

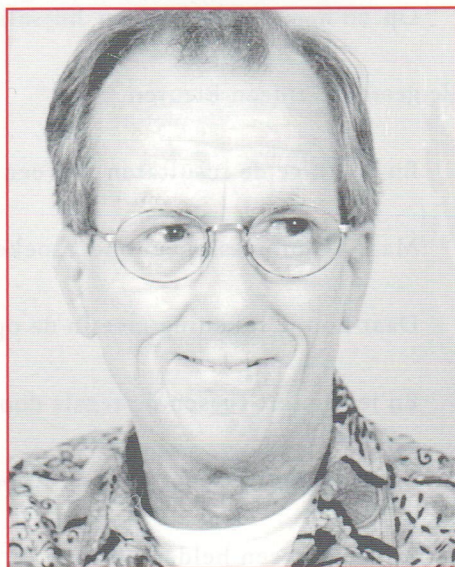


JANNY LOK

Deel 4 van de serie interviews met De Oprichters van de Marktonderzoeksbureau's

'Rob', als jij het nu eens helemaal overnam'

De afspraak met Rob van Leeuwen vindt plaats op zijn huidige werkadres: Research voor Beleid te Leiden. Een gigantisch pand, waar vooral het gebruik van primaire kleuren en de glazen liften me opvallen. Rob legt uit hoe de onderneming in elkaar zit (vier aparte werkmatschappijen en een facilitair bedrijf) en welke plek hij in dit geheel inneemt (bij de werkmatschappij ISEO Marketing Research). Hé, een bekende naam, daar wilde ik het juist over hebben...!



Hoe zit dat nu precies, ISEO en Rob van Leeuwen?

Ja, dat is een heel verhaal; het begint in 1973. In dat jaar ging Makrotest failliet. Ik werkte daar toen zo'n vijf jaar als projectleider en stond - met vele anderen - ineens op straat. Ik had een tip gekregen dat er in Bussum een klein bureau voor marktonderzoek was dat geleid werd door een meneer Nijstad; het gerucht ging dat hij een tweede man zocht. Ik dacht: nooit geschoten, altijd mis en ging op bezoek in Bussum. Nijstad vertelde me dat zijn bureau (ISEO) al zo'n zes jaar bestond, maar dat hij in die zes jaar zeker twee keer op de rand van faillissement had verkeerd. Bovendien zei hij met enig satanisch genoegen dat hij er in was geslaagd in diezelfde periode twee voorgangers van mij het gekkenhuis in te krijgen. Dat intrigeerde mij buitengewoon, dat zou mij niet overko-

men. Het gesprek verliep verder fantastisch; het was een hele boeiende man, hij was heel gemakkelijk met geldzaken, gaf me meteen een auto van de zaak. Kortom: we sloten een deal.'

Waarom naar zo'n klein bureau en niet naar het bedrijfsleven of een qua grootte met Makrotest vergelijkbaar bureau?

'Je staat in-eens op straat en je denkt: er moet toch brood op de plank komen. En dan krijg je zo'n tip en dan denk je daar verder niet zo erg over na; ik tenminste niet. Ik was blij dat er een mogelijkheid was snel aan de slag te kunnen.'

Hoe verging jou het 'tweede man' zijn?

'We kregen al heel snel problemen over het personeelsbeleid. Toen ik er kwam, werkten er een halve kip en een paardekop. Ik wilde - met een groot woord - 'saneren' en een paar goede mensen aantrekken. Daar zocht ik - wat hij noemde - Amsterdamse types voor uit.'

Wat zijn dat: Amsterdamse types?

'Mensen die geen blad voor hun mond nemen, met weinig gevoel voor status. Die zich steeds afvragen of ze wel zinnig bezig zijn en het anders verdommen. Mensen als Mark Wessels en Mickey Vunderink. Nijstad had daar mensen zitten die heel volgzzaam waren; dagenlang stil zaten te werken, zonder dat ze zich afvroegen wat ze eigenlijk aan het doen waren. Na een jaar (1974) zei Nijstad opeens: 'Rob, als jij het nu eens helemaal overnam.' Ik schrok me te pletter. Had er stiekem wel eens van gedroomd maar nu het werkelijkheid werd moest ik toch wel even slikken. Kan ik dat wel, red ik dat? Het duurde niet lang tot ik zei: 'O.k. ik doe het.'

Gevoel versus verstand

'Ik heb die beslissing heel gevoelsmatig genomen. Had er zin in. Wou er tegen aan. Geen businessplannen, geen gesprekken met klanten. Thuis er over praten en daarna: gewoon doen en maar zien waar het schip strandt.'

1975: een belangrijk jaar. ISEO = Rob van Leeuwen = Koningslaan = Bussum
'In 1975 zijn we met ISEO naar een mooie villa aan de Koningslaan verhuisd. Daar is Nijstad niet meer geweest. Dat beschouw ik ook als het beginjaar van mijn 'leiderschap', hoewel ik formeel pas in 1978 eigenaar/enig-aandeelhouder ben geworden. Dat die onderhandelingen drie jaar duurden, heeft vooral te maken met het stellen van prioriteiten; omzet ging steeds voor en soms zagen we elkaar maar eens of hooguit tweemaal per jaar en dan schiet zoiets niet echt op.'

Aanleiding?

'De echte aanleiding was de zin die Nijstad in 1974 uitsprak: 'Rob, als jij het nu eens helemaal overnam.' Ik veronderstel dat het er ooit toch wel van gekomen was, want hij liet in de praktijk alles al aan mij over, maar die zin heeft wel als een katalysator gewerkt.'

Rechtsvorm?

'Nijstad had een eenmanszaak; daar heb ik in 1978 een B.V. van gemaakt. Daarna is het altijd een B.V. gebleven met mijzelf als eigenaar/enig-aandeelhouder. In de beginjaren werkten er mensen die daar geen belangstelling voor hadden of wat mij betreft niet voor aandelen in aanmerking kwamen, uitgezonderd een korte periode waarin een beperkt aandelenpakket in handen was van drie medewerkers. Het was eigenlijk nooit een punt van bespreking, noch van mijn kant noch van de kant van de medewerkers. Het was echt mijn O, zo voelde ik dat en zo voelde - geloof ik - iedereen dat.'

Situatie 1978 versus 1992

'In 1978 stonden er zes mensen op de loonlijst en was de omzet circa zes ton. Op de top (1992) werkten we met twintig man en haalden we ruim drie miljoen. In datzelfde jaar begon er een kentering. Mensen gingen weg en ik raakte met ISEO weer in een dip; min of meer vergelijkbaar met een gigantische dip in 1982, maar toch anders omdat de dip in 1982 de hele branche betrof. In 1992 was er meer sprake van een ISEO-dip. Eind 1992 waren we nog met circa tien man over. En toen voltrok er zich langzaam maar zeker een verandering in mij; ik merkte dat ik het niet goed meer op kon brengen ISEO nog een keer op te stuwen in de vaart der volkeren.

Ik zag in dat ik in wezen te weinig zakenman ben. Ik ben gek van mijn vak, ik wil scoren, ik wil goed werk afleveren. Ik kan mijn crew inspireren, maar ik ben niet goed in staat een fundament voor een bedrijf te bouwen.

In al die jaren ben ik er nooit in geslaagd een behoorlijk eigen vermogen te creëren. Ik heb geleerd eerlijk naar mezelf te kijken en vast te stellen waar ik wel en waar ik niet goed in ben. Logisch dat ik om ging kijken naar een overnamepartner. Dat werd Research voor Beleid. Binnen een van de werkmaatschappijen van RvB werk ik nu. De naam: ISEO Marketing Research.'

Wat was in die periode van bijna twintig jaar 'baas' van ISEO je belangrijkste beslissing?

Zonder een seconde van aarzeling:
'De overgang naar Research voor Beleid in 1994. Een dramatische beslissing. Zo heb ik dat toen gevoeld en zo voel ik dat nog steeds. Je verlaat Bussum, je verlaat de Koningslaan, dat prachtige pand en: je raakt - laat ik het woord maar noemen - je macht kwijt. Ja, dat is zeker mijn belangrijkste beslissing geweest.'

Waarom nam je 'm dan toch?

'Omdat ik het spuugzat was. Ik was het zo ontzettend zat die last op mijn schouders, die verantwoordelijkheid, ik was moe. En wat het allerergste was, al mijn creativiteit was verdwenen. Ik heb in die bijna twintig jaar wel vaker dips gehad, maar ik wist dan altijd iets te bedenken waardoor ISEO en ikzelf weer verder konden. En die creativiteit was er in 1994 niet meer. Ik wist niets meer te bedenken. Jacques (Reniers, JNL) zei vroeger soms tegen mij: 'Rob, het ziet er nu misschien even niet zo florissant uit, maar ik ben er van overtuigd dat jij wel weer een oplossing vindt; jij weet er absoluut weer een mouw aan te passen.' Nou, dat kon ik nu niet meer. Het was op en ik was op. Leeg, geen ideeën, vreselijk. En ik dacht ook: stel dat ik toch nog weer een oplossing vind. Dan zit ik misschien over tien jaar weer in dezelfde situatie. Dan ben ik 62 en wat dan? Nee, als ik er mee wil kappen moet ik het nu doen.' Kijkt me opgelucht, bijna blij aan: 'Vandaar dus.'

Waar heb je in de afgelopen twintig jaar het meeste plezier aan beleefd?

'Aan het steeds bekender worden van ISEO. Ik heb al die jaren keihard gewerkt aan het imago van ISEO als een bureau dat kwalitatief hoogwaardig onderzoek levert en als een wat creatief bureau. Dat beeld heb ik getracht naar buiten te brengen onder andere met voor die tijd opvallende campagnes. En waar ik dan een klap van kreeg was als ik merkte dat de boodschap overkwam. Ik herinner mij een ESOMAR-congres, waar 's avonds aan het diner een mij tot dan toe onbekende Nederlandse onderzoeker tegen me zei: 'Zo'n bureau als jij hebt, dat lijkt me leuk om bij te werken.' Nou ik biecht het eerlijk op: dat zinnetje vergeet ik mijn leven niet meer. Op zo'n moment ben ik best een beetje trots op wat ik heb opgebouwd. In de markt als bureau meetellen, dat vond ik prachtig.'

Wat heb je erg gevonden?

'Als ik die vragen van jou in me om laat gaan dan denk ik: wat mishandelen wij onze respondenten toch. Wat een moeilijke vragen zijn het soms. En dan te bedenken dat ik deze vragen van te voren wist! Die arme respondenten krijgen het vaak zwaar te verduren. En wij als vragenlijstenmakers maar denken: goh, goeie vraag zeg, mooi bedacht.

Maar terug naar je vraag: wat heb ik erg gevonden? Ik heb erg gevonden dat ik er nooit in ben geslaagd een goede sparring partner, een goede tweede man te vinden. ISEO is eigenlijk altijd het bureau van Rob van Leeuwen gebleven en het dubbele is natuurlijk dat ik dat in wezen ook wilde. Toch heb ik al die jaren naarstig gezocht naar zo'n man of vrouw. Jacques (Reniers) bleef zeven jaar en verdween toen naar Douwe Egberts; Chris (de Boer) bleef vier jaar. Op de één of andere manier kon ik zo iemand niet blijvend binden of maakte ik zelf een verkeerde keuze. Het zal wel voer voor psychologen zijn.

Ik heb overigens in mijn bureau wel heel lang een echt maatje gehad, Dorien Willing. Zij leidde officieel het veldwerk bij ISEO, maar ze was veel meer. Zeer sfeerbepalend, binnen en buiten ISEO; een 100% vertrouwensrelatie. Toen Dorien ISEO verliet (1989) heb ik dat als een ramp ervaren. Ik heb het daarna vaak gezegd. Na Dorien is ISEO nooit meer helemaal de oude geworden.'

Welk huidig bureau zou je graag opgericht willen hebben?

'Ik heb altijd een rijtje van drie bureaus als een soort voorbeeld gezien: Veldkamp, Centrum en R&M. Daar overheerst voor mijn gevoel de liefde voor het vak, ongeveer zoals ik dat ook voel. Bureaus met onderzoekcultuur, waar het lekker werken is. Iedereen zit altijd met het dilemma kwaliteit ten opzichte van winst; bij deze bureaus staat de kwaliteit van het werk volgens mij voorop. Dat vind ik mooi; niet altijd alles ondergeschikt maken aan de winst. Die drie bureaus waren er al toen ik begon. Ik heb geprobeerd van ISEO zo'n soort instituut te maken. Later heb ik aan dit rijtje Motivaction toegevoegd; daar voel ik ook heel sterk diezelfde liefde voor het vak. En heel recent is het 'nieuwe NIPO' daarbij gekomen. Van een gigantische grijze muis en een zeer winstgerichte attitude is het NIPO opgeschoven naar een toonaangevend full-service instituut met een menselijke, warme uitstraling. Petje af voor zo'n prestatie.'

Lijkt het je anno 1996 gemakkelijker of juist moeilijker een bureau op te richten?

'Dat zal niet veel uitmaken. Als je er met een paar dertigers hard tegen aan gaat, zal het lukken. Dan vind je klanten, dan is er werk. Dat is altijd zo geweest en dat is nu - anno 1996 - nog net zo.'

Janny Lok