

JANNY LOK

Anjo Schreuder

'Lekker kwalitatief onderzoek doen'



De kop van een van de eerste interviews met Anjo Schreuder in Adformatie luidde: 'Zekerheid maakt haar Spaans benauwd'. Zou dat de reden zijn waarom Anjo in achtendertig jaar onderzoek tot vijfmaal toe een bureau heeft opgericht? Of steekt daar meer achter?

Vol verwachting kijk ik uit naar het bezoek van Anjo. We kennen elkaar lang en vrij goed. Maar het exacte antwoord op het 'waarom en waarom zo vaak' ken ook ik niet. Uren lang vertelt ze, vergeet dat de bandrecorder op tafel ligt als ze in haar enthousiasme gaat ijsberen door mijn kamer. Het wordt een bijzondere middag met een vrouw die het kwalitatieve marktonderzoek absoluut zou hebben uitgevonden, als ze tien jaar eerder geboren zou zijn.

Je hebt vijfmaal een bureau opgericht, dat intrigeert me bijzonder. Waarom wilde je dat eigenlijk en waarom zo vaak?

Licht hartelijk. "En dan te bedenken dat het mij nooit om een eigen bureau te doen is geweest. Het ging mij écht nooit om het bureau als zodanig. Maar ik heb een sfeer nodig waarin het voor mij prettig is om onderzoek te doen. Ik heb die bureaus ook nooit gigantisch uitgebouwd omdat ik zo nodig 'de grootste' moest worden of zo. Je zou eigenlijk beter kunnen zeggen dat ik vijf keer in mijn leven de voorwaarden heb gecreëerd om lekker en harmonieus te kunnen werken. Dat blijkt bij mij dan in de praktijk kennelijk deze vorm te krijgen. Ik geloof dat het zo ongeveer in elkaar steekt."

Zullen we de chronologie als uitgangspunt kiezen? Zien we wel waar we uitkomen.

"Prima. Ik heb klinische psychologie gestudeerd aan de Vrije Universiteit van Amsterdam en ben tijdens mijn studie een aantal jaren werkzaam geweest bij het laboratorium voor Toegepaste Psychologie (nu de Prof. Dr. Jan Watering Stichting). Van 1961 tot 1970 heb ik bij Makrotest gewerkt; aanvankelijk als projectleider en later als adjunct-directeur."

In 1970 woedde er een soort machtsstrijd bij Makrotest, hoe zat dat ook al weer precies?

"De directie van Makrotest was inderdaad in een - naar mijn mening onvermijdelijke - machtsstrijd terechtgekomen. Dat leidde in 1970 onder andere tot het vertrek van 'les trois jeunes Turcs', zoals de adjunct-directie van Makrotest intern genoemd werd (Makrotest had Franse aandeelhouders). Wij - Wouter Knapper, Guus Gerritsen en ik - werden op een gegeven moment alle drie ontslagen. Overigens: persoonlijk vond ik het niet zo'n vreselijke ramp. Ik zat er inmiddels zo'n negen jaar en was zo langzamerhand wel benieuwd geworden hoe de wereld er buiten Makrotest uitzag. Ik kreeg daarna een baan aangeboden bij FHV/BBDO. Een staffunctie, bemoeide me als onderzoeker met reclameontwikkeling. Ik merkte al snel dat ik niet zo erg in de wieg gelegd ben voor staffuncties."

Toen Inter/View mij dan ook in 1971 polste om als vijfde directielid bij hen te komen werken, heb ik daar meteen positief op gereageerd. Ik voelde me ook wel een beetje vereerd, moet ik je eerlijk zeggen."

Wat werden je taken bij Inter/View?

"Het was de tijd van de opkomst van het kwalitatieve marktonderzoek. Bij Makrotest - echt een voorloper in Nederland op dit gebied - had ik daar ook al mee te maken gehad en bij Inter/View kon ik die poot mooi uitbouwen. Ik vond kwalitatief onderzoek bijzonder interessant. Ik was altijd al geïnteresseerd in mensen als individu. In de meningen van mensen, maar vooral ook in het antwoord op de vraag: hoe en waarom heeft deze mening in dit individu

gestalte gekregen. Ik deed bij Inter/View onder andere veel new business en dat kwam vaak van buitenlandse - Engelstalige - opdrachtgevers. In Engeland was men toen al verder met kwalitatief onderzoek en veel van de projecten die ik in Nederland voor ze deed hadden een sterk kwalitatieve component."

Als een vis in het water dus?

"Nou ja, voor wat betreft de inhoud van het werk wel. Maar ik merkte in de loop der tijd dat het calculatiesysteem dat Inter/View hanteerde niet goed bruikbaar was voor kwalitatieve projecten. In de praktijk betekende dit dat ik een soort slavenarbeid moest verrichten als ik een mooie winst wilde maken. Ik stelde de vier mannen voor om van het kwalitatieve onderzoek een aparte unit te maken, een soort profitcenter, met een eigen calculatiesysteem. Daar voelden ze niet veel voor. Ze vonden dat het best goed ging zo. De relatie tussen hen en mij was al niet zo derenderend en deze beslissing maakte de zaak er niet beter op."

Werksfeer is voor jou heel belangrijk; groeide je langzaam maar zeker weg van Inter/View misschien?

"Zo zou je het kunnen zeggen. Ik kreeg op een gegeven moment een aanbod van een ander instituut om in Amsterdam voor hen een kwalitatieve unit op te zetten. Dat was eigenlijk het keerpunt. Ik dacht: als men daar zoveel vertrouwen in mij heeft, waarom zou ik het dan niet zelf doen: helemaal alléén, een nieuw avontuur, volledige vrijheid: het paste helemaal bij mij, kind uit de jaren vijftig! Ik had geen gezin; kon best in salaris achteruit, kortom: ik waagde de stap."

Eerste bureau: Anjo Schreuder B.V., 1975-1977

"Ik heb bij Inter/View keurig mijn drie maanden opzegtermijn aangehouden. De heren waren er overigens niet erg rouwig om dat ik opstapte. Wouter Knapper (senior partner bij Marketing Specialists Group in Amsterdam, JNL) bood ik een minderheidsaandeel in mijn B.V. aan van 25%. Naast een goede vriend was Wouter iemand die mij vaak adviseerde en ik wilde dat op een zakelijke basis regelen. Wouter trad op als een soort commissaris."

Ging het meteen een beetje lopen?

"Ja, eigenlijk wel. Ik weet uit die tijd nog heel goed hoe ik me voelde toen ik voor het eerst mijn eigen salaris en dat van mijn secretaresse had verdiend. Dat gaf een stoot adrenaline."

Wat gebeurde er in 1977?

"We groeiden. De werkdruk nam toe. Ik stond voor de keus projectleiders aan te nemen of aansluiting te zoeken bij een bestaand instituut. Ik had eigenlijk meer behoefte aan collega's dan aan personeel. Het toeval wilde dat in diezelfde tijd Paul Schweitzer die kwalitatief

onderzoek deed bij Socmar (nu Research International, JNL) daar wegging, de reclamewereld in. Frans Tummers zocht opvolging en zo raakten wij aan de praat. Ik vond het reuze spannend. Het was voor mij weer iets nieuws: je eigen B.V. verkopen. De onderhandelingen eindigden in een 100% overname. Ik sloot een contract met Socmar - of eigenlijk met de Nederlandse Unilever Bedrijven B.V. - van drie jaar. Bij de overname heb ik ook de naam Anjo Schreuder als handelsnaam verkocht."

Tweede bureau: Anjo Schreuder - Socmar B.V., 1977-1980

"Ik maakte deel uit van de Socmar-directie in Rotterdam en merkte tijdens de vergaderingen na verloop van tijd dat we tot twee geheel verschillende culturen behoorden. Socmar vertegenwoordigde een soort Unilever 'productie'-cultuur. Ik had veel meer een dienstverlenende mentaliteit. Doordat Socmar 100% eigenaar was, werden bepaalde werkzaamheden (projectadministratie bijvoorbeeld) centraal in Rotterdam gedaan. Ik raakte de grip op mijn business kwijt en was het ook niet altijd eens met de manier waarop de overhead werd toegerekend. Kortom: toen de drie jaar om waren heb ik het contract niet verlengd."

Was je misschien ook wel weer een beetje aan iets nieuws toe?

Kijkt verrast op. "Eigenlijk wel ja. Het is heel leerzaam geweest en ik ben zonder ruzie of andere narigheid vertrokken. Heb goede herinneringen en relaties aan mijn Socmar-tijd overgehouden. Maar mijn veranderingsbehoefte stak na die drie jaar weer hardnekkig de kop op. Vergelijk het maar met nieuwe kleren; je wordt dan weer een beetje anders, een beetje nieuw. Kijkt weer fris de wereld in."

Derde bureau: Association, 1980-1988

"Ik mocht de naam Anjo Schreuder niet gebruiken; had ik verkocht aan Socmar. Het werd 'ASsociation' (met mijn beginletters van voor- en achternaam). Via Wouter Knapper wist ik dat Frits Becht (AGB-Nederland) op zoek was naar bureaus die in de AGB-groep zouden kunnen passen. Wouter behoorde zelf sinds 1980 ook met zijn bureau Knapper & McAlley tot de AGB-groep. Geleerd van mijn ervaringen heb ik AGB slechts 25% aandelen gelaten en 75% zelf in handen gehouden. Ik wilde wel 'op enige afstand' bij collega-bureaus horen, maar niet meteen weer alle macht uit handen geven. We sloten de volgende deal:

1980: AGB 25%; 1983: meerderheid naar AGB, als ik dat ambieerde (niet verplicht dus); als ik daar positief op reageerde had ik vervolgens de verplichting om in 1986 100% te verkopen aan AGB. In 1983 liep de samenwerking met AGB - met name in de persoon van Frits Becht - op rolletjes en dus is de verkoop van een meerderheidsbelang toen in gang gezet."

En hoe zat het met jouw eigen mensen, die kregen dus geen aandelen?

"Toen we Association oprichtten waren we met zijn drieën (Joep van Asten, Ivonne van Wijngaarden en ik). Ik heb toen met hen een gentlemen's agreement gesloten. Geen aandelen, maar wel allebei 10% netto van wat ik zelf netto aan dividend of door verkoop van aandelen incasseerde. Ik wilde absoluut geen vergaderingen, verplicht overleg en dat soort zaken. Ze vonden het een prima deal."

Hoe ging het in de nieuwe constructie?

"Fantastisch. Het waren hele goede jaren. We hadden een uitstekende sfeer binnen Association; deden mooie projecten, groeiden snel en trokken ook privé veel samen op. We werkten keihard en lachten veel. Gingen samen naar Madrid, weekenden in België, eten bij Kaatje bij de Sluis in Blokzijl. Enig!"

Hoe lang duurde het sprookje?

"Tot 1987, tot Robert van Gestel kwam en alles binnen AGB alleen nog maar om financieel beheer en winst draaide. Eén voor één werden de bedrijven waar ze niets in zagen de grond in geboord. Association maakte 22% winst, maar dat deed er niet toe. Ze wilden alleen nog grootschalig, longitudinaal onderzoek; onderzoek waarbij te voorspellen viel hoe de omzet zich zou ontwikkelen. Dat kan bij kwalitatief onderzoek niet en zo ging ook Association voor de bijl."

Ivonne droomde van overlijdensadvertenties; Association was overleden en al onze namen stonden er onder. Het was een rottijsd. Iedereen bij Association werd ziek en ook daarvoor werd ik door AGB verantwoordelijk gesteld."

Je had ook geen poot om op te staan; alle aandelen waren sinds 1986 in bezit van AGB, toch?

"Ja, zeker. In 1988 dacht ik: en nu is het afgelopen. Ik verbreek het contract. Ik heb toen een advocaat in de arm genomen. Ik kon het zelf niet meer. Ik zat maar met de vraag: waarom wordt zo'n mooi winstgevend bedrijf de nek omgedraaid."

Hoe ben je er weer bovenop gekomen?

"Ik had een contract tot eind 1989. Dat kon worden opgebroken op voorwaarde dat ik gedurende een half jaar geen onderzoek zou uitvoeren in Nederland. Ik ben toen lekker gaan reizen. Heb ruim vier maanden door de wereld gezworven: Australië, Nieuw-Zeeland, Afrika, heerlijk. Na vier maanden voelde ik me langzaam maar zeker een passieve verzamelaar van indrukken. Ik kreeg weer behoefte aan produceren, wilde een schutting verven om 's avonds te kunnen zien wat ik die dag had gepresteerd. Zo'n zin om weer te beginnen, lekker weer mijn vak uitoefenen, kwalitatief onderzoek doen."

Vierde bureau: A.J. Schreuder Research Group, 1989-heden

"Ik heb - toen het weer 'mocht' - de A.J.

Schreuder Research Group opgericht. Die naam gaf bij Socmar geen problemen. In 1989 ben ik gestart, wéér alleen met een secretaresse. Zo was ik in 1975 ook begonnen; nu wilde ik wel graag meteen collega's erbij. Als eerste heb ik Robert Petrescu gepolst. Ik heb hem voorgesteld een eigen B.V. op te richten en vervolgens mijn en zijn B.V. op te nemen in een maatschap, waarbij we gezamenlijk in één pand (dat ik al had) en met één gezamenlijke overhead zouden kunnen opereren."

Vijfde bureau: Maatschapconstructie SPVO, 1990-heden

"In de loop van de jaren negentig zijn behalve Robert Petrescu, ook Mickey Vunderink en Klaas Ouwers maten geworden. Gelijke monniken, gelijke kappen. Je inkomen is voor 100% afhankelijk van je persoonlijke prestaties. Het is heel eigentijds: je wordt afgerekend op de kwaliteit van je werk. Je kunt in zekere zin zelf bepalen hoeveel je wilt verdienen en hoeveel vrije tijd je wilt hebben. Daarnaast is er het voordeel van de synergie. Je vraagt elkaar soms om advies, doet soms een project samen of brainstormt over de juiste aanpak van een probleem. We zoeken op dit ogenblik een nieuwe maat, ik ben heel benieuwd wie dat gaat worden."

Ik heb uitgerekend dat jij nu zo'n achtendertig jaar 'in het vak' bezig bent. Zou jij in dit perspectief iets kunnen noemen wat je als de meest essentiële beslissing in je zakelijk leven beschouwt?

"Ik heb in die lange periode heel veel belangrijke beslissingen genomen. Ik ben wat je noemt 'veranderingsbelust' en om dat te kunnen zijn moet je vaak essentiële beslissingen nemen. Ik denk dat mijn meest essentiële beslissing plaatsvond in 1975. Toen begon ik voor het eerst voor mezelf. Misschien kan ik het beter de meest vormende beslissing noemen. Dat geeft mijn gevoel daarover beter weer. Ik begon Anjo Schreuder B.V. in 1975 als een soort Alice in Wonderland; alles gebeurde en alles lukte. Ik heb toen mezelf ook pas wat beter leren kennen; geprobeerd met mijn onzekerheden op een goede manier om te gaan. Ik ben daarna eigenlijk nooit meer echt bang geweest, maatschappelijk gezien dan."

Waar heb je het meeste plezier aan beleefd?

"Aan het uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Ik vind het kwalitatieve onderzoek ongelofelijk veel interessanter dan het kwantitatieve werk. Je bent écht met het probleem van je klant bezig. Je kunt helpen oplossingen te vinden. Kortom, ik geniet ervan om via onderzoek 'de wereld' te verduidelijken. Maar ik wil hier nadrukkelijk iets aan toevoegen. Voor mij is de sfeer waarin ik werk van essentieel belang. Ik heb een goede sfeer om me heen nodig om mijn werk te doen. Vind ik die niet bij een of ander bureau, dan probeer ik die zelf te creëren. Warmte op je werk is voor mij een basisvoorwaarde."

Wat heb je erg gevonden?

"Dat Association in 1988 vermoord werd. Een bloeiend bedrijf dat onder mijn handen kapot werd gemaakt. Ik kon het niet voorkomen, maar ik heb er verschrikkelijk veel verdriet van gehad. Het was ook vooral de manier waarop het ging; dat je in wezen niet eens meer met elkaar kon praten, maar een advocaat moest inschakelen om de zaken te regelen. Dat is toch een schande. Het was zo'n zieke sfeer; het heeft heel lang pijn gedaan."

Zijn er ooit uit de door jou opgerichte bureaus nieuwe ontstaan?

"Nee, ik heb steeds zelf weer een nieuw bureau opgericht."

Is er een bureau dat je graag opgericht zou willen hebben?

"Oprichten niet, nee; bewonderen wel; ik bewonder een bureau als IPM. Ik ben het niet in alle opzichten met hun werkwijze eens, maar ik vind IPM een bureau dat het begrip integriteit hoog in het vaandel heeft. IPM heeft altijd ergens voor gestaan, een geheel eigen cultuur opgebouwd. Daar zitten mensen waar ik respect voor heb; mensen die relativeren als dat nodig is en bescheiden zijn in hun conclusies. Weet je waar ik me nogal eens aan stoort? Dat kwalitatieve onderzoekers vaak zo weinig bescheiden zijn als het gaat om de uitkomsten. Daar wil ik niet bijhoren."

Is het volgens jou anno 1998 gemakkelijker of lastiger om een bureau op te richten?

"Natuurlijk is het ontzettend veel lastiger. Er zijn heel veel bureaus bijgekomen. Ik vraag me wel eens af hoe die zich denken te onderscheiden van de rest. En dan de investeringen. Wie waagt zich daar nog aan met als resultaat het vissen in een al behoorlijk overbeviste vijver. Met wat voor een aantrekkelijk product moet je komen om door te dringen tot de kring van interessante opdrachtgevers. Nee, dat zal vandaag de dag aanzienlijk moeilijker zijn."

Maar nu heb je het - denk ik - over fullservice bureaus; geldt dit volgens jou ook voor kwalitatief onderzoek?

"Wel wat minder, maar toch ook wel. Ook bij kwalitatief onderzoek is het moeilijk je te onderscheiden. Je zult wellicht best een goedbelegde boterham voor jezelf kunnen verdienen, maar een mooi instituut met een goede naam in de markt uit de grond stampen zal - ook als het gaat om kwalitatief onderzoek - niet eenvoudig meer zijn."

"Ik denk dat een starter anno 1998 in het marktonderzoekvak moet voldoen aan een paar basisvoorwaarden, namelijk: een ijzersterke gezondheid hebben, enthousiasme voor het vak bezitten en in staat zijn dit enthousiasme over te brengen op collega's en klanten. Misschien lukt het dan zelfs anno 1998 nog." ●