

## De geschiedenis van de marktonderzoekbureaus, deel 1: Wouter Knapper

# 'You clever little bastard, allright then!'

**E**en ijskoude februari-ochtend; ik begeef mij - te voet - naar de Amstel. Daar, in een prachtig pand, uitkijkend op Amstel en Magere Brug, woont en werkt Wouter Knapper. Het is er lekker warm en Wouter schenkt steeds verse koffie, heerlijk. We hebben het even over onszelf, maar komen als snel tot zaken, want: druk, druk, druk...!

### Waarom een eigen bureau?

'Heel eenvoudig; dat had alles te maken met brood op de plank en niets met een grandioze ondernemersvisie! In 1970 kreeg ik op een dag - samen met twee collega's overigens - slaande ruzie met de heren aandeelhouders van Makrotest. We stonden binnen een paar dagen op straat, alle drie. Met niks. We waren daar directeur (het barstte bij Makrotest van de directeuren, by the way) en stonden dus juridisch zwak. Ik moet wel toegeven: we waren een knap lastig stelletje, werden door de aandeelhouders - wellicht niet voor niks - 'les jeunes Turks' genoemd (Makrotest had Franse aandeelhouders). Ik moest toen kiezen tussen ergens een baan proberen te krijgen of een eigen bureau starten. Door de publiciteit rond ons vertrek stond er bij mij al snel een headhunter op de stoep (er waren in die tijd overigens nog maar twee van die headhunt-bureaus!). Hij had een hele fraaie baan voor mij bij een grote onderneming. Ik zou daar industriële marketing kunnen gaan doen; op het lijf geschreven dus. Ik ben daar precies één dag geweest, kreeg het Spaans benauwd. Die bedrijfscultuur, die hokjes, die spruitjeslucht, vreselijk. Ik had geen cent, maar desondanks: dit nooit, dacht ik.'

### McAlley?

'Precies ja. Ik kende Ian McAlley uit de tijd dat ik veel in Engeland kwam. Hij had een klus voor mij. Hij had een kantoor in Brussel (een management consultancy bureau) en dat liep voor geen meter. Hij vroeg of ik eens wilde gaan kijken wat daar allemaal mis was. Nou, dat was me al heel snel duidelijk. Mijn advies aan Ian luidde: die tent vandaag nog sluiten, anders kost het je nog een paar ton (veel geld in die tijd!). Aldus gebeurde. Ian wilde wel een bureau samen met mij. Ik zou het runnen vanuit Amsterdam en voor 75% financieel verantwoordelijk wor-

den; hij zou 25% voor zijn rekening nemen.'

### In de praktijk: 100% Knapper

'Ik begon, had dus geen cent. Bij Makrotest waren we niet zo gewend aan sparen. De salarissen gingen op aan spannende vakanties, maar verdwenen - eerlijk gezegd - vooral in de kassa van café Kalkhoven! Al snel bleek dat Ian, om wat voor redenen dan ook, zijn verplichtingen niet na kon komen, hij heeft nooit een cent laten zien. In de praktijk was het dus vanaf het begin 100% Knapper. Ik liet de naam McAlley staan; vond het wel chique klinken en ik vond Ian gewoon een aardige kerel.'

### Singel 74

'Singel 74 werd het kantooradres. Ik had geluk; had een deal kunnen sluiten met een Engelse headhunter, die graag een pied à terre in Amsterdam wilde hebben. Ik vroeg daar f 1.000,- per maand voor en de schat betaalde meteen voor vier maanden! Zelf moest ik all-in f 750,- per maand dokken voor dat pand; ik begon dus met precies f 1.000,- op zak aan mijn eigen bureau! Ik had heel snel een leuke opdracht voor FHV; niet veel later volgden Ahrend en Ago (nu Aegon).'

### Onderzoekvoorstellen als bron van inkomsten

'Wat me echt heeft gered die eerste tijd was het schrijven van onderzoekvoorstellen. Daar heb ik me namelijk altijd voor laten betalen. Ik schreef me in die tijd rot aan voorstellen! Ik ben daar altijd heel principieel in geweest; jij moet je de discussies hierover tijdens de WBO- (nu VMO-)vergaderingen herinneren.' (ja zeker, JNL).

### Na 1971: Knapper & McAlley groeit als kool

'Eind 1971 begon het te lopen. Ik genoot;

## 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 doordouwers, de samenvoegers, de creatieven van geest en de scherpslijpers. Wat brachten ze teweeg en waar heeft dat toe geleid? En, zijn ze zelf nog steeds verslingerd aan hun vak? In een serie van zo'n tien gesprekken doet Janny Lok - in de komende afleveringen van ONDERZOEK - verslag van een speurtocht door marktonderzoekland en vooral naar de mensen daarachter. De eerste die Janny Lok aan de tand voelde was Wouter Knapper, bekend in het marktonderzoek, befaamd als marketingadviseur en berucht om zijn uitgesproken meningen.

Janny Lok is directeur van het Voorlichtingscentrum 'Uw Mening Telt'; tot vorig jaar maakte zij deel uit voor de directie van het Centrum voor Marketing Analyses.

In 1993 was zij winnaar van de Marijn Veraartprijs vanwege haar baanbrekend werk op het gebied van marktonderzoek.



Janny Lok

vond het een schitterende uitdaging industriële marketing neer te zetten in het land der blinden. Eind 1971 kwam de eerste onderzoeker erbij; heel spannend vond ik dat. Daarna ging het snel.'

### Feestje met McAlley

'Niemand geloofde dat Ian McAlley echt bestond; mijn omgeving verdacht mij ervan dat ik deze naam had verzonnen om de boel wat op te poetsen. Ik heb toen een eind aan alle gissingen gemaakt door in 1973 een feest te geven en Ian McAlley officieel - compleet met champagne - te 'onthullen'. Volgens mij was jij daar ook bij.' (klopt, JNL).

### Certificaten in plaats van aandelen

'Toen er medewerkers bij kwamen ben ik meteen naar een notaris gestapt. Op advies van een collega (een van de oprichters van Interview) heb ik toen gekozen voor certificaten als optie voor de mede-

Wouter Knapper, oprichter van een bureau voor industriële marketing en marktonderzoek, geheten: Knapper & McAlley.

Jaar van oprichting Knapper & McAlley 1970

onder deze naam op de markt tot 1986

Wouter Knapper is senior partner van de Marketing Specialists Group b.v. 1986 - heden

werkers en niet voor aandelen. Het grote voordeel van certificaten is dat de medewerkers wel delen in de pot, maar geen stemrecht hebben. Voor dat advies ben ik nog altijd zeer dankbaar; je moet je toch niet voorstellen dat ik verplicht zou zijn al mijn medewerkers/aandeelhouders te consulteren of ik misschien een scheet mag laten. De notaris zei: dat pikken ze nooit.

Ik zei: jawel, dat werkt prima in onze wereld. Wij zitten namelijk in een poppetjesvak en als ik als eigenaar/baas iets doe waar de medewerkers het niet mee eens zijn, dan gaan ze gewoon weg.'

### Medewerkers in de jaren zeventig: schijflijsters!

'Wat denk je: al die jaren is er nooit een medewerker bij me gekomen om te vragen of hij/zij certificaten mocht kopen. En werkelijk, ze konden ze krijgen voor een appel en een ei. Ik heb het onderwerp zelf wel ettelijke malen aangesneden, zo van: jongens, moeten jullie niet eens nadenken over participeren? Nou, nee dus. Die generatie onderzoekers uit de jaren zeventig bestond uit schijflijsters. Aardige mensen hoor, maar wel schijflijsters. Hun leven bestond uit huisje, boompje, beestje. Sparen voor een eigen huis en zo. Ze hadden bij mij hoge salarissen, dat was algemeen bekend, maar investeren in het bedrijf was er echt niet bij. Ze kregen bij mij vast een dertiende maand, als het kon ook nog een veertiende maand en in december - zwart - een paar groene flappen. Dat was kennelijk voldoende, maar voor mij is het nog steeds omzien in verwondering.'

### 1980: Kapitalisatie

'Alle medewerkers die in de loop van de jaren zeventig bij Knapper en McAlley kwamen werken wisten dat ik in 1980 wilde kapitaliseren. Ik wilde expanderen. De meeste medewerkers vonden het interessant; het zou waarschijnlijk nog meer internationaal werk opleveren en dat vond men spannend. Een enkele pikte het niet en vertrok met de pest in.'

### AGB International

'Het werd AGB; dat was in 1980 echt een leuk bedrijf. Ik kon daar mijn expansiedrift heel goed kwijt. Ik viel met mijn club rechtstreeks onder de Board in Londen. Ik zei: O.K., it's a deal, but I want direct access to the corridor of power. Het antwoord? You clever little bastard, alright then!'

### Een avontuur met een catastrofaal einde

'De eerste jaren ging het fantastisch. Knapper en McAlley groeide en bloeide in de eerste helft van de jaren tachtig. Toen kwam het avontuur dat ons de kop heeft gekost. De Board in Londen wilde een gigantische paneloperatie in de Europese automatiseringsmarkt opzetten. Er waren twaalf landen bij betrokken en de centrale organisatie kwam bij ons terecht. We verhuisden er voor naar de Wibautstraat en begonnen vol moed. Maar: om een heel lang en heel verdrietig verhaal kort te houden: het project was

een disaster; aan alle kanten mislukt. Stel je even voor: 800 m<sup>2</sup>, zes nationaliteiten interviewers, veertig pc's in een CATI-netwerk met volstrekt inadequate software. Ver onze tijd vooruit, met grote cliënten, maar technisch een chaos en met onze Nederlandse AGB-collegae lachend aan de zijlijn tot we op onze bek zouden gaan. Echt een nachtmerrie.'

### 1986: Einde van het bestaan van Knapper & McAlley

'1986: Een sad story en voor wat mijzelf betreft: ik moest dus weg. Terug naar mijn echte vak: industriële marketing. Nu al weer zo'n tien jaar. Mijn nieuwe club is een soort maatschap van business-to-business-onderzoekers en -adviseurs met een internationaal netwerk en heet de Marketing Specialists Group. Geen Knapper meer, geen McAlley. Dit is lekker algemeen, kan iedere adviseur of onderzoeker zich gemakkelijk mee identificeren. Geen manager meer, maar veel zelf doen: rondreizen en zelf de afnemers van onze cliënten interviewen. Gewoon je echte vak, weer doen waar je écht goed in bent.'

### Wat was de belangrijkste beslissing in 16 jaar Knapper & McAlley?

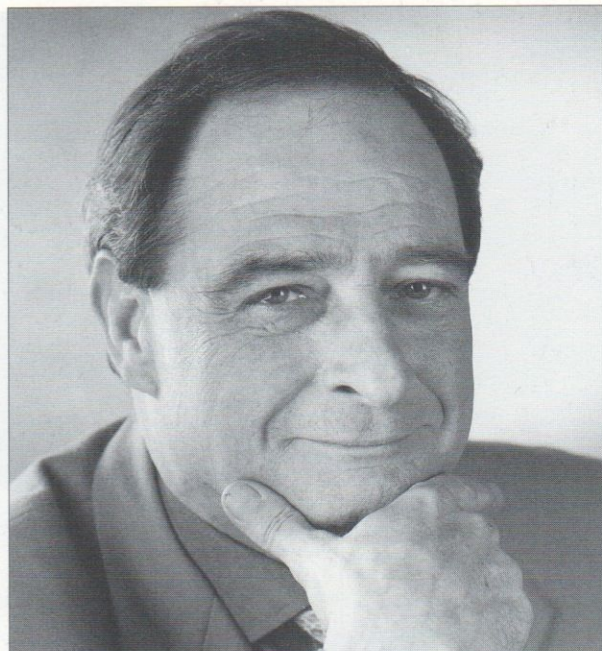
'Ongetwijfeld de kapitalisering in 1980 en de relatie met AGB die daar het directe gevolg van was.'

### Waar heb je in die tijd het meeste plezier aan beleefd?

'Eigenlijk aan twee dingen. Aan het uitoefenen van mijn vak. En dan nog vooral aan het laatste stuk van elk onderzoekstraject: de implementatie van de gegevens binnen de marketingorganisatie van de klant. Dan geniet ik. Echt waar. Mijn medewerkers betrokken mij ook heel vaak bij dit laatste onderdeel van hun projecten; ze wisten dat daar mijn kracht lag. En ook aan de sfeer binnen mijn eigen tent. O.K., er waren vaak ruzies, maar er heerste zo'n volkomen structuurloze open sfeer. Daar genoten we allemaal van. We haalden ook in de jaren zeventig op eigen kracht al zo'n 60% van de omzet uit het buitenland en ook dat was sfeerbepalend in onze omgang met elkaar.'

### En wat heb je erg gevonden, behalve het al gememoreerde avontuur met catastrofale afloop?

'Ook twee dingen, als dat mag: de constatering dat ik geen manager ben en het runnen van een steeds groter wordende tent eigenlijk een horreur vond; en de vreselijke managementvergaderingen met de Board van AGB in Londen. Veel lullen, veel zuipen en nooit besluiten, zinloos vond ik dat.'



Wouter Knapper: 'Veel lullen, veel zuipen en nooit besluiten. Zinloos vond ik dat.'

### Welk huidig bureau zou je graag opgericht willen hebben?

'Zonder één seconde van aarzeling: IPM. Dat is een bedrijf dat me zeer aanspreekt. Hoge kwaliteit, goed geleid. Een schitterende man als Cees den Hollander; pragmatisch, de Rotterdamse mouwen opgestroopt, met veel humor en relativiseringsvermogen. Een bedrijf met een consistent en consequent beleid, al die lange jaren.'

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

'Gemakkelijker, omdat er op dit ogenblik zoveel leuke jonge gozers rondlopen; zijn nergens bang voor, willen nieuwe dingen, durven risico's te nemen. Aan de andere kant: je hebt ook te maken met een grote hoeveelheid bureautjes, al dan niet tussen de schuifdeuren opererend. De concurrentie is gigantisch groot geworden. En toch: ik zou het onmiddellijk weer doen als het moest. Met de mentaliteit van die knapen anno 1996 moet dat lukken.'

### Tot slot: wil je nog iets kwijt?

'Ja, graag. Laat de marktonderzoekers een beetje voorzichtig zijn met het gebruik van het woord 'adviseur'. Een 'goede' adviseur kent het bedrijfsleven door en door en dat kun je van de meeste onderzoekers écht niet zeggen! En bespaar mij ook de holle kretologie van 'informatie-manager'. Dat roept bij mij associaties op met de immer weelderig beboezemde, witbeschorte dames van de retirade, die onder de titel van 'sanitair logistiek manager' hun dagen slijten naast het schoteltje met zelf gedeponeerde guldens, waar zij in feite nooit meer dan een kwartje op krijgen.'

■ Janny Lok ■