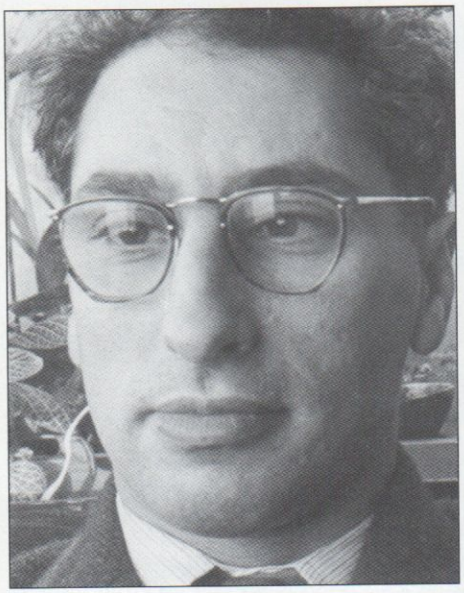
Janny Lok

Hans Ruelle

Hans Ruelle over Harold Ferro

'Merkwaardig, maar een **geweldige** leermeester'



Harold Ferro in 1953

Een serie interviews met oprichters van marktonderzoekbureaus is niet compleet zonder aandacht te besteden aan een van de meest markante mannen uit ons vak: Harold Ferro. 'Betrokken', om niet het woord 'bezeten' te gebruiken als het om onderzoek ging, charmant en op gezette tijden behoorlijk lastig, vooral voor zijn klanten. In 1974 overleed Ferro heel plotseling. Hij werd 62 jaar.

Wie en wat was Ferro? Wie was die man, waar veel mensen misschien wel een beetje bang voor waren. Een man ook, die er als enige marktonderzoeker – voor zover ik weet – in geslaagd is een tweewekelijkse column te mogen schrijven over alles wat hem interesseerde of dwars zat, in het bekendste reclame-tijdschrift van zijn tijd: Revue der Reclame. De antwoorden op deze vragen kunnen maar van één man komen: Hans Ruelle. Hans kwam bij Ferro in dienst in 1964. Hij heeft hem dus tien jaar meegemaakt. En over die tien jaar valt veel te verhalen. Maar ook bureau Ferro - na het tijdperk Ferro - komt aan bod. Hans bleef na Ferro's overlijden bij het bureau en werkte er tot 1999. Tijd dus om Hans Ruelle eens uit te nodigen voor een kopje koffie bij mij thuis.

Jij durfde het dus aan om bij Ferro te gaan solliciteren.

"Ik kende Ferro op dat moment alleen van naam en reputatie. Ik was nieuwsgierig naar hem, niet bang. Bureau Ferro was gehuisvest boven cafe Reijnders op het Leidseplein. Onderweg daar naar toe kwam ik een kennis tegen. Hij vroeg wat ik ging doen en ik vertelde hem dat ik op weg was naar Ferro om te gaan solliciteren. Hij: 'Bij Ferro? Jij? Maar man, daar houd jij het geen week uit.' We sloten een weddenschap, die ik ruimschoots heb gewonnen. Ik heb in mijn leven geen andere baan meer gehad. Ferro nam mij aan, omdat ik ooit in een galerie had gewerkt. Kunst interesseerde hem. Ik kon meteen beginnen. Op mijn eerste werkdag kregen we knallende ruzie. Hij had een vragenlijst over bh's gemaakt en stelde daarin enkele vragen die volgens mij niet juist waren. En dat zei ik hem ook. Het werd een fikse woordenstrijd. Achteraf bleek dat hij mijn optreden wel had kunnen waarderen."

Wat maakte Ferro zo bijzonder?

"Zijn grote betrokkenheid bij alles wat met onderzoek te maken had. Hij hield van dat vak en droeg dat op enthousiaste wijze uit. Ferro heeft ook veel gepubliceerd. Een onderwerp dat hem enorm fascineerde was de na-oorlogse indeling van Nederland in economisch-geografische gebieden. Zijn eerste publicaties daarover stammen uit 1946 (zie kader voor een overzicht van Ferro's publicaties, red.). Een andere grote passie van Ferro was statistiek. Hij hield zich graag bezig met statistische toetsen. Hij maakte toetsen uit de biologie toepasbaar voor het marktonderzoek. Met name interesseerde hem het gebruik van statistische toetsen bij kleine steekproeven. Hij hield veel lezingen, schreef ook veel artikelen en vaak vloeiden er zeer venijnige stukjes uit zijn pen. Hij attaqueerde iedereen die naar zijn mening onderzoek deed dat niet in alle opzichten deugde. Met name het NIPO (in de persoon van Jan Stapel) kreeg er geregeld van langs. Hij was ook heel creatief en kon prachtig knutselen. Voor een Amstel-etikettenonderzoek maakte hij een doosje met luikjes dat je open en dicht kon doen en voor het vitrage-merk Gardisette ontwierp hij zijn beroemde 'gardograaf' (een hulpmiddel voor enquêtrices om vast te stellen of een vitrage-loodveter ingeweven dan wel ingenaaid was). De probleemstelling voor een onderzoek moest absoluut zuiver geformuleerd zijn. Daar stond hij op. Was hij het oneens met de manier waarop een klant de probleemstelling had verwoord, dan zette hij er scherp het mes in. Dat leidde meermalen tot grote onenigheid en ook nogal eens tot het definitieve vertrek van klanten. Zijn passie voor zuiverheid in dit opzicht ging zeer ver. Hij vond het wel jammer daardoor klanten te verliezen, maar hij had liever geen klant dan eentje die z'n probleem niet goed kon formuleren. Dramatische toestanden hebben we daardoor meegemaakt. Hele belangrijke relaties sloe-

gen de deur voorgoed achter zich dicht. Daar stond tegenover dat er klanten waren die met hem wegliepen en hem tot zijn dood trouw zijn gebleven."

Wat trof je aan toen je in 1964 bij Bureau Ferro binnenstapte?

"Een groot vertrek dat in tweeën was gesplitst door een gordijn. Ferro zat aan de ene kant van het gordijn. Jan Dijkstra, die free lance bij Ferro werkte, en ik aan de andere kant. Dan was er nog een klein hokje voor een secretaresse. Ferro was duidelijk de baas. Hij wilde dat ook zijn. Na zijn studie (econometrie aan de Universiteit in Amsterdam) heeft hij eerst een aantal jaren vanuit huis gewerkt. En hij is heel kort in dienst geweest bij Smits Reclamebureau op het Leidseplein. Dat was geen succes, heb ik van hem begrepen. Daarna heeft hij een eigen kantoorruimte gezocht. Aanvankelijk was het een eenmanszaak. Begin jaren zestig heeft hij daar een NV en later een BV van gemaakt. De regeling die ik met Ferro afsprak in 1964 was nogal apart: ik werkte slechts halve dagen en was soms minimaal drie en maximaal negen maanden weg. Met vakantie. Hij ging ermee accoord, maar ik heb toch een paar keer een briefje van hem gekregen met zinnen als 'wordt het misschien zo langzamerhand ook tijd om weer eens huiswaarts te keren, Hans?' Het was een bijzondere relatie, ik kon altijd bij hem terugkomen. Ik zag mijn werk bij Ferro in die jaren als een interessante en leerzame manier om in mijn onderhoud te voorzien. Om voldoende geld te hebben voor een leven, zoals ik dat graag wilde. Dat was overigens in die tijd niet zo ongewoon hoor. Veel reizen, veel lezen, veel meemaken, zo was dat toch in de jaren zestig?"

Kun je iets vertellen over zijn manier van werken?

"Ferro had veel gerenommeerde bedrijven als klant. We deden alle soorten onderzoek die je maar kunt bedenken. Maar Ferro had één credo: hij wilde, als dat maar enigszins mogelijk was, alle geledingen van de bedrijfskolom in een project betrekken. Niet alleen eindgebruikers ondervragen, maar vooral ook de detailhandel. Hij voerde nogal wat opdrachten uit waarbij de detailhandel opdrachtgever was. In die tijd niet erg gebruikelijk. Geld voor onderzoek zat namelijk bij de fabrikant, niet bij de handel. Waarschuwingen van mijn kant dat budgetten daar lastig los te weken zouden zijn, mochten niet baten. Hij voerde in zijn ogen noodzakelijke projecten op detailhandelsniveau liever met verlies uit dan helemaal niet. Zo simpel lag dat voor hem. Bureau Ferro ging al vrij vroeg internationaal. Projecten voor de vitragefabriek Gardisette bijvoorbeeld en iets later ook voor Lego. Jarenlang hebben we voor deze bedrijven Europees onderzoek uitgevoerd en gecoördineerd. Europa hadden we daarvoor in tweeën gedeeld: Ferro bereisde het Zuiden, ik het Noorden. Ferro was een geweldige leermeester. Ik een leergierige gezel. Zijn passie voor het vak heeft hij in zekere zin wel op mij overgedragen. Ik ben bijvoorbeeld heel fanatiek geworden als het om vragenlijsten gaat.

Ferro was een merkwaardige baas. Alles werd precies gedaan zoals het hoorde. Iedereen die daarvoor in aanmerking kwam, stond keurig op een loonlijst, alles moest piekfijn in orde zijn. Ik zal je eens wat geks vertellen. Ferro had slechts enkele onderzoekers in dienst, maar hij had de beschikking over twee secretaresses, een boekhouder, een accountant en een belastingadviseur. Ben je ooit eerder zo'n bureau tegengekomen?"

In 1974 stierf Ferro, hoe ging het daarna met zijn bureau?

"Zijn weduwe heeft in haar positie als enig aandeelhoudster haar voorkeur uitgesproken om het bureau niet te sluiten, maar het voort te zetten onder dezelfde naam. Ze vroeg mij of ik de leiding op me wilde nemen. Dat heb ik na enig nadenken gedaan. Het vereiste een grote omschakeling in mijn persoonlijk leven. Hele dagen werken bijvoorbeeld. Niet meer zelf op reis gaan. Toen ik het bureau overnam, waren we met drie mensen. We begonnen in wezen helemaal opnieuw. Het was in het begin niet altijd even gemakkelijk, maar we hielden het hoofd boven water. We sloegen ook langzaam maar zeker een nieuwe richting in: communicatieonderzoek. Dat sprak ons aan, daar waren we goed in. Honderden spotjes van de overheid hebben we onder de loep gelegd. Bureau Ferro is blijven bestaan en is er nog steeds. En hoe!"

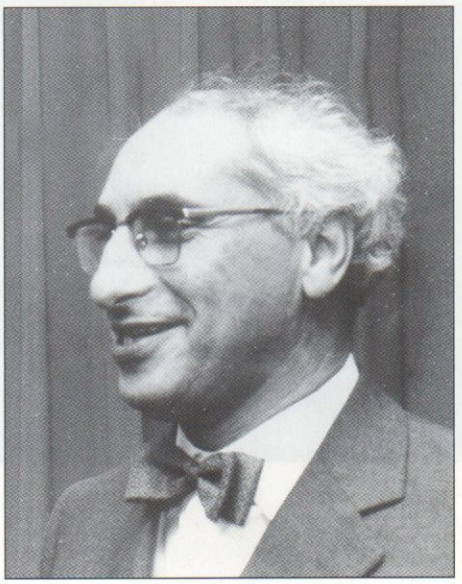
Kun je de betekenis van Ferro voor het vak kort samenvatten?

"Ferro was een man, die een groot deel van zijn leven heeft besteed aan zijn passie: onderzoek doen op de meest zuivere manier. Hij heeft veel gepubliceerd over het vak, onder andere een zeer lijvig boek getiteld: 'Marktonderzoek in de praktijk' (eerste druk in 1959, tweede druk in 1969).

Hij was zeer geïnteresseerd in nieuwe ontwikkelingen en heeft een substantiële bijdrage geleverd in het proces om de aloude tegenstellingen tussen kwalitatieve en kwantitatieve onderzoekmethoden te doorbreken, onder andere door zijn bijdragen getiteld: 'Meten met woorden' in het tijdschrift Revue der Reclame. Zijn invloed op de ontwikkelingen in het marktonderzoek was in zijn tijd behoorlijk groot."

Hoe zag de omzetontwikkeling van Bureau Ferro er uit?

"Geld verdienen was voor Ferro geen doelstelling. Ik kan niet zeggen dat hij geen belangstelling had voor geld, maar het was geen prioriteit. Het ging bij hem louter en alleen om het onderzoek. Hij betaalde niet veel, maar ook niet slecht. En door veel met freelancers te werken was de loonsom ook



Harold Ferro in 1970

niet bijzonder zwaar. In de jaren dat we veel internationaal onderzoek deden was de omzet goed. En vooral constant. We wisten in die periode altijd al wat de omzet voor het komende jaar zou zijn. Onze acquisitiedrang verslapte daardoor. Toen het internationale stuk wegviel hadden we wel even een probleem. Toen ik in 1964 bij Ferro begon was de jaaromzet zo'n anderhalve ton. In 1974, toen ik de leiding van het bureau op me nam, begonnen we als het ware helemaal opnieuw. Aanvankelijk gesteund door een bedrag dat ter beschikking kwam, omdat Ferro een levensverzekering bleek te hebben afgesloten op het bureau. Bij mijn vertrek in 1999 was de omzet van Bureau Ferro ongeveer acht ton en dit jaar wordt minimaal een omzet gehaald van 1.2 miljoen gulden."

Kun je iets zeggen over de eigendomsverhoudingen?

"Tot 1998 was ik 100% aandeelhouder. De huidige directeur van Ferro, Jochum Stienstra, is in 1998 mede-aandeelhouder geworden. Wat later hebben ook de senior-onderzoekers Judith van Male en Frank de Clercq aandelen verworven. In de nabije toekomst ga ik mijn gedeelte aan deze drie mensen verkopen."

DESAN. Van marktonderzoek tot research solutions.

DESAN staat al vijftien jaar voor Marktonderzoek. Letterlijk: 'DESAN Marktonderzoek'.

In vijftien jaar kun je veel bereiken. En we hebben veel bereikt. Zo veel zelfs, dat de vlag de lading niet meer dekte. Dat we in naam misschien nog een marktonderzoekbureau waren, maar in feite al veel meer: uw partner in research.

DESAN Marktonderzoek gaat nu verder onder de naam DESAN Research Solutions.

Omdat wij voor u niet alleen vragen stellen, maar ook oplossingen zoeken.
Door schriftelijke, telefonische en on-line dataverzameling te combineren tot een optimale onderzoeksopzet, bijvoorbeeld.
Door grote aantallen vragenlijsten met behulp van OCR/OMR scantechnieken probleemloos te verwerken.
Door het telefonisch veldwerk in ons callcenter (100 werkstations) zo efficiënt te organiseren dat de uitvoering van uw onderzoek aan uw budget en aan uw planning voldoet.
Door tabellen, grafieken en tekst automatisch te genereren voor een snelle en betaalbare rapportage.
Door alle mogelijkheden van de CAI-software van onze business unit Interview Technology (ruim 120 users binnen en buiten Europa) uit te buiten.
Door gebruik te maken van de laatste kennis en know-how uit internationale datavergelijkings- en R&D-projecten, waaraan DESAN deelneemt en bijdraagt.
Of gewoon door actief met u mee te denken.
Omdat we vragen, verzamelen, verwerken, rapporteren, analyseren, adviseren, ondersteunen, combineren, meedenken.
Omdat we voor veel onderzoeksproblemen een oplossing bieden.
Of eigenlijk: de oplossing zijn.

DE OPLOS

Wat beschouw jij als de belangrijkste beslissing als je terugkijkt op ruim 35 jaar Bureau Ferro?

Hans is een hele tijd stil, zijn hoofd is gebogen. Plotseling gaat het hoofd omhoog, hij kijkt zo ongeveer door me heen, slaat met zijn hand op tafel en zegt luid: "Klein blijven! In een klein, overzichtelijk bureau kun je onderzoeker zijn zonder dat de balans doorslaat naar allerlei managementtaken. Goed onderzoek kunnen doen, zonder afgeleid te worden door allerlei dingen die ook zo nodig moeten, daar gaat het om. Dat wilde Ferro en dat wilde ik ook. Ferro was geen manager, ik trouwens ook niet. En tot mijn grote vreugde heeft Ferro Markt- en Communicatieonderzoek, zoals het bureau nu heet, ook geen plannen groot te worden.

Er is overigens wel een verschuiving opgetreden in de positionering van het bureau. Jochum en de zijnen hebben definitief een keuze voor puur kwalitatief onderzoek gemaakt. Dat lijkt mij een prima idee. Maar als ik er nu zou werken zou ik de pakken computeruitdraaien met kwantitatieve data wel missen. Daar genoot ik altijd erg van. Ik las ze als een roman. Haalde er van alles uit. Heerlijk vond ik dat."

Waar heb je nog meer plezier aan beleefd?

"Dan kom ik toch weer terug op het doen van onderzoek. Iets nieuws uitvinden. Een andere manier van probleembenadering proberen. Een afwijkende vraagstelling verzinnen. Dat vond ik leuk. Ik zal je eens wat vertellen: aan het eind van elk jaar maakten we lijstjes waarop de opdrachten stonden die we in dat betreffende jaar hadden uitgevoerd. Die gaven we vervolgens een schoolcijfer. De hoogte van het cijfer gaf de mate van plezier weer dat we aan een project hadden beleefd. Er bleek een zeer duidelijke correlatie te bestaan tussen een hoog cijfer en een laag rendement. In de onderzoeken waar we plezier in hadden, stopten we veel te veel uren. Iets van die geest heerst gelukkig nog steeds bij Ferro. Ook de nieuwe leiding is van mening dat werkplezier een essentiële factor is voor het leveren van kwalitatief goed werk."

Wat heb je erg gevonden?

"Het overlijden van Ferro was erg. Hij was pas 62 jaar. Stierf in het harnas, zogezegd. Wat ik ook erg heb gevonden is dat je soms moet constateren dat je met een bepaalde collega niet meer verder kunt. Je komt dan in een proces terecht waarin de werksituatie steeds moeizamer wordt. Het eind van het liedje is het vertrek van zo iemand. Dat heeft me wel eens uit mijn slaap gehouden."

Zijn er nieuwe bureaus uit Ferro voortgekomen?

"Nee. Maar je vraag doet mij denken aan Maarten Kleijne. Maarten heeft zo'n twee decennia geleden ruim zeven jaar bij Bureau Ferro gewerkt. Ferro zelf was toen al overleden. Maarten is na een paar uitstapjes bij andere bureaus (Centrum voor Marketing Analyses en Iseo Research, red.) een eigen bureau begonnen in Hilversum. Dat bureau is dus niet rechtstreeks uit Ferro voortgekomen. Ik noem hem hier toch, omdat zijn aanwezigheid bij Bureau Ferro niet onopgemerkt voorbij is gegaan. Hij was bijvoorbeeld nogal richtingbepalend als het ging om het kwalitatieve onderzoek. Een van zijn verdiensten was het creëren van een kwalitatieve unit binnen Ferro. Letterlijk. De installatie van een one-way-mirror destijds was Maartens initiatief. Bij Ferro hebben overigens meer bekende marktonderzoekers gewerkt. Ik denk aan Jan Dijkstra, inmiddels overleden, die al freelance klussen voor Ferro deed, toen ik daar in 1964 binnenkwam. En wat later – maar ook in Ferro's tijd – Herman van Nieuwenhuijzen en Willem van der Meer.

Trouwens: in zekere zin is Ferro zelf een nieuw bureau geworden. Er zijn daar de laat-

DESAN
RESEARCH SOLUTIONS

SING omdat we vragen, verzamelen, verwerken, rapporteren, analyseren, adviseren, ondersteunen, combineren, meedenken

Daarom dus.
'DESAN Research Solutions'

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:
drs. Karin Rutten
DESAN Research Solutions
Raadhuisstraat 46
1016 DG Amsterdam
tel. 020-6201589
info@desan.nl

ste jaren nogal wat dingen veranderd. Ik heb de verhuizing naar de Raadhuisstraat nog net meegemaakt. Er is sindsdien veel vers bloed gekomen. Je ziet ook een verschuiving in het klantenbestand. Minder overheid, meer uit de commerciële hoek. Het is voor mij leuk om te zien hoe er in feite veel kan veranderen zonder dat de essentie van Ferro verloren gaat, zoals een passie voor onderzoek, kwaliteit en het belang van het menselijke aspect daarbinnen. In dit verband is het misschien wel aardig om te vertellen dat Ferro binnenkort aspirant keurmerklid wordt."

Welk bureau zou je graag opgericht willen hebben?

"Zou ik niet weten. Geen, denk ik. Maar ik heb in mijn leven wel een periode gekend, waarin ik het heel leuk zou hebben gevonden onderdeel uit te maken van een groot instituut waar binnen alle richtingen in het marktonderzoek vertegenwoordigd waren. Een multi-disciplinair instituut, waar allerlei combinaties mogelijk zouden zijn. Dat was een hele tijd een droom van me."

Is het volgens jou nu gemakkelijker of moeilijker een bureau te beginnen?

Zonder een moment van aarzeling: "Moeilijker. Opdrachtgevers kijken nu eerst goed in hun archiefkasten of proberen op andere manieren aan gegevens te komen, voor ze naar een bureau gaan. Vroeger lette men veel minder goed op. De bomen groeiden vaak tot in de hemel. Het is nu allemaal veel zakelijker. En de bureaus hebben te maken met problemen die wij vroeger niet hadden. Een belastingdienst die eist dat iedereen (ook interviewers) een plek op de loonlijst krijgt, of een automatiseringstraject dat ineens kuren vertoont. Ik heb overigens tot mijn vertrek in 1999 alle rapporten nog lekker met de hand geschreven!"

Wil je nog iets zeggen tegen de lezers van Onderzoek?

"Probeer de creativiteit van het vak hoog te houden. Neem niet te gauw je toevlucht tot gemakkelijke, traditionele oplossingen. Het uitgangspunt: stel een vraag en noteer het antwoord, is veel te simpel. Als je bijvoorbeeld een respondent een spotje laat zien, wat moet dan je eerste vraag zijn? Moet je eigenlijk in die situatie wel een vraag stellen? Blijf vooral bezig met dat soort afwegingen. Ik heb wel eens het gevoel dat dit niet overal in voldoende mate gebeurt en dat is geen prettig gevoel."

Publicaties van Harold Ferro

1946	Een nieuwe economisch-geografische indeling van Nederland
1946	Taakstelling en taakberekening voor vertegenwoordigers
1951	Statistisch Vademecum
1955	De indeling van Nederland in economisch-geografische gebieden
1958	Rationele Rayonering (met behulp van marktonderzoek, ten dienste van verkoop en reclame)
1958	Marktonderzoek voor de reclame
1959	Eenvoudig marktonderzoek
1959	Marktonderzoek in de praktijk (een in linnen gebonden boek van 385 pag.)
1960	Marktonderzoek voor de detailhandel
1966	Reclamezakboekje
1969	Tweede (herziene) druk van het boek Marktonderzoek in de praktijk
	Vaste columnist van het reclame-tijdschrift ' Revue der Reclame'.