



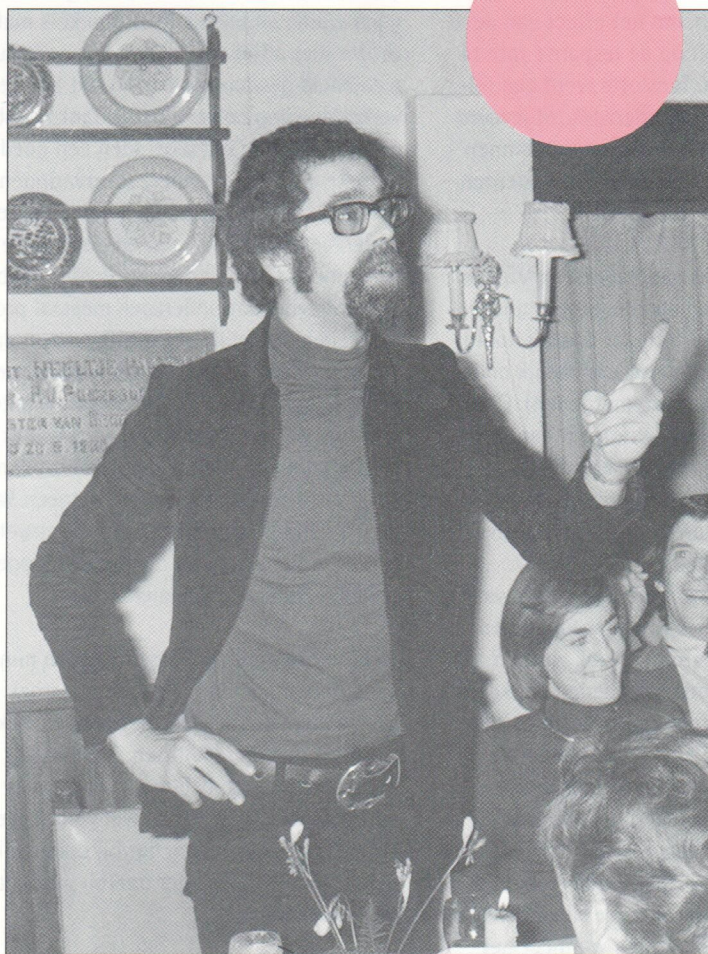
JANNY LOK

De oprichters van de marktonderzoekbureaus (deel 5): Henk Lange

‘Meneer heeft zeker doorgeleerd voor rekenen’

Een interview met Henk Lange, een van de drie oprichters van Centrum voor Marketing Analyses, is voor mij een thuiswedstrijd. Ik ontving hem daarom ook heel graag bij mij thuis. Met koffie, en vooral niets er bij. Want 's ochtends kan Henk niet eten. Lunchen daarentegen des te beter! Dat deden we dan ook uitgebreid. Als vanouds, in de Oesterbar op het

Leidseplein. Van 1970 tot 1990 waren we collega's bij Centrum voor Marketing Analyses. Verschillen van inzicht hebben de ontwikkeling van een hechte vriendschap nooit in de weg gestaan.



Henk Lange anno 1974, bij de viering van het tweede lustrum van Centrum

Aantal interviews per onderzoekvariabele

Interviewlengte

10 minuten	640
20 minuten	640
30 minuten	640

Melden van interviewlengte

Melden	960
10 minuten	320
20 minuten	320
30 minuten	320
Niet melden	960

Beloning

Beloning	960
\$ 2	320
\$ 5	320
\$ 10	320
Geen beloning	960

Bedankkaart

Gestuurd	960
Niet gestuurd	960

Na afloop van het veldwerk werd aan de veldwerksupervisors verzocht iedere interviewer te evalueren, om het effect van de interviewer kwaliteit op de response rate te kunnen vaststellen. Tenslotte werd een follow-up tevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder een groot deel (1168) van de binnen het hoofdonderzoek bereikte respondenten.

Enkele conclusies

Bij publieksonderzoek binnen de VS geldt dat jaarlijks een toenemend aantal huishoudens wordt bereikt. Het gaat daarbij hoofdzakelijk om telefonisch en schriftelijk onderzoek (de meest gebruikte methoden). Omdat steeds meer interviews worden afgenomen, bestaat de zorg dat het telkens dezelfde huishoudens zijn die worden bereikt, waardoor mogelijk een groep van 'survey-savvy' consumenten ontstaat.

De aantallen gerealiseerde interviews stijgen, maar ook het aantal weigeringen. Het blijkt dat weigeringen vaak worden bepaald door de omstandigheden (verkeerd tijdstip, geen tijd, niet geïnteresseerd in het onderwerp etc.) en niet door structurele factoren. Daarbij moet overigens worden aangetekend dat degenen die normaal niet meewerken aan onderzoek waarschijnlijk ook minder geneigd zijn mee te werken aan het CMOR-onderzoek. Verder blijken weigeringen vaker voor te komen wanneer het interview langer dan 10 minuten duurt en ook wanneer de (langere) interviewduur in de introductietekst wordt gemeld.

Uit de vragen naar de bereidheid tot toekomstige medewerking blijkt dat de meeste respondenten wel een zekere bereidheid tonen om ook in de toekomst mee te doen.

De meeste respondenten geven overigens aan dat ze 'redelijk bereid zijn' en niet 'zeer bereid'. Wat men eigenlijk bedoelt te zeggen, is dat men zal meewerken wanneer de omstandigheden goed zijn (goed tijdstip, interessant onderwerp, etc.).

Het gebruik van incentives ligt nog steeds op een vrij laag niveau, maar is duidelijk aan stijging onderhevig. De vraag is waarom, want uit het onderzoek blijkt dat het zeer de vraag is of incentives responsverhogend werken. Het effect van incentives blijkt gering te zijn, hoewel incentives wel de attitude tegenover toekomstig onderzoek positief beïnvloeden. Deze positieve attitude wordt verder versterkt wanneer de incentive vergezeld gaat van een bedankkaartje. Aan het versturen van bedankkaartjes zijn natuurlijk ook kosten verbonden. Verder moeten namen en adressen worden verzameld, wat consequenties heeft voor de geloofwaardigheid van de claim van verrouwelijkheid van de onderzoekresultaten.

Uit het onderzoek blijkt dat in de contactfase de onderzoekdoelstelling meestal goed wordt uitgelegd. Onderzoekers maken echter niet altijd duidelijk dat de vertrouwelijkheid gewaarborgd is en dat het geen verkoop poging betreft. Desondanks hebben consumenten in het algemeen een goede indruk van eerdere onderzoekervaringen. Zij zijn van mening dat product- en dienstenonderzoek nuttig kan zijn en ook dat het de consument voordelen biedt. Verder hebben zij het gevoel dat onderzoek meestal professioneel en duidelijk wordt uitgevoerd; dat wil zeggen dat vragen en instructies gemakkelijk te begrijpen zijn. Er bestaan wat twijfels over de interviewlengte en over het contactmoment. Ook wordt onderzoek niet altijd als interessant ervaren, hetgeen kan liggen aan het onderwerp, aan de structuur van de vragenlijst, aan overbodige vragen, te veel gebruik van schalen etc.

Politieke opiniepeilingen worden minder goed ontvangen dan productonderzoek. Er bestaat twijfel voor wat betreft de bruikbaarheid van de resultaten. Men vraagt zich zelfs af of onderzoeksbureaus de privacy van participanten in dit geval wel voldoende beschermen. Dit thema ligt bij opiniepeilingen kennelijk gevoeliger dan bij product- en dienstenonderzoek.

Telefonisch onderzoek zal het niet gemakkelijk krijgen in de toekomst: consumenten verwarren onderzoek met telemarketing-acties, antwoordapparaten worden in toenemende mate gebruikt om gesprekken te screenen, en speciale telefoondiensten om ongewenste telefoontjes te screenen rukken op. Het CMOR-onderzoek gaat

thema NON respons

in op elk van deze onderwerpen.

In de VS blijken telemarketeers effectiever te zijn in hun pogingen om huishoudens te bereiken dan onderzoekers. Hoewel veel consumenten deze telefoontjes als vervelend ervaren, beoordelen bijna evenveel consumenten ze als 'plezierig'. Dit heeft voor een deel te maken met het toenemend gebruik van persoonlijke operators in plaats van voice response systemen (!). Verder stijgt het aantal geslaagde verkoop pogingen. Dit geeft aan dat telemarketeers erg hun best doen om de kwaliteit van hun contacten met consumenten te verbeteren. Toch blijft het verkooppraatje onder het mom van marktonderzoek een groot probleem: bijna een derde van de respondenten zegt hiermee te maken te hebben gehad in het afgelopen jaar.

Antwoordapparaten zijn inmiddels doorgedrongen tot tweederde van de huishoudens in de VS. De helft van deze groep gebruikt het apparaat om telefoontjes te screenen (dit cijfer is stabiel). Dat betekent dat tenminste een derde van alle huishoudens moeilijk te bereiken is door middel van telefonisch onderzoek. Een derde deel is trouwens nog een conservatieve schatting omdat veel huishoudens met een antwoordapparaat waarschijnlijk niet bereikt zijn door het CMOR onderzoek.

Nog maar weinig consumenten gaan op dit moment in op het aanbod om gebruik te maken van commerciële Call Blocking of Distinctive Ringing-diensten (waarbij onderzoeksbureaus en andere lastige telefoontjes op voorhand worden afgevangen). Voor 'Caller ID', waarbij je kunt zien wie er belt, begint geleidelijk enige belangstelling te ontstaan. Dit zou er in de toekomst toe kunnen leiden dat een fors aantal huishoudens onbekende nummers zal uitscreenen ●

Marianne Wenneker is werkzaam bij het Instituut voor Telefonisch Marktonderzoek (ITM B.V.)

De volledige onderzoekresultaten van de CMOR Respondents Cooperation Study, inclusief alle tabellen, zijn (tegen betaling van \$25) verkrijgbaar bij CMOR, 170 North Country Road, Port Jefferson, NY 11777. Telefoon (516) 928-6206. Fax (516) 928-6041.

Waarom Centrum voor Marketing Analyses; je had toch een enige baan bij het Nipo?

'De wezenlijke beslissing om Centrum op te richten stoelt op 'stoerdoenerij'. We zouden iedereen in het vak wel eens een poepie laten ruiken.'

Lijkt me niet zo'n valide motief; valt het uit te leggen?

'Zeker wel. Het kwam - ik spreek nu over 1964 - nogal eens voor dat mijn toenmalige vrouw en ik - beiden in verband met politieke activiteiten - 's avonds weg moesten. Dan hadden we oppas nodig voor ons dochtertje. Op een gegeven avond gebeurde dat weer en de oppas was Arie van der Zwan, mijn vriend, studiegenoot en kameraad. Wij kwamen zo tegen twaalf uur thuis; Arie had inmiddels de fles Bokma behoorlijk geraakt. Ik ging nog even gezellig bij Arie en de fles zitten; we kregen het over van alles. Natuurlijk over de politiek, maar ook over het vak. In die tijd hoorde je van collega's vaak het geluid: 'Ik ga nog 's voor mezelf beginnen.' Maar doen, ho maar. Mede door die borrels begonnen we hartelijk te lachen om al die halve zachten en riepen - het was toen drie uur 's nachts en de fles leeg -: 'Waarom doen wij dat eigenlijk niet?' We besloten de avond met de afspraak dat we dit niet in dronkenschap hadden gezegd, maar dat we het echt meenden en het dus ook gingen doen.'

En hoe was dat toen je de volgende ochtend wakker werd?

'Ja, toen dacht ik: durven wij dat wel. Maar in de socialistische beweging hadden we geleerd 'soldaat' te zijn; we konden dus niet meer terug.'

Soldaat?

'Ja, dat betekent zoveel als: een man een van, een woord een woord. We moesten dus meteen aan de slag.'

Praten met 'de bazen'

'Arie zat bij Presearch, een onderzoeksinstituut dat 100% gekoppeld was aan het reclamebureau Prad. Zijn baas was Mijnard Scheers. Ik zat bij het Nipo, waar Jan Stapel en Wim de Jonge de scepter zwaaiden. Beiden hadden we heel leuke banen: beiden hadden we er nog lang niet genoeg van. Maar na die nacht moesten we wel. Arie sprak met Mijnard en ik vertelde Jan en Wim dat ik wegging om met Arie een eigen instituut te beginnen.'

Lieten ze je zo maar gaan?

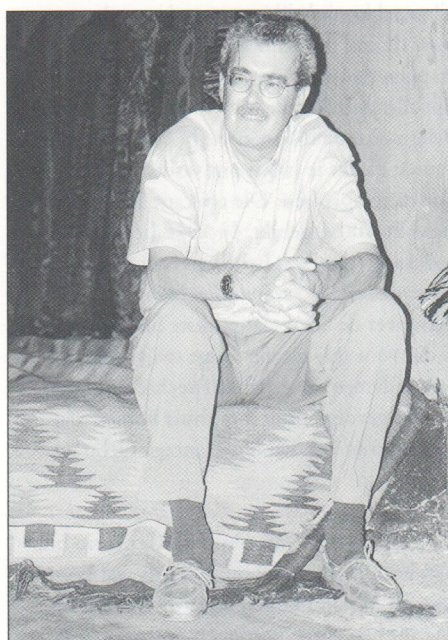
'Nou nee; ze zeiden: 'Dat is vreselijk jammer, waarom doe je dat nou, je kunt toch gewoon lekker hier blijven werken, het gaat toch goed' en woorden van gelijke strekking. Maar ik vertelde dat we dat nu eenmaal hadden afgesproken en dat we dat dus ook deden.'

En toen: honger geleden?

'Nee. Wat er toen allemaal gebeurde, houd je niet voor mogelijk. Ik weet niet of je het geluk of toeval moet noemen, maar we hadden vrijwel direct een project.'

Stichting Speurwerk betreffende het Boek

'Nipo had (heeft trouwens nog) een klant die luistert naar de fantastische naam Stichting Speurwerk betreffende het Boek. Dat was mijn account, zoals we dat later zijn gaan noemen. Ik deed veel onderzoek voor ze. Op dat zelfde moment wilden ze een econometrisch model dat antwoord zou geven op de vraag hoe de markt voor boeken er in 1970 uit zou zien (over zes jaar dus). Ik zou dat doen, maar had daar de hulp van - bijvoorbeeld Arie - bij nodig. Ik zei tegen Jan Stapel:



Henk Lange anno 1996

'Als ik dat nou eens samen met Arie doe.' Jan antwoordde: 'Goed, neem dat project dan maar mee, wij kunnen dat toch niet.'

Hans van Schravendijk

'Tijdens onze 'brainstorms' over de eigen toko zei Arie: 'Wij zijn twee econometristen, daar kan je geen instituut mee bouwen. Er moet een psycholoog bij komen. Bij Presearch werkt Hans van Schravendijk, ik vraag wel of hij mee doet.' Hans aarzelde niet en gedrieën schreven we toen een schitterend voorstel voor de Stichting Speurwerk. We kregen de klus en wel voor f 25.000! Heel veel geld als je bedenkt dat er geen kosten voor veldwerk af hoefden. Het was een pure deskresearch/ secundaire analyses klus. Prachtig.'

Oprichting: september 1964 in plaats van 1 mei 1965

'We hadden - heel symbolisch natuurlijk - op 1 mei 1965 officieel willen starten. Door deze opdracht kwam alles in een stroomversnelling en begonnen we al in september 1964 met het eigen instituut.'

Einde van Presearch

'Mijnard Scheers zag zowel Arie als Hans vertrekken en dacht: 'Waar haal ik nou weer twee van die bekwame doctorandussen vandaan.' Hij kwam tot de conclusie dat hij wellicht beter als marketing- en marktonderzoekadviseur verder door het leven kon gaan; het daarvoor benodigde onderzoek kon hij dan voortaan bij ons inkopen. Hij was al een hele tijd van mening dat marktonderzoeksinstituten in wezen niet gelieerd behoren te zijn aan reclamebureaus. Dat maakte zijn beslissing gemakkelijker.'

Enquêtecorps: 300 personen

'De hoogste baas van Prad - de heer Aaronson - vond het eigenlijk wel een goed idee en bood ons het enquêtecorps van Presearch aan: 300 man sterk. Wij moesten maar zeggen wat zo iets moest kosten. Wij gingen rekenen; wat kost werving, onderhoud etc.; wisten wij veel. Ik ging naar Aaronson en zei dat we f 3.000,- wilden betalen, een tientje per enquêteur. Aaronson sprak toen de historische woorden: 'Meneer heeft zeker doorgeleerd voor rekenen.' Enfin, hij ging akkoord.'

De start

'We stortten alle drie f 4.000,- uit eigen zak en we kregen zoals gezegd f 25.000,- voor onze eerste opdracht. Prad wist nog een paar etages op de Stadhouderskade en daar mochten we tegen betaling van een niet al te gekke huur wel in. We hadden het hoofd veldwerk van Presearch - Ger de Winter, nu werkzaam bij Intomart - overgenomen en een secretaresse in dienst genomen. En dat was het dan! Vanaf het begin hadden we opdrachten; het ging fantastisch. Alles is ons eigenlijk in de schoot geworpen.'

Rechtsvorm?

'In die tijd was er maar één rechtsvorm: een N.V. Een zwager van Hans was notaris in Rotterdam en die maakte voor ons keurige statuten.'

En: houd je nog steeds vol dat 'stoerdoenerij' het enige motief was om een eigen bureau te starten?

'Nou nee, niet helemaal. Zowel Arie als ik hadden wel een beetje onvrede met de manier waarop de instituten waar we werkten, onderzoek deden. Niet slecht, maar in onze ogen nogal eenzijdig. Nipo deed in die tijd bijvoorbeeld heel weinig aan kwalitatief onderzoek en helemaal niets aan moderne econometrische analyses. Wij wilden proberen minder eenzijdig te werken.'

De Centrum-formule

'Wij wilden een formule. Wij wilden alle mogelijke analyses ten behoeve van de marketing gaan uitvoeren. Niet alleen op maandagavond heel veel huisvrouwen over heel veel producten lastig vallen, maar naast huisvrou-

wen-onderzoek ook deskresearch doen, secundaire analyses op bestaand materiaal verrichten en mensen interviewen die niet tot de eindgebruikersgroep behoren. De naam was daarom ook snel gevonden: het moest een centrum voor marketing analyses worden. Veelzijdig, deskundig, creatief.'

Centrum in 1964 versus 1990, het jaar dat je wegging

'We begonnen met vijf mensen en hadden een omzet van een paar ton. In 1990 werkten er bij Centrum circa zestig mensen; de omzet was toen circa tien miljoen gulden.'

Wat zie je - in die periode van 26 jaar - als je belangrijkste beslissing?

Zonder een moment van aarzeling: 'Het strategische proces rond decentralisatie en centralisatie dat we bij Centrum hebben doorgevoerd.'

Leg eens uit?

'Wij hebben er als Centrum op een gegeven moment heel bewust voor gekozen om de specialismen binnen het vak te institutionaliseren en als aparte bedrijven op de markt te zetten. Het werden BV's met een eigen naam, een eigen directie, een eigen pand, een eigen personeels- en winstuitkeringsbeleid.'

Andere instituten noemden dat 'afdelingen', waardoor ze - volgens ons - op de markt bekend raakten als bureaus 'die ook een beetje doen aan ...' vul maar in: kwalitatief, distributief, industrieel etc. Dat wilden wij absoluut voorkomen.'

Voorbeeld?

'In 1969 hebben we bijvoorbeeld Systeem B.V. opgericht. We ontdekten dat lang niet alle potentiële klanten behoefte hadden aan onderzoek volgens de 'Centrum-aanpak'. Dat is het bieden van oplossingen voor tamelijk tot zeer ingewikkelde onderzoeksvragen. Resultierend in omvangrijke, soms lastige rapporten en fraaie presentaties. We wisten dat er daarnaast een interessante markt was voor kwalitatief hoogwaardig, eenvoudig, 'recht-op-en-neer'-onderzoek. Gewoon tabellen leveren of desnoods vragenlijsten, waarvan de personalia waren verwijderd. Daarom hebben we Systeem opgericht. In de zeventiger jaren gevolgd door Indis (distributief en industrieel onderzoek), Invent (kwalitatief onderzoek) en Tecmar (technisch-industrieel onderzoek). De strategie lukte: het werden stuk voor stuk bloeiende bedrijven.'

En toen? Je hebt het over een proces van decentralisatie én centralisatie

'Op een gegeven moment werd het wat onoverzichtelijk en inefficiënt. Al die verschillende locaties bijvoorbeeld bleken op den duur niet alleen maar voordelen op te leveren. In 1976 hebben we toen alle BV's weer verenigd in één - schitterend - pand aan de

Plantage Middenlaan. Nu precies 20 jaar geleden. Alle disciplines die in staat waren gebleken zich een eigen plek op de markt te veroveren terug op één plek.

Voor de klanten een heel sterk aanbod: in één pand kon men voortaan de beste kwaliteit inkopen, ongeacht de onderzoeksvraag en het daarbij behorende specialisme.

Eén groot, sterk team; financiële stevigheid en deskundigheid uitstralend, dat was de achterliggende gedachte. De BV's bleven binnen het pand nog een hele tijd onder eigen naam opereren, maar zaken als personeels- en winstuitkeringsbeleid zijn toen als snel gecentraliseerd.'

Dat zal niet eenvoudig geweest zijn

'Nee, dat was het zeker niet. Het waren allemaal koninkrijkes geworden en het was voor de een moeilijker om van de troon te stappen dan voor de ander. Dat heeft natuurlijk alles met karakters te maken. En het werd helemaal moeilijk toen we besloten de namen van de markt te halen om verder als Centrum Groep te opereren. Die operatie is niet voor de volle 100% gelukt. In 1978 heeft Indis het pand verlaten. Dat heb ik persoonlijk als een grote nederlaag ervaren. En toch: als je het hebt over de allerbelangrijkste beslissing, dan is dat voor mij zonder enige twijfel het proces van 'iedereen voor zichzelf vechten op de markt' gevolgd door 'het thuis komen van sterke units' binnen het Plantage Gebouw.'

Waar het je het meeste plezier aan beleefd?

'Het bouwen van één sterk Centrum binnen het Plantage Gebouw. Dat is wat hoor; zo'n groot pand kopen tegenover Artis! En daarbinnen al die koningen proberen te laten samenwerken. Het begeleiden van dat proces heb ik heel moeilijk, maar ook heel boeiend gevonden. Eenheid smeden, met vallen en opstaan.'

Wat heb je het ergst gevonden?

'Zakelijk: het weggaan van Indis. Het feit dat ik niet alles bij elkaar heb kunnen houden.'

Persoonlijk: de dood van Rob van Kranen. Hij was mijn kameraad en vriend vanaf 1969.'

Zijn er andere bureaus ontstaan uit Centrum?

'Ja, Indis is onder diezelfde naam en leiding doorgegaan na het vertrek uit het Plantage Gebouw. En verder het bureau van Kees ter Woort. Kees is op een gegeven moment voor zichzelf begonnen; dat gebeurde in de tijd toen we met Nielsen gingen praten. Dat zag Kees niet zitten.'

Welk huidig bureau zou je graag opgericht willen hebben?

'Geen enkel.'

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

'Moeilijker, véél moeilijker. In de eerste plaats omdat de markt voor marktonderzoek veel minder snel groeit dan in 1964, toen wij gestart zijn. Wij hoefden eigenlijk nooit aan acquisitie te doen; de telefoon rinkelde vanzelf. In de tweede plaats omdat je vandaag de dag een behoorlijk bedrag moet meebrengen als je een multidisciplinair bureau als Centrum van de grond wilt tillen. Dat is bijna niet meer te financieren. Volgens mij is het aantal bureaus de laatste tijd ook niet echt gegroeid. Zie je eerder bureaus samengaan? Zoals Inter/View en NSS/Marktonderzoek bijvoorbeeld?'

Wil je nog iets zeggen waar we het niet over gehad hebben?

'Het is misschien voor de geschiedschrijving wel aardig om te vertellen dat Centrum binnen het Plantage Gebouw niet alleen alle marktonderzoekdisciplines onder één dak heeft verenigd, maar dat we daarnaast geprobeerd hebben 'verwante' disciplines aan te trekken. Wij zijn in die context samenwerkingsverbanden aangegaan met een organisatie-adviesbureau, een trainings-instituut en een selectie- en wervingsbureau.'

De bedoeling was de klant een heel groot pakket aan diensten aan te bieden, binnen en buiten het marktonderzoek. Dat heeft vriendschappen, geld en kennisverbreding opgeleverd, maar de eerlijkheid gebiedt te zeggen dat de beoogde 'kruisbestuiving' is mislukt.

Ik vraag me nog steeds af waarom het niet heeft gewerkt. In ieder geval heeft het voor Centrum uiteindelijk 'back to the core business' opgeleverd.'

Mag ik ook nog iets buiten de orde vragen? Het valt mij op dat je tijdens het interview niets hebt gememoreerd over de samenwerking met Nielsen; over internationale mogelijkheden voor Centrum.

'Ik was een groot voorstander van de samenwerking met Nielsen. Stond er volledig achter. Maar ik heb dat uitsluitend gezien als een fantastische mogelijkheid om in Nederland nieuwe producten te introduceren. De synergie die de samenwerking opleverde was wat mij betreft uitsluitend bedoeld voor de Nederlandse markt. Dat Nielsen in feite een groot, internationaal opererend instituut was, heeft voor mij geen enkele rol gespeeld tijdens de onderhandelingen over samenwerking en aandelenverkoop.'

Weet je, in de linkse beweging is er een beroemd scheldwoord. Communisten gebruikten dat tegenover sociaal-democraten. Het woord is 'sociaal patriot' en betekent in hun jargon zo iets als 'linkse nationalist'. Ik heb niets met het buitenland. Nooit Centrum-vestigingen in andere landen willen oprichten. Absoluut geen behoefte aan experimenten buiten onze landsgrenzen. Gewoon de beste zijn, maar dan wel in eigen land.' ●