

'Ik ben apetrots als ik merk dat jongeren ons culturele erfgoed overnemen'

Frits ontvangt mij op zijn kantoor, een sfeervolle directiekamer in een beetje een deftig pand in de Vondelstraat (Amsterdam). Het woord 'design' komt onmiddellijk boven als ik tegenover hem plaatsneem; Frits is zelf ook een beetje 'design', ziet er prachtig uit. De kamer ademt rust, ondanks het feit dat het op slechts enkele meters afstand een va-et-vient is van respondenten die aan een kwalitatief onderzoek deelnemen.

We moeten beide even wennen aan deze nieuwe rol: interviewee en interviewer, maar stellen al snel vast dat het wellicht een interessante aanvulling is op alle in het verleden reeds opgebouwde banden (collega's, concurrenten, bestuursleden VMO). Van start dus maar.

Waarom een eigen bureau?

'Ik was nooit, absoluut nooit van plan om een eigen bureau te beginnen. Heb daar toe noch de behoefte, noch de ambitie ooit gevoeld. Ik ben wat dat betreft echt een produkt van de jaren zestig. Tegen het bedrijfsleven, tegen eigen multinationals, dat sfeertje. Het geld dat je verdient geef je uit, je spaart geen stuiver. Zo zag ik de wereld en zo leefde ik.'

Waarom dan toch?

'Ja, waarom dan toch. Dat eigen bureau is er op een gegeven moment toch gekomen. Aan het eind van een lang pro-

ces. Ik zat al zo'n 12 jaar in het vak; werkte bij ISK (Instituut voor Sociale Communicatie, JNL) en heb heel lang gedacht dat ik daar altijd wel zou blijven. Of beter gezegd: daar dacht ik helemaal niet over na. Ik had het daar prima naar mijn zin. Ik vind marktonderzoeker nu eenmaal het leukste beroep dat er bestaat en ik kon het vak bij ISK heel goed uitoefenen. En toch kwam het er van. Ik zal het je proberen uit te leggen.'

'ISK op zolder'

'Een van de fantastische dingen van het werken bij Bert (Bert de Vries, directeur ISK, JNL) was de enorme vrijheid die je

kreeg. Als je zorgde voor omzet - en winst! - was alles goed. The sky the limit, bij wijze van spreken. Ik kon mijn eigen sfeer creëren, mijn eigen onderzoek-hobbies uitleven. Op een gegeven moment had ik binnen ISK een eigen tent met vier mensen. We huisden op zolder. Deden fantastische projecten, hadden eigen klanten, deden eigenlijk alleen onderzoek naar produkten en diensten waar we affiniteit mee hadden. We waren een beetje 'anders' dan de rest van ISK. ISK was sterk in FMCG (Fast Moving Consumer Goods, JNL) en wij hadden - hoe zal ik dat zeggen - wat meer alternatieve klanten. Je moet dan denken aan Novib, Hartstichting, Stichting Goed Gebit, Milieubeheer en dergelijke. Echt wel wat buiten de hardcore business van het 'normale' marktonderzoek. Je realiseert je dan op een gegeven moment dat je in wezen een bedrijfje binnen een bedrijf bent geworden. Het betekent ook dat je wat van elkaar vervreemdt; er ontstaan cultuurverschillen om het maar eens met een zwaar woord te zeggen.'

Cultuurverschillen?

'Ja, de mensen binnen mijn groep 'op zolder' werkten anders dan de rest. Ik denk dat de fast moving-collega's ons wat soft vonden, wat erg netjes ook. Onze eet- en drinkgewoonten weken ook nogal af. En die verschillen werden steeds manifest; uitten zich ook in omgaan met elkaar en met het werk. Er groeide langzaam maar zeker ook een verschil in visie op het beleid. Het beleid dat ISK destijds voorstond valt te typeren met begrippen als omzet maken, klanten verwerven en behouden en vanzelfsprekend winst maken. Ik ben de eerste om toe te geven dat dit bijzonder essentiële beleidsingrediënten zijn, maar ik miste een toekomstvisie. Voor innovaties was bijvoorbeeld naar mijn smaak te weinig aandacht.'

De geschiedenis in tien delen

Wie stonden er aan de wieg van de grote marktonderzoekbureaus in de afgelopen (tientallen) jaren? Wie waren de smaakmakers, de door-douwers; wat brachten ze teweeg en waartoe heeft dat geleid? Samen met Janny Lok kijken ze terug op hun carrière. In een serie van zo'n tien delen doet zij verslag van een speurtocht door marktonderzoekland en vooral naar de mensen daarachter. Janny Lok is directeur van het Voorlichtingscentrum/'Uw mening telt'; tot vorig jaar maakte zij deel uit van de directie van het Centrum voor Marketing Analyses.



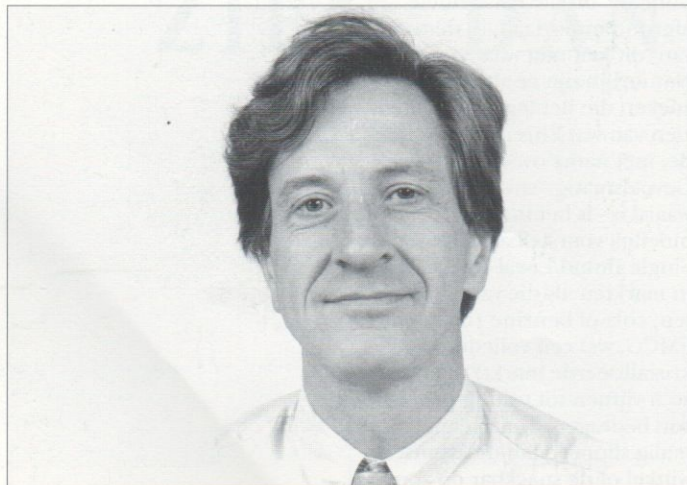
Janny Lok

Voorbeeld?

'Goed, ik geef je een voorbeeld. Ik had veel internationale contacten opgebouwd, onder andere met een marktonderzoekbureau in Engeland. Daar had men een model voor corporate image-onderzoek ontwikkeld; men zocht op een gegeven moment een bureau in Nederland dat licentiehouder kon worden. Kijk, daar was ik dus bijzonder enthousiast over en ook een vurig pleitbezorger. Het hield wel in dat we zouden moeten investeren. De kost gaat voor de baat uit, nietwaar? De directie huldigde evenwel het standpunt: eerst verkopen. Dat was in dit geval onmogelijk. De deal ging niet door en dat vond ik een gemiste kans. Zoiets frustrert.'

Aanleidingen

'Je snapt wel dat we 'op zolder' wel eens wat zaten te filosoferen over de toekomst van ISK en onze rol daarin. Tijdens een van die gesprekken zeiden een paar medewerkers heel spontaan: 'Frits, mocht jij ooit overwegen om voor jezelf te beginnen, dan gaan we mee.' Die opmerking was voor mij een



Frits Spangenberg: 'Gezaghebbendheid loopt als een rode draad door onze hele organisatie.'

Foto: Ben Hansen

eye-opener; ik zal dat moment ook nooit vergeten. Het zette me behoorlijk aan het denken. Een nog concretere aanleiding de stap te wagen was het feit dat Motivaction-Frankrijk, waar we vrij frequent zaken mee deden, te kennen gaf interesse te hebben in een Nederlandse vestiging. Besprekingen hierover tussen de directie van ISK en Motivaction-Frankrijk leidden uiteindelijk niet tot het gewenste resultaat. Toen dacht ik op een gegeven moment: ik benader ze zelf, als Frits Spangenberg. Ik heb een businessplan geschreven en ben daarmee naar Parijs gegaan. Ik zei: ik ga in Amsterdam een eigen bureau beginnen; als jullie willen kunnen jullie participeren. En zo is het dus gekomen ...!

1984: de start van Motivaction

'Er gingen drie mensen van ISK mee én een freelancer die toen veel voor ons werkte. We startten dus met vijf man, mijzelf meegerekend. Van Motivaction-Frankrijk kregen we een bankgarantie voor één jaar van omgerekend fl. 160.000,-. Zij wilden participeren voor 30%.

We begonnen vanuit mijn huis. We beschikten over een aantal lopende opdrachten; met Bert had ik een goede onderhandenwerk-regeling afgesproken; klanten moesten zo weinig mogelijk last ondervinden van de 'overstap'; dat was ons beider uitgangspunt. De naam Motivaction heb ik de eerste week al gedeponeerd; dat bleek achteraf een goede zet. De Fransen hebben namelijk nooit betaald. Ik heb van die 30% echt nooit één stuiver gezien. Ik heb ze dus ook nooit één aandeel gegeven! Veel later eisten ze de naam Motivaction op; die strijd heb ik gewonnen, dank zij het feit dat de naam hier reeds lang gedeponeerd was.'

Motivaction: volledig zelfstandig en onafhankelijk

'Achteraf gezien kun je dus zeggen dat Motivaction vanaf de start, geheel zelfstandig en onafhankelijk was. Van de bankgarantie hebben we geen gebruik hoeven maken. Motivaction-Frankrijk is nog wel een actieve club; in de andere landen leiden de Motivaction-bureaus een nogal marginaal bestaan. Van een fraaie research-chain, waar ik aanvankelijk op had gerekend is nooit sprake geweest. Wel jammer natuurlijk. In internationaal onderzoek komen we Motivaction-Frankrijk soms

tegen en dat is dan wel eens verwarrend. Het vergt enige uitleg, maar negatieve gevolgen heb ik tot nu toe niet geconstateerd.'

Situatie toen (1984) versus nu (1996)

We begonnen dus met vijf man, waarvan één freelancer. Nu - 12 jaar later - hebben we een bureau met veertig personen in vaste dienst. De omzet steeg in die tijd van enkele tonnen naar een bedrag van circa acht miljoen. We willen nog wel iets groter worden, maar niet veel meer.

We zitten verspreid over drie panden; dat is ondanks alle moderne communicatietechnieken toch knap lastig. Maar ja: we zitten in zo'n fantastische omgeving, we willen hier eigenlijk niet weg. Op termijn zullen we wel naar een nieuwe behuizing uit gaan kijken en dan wordt het bij voorkeur: alles onder één dak. Tot vorig jaar was ik enig aandeelhouder; sinds 1995 participeren Joszi Toth en Pieter Paul Verheggen met 20, respectievelijk 15%.'

Wat was in de afgelopen 12 jaar je belangrijkste beslissing?

'De belangrijkste beslissing nam ik vóór ik begon. Vanaf het allerprilste begin heb ik heel bewust een bepaalde filosofie gevolgd. Ik wilde een gezaghebbend bureau. Ik hoefde niet het grootste, het meest winstgevendende of wat dan ook bureau te worden, maar ik wilde vóór alles een gezaghebbend bureau zijn. Dat heb ik alle mensen die in de afgelopen 12 jaar bij Motivaction kwamen werken ook altijd voorgehouden. Gezaghebbendheid loopt als een rode draad door onze hele organisatie.'

Wat is dat: gezaghebbendheid?

'Als er bij ons iets fout gaat, zeggen we dat aan de opdrachtgever en corrigeren het op eigen kosten. Gelukkig gebeurt dat niet vaak! Onze rapporten moeten van de eerste tot de laatste letter deugen. Motivaction-rapporten zijn altijd gebaseerd op kwalitatief hoogwaardig materiaal en aan de analyse is de grootst mogelijke aandacht besteed. We letten misschien wel meer op kwaliteit en de bewaking daarvan dan op het behalen van een zo hoog mogelijke winst. Ik vind gezaghebbendheid in deze zin belangrijker dan welk ander aspect van de bedrijfsvoering dan ook. Ik denk ook dat we daardoor speciale mensen aan-

trekken. Ik wil teamwerkers, mensen die fouten toe durven geven. Ik wil geen hanige figuren, geen onderlinge concurrentie tussen projectleiders. Ik wil mensen met initiatief, gek op hun vak, redelijk eigenwijs.'

Klonen van Frits?

'Lacht: Toe zeg, nou ja, misschien wel een beetje. Een hechte bedrijfscultuur is voor mij het allerbelangrijkste.'

Waar heb je in de afgelopen 12 jaar het meeste plezier aan beleefd?

'Eigenlijk aan het creëren van een eigen, corporate cultuur - als je begrijpt wat ik daarmee bedoel - binnen Motivaction. Geen geschreven wetten en regels, maar een gevoel dat we een beetje gelijk gestemd zijn. En ik ben apetrots als ik merk dat de jongeren dat culturele erfgoed overnemen. Ik krijg een warm gevoel als iemand over een sollicitant zegt: 'die moeten we nemen, dat is een echte Motivaction-man (of vrouw)'. Het verankeren van een manier van werken, van een manier van omgaan met elkaar. Daar beleef ik veel plezier aan. Elke dag weer.'

Wat heb je erg gevonden?

'Dat het me, ondanks alle pogingen daartoe, toch niet altijd lukt om alle 'Motivaction-mensen' vast te houden. Vanuit Motivaction zijn er de afgelopen jaren twee bureaus gestart met hele goeie mensen. Mare in 1990 en Ergo in 1994. Dan moet ik in alle eerlijkheid toegeven dat het mij dus niet is gelukt iedereen binnen boord te houden. Zo'n vertrek is in strijd met mijn idealen en dus vind ik dat een verlies. Ik weet het best: het hoort er allemaal bij, ik ben zelf ook zo begonnen. Maar toch, zo'n vertrek vind ik moeilijk.'

Welk huidig bureau zou je graag opgericht willen hebben?

'Zou ik niet weten. Ik heb natuurlijk wel respect voor een aantal andere bureaus. Veldkamp bijvoorbeeld staat heel dicht bij ons en ik denk ook aan het 'oude' Iseo, toen Rob van Leeuwen daar nog zat, in Bussum. Rob heeft ongeveer dezelfde filosofie als ik. En toch: ik moet je vraag met 'geen' beantwoorden. Weet je, ik geloof heel sterk in Motivaction.'

Een beetje jaloers?

'Ik wil je wel bekennen dat ik soms een beetje jaloers ben geweest op Wim en Willem, die

ongeveer in dezelfde tijd met MarktResponse begonnen. Dat ze samen waren, samen beslissingen namen, een klankbord voor elkaar vormden. De morele borg als je voor jezelf begint, heb ik in het begin vaak gevoeld als een zwaard van Damocles. Ik realiseerde me heel goed wat het voor mijn verdere leven zou betekenen als het fout zou gaan.'

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

'In bepaalde opzichten is het moeilijker, in andere gemakkelijker. 'Netto' kom ik waarschijnlijk uit op: geen verschil. Het is lastiger omdat er veel aanbieders zijn bijgekomen en het is gemakkelijker omdat Nederland steeds meer onderzoekminded wordt. Als je er in slaagt je bureau een bepaalde meerwaarde mee te geven zul je de opdrachten krijgen die je verdient.'

■ Janny Lok ■