta, Pietercil-Resta, Quick, Panasonic Batteries Europe, Philips, Proximus, Regent Meubel, Stimorol, Ter Beke, VBVB, Volvo en Woonark/Krea/Kolifac.

Hij is een veel gevraagd spreker rond dit onderwerp, waarbij hij een stevige inhoud aan een prettige voorstelling weet te koppelen.

Gino volgde het Pub-programma aan de Vlerick School, en is van opleiding bedrijfseconoom en Germanist.

Corine Versteylen (° 1973) is als senior medewerker verbonden aan het Retail & Trade Marketing Research Centre van de Vlerick Leuven Gent Management School, waar ze sinds 1997 werkzaam is als docent en als onderzoeker. Daarnaast is ze lid van de expert groep retail van de Stichting Marketing.

De voorbije jaren werkte ze verschillende opdrachten in de retail & trade marketing sfeer uit. Zo was ze o.a. betrokken bij projecten voor Akzo Nobel Decorative Coatings, Alken Maes, Beiersdorf, Coca Cola, Delhaize, Douwe Egberts, Floréac, GB, Interbrew, Melitta, Pecotex, Ter Beke, United Biscuits, Unilever en de VBVB.

Corine volgde het SLM-programma aan de Vlerick School en is van opleiding licentiaat vertaler.

Meer info op www.vlerick.be/rtmrc