

## University of Groningen

### De kracht van het schap

Slout, Laurens; van Aalst, Marcel; Beuk, Frederik

**IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.**

*Document Version*

Early version, also known as pre-print

*Publication date:*

2010

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

*Citation for published version (APA):*

Slout, L., van Aalst, M., & Beuk, F. (2010). *De kracht van het schap: Nieuwe academische inzichten over de invloed van het supermarktschap*. (06 redactie) EFMI Business School.

**Copyright**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

**Take-down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.



# De kracht van het schap

Nieuwe academische inzichten over de invloed van het supermarktschap

EFMI Business School | EFMI 2010-06 | december 2010 | ISBN 978-90-77015-31-5



## ***“De kracht van het schap; nieuwe academische inzichten over de invloed van het supermarktschap”***

Een publicatie van:  
EFMI Business School

Rapportnummer:  
EFMI 2010-06 (december 2010)

Auteurs:  
Marcel van Aalst, Frederik Beuk en Laurens Sloot

ISBN-nummer:  
978-90-77015-31-5

© EFMI Business School 2010

*Dit rapport wordt exclusief ter beschikking gesteld aan de bedrijven die lid zijn van EFMI Business School. Verspreiding naar andere partijen en/of openbaarmaking van het rapport (of delen daarvan) in welke vorm dan ook is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van het EFMI.*

Bronvermelding:  
EFMI Business School (2010), ‘De kracht van het schap; nieuwe academische inzichten over de invloed van het supermarktschap’, Leusden

Fotografie:  
Jan Willem Houweling, In the Picture Fotografie





# Management summary

Uit EFMI-onderzoek blijkt dat shoppers naar schatting 35-40% van hun aankoopbeslissingen op de winkelvloer nemen. Het beïnvloeden van het in-store shoppergedrag is dus een zeer belangrijk thema voor zowel retailers als fabrikanten. Het supermarktschap speelt in dat beïnvloedingsproces een sleutelrol.

In dit managementrapport hebben wij een aantal recente, relevante inzichten uit gerenommeerde academische journals gepresenteerd en 'vertaald' naar de praktijk.

Op basis van deze studie identificeren we vijf praktische 'learnings':

1 'Shelf benefits' vormen de link tussen formule, categorie en shopper

2 Keuzeperceptie van shoppers kan op een 'slimme' manier worden beïnvloed

3 In-store en out-of-store marketing vergroten de 'attentiewaarde' op het schap

4 Vuistregels bij schapindelingen zijn toe aan een 'opfrisbeurt'

5 Een betere schappositie 'betaalt' zich uit







# Inhoudsopgave

1	Algemene inleiding	blz. 9
2	De 'benefits' van het supermarktschap voor shoppers	blz. 15
3	Het beïnvloeden van de keuzeperceptie voor het supermarktschap	blz. 21
4	Het belang van 'attentiewaarde' op het supermarktschap	blz. 27
5	Invloed van de schappositie op de baseline sales, prijselasticiteit en promotie-effectiviteit	blz. 33
6	Invloed van het supermarktschap op de verkoop van duurzame producten	blz. 39
7	Conclusies en managementimplicaties	blz. 43
	Bijlage 1 Informatie over de auteurs	blz. 48
	Bijlage 2 Informatie over EFMI Business School	blz. 49







# 1

## Algemene inleiding

# 1.1 Het supermarktschap is een belangrijke ‘beïnvloeder’

## Aankoopbeslissingen op de winkelvloer

Het is algemeen bekend dat shoppers een substantieel deel van hun aankoopbeslissingen op de winkelvloer nemen. Schattingen omtrent deze zogeheten ‘in-store decision rate’ verschillen echter aanzienlijk:

- Volgens kenniscentrum POPAI bedraagt de aankoopbeslissingsgraad ongeveer 70%. ‘Winkelantropoloog’ Paco Underhill komt in zijn bekende boek “Why we buy; the science of shopping” tot een vergelijkbare schatting.
- Bell, Corsten en Knox (2009) komen in een recente studie tot een aanmerkelijk lagere schatting van (afgerond) 20%. Het verschil met de POPAI-studies en Paco Underhill wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door het feit dat Bell en zijn collega-onderzoekers een veel minder ruime definitie hanteren van ongeplande aankopen.

EFMI Business School hanteert een definitie die ongeveer halverwege ligt en komt op basis van een uitgebreide studie in acht verschillende productgroepen (2001) tot de conclusie dat 35-40% van de aankoopbeslissingen in-store plaatsvindt. Dit betekent dat 11-12 miljard euro supermarktomzet in meer of mindere mate beïnvloed kan worden op de winkelvloer.

## Supermarktschap beïnvloedt winkel- en koopgedrag shopper

Het beïnvloeden van het shoppergedrag op de winkelvloer is dus een zeer belangrijk thema voor zowel retailers als fabrikanten. Het supermarktschap speelt in dat beïnvloedingsproces een sleutelrol. Het EFMI heeft, naast het hierboven aangehaalde onderzoek, diverse studies gedaan naar de invloed van het supermarktschap. Op de volgende bladzijden vatten wij er twee kort samen.

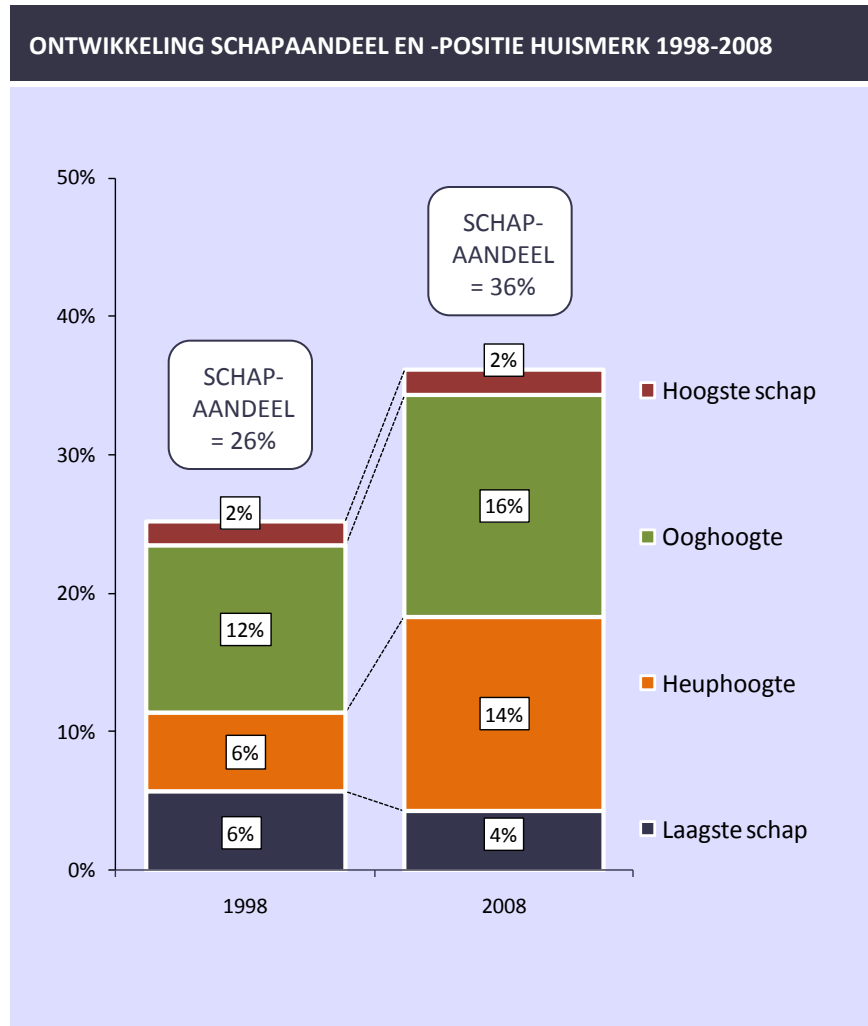


# 1.2 EFMI-studie naar de schappositie van het huismerk

In 2008 heeft EFMI Business School een managementrapport gepresenteerd met een analyse van de ontwikkeling van de schappositie van het huismerk in de periode 1998-2008. De uitkomsten zijn gebaseerd op uitgebreide store-checks bij Nederlandse supermarktformules in 1998 en in maart 2008.

De belangrijkste conclusies op een rij:

- In 2008 neemt het huismerk ongeveer 36% van de beschikbare KW-schapruijnte in Nederlandse supermarkten in beslag. In 1998 lag dit nog op 26%.
- Niet alleen de kwantitatieve (schapaandeel), maar ook de kwalitatieve positie (schapplaats) van het huismerk is in de periode 1998-2008 sterk verbeterd. Ruim de helft van alle facings op ooghoogte wordt ingenomen door het huismerk. De sterk verbeterde kwantitatieve en kwalitatieve positie van het huismerk lijkt dus een belangrijke driver achter de groei van het private label marktaandeel. De vraag is wel of het huismerk niet te veel ruimte krijgt toebedeeld in de Nederlandse supermarktschappen (in 2008: 36% schapaandeel versus 25% marktaandeel).
- De sterk verbeterde schappositie van het huismerk is in de periode 1998-2008 vooral ten koste gegaan van de minder sterke A-merken en de B- en C-merken. De leidende A-merken hebben relatief gezien minder schapaandeel ingeleverd (-10%) dan de overige merken (-20%). Daarnaast hebben de marktleiders hun kwalitatieve schappositie op oog- en heuphoogte geconsolideerd. De overige merken zijn voornamelijk terug te vinden in het hoogste en laagste schap.



# 1.3

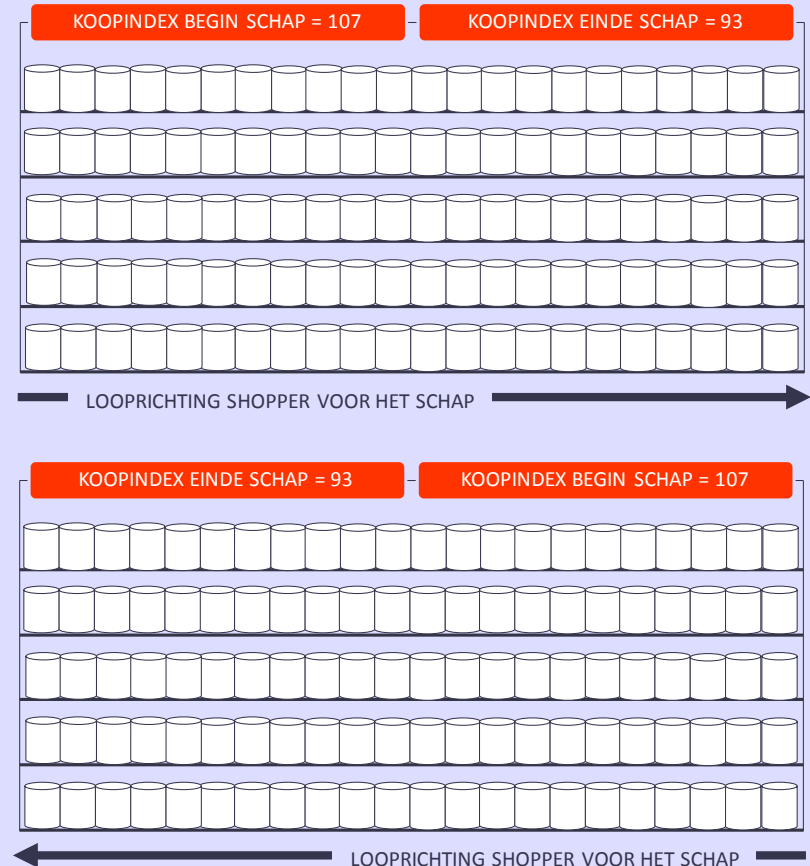
## EFMI-studie naar looprichting en aankoopplaats voor het schap

In 1999 heeft EFMI Business School een onderzoek gepubliceerd naar de relatie tussen de looprichting van shoppers en de aankoopplaats op het supermarktschap. In drie Nederlandse supermarkten zijn in totaal 540 shoppers geobserveerd en is hun gedrag voor het chips- (n=250), vruchtensap- (n=148) en koffieschap (n=142) in kaart gebracht.

De belangrijkste conclusies op een rij:

- Er blijkt een horizontaal verband te bestaan: shoppers vertonen een lichte neiging om uit dat gedeelte van het schap te kopen waarmee zij het eerst worden geconfronteerd. Shoppers pakken hun producten gemiddeld 15% vaker aan het begin van het schap dan aan het eind van het schap (=primacy-effect). Uiteraard heeft een correctie plaatsgevonden voor de marktaandelen van de verschillende (huis)merken in het schap.
- Het primacy-effect gaat niet op voor shoppers met een hoge mate van merktrouw en shoppers met een hoge prijsgevoeligheid. Het zijn juist de merktrouwe en de prijsongevoelige shoppers die relatief vaak aan het begin van het schap kopen.
- Retailers en fabrikanten kunnen het schap beter benutten door rekening te houden met het primacy-effect. Producten waarvan zij vinden dat deze extra aandacht verdienen kunnen, uitgaande van een dominante looprichting voor het schap, het beste in de eerste helft van het schap (=begin) worden geplaatst.

### RELATIE TUSSEN LOOPRICHTING EN AANKOOPPLAATS



# 1.4 Kernvragen in het managementrapport

In dit managementrapport presenteren we een aantal recente, interessante academische inzichten over de invloed van het supermarktschap op het shoppergedrag. De beschreven wetenschappelijke studies zijn (of worden nog) gepubliceerd in gerenommeerde, internationale academische journals.

Het EFMI heeft de schapstudies geselecteerd op basis van hun praktische relevantie, actualiteit, vernieuwendheid en toepasbaarheid binnen de Nederlandse context. Het EFMI 'vertaalt' de studies op een 'managerial' wijze, zodat retailers en fabrikanten de inzichten in hun dagelijkse praktijk kunnen toepassen. In de studie staan de volgende kernvragen centraal:

- Welke functies ('benefits') heeft een supermarktschap voor shoppers? En verschilt het belang van die benefits per productgroep en per formuletype (hoofdstuk 2)?
- Hoe kunnen retailers met hun assortimenten de door shoppers ervaren keuze in het supermarktschap beïnvloeden? Is het aantal SKU's de enige factor die die keuzeperceptie beïnvloedt of zijn er meer factoren (hoofdstuk 3)?
- Hoe kunnen retailers en fabrikanten ervoor zorgen dat hun merken/SKU's beter opvallen op het schap en daardoor de kans vergroten dat shoppers deze in hun winkelkarretje stoppen (hoofdstuk 4)?
- Welke invloed heeft de schappositie van SKU's op de baseline sales en de effectiviteit van marketinginstrumenten? Zijn shoppers op verschillende plekken in het schap meer of minder prijs- en promotiegevoelig (hoofdstuk 5)?
- Hoe kunnen retailers en fabrikanten met behulp van de schappositie en -opbouw de verkopen van duurzame producten vergroten? Is de schapinvloed bij duurzame producten anders dan bij 'reguliere' producten (hoofdstuk 6)?







# 2

## De ‘benefits’ van het supermarktschap voor shoppers

ARTIKEL: “A conceptual framework for measuring shelf benefits”

AUTEURS: Laurens Sloot, Marcel van Aalst en Leon van Schie

JOURNAL: EFMI working paper (2004-2009)



## 2.1 Een onderzoek naar de 'benefits' van het supermarktschap

Het supermarktschap wordt soms wel eens 'the moment-of-truth' genoemd, omdat shoppers op dat moment beslissen welke producten zij wel en niet in hun winkelkarretje stoppen. Het is dan ook belangrijk om te weten welke mogelijke functies ('benefits') een supermarktschap voor shoppers kan hebben.

In hun studiereeks onderscheiden Sloot, Van Aalst en Van Schie (EFMI-working paper, 2004-2009) acht verschillende schapbenefits en tonen zij aan dat het belang van deze benefits per productgroep en per formule kan verschillen. In de studiereeks is een gevalideerd en gestandaardiseerd meetinstrument ontwikkeld waarmee supermarktschappen kunnen worden beoordeeld op de belangrijkste shelf benefits en de mate waarin deze aansluiten bij de categorierol en de aard van de formule.

De belangrijkste inzichten uit de studiereeks worden in het navolgende op een rij gezet.

### HET ONDERZOEK

#### Fase 1: identificeren mogelijke 'shelf benefits'

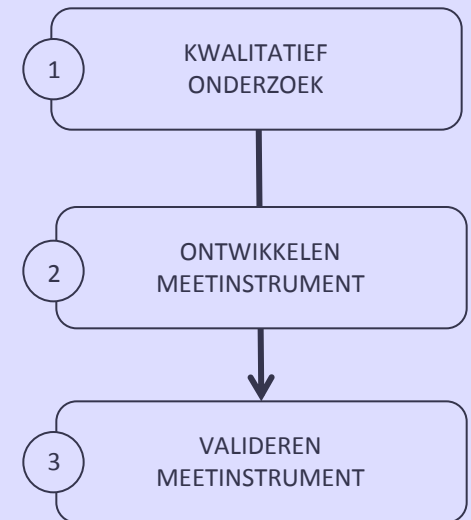
Om de mogelijke benefits van een supermarktschap te identificeren hebben de onderzoekers een uitgebreide kwalitatieve voorfase doorlopen, met (a) een brainstormsessie met 6 managers van een merkartikelfabrikant, (b) diepte-interviews met category en spacemanagers van 6 verschillende supermarktformules en (c) 16 korte, in-store consumenteninterviews voor het supermarktschap.

#### Fase 2: ontwikkelen meetinstrument 'shelf benefits'

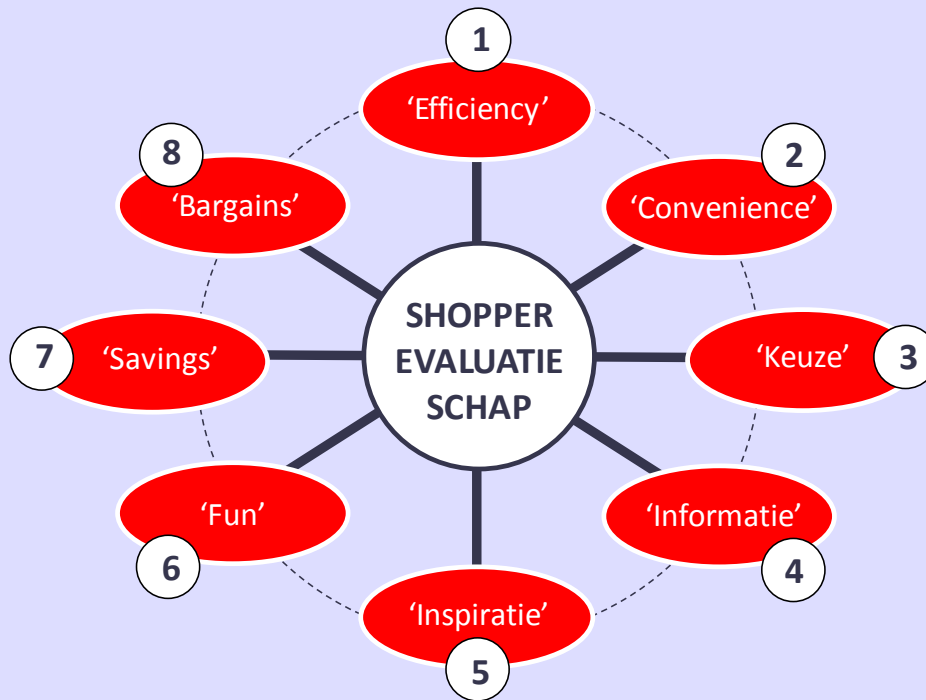
De op basis van de eerste fase geïdentificeerde 8 mogelijke schapbenefits zijn in de tweede fase vertaald naar 175 stellingen. Tijdens een validatie is dat aantal met behulp van interviews met experts, onderzoekers en shoppers teruggebracht naar in totaal 32 stellingen (4 stellingen per schapbenefit).

#### Fase 3: validatie meetinstrument in case studies

Het ontwikkelde meetinstrument is vervolgens verder gevalideerd in twee verschillende productgroepen in twee verschillende supermarktformules. Daarnaast is het meetinstrument gehanteerd in een aantal toegepaste schapvalidatieonderzoeken voor bedrijfsleden van EFMI.



## HET SHELF BENEFIT MODEL VAN EFMI BUSINESS SCHOOL



Op basis van de studiereeks identificeert EFMI Business School 8 verschillende 'shelf benefits' voor shoppers. We onderscheiden twee 'functionele' benefits (1+2), vier 'toegevoegde waarde' benefits (3+4+5+6) en twee 'voordeel' benefits (7+8):

1. 'Efficiency'  
De mate waarin het schap bijdraagt aan de efficiëntie waarmee de shopper zijn of haar boodschappen kan doen
2. 'Convenience'  
De mate waarin de shopper zijn producten makkelijk uit het schap kan pakken
3. 'Keuze'  
De mate waarin het schap de door de shopper gewenste assortimentsbreedte en -diepte biedt
4. 'Informatie'  
De mate waarin het schap voldoet aan de informatiebehoefte van de shopper
5. 'Inspiratie'  
De mate waarin de shopper wordt verleid om producten te kopen die niet waren gepland
6. 'Fun'  
De mate waarin het schap bijdraagt aan een prettige winkelervaring
7. 'Savings'  
De mate waarin het schap de shopper mogelijkheden biedt om voordelig uit te zijn
8. 'Bargains'  
De mate waarin het schap de behoefte aan 'koopjesjagen' vervult

## 2.3 Beoordeling shelf benefits verschilt per categorie en formule

### BEOORDELING SHELF BENEFITS IN TWEE VERSCHILLENDE PRODUCTGROEPEN

	Meer hedonistische productgroep	Minder hedonistische productgroep
1. EFFICIENCY	3,1*	3,3*
2. CONVENIENCE	3,1	3,1
3. KEUZE	3,2	3,2
4. INFORMATIE	2,3	2,3
5. INSPIRATIE	2,4*	2,1*
6. FUN	2,9	2,7
7. SAVINGS	2,9	2,8
8. BARGAINS	2,5	2,4

\* significant verschil op schaal van 1-4

- In de studie is in kaart gebracht of shoppers verschillende supermarktschappen binnen dezelfde winkel anders beoordelen. In de figuur worden de gemiddelde schapbeoordelingen van shoppers in een meer en minder hedonistische (verwen)productgroep (binnen dezelfde winkel) weergegeven.
- We kunnen concluderen dat de shopperbeoordeling van de shelf benefits per productgroep kan verschillen.

### BEOORDELING SHELF BENEFITS IN TWEE VERSCHILLENDE FORMULES

	Supermarktformule A (fullservice)	Supermarktformule B (value-for-money)
1. EFFICIENCY	3,3	3,2
2. CONVENIENCE	3,1	3,1
3. KEUZE	3,3*	3,0*
4. INFORMATIE	2,5*	2,2*
5. INSPIRATIE	2,3	2,3
6. FUN	2,9*	2,7*
7. SAVINGS	2,8*	3,0*
8. BARGAINS	2,5	2,5

\* significant verschil op schaal van 1-4

- In de studie is ook in kaart gebracht of shoppers een vergelijkbaar supermarktschap in verschillende supermarktformules anders beoordelen. In de figuur worden de gemiddelde schapbeoordelingen van shoppers van dezelfde hedonistische (verwen)productgroep in twee formuletypen weergegeven: fullservice en value-for-money. In de fullservice supermarkt scoort het schap significant beter op de shelf benefits 'keuze', 'informatie' en 'fun'. Het schap in de value-for-money supermarkt scoort daarentegen significant beter als het gaat om 'savings'. We concluderen dat de beoordeling van de shelf benefits per formule kan verschillen.

## CONCLUSIES EN MANAGEMENTIMPLICATIES

De studiereeks van Sloot, Van Aalst en Van Schie (2004-2009) levert interessante inzichten op als het gaat om de relatie tussen de categorie, de formule en de schapbeoordelingen van shoppers.

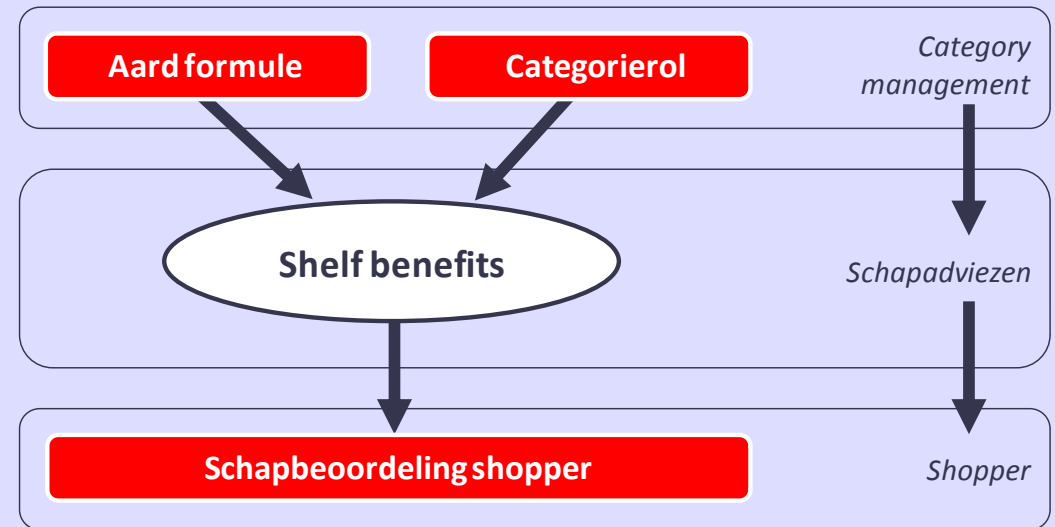
- Shoppers 'zien' 8 shelf benefits

Op basis van de uitgebreide studiereeks identificeert EFMI Business School acht verschillende 'schapbenefits' voor shoppers. De shelf benefit 'Efficiency' heeft gemiddeld genomen de meeste invloed op de schaptevredenheid van shoppers. Een schap moet dus in eerste instantie vooral overzichtelijk zijn. Maar ook 'Fun', 'Keuze' en 'Bargains' hebben een relatief grote invloed op de schaptevredenheid.

- Shelf benefits zijn 'weergave' van formuleaard en categorierol

In een optimale situatie scoort een schap goed op de shelf benefits die de aard van de formule en de categorierol weergeven. Zo moeten de schappen van een discounter ten opzichte van andere formuletypen relatief goed scoren op de voordeelbenefits 'Savings' en 'Bargains', terwijl een fullservice formule relatief goed moet scoren op benefits als 'Keuze', 'Inspiratie' en 'Fun'. Maar de beoordelingen van de shelf benefits geven als het goed is ook de rol van de categorie weer. Zo zal een 'image builder' categorie relatief goed moeten scoren op de shelf benefits 'Keuze', 'Informatie' en 'Fun'. Een categorie die vooral dient als een 'traffic builder' zal relatief goed moeten scoren op 'Bargains'.

## DE INZICHTEN SCHEMATISCH WEERGEGEVEN







# 3

## Het beïnvloeden van de keuzeperceptie voor het supermarktschap

ARTIKEL: "Size, entropy and density: what is the difference that makes the difference between small and large real-world assortments?"

AUTEURS: Barbara Fasolo, Ralph Hertwig, Michaela Huber en Mark Ludwig

JOURNAL: Psychology and Marketing (volume 26, nummer 3, maart 2009)

# 3.1 Een onderzoek naar 'keuzeperceptie' in het supermarktschap

Diverse consumentenonderzoeken hebben de laatste jaren aangetoond dat het aanbieden van (steeds) meer keuze aan consumenten ook negatieve kanten heeft. Te veel (gepercipieerde) keuze wordt door shoppers namelijk lang niet altijd beter gewaardeerd, zeker niet als het zoekproces daardoor complexer en tijdrovender wordt. Een situatie die een negatief effect op de categorieverkopen kan hebben.

Fasolo, Hertwig, Huber en Ludwig (Psychology & Marketing, 2009) tonen in een interessante studie in twee Duitse supermarkten aan dat de grootte van het assortiment slechts één van de assortimentskenmerken is die de keuzeperceptie van shoppers beïnvloedt. Zij laten zien dat ook de assortimentsentropie en -dichtheid een belangrijke rol spelen.

De belangrijkste inzichten uit deze studie worden in dit hoofdstuk gepresenteerd.

## HET ONDERZOEK

### Twee Duitse supermarkten

Fasolo, Hertwig, Huber en Ludwig (2009) hebben 12 productgroepen, met in totaal 722 producten, in twee representatieve Duitse supermarkten geanalyseerd.

De onderzochte supermarkten maken deel uit van twee verschillende, succesvolle Duitse supermarktformules. De ene formule staat alom bekend om zijn expliciete 'beperkte assortimentsfilosofie' (Aldi). De andere formule daarentegen onderscheidt zich juist door shoppers een ruim assortiment aan te bieden.

Om de relatie tussen assortimentsgrootte, -entropie en -dichtheid (wat daar precies onder wordt verstaan komt op de volgende bladzijde aan de orde) in kaart te brengen, hebben de onderzoekers de assortimenten van de twee supermarkten met elkaar vergeleken.

### Assortimentsomvang

Uit de beschrijvende tabel hiernaast blijkt dat het aantal SKU's van de supermarkt met het grote assortiment bijna 8 keer groter is dan dat van de supermarkt met het beperkte assortiment.

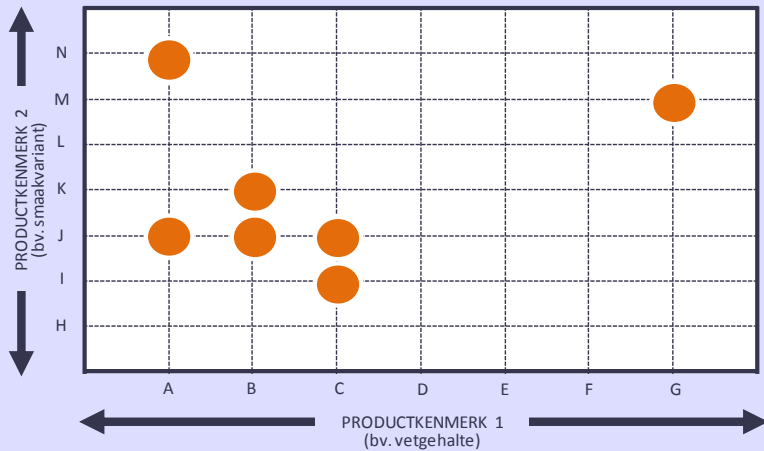
Productgroep	Aantal producten (SKU's)	
	Supermarkt met beperkt assortiment	Supermarkt met groot assortiment
Melk	3	22
Yoghurt	26	210
Boter	1	20
Margarine	4	21
Toast	6	9
Mosterd	2	18
Jam	13	138
Pasta	8	58
Oploskoffie	3	11
Toiletpapier	2	27
<b>TOTAAL</b>	<b>68 SKU's</b>	<b>534 SKU's</b>

# 3.2

## Assortimentsentropie beïnvloedt de keuzeperceptie

### DE ENTROPIE VAN EEN ASSORTIMENT

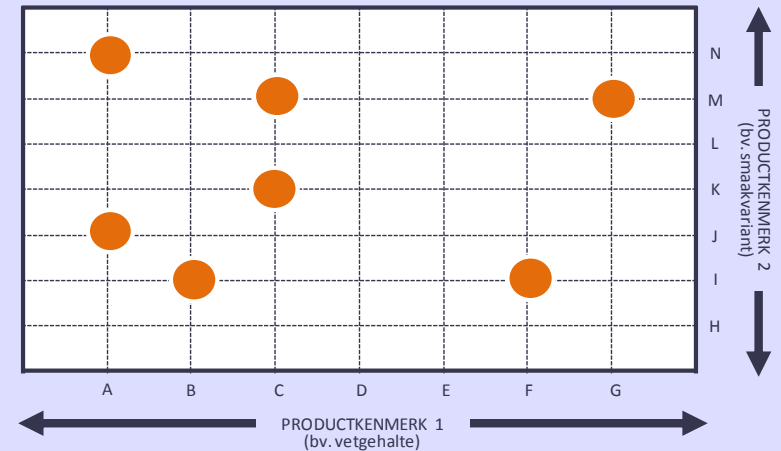
#### LAGE ENTROPIE



In de figuren hiernaast worden twee assortimenten weergegeven met hetzelfde aantal SKU's en dezelfde niveaurange in twee productkenmerken (1 en 2).

Doordat de verdeling van de producten over de verschillende niveaus van de productkenmerken (A t/m G) anders is, verschilt de entropie in de twee assortimenten.

#### HOGE ENTROPIE



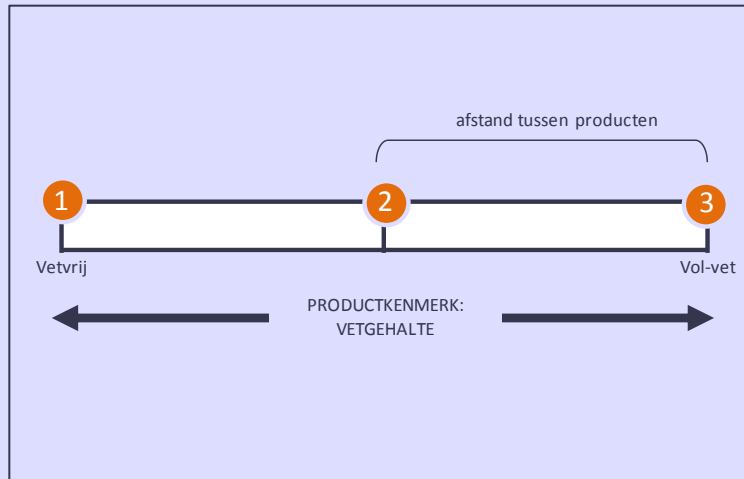
- De onderzoekers stellen vast dat de keuzeperceptie van shoppers niet alleen wordt beïnvloed door de assortimentsomvang, maar ook door de zogeheten assortimentsentropie. De assortimentsentropie is een indicator voor de complexiteit van een assortiment en geeft de 'spreiding' van het assortiment over verschillende productkenmerken weer. Naarmate de spreiding groter is, neemt de assortimentsentropie toe (zie figuur).
- In een assortiment met een hoge entropie ervaren shoppers meer keuze dan in een assortiment met een lage entropie. De door shoppers gepercipieerde keuzecomplexiteit is wel groter bij een hoge entropie.
- Belangrijk om te constateren is dat shoppers meer keuze percipiëren bij een hoge entropie, ongeacht het daadwerkelijke aantal SKU's in het assortiment. De entropie neemt automatisch toe wanneer een nieuw, relevant productkenmerk wordt toegevoegd aan het assortiment.



# 3.3 Keuzeperceptie wordt ook beïnvloed door assortimentsdichtheid

## DE DICHTHEID VAN EEN ASSORTIMENT

### LAGE DICHTHEID

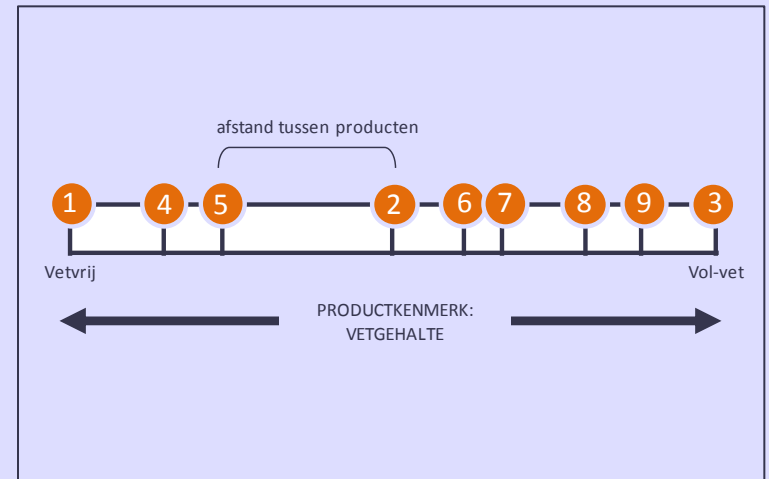


In de figuren wordt weergegeven hoe, gegeven een vaste niveau-range op een bepaald productkenmerk (van vetvrij tot vol-vet), de assortimentsdichtheid kan variëren.

De gemiddelde 'afstand' tussen de verschillende producten is in de linkerfiguur aanmerkelijk groter (lage dichtheid) dan in de rechterfiguur (hoge dichtheid).

Er moet wel worden aangetekend dat een assortiment in de praktijk meerdere productkenmerken heeft met veelal afwijkende niveau-ranges, waardoor het berekenen van de assortimentsdichtheid complexer is dan in de getoonde voorbeeldfiguren.

### HOGE DICHTHEID



- Hiervoor constateerden we dat de keuzeperceptie niet alleen wordt beïnvloed door de assortimentsgrootte, maar ook door de zogeheten assortimentsentropie. De onderzoekers tonen aan dat ook de assortimentsdichtheid een rol speelt: de gemiddelde afstand per productkenmerk tussen verschillende producten in het assortiment. Assortimenten met een hoge dichtheid bevatten veel producten die maar in geringe mate van elkaar verschillen. Die hoge assortimentsdichtheid zorgt doorgaans voor een grotere keuzecomplexiteit voor de shopper.
- Assortimenten met een hoge assortimentsdichtheid kennen doorgaans een lage assortimentsentropie, omdat veel producten qua kenmerken op elkaar lijken. Het ligt voor de hand dat assortimenten met een groot aantal SKU's meestal een hoge assortimentsdichtheid hebben. Maar dit is geen wetmatigheid. Een supermarkt kan bijvoorbeeld een beperkt wijnassortiment hebben, waarbij de flessen wijn wel allemaal van dezelfde superieure kwaliteit zijn. De dichtheid van dit beperkte assortiment kan dan groter zijn dan de dichtheid van een omvangrijk assortiment waarin budgetwijnen, tafelwijnen, nieuwe landenwijnen en superieure wijnen worden gecombineerd.

## AANTAL PRODUCTKENMERKNIVEAUS IN GROTE EN KLEINE ASSORTIMENTEN

Productgroep	Aantal producten (SKU's)		Aantal productkenmerken	Aantal productkenmerk niveaus	
	Supermarkt met beperkt assortiment	Supermarkt met groot assortiment	In beide supermarkten	Supermarkt met beperkt assortiment	Supermarkt met groot assortiment
Melk	3	22	12	19	73
Yoghurt	26	210	16	88	416
Boter	1	20	11	11	48
Margarine	4	21	10	26	71
Toast	6	9	11	30	54
Mosterd	2	18	6	7	30
Jam	13	138	9	31	173
Pasta	8	58	9	30	97
Oploskoffie	3	11	4	8	21
Toiletpapier	2	27	7	11	54
<b>TOTAAL</b>	<b>68 SKU's</b>	<b>534 SKU's</b>	<b>9,5 (gemiddeld)</b>	<b>26,1 (gemiddeld)</b>	<b>103,7 (gemiddeld)</b>

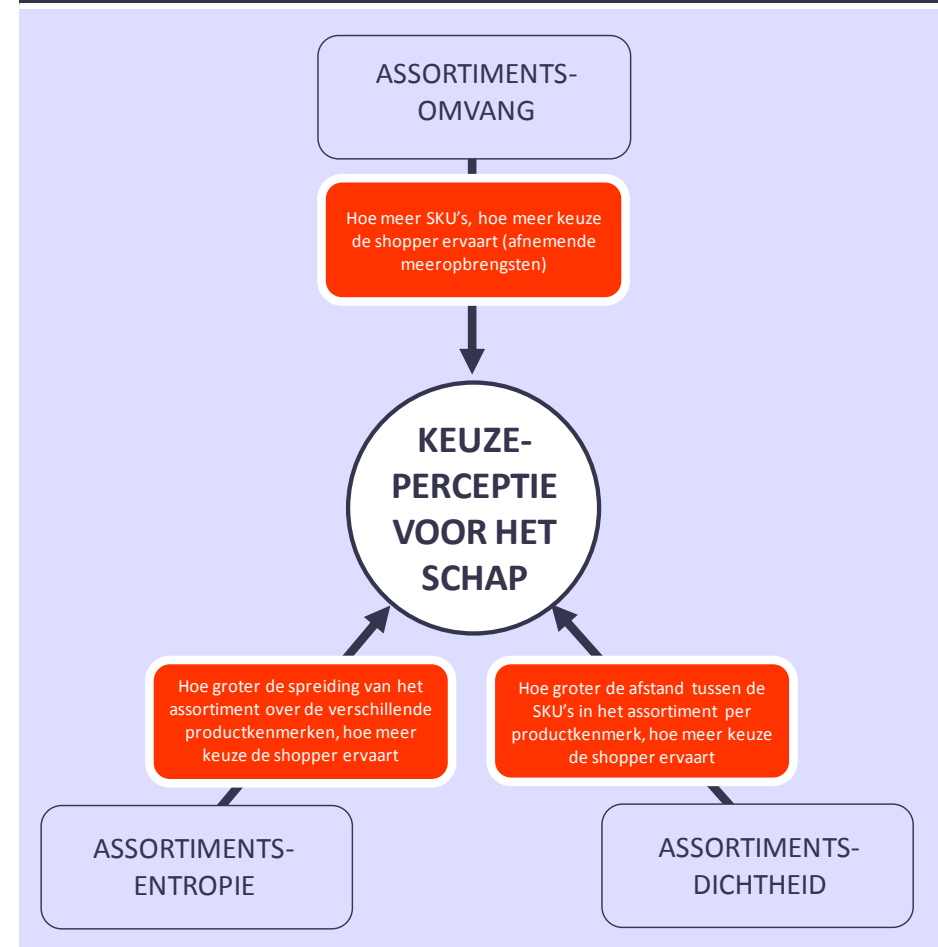
- De onderzoekers hebben de assortimenten van de twee Duitse supermarkten nader geanalyseerd. Het assortiment van de 'grote' supermarkt is weliswaar bijna 8 keer groter, maar dat verschil is aanmerkelijk kleiner als we kijken naar het aantal verschillende productkenmerk niveaus. De supermarkt met het omvangrijke assortiment heeft in de 12 onderzochte productgroepen gemiddeld 110 verschillende niveaus (vooral veroorzaakt door de grote variëteit in yoghurt en jam). De 'kleine' supermarkt heeft daarentegen gemiddeld 26 niveaus, een verschil van iets meer dan een factor 4. Kortom, de supermarkt met het kleine assortiment slaagt er dus in om met veel minder SKU's toch relatief veel variëteit aan te bieden.
- Op basis van hun analyse komen de onderzoekers tot de conclusie dat grote assortimenten zowel een hogere entropie (=spreiding over productkenmerken) als dichtheid (=afstand tussen producten per productkenmerk) hebben in vergelijking tot kleine assortimenten (geldt voor alle categorieën). Uit een keuzesimulatie blijkt dat shoppers bij grote assortimenten met een hoge entropie en hoge dichtheid aanmerkelijk meer moeite moeten doen om tot een keuze te komen (keuzecomplexiteit). De accuraatheid van de keuze (de kans dat shoppers het voor hen beste product vinden) is daardoor niet altijd groter. Uitzonderingen hierop vormen de productgroepen met veel SKU's (zoals yoghurt en jam).

## CONCLUSIES EN MANAGEMENTIMPLICATIES

De studie van Fasolo, Hertwig, Huber en Ludwig (2009) levert interessante inzichten op als het gaat om het beïnvloeden van de keuzeperceptie voor het supermarktschap.

- Keuzeperceptie wordt ook beïnvloed door assortimentsentropie en -dichtheid  
Veel Nederlandse retailers worden door de beperkte schapruimte in hun winkels gedwongen om assortimentskeuzes te maken. De omvang van een assortiment is weliswaar een belangrijk assortimentskenmerk dat de keuzeperceptie van consumenten beïnvloedt, maar zeker niet het enige. De studie toont aan dat ook de assortimentsentropie en -dichtheid een belangrijke rol spelen.
- Grote assortimenten kunnen leiden tot keuzecomplexiteit  
Uit de studie blijkt dat grote assortimenten niet per definitie beter zijn dan kleine assortimenten. In de praktijk geldt dat grote assortimenten vaak een hogere assortimentsentropie (=spreiding van producten over verschillende productkenmerken) en -dichtheid (=afstand tussen producten per productkenmerk) hebben dan kleine assortimenten. Grote assortimenten leiden daardoor vaker tot keuzecomplexiteit voor shoppers, waardoor de kwaliteit van het keuzeproces daalt.
- 'Slim' beïnvloeden van de keuzeperceptie  
Kleine assortimenten zijn echter wel in het nadeel als het gaat om de keuzeperceptie van shoppers. Toch kan die keuzeperceptie op een 'slimme' manier worden beïnvloed door, bij gelijkblijvende SKU-aantallen, bestaande producten te vervangen door producten die meer afwijken van de assortimentsnorm. Bij kleinere assortimenten kan dit een belangrijk middel zijn om shoppers toch de perceptie van een compleet assortiment te geven. Retailers en fabrikanten die in een categorie geconfronteerd worden met een zogeheten 'keuze-overdaad' doen er verstandig aan om zich niet klakkeloos te richten op het verminderen van het aantal SKU's in die categorie, maar juist te focussen op het reduceren van SKU's die de assortimentsdichtheid en -entropie verhogen.

## DE INZICHTEN SCHEMATISCH WEERGEGEVEN





# 4

## Het belang van 'attentiewaarde' op het supermarktschap

ARTIKEL: "Competitive brand salience"

AUTEURS: Ralf van der Lans, Rik Pieters en Michel Wedel

JOURNAL: Marketing Science (volume 27, nummer 5, september-oktober 2008)

De concurrentie op het supermarktschap is hevig. Door toenemende aantallen SKU's, merkextensions, huismerken, me-too en copy-cat producten is het zoeken en vinden van de juiste producten voor shoppers elke boodschappentrip weer een uitdaging.

Zowel voor fabrikanten als voor retailers is het dus van groot belang om hun merken/SKU's te laten opvallen op het supermarktschap, zodat shoppers deze gemakkelijker kunnen vinden en/of impulsmatig kopen.

Van der Lans, Pieters en Wedel (Marketing Science, 2008) hebben een methode ontwikkeld om de mate waarin een merk op het supermarktschap opvalt (=‘attentiewaarde’) met behulp van oogbewegingsonderzoek te meten.

De belangrijkste inzichten uit deze studie worden in dit hoofdstuk gepresenteerd.

## HET ONDERZOEK

### Oogbewegingsonderzoek

Van der Lans, Pieters en Wedel (2008) hebben in een laboratoriumexperiment het zoekgedrag van shoppers met behulp van oogbewegingsonderzoek in kaart gebracht en geanalyseerd. In totaal hebben 109 testpersonen plaatsgenomen achter een 21" LCD-monitor, waarop een realistisch nagebouwd (virtueel) wasmiddelenchap met zes merken werd getoond. Het wasmiddelenchap bestond uit 16 verschillende SKU's (4 merken met elk 3 SKU's en 2 merken met elk 2 SKU's). Hieronder wordt één van de gehanteerde schappen weergegeven.

### Vijf verschillende zoekopdrachten in wasmiddelenchap

De testpersonen kregen willekeurig één van in totaal vijf verschillende zoekopdrachten toegewezen. In elke opdracht stond het zoeken (en proberen te vinden) van de wastabletten-SKU van één van de volgende wasmiddelenmerken centraal: OMO, Dixan, Witte Reus, Persil of Sunil. Het zesde merk in het wasmiddelenchap (marktleider Ariel) maakte geen onderdeel uit van een zoekopdracht, maar diende als controlemerk (baseline).

### Meetmethode

Tijdens het zoeken registreerde een camera exact naar welke plekken (gemeten in pixels) op het schap de testpersonen keken, hoeveel tijd men daarop focuste en op welke plekken van het schap de blik zich vervolgens richtte. Als de testpersonen de wastabletten-SKU van het betreffende merk hadden gevonden (of dat dachten), werd de zoekopdracht als voltooid beschouwd.

De schapopbouw werd tijdens het experiment voortdurend gewisseld om te voorkomen dat schapposities van de SKU's een versturende invloed hadden op de onderzoeksuitkomsten.



# 4.2

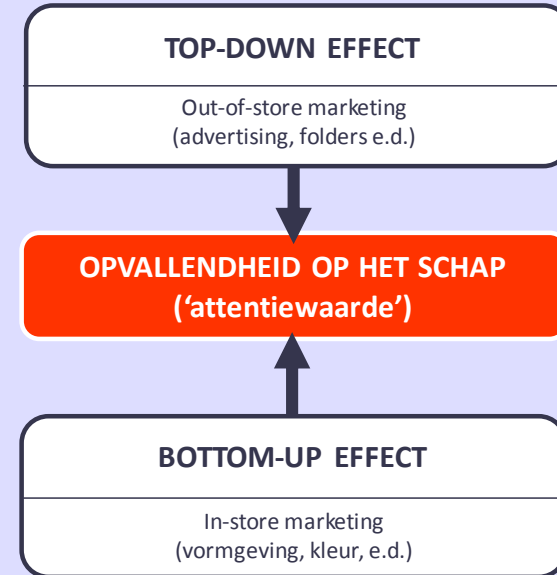
## Attentiewaarde van groot belang in zoekproces shopper

### ZOEKGEDRAG VOOR HET SCHAP: LOKALISEREN EN IDENTIFICEREN



- De onderzoekers concluderen op basis van het oogbewegingsexperiment dat het zoekproces van shoppers voor het supermarktschap uit twee fasen bestaat: (1) een lokalisatie-fase en (2) een identificatie-fase. Deze laatste fase neemt de meeste zoektijd voor het schap in beslag (ongeveer 68% van de zoekduur). De gemiddelde zoektijd voor het virtuele wasmiddelen-schap bedroeg 3,8 seconden.
- Shoppers laten in hun zoekgedrag voor het schap substantieel vaker een links-rechts zigzagpatroon zien dan een rechts-links zigzagpatroon.

### ATTENTIEWAARDE: TOP-DOWN EN BOTTOM-UP EFFECT



- Uit de analyses blijkt dat de zoektijd korter is naarmate een SKU meer opvalt op het schap. Ook de accuraatheid van de keuze (=kwaliteit van de keuze) verbetert naarmate een SKU meer opvalt. De mate waarin een SKU opvalt op het schap (=‘attentiewaarde’) is dus van groot belang binnen het zoekproces van shoppers.
- De opvallendheid op het schap wordt bepaald door twee aspecten: (1) bottom-up effecten (in-store) en (2) top-down effecten (out-of-store).

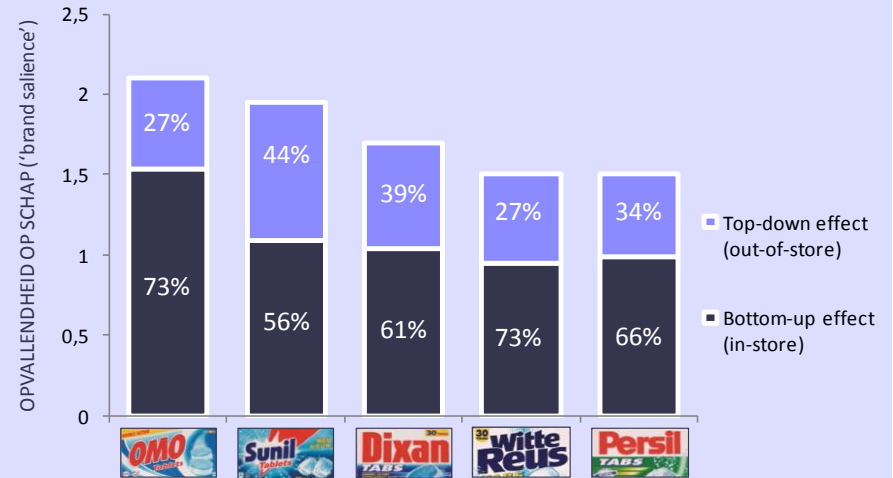
## 4.3

# Attentiewaarde wordt voor tweederde in-store bepaald

## ATTENTIEWAARDE SCORES VAN DE WASMIDDELENMERKEN



Scores attentiewaarde



- In de figuur wordt de opvallendheid op het schap ('attentiewaarde') van de vijf wasmiddelenmerken gepresenteerd. Tevens wordt weergegeven welk deel van de scores voor rekening komt van top-down (out-of-store) en bottom-up (in-store) effecten. De merken Witte Reus en Persil bijvoorbeeld zijn beide relatief opvallend wanneer shoppers er specifiek naar op zoek zijn (=out-of-store effect). Wanneer de merken echter niet op het boodschappenlijstje van shoppers staan, zijn de visuele kenmerken op het schap (=in-store effect) niet toereikend om op te vallen en 'oogcontact' te maken met de shopper.
- De vijf wasmiddelenmerken slagen er op verschillende manieren in om op te vallen. OMO en Sunil zijn relatief opvallend. OMO realiseert dat vooral door zijn visuele kenmerken (in-store), terwijl Sunil vooral profiteert van de specifieke zoekopdracht (die in het onderzoek de invloed van out-of-store marketing weerspiegelt).
- Witte Reus valt het minst op. Zelfs als shoppers specifiek naar Witte Reus op zoek zijn (=invloed out-of-store marketing), blijkt de attentiewaarde van OMO nog nagenoeg even groot.
- Uit de oogbewegingsanalyses in het wasmiddelenchap blijkt dat plusminus 2/3 van de totale attentiewaarde op het schap voor rekening komt van in-store marketing. Ongeveer 1/3 van de opvallendheid wordt veroorzaakt door out-of-store marketing. Kleur, verpakingsgrootte, vormgeving e.d. zijn dus van cruciaal belang om als merk op te vallen op het schap.

# 4.4 Niet alleen merk-, maar ook SKU-differentiatie is van belang

## COMPETITIEVE ATTENTIEWAARDE SCORES VAN DE WASMIDDELENMERKEN



Competitieve attentiewaarde

EFFECT OP ANDERE SKU'S		DOOR SHOPPER GEZOCHTE SKU				
		Witte Reus	OMO	Persil	Sunil	Dixan
Witte Reus	Tablets Color	●●●		●●●		●●
	Vloeibaar		●		●	
OMO	Tablets Color	●●●●	●●●●●	●●	●●●	●●●●
	Gel		●●●●	●●		●
Persil	Tablets Color			●●		
	Gel		●●●●	●●	●	●
Sunil	Tablets Color		●●●●		●●●●	
	Gel		●●●		●●●	
Dixan	Tablets Megaperls	●●●		●●		●●●●
	Gel	●	●	●		●
Ariel	Essential Color			●●●●●		
	Hygiene	●		●●		
				●●		

● = meer opvallend    ● = minder opvallend

- In het onderzoek is ook geanalyseerd wat er met de opvallendheid van merken gebeurt als shoppers op zoek zijn naar een ander merk. Deze 'competitieve attentiewaarde' is optimaal wanneer de opvallendheid van een merk toeneemt als shoppers ernaar zoeken, terwijl de opvallendheid van de andere merken afneemt.
- Uit de figuur blijkt dat alle onderzochte wasmiddelenmerken meer opvallen als shoppers ernaar op zoek zijn (diagonale lijn in de rechtermatrix van linksboven naar rechtsonder). Bij Sunil is de merkdifferentiatie het grootst: als shoppers naar Sunil zoeken, vallen drie van de vijf andere merken significant minder op.
- Bij het merk Persil daarentegen is de merkdifferentiatie gering: zelfs wanneer shoppers naar dit merk op zoek gaan, wordt de opvallendheid van het concurrerende merk Ariel groter (waarschijnlijk door de dominante groene kleur van de marktleider).
- Maar niet alleen de merkdifferentiatie is belangrijk, ook de SKU-differentiatie binnen een merk is belangrijk. De merken OMO en Sunil benaderen de optimale situatie het meest: bij een zoektocht naar de tablet-SKU van deze merken viel ook de andere SKU van de betreffende merken meer op.



## 4.5 Merken vallen meer op als verpakking en advertizing in lijn zijn

### CONCLUSIES EN MANAGEMENTIMPLICATIES

De studie van Van der Lans, Pieters en Wedel (2008) levert interessante inzichten op over de visuele concurrentie tussen merken in de paar seconden dat shoppers zoeken op het supermarktschap.

- In-store marketinginspanningen zorgen voor meeste schapopvallendheid  
Het is voor individuele fabrikanten en retailers van groot belang dat hun merken opvallen in het supermarktschap. Om ervoor te zorgen dat merken opvallen op het schap (=‘attentiewaarde’) worden zowel in-store (o.a. verpakking) als out-of-store marketinginspanningen (o.a. advertizing) gedaan. Uit de studie blijkt dat 2/3 van de opvallendheid op het schap voor rekening komt van de in-store marketinginspanningen. Een goede onderscheidende verpakking is dus van groot belang om op te vallen op het schap. ‘Overdifferentiatie’ van merken kan echter tot gevolg hebben dat een merk zodanig verschilt van de categorienormen dat shoppers het merk niet kunnen vinden. Het is dus de kunst om merken voldoende te differentiëren van concurrerende merken, met inachtneming van de geldende categorienormen.
- In een optimale situatie versterken het in-store en out-of store effect elkaar  
Het feit dat ‘slechts’ 1/3 deel van de schapopvallendheid voor rekening komt van out-of-store marketinginspanningen betekent niet dat deze niet belangrijk zijn. De productverpakking kan niet los worden gezien van de reclamestrategie. Retailers en fabrikanten staan voor de uitdaging om hun verpakking en advertizing zodanig te integreren dat het ‘in-store’ en het ‘out-of-store effect’ elkaar versterken, zodat de opvallendheid op het schap (verder) toeneemt.
- Focus op een beperkt aantal unieke kenmerken  
Shoppers blijken slechts op één of twee kenmerken te letten als zij snel en accuraat een merk proberen te vinden. Uitgaande van een goede integratie tussen packaging en advertizing, moeten de reclameuitingen sterke associaties tot stand brengen met een beperkt aantal unieke kenmerken.





## 5

## Invloed van de schappositie op de baseline sales, prijselasticiteit en promotie-effectiviteit

ARTIKEL: “Interaction between shelf layout and marketing effectiveness and its impact on optimizing shelf arrangements”

AUTEURS: Erjen van Nierop, Dennis Fok en Philip Hans Franses

JOURNAL: Marketing Science (volume 27, nummer 6, november-december 2008)

# 5.1

## Een onderzoek naar de invloed van de schappositie

Supermarktschappen zijn niet van elastiek. Door de beperkte beschikbare schapruimte moeten retailers keuzes maken welke SKU's men opneemt, waar men die items op het schap plaatst en hoeveel schaarse schapruimte elke individuele SKU krijgt toebedeeld. Dit is een zeer complex beslissingsproces met, in theorie, oneindig veel keuzemogelijkheden.

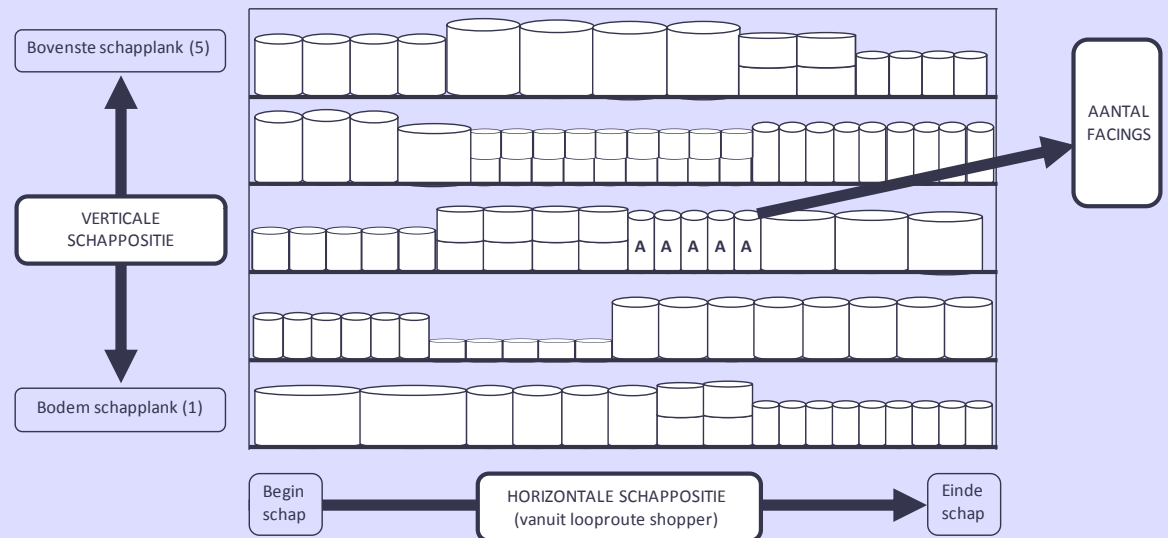
Van Nierop, Fok en Franses (Marketing Science, 2008) tonen in een zeer interessante studie aan dat er een duidelijk verband bestaat tussen schapkenmerken (aantal facings, verticale schappositie en horizontale schappositie), de baseline sales en de effectiviteit van marketinginstrumenten (prijs en promoties).

### HET ONDERZOEK

In hun studie analyseren Van Nierop, Fok en Franses (2008) een omvangrijke dataset van 5 vestigingen van Dominick's Finer Foods, een bekende Amerikaanse supermarktketen in de omgeving van Chicago.

De dataset heeft betrekking op de categorie soep-in-blik. Elke vestiging voerde in deze categorie, naar goed Amerikaans gebruik, ruim 80 verschillende SKU's. Uniek aan de dataset is dat die niet alleen bestaat uit 100 weken verkoopdata, maar ook een aantal belangrijke kenmerken over de SKU's en hun schappositie bevat:

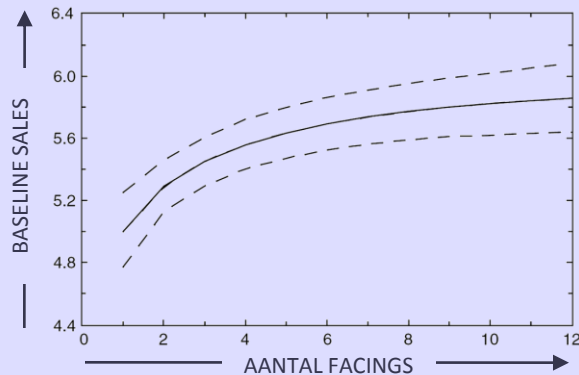
- Het aantal facings per SKU
- De verticale schappositie (=de schapplank/-hoogte waar de SKU zich bevindt)
- De horizontale schappositie (=de horizontale afstand tot de dominante looproute in de winkel)



## 5.2

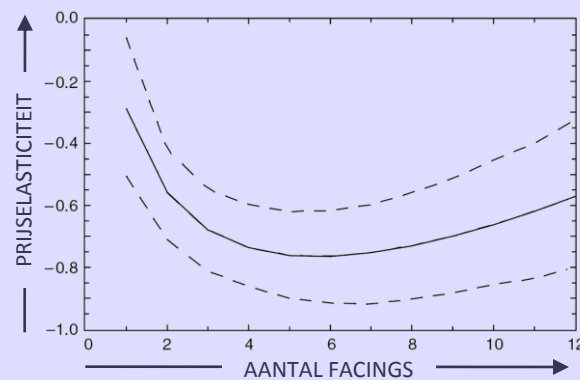
## Aantal facings beïnvloedt sales en effect marketing

AANTAL FACINGS EN BASELINE SALES



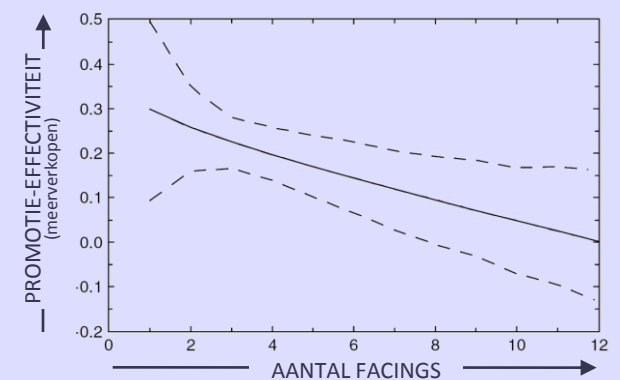
- Het directe effect van het aantal facings op de baseline sales vertoont een patroon van afnemende meeropbrengsten. Elke additionele facing van een SKU leidt tot minder additionele omzet, waarna uiteindelijk een verzadiging optreedt.

AANTAL FACINGS EN PRIJSELASTICITEIT



- SKU's met een klein aantal facings hebben een geringe prijselasticiteit. Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt door het feit dat deze items niet erg opvallen in het schap, waardoor de prijs minder prominent wordt waargenomen door shoppers.
- De prijselasticiteit wordt groter als het aantal facings van een SKU toeneemt. De prominentere aanwezigheid zorgt ervoor dat het prijsniveau meer in het oog springt en shoppers prijsgevoeliger worden. Het lijkt er wel op dat dit effect op den duur 'stabiliseert'.

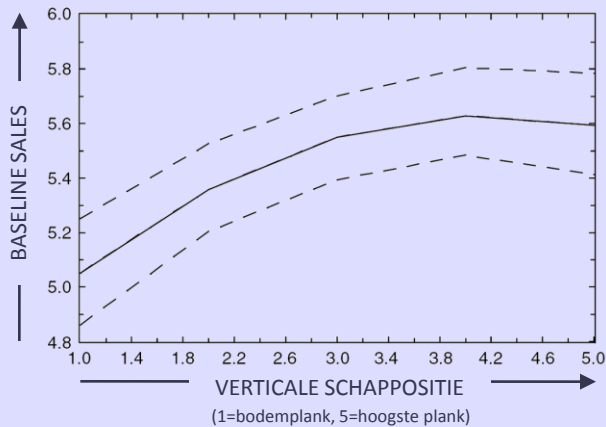
AANTAL FACINGS EN PROMOTIE-EFFECTIVITEIT



- Het effect van promoties is het sterkst bij SKU's met een gering aantal facings. Bij deze doorgaans minder in het oog springende SKU's, neemt de schapopvallendheid door een promotie toe.
- Naarmate het aantal facings van een SKU toeneemt, neemt de effectiviteit van een promotie van het betreffende item af. Voor SKU's die door hun aantal facings al meer zichtbaar zijn, generen promoties relatief minder additionele aandacht.

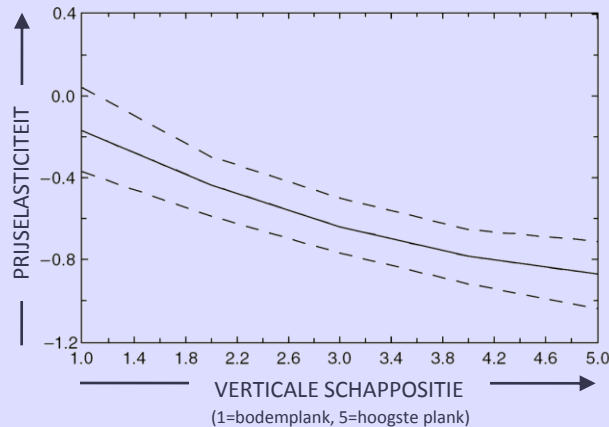
# 5.3 Verticale schappositie beïnvloedt sales en effect marketing

VERTICALE POSITIE EN BASELINE SALES



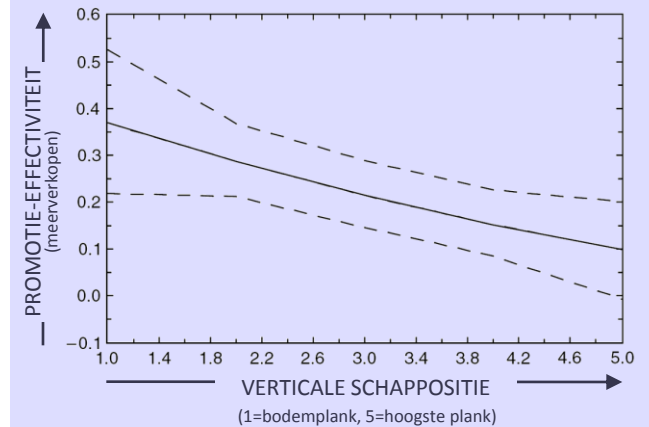
- De verticale schappositie vertoont een sterke correlatie met de baseline sales. Tot en met de vierde schapplank (=ooghoogte) geldt dat naarmate SKU's hoger op het schap staan, ze meer omzet behalen.

VERTICALE POSITIE EN PRIJSELASTICITEIT



- Naarmate SKU's hoger op het schap staan, hebben prijsveranderingen een grotere invloed op de consumentenvraag (=prijselasticiteit).
- De meest voor de hand liggende verklaring hiervoor is dat prijzen van items op de hogere schapposities voor shoppers beter waarneembaar zijn dan die van items op de bodemplank.

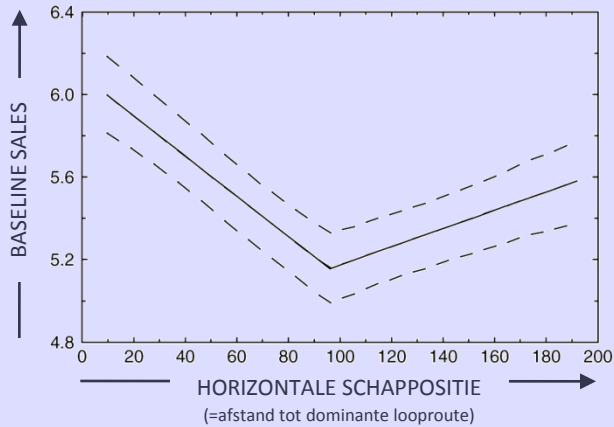
VERTICALE POSITIE EN PROMOTIE-EFFECTIVITEIT



- In het algemeen geldt dat naarmate een SKU een hogere verticale schappositie heeft, de effectiviteit van een promotie afneemt.
- SKU's op de bodemplank hebben weliswaar de geringste prijselasticiteit, maar laten wel het grootste effect zien van promotionele inspanningen. Opnieuw lijkt de meest logische verklaring dat deze SKU's door hun lage verticale schappositie normaal gesproken minder opvallen en daardoor juist relatief sterk profiteren van promoties.

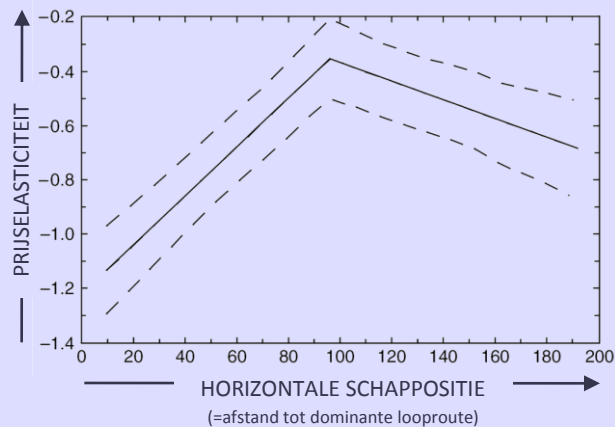
# 5.4 Horizontale schappositie beïnvloedt sales en effect marketing

### HORIZONTALE POSITIE EN BASELINE SALES



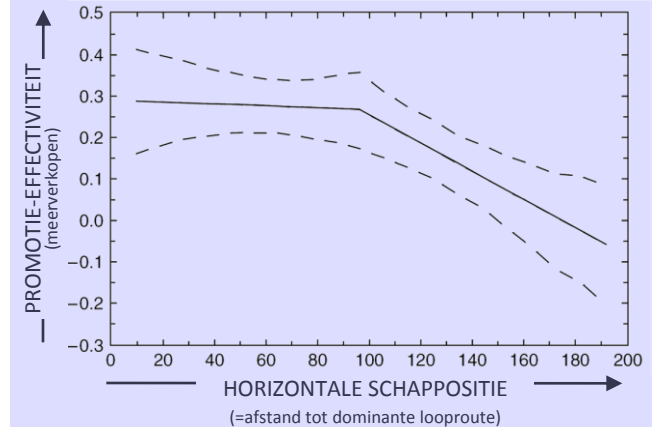
- De horizontale afstand tot de dominante looproute in de winkel (=de zogeheten 'racetrack') heeft een duidelijke invloed op de baseline sales.
- In lijn met eerder EFMI-onderzoek (1999) geldt dat producten aan de uiteinden van het schap een hogere pakkans hebben en daardoor meer omzet behalen. Het begin van het schap (geredeneerd vanuit de dominante looproute van de shopper) genereert de meeste verkopen.

### HORIZONTALE POSITIE EN PRIJSELASTICITEIT



- Een horizontale middenpositie in het schap heeft weliswaar een negatief effect op de omzet, maar zorgt er wel voor dat shoppers aanmerkelijk minder prijsgevoelig zijn.
- De prijselasticiteit is aan het begin van het schap het grootst. De consumentenvraag is hier veel prijsgevoeliger dan aan het einde van het schap en (vooral) in het midden van het schap.

### HORIZONTALE POSITIE EN PROMOTIE-EFFECTIVITEIT



- Bij promoties doet zich een ander effect voor. In de eerste helft van het schap (gerekend vanaf de dominante looproute) hebben promoties een positieve invloed. Na het midden van het schap neemt die promotie-effectiviteit snel af.

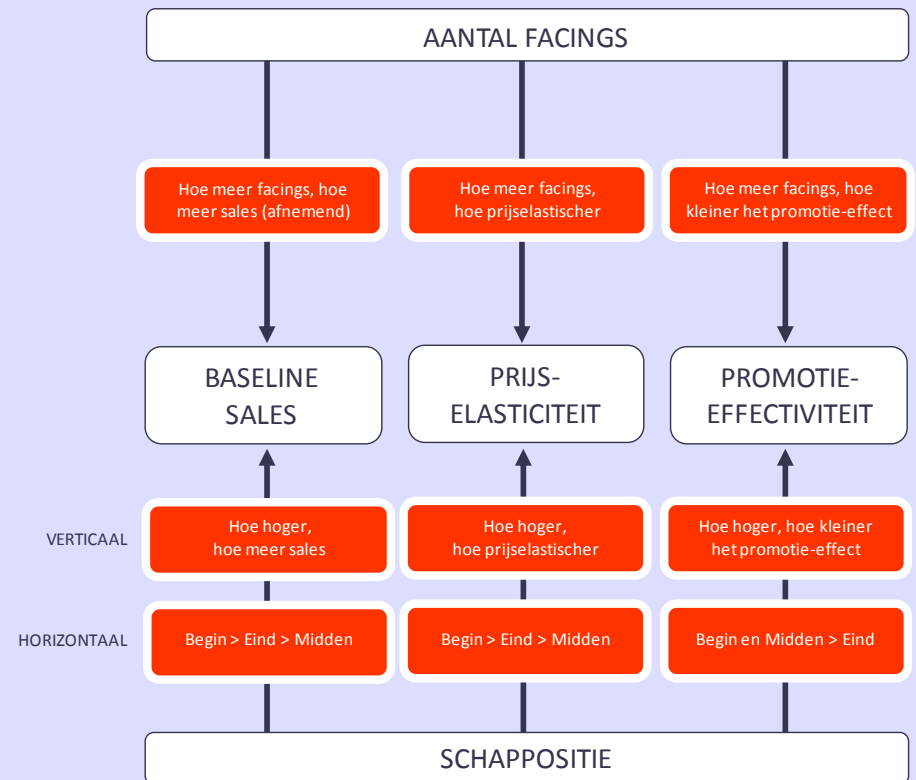
# 5.5 Vuistregels bij schapindelingen zijn toe aan een 'opfrisbeurt'

## CONCLUSIES EN MANAGEMENTIMPLICATIES

De studie van Van Nierop, Fok en Franses (2008) toont aan dat er een duidelijk verband bestaat tussen schapkenmerken (aantal facings, verticale schappositie en horizontale schappositie), de baseline sales en de effectiviteit van marketinginstrumenten (prijs en promoties):

- Duidelijk effect van schappositie op baseline sales  
Om de baseline sales van een SKU te optimaliseren geldt dat deze het beste op ooghoogte en aan de uiteinden van het schap kan worden geplaatst met 4-5 facings.
- Schappositie beïnvloedt prijselasticiteit en promotiegevoeligheid  
SKU's die met een gering aantal facings (1-2) op de bodemplank van het midden van het schap staan, zijn het minst prijselastisch. Promoties hebben het meeste effect op SKU's die onderin het begin van het schap staan met een beperkt aantal facings.
- Vuistregels niet alleen baseren op omzet en marge  
Bij het inrichten van schappen vertrouwen retailers nog steeds voor een belangrijk deel op vuistregels die gebaseerd zijn op omzet en marge. De studie toont echter aan dat de schappositie van individuele SKU's bijvoorbeeld ook van invloed is op hun prijselasticiteit en promotie-effectiviteit. De onderzoekers tonen met een schapoptimalisatiemodel aan dat de winstgevendheid van de onderzochte soep-in-blik categorie met ongeveer 30% kan worden verbeterd door ook gebruik te maken van deze nieuwe inzichten.

## DE INZICHTEN SCHEMATISCH WEERGEGEVEN





## 6

## Invloed van het supermarktschap op de verkoop van duurzame producten

ARTIKEL: “The relationship between in-store marketing and observed sales of sustainable products: a shopper view”

AUTEURS: Erjen van Nierop, Erica van Herpen en Laurens Sloot

JOURNAL: Working paper (augustus 2010)

De studie is uitgevoerd binnen een breder wetenschappelijk project van TransForum naar het mobiliseren van duurzame consumptie. TransForum stimuleert en faciliteert diverse projecten die allemaal op eigen wijze een bijdrage leveren aan een duurzame ontwikkeling van de agrarische sector.



Duurzaamheid is een zeer actueel thema in de Nederlandse levensmiddelensector. Biologische en fair trade producten zijn inmiddels niet meer weg te denken uit het supermarktassortiment. Het blijft echter de vraag hoe retailers de verkoop van dergelijke duurzame producten kunnen stimuleren.

Van Nierop, Van Herpen en Sloot (working paper, augustus 2010) tonen in een recente studie aan hoe retailers met behulp van in-store instrumenten het marktaandeel van het bestaande biologische en fair trade assortiment kunnen vergroten.

De belangrijkste inzichten uit deze studie worden in dit hoofdstuk gepresenteerd.

## HET ONDERZOEK

### Studie naar drie key drivers duurzame verkopen

Van Nierop, Van Herpen en Sloot (2010) hebben in hun onderzoek de invloed van drie key drivers op het marktaandeel van biologische en fair trade producten geanalyseerd: (1) de schappositie van de duurzame producten, (2) de prijspremium ten opzichte van het leidende A-merk en (3) de winkelomgeving.

### Onderzoek in 60 supermarkten

Anders dan bij veel andere studies naar verantwoorde producten hebben de onderzoekers feitelijk koopgedrag geanalyseerd. Er is specifiek gekeken naar de verkopen in 60 Super de Boer winkels: 30 winkels met een 'hoog' marktaandeel (>0,9%) en 30 winkels met een 'gering' marktaandeel biologische en fair trade producten (<0,2%).

### 9 verschillende productgroepen

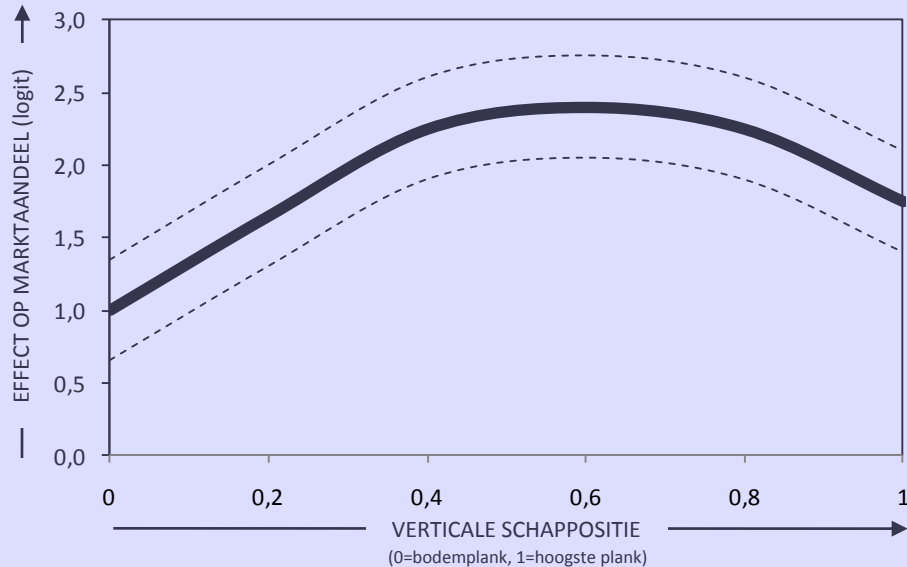
In de 60 winkels zijn de verkoop- en prijsdata van 9 productgroepen geanalyseerd. Voor iedere productgroep zijn daarnaast op de winkelvloer de volgende kenmerken in kaart gebracht: het aantal SKU's, het aantal facings (schapaandeel duurzaam), de wijze waarop het assortiment is ingedeeld (merk of verpakkingsgrootte) en de horizontale en verticale positie op het schap. Tot slot hebben de deelnemende supermarkten data aangeleverd over hun verzorgingsgebied.

Productgroep	Marktaandeel van biologische en fair trade producten binnen de betreffende categorieën in de 60 supermarkten
Babyvoeding	43,6%
Melk	8,1%
Koffie	7,7%
Eieren	4,9%
Wasmiddel	1,7%
Chocoladerepen	1,6%
Vruchtensap	1,4%
Pindakaas en chocopasta	1,3%
Blikgroenten	0,8%

## 6.2

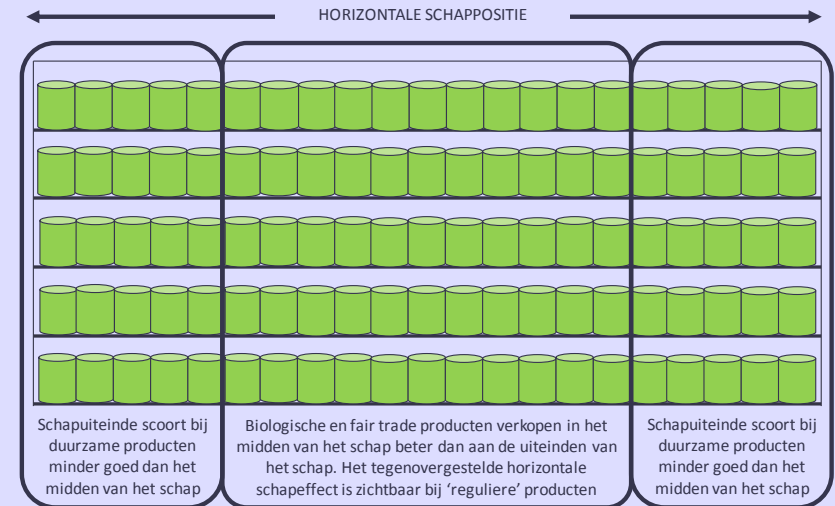
## Plaats duurzame producten op ooghoogte in het schapmidden

EFFECT VAN DE VERTICALE SCHAPPOSITIE OP DUURZAME VERKOPEN



- Net als in de eerder beschreven studies waarin gefocust werd op 'reguliere' producten, blijken ook duurzame producten op en rond ooghoogte beter te verkopen dan duurzame producten die (verticaal) elders in het schap staan.
- Het aantal facings daarentegen heeft weliswaar een positieve invloed op de verkopen van biologische en fair trade producten, maar die invloed is niet significant. Een mogelijke oorzaak hiervoor is dat deze duurzame varianten in verhouding tot hun omzetaandeel op dit moment al relatief veel schapruimte krijgen toebedeeld in de Nederlandse supermarktschappen, waardoor meer facings tot afnemende meerverkopen leiden.

EFFECT VAN DE HORIZONTALE SCHAPPOSITIE OP DUURZAME VERKOPEN



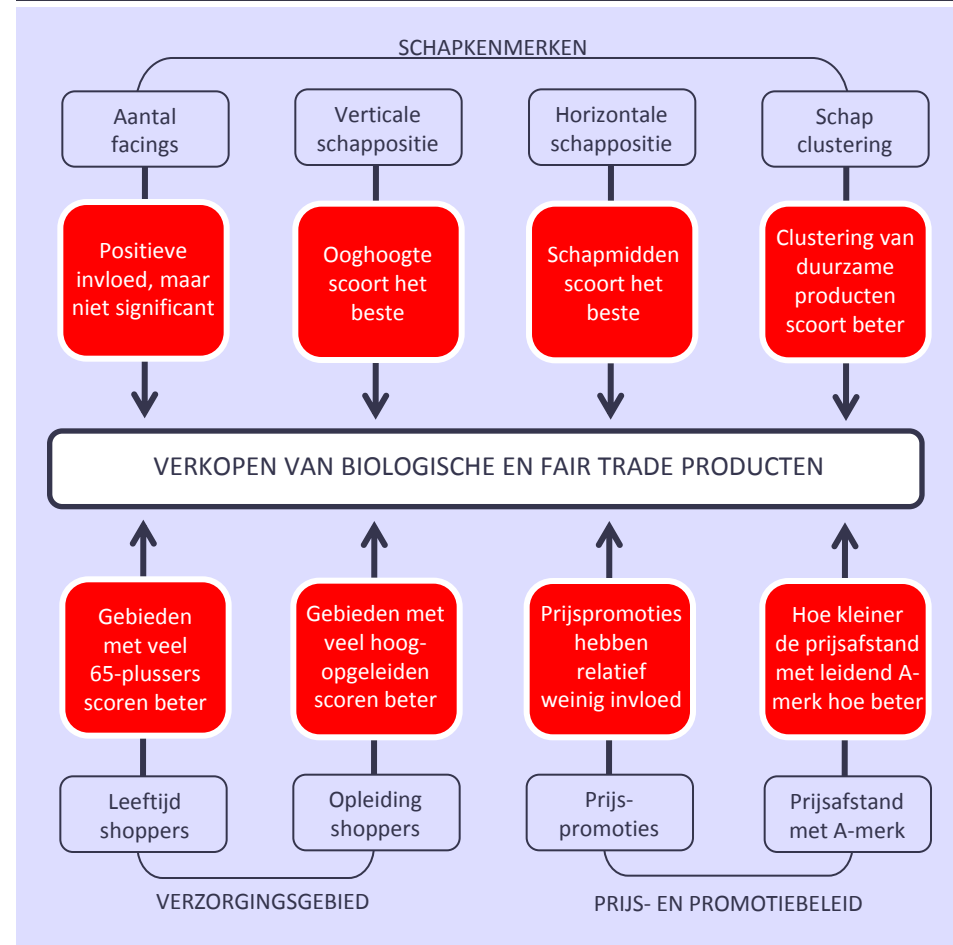
- Als het gaat om de invloed van de horizontale schappositie op de verkopen blijkt dat duurzame producten afwijken van reguliere producten. Duurzame producten in het midden van het schap behalen het hoogste marktaandeel.
- Een mogelijke verklaring voor dit tegenovergestelde horizontale effect is dat een middenpositie in het schap voor boodschappers juist een signaal is dat duurzame producten 'binnen' de categorie horen. Een andere oorzaak is dat shoppers in het horizontale midden van het schap minder prijsgevoelig zijn (zie eerder), wat uiteraard in het voordeel is van de doorgaans duurdere duurzame producten.

## CONCLUSIES EN MANAGEMENTIMPLICATIES

Op basis van de studie van Van Nierop, Van Herpen en Sloot (2010) kan een aantal belangrijke managementimplicaties worden geïdentificeerd:

- Aantal facings, schappositie en clustering beïnvloeden duurzame verkopen  
Om de verkopen van het bestaande assortiment aan biologische en fair trade producten te vergroten, lijkt het raadzaam om in de huidige situatie niet primair te focussen op het vergroten van het aantal facings, maar vooral te kijken hoe de schappositie kan worden verbeterd. Duurzame producten op ooghoogte en in het horizontale midden van het schap verkopen het beste. Vooral het horizontale effect is opmerkelijk, aangezien reguliere producten juist een tegenovergesteld effect laten zien. Een schapopbouw met een indeling naar merken of (nog beter) specifiek naar duurzame producten, komt het marktaandeel van biologische en fair trade producten duidelijk ten goede. Het clusteren van dergelijke producten lijkt de aandacht te vestigen op hun onderscheidende kenmerken.
- Prijspremium ten opzichte van leidende A-merk van belang  
De vraag naar duurzame producten blijkt relatief ongevoelig voor prijspromoties. De prijspremium ten opzichte van het leidende A-merk speelt wel een belangrijke rol: hoe hoger de prijspremium voor het duurzame product, hoe lager het marktaandeel.
- Differentiëren van duurzaam aanbod op basis van kenmerken marktgebieden  
Retailers doen er verstandig aan om hun aanbod van duurzame producten aan te passen op de kenmerken van het verzorgingsgebied. Duurzame producten hebben doorgaans een hoger marktaandeel in gebieden met relatief veel 65-plussers en boodschappers met een hoger opleidingsniveau (dat meestal gepaard gaat met meer inkomen). Verrassend is dat de nabijheid van een biologische winkel niet of nauwelijks invloed heeft op de verkopen van duurzame producten in supermarkten.

## DE INZICHTEN SCHEMATISCH WEERGEGEVEN





# 7

## Conclusies en managementimplicaties

Uit EFMI-onderzoek blijkt dat shoppers naar schatting 35-40% van hun aankoopbeslissingen op de winkelvloer nemen. Het beïnvloeden van het in-store shoppergedrag is dus een zeer belangrijk thema voor zowel retailers als fabrikanten. Het supermarktschap speelt in dat beïnvloedingsproces een sleutelrol.

In dit managementrapport hebben wij een aantal recente, relevante inzichten uit gerenommeerde academische journals gepresenteerd en 'vertaald' naar de praktijk.

Op basis van deze studie identificeren we vijf praktische 'learnings', die hiernaast op een rij worden gezet.

## 1 'SHELF BENEFITS' VORMEN DE LINK TUSSEN FORMULE, CATEGORIE EN SHOPPER

Een schap heeft voor shoppers acht zogeheten 'shelf benefits' (functies). De beoordeling van de shelf benefits kan per formule(type) en per productgroep verschillen. In een optimale situatie geeft de shopperbeoordeling van de shelf benefits zowel de aard van de formule als de rol van de categorie weer. De shelf benefits vormen zo de link tussen formule, categorie en shopper.

1

## 2 KEUZEPERCEPTIE VAN SHOPPERS KAN OP EEN 'SLIMME' MANIER WORDEN BEÏNVLOED

Het aantal SKU's is weliswaar een belangrijk assortimentskenmerk dat de keuzeperceptie van shoppers beïnvloedt, maar zeker niet het enige. Ook de assortimentsentropie (=spreiding van producten over verschillende productkenmerken) en -dichtheid (=verschillen tussen producten per productkenmerk) spelen een belangrijke rol. De keuzeperceptie kan door retailers en fabrikanten op een 'slimme' manier worden beïnvloed door, bij gelijkblijvende SKU-aantallen, bestaande producten te vervangen door producten die meer afwijken van de assortimentsnorm.

2

## 3 IN-STORE EN OUT-OF-STORE MARKETING VERGROTEN DE 'ATTENTIEWAARDE' OP HET SCHAP

Naarmate een merk of SKU meer opvalt op het schap is de zoektijd korter en neemt de accuraatheid van de keuze toe. De opvallendheid op het schap ('attentiewaarde') wordt voor 1/3 deel bepaald door out-of-store marketing (o.a. advertising) en voor 2/3 deel door in-store marketinginspanningen (o.a. verpakking). Om hun merken/SKU's te laten opvallen op het schap moeten retailers en fabrikanten, binnen de categorienormen, streven naar onderscheidende verpakkingen. Daarnaast moeten zij ervoor zorgen dat de verpakking in lijn is met de advertising, zodat het 'out-of-store' en het 'in-store effect' elkaar versterken en de 'attentiewaarde' op het schap toeneemt.

3

## 4 VUISTREGELS BIJ SCHAPINDELINGEN ZIJN TOE AAN EEN 'OPFRISBEURT'

Bij het inrichten van schappen vertrouwen retailers nog steeds voor een belangrijk deel op vuistregels die gebaseerd zijn op omzet en marge. De schappositie van individuele SKU's beïnvloedt echter bijvoorbeeld ook hun prijselasticiteit en promotie-effectiviteit. Een schappositie die vanuit de optiek van de baseline sales misschien niet de meest optimale lijkt, kan vanuit margeperspectief wel interessant zijn omdat de prijselasticiteit op die plek in het schap relatief gering is.

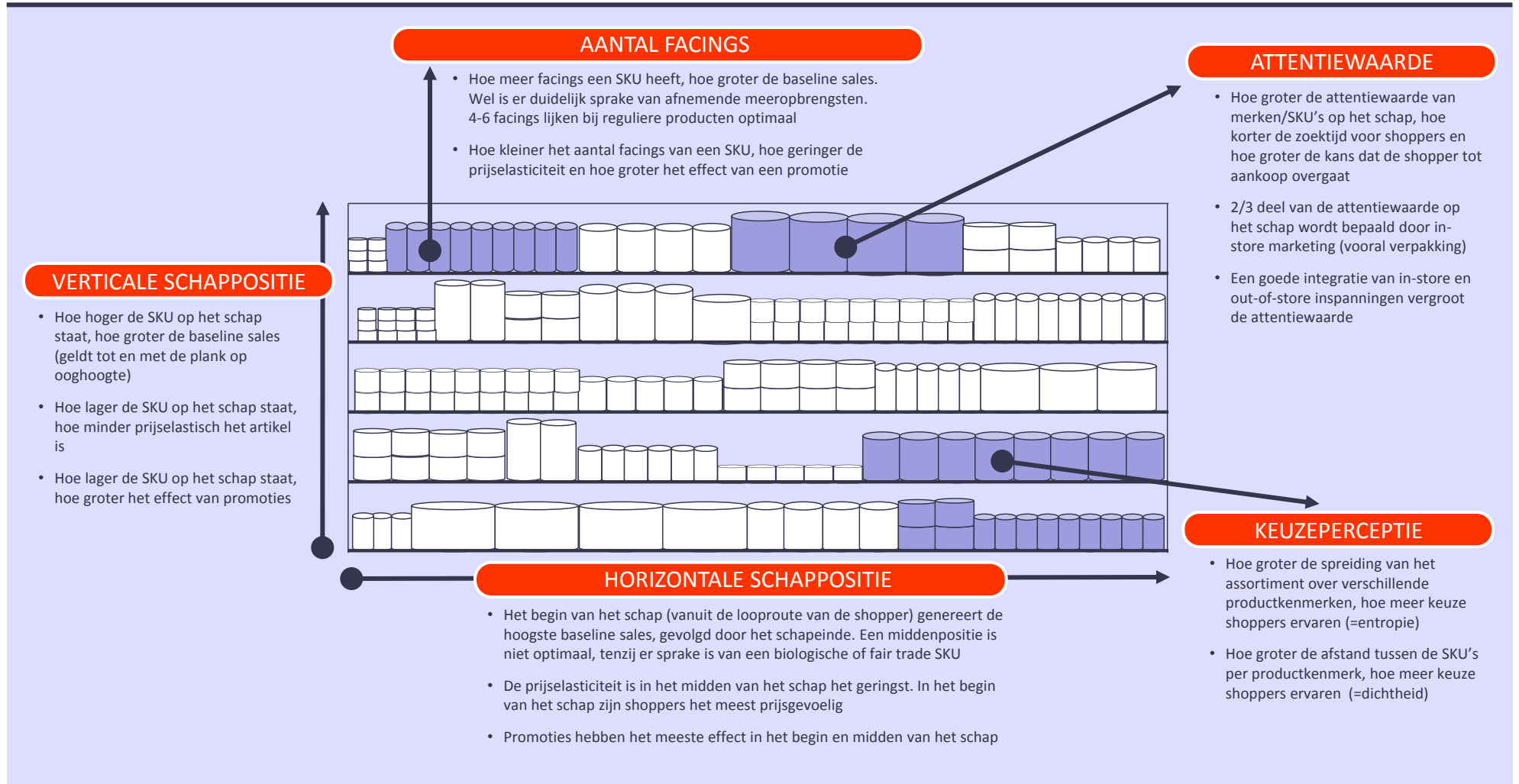
4

## 5 EEN BETERE SCHAPPOSITIE 'BETAALT' ZICH UIT

Om de baseline sales van een SKU te optimaliseren geldt dat deze het beste met 4-6 facings op ooghoogte (=verticale positie) en aan de uiteinden van het schap (horizontaal effect) kan worden geplaatst (en dan vooral aan het begin van het schap). Biologische en fair trade varianten daarentegen profiteren juist van een middenpositie, omdat shoppers daar minder prijsgevoelig zijn en het signaal krijgen dat duurzame producten 'erbij horen'. Om de verkopen van biologische en fair trade productvarianten te vergroten lijkt het raadzaam om niet te focussen op het uitbreiden van het aantal facings, maar op het verbeteren van de schappositie.

5

# De 'schapeffecten' uit de studie gevisualiseerd



# 7.3

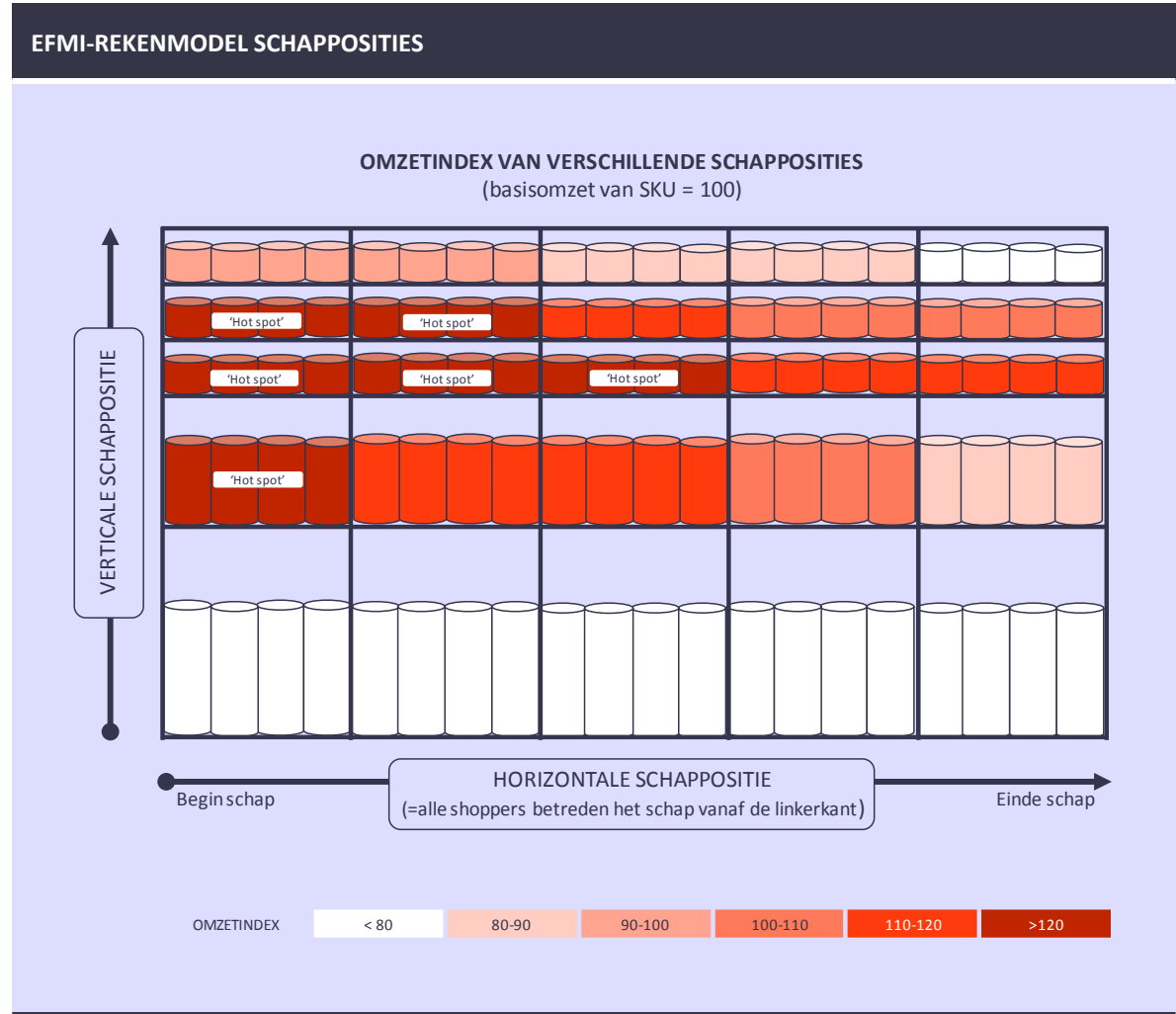
## Het effect van verschillende schapposities

De in dit managementrapport gepresenteerde schapinzichten kunnen door retailers en fabrikanten effectief in de praktijk worden toegepast.

Om een indicatie te krijgen van het effect van verschillende schapposities op de omzetindex van een SKU, heeft het EFMI een rekenmodel opgesteld. Het rekenmodel bevat de inzichten over de horizontale en verticale schappositie uit de eerder in het rapport beschreven studies. De uitkomsten worden hiernaast weergegeven.

De getoonde omzetindexen van de diverse schapposities zijn een indicatieve weergave van de werkelijkheid, omdat ook andere factoren als het aantal facings, het merk en de attentiewaarde op het schap een duidelijke invloed hebben. Daarnaast zullen de effecten per formule, winkel en productgroep in meer of mindere mate verschillen.

De berekening geeft niettemin aan dat een goede schappositie zich voor zowel retailers als fabrikanten 'uitbetaalt'.





B

## Bijlagen

Informatie over de auteurs en EFMI Business School





**Drs. Marcel van Aalst (1971)** is bedrijfseconoom en sinds 1998 werkzaam als directeur onderzoek bij EFMI Business School. In die functie is hij verantwoordelijk voor de kennisontwikkeling van het EFMI. Naast zijn onderzoeksactiviteiten levert hij bijdragen aan de managementopleidingen van het EFMI, congressen en andere evenementen. Er verschijnen regelmatig artikelen van zijn hand in (inter)nationale vakbladen en wetenschappelijke tijdschriften als *European Journal of Marketing*, *Journal of Consumer Psychology*, *Jaarboek Markt Onderzoek* Associatie en *Tijdschrift voor Marketing*. Hij is columnist/gastauteur van het vakblad *Food Personality* en wordt vaak geïnterviewd door de landelijke pers en vakbladen.



**Mr. drs. Frederik Beuk (1977)** is jurist en bedrijfseconoom. Hij was werkzaam in verschillende financiële management functies voor Unilever in Nederland en België. Frederik heeft voor EFMI Business School eerder gewerkt aan studies naar elektronische marktplaatsen, food home shopping, reacties op out-of-stock situaties, innovatiemanagement en de obesitasproblematiek in Nederland. Zijn onderzoeksinteresses liggen vooral op het gebied van innovatiemanagement, fast moving consumer goods en de rol van de sales functie bij het succes van nieuwe productintroducties. Frederik werkt sinds 2006 als marketing PhD fellow aan de Universiteit van Illinois in Chicago aan zijn promotieonderzoek naar de lanceringsfase van nieuwe producten.



**Dr. Laurens Sloot (1967)** is bedrijfseconoom en oprichter/directeur van EFMI Business School. Hij geeft al sinds 1992 colleges op het gebied van brand management, category management en retailing aan diverse universiteiten en EFMI Business School. Sinds 1 januari 2007 is hij universitair hoofddocent retail management aan de Rijksuniversiteit Groningen. Laurens' onderzoek ligt op het gebied van category management, shopping behavior en andere retailthema's. Naar aanleiding van zijn onderzoek schrijft hij regelmatig columns en artikelen voor vakbladen, zoals *Tijdschrift voor Marketing* en *Food Personality* en voor wetenschappelijke tijdschriften als *Journal of Retailing* en *Journal of Marketing Research*. Laurens wordt regelmatig geïnterviewd door de landelijke media en de vakbladen.

EFMI Business School is een academisch kennisinstituut dat zich volledig richt op managementvraagstukken van bedrijven uit de levensmiddelensector. Met die focus als 'Food Business School' onderscheidt het EFMI zich nadrukkelijk van andere academische business schools. Het EFMI is een zelfstandig kennisinstituut van Academische Opleidingen Groningen (AOG), dat gelieerd is aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Het EFMI heeft twee kernactiviteiten: (1) kennisontwikkeling in de vorm van beleidsrelevant onderzoek en (2) kennisoverdracht in de vorm van managementopleidingen. De kennisontwikkeling van het EFMI wordt gepresenteerd in praktische managementrapporten die ter beschikking worden gesteld aan de ruim 100 retailers, fabrikanten en dienstverlenende organisaties uit de foodsector die lid zijn van het EFMI.

#### Contactgegevens

EFMI Business School  
Buitenplaats De Heiligenberg  
Heiligenbergerweg 5, 3833 AC Leusden  
Telefoon (033) 422 99 40  
[www.efmi.nl](http://www.efmi.nl)

#### Contactpersoon

Voor meer informatie over deze EFMI-studie en/of de andere onderzoeken van EFMI Business School kunt u zich wenden tot:

Drs. Marcel van Aalst  
Directeur onderzoek EFMI Business School  
E-mail: [mvanaalst@efmi.nl](mailto:mvanaalst@efmi.nl)





# Het EFMI-bedrijfsledennetwerk (per 30 november 2010)

## Leveranciers

Ad van Geloven | Aldipress | Anheuser-Busch Inbev | Arla Foods | Aviko | Bake Five | Bakkersland | Banketbakkerij Wouter de Graaf | Bavaria | Beiersdorf | Betapress | Boehringer Ingelheim | Bolton Nederland | Bouter Cheese | Brood & Banket Service | Cedomex | CêlaVita | Chiquita | Coca-Cola | Colgate-Palmolive | CONO Kaasmakers | Danone | Douwe Egberts | Dr. Oetker | Dutch Grill Specialties | Farm Frites | Ferrero | Fossa Eugenia | FrieslandCampina | Fruitmasters Groep | Go-Tan | Granfood | Greencore Convenience Foods | Groentehof | Grolsch | Grupo SOS | Heineken | Henkel | Hero | H.J. Heinz | Imperial Tobacco | Johma | Kellogg's | Kimberly-Clark | Kraft Foods | Kühne Benelux | Lamb Weston / Meijer | Leaf Holland | Lebo Kaas | Mars | McCormick | Menken Orlando | Nedac Sorbo | Nestlé | Nutricia | Peijnenburg | PepsiCo | Perfetti Van Melle | Procter & Gamble | Red Bull | Sara Lee H&BC | SCA Hygiene Products | SC Johnson | Spadel | Stegeman | Struik Foods Europe | Suiker Unie | Swedish Match | Tetra Pak | The Greenery | Unilever | Vast Bakeries | Verkade | Verstegen Spices & Sauces | VION | Vrumona | Wessanen | Westland | Yakult | Zijerveld

## Retailers

Albert Heijn | C1000 | Coop Supermarkten | Deen Supermarkten | DekaMarkt | Hoogvliet | Jan Linders | Jumbo Supermarkten | Metro Cash & Carry | Plus Retail | Poiesz Supermarkten | Spar | Super de Boer | TNT Post Retail | Vomar Voordeelmarkt

## Dienstverlenende organisaties

ABN AMRO | Brand Loyalty | Dacos Software | GfK | GS1 | KPMG | Nielsen | POPAI | PwC | Rabobank | Roland Berger Strategy Consultants | Senta Multisensory Concepting | Stichting Marktonderzoek Tuinbouw | SymphonyIRI Group | Tempo Team | TNS-NIPO | ZLTO

**EFMI** Business School

*Academisch kennisinstituut voor de foodsector*