

Emile van Westerhoven: 'Aan lef heeft het nooit ontbroken'



Emile van Westerhoven is een van de vier oprichters van Inter/View (in september van het jaar 1967). Emile maakte ruim eenentwintig jaar deel uit van de directie, de anderen vertrokken aanzienlijk eerder. Hij heeft een ijzeren geheugen en dat is geen gering voordeel voor een interviewer die zich met geschiedschrijving bezighoudt. Ik heb Emile al lang niet meer gezien en ben benieuwd hoe het met hem gaat en wat hij allemaal uitspookt en last but not least wil ik hem graag bedanken voor al die keren dat hij ondanks zijn drukke ESOMAR-bezigheden de moeite nam om in diverse Europese hoofdsteden het hoogstgelegen restaurant op te sporen om daar vervolgens met mij te gaan lunchen!

***I**k wil alles weten, begin maar bij het begin.*

"O.K. In maart 1966 kwam ik als boekhouder in dienst bij ROC Marketing Nederland, een bureau voor Markt- en Opinie-onderzoek in Amsterdam. Directeur van ROC Marketing was Anton van den Broecke, een psycholoog. Een hele knappe man, maar aanzienlijk beter in onderzoek dan in het leiding geven aan een instituut."

Was ROC Marketing eigendom van Van den Broecke?

"Nee. Voor ik daar kwam was ROC Marketing al in Engelse handen overgegaan. Verschillende Engelse instituten hadden een belang in ROC Marketing genomen, waarvan MIL (Marketing Investigations London, JNL) veruit de belangrijkste was."

Als ik me goed herinner had ROC Marketing ook nog iets te maken met het NIMM (Nederlands Instituut voor Markt- en Motivatie-onderzoek). Hoe zit dat precies?

"In juli 1957 hadden Anton van den Broecke en Bert de Vries samen het NIMM opgericht. Ik heb als boekhouder bij ROC Marketing nog het eerste kasboek van het NIMM gevonden. Ze zijn gestart met f 200,-

. Anton en Bert hadden beide f 100,- in de kas gestort! In 1962 kwamen ze in een conflict terecht en heeft Anton Bert uitgekocht. Anton is toen alleen verder gegaan. De naam NIMM is gewijzigd in ROC Marketing Nederland toen MIL en enkele andere Engelse collega's het bedrijf overnamen.

ROC Marketing was in wezen een ongeleid projectiel. We werkten allemaal keihard, maar wel volstrekt op eigen voorwaarden. Er heerste geen enkele discipline; er werd met name 's nachts gewerkt en 's ochtends uitgeslapen. Niet erg bevorderlijk voor de communicatie met klanten, zoals je zult begrijpen. Anton zelf had als enige een redelijk normaal werkritme, maar wist ons kennelijk niet te overtuigen van de voordelen daarvan. Wij bleven toch van mening dat pils 's avonds lekkerder smaakt dan 's ochtends."

Hadden jullie nog wel klanten in zo'n situatie?

"Ja, zeker. En dat kwam vooral door het feit dat we lage prijzen offereerden. Antons filosofie was: een hoge kwaliteit tegen een lage prijs. Het resultaat was dat onze projectleiders - om zulke prachtige producten af te kunnen leveren - meestal veel te laat waren met de rapporten en dat er op ongeveer 50% van de projecten verlies werd geleden. Het was een filosofie die mij tegen de haren in streek. Als boekhouder werd ik natuurlijk dagelijks met al die negatieve resultaten geconfronteerd. Het gevolg was ook dat er her en der in het bedrijf gesproken werd over: 'weggaan en voor onszelf beginnen'. Sommige van die geluiden waren niet bijzonder serieus, andere wel. Zelf kwam ik terecht in een groepje dat heel serieus nadacht over collectief ontslag nemen en een eigen bureau starten. En toen gebeurde er iets waardoor alles in een stroomversnelling kwam. Ik had een goede relatie opgebouwd met onze contactpersoon van MIL in Londen. Hij gaf aan er zo langzamerhand genoeg van te hebben elke maand een cheque uit te moeten schrijven ter dekking van onze salarissen en vroeg mij een saneringsnotitie te maken. Je begrijpt het zeker al: naar eer en geweten werkend kwam ik tot een inkrappingsvoorstel waarbij alleen nog maar de mensen overbleven die deel uitmaakten van het groepje waar ik het net over had en waarvan ik zelf deel uitmaakte."

Wat hebben jullie toen gedaan?

"Open kaart gespeeld. Aan Anton en aan MIL het rapport overhandigd, maar met de mededeling erbij dat uiterekend wij nu juist plannen hadden om weg te gaan. Toen moesten we meteen weg. We hadden de financiering niet rond, geen pand, geen klant, niets. In zo'n situatie wordt iedereen creatief. Iemand bleek iemand te kennen die wel een pandje voor ons had (in de Bergstraat, tussen Singel en Herengracht, met 'gratis bedrijfsbe-

waking'; er werkten in dat straatje namelijk nogal wat prostituées, waar we bevriend mee raakten) en we kregen een lening van een bank tot maximaal f 30.000,-. Zo zijn we gestart. In september 1967."

Met hoeveel ROC Marketing-mensen begonnen jullie en wie waren dat precies?

"We hebben Inter/View met vier ex-ROC-mensen opgericht. Dat waren Joop Tel, een super verkooptalent, Wim van Eijle, een meester in het verwerken van ruwe onderzoeksdata tot hanteerbare tabellen, Hans Vervoort; iemand die je 's avonds tweehonderd tabellen in zijn maag kon splitsen om de volgende ochtend een veertig pagina's tellend voortreffelijk rapport inclusief samenvatting en conclusies op je bureau aan te treffen en ik, 'office manager', verantwoordelijk voor de gehele financiële gang van zaken. Ik was de jongste van het stel, 24 jaar om precies te zijn. Een voortreffelijk team vonden we zelf en dat bleek gelukkig ook in de praktijk. De f 30.000,- hebben we niet hoeven gebruiken."

Maar er gingen toch nog meer ROC Marketing-mensen mee?

"Ja, Ton Berghahn en Rob Meekers gingen mee als onderzoekers en verder twee secretarissen en een aantal freelancers, die hielpen met codeerwerkzaamheden en dergelijke."

Wie heeft de naam Inter/View bedacht?

"Onder leiding van Hans Vervoort hebben we brainstormsessies gehouden. Uiteindelijk waren daar acht bruikbare namen uitgekomen. We hadden de naam Pre/View unaniem gekozen. Op het allerlaatste moment hebben Hans Vervoort en Joop Tel toch de voorkeur gegeven aan Inter/View boven Pre/View en Wim en ik vonden dat best; daar hebben we niet eens meer over gediscussieerd."

Hoe ging het verder met ROC Marketing?

"Het bedrijf liep leeg. MIL heeft het uiteindelijk - vanwege een paar interessante multiënt-projecten - aan Attwood kunnen verkopen. Na een tijdje zijn deze projecten opgenomen in het reguliere Attwood-assortiment. Anton van den Broecke is nog een tijdje gebleven en heeft zich vervolgens als zelfstandig onderzoeker/adviseur gevestigd. Hij had zich al jaren gespecialiseerd in verkeers- en vervoeronderzoek en kreeg regelmatig opdrachten van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Ik neem aan dat het hem als zelfstandige verder goed is gegaan. Koen Thio werkte ook als onderzoeker bij ROC Marketing; hij is gaan werken bij Lever Sunlight en werd al snel een heel goede klant van ons! ROC Marketing is ter ziele gegaan; dat zal in 1968 geweest zijn."

Wie voerden het veldwerk uit?

"Hadden we natuurlijk ook niet. Maar we kenden een veldwerkbureau in Nijkerk, Martest geheten. Daar waren circa driehonderd interviewers ingeschreven. Wij mochten van dit bestand gebruik maken. We hebben ze keurig allemaal gebeld om te vragen of ze ook voor Inter/View wilden werken. En zo was dat probleem ook opgelost."

Hoe kwamen jullie aan klanten?

"Daar zorgde Joop Tel voor. En verder hadden we nog wat ROC Marketingrelaties. Die hebben we niet echt meegenomen, maar toen ROC Marketing leeg liep kwamen ze voor een groot deel toch wel naar ons toe. Unilever werd al vrij gauw een belangrijke relatie. Koen Thio noemde ik al en verder werkten we bijvoorbeeld heel veel voor Unox in Oss."

Hoe zou je het aanbod van Inter/View willen karakteriseren?

"Veel producttesten en niet van die breed-sprakige rapporten. Onze slogan was: 'markt-onderzoek zonder franje'. Heel pragmatisch, maar wel van goede kwaliteit en waar mogelijk voorzien van korte samenvattingen. We paktten overigens alles aan hoor, aan lef ontbrak het niet. Wilde de klant iets anders dan een producttest dan deden we dat ook."

En verder was het devies: altijd op tijd leveren en niet te duur zijn."

Hoe lang zijn de vier oprichters bij Inter/View gebleven?

"Ik zelf ben het langst gebleven, namelijk tot eind 1988; ik heb dus ruim eenentwintig jaar deel uitgemaakt van de directie. Joop Tel en Hans Vervoort zijn in 1976 weggegaan; Joop heeft samen met de directeur van het eerdergenoemde Martest - een vriend van hem - nog een paar jaar samengewerkt, is toen ziek geworden en helaas overleden. Hans is naar de Weekbladpers gegaan en maakt daar nu al jaren deel uit van de directie. Hans is overigens nog steeds commissaris van Inter/View. Wim van Eijle heeft in 1982 afscheid genomen; in oktober 1982 vierden we in hotel Okura ons vijftienjarig bestaan; dat moment heeft Wim gekozen om een andere weg in te slaan. Hij is les gaan geven aan HEAO's en schrijft boeken over zijn grote passies: schaatzen, voetbal en jazz."

En jij, waarom ben jij eind 1988 weggegaan?

"Een complex van redenen. Ik was vijftien geworden en had een soort 'nu of nooit-gevoel'. Verder had ik het niet meer zo erg naar mijn zin bij Inter/View. De aanleiding werd een opinie-onderzoek dat we bij Inter/View hadden gedaan naar het imago van wereldleiders. Daar speelde ook Gorbachov een belangrijke rol in. We stuurden mooie rapporten naar tal van ambassades en natuurlijk ook naar de Russische. Daar ontstond een

interessant contact uit. Het leek mij prachtig om in dat grote Rusland een bescheiden rol te kunnen gaan spelen in het veranderingsproces van productiegericht naar marketinggericht denken. Ik heb toen de knoop doorgehakt en heb het bedrijf Inter/West opgericht; aanvankelijk nog met financiële participatie van Inter/View, later op eigen benen."

Zou je Inter/View 1967 eens willen vergelijken met Inter/View 1988, het jaar dat je vertrok, bijvoorbeeld voor wat betreft aantal medewerkers en omzetontwikkeling?

"We begonnen in 1967 met acht mensen op de loonlijst en in 1988 werkten er honderddertig m/v bij Inter/View Nederland in vaste dienst (interviewers in vaste dienst niet meegerekend).

De omzet was in 1967 minder dan één miljoen; in 1988 bedroeg de omzet circa vijftientig miljoen. Ik weet nog precies hoe groot de loonsom was toen ik wegging, namelijk elf miljoen."

Kun je ook iets zeggen over de rechtspersoonlijkheid en de 'woonplekken' van Inter/View in de ééntwintig jaar dat je daar werkte?

"Inter/View is in 1967 begonnen als een N.V.; toen de B.V.-mogelijkheid zich voordeed zijn we daarop overgestapt. We namen ieder 25% van de aandelen.

We begonnen in 1967 in de Bergstraat, verhuisden in 1970 naar de Paulus Potterstraat - een zeer nette buurt in Zuid - en vertrokken in 1980 naar de Overtoom; daar houdt Inter/View nog steeds domicilie. Het pandje in de Bergstraat hebben we nog tot 1980 aangehouden voor Invofoon, een dochteronderneming die we destijds hadden opgericht voor telefonisch onderzoek. Herman Engel voerde daar de directie. Na de verhuizing naar de Overtoom is Invofoon als aparte onderneming van de markt genomen en zijn de Invofoon-activiteiten geïntegreerd in het Inter/View-aanbod."

Wat beschouw jij als de belangrijkste beslissing in de tijd dat jij deel uitmaakte van het directieteam van Inter/View?

Het antwoord komt direct: "De komst en het latere partnerschap van Maurice de Hond. Maurice de Hond is in 1973 als projectleider bij Inter/View gekomen. Na ongeveer een jaar is hij bij ons weggegaan om samen met Hedy d'Ancona een eigen bureau te beginnen, Cebeon heette dat. In 1980 is Maurice als partner bij ons teruggekomen."

Dat is geschiedenis, prima; maar waarom vind jij de komst van Maurice zo belangrijk?

Kijkt me met glimogjes aan: "Omdat Maurice in je omgeving hebben, betekent dat er altijd nieuwe en spannende dingen gebeuren! Inter/View was vanaf het begin al een wat roerig bedrijf. We voerden bijvoorbeeld graag

projecten uit waar voor onszelf ook een uitdaging in zat. Door keihard te werken en misschien soms ook wel wat geluk slaagden we er meestal wel in de zaken tot een goed einde te brengen. Inter/View heeft lef, altijd gehad en dat zal nu wel niet anders zijn. In zo'n omgeving paste Maurice perfect. Door zijn inbreng was Inter/View het eerste instituut dat een goed geoutilleerd CATI-systeem introduceerde op de Nederlandse markt. Maurice wist ontzettend veel van computergestuurd interviewen; het was een hobby van hem zou je kunnen zeggen. Hij heeft Inter/View wat dit onderwerp betreft voorgoed op de kaart gezet."

Waar heb je het meeste plezier aan beleefd?

"Aan de omgang met collega's, klanten en concurrenten. De volgorde is volstrekt wille-

'Inter/View was vanaf het begin al een roerig bedrijf'

keurig. Ik vind dat je in het marktonderzoek heel veel aardige mensen tegenkomt. En ik weet van mezelf dat ik beter functioneer in een sfeer waar mensen respect voor elkaar hebben, elkaar aardig vinden. Ik heb in dit vak veel fantastische dingen meegemaakt, heb alle uithoeken van de wereld mogen bereizen, maar uiteindelijk heb ik daar minder plezier aan beleefd dan aan de omgang met vakgenoten. Onderzoek doen is en blijft 'people's business' en met die 'people' heb ik het zeer plezierig gehad."

Wat heb je erg gevonden?

"Eindeloos vergaderen en die zogenaamde 'memocultuur'. Ik snap natuurlijk ook wel dat een geautomatiseerde zaak anders bestuurd moet worden dan een ad hoc-business. Als dat constructief gebeurt heb ik geen problemen. Maar Inter/View kwam naar mijn mening in de loop van de jaren tachtig terecht in een situatie, waarbij vergaderingen en interne memo's een deel van de sfeer gingen bepalen. Het verrassende, het informele ging daardoor voor een groot deel verloren en dat vond ik heel erg. Misschien had ik er meer aan moeten doen, maar dingen gebeuren vaak ongemerkt. Heel geleidelijk kom je in zo'n situatie terecht. Eerst vergader je met drie man; dat wordt later zeven en nog later moeten ook de hoofden van afdelingen er bij. Ik vond het een ramp. Zonde van de tijd. Denk niet dat ik antidemocratisch ben hoor. Ik vind dat iedereen zijn of haar mening duidelijk moet kunnen ventileren, maar de manier die wij daarvoor kozen was niet goed. Geklets over niks,

zo ervoer ik het vaak, mag je best weten. Ik heb er een beetje een fobie aan overgehouden."

Dat was de tijd dat Inter/View drastisch ging reorganiseren en een aantal multi-disciplinaire teams instelde?

"Jazeker, en dat was ook broodnodig. In 1981 heeft Inter/View bijvoorbeeld voor het eerst mensen moeten ontslaan. Het was een heel moeilijke periode. De reorganisatie bracht wel wat soelaas, maar maakte geen einde aan de vergadercultus, jammer genoeg."

Zijn er nieuwe bureaus voortgekomen uit Inter/View?

"O ja, veel. Dat heeft voor een deel ook te maken met de veranderingen waar we het net over hadden. Er zijn hele goede mensen weggegaan; dat blijkt ook wel uit het feit dat de meeste nu goed lopende bureaus hebben. In 1983 hebben vier mensen van Inter/View het bedrijf Team Vier opgericht. Dat waren Ton Berghahn, Theo Hoogma, Rob Meekers en Tom van Veen. Ton en Rob zitten nog steeds in de directie van Team Vier. Theo is in de loop der tijd iets anders gaan doen - ik zou niet weten wat precies trouwens - en Tom is naar de Weekbladpers gegaan; werkt dus nu weer met Hans Vervoort samen. Tom is daar hoofd Marktonderzoek.

In 1985 hebben Wim van Slooten en Willem Brethouwer MarktResponse opgericht en in 1990 - na mijn tijd - is Trendbox ontstaan. Trendbox is opgericht door Goos Eilander. Als ik me goed herinner zijn er toen in totaal zeven mensen - inclusief Goos zelf - bij Inter/View weggegaan."

Je noemt nu een aantal grotere bureaus. Daarnaast zijn er toch ook nog een aantal kleine(re) uit Inter/View voortgekomen?

"Ja. Anjo Schreuder is in 1975 voor zichzelf begonnen. Zij zat bij ons vanaf 1971 en maakte deel uit van de directie. En verder is Hein Duijvestijn in 1981 bij ons weggegaan. Hein is toen gestart met ITM (Instituut voor Telefonisch Marktonderzoek, JNL). Inmiddels werkt Hein bij Trendbox als ik het wel heb en is ITM gelieerd aan Motivaction Amsterdam.

Dan hadden we een samenwerkingsovereenkomst met Gerrit Heymenberg, een fantastische kwalitatieve man. Die relatie is desondanks beëindigd en tenslotte is Henk Eerbeek bij ons vertrokken en een eigen bedrijfje begonnen."

En hoe zit het in dit verband met de relatie Analyse - Inter/View?

"Om de een of andere reden lukte het ons nooit om binnen Inter/View zelf een goedlopende kwalitatieve unit op te zetten. Misschien hadden we een té kwantitatief imago, wie zal het zeggen. In 1978 is Analyse opgericht; Inter/View nam daar een financieel

belang in. Bij Analyse werden vanaf dat moment onze kwalitatieve projecten uitgevoerd. Die samenwerking heeft geduurd tot 1981."

Welk huidig bureau zou je graag opgericht willen hebben?

"Moeilijke vraag. Ik vind het marktonderzoek als vak erg ondergewaardeerd. Het lijkt wel of wij niet in staat zijn ons in het bedrijfsleven op een behoorlijke manier te positioneren. Onderzoek bevindt zich onder aan de bedrijfs ladder. Ik zou zelf nooit meer een bureau voor marktonderzoek alléén oprichten, maar het altijd koppelen aan andere disciplines en activiteiten, zoals organisatie-advies, direct sales en marketing. In ieder geval geen marktonderzoek sec."

Maar wil je toch even naar de huidige bureaus kijken en misschien je bewondering kenbaar maken?

"Dan noem ik het NIPO. Ik heb bewondering voor hetgeen daar gebeurd is sinds de aandelen zijn overgedragen. En verder bewonder ik vooral mensen in ons vak, zoals Karel Slootman en Maarten Hartsuiker. Die hebben van Intomart toch maar weer een mooi bedrijf gemaakt. Ik bewonder ook mensen die iets nieuws proberen, zoals Anjo Schreuder die nu

in een nieuwe structuur - een maatschap - werkzaam is en Jan Bouts die zijn tijd verdeelt tussen ABN/AMRO en NIPO. Ik heb in Davos (ESOMAR Congres 1994, JNL) een hele avond met hem zitten praten over die constructie; fascinerend vond ik dat. Het past in de trend van gecontroleerde out-sourcing."

Wat denk je: is het in 1998 gemakkelijker of moeilijker om een bureau te beginnen?

"Vooropgesteld dat ik het zelf nooit meer zou doen als het aanbod alleen uit marktonderzoek zou bestaan, denk ik dat het enerzijds moeilijker is omdat je meer geld nodig hebt om een fullservice instituut van de grond te tillen. Anderzijds is het gemakkelijker omdat er meer partijen zijn die geld willen fourneren.

Je bent tegenwoordig namelijk niet meer afhankelijk van banken; er zijn bijvoorbeeld organisatie-adviesbureaus die interesse hebben in het financieren van marktonderzoekbureaus. En ik denk ook dat het gemakkelijker is geworden om aan goede mensen te komen. De afgestudeerde jongeren hebben in het algemeen tegenwoordig een hele goede mentaliteit: durven wat, zien niet op tegen risico's, zijn eager. Als je het zou kunnen uitzingen om zulke mensen goed op te leiden heb je volgens mij een dijk van een instituut. Jongens als destijds Mark Zoon; jongens die zelf veel in huis

hebben en graag bij willen leren."

Wil je de lezers van ONDERZOEK nog iets zeggen; iets wat niet aan de orde kwam in ons gesprek?

"Wat ik heel belangrijk vind is de omgang van de 'vakbroeders en -zusters' met elkaar. Ik ben er trots op dat we in mijn tijd bij Inter/View altijd de collega/concurrenten hebben uitgenodigd op onze feesten en partijen. Volgens mij was Inter/View de eerste die dat 'aandurfde'. Ik vond dat essentieel en kreeg daar binnen onze club ook vrij gemakkelijk de handen voor op elkaar. De aardige mensen in het vak waar ik het eerder over had, horen op je feestjes thuis. In die sfeer werd het ook mogelijk om gezamenlijk een vakorganisatie op te zetten, toen nog het WBO (Werkgroep Bureau Overleg, de voorloper van de VMO, JNL). Dat soort doorbraken lukt alleen bij goede persoonlijke relaties.

Ik heb ook genoten van mijn ESOMAR-activiteiten, er veel van geleerd en er vrienden gemaakt. Ik ben al met al tien jaar actief geweest in die club - onder andere als president - en heb daar geen seconde spijt van gehad. En om maar met een commercieel getinte opmerking af te sluiten: dergelijke dingen zijn ook goed voor het imago van het instituut dat je vertegenwoordigt." ●

The Business Intelligence Institute®

Het traditionele marktonderzoek staat op de drempel van een aantal belangrijke veranderingen. In toenemende mate verschuift marktonderzoek naar informatie management, business research en business intelligence in relatie tot strategie.

Wij bieden het complete trainingsprogramma op het gebied van Business- & Competitive Intelligence.

Wat is Business- & Competitive Intelligence?

Het analytische proces om data en informatie over markten, klanten, concurrenten en technologieën te transformeren in relevante en praktisch bruikbare strategische kennis over de dynamiek van de totale business omgeving. Dit geeft inzicht in de positie, de prestaties, de bekwaamheden, de intenties en de toekomstige ontwikkelingen van markten, klanten, concurrenten en technologieën.

Intelligence Specialist eerste niveau:

- ♦ Hoe vind ik de juiste informatie?
- ♦ Welke informatiebronnen hanteer ik en hoe krijg ik structuur?
- ♦ Hoe zet ik informatie om in een waardevolle intelligence rapportage?

Intelligence Professional tweede niveau:

- ♦ Hoe analyseer en interpreteer ik de informatie?
- ♦ Hoe ga ik actief met het intelligence proces om?
- ♦ Hoe onderhoud ik de relatie met de interne afnemers en het management?

Success in business
is a matter of
INTELLIGENCE!

Intelligence & Strategie derde niveau:

- ♦ Hoe hanteer ik intelligence als managementtool?
- ♦ Hoe maak ik de koppeling met de strategische marketing- en managementprocessen?
- ♦ Hoe leidt intelligence en Perpetual Strategy® tot een continu betere besluitvorming?

Business- & Competitive
Intelligence vanuit
marketing en management
perspectief

Investeer nu in uw toekomst... en start de 21^e eeuw met nieuwe inzichten!

Voor meer informatie over data van de verschillende opleidingen klikt u op website www.rodemberg.nl van The Business Intelligence Institute®.
Adres: Postbus 482, 3740 AL Baarn, tel: 035 - 543 11 44, fax: 035 - 542 55 33, e-mail: rodemberg@rodemberg.nl