JANNY LOK

De roerige geschiedenis van NIM(M) en Makrotest

'Een gelover in het onbewuste'

Voor de geschiedenis van de bureaus NIM(M) en Makrotest moet je in de allereerste plaats bij Bert de Vries zijn. Bert heeft in 1957 samen met Anton van den Broecke het NIM (later door hen omgedoopt tot NIMM) opgericht en hij stond vervolgens - in september 1961 - aan de wieg van de oprichting van Makrotest. De 'echte' oprichters van Makrotest zijn overigens Gert Huisjes en Piet de Jong, maar Bert speelde op de achtergrond vanaf het prille begin een belangrijke rol. Onderweg naar mijn afspraak met hem herinner ik me gelukkig dat in gesprekken met Bert de Vries het woord 'waarom' taboe is ("met het woord 'waarom' roep je iemand ter verantwoording; dat geeft bij de gesprekspartner een onprettig gevoel en dat woord moet je dus altijd zien te vermijden").

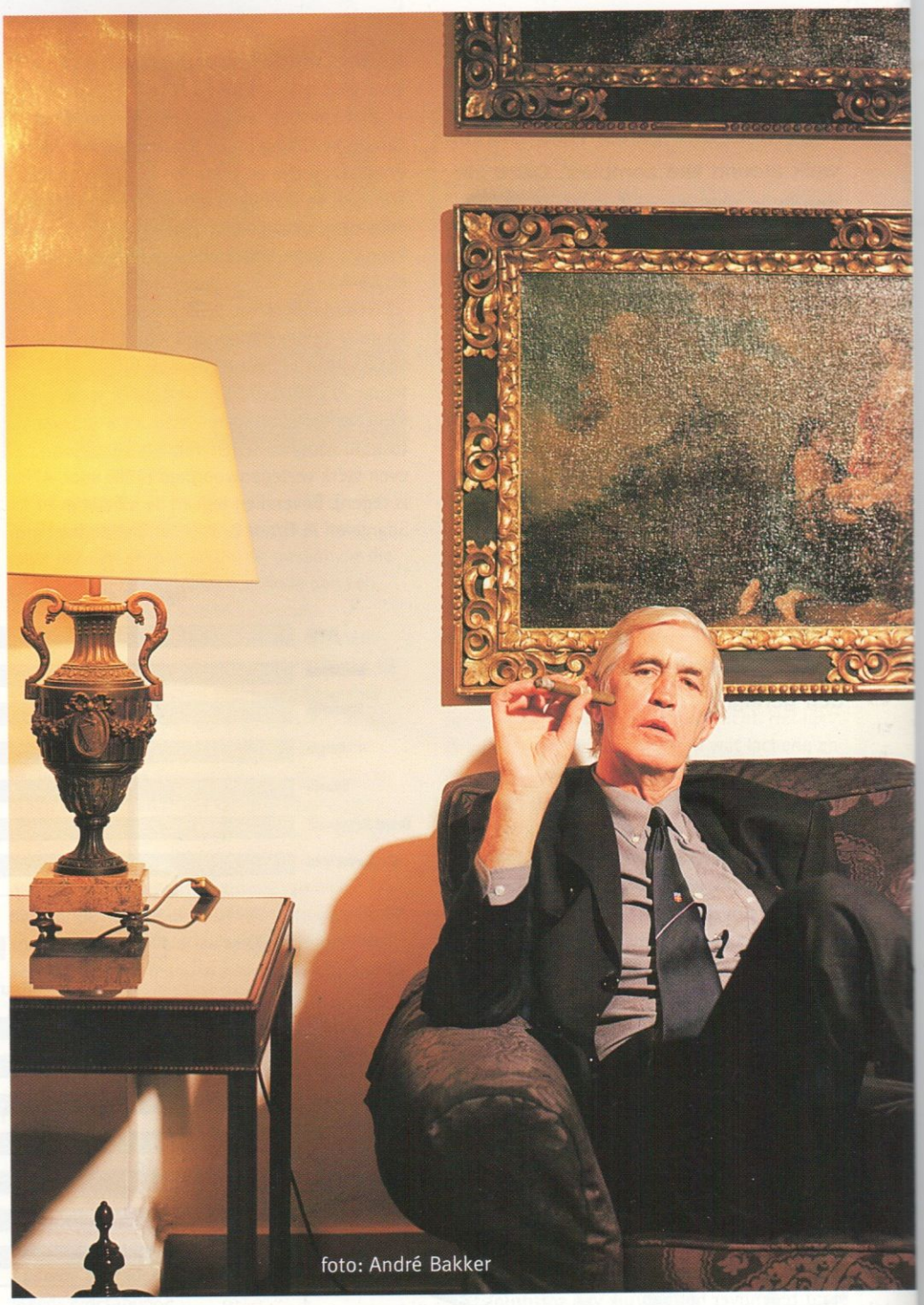
foto: André Bakker

Hoezo NIM(M) en hoezo Makrotest?

Hij heeft me door, lacht luid. "In de jaren vijftig deed de psychologie zijn intrede in ons vak. Een groot braakliggend terrein lag voor ons, want de bestaande bureaus, met name NIPO en NSS, pakten het niet direct op. Anton van den Broecke en ik besloten die markt te gaan veroveren en richtten in de zomer van 1957 - een maand voor mijn afstuderen als psycholoog - een bureau op, dat we NIM noemden. En daarmee was het eerste in motievenonderzoek gespecialiseerde bureau in Nederland geboren. NIM is de afkorting van Nederlands Instituut voor Motivationresearch."

De weerstanden tegen motivation research waren behoorlijk groot in die tijd; hoe gingen jullie daar mee om?

"Door luid en duidelijk aan de weg te timmeren. Anton publiceerde bijvoorbeeld een reeks artikelen in het toenmalige reclamevakblad Ariadne en slaagde er daardoor in de sfeer van geheimzinnigheid rond dit nieuwe vakgebied wat weg te nemen. Langzaam ging de markt inzien dat motivation research geen toverkunst is, maar het doen van consumentenonderzoek naar gevoels- en gedachtenassociaties, opgeroepen door producten, fabrikanten of merken. We werden soms verguisd, maar steeds vaker was er ook serieuze belangstelling.

Een voorbeeld: ik had als hoofdvak voor mijn afstuderen reclamepsychologie gekozen en kwam voor mijn stage en scriptie terecht bij het textielbedrijf Hollandia-Kattenburg, bekend van de Falcon-regenjassen. Daar werkte Giep Franzen als reclamechef en zowel hij als de directeur van Hollandia (Freddy Kattenburg) waren zeer geïnteresseerd in hetgeen ik in hun bedrijf uitspookte. De Falconregenjassen vormden de basis van mijn afstudeerwerk. Ik heb daar later nog een case van gemaakt voor marktonderzoekend Nederland."

Hoe ging het verder met NIM?

"We groeiden, bleven aan de weg timmeren en verbreedden op een gegeven moment ook ons assortiment. In 1959 veranderden we de naam van het instituut in NIMM: Nederlands Instituut voor Markt- en Motivatie-onderzoek. Die naamswijziging was noodzakelijk, omdat we naast exploratieve diepte-interviews ook kwantitatief onderzoek uitvoerden.

We kregen al snel internationale contacten, werden onder andere lid van een groep bureaus: ROC Marketing geheten. Het ging ons goed. We hadden zo langzamerhand veel voortreffelijke mensen in dienst. Hele bijzondere mensen ook, zoals Hans Faverey (de veel te jong gestorven dichter), Gert Huisjes (mede-oprichter van Makrotest), Harry Karssen (kunstenaar en later een van de meest spraakmakende onderzoekers bij Makrotest), Herma Vergouwe (dichteres en een van de grondleggers van de NVSH - Nederlandse Vereniging voor Sexuele Hervorming) en nog een aantal waarvan de namen me even niet te binnen schieten."

Je noemt Piet de Jong niet

"Piet was in die tijd niet vast verbonden aan NIMM. Wel deed hij soms op freelancebasis interviews voor ons; we kenden elkaar dus al wel, waren nota bene buren! Piet heeft eind jaren vijftig een aantal grote projecten voor NIMM uitgevoerd, maar koos ook toen niet voor een vast dienstverband."

In 1961 liep het spaak bij NIMM, waardoor precies?

"Als ik daar nu op terugkijk dan denk ik dat dat kwam door twee dingen. Een belangrijke reden is: prestige, drang om te scoren. Anton en ik waren allebei meer individueel dan gezamenlijk bezig de markt te veroveren. In plaats van elkaar aan te vullen, elkaar sterktes te benadrukken en elkaars zwaktes te respecteren. Volgens mij gaat elke samenwerking of relatie op den duur kapot, als je je zo opstelt. Maar zo wijs was ik toen nog niet.

Er is ook een belangrijk rationeel motief waarom het niet meer ging en dat heeft met onze achtergrond en opleiding te maken. Anton was typisch een psycholoog van de GU (Gemeentelijke Universiteit, nu Universiteit van Amsterdam, JNL); een methodoloog, opgeleid door Duijker en de Groot. De nadruk lag bij hem op de getalsmatige verantwoording. Ik kwam van de VU (Vrije Universiteit) en was meer een gelover in het onbewuste. Sommigen noemden mij in die tijd 'de goeroe van de verborgen motieven'. We groeiden steeds verder uit elkaar, er ontstonden enorme spanningen en ruzies. In 1961 besloten we uit elkaar te gaan.

Anton ging door, kocht mij uit. Ik heb toen een concurrentiebeding getekend. Dat hield in dat ik me gedurende een jaar niet met de uitvoering van markt- en motievenonderzoek bezig zou mogen houden, althans niet voor de bestaande klantenkring van NIMM.

NIMM ging nog een tijd door. Anton werkte toen nauw samen met een zekere Rudy Goldsmith, een van de ROC Marketing-partners. In 1964 heeft ROC Marketing NIMM overgenomen. De naam werd gewijzigd in ROC Marketing Nederland. Anton bleef directeur. In 1967 verlieten vier topmensen van ROC Marketing het bedrijf en richtten een eigen instituut op: Inter/View. Daarna ging het snel bergafwaarts met ROC Marketing. In 1968 zijn de deuren definitief gesloten en ging Anton als psycholoog/adviseur verder."

En wat ben jij gaan doen?

Lacht fijntjes. "Ik wist dat Gert Huisjes en Piet de Jong aan het broeden waren op het idee een eigen instituut te starten. Ik was vanaf het begin volledig op de hoogte van hun plannen. We hadden ook al de afspraak gemaakt dat ik me als derde partner bij hen zou voegen, zodra dat mogelijk was.

En verder heeft Giep Franzen me in die tijd nogal betrokken bij het uitwerken van een concept voor een reclamebureau. Dat is FHV (Franzen, Hey en Veltman) geworden. Vond ik een fantastische klus.

Wanneer was het ei van Gert en Piet uitgebroed, met andere woorden wanneer is Makrotest begonnen?

"Makrotest is opgericht in september 1961. In 1962 ben ik er zelf fulltime gaan werken, aanvankelijk dus alleen voor niet-NIMM-relaties.

Het was een geweldig avontuur. Moet je je voorstellen: drie van huis uit gereformeerde jongens die de wereld wel eens een poepie zouden laten ruiken!

Piet en ik als VU-psychologen en Gert komend uit het onderwijs met aktes Frans en Wiskunde. Gert was een genie. Sprak bijvoorbeeld ook Russisch. Had hij geleerd tijdens een of andere opleiding. Laatst hoorde ik nog op de radio dat hij werd gezocht in verband met een reünie. Heel bijzondere man. Gert is ook de enige van ons drieën die rijk is geworden!

We hadden vanaf de start een paar grote klanten, zoals KLM, waar Hans Haantjes als hoofd marktonderzoek werkzaam was en Douwe Egberts met Marijn Veraart als contactpersoon. KLM wilde meteen internationaal onderzoek bij ons laten doen en ook Douwe Egberts beschouwde het als een asset wanneer wij overal in Europa 'Makrotestbedrijven' zouden oprichten. Van Douwe Egberts kregen we zelfs een lening van *f* 80.000,- voor deze operatie.

Wij zijn toen al vrij snel bureaus in het buitenland gaan oprichten. In 1963 in Duitsland, in 1964 in Italië en Frankrijk en in 1965 in België met Rik Decan aan het roer. Later zijn daar nog vestigingen in Engeland, Finland en Zweden bijgekomen."

Hoe zat het met de aandelen?

"Die hadden we eerlijk verdeeld. Gert, Piet en ik alle drie een derde. Daar hadden we het nauwelijks over, dat vonden we alle drie volkomen logisch. Dat ik er wat later was bijgekomen speelde voor hen geen enkele rol. We waren een N.V., dat was het enige wat toen bestond, geloof ik. Later werd dat een B.V.

We waren alle drie in wezen meer geïnteresseerd in onderzoek dan in bureautaken. We hadden ook onze eigen klanten. Piet 'deed' bijvoorbeeld alles voor Albert Heijn, Gert voor van den Bergh & Jurgens en ik voor Douwe Egberts.

Het kwam ons ook zo gemakkelijk aanwaaien in die tijd. We groeiden 30% per jaar. Over financiën maakten we ons niet zo druk. Ik heb overigens meteen tegen Gert en Piet gezegd dat ik me met de centen niet wilde bemoeien (lacht). Dat vonden ze geloof ik ook wel een goed idee."

Maar er moet toch sprake geweest zijn van enige structuur bij Makrotest?

"Nou niet veel. Gert was heel nauwgezet en kon goed rekenen. Die deed nog het meeste aan financiële-, bureau- en veldwerkaangelegenheden.

Piet was het wetenschappelijk brein en ik moest Makrotest 'in de markt zetten.' Dat deed ik door veel presentaties te geven van onderzoeksuitkomsten en lezingen te houden,

en ik deed wat we new business noemden. Ik geef je een voorbeeld. Op een gegeven moment stelden we gedrieën vast dat we nauwelijks media-onderzoek deden. Dan zeiden Gert en Piet: "Bert, ga jij maar op bezoek bij de VNU, bij Jan Noordhoff en probeer hem media-onderzoek te verkopen". Dat deed ik dan braaf."

Hoe lang ging het goed met Makrotest?

"Het ging goed tot eind 1964. Toen bleek dat de buitenlandse avonturen veel te veel geld hadden gekost en dat ook de zaak in Nederland financieel uit de hand was gelopen. Er werd bij Makrotest gejat bij het leven en tot overmaat van ramp ging de boekhouder er met een half miljoen vandoor.

En verder was er ook veel kritiek op mij. Ik kreeg te veel 'applaus', zo noem ik dat maar. Bijna iedereen - met name mannen - die met mij samenwerkte vond dat ik veel te gemakkelijk aan mijn succes kwam. Maar het ergste was natuurlijk de financiële janboel. We moesten wel proberen onze mensen aan het einde van de maand uit te betalen. En dat konden we eind 1964 niet of nauwelijks meer."

Hoe hebben jullie dat opgelost?

"Onze Franse partner - Polo - vond het Franse bedrijf CEGOS bereid om naar Nederland te komen en de zaak te bekijken. Dat waren fantastische mensen. Ze kwamen om 11.00 uur en om 13.00 uur was de zaak rond. Ze namen 70% van de aandelen over; wij bleven alle drie directeur en kregen ieder 10%. Die waren op dat moment natuurlijk niets waard, maar toch: een prima gebaar! En verder mochten we ons vanaf dat moment niet meer met financiën bemoeien. Vonden we best."

Hoe ging het verder?

"Aanvankelijk goed. We hadden weer geld zat! Ook wat klanten en omzet betreft waren het gouden jaren. We hadden bovendien een fantastisch team onderzoekers in huis. Heel eigenwijs en eigengereid, maar ook heel deskundig en vooral: onderzoeksgek!

Wat denk je van namen als Wouter Knapper, Anjo Schreuder, Guus Gerritsen, Loesje Straatsma, Marjan van Merkesteyn, Willem Gussekloo, Willem van der Meer, Rob van Leeuwen en ga zo nog maar even door. Ongelofelijk toch? Allemaal uit de Makrotest-kweekvijver."

En toch ging het mis, hoe kon dat gebeuren met zoveel talent in huis?

"Het ging mis doordat we geen echte manager in huis hadden en wellicht ook niet duldden. Er was geen financieel beheer, geen nacalculaties, niks. We wisten vaak niet of een project rendabel was geweest of niet. We schreven prachtige rapporten en dat vonden we veel belangrijker.

Op den duur pikte CEGOS dat natuurlijk niet meer en in 1969 kwam Rik Decan - onze Belgische Makrotest-partner - naar Amsterdam om namens CEGOS orde op zaken te stellen. Rik sprak vloeiend Frans én Nederlands; hem konden we geen oren aannaaien. Rik heeft uiteindelijk CEGOS geadviseerd een koper te zoeken en dat werd Giep Franzen (van FHV/BBDO in die tijd, JNL).

Piet de Jong kreeg de leiding van het nieuwe instituut. In 1972 vond een verhuizing naar Buitenveldert plaats: een nieuw pand, een nieuw begin. Het heeft niet lang geduurd. Giep en Piet werden al snel met allerlei achterstallige belastingaanslagen geconfronteerd en dat leidde in 1973 tot het faillissement."

Makrotest heeft in totaal twaalf jaar bestaan, van 1961 tot 1973. Wat zou jij als de belangrijkste beslissing willen typeren die jullie als directie in die periode hebben genomen?

"Ik zou het liever willen hebben over afspraken dan over beslissingen. Gert, Piet en ik hebben een aantal afspraken gemaakt die bepalend waren voor de sfeer en de werkwijze bij Makrotest; die Makrotest volgens ons anders maakte vergeleken met collega-instituten. Bijvoorbeeld over stageplaatsen. Het barstte bij Makrotest altijd van de stagiaires. Wij vonden dat horen bij onze maatschappelijke taak, misschien wat zwaar gezegd. Er zaten voor ons trouwens ook wel interessante aspecten aan. Het werden later vaak trouwe projectleiders of klanten. Ik denk bijvoorbeeld aan Willem Gussekloo, die bij ons zijn doctoraalscriptie voorbereidde over het onderwerp: 'de voorkeuren van de Nederlandse huisvrouw inzake de kleurstelling van eierdooiers.' En aan zijn latere idee om merkeieren te introduceren. Die man was zijn tijd ver vooruit. Jammer dat hij er niet meer is en dus niet kan zien hoeveel merken eieren er nu te koop zijn bij de supermarkten.

In principe waren we bereid iedere interessante figuur die ons pad kruiste aan te nemen. Neem een jongen als Wouter Knapper. Die ontmoetten we bij toeval bij Hoppe en die hebben we ter plekke aangenomen. Of Guus Gerritsen. Die had als werkstudent een baantje bij ons op de Kodeerafdeling. We ontdekten al snel dat het een buitengewoon intelligente jongen was. Guus heeft het bij Makrotest gebracht tot lid van het directieteam. We waren wat Amerikaans in die dingen, zou je kunnen zeggen.

Wij waren ook alle drie bereid om bepaalde mensen gedurende een periode vrij te stellen om nieuwe onderzoekmethodes te ontwikkelen en uit te testen. Dat idee hadden we gepikt van Albert Heijn. Daar zat toen iemand in de directie die alleen maar tot taak had om na te denken over het concept Albert Heijn na 10, 20 of 30 jaar. Wij hebben bijvoorbeeld mensen vrijgesteld om schriftelijk onderzoek te optimaliseren. En om methodes te bedenken die tot hogere responscijfers zouden kunnen leiden.

Wij waren van mening dat marktonderzoekers in Nederland als collega's en niet als concurrenten met elkaar behoorden op te trekken. Het patroon van 'kinnesinne' en 'ieder gaat zijn gang maar' wilden wij doorbreken. Echt jaren zestig, hè? In dat verband hebben we ook veel energie gestopt in het vormgeven van een vereniging van marktonderzoekers. Marijn Veraart ging ons daarin voor, maar wij hebben daar als Makrotest-directie en ikzelf als privépersoon ook veel tijd en energie aan gegeven. Ik durf te stellen dat wij voorlopers waren als het gaat om een zekere saamhorigheidsmentaliteit in het vak.

En, alle drie vonden we het van belang om een Europees netwerk van 'Makrotesten' te bouwen. En dus deden we dat."

Waar heb je veel plezier aan beleefd?

"Aan het feit dat we voorop liepen, succes hadden en een nieuw vakgebied introduceerden. Dat we een fantastisch instituut hadden met ongelofelijk veel talent in huis. Alles kon, alles mocht. Vrijheid-blijheid was ons uitgangspunt. We lachten ook zo ontzettend veel. Ik heb in mijn leven veel gelachen, maar nooit zoveel als tijdens de Makrotest-jaren. We dronken ook wel erg veel en deden ook verder alles wat God eigenlijk liever niet ziet.

Weet je, Makrotest is dan wel in 1973 failliet gegaan, maar eigenlijk is het nooit verdwenen. De wortels lopen onder grond door. We hebben zoveel teweeggebracht, dat verdwijnt nooit helemaal. We zijn er dan wel niet in geslaagd om een fraaie zonnebloem te baren, maar we hebben wel een prachtige berm met onkruid gezaaid.'

Veel van de Makrotest-collega's vinden dat ze bij ons 'de beste jaren van hun leven' hebben beleefd. Als oud-Makrotesters elkaar tegenkomen is het feest. Dan schitteren de ogen en zijn de verhalen niet van de lucht. Die manier van omgaan met elkaar zal nu wel als 'typisch jaren zestig' worden beschouwd, kan me ook niet schelen. Wat me wél kan schelen is dat het niet meer bestaat, dat is eigenlijk ontzettend jammer."

Wat heb je erg gevonden?

"Dat het fout is gegaan. Dat had nooit mogen gebeuren. Ik denk dat je achteraf moet vaststellen dat we veel te weinig zijn gecorrigeerd. Daar voeg ik meteen aan toe dat ik niet denk dat we correcties hadden geaccepteerd. Dat zou niet gepast hebben in onze sfeer van 'the sky is the limit'.

Toen Anton van den Broecke en ik in 1961 in een ernstige conflictsituatie terechtkwamen bij het NIMM, zei Hans van der Meer van Albert Heijn tegen mij: "Bert, dit kan niet, dit mag niet. Zo'n uniek instituut ga je toch niet om zeep helpen?". Daar snapte ik toen niets van. Achteraf denk je: was het niet op te lossen geweest? En zo denk ik ook over Makrotest. Zo'n perfect bedrijf, met zoveel fantastische mensen en ideeën.

We waren ook te weinig zakelijk. Het ging allemaal te gemakkelijk, iedereen deed de dingen die hij leuk vond of goed in was. We waren de generatie van de meest verwende marktonderzoekers. Er kwam altijd wel weer geld. Droogde de ene bron op, dan begon elders wel een waterval te klateren. In zo'n euforische sfeer hadden wij onvoldoende aandacht voor de dingen die niet goed gingen. De organisatie bijvoorbeeld, het gebrek aan algemene leiding, het nauwelijks grip hebben op de financiën. En als er al een waarschuwend woord klonk, vingen onze oren dat niet op want ze stonden er niet naar."

Wat zijn de belangrijkste redenen volgens jou waarom het met Makrotest uiteindelijk slecht is afgelopen?

"Dat zijn er drie. Heel belangrijk is het door mij al eerder gesignaleerde prestigeprobleem. Ik ben er van overtuigd dat uiteindelijk elke organisatie daar kapot aan gaat. Mannen zijn echt bereid, dat weet ik zo langzamerhand heel zeker, om ter wille van hun prestige willens en wetens iets kapot te laten gaan (lacht een beetje zuur). Ja, ik dus ook.

Heel belangrijk is natuurlijk het feit dat wij geen algemeen directeur hadden. Geen echte manager, die ons aankon, een goede taakverdeling tot stand bracht en overzicht over de centen had. Zo iemand hadden we niet en - eerlijk is eerlijk - hadden we waarschijnlijk ook niet gepikt.

De derde reden heeft te maken met onze karakters. Om iets te noemen: ik wist op een gegeven moment (in 1964) dat we door iemand binnen het bedrijf systematisch werden opgelicht. Toen ik met deze informatie naar Gert en Piet ging, reageerden ze allebei met een soort opmerking als: "Bert, hou nou toch gauw op, je bent zo paranoïde als de pest." In plaats van dan kwaad te worden, te eisen dat we deze tip serieus moesten gaan onderzoeken en als dat nodig mocht zijn ook drastisch moesten gaan ingrijpen, trok ik me – diep beledigd - terug en deed er verder niets meer aan. Fout dus."

Zijn er nieuwe bureaus ontstaan uit Makrotest?

"Ja. In de eerste plaats Knapper & McAlley. Wouter Knapper is begin 1970 - samen met Anjo Schreuder en Guus Gerritsen - ontslagen bij Makrotest en is nog datzelfde jaar een eigen industrieel marktonderzoekinstituut begonnen (Guus Gerritsen is organisatie-adviseur geworden en Anjo Scheuder is naar FHV gegaan, JNL).

Zelf ben ik in 1972 samen met Nico Zonneveld een nieuw marktonderzoekbureau begonnen, namelijk ISK, Instituut voor Sociale Kommunikatie (nu isk/NOVA geheten, JNL). Tot medio dit jaar was ik mededirecteur/-eigenaar.

Na het faillissement (1973) is Rob van Leeuwen naar Nijstad in Bussum gegaan en heeft in 1974 de leiding van Nijstads bureau ISEO overgenomen.

Gent 1968: Bert de Vries & Rik Decan

In 1975 is Rie Schouten, een van de sterrayonhoofden bij Makrotest, voor zichzelf begonnen en heeft het bedrijf Rie Schouten Veldwerk Organisatie opgericht.

En wat ook wel interessant is om te vertellen: er zijn twee service-afdelingen van Makrotest verzelfstandigd, namelijk: de drukkerij onder leiding van Willem Klein en de afdeling dataverwerking.

Giep Franzen heeft IVEV (Instituut Voor Enquête Verwerking, de naam is bedacht door Piet de Jong, JNL) meteen verzelfstandigd. IVEV is in 1972 niet meeverhuisd naar Buitenveldert, maar meteen vanuit het 'oude' Makrotest als zelfstandig bedrijf gaan opereren (tot circa vijf jaar geleden heeft IVEV deel uitgemaakt van de BBDO-groep, JNL)."

Welk huidig bureau zou je graag opgericht willen hebben?

"Zou ik niet weten. Misschien IPM, vooral het IPM van Mary Zeldenrust en Peter van Westendorp. Een fantastisch instituut. Mary begon met IPM vlak na onze start met NIM (in 1958, JNL). We waren het lang niet altijd eens, maar de gedachtenwisselingen waren zeer de moeite waard."

Is het in 1998 gemakkelijker of moeilijker om een eigen bureau te starten?

"'De vraag zou moeten zijn: is er anno 1998 voldoende ruimte op de markt om tegen goede prijzen kwalitatief goed onderzoek te doen. Op die vraag antwoord ik: dat is moeilijker, want er wordt steeds meer op prijs gekocht. Dat is een slechte ontwikkeling. Klanten vinden het leuk om macht uit te oefenen, vooral klanten die hun macht ontlenen aan geld van anderen, van hun werkgever. Klanten met eigen geld reageren vaak anders, maar daar zijn er zo weinig van. Wil je een algemeen antwoord? Dan zeg ik: het is nu moeilijker dan in de Makrotest-jaren."

In haar pogingen de geschiedenis van Makrotest zo exact mogelijk in beeld te brengen had Janny Lok hulp nodig van anderen. Bert de Vries is goed in het weergeven van de rol en de betekenis van Makrotest, maar beduidend minder goed in jaartallen en het historisch perspectief. Haar telefoontjes en faxen naar een aantal direct betrokkenen maakten veel reacties los. Hier volgt een bloemlezing.

Gert Huisjes, medeoprichter van Makrotest

"Het is heel jammer dat Makrotest door de veel te snelle buitenlandse expansie en de onvoldoende financiële planning daarvan, eind 1964 al in problemen kwam. We bestonden toen nog maar drie jaar en hadden een klantenpakket om jaloers op te zijn.

Zelf ben ik in juli 1965 'uitgeleend' aan CEGOS in Parijs. CEGOS was een zeer groot organisatie-adviesbureau en wilde daar een marktonderzoekafdeling aan toevoegen. Ik viel in de prijzen, onder andere omdat ik leraar Frans was geweest. In september 1966 kwam ik terug. Mijn 'herintegratie' in de Makrotest-top bleek een moeizaam proces en eind november 1966 hebben we afscheid van elkaar genomen, onder een concurrentiebeding. Na wat omzwervingen ontmoette ik iemand die prachtige stickers en etiketten maakte, maar niet goed wist hoe ze aan de man te brengen. Het bleek een koekoeksei. Na uitbroeding verdrong het al mijn andere besognes. In stickers gaan wereldwijd gigantische bedragen om. Ons bedrijf exporteert naar meer dan vijftig landen. Eind 1992 verkocht ik mijn aandelen aan het zittende management."

Wouter Knapper, werkzaam bij Makrotest van 1964 tot 1970, als projectleider, seniorprojectleider en lid van het directieteam

"Makrotest? Een innovatieve, creatieve tent waar het 'gevestigde marktonderzoek' uit de jaren zestig jaloers op was. We werden cow-

boys genoemd, waarop klanten dan fijntjes repliceerden: "Dat zal wel, maar dan wel briljante cowboys!" Een bedrijf waar je samen met je klant het wiel uitvond. Het vak was toen nog echt spannend!"

Anjo Schreuder, werkzaam bij Makrotest van 1961 tot 1970, als projectleider, senior-projectleider en lid van het directieteam

"Hét bureau uit de jaren zestig. Waar alles kon en alles mocht. Waar creativiteit voorop stond, waar de gemiddelde leeftijd 28 jaar was, waar het maandsalaris uit een schoenendoos werd uitbetaald en vervolgens in café Kalkhoven uitgegeven, waar mensen gevormd zijn die de marktonderzoekwereld later kleur hebben gegeven: Marjan van Merkesteyn, Wouter Knapper, Rob van Leeuwen, Richard Wolking, Tom van Veen en ikzelf. Waar de meest onzinnige feesten werden gehouden, maar waar ook door klanten extra budgetten ter beschikking werden gesteld voor experimenteel onderzoek. Waar we ons met enthousiasme overgaven aan de allerindividueelste expressie van de meest gezamenlijke emotie en waar de arbeid zich moeiteloos over 24 uur verdeelde."

Guus Gerritsen, werkzaam bij Makrotest van 1961 (als werkstudent) tot 1970 (als lid van het directieteam)

"Een creatieve Gideonsbende. Veel geleerd, veel gelachen. Zelf ben ik na mijn Makrotest-tijd een andere richting uitgegaan. In mei 1970 ben ik bij Horringa & de Koning gaan werken, als organisatie-adviseur."

Willem van der Meer, van 1967 tot eind 1970 werkzaam bij Makrotest als industrieel onderzoeker

"Mijn vader (drs. Bareld van der Meer, destijds een van de directieleden van de Nederlandse Stichting voor Statistiek - nu NSS Marktonderzoek, JNL) ontmoette Bert de Vries op een ESOMAR-congres en zei tegen mij: "Dat is een briljante chaoot, ga daar maar 'ns mee praten. Daar kun je veel van leren." En zo kwam ik op 2 januari 1967 bij Makrotest in dienst. Eerste klas reizen, dat wel, maar het laagste salaris van al mijn sollicitaties. In Den Haag werd ik gezien als een wilde jongen, maar bij Makrotest liep ik wat dat betreft in de achterhoede. Ik was aangenomen voor consumentenonderzoek, maar het werd industrieel onderzoek onder leiding van Wouter Knapper. Kennismaken met de wonderlijke cultuur van Makrotest. Je eindeloos lang alleen laten modderen en je dan - op de donkerste momenten in je onderzoek - ineens, liefst in het weekend, voluit ondersteunen. En dan de mensen: Anjo, die altijd tijd had om naar je te luisteren. Bert, die briljante presentaties gaf over een onderzoek dat hij een uur daarvoor pas onder ogen had gekregen. Wouter, met zijn verhelderende kijk op bijvoorbeeld distributiekanalen en Marjan van Merkesteyn met haar praktische kijk op mensen en haar hartelijkheid. Het resulteerde in een sterk gemeenschappelijk gevoel met alle heftig beleefde emoties die daarbij horen. Alles cumuleerde op de vrijdagavond, de borrel. Zeer laat afgesloten aan de overkant bij café Kalkhoven. Toen de 'drie jonge Turken' (Anjo, Guus en Wouter) uit het directieteam werden ontslagen, werd het anders bij Makrotest. En toen ik vervolgens eind 1970 de toegezegde salarisverhoging niet kreeg, hield ik het bij Makrotest voor gezien. Maar nog altijd zeg ik met iets van trots en nostalgie dat ik een van die Makrotest-mensen ben."

Rob van Leeuwen, werkzaam als projectleider bij Makrotest van 1968 tot het faillissement in 1973

"Een warm, creatief bedrijf. Hoge kwaliteit, het moest altijd 'nog beter'. Een bedrijf met leuke, gekke mensen. Er werd altijd over herstructurering gesproken. Iedereen was vol goede bedoelingen om het organisatorisch beter te doen. Typisch voor Makrotest is volgens mij ook het feit dat toen het bedrijf al heel veel omzet maakte er nog steeds op de administratie slechts een boekhouder zat, die nota bene indeeltijd werkte. In Buitenveldert was het vanaf de start heel anders. Piet heeft er overigens alles aan gedaan. Vlak voor het einde nog een reorganisatieplan bedacht. Giep heeft de tent gesloten, toen bleek dat de financiën niet op orde waren. Een triest einde van een fantastisch instituut. Ik denk met gemengde gevoelens, maar toch vooral met veel plezier aan die jaren terug."

Rik Decan (gedetacheerd door CEGOS in de periode 1969-1972)

"Ik kan dagen over Makrotest vertellen. Ik was drie dagen afgestudeerd als psycholoog aan de Universiteit van Gent, toen mijn oog viel op een advertentie van Makrotest, een marktonderzoekbureau uit Amsterdam. Ze zochten enquêteurs voor een uit te voeren project in België. Ik spreek nu over 1965. Ik bel een zekere heer De Vries die met een zachte g sprak. Pluspuntje dacht ik. Hij ontmoette me graag in een café in Leuven, dat stond me ook wel aan. Hij vertelde dat er 2.000 interviews in België moesten worden gedaan en vroeg of ik dat kon. Ik zei: "Ja". En zo is Makrotest-België geboren. Het werd heel druk bij mij, want er was toen in België nog geen enkel marktonderzoekinstituut en alle Makrotest-klanten uit Nederland kwamen automatisch bij mij terecht voor werk in België. Ik sta daarom ook in de annalen genoemd als 'de uitvinder van het marktonderzoek in België'. Heb ik allemaal aan Makrotest te danken Ik moest veel in Amsterdam zijn en heb in al die jaren Makrotest ervaren als een soort gezinsvervangend tehuis. Daar liepen allemaal vogels rond, die het huis uit waren gestapt of gegooid. Bij Makrotest vond je warmte, huiselijkheid, vrijages en zo meer. Dat was allemaal onderdeel van een soort 'package deal', zat als het ware in je salaris (wat overigens niet hoog was). Makrotest straalde en de medewerkers bloeiden open in zo'n werkomgeving.

Maar: CEGOS was op den duur niet erg kapot van het rendement. Er moest elke maand geld bij. Dat ze dit jarenlang door de vingers zagen, komt vooral omdat ze hevig onder de indruk waren van de Amsterdamse Makrotest-mensen: de charme, de talenkennis, het feit dat ze door Makrotest nu eindelijk in een aantal Europese landen een entree hadden, vergoedde veel. Vergeet niet dat we spreken over een tijd waarin een Parijzenaar nog geen woord Engels sprak. En CEGOS zo groot en puissant rijk was dat ze aanvankelijk niet moeilijk deden over maandelijks een tonnetje meer of minder naar Amsterdam. In 1969 kwam CEGOS op het briljante idee om mij naar Amsterdam te sturen en orde op zaken te stellen; het werd ze echt te gek. Ik heb het gedaan, maar kwam in een heel vervelende situatie terecht. Bert en Piet waren eigenlijk mijn bazen - in mijn rol als directeur van Makrotest België - en nu werd ik hun baas en moest ik hun zaakjes controleren.

Mijn advies aan CEGOS weet ik nog letterlijk: "Heren, mét Bert en Piet zal het nooit gaan, maar zónder Bert en Piet ook niet". Een padstelling dus. Het antwoord was: "Rik, zoek dan maar een geschikte koper". En zo kon het gebeuren dat Giep Franzen in 1972 Makrotest kocht voor een somma van één florijn."

Giep Franzen (nam in 1972 Makrotest over, waarbij Makrotest onderdeel werd van de BBDO-groep)

"Doodzonde dat het zo gelopen is. Ik kende zowel Bert als Piet al heel lang en bewonderde hen beide zeer. Ze functioneerden in 1972 niet goed meer als team en ik ben toen met Piet verder gegaan. Ik geloofde - en Piet ook - in een nieuw Makrotest, afgeslankt. Er gingen zo'n twintig man/vrouw mee naar een nieuw pand in Buitenveldert, vol plannen en goede moed. Aanvankelijk stagneerde de omzet, maar er kwamen ook interessante nieuwe klanten bij. Het ging fout toen achteraf bleek dat de financiën niet op orde waren. Er rolden zogezegd later nogal wat lijken uit de kast in de vorm van achterstallige belastingaanslagen. Ik was er vanuit gegaan dat de zaak wat dit betreft gezond was, te meer omdat ik de tip dat Makrotest gediend zou zijn met een nieuwe eigenaar van een zeer gerenommeerde accountant had gekregen. Ik ben toen nog naar CEGOS in Frankrijk gegaan om ze aan te spreken op hun positie als 70%-aandeelhouder, maar dat leverde niets op. Verkocht was wat hen betreft verkocht. Toen stond mij niets anders meer te doen dat dit 'powerhouse of talent' te sluiten. Een zwarte bladzijde in het boek over de geschiedenis van het marktonderzoek in Nederland."