

# HOE MERK-KPI'S SALES VOORSPELLEN

## INTRODUCTIE

DVJ Insights heeft de afgelopen jaren veel onderzoek gedaan naar wat marketeers beschouwen als de belangrijkste KPI om het succes van marketing te bepalen. Wat de meeste bedrijven met elkaar gemeen hebben is dat het succes vooral wordt afgemeten aan de verkopen of het marktaandeel van een merk. Toch is het lastig om marketing direct te sturen op basis van verkopen. Vaak wordt daarbij graag gebruikgemaakt van verschillende merk-KPI's die de meeste invloed hebben op verkopen om zo groei te realiseren.

Vanuit het Ehrenberg Bass Institute wordt aangegeven dat de belangrijkste weg naar groei, en om zoveel mogelijk verkopen te realiseren, de focus op penetratie is. Anderen, zoals Reichheld, beweren dat de Net Promoter Score of Advocacy de belangrijkste driver is voor verkopen. En weer anderen, zoals Les Binet, geven aan dat de weg naar groei begint met het vergroten van bekendheid. En zo kunnen we nog wel even doorgaan. Verschillende onderzoekers houden er verschillende meningen op na en eenieder vindt voldoende bewijs voor zijn eigen redenatie.

Zeker in perioden van onzekerheid, zoals de huidige coronacrisis, is de algemene visie dat het belangrijk is om te blijven investeren in marketing om een sterk merk te bouwen. Een merk moet **salient** zijn in het hoofd van de **consument**. Verschillende vragen die misschien juist nu, maar ook tijdens andere perioden, opkomen bij managers zijn bijvoorbeeld: Hoe sterk is mijn merk? Wat is de gemiddelde merkherkenning en overweging voor mijn merk? Wat zijn de effecten van mijn marketingactiviteiten op mijn merk-KPI's en de verkopen? Hoe beïnvloeden mijn merkwaarde of merk-KPI's de verkopen of andere gedrags-KPI's?

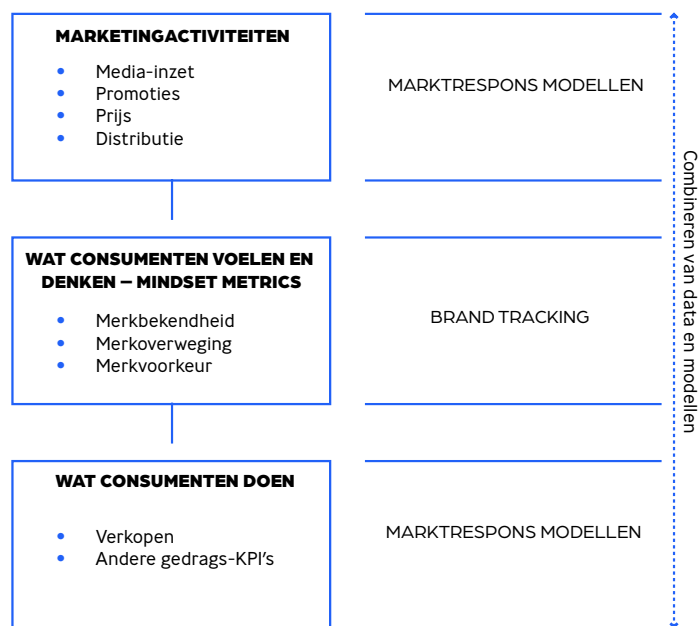
Deze en vele andere vragen houden niet alleen managers bezig. Ook de wetenschap breekt zich het hoofd over deze vraagstukken.

## WAT IS BEKEND VANUIT WETENSCHAP?

In de wetenschap bestaan van oudsher eigenlijk twee grote stromingen binnen de marketingeffectiviteits-literatuur. Aan de ene

kant heb je de kwantitatieve stroming, die de effecten van marketingactiviteiten op verkopen modelleert. Deze onderzoekers houden zich bezig met marktrespons modellen. Daarnaast heb je de branding en reclame-experts die de effecten van marketingactiviteiten op merk-KPI's (in de literatuur mindset metrics genoemd), zoals merk- of reclameherkenning en attitude, bepalen. Dit wordt wel brand tracking genoemd. Er bestond echt een tweedeling en in deze context wordt vaak verwezen naar hard metrics (verkopen) versus de soft metrics (wat gebeurt er in het hoofd van de consument?).

Helaas bestonden deze literatuurstromen echt naast elkaar en werden verschillende inzichten, data en modellen niet tussen beide stromingen gedeeld. Echter, sinds begin jaren '10 van deze eeuw komt er enige verandering in deze tweedeling in de literatuur en zijn er wetenschappers die beide stromingen combineren (zie Figuur I).



Figuur I: Overzicht literatuurstromen

Brand tracking onderzoek focust zich dus op de soft metrics en onderzoekt door middel van vragenlijsten of experimenten hoe consumenten zich voelen en wat zij denken. Hieronder valt ook bijvoorbeeld pre-testing onderzoek. Een grote tekortkoming van brand tracking onderzoek is dat de effecten op sales of andere gedrags-KPI's niet wordt meegenomen. Er wordt deze onderzoekers dan ook vaak verweten dat ze alsnog niet in staat zijn om marketing 'accountable' te maken.

Daar recht tegenover staan dus de 'modelers', die vaak werken met scannerdata waarbij verkopen worden getrackt en harde facts over media-uitgaven, promoties, etc. Hiermee zijn zij in staat om wel degelijk de 'harde' effecten van marketing te modelleren over de tijd, voor verschillende merken, categorieën etc. Wat echter weer mist in deze marktresponsmodellen, is het gehele 'intermediate' proces, namelijk dat wat er gebeurt in het hoofd van consumenten. In marktrespons modellen worden de tussenstappen, dus bijvoorbeeld het feit dat een reclame eerst leidt tot reclameherkenning en een verhoogde merkherkenning, benadert als een 'black box'. En dit is een grote tekortkoming, want door juist ook merk-KPI's of mindset metrics te integreren in marktresponsmodellen, kan inzichtelijk worden gemaakt waardoor of waarom precies verkopen stijgen of juist dalen, naast de inzet van de marketingactiviteiten. Daarnaast zullen sommige marketingactiviteiten directe effecten op verkopen hebben, maar sommige effecten zullen indirect zijn, doordat ze eerst een effect hebben op merk-KPI's of de mindset van de consument en daarna pas op verkopen. Denk hierbij ook aan het welbekende AIDA-model; het is al oeroud (bijna 100 jaar!) en heeft ook veel kritiek gekregen, maar toch zijn er nog steeds veel onderzoekers die met de achterliggende gedachten hiervan werken. Of er nou echt een hiërarchie is in de effecten, of er nog echt een merkfunnel bestaat, of dat het een iteratief proces is, zoals McKinsey beweert, dezelfde merk-KPI's komen erin voor.

Iets wat lang niet altijd wordt meegenomen in beide onderzoekstromingen is de concurrentie. Uiteraard is het vaak lastiger om informatie over je concurrent te verzamelen dan over je eigen merk. Terwijl inzicht in wat de concurrentie doet qua marketing ook erg waardevol is. Daarnaast is het ook erg belangrijk om te weten hoe consumenten over jouw concurrenten denken. Dus, juist het combineren van meerdere databronnen en gegevens verschaft managers waardevollere inzichten dan de losstaande onderzoeken en databronnen.

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dan ook dat het meenemen van verschillende merk-KPI's in marktrespons modellen zorgt voor een grotere voorspellende kracht in modellen om verkopen te verklaren (o.a. Srinivasan et al., 2010; Bruce et al., 2012). Dit is reeds aangetoond voor verschillende producten in verschillende categorieën. Merk-KPI's blijken ook in het online koopproces een grote rol te spelen (Pauwels & van Ewijk, 2020). Met andere woorden, data over merk-KPI's én data over marketingactiviteiten kunnen de verkopen beter verklaren dan enkel marketingactiviteiten dat kunnen. Verkopen, of andere gedrags-KPI's, meenemen in de modellen is belangrijk, omdat zo

de effecten van marketing 'accountable' worden gemaakt. Naast het feit dat de verklarende kracht hoger is van modellen die verschillende databronnen combineren, verschaft het ook meer inzichten voor managers aan welke knoppen zij moeten draaien om verkopen te laten stijgen.

## **REDEN VOOR EEN META-ANALYSE**

Deze inzichten uit de wetenschap vragen om een meta-analyse in de praktijk. Zien we bij DVJ Insights ook dat de sterkte van het merk belangrijk is, naast marketingactiviteiten, om verkopen te verhogen? En welke merk-KPI's spelen de grootste rol? Zijn merk-KPI's belangrijker dan de marketingactiviteiten voor het verklaren van verkopen? Het is belangrijk om per merk te bepalen wat de belangrijkste KPI is en vervolgens goed te begrijpen op welke wijze deze KPI kan worden aangestuurd.

Bij DVJ Insights hebben we verschillende merk-trackers waar we onder andere verschillende merk-KPI's tracken op een wekelijkse basis. Merk-KPI's die altijd in onze trackers meelopen zijn spontane merkherkenning, geholpen reclameherkenning, merkoverweging en merkvoorkeur. We tracken niet alleen het merk van onze klant, maar ook de belangrijkste concurrenten, zodat de concurrentiepositie inzichtelijk gemaakt kan worden.

We beseffen dat het belangrijk is om zoveel mogelijk databronnen te combineren om zo de meeste informatie te halen uit de beschikbare data. Daarom vragen wij onze tracking klanten dan ook altijd om zoveel mogelijk extra data aan te leveren die maar beschikbaar is. Vaak leveren klanten dan ook verkoopcijfers of andere gedrags-KPI's aan die voor dat merk belangrijk zijn.

Daarnaast hebben wij informatie over hoeveel en in welke media geïnvesteerd is. Voor de media-inzet hebben wij een eigen KPI ontwikkeld, de RPS. De [RPS](#) neemt alle media-inzet mee, corrigeert tegelijkertijd voor de sterkte van het medium en bevat een decay-factor voor herinneringseffecten. Daarmee is de RPS een nieuwe maat geworden die de hoeveelheid contacten dat een merk heeft met zijn doelgroep per week in één getal kan uitdrukken.

Omdat wij zoveel verschillende data tot onze beschikking hebben, voor verschillende merken in verschillende sectoren, hebben wij een meta-analyse uitgevoerd om het belang van merk-KPI's in kaart te brengen. We hebben getoetst of het toevoegen van merk-KPI's, van het eigen merk en die van de concurrentie, zorgt voor een beter verklarend model dan een model waarin alleen RPS de verklarende factor voor verkopen is. Daarmee laten we zien of de kracht van het merk invloed

heeft op verkopen (boven op de marketinginvesteringen) en welke KPI dan met name het verschil maakt.

## DE AANPAK

Voor deze meta-analyse hebben we uiteindelijk 16 verschillende merken meegenomen in de analyse. De merken zijn actief in verschillende sectoren, zoals FMCG, fast food, horeca, diervoeding, en dienstverlening. Voor alle merken is gemiddeld genomen ongeveer twee jaar aan data beschikbaar. Enkele descriptieve statistieken wat betreft verschillende merk-KPI's zijn gerapporteerd in Tabel 1. Hieruit blijkt dat er voldoende variatie te zien is in de verschillende merk-KPI's.

	SPONTANE MERKBEKENDHEID	GEHOLPEN RECLAMEBEKENDHEID	MERK OVERWEGING	MERK VOORKEUR
GEMIDDELDE	17.9%	9.0%	43.3%	5.9%
STD. DEVIATIE	17.5%	7.6%	19.0%	6.5%
MINIMUM	0.0%	0.0%	7.0%	0.0%
MAXIMUM	68.0%	38.0%	89.0%	35.0%

Tabel 1: Descriptieve statistieken merk-KPI's - \* N=1468: Voor sommige merken is iets minder dan twee jaar aan data beschikbaar en voor andere merken iets meer.

Om de bevindingen uit de wetenschap te toetsen in de praktijk hebben we een relatief simpele aanpak aangehouden. Voor elk merk hebben we aparte regressiemodellen geschat waarbij we stapsgewijs de verschillende KPI's aan het model toevoegen:

1. RPS
2. RPS + merk-KPI's
3. RPS + merk-KPI's + concurrentie merk-KPI's

Op deze manier wordt direct inzichtelijk wat de extra verklarende kracht is van de merk-KPI's boven op de marketingactiviteiten. Ook kunnen we hieruit opmaken welke KPI het meest belangrijk is per merk; zijn dat de marketingactiviteiten of zijn dat juist één of meerdere merk-KPI's?

## DE RESULTATEN: MERK-KPI'S VERBETEREN DE VERKLARENDE KRACHT VAN VERKOOPMODELLEN

De resultaten van onze meta-analyse laten zien dat het toevoegen van merk-KPI's in een model om verkopen te verklaren voor de meeste merken de voorspellende kracht van het model laat stijgen. Het basismodel (model 1) is een model met als onafhankelijke variabelen een constante en de RPS om verkopen te verklaren. Ten opzichte van dit basismodel geldt dat voor 11 van de 16 merken de verklarende kracht van het model significant stijgt. Wanneer we vervolgens de merk-KPI's van de concurrentie toevoegen, stijgt de verklarende kracht van het model voor nog eens 9 van de 16 merken. Als maat voor de verklarende kracht hanteren we de R2 en de adjusted R2 (zie kader).

De gemiddelde veranderingen in verklarende kracht voor modellen 2 en 3 zijn gerapporteerd in Tabel 2.

### VERKLARENDE KRACHT – DE R2

De R2 is een statistische maat is het percentage in de variatie in de afhankelijke variabele dat wordt verklaard door verschillende onafhankelijke variabelen. Een kenmerk van de R2 is dat deze altijd stijgt, wanneer er meer onafhankelijke variabelen worden toegevoegd, zelfs wanneer deze eigenlijk geen relatie hebben met de afhankelijke variabele. Daarom wordt ook vaak de adjusted R2 gerapporteerd, die de R2 corrigeert voor het aantal onafhankelijke variabelen dat is meegenomen in het model.

Tabel 2 laat de gemiddelde stijging in verklarende kracht (R2 en de adjusted R2) zien ten opzichte van het basismodel dat alleen de RPS en een constante als verklarende factoren bevat. We zien dat het toevoegen van merk-KPI's (model 2) aan dit basismodel een stijging in de R2 laat zien van 13.7% over alle merken heen en een stijging van 18.2% voor de merken waarbij deze stijging in de R2 significant is (dat was voor 11 van de 16 merken het geval). De adjusted R2 stijgt voor deze merken dan ook sterk met 14.5%.

Het toevoegen van concurrentie-KPI's (model 3) zorgt voor nog een additionele stijging van 11.9% in de R2 voor alle merken en een stijging van 17.4% voor die merken waarbij deze stijging significant is (dat was voor 9 van de 16 merken het geval). De adjusted R2 stijgt in deze gevallen dan ook met 15.4%.

MODEL 2. +MERK-KPI'S	GEMIDDELDE SIGNIFICANTE & INSIGNIFICANTE VERANDERINGEN (ALLE 16 MERKEN)	GEMIDDELDE SIGNIFICANTE VERANDERINGEN (11 EN 9 MERKEN)
$\Delta R^2$	+13.7%	+18.2%
$\Delta \text{ADJ. } R^2$	+9.6%	+14.5%
MODEL 3. +MERK-KPI'S CONCURRENTIE		
$\Delta R^2$	+11.9%	+17.4%
$\Delta \text{ADJ. } R^2$	+8.8%	+15.4%

Tabel 2: Gemiddelde stijging in verklarende kracht\* - \* Ten opzichte van een model met enkel de RPS als verklarende variabele.

Kortom, deze resultaten bevestigen dus wat al eerder was aangetoond in de wetenschap. Merk-KPI's zijn wel degelijk van belang om verkopen te verklaren, boven op het belang van marketingactiviteiten. Dit geldt voor het merendeel van de merken voor de eigen merk-KPI's en voor ruim de helft van de merken kunnen concurrerende merk-KPI's ook een deel van de verkopen verklaren.

### DE RESULTATEN: WELKE (MERK-)KPI HEEFT DE GROOTSTE IMPACT?

Nu het belang van merk-KPI's is vastgesteld, is het interessant om te kijken welke merk-KPI het sterkste verkopen verklaart. In deze discussie focussen we op de interpretatie van de eigen merk-KPI's omdat deze te beïnvloeden zijn, terwijl het beïnvloeden van de merk-KPI's van de concurrent een stuk lastiger is.

In de verschillende individuele merkmodellen om verkopen te verklaren, zien we voor 9 merken dat de RPS het sterkste effect heeft op verkopen. Hieruit blijkt dus dat de media-inzet een belangrijke rol speelt bij het verklaren van verkopen en dat marketinginvesteringen dus het gewenste effect hebben.

Verder zien we dat van de merk-KPI's spontane merkbekendheid en merkoverweging voor een aantal merken de belangrijkste drivers zijn. Hieruit blijkt dat het salient zijn in het hoofd van de consument, wel degelijk belangrijk is (naar Byron Sharp).

Wanneer we verder de sterkte van de effecten vergelijken, zien we dat merkoverweging het sterkste effect heeft op verkopen, met een gemiddelde effectgrootte van .331, gevolgd door spontane merkbekendheid (.266) en merkvoorkeur (.250). De inzet van media (RPS) heeft een vergelijkbaar effect (.263) op verkopen als de spontane merkbekendheid en merkvoorkeur.

KPI	# MERKEN	GEMIDDELD EFFECT
RPS	9 MERKEN	.263
SPONTANE MERKBEKENDHEID	4 MERKEN	.266
GEHOLPEN RECLAMEBEKENDHEID	0 MERKEN	
MERKOVERWEGING	5 MERKEN	.331
MERKVOORKEUR	2 MERKEN	.250

Tabel 3: Overzicht belangrijkste drivers\* - \* Het aantal merken genoemd in de tabel telt op tot meer dan 16. In sommige gevallen bleek dat voor een merk 2 KPI's nagenoeg even belangrijke drivers waren voor verkopen.

De resultaten laten zien dat er niet één waarheid is voor alle merken. De KPI die voor een merk het meest belangrijk is en waar een merk zich op moet richten kan verschillen. Vooral nog lijkt het wel dat de overweging en bekendheid van een merk belangrijk zijn. Traditionele merk-KPI's die we allemaal kennen en die erg makkelijk continu te

volgen zijn.

Alle resultaten kunnen als volgt worden samengevat:

- Er is, voor een groot deel van de merken, een duidelijke significante relatie (gemiddeld gestandaardiseerd effect van .263) te zien tussen de hoeveelheid mediacontacten (RPS) en de verkopen. Het laat zien dat als een merk meer investeert om mensen te bereiken en te beïnvloeden dit in het algemeen werkt. Het betekent ook dat minder investeren, zoals dat nu gebeurt door de crisis, leidt tot een daling van de verkopen.
- Op het moment dat er ook merk-KPI's worden meegenomen in het model om verkopen te verklaren dan neemt de verklarende kracht toe. De rol en de positie die een merk heeft in het hoofd van de consument heeft een extra versterkende invloed op de verkopen.
- Als laatste blijkt dat ook merk-KPI's van de concurrent (veelal negatieve) effecten hebben op verkopen van het eigen merk. Ondanks dat de merk-KPI's van de concurrent moeilijk te beïnvloeden zijn, is het wel belangrijk om inzicht te hebben in deze KPI's. Wanneer bijvoorbeeld de merkoverweging van jouw grootste concurrent stijgt, kan dit wel degelijk impact hebben op de verkopen van jouw merk.

Het is de combinatie van de verschillende KPI's die helpen om de effecten op verkopen te begrijpen. En, wanneer inzichtelijk is welke KPI's voor jouw merk belangrijk zijn, is het ook duidelijker aan welke knoppen gedraaid moet worden om verkopen te laten stijgen. Wanneer bijvoorbeeld merkbekendheid een belangrijke driver is voor verkopen, zal de merkcommunicatie anders ingericht worden dan wanneer merkoverweging een belangrijke driver is.

## CONCLUSIE

Dit artikel laat zien dat wanneer er voldoende data beschikbaar is van verschillende merk-KPI's, media en gedrags-KPI's, veel inzichten verkregen kunnen worden met enkele relatief simpele analyses. Het is juist de combinatie van merkonderzoek en marktresponsmodellen die de meeste inzichten verschaffen. Zo is marketing 'accountable' en snap je ook waarom. Merk-KPI's geven belangrijke inzichten in het hoofd van de consument en kunnen daarom gebruikt worden om fluctuaties in verkopen of andere gedrags-KPI's voor te zijn.

Per merk en branche is het verschillend welke (merk-)KPI('s) de meeste impact heeft/hebben op verkopen of andere gedrags-KPI's. De stappen die gevolgd moeten worden om te sturen zijn dan ook:

1. Begin met het wekelijks meten van de belangrijkste merk-KPI's (de funnel).
2. Tracken van je merk en de concurrentie over tijd is erg belangrijk. De relatieve positie van het merk op de KPI's is nog belangrijker.
3. Verzamel andere relevante data over je merk. Deze data is vooral het combineren met verkoopcijfers en mediadata.
4. Schat verschillende modellen om inzicht te krijgen in de impact van je merk op gedrags-KPI's, naast andere marketingbestedingen.
5. Begin simpel; zelfs de simpelste modellen geven meer inzicht dan geen model. Later kunnen de modellen altijd nog verbeterd en geoptimaliseerd worden.

Op basis van deze stappen is het voor ieder merk mogelijk om de invloed die KPI's hebben op een merk te begrijpen. Het sturen op overweging of bekendheid vraagt om een andere media- of creatieve strategie. Pas als je precies weet wat voor jouw merk relevant is, kun je de weg naar groei echt gaan inzetten. Het geeft aan dat wetenschappelijk inzicht in de praktijk gebracht moet worden, maar dat blindstaren op één visie of model niet optimaal werkt.

## Referenties

