

GIEP FRANZEN: 'HET MERK IS OOK VAN DE CONSUMENT'

Giep Franzen wijdde zich na een succesvolle carrière in de reclame als wetenschapper aan het communicatievak. Op zijn 76ste is hij nog steeds actief als emeritus hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam en beschermheer van het onderzoeksbureau SWOCC. Samen met professor Sandra Moriarty schreef hij een nieuw standaardwerk over merken: 'The Science and Art of Branding'.

We spreken elkaar op zijn kantoor in Naarden-Vesting. Zijn grote bibliotheek, de prachtige kunstverzameling en de enorme werkruimte vertellen een verhaal van toewijding en succes. 'Mijn eerste boek over merken schreef ik in 1986 samen met (oud-Tijdschrift voor Marketing-hoofdredacteur, red.) Freek Holzhauser', vertelt Giep Franzen. Hij springt op en pakt een eenvoudig zwart boekje uit de kast. 'Kijk hier: "Het Merk: Tekens, Namen en Merken". Freek en ik zaten beiden in het reclamevak en we misten daar een onderbouwing van ons werk voor grote bedrijven zoals Douwe Egberts en Heineken. Dagelijks namen we beslissingen over strategie en campagnes zonder dat we beschikten over een bouwwerk, een wetenschappelijk fundament waar we ons op konden baseren. Niemand schreef over merken of over de psychologie van consumenten. Wij wilden die kennis verzamelen en ontsluiten.

'Merken zijn enorm complex. Je kunt als bedrijf denken dat je een merk bezit, omdat je producten maakt en verkoopt met die naam en dat beeld. Die gedachte is echter veel te smal: het merk is net zo goed eigendom van de consumenten. Merken bestaan immers door de beleving die zij van het merk hebben. De complexiteit van het merk hebben we weergegeven in een figuur met vijf onderdelen (zie grafiek 'Het merksysteem dat bestaat uit meerdere elementen', red.). Links zie je dat bedrijven werken aan de "brand strategy". Zij moeten die afstemmen op de "brand perception" van consumenten - die rechts in beeld staat. Daarnaast bestaat een merk ook in een maatschappelijke en economische "brand context", die staat bovenin de figuur. Het vierde element van een merk is de omvang, het belang in de markt, van het merk zelf. Dat noemen we de "brand equity" die onderin staat. Tegen deze achtergrond heb je dan ook nog de fysieke producten en beeldmerken zelf: hoe zien die eruit, waar worden ze gebruikt? Dat is de ruit op de achtergrond van de figuur.'

Systeemdenken

'Als je een merk wilt besturen dan moet je rekening houden met elk van deze elementen. Ik pleit ervoor om daarbij gebruik te maken van de systeembenadering. Systemen zijn complexe modellen van de werkelijkheid: de elementen hangen op niet-lineaire manier met elkaar samen. Er zijn netwerken van interacties, cirkels. In systemen vinden voortdurend terug- en zijkoppelingen plaats. Wie werkt met de systeemtheorie, erkent de complexiteit van de werkelijkheid. Zo iemand geeft toe dat hij veel interacties niet kent en dus ook niet kan voorzien. Systeemdenken nodigt mensen uit tot nederigheid: je realiseert je dat er zoveel is dat je niet weet en dat je toch keuzes moet maken om tot beslissingen te komen.

'Het besturen van een merk is enigszins te vergelijken met het besturen van een vliegtuig. Als piloot stel je eerst vast welk doel je wilt bereiken en observeer je ver- >

Tekst Mirjam Broekhoff Beeld Ilya van Marie

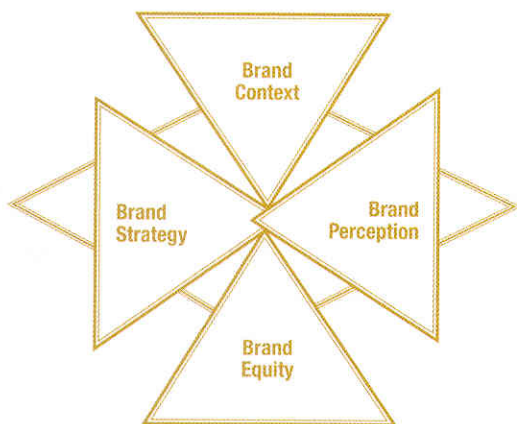
WIE IS GIEP FRANZEN?

M.P. (Giep) Franzen (1932) is een bekende Nederlandse marketeer. Hij is actief als onderzoeker en publicist op het gebied van merken. Ook is hij emeritus hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam en beschermheer van het wetenschappelijke onderzoeksbureau SWOCC.

Franzen richtte in 1962 samen met twee vennoten het reclamebureau Franzen, Hey en Veltman op. Dit bureau ging in 1970 samen met de FHV/BBDO-groep. Hij bleef nog twintig jaar werkzaam bij dit bureau. In 1990 verbond Giep Franzen zich als gastdocent aan de Universiteit van Amsterdam, waar hij in 1993 benoemd werd tot bijzonder hoogleraar commerciële communicatie. In die functie nam hij het initiatief tot de oprichting van de Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie (SWOCC), waar hij nog steeds actief is. SWOCC doet wetenschappelijk onderzoek maar reclame- en merkenbeleid. In februari 2009 verscheen haar 47ste publicatie over de merkoriëntatie van bedrijven.

Prijzen en eerbetoen

In 2000 werd Franzen door Nederlandse vakgenoten uitgeroepen tot 'Reclame-man van de Eeuw'. Eerder had hij al prestigieuze prijzen gewonnen zoals de Gold Medal van de European Association of Advertising Agencies (1990) en de Cooq de Grand Honneur van het GVR (1993). In 2006 werd hij gekozen binnen de Wall of Fame van de VEA. Ter ere van zijn 75ste verjaardag heeft de Universiteit van Amsterdam in 2007 de 'Giep Franzen fellowship' ingesteld. Hiermee wil men stimuleren dat er wetenschappelijk werk blijft plaatsvinden in de geest van Franzens onderzoek als bijzonder hoogleraar commerciële communicatie aan de Universiteit van Amsterdam.



Het merksysteem dat bestaat uit meerdere elementen.

DE WAARDE VAN TOPMERKEN

Merken zijn zogeheten 'immateriële bezittingen'. Het is niet eenvoudig de waarde van zo'n merk in euro's uit te drukken. Volgens Giep Franzen zijn er wereldwijd twee toonaangevende bureaus die ieder jaar de waarde van merken bepalen en deze uitdrukken in een internationale merktop500. De toegekende waarderingen vindt u op de websites van Interbrand (www.interbrand.com) en Brand Finance (www.brandfinance.com).

De waarde van het grootste merk ter wereld, Coca-Cola, wordt door Interbrand geschat op liefst 66,7 miljard dollar. Het grootste Nederlandse merk is volgens hen Philips met een waarde van 8,3 miljard dollar. Interbrand baseert zich hierbij op de financiële cijfers: opbrengsten en winst die samenhangen met het merk, het gewicht dat handel en productie toekennen aan het merk als consumententrekker en een indicator voor de stabiliteit en betrouwbaarheid van het merk. De cijfers van concurrent Brand Finance zijn enigszins anders. Hun nummer één-merk, Wal-Mart, wordt door Interbrand om technische redenen niet bepaald. Brand Finance schat de waarde van Wal-Mart op 42,6 miljard dollar.

Toptien Interbrand

1. Coca-Cola
2. IBM
3. Microsoft
4. GE
5. Nokia
6. Toyota
7. Intel
8. Mc Donald's
9. Disney
10. Google

Brand Finance

1. Wal-Mart
2. Coca-Cola
3. Microsoft
4. IBM
5. Google
6. GE
7. HSBC
8. Hewlett Packard
9. Vodafone
10. Nokia

volgens voortdurend de ontwikkelingen in de situatie. Op die ontwikkelingen pas je de koers, de snelheid en de hoogte aan. Natuurlijk moet je daarbij keuzes maken: het kan nooit zo zijn dat je mijn boek pakt, of een checklist en zonder pijn tot succesvolle beslissingen komt. Steeds opnieuw moet je bepalen wat er gebeurt en welke ontwikkelingen daarbinnen nu belangrijk zijn, aandacht vragen. De systeemtheorie helpt bij het krijgen van het overzicht van je omgeving. Ook kun je ermee op zoek te gaan naar de interacties die "je vliegtuig" van zijn koers af brengen. Gewapend met deze kennis kun je beter beslissen over de interventies die helpen om je doel te bereiken.'

Merkstrategie bepalen

'Effectief merkmanagement kan niet zonder een gezamenlijke visie op wat het merk is en waar het voor staat. De merkstrategie heeft een bepalende rol die richting geeft aan het werk van de mensen die het merk concreet maken: de campagnemakers, de vormgevers maar ook de productiemensen en de winkeliers. Strategische beslissingen in bedrijven worden genomen door een kleine, invloedrijke groep mensen om het merk heen. Zij bepalen wat de aannames zijn, wat aandacht behoef en wat wordt geloofd. Dat groepje maakt overigens ook zelf deel uit van het systeem: vaak zijn zij, naast de consumenten, daarin een zeer invloedrijke factor. Deze mensen moeten tot een gedeelde visie rond het merk komen en dat is niet gemakkelijk. Het gebeurt al snel dat dit proces gestuurd wordt door de subjectieve meningen en overtuigingen van enkele invloedrijke individuen, die op hun beurt maar een heel klein stukje van de werkelijkheid kennen. Dat is te weinig: om een goed beeld te vormen moet je je openstellen voor observaties en feiten die het gehele merksysteem betreffen.

'Dat lukt alleen als je de tijd neemt om in kaart te brengen wat er allemaal speelt in het merksysteem. Een paar dagen op de hei, dus. Bij Albert Heijn deed men dat vroeger ook: elke maand ging de directie daar een paar dagen om de tafel zitten voor een diepgaand gesprek met hun klanten onder leiding van een psycholoog. Zo monitorde ze de relevante ontwikkelingen. Maar of dat vandaag de dag nog gebeurt... Mijn mede-auteur Sandra Moriarty observeert dat er in Amerika een enorme druk op managers wordt uitgeoefend om de kwartaalcijfers te halen, om doelstellingen te bereiken. Zij waarschuwt voor de te eenzijdige benadering van het "spreadsheetdenken". Zo van: "We stellen een rijtje cijfers op, calculeren de opbrengsten en bepalen de kosten". Die aanpak schiet te ver door: commerciële processen zoals merkenbeleid zijn complex en vragen een diepgaande analyse.'

Merkextensies

'Vooral bij merkextensies zie je nogal eens dat de gevoelens van consumenten niet gerespecteerd worden. We weten allemaal heel goed dat een merk primair bestaat in de beleving van de gebruikers: de betekenis die zij toekennen vertegenwoordigt bepaalde inhoudelijke waarden en normen. In hun beleving behoort een merk ook bij een bepaalde groep producten: het merkdomein. Wie probeert zijn merk uit te rekken buiten de geaccepteerde grenzen, zal bestraft worden. Als je geluk hebt, dan worden de inconsistente uitingen genegeerd maar je kunt ook een complete consumentenboycot over je heen krijgen. Daarom moeten merkenmanagers eerst onderzoek doen als ze buiten hun merkdomein willen treden. Merken zijn lang niet altijd zo elastisch als je zou denken. Bijvoorbeeld bij Virgin, een merk dat staat voor "anti-establishment", "vrijheid", "fun" en "value for money", zie je dat de ene extensie wel lukt en de andere niet. Bij Oil of Olaz, groot in huidverzorging, heeft de extensie naar make-up niet tot de gewenste resultaten geleid.'

Gesamtkunstwerk

'Het managen van een merk is te vergelijken met het schrijven van een symfonie of het bouwen van een kathedraal. Een merk heeft niet alleen een functionele functie: het drukt ook een dieper gedachtegoed uit. Daarom gebruiken we de term >

'Merken zijn lang niet altijd zo elastisch als je zou denken.'

LEZEN OVER MERKEN

'Iedereen heeft wel een mening over merken', stelt Giep Franzen. 'Maar als je beslissingen wilt nemen dan moet je toch over gedegen kennis beschikken. Managers moeten in de eerste plaats voldoende levenservaring hebben zodat zij de informatie in een breder kader kunnen plaatsen. Daarnaast moet je als beslisser de tijd nemen om na te denken, te lezen en opleidingen te volgen op het gebied van merken en merkenbeleid.'

Hieronder staan een aantal recente publicaties van Franzen – deze bieden de nodige handvatten.

- 'The Science and Art of Branding'
G. Franzen, S. Moriarty, M.E. Sharpe,
ISBN 9780765617910

- 'Motivatie: Denken over Drijfveren
sinds Darwin'

G. Franzen, Boom, ISBN 9789059313262

- 'Brand Equity and Brand Value'
Giep Franzen, SWOCC, ISBN
9789076802220

- 'The SWOCC Book of Brand Management Models'

Giep Franzen, SWOCC, ISBN 9076802246

- 'Strategisch Management van Merken'
G. Franzen en M. van den Berg, Kluwer,
9014079885

'Het managen van een merk is te vergelijken met het schrijven van een symfonie of het bouwen van een kathedraal.'

“gesamtkunstwerk”. Dit woord is geïntroduceerd door de Duitse componist Richard Wagner die in zijn opera's muziek combineerde met theater zodat hij zijn toeschouwers in een complete gebeurtenis kon onderdompelen. Later kwam deze term in zwang als concept voor integratie tussen architectuur en interieur, ontworpen in op elkaar aansluitende en samenhangende systemen. In de wereld van vandaag staat “gesamtkunstwerk” voor een holistische benadering van het merk die recht doet aan de fysieke, spirituele, sociale en mentale complexiteit van merkbeleving. Dat gaat niet zonder passie: mensen zoals Steve Jobs van Apple, Philip Knight van Nike en Richard Branson van Virgin hebben de visie en het charisma gehad om hartstochtelijke merken te creëren. Hun merken slagen erin om mensen binnen en buiten de eigen organisatie rationeel te overtuigen en rechtstreeks in het hart raken. Het merk als gesamtkunstwerk is hiervoor een krachtige metafoor. ' ●