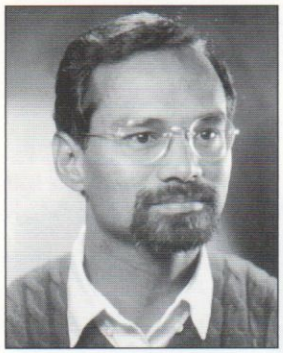
Janny Lok interview Ton Berghahn van Team Vier

'Je kon je klant wonderen aanbieden'



In 1983 verliet Ton Berghahn samen met drie vrienden bureau Inter/View om Team Vier te starten. Het kan bijna niet anders of deze stap moet bij Ton déja-vu-gedachten hebben opgeroepen, want in 1967 deed zich een soortgelijk verschijnsel voor. Toen verlieten vier mannen het bureau ROC Marketing Nederland om Inter/View op te richten. Ton Berghahn en zijn collega/vriend Rob Meekers, destijds zeer jeugdige projectleiders bij ROC Marketing, werden door deze club van vier 'angry men' benaderd met de vraag of ze zin hadden mee te gaan. Beide namen de uitnodiging aan en hielpen derhalve mee Inter/View from scratch op te bouwen.

Ton Berghahn in 1999 en in 1983 (linksboven)

Je zat allang in het vak vóór de oprichting van Team Vier. Hoe ben je eigenlijk in het onderzoek terechtgekomen?

"Zoals vele marktonderzoekers kwam ook ik bij toeval in het vak terecht. Ik wilde musicus worden, speelde saxofoon en contrabas. Er moest natuurlijk wel wat verdiend worden en dat viel in de muziekwereld niet te organiseren. Ik heb toen gereageerd op een advertentie van NIMM (Nederlands Instituut voor Markt- en Motivatie-onderzoek, JNL). Ik begon daar als hoofd van de verzendafdeling. Na drie maanden werd ik medewerker op de codeerafdeling en niet lang daarna werd ik assistent van Wim van Eijle, een van de senior-projectleiders bij NIMM. Wat begon als een baantje om wat geld om handen te hebben werd al snel een serieuze zaak."

Wat gebeurde er met je ambitie om beroepsmusicus te worden?

"Die droom gaf ik op. Inmiddels was er ook een kind in aantocht en moest ik het kostwinnerschap écht gaan waarmaken. Het leuke van het werken met Wim van Eijle was - naast het feit dat we heel goed konden opschieten - dat hij gek was van jazz en überhaupt veel van muziek wist. We spraken veel over muziek en hebben ook nog pogingen ondernomen samen te spelen.

Van marktonderzoek wist ik voor ik bij NIMM kwam werken, niets af. Ik begon het van lieverlee een heel leuk en boeiend vak te vinden. Ik leerde veel van Wim, vooral op het gebied van de organisatie van onderzoek en het maken van tabellen."

In welk jaar begon je bij NIMM en dus in het vak?

"'In 1963. Ik begon daar net na de crash tussen Anton van den Broecke en Bert de Vries. Het gonsde op het instituut nog van de verhalen over de ruzies tussen die twee. Bert was inmiddels vertrokken, Anton was de baas. Ik bezit nog een heel mooi getuigschrift dat door Anton is opgesteld."

Hoe lang bleef je bij NIMM?

"Ik had het er eigenlijk reuze naar mijn zin. Ik vond het vak leuk en er werkten allerlei interessante figuren. Ik herinner me bijvoorbeeld de dichter en latere psychiater Hans Faverey. Een heel bijzonder iemand. Maar met NIMM ging het organisatorisch en financieel niet zo best. Het bureau werd in 1964 overgenomen door ROC Marketing en ging vanaf dat moment verder als ROC Marketing Nederland. Maar het bleef allemaal nogal moeizaam en er was hier en daar gemor. In 1967 besloten vier mensen van ROC Marketing - waaronder Wim van Eijle - om voor zichzelf te beginnen. Aan mijn collega Rob Meekers en mij werd gevraagd of we zin hadden mee te gaan en daar hebben we toen beide 'ja' tegen gezegd."

Dat nieuwe bedrijf werd dus Inter/View?

"Ja, Inter/View is in 1967 opgericht door Wim van Eijle, Joop Tel, Hans Vervoort en Emile van Westerhoven. Rob Meekers en ik gingen mee als projectleiders en verder liepen er nog twee secretaresses en een aantal freelance medewerkers over.

Ik heb zestien jaar bij Inter/View gewerkt. Tot de oprichting van Team Vier in 1983. Onderzoek was voor mij inmiddels allang niet meer alleen een manier om geld te verdienen. Het was echt mijn vak geworden. Ik heb bij Inter/View aanvankelijk veel samengewerkt met Hans Vervoort. Een hele creatieve onderzoeker. Door hem kwam ik in aanraking met tal van nieuwe methoden en technieken in het vak. Ik herinner me in dit verband een schitterend photosort-product, dat Hans zelf had bedacht.

'Vriendschap was veruit het belangrijkste bindende element bij de oprichting van Team Vier'

Inter/View groeide. Maurice de Hond kwam er bij en collega's als Tom van Veen, Theo Hoogma, Wim van Slooten en Goos Eilander, om maar een paar voor mij belangrijke collega's te noemen. Inter/View introduceerde als eerste het computergestuurde telefonische onderzoek (CATI) op de Nederlandse markt. Er gebeurde altijd van alles, het waren gouden, maar ook vaak zeer roerige tijden."

In 1983 herhaalde zich bij Inter/View de situatie die jij in 1967 bij ROC Marketing had meegemaakt met dit verschil dat jij nu zelf met drie collega's opstapte. Waarom deden jullie dat?

"Inter/View werd erg groot en massaal en kon dat organisatorisch ook niet altijd goed behappen. Er waren veel reorganisaties. Niet iedereen was daar even gelukkig mee. Voor mijzelf speelde ook een soort heimwee naar vroeger, naar 'small is beautiful'. Er waren vriendengroepjes ontstaan binnen Inter/View en binnen mijn vriendengroep ontstond het idee om een eigen instituut te beginnen."

Wie behoorden tot jouw vriendengroepje?

"Rob Meekers en ik en verder Tom van Veen en Theo Hoogma. We kenden elkaar inmiddels lang en goed en waren echte vrienden van elkaar. Vriendschap was veruit het belangrijkste bindende element bij de oprichting van Team Vier."

Hoe pakten jullie het aan?

"We namen er ruim de tijd voor. Vergeet niet dat we inmiddels veertigers waren geworden. Gezinnen en dure hypotheken om het zo maar eens te zeggen. We schreven een businessplan, dat heel goed werd beoordeeld door de bank. We ontvingen op basis daarvan een krediet van f 420.000,-.

We hadden wat panden betreft te kust en te keur. In die tijd trokken veel bedrijven en reclamebureaus de stad uit, vestigden zich in de buitenwijken, zoals Buitenveldert. Onze keuze viel uiteindelijk op een leuk pand aan de Herengracht.

We leverden aanvankelijk slechts één, zeer duidelijk omschreven product, namelijk CATI. Simpel, recht toe-recht aan computergestuurd telefonisch onderzoek tegen een zeer redelijke prijs."

Hoe ben je aan de naam Team Vier gekomen?

'We begonnen als een team van vier vrienden, vandaar. En verder zit er nog een klein cynisch grapje achter. Bij Inter/View werd na een grote reorganisatie met drie teams gewerkt. In de wandeling werden deze aangeduid als Team één, twee en drie. Toen we weggingen zeiden we: 'Wij zijn dus nu Team Vier'."

Hoe was de taakverdeling tussen jullie vieren?

"'Theo was duidelijk de softwarespecialist. De overige drie deden onderzoek, waarbij Rob de functie van het interne management erbij kreeg en Tom en ik het acquisitiegedeelte voor onze rekening namen. En het werd een B.V. Ieder van ons nam 25% van de aandelen."

Werd het een ijskoud acquisitiepad voor Tom en jou of gingen er klanten van Inter/View met jullie mee?

"Beide. Inter/View heeft met ons niet expliciet gesproken over een concurrentiebeding. En het is misschien niet zo netjes, maar wij hadden wel een klantenlijst meegenomen. Dat heeft de vriendschappelijke verhoudingen wel een deukje gegeven, naar later bleek.

Maar we deden ook aan ijskoude acquisitie. Dat ging eigenlijk best goed. Opdrachtgevers raakten nieuwsgierig. Vergeet niet dat computergestuurd telefonisch interviewen in die tijd nog wel een bepaalde noviteitswaarde had. Men wilde wel eens weten 'wat die nieuwe jongens daarvan konden'. Zo'n klein bedrijfje, je hoorde ze denken: 'die geven we de benefit of the doubt'.

In de loop van de tijd breidde het aanbod zich ook wat uit. We begonnen onze aan-

dacht te richten op kwalitatief onderzoek. Aanvankelijk alleen om de vragenlijsten te testen op begrijpelijkheid en volledigheid, maar gaandeweg ook als een op zichzelf staand product."

Hoe ging het met jullie vieren?

"In 1987 heeft Tom van Veen Team Vier verruild voor de Weekbladpers. Hans Vervoort (een van de vier oprichters van Inter/View, JNL) was daar al eerder naar toegegaan. Tom heeft zijn marktonderzoekcarrière daar voortgezet, tot vandaag de dag. Hij werd een zeer gewaardeerde opdrachtgever van Team Vier."

Hoe is de omzetontwikkeling geweest?

"In ons eerste jaar (1983) hebben we afgerond één miljoen omgezet, puur CATI-werkzaamheden. In 1998 was de omzet ruim vijf miljoen, waarvan circa 60% CATI, circa 25% kwalitatief onderzoek en circa 15% face-to-face (kwantitatief). Nieuwe dataverzamelingsmethoden zoals onderzoek via voice response en Internet, genereren bij ons overigens al een aardig deel van de omzet."

Hoe is het met de personele bezetting gegaan?

"We begonnen met zijn vieren en inmiddels hebben circa dertig mensen een vast dienstverband bij Team Vier. Een derde is verantwoordelijk voor de projecten en de acquisitie, een derde bestaat uit supervisors en buitendienstfunctionarissen en een derde bezet alle overige relevante functies, zoals data-entry, assistentie, controle, boekhouding, e.d."

De Herengracht is verruild voor Amstelveen. Wanneer en waarom?

"We hebben dertien jaar op de Herengracht gezeten en zijn in 1996 naar Amstelveen verhuisd. We hadden op de Herengracht wel een behoorlijk grote ruimte, maar we waren toch zo langzamerhand met een man of tien en het werd tijd voor een fundamentele discussie over de toekomst van Team Vier. Vragen als: waar willen we naar toe, hoe liggen onze kansen als klein bureau, wat vraagt de markt, hoe ziet de markt er over vijf of tien jaar uit, drongen zich steeds meer op. Het resultaat van al die discussies was een duidelijke keuze voor groei. Theo Hoogma haakte daarbij af, hij kon zich daar niet in vinden. Hij is nog wel meeverhuisd naar Amstelveen, maar heeft daarna vrij snel afscheid genomen."

Van de vier vrienden waren Rob Meekers en jij toen alleen nog over, als ik het allemaal goed begrijp?

"Van de vier oprichters wel ja. Maar we hadden inmiddels al een hele tijd contact met twee nieuwe potentiële teamleden. Met Dé Reijne en Hans van Gool. Dé Reijne werkte bij de VNU en hem kenden we als opdrachtgever. We hebben Dé gepolst voor een directeurschap kwalitatief onderzoek. Daar heeft hij na ampele overwegingen positief op gereageerd.

Hans van Gool zat destijds bij GfK Amstelveen. Wij hadden een samenwerkingsovereenkomst met GfK voor het uitvoeren van Omnibus-onderzoek, de zogenaamde Eurobus. Zo kenden we Hans. Ook toen Hans bij Intomart ging werken bleven de contacten bestaan. Aan hem hebben we gevraagd of hij de kwantitatieve face-to-face-poot van Team Vier wilde uitbouwen. Ook Hans reageerde positief, zodat we uiteindelijk weer met zijn vieren waren.

'Je hoorde ze denken: die geven we de benefit of the doubt'

In 1996 kreeg alles zijn beslag. We zijn verhuisd naar Amstelveen en we hebben een nieuw Team Vier opgericht. Er zijn weer vier aandeelhouders en ieder heeft weer 25% van de aandelen. We hebben een hele duidelijke taakverdeling. Rob Meekers is algemeen directeur, houdt zich vooral bezig met intern management en financiën en bedient een paar grote klanten. Dé Reijne is directeur kwalitatief onderzoek, Hans van Gool is directeur face-to-face (kwantitatief) en ik houd me vooral bezig met het CATI-gedeelte."

Het klinkt allemaal erg gestructureerd. Zijn jullie misschien ook bezig met het verkrijgen van het ISO-certificaat?

"Ja, dat vindt voorjaar 1999 zijn beslag. Hans van Gool heeft die kar getrokken samen met mijn dochter Jeanetta, die inmiddels ook al jaren bij Team Vier werkt. Een gigantische klus die heel veel tijd en energie heeft opgeslokt."

Wat zie jij als de belangrijkste beslissing in ruim zestien jaar Team Vier?

"Dat is ongetwijfeld de beslissing die we op de Herengracht hebben genomen om als bedrijf voor een groeiscenario te kiezen. De discussies hierover waren niet gemakkelijk, maar hebben wat mij betreft absoluut tot de juiste beslissing geleid."

Waar heb je het meeste plezier aan beleefd?

"Allereerst aan de eerste jaren van Team Vier. Alles met zijn vieren aanpakken. Er was weinig structuur. We kenden maar één wet: wat is goed voor het bedrijf. Dat vond ik een fantastische ervaring. Je leerde ook zoveel, omdat je alles moest kunnen. Je kon je klant 'wonderen' aanbieden, omdat je heel flexibel opereerde.

En verder vind ik het heel leuk dat mijn dochter Jeannetta in het onderzoek terecht is gekomen. Ik ben ooit in het vak begonnen omdat ik vader (van haar) werd en geld moest verdienen. Zij heeft veel hand- en spandiensten verricht als het hectisch was bij Team Vier en is van het vak gaan houden. Net als ik. Dat vind ik leuk.

En ten slotte, hoe tegenstrijdig het misschien ook moge klinken, geniet ik ook van het nieuwe Team Vier met al zijn keurige regels. Er heerst een perfecte werksfeer en ik heb eindelijk weer eens tijd voor mijn muziek."

Wat heb je erg gevonden?

"'Dat de vriendenclub van 1983 geleden heeft onder de zakelijke verantwoordelijkheden. We begonnen ooit als vier dikke maten, kwamen bij elkaar over de vloer. Daar is vrijwel niets van overgebleven en dat vind ik heel jammer."

Zijn er nieuwe bureaus voortgekomen uit Team Vier?

"Nee. Hoewel: in zekere zin zou je kunnen zeggen dat een van onze freelancers, André Smit, in 1986 DESAN Marktonderzoek heeft opgericht. Maar André werkte in die tijd ook freelance voor Inter/View, dus je kunt niet zeggen dat DESAN voor honderd procent uit Team Vier is voortgekomen."

Welk bureau zou je graag opgericht willen hebben?

"Een hele moeilijke vraag. Centrum voor Marketing Analyses misschien. Omdat ze daar degelijk onderzoek doen, omdat de sfeer me daar plezierig lijkt en omdat er goede mensen werken. Maar ook omdat Centrum een breed pakket aan diensten aanbiedt, iets wat wij ook meer en meer willen gaan doen."

Denk je dat het anno 1999 gemakkelijker of moeilijker is een bureau op te richten?

"Ik denk dat het met een paar goede mensen en een goed plan ook nu nog best kan. Investeringen zijn veel minder een bezwaar dan toen wij begonnen. Misschien is het harde werken dat er tegenwoordig onverbiddelijk bij hoort wel een bezwaar. Mensen hebben nu een ander idee over vrije tijd dan vroeger. Ons idee: 'werken tot het af is', past niet meer in deze tijd. Misschien maar goed ook." ●