Janny Lok

Kees Wetsema, Wemar Marktonderzoek

'Rotterdamser kan het bijna niet'

'Geen spat veranderd, geen dag ouder, geen kilo lichter en nog altijd even vriendelijk,' denk ik als Kees Wetsema me begroet op de derde etage van een monumentaal pand in Rotterdam. Aan de Maas en met uitzicht op de Erasmusbrug. Een bijzondere plek, passend bij een bijzonder bureau: eigen vestigingen in Noord-Amerika en een aantal Aziatische landen. Heel benieuwd hoe het allemaal zo is gekomen en hoe het hem en zijn Wemar sinds 1972 - het jaar waarin hij het bureau oprichtte - is vergaan.

Hoe en wanneer ben jij met marktonderzoek in aanraking gekomen?

"Al heel vroeg. In mijn middelbare schooltijd had ik vakantiebaantjes. Ik herinner me dat ik bij het IHO (Instituut voor Huishoudelijk Onderzoek, voorloper en later onderdeel van het bureau Socmar, nu Research International geheten, JNL) doosjes moest inpakken met producten A, B en C. Respondenten moesten die producten gebruiken en er een keuze uit maken. Ik was toen zestien jaar, schat ik. Dat inpakken was mijn allereerste kennismaking met marktonderzoek.

Wat later kwam ik in contact met Attwood Statistics (de destijds in Rotterdam gevestigde voorloper van het huidige bureau GfK te Dongen, JNL). Daar werkte ik op de turfkamer. Naast turven maakten we ook tabellen. Die moesten we kloppend maken op 100%, want als je ze liet staan op 99% of 101% dan kreeg je problemen met de kruistabellen! Het moest horizontaal en verticaal perfect in orde zijn. Ik vond het leuk werk. Het jaar daarna - ik zal 18 of 19 jaar geweest zijn - werd ik voor de duur van de zomermaanden benoemd tot hoofd van de turfkamer bij Attwood. Was ik heel trots op."

Waarom koos je dit type baantjes uit het aanbod aan vakantiewerk?

"Uit een soort nieuwsgierigheid. Dat turven en kijken naar die cijferreeksen vond ik leuk. In mijn studententijd heb ik vervolgens veel geënquêteerd voor verschillende bureaus in Rotterdam, maar ook voor de Rijksoverheid. Ik weet nog goed dat ik eind jaren zestig meegewerkt heb aan een hele grote klus van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Dat ging om het beoordelen van woningen. Heel concreet moesten we kijken in welke mate woningen bestand zouden zijn tegen straling voor het geval er een atoomboom zou vallen. Het Ministerie had die gegevens nodig om te bepalen hoeveel bunkers er voor de bevolking gebouwd zouden moeten worden en hoe groot die bunkers moesten zijn. Het was een veldwerkklus die zeker twee jaar in beslag nam. Ik heb er een aanzienlijk deel van mijn studie van kunnen bekostigen. En zo ben ik het marktonderzoek ingerold."

Ben ja na je studie meteen met een eigen bureau begonnen?

"Eigenlijk had ik dat bureau al tijdens mijn studie. Ik had een viertal mensen die voor mij turfden, codeerden en enquêteerden. Het eigen bureau was min of meer een logische voortzetting van hetgeen er tijdens de studententijd was gegroeid. Het werd toen natuurlijk wel wat serieuzer. Dat eigen

bureau - Wemar - is officieel in 1972 van start gegaan. Als een firma, met mijn persoon als enige vennoot. Ik liet folders maken en ging in Rotterdam bij allerlei bedrijven en instellingen op bezoek om mijn waar aan te prijzen. Hierdoor kwam ik onder andere in contact met het reclamebureau Lintas, toen nog 100% eigendom van Unilever. Dat was in de tijd dat het kwalitatieve onderzoek in opkomst was. Lintas experimenteerde daar volop mee. Bezat een research-afdeling waar zeker zo'n zes of zeven psychologen werkten, onder andere de in die tijd zeer bekende professor Lamsens. Ik werd al gauw degene die zowel technisch als logistiek zorgde voor de uitvoering van de projecten. Vond het buitengewoon interessant. Ik heb veel geleerd in die tijd. Ik was alleen, flexibel en altijd beschikbaar. Ik was in feite een externe figuur, maar bij Lintas dacht iedereen dat ik daar werkte. Deze situatie heeft een aantal jaren geduurd. Daarnaast had ik ook werk voor andere klanten. Meer op statistisch gebied. Maar Lintas was verreweg mijn belangrijkste klant. We experimenteerden met video - met Ampexbanden toen nog - en met van die gigantische camera's. Iedereen die deelnam aan groepsgesprekken zat met grote druppels zweet op het voorhoofd en wijzelf niet minder. We experimenteerden met de grootte van groepen, met lengtes van gesprekken en wat niet al. Fantastisch toch?"

Had je vanaf het begin een kantoor of gebeurde alles vanuit je huis?

"Ik heb al vrij snel twee etages gehuurd in een woonhuis. In de van Vollenhovenstraat. Eind 1972 kocht ik mijn eerste auto. De experimenten vonden deels bij Lintas, maar ook vaak op mijn kantoor plaats. In 1973 kwam de eerste medewerker in dienst. Ik moest iemand op kantoor hebben als ik er zelf niet was. Een van de mensen die tot mijn vaste ploeg freelancemedewerkers behoorden, is dat toen geworden. Ze deed alles. Receptioniste, secretaresse en tussen door de grote stapels enquêteformulieren ordenen, turven, coderen, helpen bij het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek, kortom de hele rataplan."

Hoe ging het verder?

"In 1978 hadden George Hartman die bij Lintas werkte en ik het plan opgevat om samen verder te gaan met mijn bureau. Hij zou de meer inhoudelijke kant voor zijn rekening nemen en ik de organisatorische. We vulden elkaar perfect aan en hadden al jaren samengewerkt. Vlak voor we het plan zouden realiseren, overleed George heel plotseling, een dertiger nog maar. Ik was er kapot van. De mensen van Lintas ook. Het was een fantastische man en een briljant onderzoeker. Ik ben toen heel iets anders gaan doen. In 1978 vonden de Rijnmond Raad-verkiezingen plaats. Namens D66 werd ik daarin gekozen. Ongeveer in diezelfde periode vertrok Lintas uit Rotterdam. Dat betekende een veel minder constante stroom van opdrachten in mijn richting. Ik heb toen Wemar op een zacht pitje gezet. Ik zorgde voor de externe contacten, de projecten werden keurig uitgevoerd, maar van substantiële groei was geen sprake meer. Meer dan de helft van de tijd die een mens tot zijn beschikking heeft, ging in de politiek zitten. Die situatie duurde tot 1986. Toen werd de Rijnmond Raad opgeheven. Ik heb in die acht jaar ontzettend veel geleerd en heb heel veel relaties kunnen opbouwen. Na opheffing van de Raad was er voor mij een plaats in de Provinciale Staten, maar ik heb toen gekozen voor een doorstart van Wemar."

Hoe deed je dat?

"Alles nieuw. Ik ben me toen gaan vestigen in deze buurt, in de Parklaan. Prachtig stuk van Rotterdam, een plek met de uitstraling die me voor ogen stond. Vanaf dat moment ben ik er hard aan gaan trekken en zijn we ook elk jaar met stapjes gegroeid. In 1992 zijn we hier naar toe verhuisd, aan de Maas. Rotterdamser kan het bijna niet!"

Vertel eens was meer over de omzetontwikkeling

"Toen ik in 1972 begon was de omzet hooguit een ton. Dat was toen trouwens een behoorlijk bedrag. In de periode tot 1978 is Wemar gegroeid naar een omzet van circa acht ton op jaarbasis. Tot 1986 is die situatie zo gebleven en daarna is er eigenlijk altijd sprake geweest van - soms een geringe, soms een forse - groei. In 1999 was de omzet van Wemar als geheel (dus inclusief de buitenlandse bedrijven) circa twaalf miljoen. De omzet in Nederland is circa 40%, Amerika en Azië nemen samen circa 60% voor hun rekening."

Hoe zit de structuur van Wemar in elkaar?

"Wemar is een firma gebleven tot 1989. Ik heb toen gekozen voor een structuur met BV's. Wemar Holding B.V. vormt de 'top van de piramide'. Daaronder hangen drie BV's, namelijk:

- Wemar Marktonderzoek B.V. (goed voor zo'n 75% van de omzet die we in Nederland doen)
- Wemar Vrijetijds Onderzoek B.V. (dat bedrijf zit ook in dit gebouw, maar op een andere etage. Daar wordt circa 25% van de Nederlandse omzet gehaald)
- Wemar International Research B.V. (daar zijn de belangen in Noord-Amerika en Azië in ondergebracht)."

Hoeveel mensen werken er bij Wemar?

"In Nederland werken twintig projectleiders. Allemaal mensen met een universitaire opleiding die - in teamverband - verantwoordelijk zijn voor de projecten die ze uitvoeren. Dan is er een hele kleine staf - slechts drie mensen totaal - die de zaak organisatorisch in goede banen leidt en die kan beschikken over een pool van freelancers als dat nodig is. Als we het hebben over een vast dienstverband dan gaat het bij Wemar in Nederland dus over drieëntwintig mensen. De pool van mensen die tegenwoordig wel een plek op de loonlijst hebben, maar waarmee we een freelancecontact onderhouden, bestaat uit circa tweehonderd mannen en vrouwen. In het buitenland ligt dat allemaal wat anders. Maar je kunt zeggen dat we het werk dat we elders uitvoeren realiseren met circa vijftig min of meer vaste mensen."

'Je 'hopt' als het ware van regio naar regio en in een week tijd ben je een heleboel wijzer'

Kun je nog iets meer vertellen over het werken in Noord-Amerika en Azië?

"Ik ben daarmee begonnen in 1989. Eerst in New York. Vanaf de start werkt Jerry Patrick daar voor ons. Inmiddels is New York een bijkantoor geworden en zit Jerry in San Franscisco. We voeren in de USA vooral kwalitatief onderzoek uit. Amerikanen doen vrijwel geen face-to-face-onderzoek meer. Ze beschikken over veel - telefonisch verkregen - cijfers, maar zien eigenlijk nooit meer een 'echte' gebruiker van hun producten. Wij hebben mobiele sets voor kwalitatief onderzoek en richten op een aantal plekken in de USA fraaie testruimtes in. Wij vliegen met de klant aan onze zij van hot naar her en maken via een circuit de sessies mee. Je 'hopt' als het ware van regio naar regio en in een week tijd ben je een heleboel wijzer.

Azië is wat later van start gegaan. We hebben kantoren in Bangkok, Singapore, Shanghai, Jakarta en - een beetje slapend op het ogenblik - Saigon. Zowel Jerry Patrick

in San Franscisco als wij in Rotterdam vliegen naar deze plekken in Azië voor het uitvoeren van projecten. Je moet het zien als een soort 'gouden driehoek', het versterkt elkaar."

Wat rangschik jij onder het nemen van essentiële beslissingen als je terugkijkt op bijna dertig jaar Wemar?

"Dan denk ik allereerst aan het feit dat ik vanaf het begin besloten heb als zelfstandige door het leven te gaan. Zelf mijn weg vinden in het doolhof van het marktonderzoek. Proberen, experimenteren en mezelf voorzien van de nodige bagage om een goede sparringpartner te zijn in het zakenleven.

Het zou trouwens ook niet zo gauw bij mij opkomen om ergens in loondienst te gaan. Ik denk niet dat ik erg gelukkig zou zijn geworden. Ik ben iemand die de beslissingen graag zelf neemt. De goede, maar ook de slechte. Het brengt een gevoel van spanning met zich mee en dat hoort kennelijk bij mij. Weet je, mijn grootvader had een zeiljacht in Rotterdam en daar zeilde ik als veertienjarige jongen al mee naar Engeland. Avontuur en spanning, maar ook verantwoordelijkheid nemen, dingen tegen elkaar afwegen, beslissen.

Wat ik ook zou willen rekenen tot de belangrijke beslissingen in mijn Wemarleven is het opzetten van bedrijven buiten Nederland. Ik had natuurlijk ook die energie kunnen stoppen in het Nederlandse bedrijf en er een groot bureau van maken. Maar mij gaat het niet om grootte. Plezier, spanning, nieuwe dingen proberen, dát zijn veel meer mijn drijfveren."

Waar beleef je dan zoveel plezier aan?

Kijkt me vergenoegd aan: "Aan het exporteren van alles wat ik in Nederland door schade en schande heb geleerd. Aan het leren kennen van de Amerikaanse en Aziatische onderzoekscultuur. Het is er zo volledig anders, vooral in Azië. Toen ik daar voor de eerste keer kwam, bleek dat ze het woord marktonderzoeker niet eens kenden. Ze dachten dat het een soort spionage-activiteit was door al die apparatuur als video en camera's.

Ik beleef ook nog steeds veel plezier aan het reizen om vervolgens in zo'n volstrekt andere cultuur samen met je klant met onderzoek aan de slag te gaan. Stel je voor: je komt aan in zo'n exotisch land, je gaat naar je gesprekspartner - vaak een marketing-manager van een fast moving-bedrijf - en samen zet je een project op waar je beiden achter kunt staan. Dat vind ik elke keer weer spannend. Vooral dat samen optrekken en er iets goed van maken. Iets waar ze verder mee kunnen. Heerlijk.

En verder vind ik het managen van mijn bedrijf ook plezierig. Dat is iets waar ik in gegroeid ben. Als je zoals ik in je piere-eentje begint, weet je niet hoe het zich zal ontwikkelen en waar je voor komt te staan. Dat is een groeiproces geweest, het is iets wat ik met vallen en opstaan heb geleerd. Wat dat managen inhoudt? Voor mij komt dat vooral neer op mensen aansturen, veel delegeren, op tijd de bakens verzetten en vooral ook loslaten. Dat laatste blijk ik goed te kunnen. Ik heb nog nooit wakker gelegen van zakelijke dingen, die niet helemaal lekker gingen."

Wat heb je erg gevonden?

"Ik heb soms verdriet als er mensen bij mij afhaken. Vooral in die gevallen dat ik het gevoel heb dat Wemar hen nog een heel stuk verder had kunnen helpen. We zijn eigenlijk één grote familie. Als er iemand besluit weg te gaan, is dat altijd emotioneel. Niet alleen voor mij hoor, dat gevoel hebben we allemaal. Bijna alle mensen die bij ons zijn weggegaan, zien we nog op gezette tijden. Ze komen langs, zijn bij de feestjes. Dat geeft mij altijd een goed gevoel.

We hebben een keer iets ergs meegemaakt in dit opzicht. Iemand die voor zichzelf wilde beginnen en daarvoor essentiële dingen van Wemar meenam (zo zal ik dat maar - vriendelijk - noemen). Dat heb ik heel erg gevonden. Belazerd te worden door iemand die je bij wijze van spreken uit de goot hebt opgevist en alle kansen in je bedrijf hebt gegeven. Marktonderzoek is een emotioneel vak. Een vak dat je in teamverband uitvoert. Dan komt zoiets hard aan, bij mij tenminste.

Misschien moet ik hier ook de economische crisis in Azië noemen. Maar ook van een crisis kun je leren. Ik heb bijvoorbeeld in Jakarta mijn mensen doorbetaald. Terwijl ze toch een tijd lang niet veel te doen hadden. Daar pluk ik nu de vruchten van. Ik kon meteen weer doorgaan, terwijl veel andere bedrijfjes helemaal opnieuw moesten beginnen. Ik heb geleerd dat in Azië zakelijke contacten gebaseerd zijn op vertrouwen, op een gevoel van vriendschap. Opdrachten krijg je door dat soort contacten. Pas in tweede instantie ga je praten over de prijs (als dat nodig is). Prijs is daar nooit de primaire reden voor het al dan niet krijgen van een job."

Zijn er nieuwe bureaus ontstaan uit Wemar?

"Nee. Dat plan van die ex-medewerker waar ik het net over had is niet doorgegaan. Ik merk wel de laatste tijd dat er meer dan vroeger getrokken wordt aan mijn mensen. Mensen zelf lijken ook wat meer bereid tot 'hoppen'. Ze worden door headhunters benaderd en vinden dat natuurlijk ook wel interessant. Weet je hoe je tegenwoordig soms aan geïnteresseerde projectleiders kunt komen? Via je eigen website. Het ziet er naar uit dat het web er beter in slaagt de sfeer en de werkwijze van je bureau over te brengen dan traditionele advertenties. Ik heb er althans goede ervaringen mee opgedaan."

Welk van de huidige bureaus zou je graag opgericht willen hebben?

"Geen. Wemar is een bureau dat je niet zo gemakkelijk met andere kunt vergelijken. Ik heb wel een bepaalde affiniteit met sommige andere bureaus. Dat zijn dan bureaus waar ik iets van mezelf in herken. Klantgericht, flexibel wat aanpak van onderzoek betreft en niet bang het hoofd boven de korenmaat uit te steken. Ik denk dan bijvoorbeeld aan Motivaction, aan Centrum en aan Trendbox." Lachend: "Maar ik ben niet jaloers dat ik niet aan de wieg van die bureaus heb gestaan. Ik vind het gewoon waardevolle collega's, that's all."

Denk je dat het anno 2000 lastiger of gemakkelijker is een bureau op te richten?

"Dat heeft niets te maken met de tijd waarin je leeft, maar alles met mentaliteit. Met mentaliteit bedoel ik: twee keer zo hard werken dan wanneer je in loondienst zou zijn gegaan en meer dan twee keer zoveel plezier hebben. Als dat je uitgangspunt is en je hebt een goed - aan de tijd aangepast - concept in je hoofd dan kun je op elk moment een bureau oprichten. Waar je wel voor moet oppassen, is dat je geen bureau start op basis van een hype. Mensen die in deze tijd een bureau starten dat geheel gericht is op Internet bijvoorbeeld, maken naar mijn mening een fout. Internet is niet minder, maar ook zeker niet meer dan een tool. Daar zul je de oorlog nooit mee winnen."

Wil je nog iets zeggen tegen de lezers van ONDERZOEK, iets dat niet aan de orde kwam in ons gesprek?

"Ja. Ik vind het zo jammer dat we als bedrijfstak niet uitstralen wat we in wezen zijn, namelijk een onmisbare en fundamentele schakel in het beleid van bedrijven en overheid. We hebben nog steeds het aanzien niet verworven dat we zouden moeten hebben. Het marktonderzoek staat niet op een voetstuk, het is eerder een ondergeschoven kind. Wat we daaraan moeten doen? Heel eenvoudig: met zijn allen zelfbewust toeteren wat we allemaal kunnen, zodat geen ondernemer of overheid meer om ons heen kan!"