

Wat de wetenschap zegt over de relatie tussen een Unique Selling Proposition en succes

Mijn column 'Managementmythe van de maand: Unique Selling Proposition' op Managementsite.nl deed flink wat stof opwaaien (<https://www.managementsite.nl/usp-mythe-unique-selling-proposition>). Een bijzondere rol was weggelegd voor Nyenrode-professor Jack van der Veen. Hij was het hardgrondig met me oneens en kwam met empirische studies die volgens hem concluderen dat 'onderscheidend vermogen en differentiatie op strategisch niveau weldegelijk kan leiden tot prestatieverbetering'.

Inmiddels heb ik deze studies gelezen en wil ik u deelgenoot maken van enkele opvallende zaken. Aangezien Jack het niet chic vindt als ik kabouterijtjes of verwijzingen naar sprookjes gebruik, zal ik me hier beperken tot een zakelijke opsomming. Mogelijkerwijs is de tekst daarmee wel wat droog en valt er wat minder te lachen dat u van mij gewend bent. U bent gewaarschuwd ;-)

Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. The Journal of Marketing, 1-21.

De onderzoekers hebben diepte-interviews gehouden met 202 export marketing managers in Amerika. Ieder interview was eenmalig en duurde ongeveer twee uur. De managers mochten zelf aangeven in hoeverre ze zelf vonden dat ze succesvol waren op allerlei aspecten en hoe dat volgens hen zelf kwam. Ze deden dit in retrospect: ze mochten dus terugkijken en vertellen waarom ze wel of niet succesvol waren.

Deze manier van onderzoeken levert in de volgende problemen op:

1. Self-serving bias (https://nl.wikipedia.org/wiki/Self-serving_bias). Mensen hebben de neiging hun eigen aandeel in succes te overschatten, en falen te wijten aan externe omstandigheden.
2. Halo- en horneffecten (<https://nl.wikipedia.org/wiki/Halo-effect> en <https://nl.wikipedia.org/wiki/Horn-effect>). Managers van succesvolle bedrijven vinden mogelijk van zichzelf dat ze een prachtige strategie hebben en zeer goed differentiëren ('anders zouden we nooit zo succesvol zijn'), terwijl managers van niet-succesvolle bedrijven geneigd kunnen zijn te zeggen dat hun bedrijf een slechte strategie heeft of slecht differentieert. Het onderzoek kent geen objectieve maatstaf om na te gaan of deze bedrijven ook echt een goede strategie hebben of differentiëren: het enige dat we weten, zijn de meningen van de managers.
3. Confirmation bias (https://en.wikipedia.org/wiki/Confirmation_bias). Mensen vertellen graag wat ze zelf willen geloven, terwijl die verklaring helemaal niet hoeft te kloppen. De ondervraagde managers kunnen onbewust slachtoffer zijn van zo'n confirmation bias: ze kunnen geleid worden door de hypotheses in hun hoofd en daarmee alternatieve verklaringen negeren. Geluk en toeval zouden bijvoorbeeld een rol kunnen spelen, maar een manager die heilig overtuigd is van zijn leiderschapskwaliteiten, zal altijd als antwoord geven dat het succes te wijten is aan zijn stijl van leidinggeven. Ook de onderzoekers die de interviews af hebben genomen kunnen gemakkelijk ten prooi vallen aan deze denkfout.
4. Achteraf succes verklaren. De onderzoekers doen onderzoek naar de relatie tussen (onder meer) differentiatie en succes. De ondervraagde managers weten echter al of ze succesvol zijn of niet. In sporttermen: we weten de uitslag al. Dat geeft risico op pure speculatie: Max Verstappen heeft een

‘wil om te winnen’ en dat is dan een verklaring voor zijn succes. Maar is dat wel eerlijk, als we bij de andere coureurs niet van te voren eerlijk hebben ‘gemeten’ hoe groot hun ‘wil om te winnen’ was toen de wedstrijd begon? Dat probleem doet zich in dit onderzoek ook voor: hoe kunnen we zeker weten dat een manager die zegt dat zijn bedrijf een prachtig USP heeft, dat ook echt heeft in vergelijking met zijn concurrenten?

5. Leading the witness. In dit onderzoek vroegen de onderzoekers aan de managers onder meer in hoeverre ze zelf vinden of hun product een ‘degree of uniqueness’ heeft op een schaal van 1 tot 5. Op die manier krijg je automatisch een correlatie tussen ‘degree of uniqueness’ en succes. Als de onderzoekers hadden gevraagd: ‘in hoeverre speelt authenticiteit een rol in uw succes’ op een schaal van 1 tot 5, hadden we ook een relatie gevonden tussen authenticiteit en succes. Let op: dit hoeft dus helemaal niet te betekenen dat die relatie ook daadwerkelijk bestaat.

De onderzoekers geven zelf ook aan dat hun onderzoek de nodige mitsen en maren kent. Ze geven aan dat er een kans bestaat dat niet alle relevante factoren zijn meegenomen. Verder geven de onderzoekers aan dat veel managers niet open waren (of wilden zijn) over de winstcijfers. Managers zeiden bijvoorbeeld wel ‘mijn bedrijf is winstgevend’, maar gaven daar vaak geen toelichting bij. De onderzoekers weten dus niet 100% zeker hoeveel winst de bedrijven maken. Daarmee weten we dus ook niet zeker of de relatie tussen differentiatie en succes wel echt bestaat.

Verder geven de onderzoekers aan dat de onderzoekspopulatie niet representatief was, omdat ze alleen konden werken met managers die instemden met het verzoek van de onderzoekers. We weten dus niet wat de kenmerken zijn van managers die niet meededen. Tot slot geven de onderzoekers aan dat de resultaten van de statistische analyse die ze hebben gedaan niet geweldig zijn, omdat de populatie nogal klein is. Het rekenwerk klopt dus wel, maar omdat er zo weinig deelnemers waren, zeggen de uitkomsten niet alles.

U mag zelf oordelen in hoeverre dit onderzoek de stelling: ‘er bestaat empirisch bewijs dat het hebben van een USP leidt tot succes’ onderbouwt.

Chi, T. (2015). Business Contingency, Strategy Formation, and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Apparel SMEs. *Administrative Sciences*, 5(2), 27-45.

Dit onderzoek vond plaats onder Chinese bedrijven. De onderzoekers hebben ongeveer 3000 bedrijven aangeschreven. Ze kregen 316 reacties terug. We weten niet hoe representatief deze 316 bedrijven zijn. De onderzoekers zijn zich ook hier ook van bewust: *Due to lack of availability of published financial reports from the surveyed Chinese apparel SMEs, this study collected performance data based on senior executives’ perceptions of their firms’ performance in comparison to that of major competitors.* Met andere woorden: ook hier blijft het gissen naar harde cijfers. We moeten het doen met wat mensen zeggen dat ze zelf vinden van hun bedrijf. De onderzoekers geven zelf als aanbeveling dat een vervolgstudie zou moeten proberen harde cijfers te vinden. De onderzoekers geven ook aan dat de resultaten allemaal op hetzelfde moment zijn opgenomen. Dat maakt het lastig om oorzaak en gevolg van elkaar te scheiden.

Daarnaast spelen de bij het vorige onderzoek genoemde problemen van self-serving bias, confirmation bias, halo-effect, horn-effect en het feit dat managers zelf achteraf hun succes mogen verklaren een grote rol.

In dit onderzoek komt er nog het probleem van cultuur bij. Ik ben geen kenner van de Chinese cultuur, maar het zou zomaar eens kunnen dat Chinezen anders omgaan met surveys dan wij. Misschien zijn Chinezen bescheidener, of scheppen ze juist meer op. Wellicht heerst er in China meer schaamte en ga je dus nooit iets zwaks zeggen. Misschien zijn alle enquêtes wel ingevuld door medewerkers van de voorlichtingsdienst van de overheid. Het enige dat we zeker weten, is dat er 316 enquêtes zijn ingevuld. Over de betrouwbaarheid van die resultaten weten we heel weinig.

U mag zelf oordelen in hoeverre dit onderzoek de stelling: 'er bestaat empirisch bewijs dat het hebben van een USP leidt tot succes' onderbouwt.

Ibrahim, A. B. (2015). Strategy Types and Small Firms' Performance An Empirical Investigation. Journal of Small Business Strategy, 4(1), 13-22.

De gebruikte onderzoeksmethode is...ingevulde enquêtes. Van de 1240 in Noord-Amerika verstuurdde enquêtes kregen de onderzoekers er 223 terug. Op basis van vragen als 'welke strategie voert u' trekken de onderzoekers conclusies. Ik verwijs u graag naar de genoemde problemen bij het eerste onderzoek.

U mag zelf oordelen in hoeverre dit onderzoek de stelling: 'er bestaat empirisch bewijs dat het hebben van een USP leidt tot succes' onderbouwt.

Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. International Small Business Journal, 32(1), 36-60.

Ook dit onderzoek maakt gebruik van ingevulde enquêtes. Deze keer komen de antwoorden van IJslandse ondernemers. Interessant is dat er specifiek onderzoek is gedaan naar bedrijven die failliet zijn (153 aangeschreven, 47 antwoorden teruggekregen) en bedrijven die niet failliet zijn (182 aangeschreven, 70 antwoorden teruggekregen). Dat is dus goed nieuws: deze studie geeft met een objectieve toets antwoord op de vraag of een bedrijf ook echt succesvol is of niet.

Maar dan het slechte nieuws. Ik citeer: "[...]measuring the respondents' self-evaluation of their business strengths and weaknesses compared to their main competitors in the three years preceding the survey (or the last three years of operations, if bankrupt)". Inderdaad: managers mogen weer zelf aangeven wat zij denken dat de oorzaken van hun succes of falen zijn. Hallo confirmation-bias, self-serving bias, halo-effect, horn-effect en leading the witness...hoeveel invloed zouden deze denkfouten deze keer hebben op de resultaten?

De onderzoekers erkennen de beperkingen van hun studie. Het aantal deelnemers is vrij klein, er zijn mogelijk 'cultural biases' en de onderzoekers geven aan dat er nog een aantal andere mogelijke verklaringen kunnen zijn die niet in deze studie zijn meegenomen.

U mag zelf oordelen in hoeverre dit onderzoek de stelling: 'er bestaat empirisch bewijs dat het hebben van een USP leidt tot succes' onderbouwt.

Verbeeten, F. H., & Vijn, P. (2010). Are brand-equity measures associated with business-unit financial performance? Empirical evidence from the Netherlands. Journal of Accounting, Auditing & Finance, 25(4), 645-671.

Hier is dan het Nederlandse onderzoek, in de discussie op mijn column op Managementsite mede aangehaald door Hubert van Wensen. Van Wensen is Business Creative bij The USP Company, en

claimt dat dit onderzoek laat zien dat er empirisch bewijs is tussen het hebben van een USP en succes.

De data die de onderzoekers gebruiken komen uit de Y&R's BrandAsset-database. Dat is een enquête onder consumenten waarin respondenten aangeven hoe ze denken over merken. Mensen geven bijvoorbeeld aan hoe bekend ze zijn met een merk, hoe ze het onderscheidend vermogen beoordelen en hoe relevant ze het merk vinden. Met andere woorden: de onderzoekers gaan ervanuit dat een bedrijf onderscheidend is...als consumenten vinden dat dat zo is. De kans op een halo-effect is hierdoor enorm: bedrijven die het goed doen, zullen mogelijk als zeer onderscheidend worden gezien. En ook het horn-effect kan heel eenvoudig optreden: vraag mensen of V&D onderscheidend was, en de kans is levensgroot dat mensen 'nee' antwoorden. Terwijl V&D toch het enige warenhuis in Nederland was waar je broodjes, sokken, koffers, shampoo, speelgoed, de nieuwste thriller van John Grisham, een live-registratie van een concert van Coldplay en een vulpen kon kopen. Had ik al gezegd dat dit mogelijk niet zo'n objectieve methode is?

Verder zeggen deze data niets over feitelijk koopgedrag van mensen. Iemand die zegt Albert Heijn zeer onderscheidend en relevant te vinden, kan in de praktijk gewoon boodschappen doen bij de Lidl.

Vervolgens hebben de onderzoekers 89 bedrijven geïdentificeerd om te kijken naar de relatie tussen de waargenomen perceptie van het betreffende merk door consumenten en de mate van succes. De onderzoekers geven zelf aan dat dit een vrij kleine sample is. De mate van succes is (hulde!) keurig objectief waarneembaar: de onderzoekers gebruikten harde cijfers die toetsbaar zijn. Wel geven ze aan dat winstcijfers ook altijd met de nodige voorzorg behandeld moeten worden: er zijn heel veel factoren die invloed hebben op de winst. Zeker met bedrijven die internationaal zakendoen: die kunnen met allerlei slimme belastingtrucs de winst in Nederland kunstmatig drukken.

De onderzoekers geven aan dat hun conclusies niet superhard zijn: het is lastig om de precieze impact van een verandering van de 'waarde' van een merk (onderscheidend vermogen maakt daar deel van uit) op financiële resultaten te meten. We weten immers nooit precies hoe lang het duurt voor zo'n verandering resultaat geeft. Als het al resultaat geeft. En zoals eerder gezegd zijn ook winstcijfers niet altijd even 'hard': we weten allemaal hoe multinationals er meester in zijn om de winst zoveel mogelijk te drukken met allerlei slimme belastingtrucs. Het is bijna ondoenlijk om na te gaan welke bedrijven welke trucs gebruiken. De gepubliceerde winstcijfers van een bedrijf zijn dus mogelijk niet eens zo heel objectief.

De onderzoekers roepen op kritisch te kijken naar hun bevindingen. Het eerste grote probleem is 'the issue of causality'. We gaan er vanuit dat veranderingen in merkwaarde invloed hebben op succes, maar het zou ook kunnen dat succes invloed heeft op merkwaarde. Of vertaald naar een USP: het zou zomaar eens mogelijk kunnen zijn dat een bedrijf dankzij succes een USP heeft. Denk maar aan het verschil tussen de attractieparken Slagharen en de Efteling. Het gaat heel goed met de Efteling, daardoor verdienen ze veel geld en kunnen ze een peperdure attractie als De Baron 1898 betalen. Dat is natuurlijk een geweldige USP: er is maar één Baron 1898 in Nederland. Slagharen heeft maar net geld voor een 'dertien-in-een-dozijn'-achtbaan.

Het tweede probleem dat de auteurs signaleren is wat ik 'leading the witness' noem. De gegevens van het bureau Y&R zijn gebaseerd op allerlei aannames over merken. We weten niet zeker of deze aannames ook allemaal kloppen en of de vragen die we stellen een volledig beeld geven. Misschien

zijn de onderzoekers wel een belangrijk onderdeel vergeten te vragen, of vragen we naar iets dat helemaal niet relevant is.

Het derde probleem is endogeniteit (letterlijk: uit zichzelf voorkomend). Het kan zijn dat er geen sprake is van een causaal verband, maar dat A (de verklarende variabele) onderdeel is van B (de te verklaren-variabele), of dat B, A veroorzaakt. Het is dan dus geen verklarende factor, maar onderdeel van een cirkelredenering. We kunnen constateren dat een kloppend hart als gevolg heeft dat een lichaam leeft, maar het zou ook kunnen dat een kloppend hart gewoon onderdeel uitmaakt van een levend lichaam. En zo zou een USP dus kunnen leiden tot succes, maar het kan ook dat een USP gewoon onderdeel is van succes: bedrijven met succes hebben een USP.

Verder geven de onderzoekers nogmaals aan dat de populatie vrij klein is en dat het lastig is om objectief winstcijfers te vergelijken. Een laatste interessante voetnoot die de onderzoekers maken is dat ze aangeven dat ze in hun onderzoek niet aan kunnen geven hoe groot de invloed is van externe factoren, zoals competitie en economische omstandigheden. Het zou dus kunnen dat we denken dat de USP van invloed is, terwijl een bedrijf dat het geluk heeft amper concurrentie te hebben, gewoon goede winsten maakt omdat ze de enige zijn. Dan heb je dus geen USP, maar ben je gewoon de enige in de markt.

U mag zelf oordelen in hoeverre dit onderzoek de stelling: 'er bestaat empirisch bewijs dat het hebben van een USP leidt tot succes' onderbouwt.

Samengevat

Ik vat het even voor u samen: 202 diepte-interviews en 223 ingevulde enquêtes uit Noord-Amerika, 316 enquêtes uit China, 117 IJslandse enquêtes en 89 onderzochte bedrijven in Nederland. Bij alle onderzoeken geldt dat ze geheel of gedeeltelijk zijn gebaseerd op zelf-evaluatie en niet op objectief meetbare variabelen. Er is in alle onderzoeken aan managers en/of consumenten gevraagd of ze vinden dat een USP leidt tot succes en of ze vinden dat een bepaald bedrijf een USP heeft. Dat zijn meningen, geen feiten. De onderzoekers geven in alle onderzoeken keurig aan dat er beperkingen zijn aan hun onderzoek: een te kleine onderzoekspopulatie, potentiële problemen met oorzaak-gevolg-relaties en het risico dat niet alle factoren zijn meegenomen in het onderzoek.

Nergens in deze onderzoeken valt de stelling te lezen: 'en hiermee is klip en klaar bewezen dat het hebben van een USP leidt tot succes'. De onderzoekers gebruiken hooguit voorzichtige termen als 'indicate' of 'suggest'.

Toch zijn deze vijf onderzoeken voor Prof. dr. Jack AA van der Veen van Nyenrode voldoende empirisch bewijs dat het hebben van een USP leidt tot succes. Ik ben daar, op grond van deze onderzoeken, zeker niet van overtuigd en heb geen gebruik gemaakt van kabouterijtjes of sprookjes om mijn standpunt toe te lichten.

Richard Engelfriet, december 2016.

www.richardengelfriet.nl.

