

Strijd tegen winkelmerken

Yanick Van Hoeymissen

R0253179

Masterproef aangeboden tot
het behalen van de graad

MASTER IN HET MANAGEMENT

Promotor: Prof. Dr. Pierre François

Academiejaar 2014-2015



Strijd tegen winkelmerken

Winkelmerken zijn alomtegenwoordig. De zogenaamde private labels nemen een steeds groter wordend deel in van onze winkelkar. Bovendien geeft 60 % van de consumenten ook aan dat ze meer en meer private label-producten willen kopen, als deze in meer gamma's aanwezig zouden zijn. Maar het gamma van de private labels breidt tevens uit, omdat ook de macht van de retailers uitbreidt. De stijging van deze macht is logisch, want wie bepaalt waar de merken komen in hun winkel? De retailers, die steeds meer en meer winkels over de hele wereld bezitten. Door deze grotere macht worden producenten vaak gedwongen om al hun geheimen prijs te geven en hebben ze geen innovatieve producten meer die de retailers niet kunnen namaken. De retailers hebben dus vaak alle informatie over hoe en wat er nodig is voor de productie van allerlei soorten producten. Deze paper geeft de huidige situatie weer en tracht ook oplossingen voor dit probleem aan te bieden. Producenten zorgen tenslotte voor allerlei nieuwe producten en innovatie die nodig is voor de consument want retailers gaan minder geld uitgeven aan deze innovatie. Producenten zijn zeker nodig en mogen niet verdrongen worden door de goedkopere retailers die hun eigen winstmarges alleen maar groter willen maken.

Yanick Van Hoeymissen

R0253179

Masterproef aangeboden tot
het behalen van de graad

MASTER IN HET MANAGEMENT

Promotor: Prof. Dr. Pierre François

Academiejaar 2014-2015



Dankwoord

In de eerste plaats zou ik graag mijn promotor Prof. Dr. Pierre François willen bedanken voor zijn advies. Zijn korte maar krachtige meldingen over de structuur en inhoud werden altijd gewaardeerd. Verder wens ik ook mijn familie en vrienden te bedanken voor hun steun tijdens het semester en voor alle informatie die ze me steeds aanreikten. In het bijzonder wil ik mijn broer, de vriendin van mijn broer en mijn vriendin bedanken voor het nalezen van deze paper waardoor ze me steeds nieuwe inzichten bezorgden en deze paper naar een hoger niveau werd gebracht. De KU Leuven wordt ook bedankt voor het aanbieden van deze interessante opleiding en voor zijn bibliotheken die me steeds voldoende informatie gaven.

Inhoud

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Huidige positie van de private labels | 5 |
| 1.1 | <i>Wat is een merk?</i> | 5 |
| 1.2 | <i>Troeven van private labels</i> | 7 |
| 1.3 | <i>Positie van private labels</i> | 9 |
| 2 | Toekomst van de winkelmerken | 11 |
| 2.1 | <i>Grotere onderhandelingsmacht voor de retailers</i> | 11 |
| 2.1.1 | Meer macht door de globalisering | 11 |
| 2.1.2 | Meer macht door de producenten | 12 |
| 2.2 | <i>De online retailers</i> | 14 |
| 3 | Oplossingen voor de producenten | 17 |
| 3.1 | <i>Innovatie</i> | 17 |
| 3.2 | <i>Juridische krachten uitspelen</i> | 18 |
| 3.3 | <i>Verticale integratie</i> | 20 |
| 3.4 | <i>Betere relatie met de retailers</i> | 22 |
| 3.5 | <i>Co-branding</i> | 23 |
| 4 | Bibliografie | 27 |

Algemene Inleiding

Merken kunnen ingedeeld worden op basis van verschillende zaken, maar in het kader van deze paper worden ze ingedeeld op basis van eigendom. Er zijn grosso modo twee mogelijke eigenaars van merken: de producenten zelf of de retailers. De producenten zijn de eigenaars van de merkproducten, zoals de Coca-Cola Company die eigenaar is van de producten Coca-Cola, Fanta, Sprite en nog veel meer. De retailers zijn de eigenaars van de private labels zoals in België Boni van Colruyt of 365 van Delhaize. De retailers produceren de private labels die steeds meer en meer marktaandeel halen. De stijging van dit marktaandeel heeft verschillende oorzaken. Private labels worden voornamelijk gekocht omdat ze goedkoop zijn, wat toch belangrijk is in tijden van een recessie. De consument krijgt op deze manier het gevoel dat hij prijsbewust is. Maar ook de productkwaliteit is belangrijk. Een consument is zich daar vandaag de dag meer dan ooit van bewust. Op allerlei manieren krijgt een consument dingen te horen van neutrale organisaties over de kwaliteit van merken. Belangrijk is dat private labels vandaag niet meer aanzien worden als de goedkopere, slechtere versie van de A-merken. Doordat de kwaliteitsperceptie van de consument verandert over een bepaald product, verandert deze ook over het hele gamma van de private labels.

Ook de globalisering speelt in het voordeel van de retailers. Grote retailers gaan sneller nieuwe markten kunnen aanvallen door hun sterkere positie, wat ook weer hun macht vergroot. Bekend voorbeeld is Albert Heijn dat ook de Belgische markt binnendringt waardoor het machtiger wordt en voordeligere marges kan eisen. Elke producent wil zijn product tenslotte op ooghoogte in het rek (wat grote invloed heeft op de omzet), maar daarover beslist de machtige retailer. De retailer kan dus met gemak de producent dwingen om al zijn geheime prijs te geven. Dus als de producent investeert in onderzoek naar nieuwe producten, zal de retailer snel weten hoe hij het moet namaken en produceren. Met andere woorden: de retailers dreigen machtiger te worden en zo de producenten en innovatie helemaal dood te maken.

Maar de schuld ligt niet enkel bij de retailers, maar ook bij de producenten zelf. Zij voorzien zelf te veel capaciteit, te veel groei naar de toekomst toe. Als deze groei dan eens wat tegenvalt, dan is er meteen een capaciteitsoverschot. Om dit te compenseren zal een producent vaak geneigd zijn om zelf de private labels te produceren. Hier gaan ze zelf in de fout door de goedkopere versie aan de consument aan te reiken met ongeveer dezelfde kwaliteit. Ze voorzien gedeeltelijk zelf meer macht voor de retailers. Ook de online retailers grijpen meer en meer macht. Deze retailers zorgen voor een nog breder gamma aan producten. Amazon bracht onlangs nog een eigen smartphone op de markt en is snel gegroeid tot een succesvol bedrijf, genoteerd op de NASDAQ. De online retailers vormen een horizontale concurrent, en zijn op die manier dus ook concurrentieverhogend voor de retail sector.

Deze grotere concurrentie biedt ook meteen een oplossing in de strijd tegen de traditionele retailers. Deze concurrentie kan de relatie tussen retailers en producenten verbeteren. Retailers hebben producenten tenslotte ook nodig om zich te onderscheiden met de private labels. Er is een moordende concurrentie tussen de retailers en ze verliezen de greep op allerlei online webshops van producenten zelf. Als producenten bovendien beter focussen op innovatie, kunnen ze de strijd tegen de private labels winnen. Danone bewijst het in de yoghurt-industrie en er zijn nog bewijzen genoeg, zoals Coca-Cola en Apple. Door steeds innovatie aan te brengen, blijven ze de private labels een streepje voor en stijgt de merksterkte bovendien ook. Verder is ook een juridische strijd nodig voor een betere bescherming van het intellectuele eigendom zodat er meer geïnvesteerd wordt in de nodige innovatie voor de consument. Verticale integratie is ook een belangrijke oplossing; Nivea Haus en Apple Store zijn daar succesvolle bewijzen van. Verder is er met co-branding nog een mogelijke oplossing tegen de winkelmerken die aangereikt wordt in deze paper.

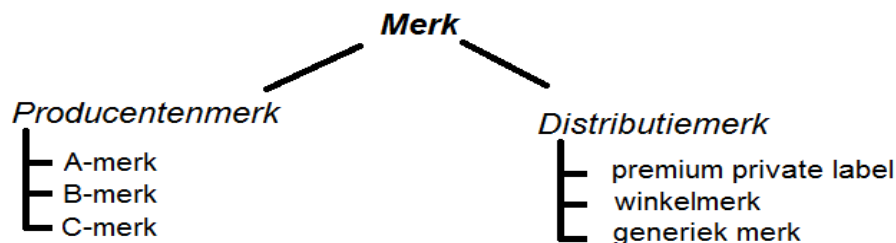
1 Huidige positie van de private labels

Eerst wordt er in deze paper duidelijk gemaakt wat een private label precies is en welke positie het heeft ten opzichte van de andere merken. Ook de troeven en de globale situatie van private labels worden verder uitgeklaard. De redenen van de verbredingen en verdiepingen van de private labels sluiten het hoofdstuk af. In het volgende hoofdstuk worden dan de verwachtingen voor de toekomst geschetst.

1.1 Wat is een merk?

Een merk is kort gesteld alle soorten tekens die de waren van een onderneming onderscheiden van andermans producten. Het kan zowel gaan om woordmerken als om beeldmerken. Deze definitie is te vinden in de Benelux merkenwet (BMW) die sinds 1 januari 1971 van kracht is in België (Eva Koninckx, 2010).

Een belangrijk onderscheid is te maken op basis van wie de eigenaar is van het merk. In het kader van deze paper worden de merken op deze manier onderverdeeld, want er zijn nog tal van andere manieren om merken onder te verdelen. Op basis van de onderverdeling van eigendom zijn er twee grote categorieën: de producentenmerken en de distributiemerken.



Figuur 1: Onderverdeling van merken op basis van eigendom

Een producentenmerk is een merk dat eigendom is van een producent die het ook ontwikkelt, ondersteunt en controleert. Het wordt gekenmerkt door de naam die door de fabrikant en eigenaar aan dit merk is gegeven. Bekend voorbeeld is bijvoorbeeld Unilever, dat merken zoals Knorr, Planta, Dove en nog vele andere bezit (M. Bekkers, N. Lamperjee & E. Nijssen, 1993). Het distributiemerk is eigendom van een bedrijf dat zich focust op distributie. Het distributiemerk wordt exclusief in één bepaalde winkel of inkoopvereniging (retailers) verkocht en is daarvoor ook specifiek vervaardigd. Deze winkels kiezen de verpakking, prijs, promoties en verdeling (H. Eeckhout, 2004; Bestemerken, 2013).

Vervolgens worden de producentenmerken onderverdeeld in de A, B, C -merken. Deze onderverdeling gebeurt op basis van kwaliteitsniveau, naambekendheid, verkrijgbaarheid en dergelijke. Het A-merk heeft een hoge geografische distributiespreiding (meer dan 65 %). Ook de grote naambekendheid, hun zeer goede reputatie en de merktrouwheid van de klanten zijn kenmerkend voor de A-merken. Het bekendste voorbeeld is Coca-Cola. Een B-merk staat op alle vlakken een trapje lager dan het A-merk. Het is meestal een meer lokaal merkartikel met een iets lagere kwaliteit. Het B-merk is ook meestal 20 % goedkoper dan het A-merk, waardoor de klantentrouw lager ligt. Bekend voorbeeld van een B-merk was Samsung vroeger, maar door de hoge druk is het gaan innoveren waardoor het vandaag de dag meer een A-merk is geworden. LG is vandaag de dag een bekend B-merk. Een C-merk

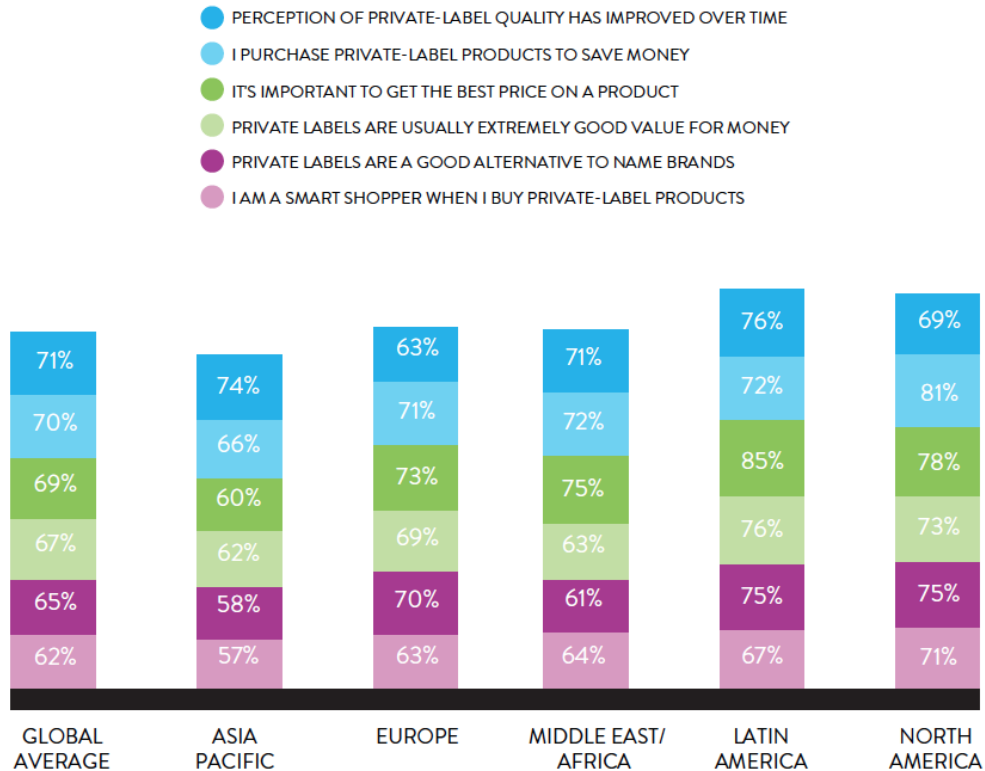
is dan een nog goedkopere versie met een minimale geografische distributiespreiding. De naam van dit merk heeft meestal geen of nauwelijks een betekenis. De fabrikanten laten de marketingverantwoordelijkheid van het C-merk geheel over aan de distributeurs. (M. Bekkers, N. Lamperjee & E. Nijssen, 1993; Bestemerken, 2013; Nirmalya Kumar, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, 2007)

De distributiemerken (private labels genoemd in het verdere verloop van deze paper) worden ook ingedeeld zoals te zien in Figuur 1. Een generiek merk (economy private label) heeft geen eigen merknaam, -teken of -symbool. De prijs is zeer laag en de verpakking is zeer eenvoudig. Winkelmerken (copycat private labels / standaard private labels) zijn merken waarvan de naam wel een associatie bevat met de naam van de supermarktengroep, zodat dit imago ook versterkt wordt. Ze lijken sterk op de A-merken. Bekende voorbeelden zijn AH (Albert Hein) en Boni Selection (Colruyt). Verder zijn er ook nog de premium private labels. Hiervan is de kwaliteit even goed als dat van een A-merk maar toch is de prijs iets lager (M. Bekkers, N. Lamperjee & E. Nijssen, 1993; Bestemerken, 2013; Vera Knippenberg, 2002).

1.2 Troeven van private labels

De private labels zijn aan een grote opmars bezig. Het aandeel van de private labels in de verkochte producten is sinds 1985 verdrievoudigd en heeft in 2012 een aandeel van 34 % bereikt. (Nielsen N.V., Private Label Jaarboek 2013, 2013). Wat is de reden van deze enorme groei? Hier zijn verschillende redenen voor. Eén ervan is de perceptie: vroeger kwamen private labels over als de goedkope, minder goede en zelfs slechte versie van de A-merken. Dit effect is nu minder aanwezig omdat retailers ook investeren in een betere kwaliteit voor private labels (Nathan Strik, 2014; European Institute for Brand management, 2012). In Figuur 2 is ook te zien dat 70 % van de mensen uit een onderzoek aangeeft dat de kwaliteit verbeterd lijkt te zijn. Dit is een belangrijke reden waardoor de consument meer private labels koopt. Zo ontstaat namelijk het leereffect bij de consument, wat twee andere effecten veroorzaakt: het kwaliteitseffect en het bekendheidseffect. Door het kwaliteitseffect gaan de consumenten hun idee over de gemiddelde kwaliteit van de private labels wijzigen. Het bekendheidseffect zorgt ervoor dat de onzekerheid over de algemene kwaliteit van het hele gamma van huismerken vermindert. Verder is er ook het "consumer inertia"-effect, wat wil zeggen dat een consument moeilijk verandert van merk. Als de consument eenmaal de stap naar private labels gemaakt heeft, blijft hij deze trouw (Dimitri Bert, 2014). Recent onderzoek toonde aan dat 65 % van de consumenten aangeeft dat de kwaliteit van private labels even goed is als deze van de A-merken (Nielsen N.V., Private Label Outlook is Sunny, 2012).

De belangrijkste reden voor de populariteit van private labels is de lage prijs. Zeker in tijden van recessie wordt de consument prijsgevoeliger. Het marktaandeel van de private labels stijgt als de economie achteruit gaat. Als de economie echter herleeft, blijft de consument meestal trouw aan zijn private label (denk aan de "consumer inertia") en wordt er zelden terug het A-merk gekocht, al is het effect tijdens een recessie beperkt tot ongeveer 6 % van de consumenten die echt in een zwakke positie komen en geen A-merken meer kunnen kopen (Maureen Azzato, 2009; Dimitri Bert, 2014). Maar deze 6 % moet sowieso voor de lagere prijs gaan; de andere consumenten worden ook beïnvloed. Private labels slagen er in om de consument het gevoel te geven prijsbewust te zijn als hij een private label koopt. Ook dit fenomeen is te zien in Figuur 2, waar 62 % van de consumenten aangeeft zichzelf een slimme klant te vinden en 67 % private labels het geld waard vinden (Nielsen N.V., The state of private label around the world, 2014; Nirmalya Kumar, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, 2007).

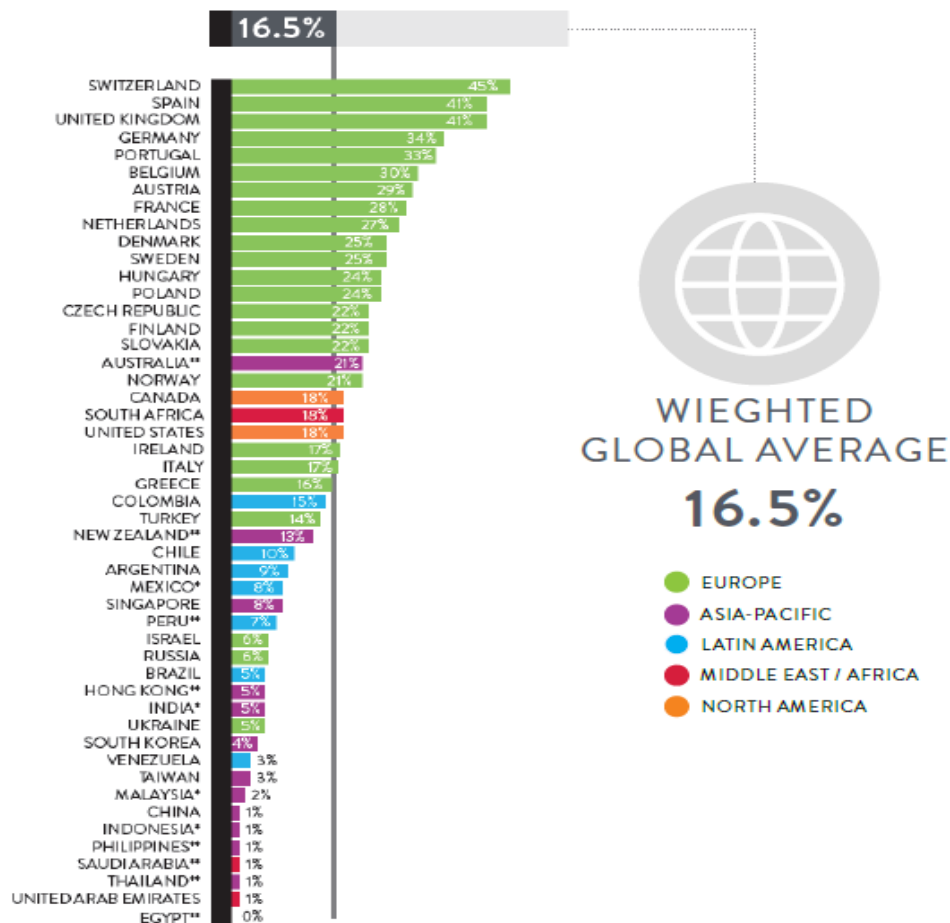


Figuur 2: De sterke troeven van merken (Nielsen N.V., The state of private label around the world, 2014)

De recessie heeft de consument niet alleen prijsgevoeliger, maar ook bewuster gemaakt van elk product. Ondanks de recessie stijgt de verkoop van dure producten zoals iPads en iPhones nog steeds. Bij producten die een zekere status met zich meebrengen zullen consumenten toch meer geneigd zijn om voor de A-merken te kiezen. De consument is ook bereid om meer te betalen voor producten die het leven zinvoller en makkelijker maken. Merken die sterk inspelen op het imago blijven populair (denk maar aan Nike). Het gevaar daar is dat deze technologische nieuwigheden sterk evolueren. Tegenwoordig is de status die een iPad met zich meebrengt al veel lager dan ongeveer 3 jaar geleden, waardoor ook in deze categorieën ruimte komt voor goedkopere private labels. De private labels kunnen immers net zoals de A-merken het leven zinvoller en makkelijker maken, maar dan op een meer prijsbewuste manier. Bovendien geeft 60 % van de consumenten aan dat ze private labels in andere assortimenten ook zou kunnen kopen (Pat Conroy, 2010; PLMA Live, 2012).

1.3 Positie van private labels

Op basis van de vorige paragraaf lijkt het of private labels een wereldwijd succes zijn maar niets is minder waar. Zoals gedeeltelijk uit Figuur 2 kan worden afgeleid, hangt het succes van een private label af van land tot land. Zo zal in een meer ontwikkeld land het aandeel van private labels hoger liggen (boven de 10 %), terwijl in de ontwikkelingslanden het marktaandeel vaker onder de 10 % ligt, wat ook te zien is op Figuur 3, waar de ontwikkelde landen boven het gemiddelde liggen en de ontwikkelingslanden eronder. De Europese markt is wel de markt waar de private labels het grootst zijn en ook de sterkste groei hebben. In sommige landen is de kaap van 50 % in zicht en geraakt de markt verzadigd. Daarom gaan de private labels ook op allerlei andere sectoren en landen inspelen. Door het succes in de voedingsindustrie en andere industrieën worden de private labels overgedragen naar alle sectoren. Bovendien is het succes van de private labels ook te danken aan het feit dat de goedkope varianten in de winkelrekken zichtbaar zijn geworden. Dus als het effectief in de winkelrekken ligt koopt de consument deze goedkopere versie ook meer. Bovendien geeft 60 % van de consumenten aan dat ze meer private labels zullen kopen als die hun assortiment zouden verbreden (Nielsen N.V., The state of private label around the world, 2014).



Figuur 3: Globale marktaandeel Private labels (Nielsen N.V., The state of private label around the world, 2014)

Uiteraard is het marktaandeel van de private labels niet in elke sector even sterk. Zo halen private labels in de voedingsindustrie rond de 40 % marktaandeel, terwijl in de haarverzorgingsproducten de private labels slechts een marktaandeel van 2 % halen. De redenen waarom ze daar geen hoog marktaandeel halen zijn later van belang als we oplossingen willen vinden voor de strijd tegen private labels. Waarom lukt het de private labels niet om in deze markt een groot marktaandeel te behalen?

- Hoge innovatiegraad: producten die binnen het jaar gelanceerd worden zorgen voor 4 % van de omzet
- Hoge productdifferentiatie: fabrikanten hebben een breed gamma (anti-roos, kleurbescherming, schadeherstel, ...)
- Sterke marketing: er gaan enorme hoge bedragen naar marketing in deze sector
- Sterke merken: bekende merken hebben sterk in innovatie en marketing geïnvesteerd waardoor de consumenten trouw blijven aan hun merk
- Langere aankoopcyclus: consumenten kopen haarverzorging minder frequent dan voeding waardoor de prijs van ondergeschikt belang is. Verder is er voor deze producten vaak een promotie waardoor de prijsbarrière minder wordt (Nielsen N.V., The state of private label around the world, 2014).

Toch blijven retailers actief in deze tak, ondanks het feit dat hij niet winstgevend is. De redenen hiervoor zijn de volgende:

- Het versterkt de onderhandelingspositie voor de retailers ten opzichte van A-merken: op deze manier verlaagt de prijs die de retailer moet betalen voor zijn producten van het A-merk. Dus niet alleen het marktaandeel van de private labels geeft een beeld van de winst die ontstaat door het invoeren ervan; er moet ook rekening gehouden worden met de grotere winstmarge die ontstaat voor retailers op A-merken (Chakravarthi Narasimhan, 2006).
- Het private label zorgt uiteraard ook zelf voor winst. Deze winst hangt sterk af van sector tot sector. Denk maar aan het hoge marktaandeel in de voedingsindustrie en het lage marktaandeel bij de haarverzorgingsproducten (Nielsen N.V., The state of private label around the world, 2014).
- Private labels verhogen de klantentrouw aan een specifiek merk: de klant wil trouw blijven aan één specifiek merk dat exclusief in één bepaalde winkel verkocht wordt. Dan is het beter dat het gamma van dit merk breed genoeg is, zodat de klant voor elk product trouw kan blijven. Als het private label voor bepaalde producten niet aanwezig is en hij de stap maakt naar een ander merk, zal hij dit nieuwe merk ook in andere producten willen (Kusum L. Ailawadi, Koen Pauwels, & Jan-Benedict E., 2008).

Om deze 3 redenen moet een retailer dus vaak ook private labels aanbieden in meerdere assortimenten. De retailers moeten dus in ieder geval hun gamma gaan verbreden en uitdiepen, en komen dus in meer en meer winkels voor. Deze evolutie is vandaag al op verschillende markten te merken. Denk maar aan de farmaceutische industrie en de elektronica-industrie (David Huyghe, 2014).

2 Toekomst van de winkelmerken

In dit deel van de paper wordt nagegaan wat de toekomst is van de private labels. Eerst wordt de grotere onderhandelingsmacht voor de retailers besproken. Door de globalisering zal deze macht sterker worden naar de toekomst toe. Maar ironisch genoeg zorgen ook de producenten zelf voor meer macht bij de retailers. De opkomst van de online retailers komt ook aan bod in dit hoofdstuk, omdat dit in andere sectoren verwachtingen creëert en meer horizontale concurrentie biedt voor de retailers. Extra concurrentie kan een oplossing zijn voor de producenten, maar dat is voor het derde deel van deze paper.

2.1 Grotere onderhandelingsmacht voor de retailers

Retailers hebben al een grote macht over alle producenten. Ze bepalen waar het product - en vooral of het al dan niet op ooghoogte- zal worden aangeboden. Dit zijn allemaal factoren die een invloed hebben op de verkoop. Naar de toekomst toe zal de macht alleen maar toenemen door de globalisering, maar ook door de producenten zelf.

2.1.1 Meer macht door de globalisering

Vandaag de dag zijn private labels aanwezig in 95 % van de fast moving consumer goods (FMCG) en breidt het assortiment van producten onder een private label steeds uit. Zo bestaan er ook al afwasmachines, laptops en smartphones die onder een private label worden uitgeven. De grootste retailer en ook degene met de grootste portfolio aan merken is Walmart, een Amerikaanse supermarktketen (Nirmalya Kumar, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, 2007). In 2014 was Walmart het grootste bedrijf ter wereld met een omzet van 31.100 miljard dollar (Wim Lecluyse, 2014).

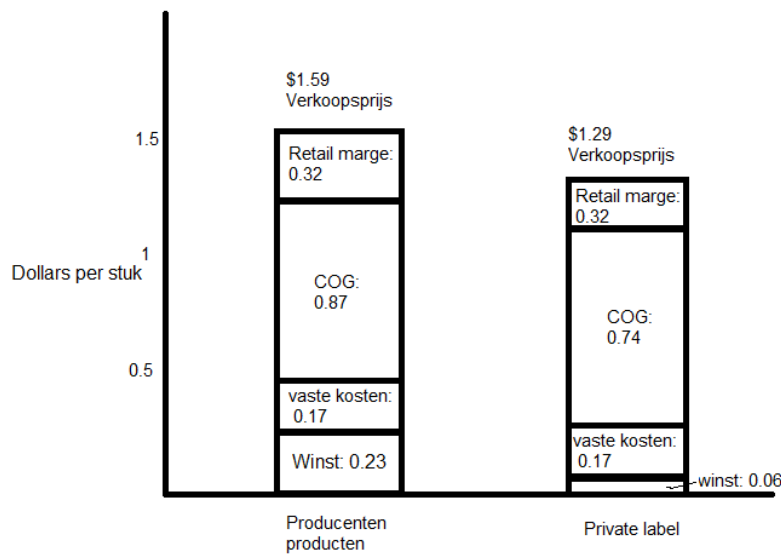
Aangezien private labels in Europa en Amerika al een marktaandeel van rond de 30 % hebben is dit een teken van de sterkte van de private labels. Aangezien ook minder ontwikkelde landen en Azië deze trend lijken te volgen, zal door de globalisering het wereldwijde marktaandeel van de private labels alleen nog maar stijgen. Dit zorgt ervoor dat de private labels een steeds sterkere onderhandelingspositie krijgen en verder druk kunnen uitoefenen op de producenten. Door de verhoogde druk zal de producent steeds verplicht worden om zijn nieuwste innovaties prijs te geven aan de retailers, die het dan weer kunnen kopiëren naar hun eigen private labels. Op die manier kunnen de retailers hun gamma verbreden en uitdiepen. Want door het feit dat de producent steeds zijn nieuwste innovaties toont aan de retailers, groeien de private labels in allerlei nieuwe markten zoals de smartphones en tablets ook zeer snel mee. Bekend voorbeeld is Medion dat allerlei laptops en dergelijke goedkoop levert voor Aldi. Het recentste voorbeeld daarvan is een tablet voor 200 euro (Nirmalya Kumar, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, 2007; Jan Custers, 2013).



Figuur 4: Het logo van Walmart (Lippincott, 2015)

2.1.2 Meer macht door de producenten

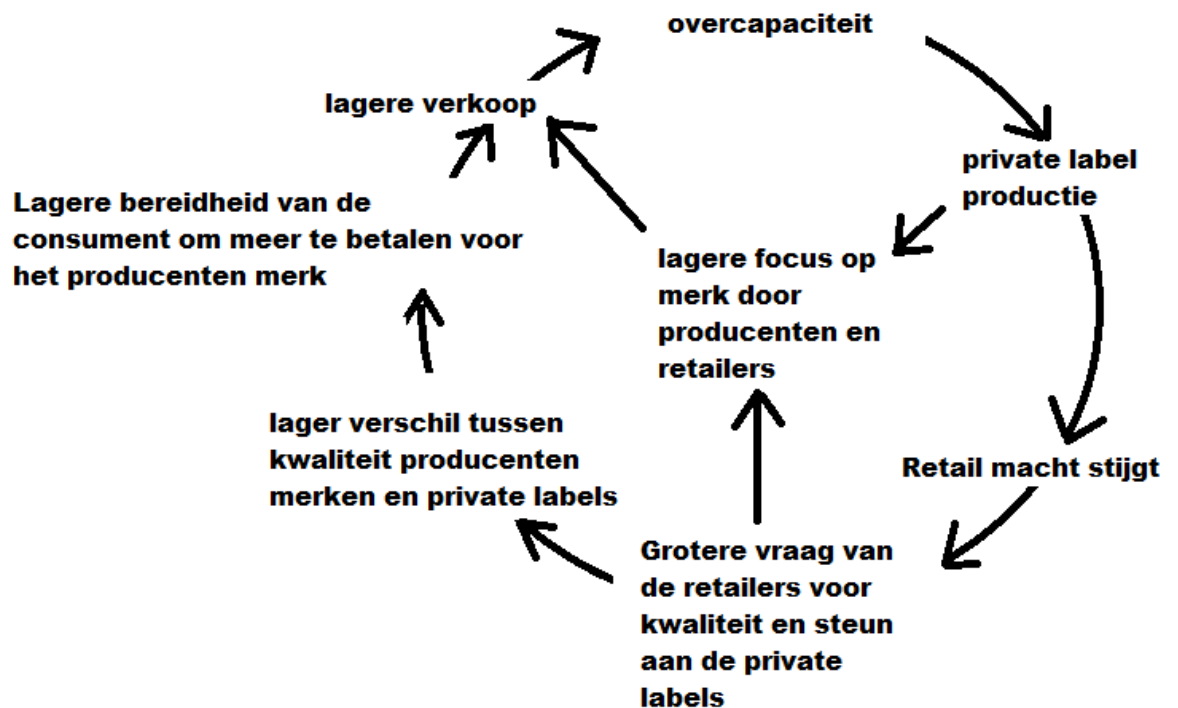
Dan blijft enkel de vraag wie dan wel die producten maakt en waarom ze dat doen, want ze zorgen ervoor dat ze zelf hun nieuwste innovaties en nieuwe markten meteen aan de concurrentie geven. De producenten zijn dus zelf het slachtoffer, zo lijkt. Dit is niet helemaal waar, want wat blijkt? Meer dan de helft van de producenten van A-merken maakt ook producten voor private labels en maakt dus gebruik van de “dual strategy”. Een onevenwicht tussen vraag en aanbod doet producenten starten met de productie van private labels. De producenten blijven achter met een te grote productiecapaciteit en besluiten dat dit overschot dan maar door private labels gebruikt kan worden (Nirmalya Kumar, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, 2007).



Figuur 5: Prijsvorming voor het eigen merk van de producent en voor het private label product van een voedingsproduct (Nirmalya Kumar, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, 2007)

Een voorbeeld van zo een “dual strategy” is te zien in Figuur 5, waar het eigen merk van de producent verkocht wordt voor \$1.59 en het private label voor \$1.29. De producent zijn bijdrage van \$0.23 (de retailer betaalt de vaste kosten en de winst aan de producent) is even groot als de winst die hij maakt op zijn eigen merk. De producenten zijn dus geneigd om mee in dit verhaal te stappen en private labels te produceren. Wat producenten echter vaak vergeten, is dat deze prijsvorming alleen werkt indien de verkoop van het eigen merk niet daalt, zodat de vaste kosten nog steeds gedekt kunnen worden. Maar al te vaak gaan producenten in deze situatie het eigen merk verwaarlozen, waardoor ook de sterkte van het eigen merk daalt. De productie van private labels is gemakkelijk geld verdienen voor een producent, want hij moet niet vechten voor een goede plek in de supermarkt. De producent valt dus eigenlijk in slaap door het private label. Maar op lange termijn moeten de duurdere vaste kosten in rekening worden gebracht om te bepalen hoe winstgevend de productie van private labels is.

Dat resulteert in het feit dat er vier private label producten moeten verkocht worden om dezelfde winst te maken als één keer het eigen merkproduct in het geval van het voorbeeld uit Figuur 5. Het starten van de productie voor private label producten start dus eigenlijk een hele vicieuze cirkel, die te zien is in Figuur 6. Vaak leidt het overschot aan productieruimte tot een kannibalisatie van het eigen merk omdat de producenten zelf het private label gaan produceren. Producenten berekenen hun productieruimte dus best gewoon correct zonder een vorm van overschot, want op deze manier werken ze de opkomst van private labels in de hand in meerdere sectoren. Bovendien leidt dit vaak tot een dalende verkoop van het eigen merk en dus een nog grotere nood aan private label producten (zoals te zien is in Figuur 6) en dus opnieuw tot meer macht voor de retailers.



Figuur 6: De vicieuze cirkel die mogelijk opstart als er private labels geproduceerd worden (Nirmalya Kumar, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, 2007)

2.2 De online retailers

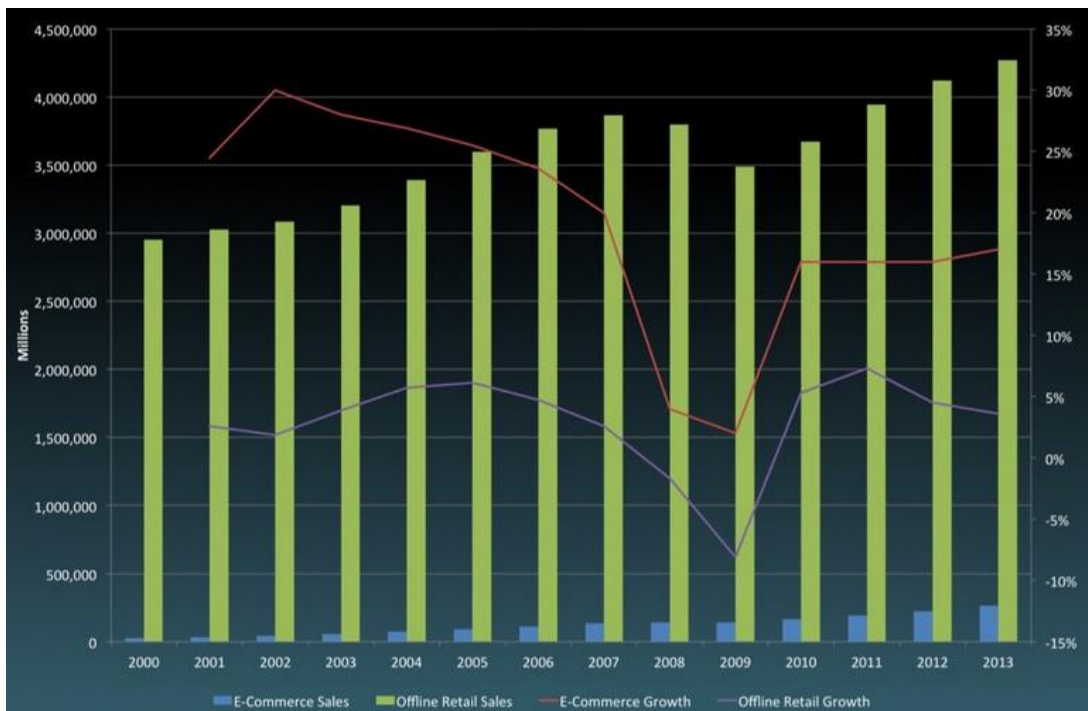
Online winkelen wordt gezien als dé grote trend van de toekomst en zet ook de offline retailers onder druk. Ze krijgen er immers een horizontale concurrent bij die ook verticaal een concurrent kan zijn, maar daarover meer in deel 3 van deze paper. Want op deze markt is de concurrentie toch groter, denk maar aan Amazon of Bol.com. Er moet wel duidelijk gesteld worden dat het aandeel van online retailers nog steeds zeer beperkt is; dit is ook te zien in Figuur 8. Het aandeel mag echter niet onderschat worden. Er schuilt gevaar in voor de producenten dat deze online retailers naar andere markten gaan dan de traditionele offline retailers. De elektronica- en mediamarkt zijn voorbeelden van dat soort markten zoals te zien is in een voorspelling voor de komende jaren in Figuur 9. Verwacht wordt dus dat de retailers over het algemeen hun aanbod verruimen door de opkomst van de online retail (BI Intelligence, 2014). Alleen pakken de online retailers het iets slimmer aan, dit wordt geïllustreerd met een voorbeeld:

De Amazon Fire Phone:

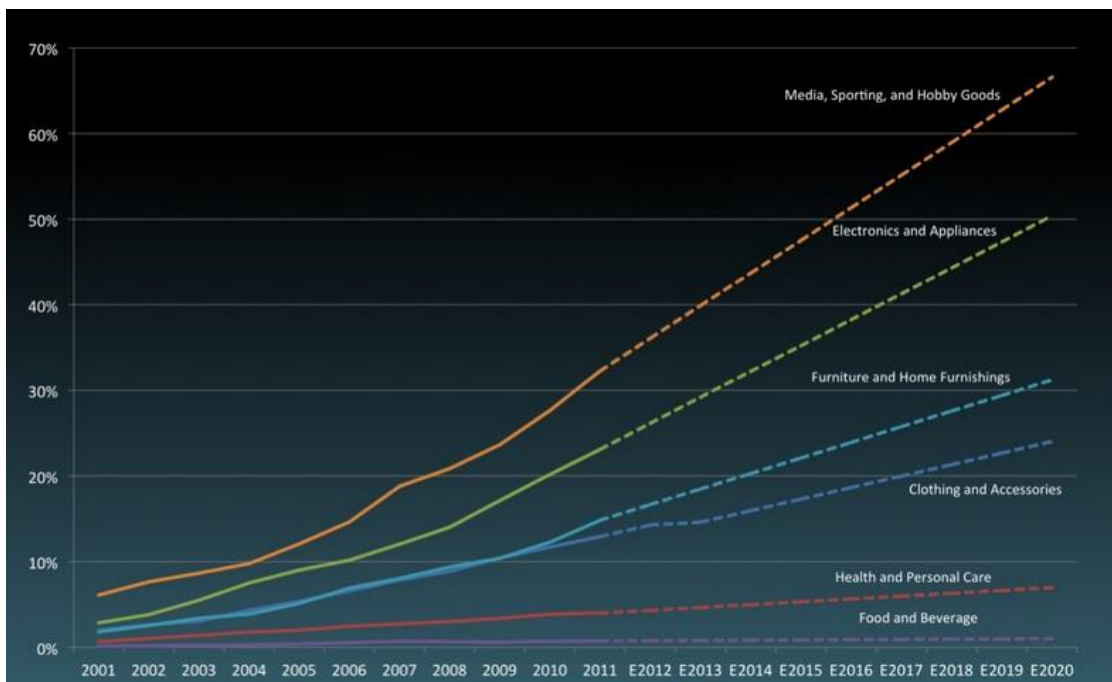


Figuur 7: De Fire Phone (Pieterjan Van Leemputten, 2014)

Midden juni 2014 lanceerde Amazon deze hypermoderne smartphone die naar eigen zeggen perfect kan concurreren met de nieuwste iPhone en Samsung Galaxy. Daarenboven komt dan nog eens dat deze smartphones veel goedkoper zijn. Het speciale aan deze smartphone is: hij heeft een zogenaamde “fire” knop. Met deze knop herkent de smartphone meteen wat er voor de gsm ligt en kan hij het meteen uit de producten van de Amazon website halen en het in je winkelkar plaatsen. Een simpele kleine toevoeging aan de smartphone waardoor de koper van deze smartphone automatisch meer bij Amazon zal bestellen (Pieterjan Van Leemputten, 2014). Al dient hierbij wel een belangrijke opmerking gemaakt te worden: de lancering van de Fire Phone was een groot fiasco voor Amazon. De voorraad van de Fire Phone is nog steeds gigantisch en het zal ervoor zorgen dat de beurskoers voor het eerst in 14 jaar niet meer zo rooskleurig is voor het bedrijf (Austin Carr, 2015). Dit geeft nogmaals aan dat consumenten voor statusproducten nu nog niet geneigd zijn om naar de private labels te grijpen. Denk ook maar aan de vele pogingen van zeer goedkope automerken om de automarkt te bestormen die nooit helemaal met glans slagen (Maureen Azzato, 2009). De retailers doen wel pogingen om deze nieuwe markten te betreden en hebben er ook de mogelijkheid voor door hun sterke onderhandelingsmacht. Verwacht wordt dat in de toekomst, wanneer de crisis zal blijven aanhouden, een consument ook in deze markten aanzien zal willen worden als een slimme consument. Dus dat de consument ook in deze markten een goedkoop en kwalitatief even goed private label product zal kopen (deze te verwachten groei is ook te zien in Figuur 9). Al zal het voor de online retailers toch zeer moeilijk worden om de statusverhogende merken te reduceren. Een Nike blijft bijvoorbeeld nog steeds een statusproduct waartegen geen enkel private label is opgewassen. Maar de online retailers en de retailers over het algemeen hebben de macht en het geld om in de toekomst hun gamma verder te verbreden (BI Intelligence, 2014).



Figuur 8: De opkomst van e-commerce en hun aandeel (BI Intelligence, 2014)



Figuur 9: Verwachtingen van de stijging in het marktaandeel per sector voor de e-commerce (BI Intelligence, 2014)

Uit Figuur 9 blijkt dat de groei van de online retailers sectorafhankelijk is. In de voedingsindustrie komt online shoppen voorlopig niet aan bod. Walmart is nog steeds veel groter dan Amazon, ondanks de vele poging van Amazon om dit om te keren. Zo heeft Amazon een nieuwe afdeling opgestart: "Amazon Fresh". Deze afdeling garandeert in de voedingsindustrie een snelle levering. Amazon Fresh levert de bestelde producten binnen twee dagen aan huis. Maar voor de voedingsindustrie blijft de supermarkt het nog steeds halen van de online retailers. Vooral omdat mensen nog steeds sceptisch zijn over het online bestellen van verse voeding (BI Intelligence, 2014).



Figuur 10: Amazon Fresh bus die twee dagen na bestelling levert (BI Intelligence, 2014).

3 Oplossingen voor de producenten

Producenten hebben dus niet enkel verticale bedreigingen, maar door de private labels ook horizontale bedreigingen. Hoe dit moet worden aangepakt komt in het laatste deel aan bod. Innovatie is een eerste mogelijkheid die wordt aangehaald. Door steeds nieuwe producten te creëren of de kwaliteit hoog te houden door innovatie, blijft de producent de retailers steeds een stap voor. Vervolgens komt het uitspelen van de juridische kracht aan bod. Ondanks het feit dat innovatie een goede oplossing is tegen retailers, wordt het nog niet voldoende gebruikt. Een reden hiervoor is de beperkte bescherming van het intellectuele eigendom. Als derde oplossing in de strijd tegen winkelmerken wordt verticale integratie aangehaald. Private labels zijn eigenlijk een achterwaartse integratie, dus biedt een voorwaartse integratie een oplossing tegen de private labels. Ook voor de strijd tegen de online retailers is dit concept toepasbaar. Producenten gaan vaker zelf hun producten online verkopen, zonder enige inmenging van retailers. De toenemende concurrentie in de retail sector, zowel de online als de offline, biedt ook kansen voor een betere relatie tussen retailers en producenten. Ze kunnen exclusieve producten maken en ervoor zorgen dat specifieke retailers iets uniek hebben ten opzichte van de andere concurrerende retailers. Ook co-branding is een oplossing: twee sterke merken leveren samen één nieuw sterk product waarbij beide merksterkten worden opgeteld.

3.1 Innovatie

Innovatie is een manier om de strijd tegen de private labels aan te gaan. Door de private labels steeds een stapje voor te blijven creëer je nieuwe producten en verbetert de merksterkte. Je merk wordt aanzien als slim, innovatief en trendy als het steeds iets nieuws brengt voor de consument, iets wat hij nog nooit ervaren heeft. Bewijzen van deze merksterkte zijn Apple en Dyson in hun specifieke sector.

De afgelopen jaren daalde het aantal nieuwe producten. Deze trend is te verklaren door het stijgende aandeel van de private labels omdat deze minder investeren in innovatie. Deze trend is een verkeerde maar wel logische beweging van de producenten. Door lagere budgets, moet er bespaard worden. Vaak wordt als eerst op R&D bespaard, waardoor er minder nieuwe producten worden gelanceerd (European Commission Enterprise and Industry, 2011). Nochtans is de penetratiegraad van private labels lager in sectoren waar er meer geïnvesteerd wordt in innovatie. In sectoren waar er frequent innovatie is, bedraagt het marktaandeel gemiddeld slechts 8 % voor de private labels, daar waar het marktaandeel 30 % is in sectoren waar er nauwelijks innovatie is. (Kara Gruver, Matthew Meacham & Suzanne Tager, 2011).

Een bewijs van het belang van innovatie is te vinden in de yoghurtindustrie. Danone introduceerde tussen 2006 en 2010 negen nieuwe producten en voerde de prijs van de producten op. Toch won het bedrijf 4 % marktaandeel. Danone toont dus aan dat zelfs in de harde voedingsindustrie innovatie belangrijk is, hoewel het een slimme en grote investering vergt. Want eens producenten niet meer investeren in innovatie en minder producten gaan vervaardigen, daalt de reputatie van het bedrijf (Kara Gruver, Matthew Meacham & Suzanne Tager, 2011). Nog een bewijs van de kracht van innovatie is te zien in de markt van de sportschoenen waar Reebok, Nike en Adidas steeds voor de nieuwste snuffjes in hun schoenen zoeken. Met als resultaat dat de sportschoenenmarkt een

merkgerichte markt is waar consumenten naar de nieuwste Nike of Adidas vragen in plaats van de goedkoopste sportschoen. JD Sport bijvoorbeeld was een sportschoenenmerk en een retail bedrijf, maar werd snel overgenomen door Pentaland (eigenaar van o.a. Speedo en Kickers) (Nirmalya Kumar, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, 2007; BrandAsset Valuator, 2013).

De eerst mogelijke oplossing in de strijd tegen de winkelmerken ligt bij innovatie zoals in het voorbeeld van Danone. Producenten moeten meer investeren in innovatie ondanks het feit dat hun omzet daalt door de private labels. Een moeilijke beslissing, maar onder andere Danone heeft aangetoond dat dit werkt in de strijd tegen private labels.

3.2 Juridische krachten uitspelen

In eerste instantie lijkt dit misschien een vreemde oplossing in de strijd tegen de private labels. Toch sluit dit aan bij de eerste oplossing. Innovatieve producten moeten immers ook goed juridisch worden beschermd. Innovatie is iets waarin grote producenten zich van retailers kunnen onderscheiden. Door steeds iets nieuws te creëren, kunnen retailers de producenten amper volgen en verhogen ze hun merksterkte. Maar toch investeren producenten steeds minder in innovatie, wat toch tegenstrijdig lijkt. De reden hiervoor is dubbel: enerzijds komt het door de mindere financiële kracht van de producenten en anderzijds wordt hun intellectuele eigendom te weinig beschermd. Octrooien zijn de dag van vandaag weinig waard in bepaalde sectoren, zeker in de voedingsindustrie. Bovendien durven dure producenten niet vaak een proces aan te spannen tegen retailers omdat deze kunnen beslissen om hun producten uit de rekken te halen (Nirmalya Kumar, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, 2007; Steve Follon, 2007).

De octrooiwet in de Benelux en Europa geeft het recht aan de oorspronkelijke uitvinder om exclusief dit product op de markt te brengen. Maar de uitvinding moet aan enkele voorwaarden voldoen en dat is vaak een probleem. De uitvinding moet nieuw zijn, uitvinderswerkzaamheid (het moet niet voor de hand liggen voor een deskundige) en het moet industrieel toepasselijk zijn (Filip Tilleman, 2014). Een voorbeeld van twee grote bedrijven die een octrooi-oorlog uitvechten is de strijd tussen Samsung en Apple. Apple gelooft dat zij het idee en patent hebben op de smartphone, het design, het scherm en dergelijke meer. Steve Jobs reageerde furieus toen hij hoorde dat een Koreaans bedrijf zijn uitvinding ging kopiëren en het resultaat was een grote juridische oorlog. De laatste drie jaar zijn er maar liefst 40 rechtszaken aangespannen tussen de twee bedrijven. Meestal met Apple als winnaar (Apple krijgt meestal ook een gigantische schadevergoeding met claims rond de 100 miljoen dollar) (VF News, 2014).

Het bewijs dat een octrooi nuttig kan zijn vindt men in België. De speculoospasta zorgde ervoor dat Lotus grote winsten haalden. Het kocht in 2009 het octrooi over van de toenmalige bezitter die via het VRT-televisieprogramma "De bedenkers" de pasta had uitgevonden; daardoor kan Lotus nu zelfs in Amerika speculoospasta verkopen. De omzet van het bedrijf groeide spectaculair omdat Lotus een volledig monopolie had over deze markt. Maar in 2011 besliste de rechtbank van koophandel in Gent dat het octrooi nietig was. De reden voor deze nietigverklaring was het feit dat het recept en concept van de speculaaspasta al op een Nederlandse site stond (Belga, 2011). Sindsdien neemt het marktaandeel van Lotus af en is het zijn monopoliepositie kwijt (Brantsandpatents, 2011).



Figuur 11: Het bewijs dat octrooien van belang zijn: de speculoospasta

Maar niet alleen de innovaties van de producenten merken zijn in gevaar, ook het eigen merk. Private labels lijken vaak een kopie van het duurdere producentenmerk. Dit soort conflicten worden zogenaamd merkenconflicten genoemd. Van dit soort merkconflicten zijn er vele voorbeelden terug te vinden. Een merk heeft tot doel om zich te onderscheiden van alle andere concurrenten in dezelfde markt. Vaak besluiten retailers dan ook dat hun eigen merk zo goed mogelijk op het gekende product moet lijken. Artikel 2.20 van het Benelux verdrag voor het intellectuele eigendom geeft de oudste merknaam heel wat recht. Het kan zelfs een schadevergoeding vorderen voor de geleden schade en het private label kan zijn licentie verliezen (Joris Swennen, 2012; Officiële website Europese Unie, 2006). Een bekend voorbeeld van een merkenconflict is de Nivea-blauwstrijd. Uit eigen onderzoek van Beiersdorf (Duitse firma die eigenaar is van Nivea) blijkt dat 60 % van de consumenten de blauwe kleur associeert met Nivea. Dus vindt Nivea dat deze blauwe kleur door niemand anders gebruikt mag worden. Dit zou anders de sales met 60% beïnvloeden (Filip Michiels, 2015) .

De conclusie is dus dat producenten zowel hun eigen merk als patenten mogen en moeten beschermen. Het bewijs werd ook geleverd met de speculoospasta waar er een enorm succes was weggelegd voor Lotus toen het nog een octrooi had. Wanneer dat echter verbroken werd, brokkelde de machtspositie van Lotus af. De intellectuele eigendommen dienen beter beschermd te worden door de wet. Op die manier werkt men meer innovatie in de hand. Ook het eigen merk mag door de producenten verdedigd worden door een juridisch gevecht. Als de consument een specifieke verpakking, kleur of vorm met een product linkt mag dit niet zo maar nagemaakt worden (Steve Follon, 2007).

3.3 Verticale integratie

Dit is ook een zeer belangrijke oplossing voor de strijd tegen de private labels. Eerst wordt kort uitgeklaard wat het concept precies inhoudt. Verticale integratie wil zeggen dat men meerdere stappen in het hele productie-en verkoopproces van een product wil beheren. Apple is het beste voorbeeld van deze tactiek: het bezit de bedrijven die de grondstoffen voor smartphones en tablets, de processoren en dergelijke leveren en het bedrijf bezit ook de Apple Stores. Het hele productieproces van de iPhone is in handen van Apple. Binnen verticale integratie zijn er dan nog de voorwaartse integratie en de achterwaartse. Een achterwaartse is bijvoorbeeld een retailer die normaal als taak heeft producten verkopen, maar die zelf ook producten gaat fabriceren. Deze producten verkoopt de retailer dan als de private labels. Het gaat dus taken in het productieproces overnemen die normaal al eerder gedaan werden door de producenten zelf. Voorwaartse integratie is dan weer het omgekeerde, de producent gaat zelf ook zijn producten verkopen in de winkel en aanbieden aan de consument (Test Aankoop, 2010).

Producenten gaan dus de strijd aan met de private labels door zelf winkels op te richten en te verkopen, de Apple Stores zijn al vaak genoemd maar er zijn nog veel andere voorbeelden. Zo kwam Nivea begin 2008 al met het idee van een Nivea Haus, een winkel waar er ruimte is voor behandelingen voor de man en vrouw en waar er een hele ruimte is voorzien waar de consument zijn of haar product kan kopen. Het eerste Nivea Haus werd gebouwd in Hamburg en was meteen een schot in de roos waardoor er nog meerdere op komst zijn in de toekomst (Kristof Simoens, 2015; Beiersdorf Aktiengesellschaft, 2008).

Voorwaartse integratie is niet enkel belangrijk voor het elimineren van de retailers maar ook voor tal van andere dingen. Het hele systeem wordt uiteraard efficiënter omdat er nu geen geld meer blijft plakken bij de retailers en er geen hele distributie moet gebeuren naar de winkels. Maar de producent heeft nu ook een betere garantie op kwaliteit. Voor vlees bijvoorbeeld kan een foute regeling van de temperatuur in de winkel of tijdens het transport ervoor zorgen dat de consument ziek wordt. Als dit aan het licht komt wordt ook de reputatie van de producent beschadigd. Hetzelfde geldt voor de Apple smartphone en de Nivea crèmes. Door de eigen winkels wordt er rechtstreeks een reputatie en band met het merk opgebouwd. Iedereen kent wel het strakke moderne design van de Apple Stores. Op Figuur 12 is ook te zien dat in het Niveau Haus de producten zelf worden aangebracht op de perfecte manier en men creëert een extra beleving bij het product. Een laatste extra voordeel van deze voorwaartse integratie is dat men nieuwe innovatieve producten meteen kan testen bij het doelpubliek. Indien iets niet meteen aanslaat merkt men dit onmiddellijk (Scholto Bos, 2015; Kristof Simoens, 2015; Knowledge@Wharton, 2012).



Figuur 12: Het uitzicht van het Niveau Haus in Dubai (Rey Amio, 2010)

Ook de online retailers krijgen te maken met deze trend want e-commerce heeft meer dan alle andere factoren een invloed. Bij e-commerce komt er soms helemaal geen retailer of tussenpersoon aan te pas. De producent verkoopt rechtstreeks aan klanten via zijn eigen exclusieve website. Het bewijs van dit feit is voornamelijk te vinden bij Apple waar de Apple store online de iPhones en dergelijke verkoopt. Er blijft geen enkel percentage van de winst hangen bij verkooppunten maar alle winst is voor Apple (Lara O'reilly, 2014; David Van Hoose, 2011). Een ander bewijs is te vinden in een kleiner voorbeeld: de Dollar Shave Club waar je voor het betalen van 1\$ per maand, maandelijks twee roestvrije stalen scheermesjes krijgt. Deze maandelijks pakketten worden maandelijks aan de deur geleverd. Opnieuw een voorbeeld waarbij retailers gewoon worden overgeslagen en meteen de producten zelf via een website worden verkocht (Dollar shave club, 2012; ParcelBright, 2015).

Producenten kunnen dus het probleem van de private labels aanpakken door zelf winkels te voorzien. Het bewijs van het succes van dit soort concepten is vooral te zien bij Apple en in kleinere mate bij het succes van het Niveau Haus concept. Bovendien zorgen deze eigen winkels er niet alleen voor dat ze retailers uit de cyclus halen maar zorgen ze er ook voor dat de reputatie van het merk zelf sterk verbeterd. En ook rechtstreeks online eigen producten verkopen is een mogelijke oplossing die niet enkel de offline maar ook de online retailers aanvalt.

3.4 Betere relatie met de retailers

De relatie tussen de producenten en retailers is momenteel niet gezond. Retailers verhogen de druk op de producenten die steeds meer van hun geheimen moeten toegeven en zo geen groter marktaandeel kunnen veroveren. Ze doen dit omdat de retailers zelf onder druk leven van de moordende concurrentie tussen de offline en online retailers (Kristof Simoens, 2015). Van deze druk op de retailers moeten de producenten profiteren om de relatie te verbeteren en samen te werken. Een bewijs van zulke succesvolle samenwerkingen is het bedrijf Rovio Entertainment (vooral bekend van de app Angry Birds), dat applicaties en games maakt. Ook in deze markt is er een opkomst van private labels en dus zocht het een manier om hier iets aan te doen. Het bedrijf sloot een opmerkelijke deal met Walmart. De versie Angry Birds Space (toen de nieuwste versie van deze app) kreeg extra toevoegingen voor Walmart klanten. Enkel de Walmart klanten konden gebruik maken van de "Golden Eggstroid" via de Facebook-pagina en via codes bij aankoop van Angry Bird-gadgets. De opbrengst was enorm en er gingen meer consumenten naar Walmart die ook andere producten kochten. Maar ook Rovio profiteerde mee: andere producten kregen een gunstigere plek in de rekken, waardoor de verkoop steeg (PR Newswire Association LLC, 2012).

Een ander voorbeeld is Nestlé, dat een unieke twee liter container van het Vittel mineraalwater ontwierp. Nestlé sloot een contract met Lidl Europa dat deze containers exclusief in hun winkel verkocht werden. De CEO van Nestlé verwoorde het als "getting into a very good partnership". Het succes was enorm; elke week vertrokken naar Frankrijk 54 vol geladen treinen met deze flessen. Door het succes kreeg de distributie en productie tussen Lidl en Nestlé schaalvoordelen en werd het ook voor Lidl goedkoper om andere Nestlé producten in hun rekken te krijgen (Nirmalya Kumar, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, 2007).

Retailers moeten zich onderling ook kunnen differentiëren van elkaar zodat de consument voor hen kiest. Ze hebben de duurdere producten nodig om duidelijk te maken dat de private labels ook de goedkoopste zijn. Producenten kunnen dus via voorgenoemde voorbeelden iets uniek aan de retailers bieden zodat de retailers zich ook kunnen onderscheiden. Producenten kunnen profiteren van de stijgende concurrentie tussen retailers (online retailers onder andere) door exclusieve producten aan te bieden. Op deze manier creëren ze een win-winrelatie met de retailer en ontstaat er ook een betere en gezondere relatie (Nirmalya Kumar, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, 2007; Kristof Simoens, 2015).

3.5 Co-branding

Dat de globalisering de macht van de retailers zal vergroten, is een nadeel voor de producenten. Maar het kan ook een kans zijn. Producenten hebben elk wereldwijd wat kennis. Als men deze kennis samenbrengt, kan men met een nieuw merk een unieke waarde vormen. Bovendien kunnen zo ook de sterktes van de twee verschillende namen gecombineerd worden, wat beter is dan een merkextensie. De Nike Plus-sportschoen is daar een voorbeeld van. Het high-equity merk Nike ging in zee met Apple, wat ook een high-equity merk is. Samen brachten ze een duurzame sportschoen op de markt die communiceerde met de iPod. Dit leverde Nike een voorsprong op ten opzichte van Adidas en het was een grotere productbeleving voor de consumenten die een iPod hadden. De consumenten tellen de waarde/ het vertrouwen van zowel Nike als Apple samen op bij de aankoop van het co-branding product (Ali Besharat, 2010). Een ander voorbeeld is Heineken de bierproducent die samen ging werken met group SEB uit Frankrijk. SEB ontwikkelde huishoudapparatuur en bedacht een tapsysteem dat gekoppeld werd met kleine vaten bier. Op die manier konden consumenten thuis hun eigen bier tappen en bleef het vat drie weken goed. Hoewel de prijs van het bier per liter ongeveer dubbel zo hoog was voor de vaten, werd het een groot succes. Producenten kunnen dus meer de handen in elkaar slagen om een unieke meerwaarde te creëren en zo een win-winsituatie te creëren voor beide (Nirmalya Kumar, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, 2007).

Algemene Conclusie

De conclusie is dat er voldoende middelen zijn voor producenten om de strijd tegen de private labels aan te gaan. De retailers hebben met de online retailers meer concurrentie en mogelijk komt daar met het 3D-printing nog een concurrent van een heel andere orde bij. Al is de huidige situatie wel ernstig, want in sommige sectoren hebben private labels een marktaandeel van 30-40 %. Door de globalisering zal de macht van de retailers bovendien nog meer stijgen. Want in onderontwikkelde landen hebben ze vaak nog geen voet aan wal kunnen brengen, maar zal dit wel volgen in de toekomst. Bovendien hebben ze vaak macht over producenten die hun nieuwste innovatie meteen moeten prijsgeven aan de retailers. Vreemd genoeg hebben ook producenten vaak zelf schuld bij het grote marktaandeel van de private labels. Vaak gaan ze zelf overtollige capaciteit besteden aan de productie voor private labels voor retailers (achterwaartse integratie). Ze houden daarbij geen rekening met het feit dat ze zelf hun eigen merken in een zwakkere positie plaatsen en meer macht geven aan de private labels. Al is het argument van de producenten vaak "als wij het niet doen, volgt iemand anders wel".

Retailers dwingen de producenten vaak op de knieën want zij bepalen waar het product komt in hun winkel en hebben dus een factor in handen die de omzet bepaalt. Het gamma waarin de private label producten komen breidt ook steeds uit. 60 % van de consumenten geeft ook aan dat ze de private labels in allerlei andere gamma's zouden kopen. De private labels hebben nu eenmaal een hogere kwaliteit gekregen de laatste jaren en de consument wordt aanzien als prijsbewust als hij ze koopt. Waar de private labels vroeger als de slechtere, goedkopere versie van de merken werden aanzien zijn ze nu vaak even kwaliteitsvol. Ook de online retailers zorgen ervoor dat het gamma uitbreidt voor de private label producten. Amazon lanceerde Fire Phone om ook in de smartphone markt de private labels te lanceren, al was dat met Huawei al een beetje het geval. De soort sector waarin private labels goed scoren hangt ook samen met de status van het product. Een tablet moest vroeger een iPad zijn omdat het simpelweg het status van de eigenaar verhoogde. Je was trendvol als je het had en je gaf de indruk om financieel sterk te staan. Vandaag kan een consument ook al aanzien worden als prijsbewust als hij een private label tablet aanschaft omdat het status van dit soort producten verminderd is. Dus het gamma waarin de private labels aanwezig zijn bereidt steeds uit en geeft omgekeerd ook de retailers meer macht tegen de producenten. De strijd tegen de winkelmerken breidt dus uit naar andere sectoren.

Maar de strijd tegen de winkelmerken is nog lang niet verloren. De toenemende concurrentie tussen de retailers onderling biedt kansen voor de producenten. Want hoe kunnen retailers deze moordende, harde concurrentie tussen de retailer aan? Door unieke producten te krijgen van de producenten om zich te onderscheiden van elkaar. Zo zijn ze steeds iets voor op hun concurrerende retailers. Op deze manier verandert de relatie tussen de retailers en de producenten ook naar een iets gezondere relatie met leefbare winstmarges. Producenten moeten hun intellectuele eigendom en merk ook meer durven beschermen. Het bewijs dat zulke zaken werken is te vinden bij Lotus en zijn speculoospasta. Lotus kocht het octrooi en maakte veel winst op de pasta, concurrentie was er niet. Pas nadat het octrooi door een rechtbank vernietigd werd kwam er wel concurrentie, maar intussen had Lotus wel al veel winst gemaakt.

Aangezien private labels eigenlijk een achterwaartse integratie zijn (retailers gaan produceren, dus gaan naar achteren in de verkoop en productiefase) is voorwaartse integratie een mogelijke oplossing tegen de private labels. Door zelf de eigen producten aan de man te brengen zijn producenten niet alleen onafhankelijk van de retailers maar kunnen ze ook meer de kwaliteit controleren. Denk maar aan de Apple Stores en Nivea Haus, die ook de sterkte en het imago van het merk verbeterden. Tot slot biedt ook co-branding een mogelijke oplossing tegen retailers door twee sterke merken die samen een nieuw sterk product vervaardigen.

De algemene conclusie is dat de strijd tegen de winkelmerken zeker te winnen valt, indien de producenten ook inzien dat de private labels de belangrijkste concurrent zijn en niet andere producenten. Ook dienen producenten de moeilijke stap te zetten naar meer investeringen voor innovatie en verticale integratie. Dit is toch geen makkelijke beslissing in tijden van recessie en met dalende omzet. Maar het heeft al bewezen succesvol te zijn, als men niet wilt dat de private labels in alle sectoren de macht grijpen.

Lijst met figuren

| | |
|---|----|
| Figuur 1: Onderverdeling van merken op basis van eigendom | 5 |
| Figuur 2: De sterke troeven van merken (Nielsen N.V., The state of private label around the world, 2014) | 8 |
| Figuur 3: Globale marktaandeel Private labels (Nielsen N.V., The state of private label around the world, 2014) | 9 |
| Figuur 4: Het logo van Walmart (Lippincott, 2015) | 11 |
| Figuur 5: Prijsvorming voor het eigen merk van de producent en voor het private label product van een voedingsproduct (Nirmalya Kumar, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, 2007) | 12 |
| Figuur 6: De vicieuze cirkel die mogelijk opstart als er private labels geproduceerd worden (Nirmalya Kumar, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, 2007) | 13 |
| Figuur 7: De Fire Phone (Pieterjan Van Leemputten, 2014) | 14 |
| Figuur 8: De opkomst van e-commerce en hun aandeel (BI Intelligence, 2014)..... | 15 |
| Figuur 9: Verwachtingen van de stijging in het marktaandeel per sector voor de e-commerce (BI Intelligence, 2014) | 15 |
| Figuur 10: Amazon Fresh bus die twee dagen na bestelling levert (BI Intelligence, 2014). | 16 |
| Figuur 11: Het bewijs dat octrooien van belang zijn: de speculoospasta | 19 |
| Figuur 12: Het uitzicht van het Niveau Haus in Dubai (Rey Amio, 2010) | 21 |

4 Bibliografie

- Ali Besharat. (2010). *How co-branding versus brand extensions drive consumers' evaluations of new products: A brand equity approach*. University of South Florida, College of Business Administration, Department of Marketing.
- Austin Carr. (2015). The real story behind Jeff Bezos's fire phone debacle and what it means for the amazon's future. *Fast Company*.
- Beiersdorf Aktiengesellschaft. (2008). *Beiersdorf annual report 2008*. Hamburg: Beiersdorf Aktiengesellschaft.
- Belga. (2011). Octrooi op speculoospasta nietig verklaard. *De Morgen*.
- Bestemerken. (2013). *Bestemerken*. Opgeroepen op 02 25, 2015, van <http://bestemerken.be/verschil-a-merken-b-merken-huismerken/>
- BI Intelligence. (2014). *e-commerce and the future of retail: 2014*. Business insider.
- BrandAsset Valuator. (2013). *Energized Brands*. Young & Rubicam.
- Brantsandpatents. (2011, 01). *Brants and patents*. Opgehaald van De patente speculoospasta: http://www.brantsandpatents.com/NL/de_patente_speculoospasta-Nieuws-11
- Chakravarthi Narasimhan. (2006). *Private labels and the channel relationship: A cross-category analysis*. Washington University.
- David Huyghe. (2014). *Presence of economy private label across categories*. KU Leuven.
- David Van Hoose. (2011). *eCommerce Economics, Second Edition*. South-Western.
- Dimitri Bert. (2014). *Politieke ideologie en merkvoorkeur*. Universiteit Gent.
- Dollar shave club. (2012). *dollar shave club - products*. Opgehaald van Dollar shave club: <https://www.dollarshaveclub.com/our-products/shave>
- European Commission Enterprise and Industry. (2011). *The impact of private labels on the competitiveness of the European food supply chain*. Luxembourg: European Union.
- European Institute for Brand management. (2012). *European Institute for Brand management*.
- Eva Koninckx. (2010). *Bescherming van bekende merken*. Gent: Faculteit Rechtsgeleerdheid Universiteit Gent.
- Filip Michiels. (2015, 04). Bedrijven bekvechten om Nivea-blauw. *De Morgen*.
- Filip Tilleman. (2014). *De nieuwe Belgische octrooiwetgeving*. KU Leuven.

- H. Eeckhout. (2004). *Marketing: een kennismaking*. Garant.
- Jan Custers. (2013). *Aldi verkoopt tablet voor 200 euro*. Opgehaald van Android World: <http://androidworld.be/nieuws/aldi-verkoopt-10-inch-tablet-voor-200-euro/>
- Joris Swennen. (2012). *De spanning tussen de bescherming van een handelsnaam en een identiek of soortgelijk merk in de tijd*. KU Leuven.
- Kara Gruver, Matthew Meacham & Suzanne Tager. (2011). *How to best compete as private labels gain ground?* Bain & Company.
- Knowledge@Wharton. (2012, 03 16). How apple made vertical integration hot again. *Time*.
- Kristof Simoens. (2015, 04). De winkelstraat is dood... *Het Nieuwsblad*, pp. 14-15.
- Kusum L. Ailawadi, Koen Pauwels, & Jan-Benedict E. (2008). Private label use and store loyalty. *Journal of Marketing*, 19-30.
- Lara O'reilly. (2014, 10). Apple Is Becoming An E-commerce Beast. *Business Insider*.
- Lippincott. (2015). *Brand is a driver of business results*. Opgeroepen op 03 29, 2015, van Lippincott.com: <http://lippincott.com/en/work/walmart>
- M. Bekkers, N. Lamperjee & E. Nijssen. (1993). De relatie tussen het F-merk en het D-merk. *Tijdschrift voor Marketing* 27.
- Maureen Azzato. (2009). Nielsen Forecasts Long Growth Pattern in U.S. Store Brands. *storebrands*.
- Nathan Strik. (2014). Consument ziet weinig verschil huismerk en A-merk. *Vakblad voor de voedingsmiddelenindustrie*.
- Nielsen N.V. (2012). Private Label Outlook is Sunny. *Storebrands*.
- Nielsen N.V. (2013). *Private Label Jaarboek 2013*.
- Nielsen N.V. (2014). *The state of private label around the world*. New York.
- Nirmalya Kumar, Jan-Benedict E.M. Steenkamp. (2007). *Private label strategy: how to meet the store brand challenge*. Boston: Harvard business school press.
- Officiële website Europese Unie. (2006, 12). *Gemeenschapsmerk*. Opgeroepen op 03 29, 2015, van Samenvattingen van de EU-wetgeving: http://europa.eu/legislation_summaries/other/l26022a_nl.htm
- ParcelBright. (2015, 04). *The Rise And Rise Of Vertically Integrated E-Commerce*. Opgehaald van ParcelBright.
- Pat Conroy. (2010). Dearth of CPG innovation helps fuel private label growth. *Storebrands*.

- Pieterjan Van Leemputten. (2014). Amazon onthult alles herkende Fire Phone. *Knack*.
- PLMA Live. (2012, 2 21). *Storebrands*. Opgeroepen op 03 2015, van PLMA Live!: Value-Added Store Brands Are Paying Off: <http://www.storebrandsdecisions.com/news/2012/02/21/plma-live-value-added-store-brands-are-paying-off>
- PR Newswire Association LLC. (2012). Walmart Takes Angry Birds Space to New Heights with the First Retail and Gaming Integration. *PR Newswire*.
- Rey Amio. (2010, 01). *Nivea Haus*. Opgehaald van Rey Amio Digital art director & multimedia designer: <http://www.reyamio.com/portfolio/nivea-haus/>
- Scholto Bos. (2015, 01). *Vertaling Voorwaartse integratie*. Opgehaald van Economische begrippen.
- Steve Follon. (2007). *Octrooien in Vlaanderen* . Universiteit Hasselt.
- Test Aankoop. (2010). *Test Aankoop onafhankelijk advies*. Opgehaald van <https://www.test-aankoop.be/invest/verticale-en-horizontale-integratie-s285730.htm>
- Vera Knippenberg. (2002). *De houding van de Belgische consument ten aanzien van winkelmerken*. Leuven: KU Leuven.
- VF News. (2014). The Great Smartphone War. *VF News*.
- Wim Lecluyse. (2014). Walmart opnieuw grootste bedrijf ter wereld. *Het Nieuwsblad*.

FACULTEIT ECONOMIE EN BEDRIJFSWETENSCHAPPEN

Naamsetraat 69 bus 3500
3000 LEUVEN, België
tel. + 32 16 32 66 12
fax + 32 16 32 67 91
info@econ.kuleuven.be
www.econ.kuleuven.be

