

Kees ter Woort, TWM

'Come on Kees, tell us the story'



Esomar Congres, Barcelona, september 1983. Henk Lange en ik (Centrums delegatie voor dit congres) scharrelen wat door de stad als we plotseling, in een café, achter een raam, Kees ontwaren. Alleen, diep in gedachten, zo nu en dan nippend aan een glas. We bespieden hem een tijdje en tikken dan op het raam. Kees is blij verast. We behandelen eerst de koetjes en de kalfjes, maar komen al snel op Mars (waar Kees op dat moment werkt) en onze werkplek, die Kees uit een eerder deel van zijn carrière goed kent. Hij wordt enthousiast, zijn ogen gaan glimmen. Het zal nog tot 1985 duren voordat Kees voor de tweede keer in zijn leven bij Centrum komt werken. Voorgoed, zo denken wij en hij. Maar dat pakt anders uit. In 1989 verruimt Kees Centrum voor Marketing Analyses voor het eigen ondernemerschap en richt TWM op.

Hoe en wanneer ben jij het marktonderzoek tegengekomen in je leven?

"Al vrij snel eigenlijk. Ik heb in mijn studententijd (politicologie aan de Vrije Universiteit in Amsterdam) veel geïnterviewd om wat bij te verdienen. Ik werkte voor een klein bureau dat Dynamar heette en dat geleid werd door Arnold van der Valk, een zeer bekende figuur in het marktonderzoek in die tijd. In 1970 studeerde ik af. Arnold zei: "Kees, ik heb een projectleider nodig, wil jij niet bij mij komen werken." Dat leek me wel wat en ik zou een mooi salaris krijgen. Er werkte één andere projectleider, Hans Dieks geheten, die later de reclamewereld inging.

Ik begon bij Dynamar op een bepaalde maandagochtend en (buldert nu van het

lachen) op dinsdagochtend kregen Hans Dieks en ik te horen dat het faillissement van Dynamar was aangevraagd. Na de eerste schrik besloten Hans en ik - omdat we Arnold met zijn gekke stiekelkoppie eigenlijk zo'n verschrikkelijk aardige vent vonden - om te blijven en de lopende projecten gewoon voor noppes af te maken. Dat was mijn eerste kennismaking met het bureau-leven."

Je bent er kennelijk niet voorgoed op afgeknapt

"Nee, hoewel ik eerlijkheidshalve moet zeggen dat de keuze tussen marktonderzoek, iets met cultuur doen en journalistiek voor mij een hele moeilijke was. Ik kom uit een journalistiek geslacht. Mijn vader en zijn vader waren beiden journalist. En ik heb ook iets met cultuur. Mijn eerste echte - en wél betaalde! - baan na de affaire Dynamar, was bij de NOS. Ik werd secretaris van het Radio Kamer Orkest. Dat duurde twee jaar. Toen kwam het moment dat ik niet onder de conclusie uitkwam dat als ik mijn liefde voor de klassieke muziek wilde blijven behouden ik vooral niet in die wereld moest blijven werken. Ik ben toen onder andere rond gaan kijken in de markt-onderzoekwereld. Ik heb in die tijd een hele ochtend met Mary Zeldenrust aan de sherry gezeten. Ontzettend leuk gesprek gehad, maar IPM had op dat moment geen vacature. In datzelfde kader heb ik ook kennisgemaakt met Centrum, toen nog gevestigd op de Sarphatikade, tegenover het terras van het Amstel Hotel. Ik werd ontvangen door het triumviraat Henk Lange, Ger van der Most en Hans van Schravendijk. Henk houdt van snel toeslaan en in no time had ik een contract getekend met Centrum. Hans werd mijn directe baas. In die tijd begon Centrum serieus de mogelijkheden van kwalitatief onderzoek te bekijken en ik vond dat meteen een fascinerende bezigheid. Stel je voor: binnen een week zat ik met een stel huisvrouwen gebogen over een printcampagne voor shampoo. Ik ben ruim vijf jaar bij Centrum gebleven (van 1973 tot 1978) en heb in die tijd de meest fantastische dingen meegemaakt. Het kwalitatieve onderzoek bleek mij erg te liggen, het zit gewoon in mijn vlees, in mijn genen. Het is naar mijn mening ook een vorm van journalistiek: goed kunnen interviewen, goed kunnen schrijven."

Raar, dat je dan weggaat

"Zo raar is dat niet. Ik deed bij Centrum onder andere vrij veel voor de tabaksindustrie. In 1978 werd ik benaderd door een headhunter. Die zocht een research mana-

ger voor Reynolds Tobacco Company, gedeeltelijk gestationeerd in Genève. Ik viel voor het idee: veel meer internationaal opereren, nieuwe ervaringen opdoen en kijken naar marktonderzoek vanaf de andere kant. Ik heb ook geen seconde spijt van mijn Reynolds-jaren. Als bureauman had ik sterk de neiging te denken in termen van methoden en technieken. In mijn eerste Reynolds presentaties begon ik ook uitvoerig te vertellen hoe ik het betreffende onderzoek had opgezet en de ratio daarachter. Geen hond was geïnteresseerd. Reynolds is een keihard Amerikaans no-nonsense bedrijf. Het ging van: "Come on Kees, tell us the story". Maximaal tien sheets! Daar heb ik geleerd sec en zakelijk te rapporteren en te presenteren.

En je leert ook om te relativeren. Om met humor je verlies te nemen. In het begin vond ik het heel moeilijk dat resultaten van onderzoek door de directie soms doodgemeedereerd genegeerd werden. Je leert dat onderzoek - hoe belangrijk op zich ook - in dat soort organisaties toch vaak een ondergeschikte rol speelt.

In 1983 ben ik van Reynolds Parijs (waar ik drie jaar als hoofd marktonderzoek de Franse en de internationale tabaksmarkt heb onderzocht) teruggegaan naar Nederland. Er was in mijn privé-situatie veel veranderd en ik wilde niet zo'n vader worden waarvan de kinderen zich afvragen wie die man is. Ik werd Market Research Manager bij Mars. Daar ben ik twee jaar gebleven. In die periode kwam voor mij vast te staan dat ik in wezen een bureauman ben. En dat ik het liefst alleen kwalitatief onderzoek wil doen. Ik groeide toe naar het nemen van een fundamenteel besluit over hoe mijn toekomst er uit moest zien. In 1985 was het zover. Ik kwam voor de tweede keer bij Centrum voor Marketing Analyses in dienst. Ik heb me in die periode kunnen uitleven in het kwalitatieve onderzoek. Heerlijk om te doen en om met een team gelijkgestemde mensen te werken."

Geen enkele reden om weg te gaan dus, zou je zo denken

"Ja en tóch is dat gebeurd. In 1989. Het feit dat Nielsen in dat jaar 70% van de Centrum-aandelen in handen kreeg was iets waar ik wakker van lag. Ik kende die wereld van Amerikaanse multinationals. Geld verdienen, winst maken, is het adagium. Gestandaardiseerd onderzoek kan interessant voor hen zijn, hoewel ze het winstpercentage daarop zeker zouden willen opschroeven, maar het niet gestandaardiseerde werk dat ik bij Centrum deed zou naar mijn stellige overtuiging in het verdomhoekje

terecht komen. En daar paste ik voor.

En verder was er bij Centrum zelf een wijziging in de managementstructuur opgetreden waar ik niet bepaald gelukkig mee was. Ook dat argument speelde mee.

Maar misschien was nog wel het allerbelangrijkste dat in mijzelf de behoefte groeide om mijn vak - het kwalitatieve onderzoek - niet meer uit te oefenen binnen een unit in een groot kwantitatief gericht bureau. Het is zo'n ander vak, de mensen die er werken zijn anders, je bent vrijwel altijd 's avonds bezig. Kortom: het is een wat vreemde eend in de bijt. Ik wilde eigenlijk liever helemaal mijn eigen weg gaan.

En daar zat ik dan op die eerste juli van het jaar 1989. In Bullewijk, Zuid-Oost Amsterdam, poepieziel alleen. Achter een leeg bureau. En een telefoon. Uitkijkend op een mooie varen in een schitterende pot. Ik moest aan Elsschot denken en aan Bordewijk. Ik was ondernemer geworden. Ik deed mijn winkeltje open. De opwindende, toen de telefoon ging. Het was Bols. Projectnummer 001: Cinzano. Geweldig vond ik het. Aan het werk met de enige assets die ik had: mijn ervaring, mijn inzet en mijn persoon. Vrij snel kwamen er twee junior-projectleiders bij. Het was hun eerste ervaring in het vak. Eén moest ik zelfs nog in een net pak proberen te krijgen."

Ik neem aan dat je de onderzoekssessies buiten de deur moest houden?

"We werden kind aan huis bij het huidige Novotel aan de Buitenveldertselaan. Bullewijk heeft overigens maar een half jaar geduurd. We gingen driftig op zoek naar een groter pand. Het liefst in Amsterdam. Op een gegeven moment belde mijn moeder: "Kees, ik zag in de krant dat er kantoorruimte wordt aangeboden op de Weteringschans. Lijkt me net wat voor jou." Ik ben meteen gaan kijken. Dat was dit pand, waar wij nu zitten. Eerst huurden we slechts één etage, na een jaar konden we er een etage bijkrijgen en sinds vier jaar hebben we het hele pand - inclusief een schitterend souterrain en een tuin - tot onze beschikking."

Hoeveel mensen werken er bij TWM?

"Op dit ogenblik zijn we met zijn vijven. We hebben aanvankelijk jarenlang met vier mensen gewerkt. Ik heb zelf het gevoel dat we niet veel groter zullen worden. Overigens constateer ik dat de kwalitatieve bureaus in het algemeen qua omvang nogal een steady bezetting hebben. Ik denk ook te weten hoe dat komt. Elke keer als je wilt uitbreiden besluit iemand van je vaste bemanning om weg te gaan. Bij uitbreiding

gaat het eigenlijk altijd om mensen die je op moet leiden. Een ervaren projectleider is een zeer schaars goed. TWM bestaat nu uit drie projectleiders, een secretaresse en ikzelf. Ik ben erg happy met mijn crew."

Hoe ziet de omzetonwikkeling er uit bij TWM?

"Ik hoop niet dat je het erg vindt, maar ik praat niet over omzet. Ik ben daar zeer discreet in. En waarom? Omdat ik dit een vak vind met een zekere stijl. Misschien heeft het ook iets te maken met mijn calvinistische achtergrond. Je weet sinds Max Weber dat Calvinisten goede spaarders zijn! Ik kan je zeggen dat wij als klein kwalitatief bureau streven naar een uitstekend rendement en dat is vanaf de start heel redelijk gelukt. Het zit hier goed, maar de cijfers hang ik niet aan de grote klok. Marktonderzoekers zijn dokters en een dokter vraag je ook niet naar zijn omzet. Dat gepraat over geld vind ik een beetje gênant. Daarbij komt dat een begrip als bruto omzet mij überhaupt niet erg aanspreekt. Bij Centrum werkten we met EOB (Echte Omzet Barometer), omzet dus waarvan de externe kosten al zijn afgetrokken. Dat is een veel interessanter getal. Maar ook daar praat ik niet over."

Hoe zou jij TWM in het algemeen willen typeren?

"We willen toch eigenlijk graag een beetje een 'herenbedrijf' zijn. Iedereen ziet er altijd keurig verzorgd uit. Ik houd niet van een shabby omgeving. En verder zijn we een echt bedrijvenbureau, doen heel weinig voor de non-profitsector. De sfeer wordt hier als ontspannen, plezierig en niettemin vrij strikt ervaren. Ik wil geen Kees-klonen, maar wél graag een groepje mensen dat qua persoonlijkheid bij elkaar past. Vergeet niet dat de contactintensiteit bij kwalitatief onderzoek gigantisch is. Je slaapt nog nét niet met elkaar, maar verder ben je vaak dag en nacht met elkaar bezig om een fraai product neer te zetten. Je moet een beetje van elkaar houden. Dat vinden wij bij TWM heel belangrijk. Voor mij is de persoonlijkheid van een projectleider - naast affiniteit met het vak - van essentieel belang."

Hoe zit het met de rechtsvorm en de eigendomsverhoudingen binnen TWM?

"Ik begon in 1989 met een zogenaamd eenmansbedrijf. In 1991 heb ik daar een B.V. van gemaakt. Eerlijk gezegd heb ik van dat soort dingen niet veel verstand, maar ik ben vanaf de start van TWM heel goed begeleid door een administratiekantoor/accountancy. Een voortreffelijk bureau, zul-

ke mensen gun ik iedere starter.

Ik bezit alle aandelen in de B.V. Ik sta overigens heel positief tegenover participatie door mijn mensen. Maar dat kan naar mijn mening alleen maar wanneer mensen zichzelf in alle relevante aspecten hebben bewezen en continuïteit hebben getoond.

'Marktonderzoekers 'zijn dokters en en een dokter vraag je ook niet naar zijn omzet'

Dan komt zoiets hier absoluut op een heel natuurlijke wijze ter sprake. Als ik kijk naar de huidige bemanning dan schat ik dat TWM niet lang meer alleen van mij zal zijn en dat zal ik dan van harte toejuichen."

Wat vind je zelf je allerbelangrijkste beslissing, de oprichting van TWM niet meegerekend?

Zonder enige aarzeling: "Dat is ongetwijfeld de beslissing om na zeven jaar bedrijfservaring de overstap te maken van Mars naar Centrum. Dat gevoel van: dit is mijn bestemming, dit is een hele definitieve keuze. Niet verder gaan met een bedrijfscarrière, maar gewoon toegeven aan een basic instinct: de bureauwereld instappen en dit maal voorgoed."

Waar beleef je plezier aan?

(Glundert helemaal): "Ik geniet elke dag van het feit dat ik mijn eigen show kan runnen en dat nog wel in zo'n prachtig pand. En ik ben er ook wel een beetje trots op dat we bij TWM eigenlijk nooit problemen hebben met het aantrekken van nieuwe jonge mensen. Ik heb begrepen dat als die jongelui elkaar ontmoeten en over het vak praten er nogal eens gezegd wordt: "Daar bij dat TWM, daar is toch wel iets aparts aan de hand." Dat vind ik leuk om te horen. Je moet natuurlijk wel elke keer opnieuw beginnen en ze from scratch opleiden, want de mensen kennen het vak niet of nauwelijks. Je moet bereid zijn jaren te investeren, het duurt een hele tijd voor iemand lekker zelfstandig begint te functioneren, zekerheid in optreden krijgt en geloofwaardigheid bij de klant verwerft.

Wat mij ook plezier doet is het feit dat ik nu verkeer in een situatie waarin er een directe relatie bestaat tussen de activiteiten en de revenuen die daar het gevolg van zijn. Het geeft mij een prettig gevoel te weten

dat veel aan jezelf te wijten en te danken is. Dat gevoel had ik in zekere zin al bij Centrum, maar het is veel sterker geworden nu ik een eigen toko run.

En ik beleef ook veel plezier aan het deel uitmaken van 'het wereldje'. De vriendschappen die je opbouwt met je eigen mensen, met collega's en klanten. Dat vind ik heerlijk. En niet te vergeten: de satisfactie wanneer een project goed is verlopen, de klanten die op grond daarvan terugkomen, de complimentjes. Ja, ik zeg het je maar eerlijk: daar geniet ik ontzettend van."

Wat vind je erg?

"Ik kan soms echt pijn hebben wanneer iemand, waar ik heel veel in heb geïnvesteerd, vertrekt. TWM is geen bedrijf waar van je van 9 tot 5 werkt. Kwalitatieve onderzoekers zijn meestal hele bijzondere mensen. Er ontstaat in de loop van de jaren een band, je hebt wat met elkaar. Je houdt rekening met elkaar, staat voor elkaar klaar. Als zo iemand dan op een gegeven moment besluit weg te gaan, heb ik daar een hele tijd last van. Maar ik moet je ook zeggen: de mensen die hier zijn vertrokken zijn uitermate goed terechtgekomen. En daar ben ik dan wel weer een beetje trots op.

En als er iets is wat ik betreurt dan is het wel het verdwijnen van de VMO. Ik ben van mening dat de fusie van de VMO met de NVMI en Uw Mening Telt slecht is voor het imago van het marktonderzoek. Elk imago van een branche wordt gedragen en bepaald door de leidende en gereputeerde professionele organisaties die er in werkzaam zijn. Door instituten die het vak professioneel beoefenen, voor werkgelegenheid zorgen en voldoen aan strenge kwaliteitsnormen die in de branche zijn geformuleerd. Door instituten die zich bij de VMO hebben aangesloten en bereid zijn daar tijd en geld in te steken. De VMO overstijgt daardoor de status van een werkgeversclub, zorgt er voor dat het vak goed, degelijk en betrouwbaar wordt uitgevoerd. De VMO is daardoor bij uitstek het gezicht van de branche. Het is als het ware een Champions League. Zo was het en zo had het moeten blijven. Er is naar mijn mening geen enkele garantie dat de nieuwe Associatie diezelfde uitstraling ooit zal verwerven. Ondanks mijn kritische opstelling heb ik me wel loyaal aangemeld als lid van de nieuwe Associatie."

Zijn er nieuwe bureaus ontstaan uit TWM?

"Nee. Degenen die zijn weggegaan werken nu bij een bedrijf of een collega-bureau."

Welke huidig bureau zou je graag opgericht willen hebben?

"Ik kan je uit het diepst van mijn hart zeggen dat ik geen enkel collega-bureau opgericht zou willen hebben. En weet je hoe dat komt? Omdat ik in mensen geloof en niet in bureaus. Natuurlijk zijn er prachtige instituten waarvan je de reputatie niet kunt ontkennen. Maar in wezen gaat het altijd om de mensen.

Maar: ik heb een ideaal bureau samengesteld en dat ga ik je nu onthullen. Dat ideale bureau bestaat in de allereerste plaats uit mijn volledige huidige equipe. Daarnaast vraag ik dan onmiddellijk Carolijn Nijhuis terug die hier in het verleden vijf jaar heeft gewerkt en die ik zeer mis en dan nodig ik Leo van Deutekom van D.E. uit om hier te komen werken. Die man is zo waanzinnig creatief, Leo is een 'must' in mijn ideale bureau. Vervolgens vraag ik Dé Reijne, Janny Lok, Jetty Plasschaert en Pieter Punter er bij te komen. Dan is mijn bureau voorlopig klaar. Een fantastisch bureau, met even fantastische projecten en altijd resultaten waar de klant iets mee kan. Mensen maken bureaus, niet andersom.

En als ik dan toch een bestaand bureau moet noemen zou ik het Engelse bureau

New Solutions hebben willen oprichten. Dat benadert mijn ideale bureau. Daar wordt kwalitatief onderzoek gecombineerd met reclame- en productontwikkeling. Creativiteit in denken is het uitgangspunt van dat bureau. Ze hebben daar een denktank bestaande uit personen waar ik wat mee heb, die allemaal iets eigens inbrengen en die samen tot een mooi eindproduct komen. Werkelijk een schitterend bureau."

Is het nu - in 2000 - gemakkelijker of lastiger een bureau op te richten vergeleken met het jaar 1989 toen jij die stap deed?

"Het is niet moeilijker dan elf jaar geleden om een kwalitatief bureau op te richten. De investeringen zijn relatief gering. Het is wel moeilijk om je een goede, blijvende plek te verwerven binnen de marktonderzoekwereld. Er zijn de afgelopen jaren nogal wat nieuwe bureaus ontstaan en met alle respect: van sommigen hoor je weinig meer. Wil je overleven dan moet je uitstekend werk leveren en een goede sfeer weten te creëren. Ik ga je nu iets zeggen en onthoud dat goed: er zijn slechts drie zekerheden in het leven: dood, belastingen en het feit dat iedere klant ooit een keer verkast! Niet omdat jij geen goed onderzoek doet,

maar omdat er altijd wisselingen van de wacht zijn aan de klantenkant en de nieuwe generaties marktonderzoekers heel wat (s)hoppiger zijn geworden dan vroeger. De loyaliteit aan een bureau is aanzienlijk afgenomen en dat is een lastig fenomeen voor beginnende bureaus."

Wil je nog iets zeggen tegen de lezers van Onderzoek?

"Ja, en dan met name tegen de vrouwen die werkzaam zijn in het kwalitatieve onderzoek. Meiden, als jullie ooit van plan zijn het moederschap te ambiëren, doe dat dan vooral, want het is volgens mij het mooiste wat je als vrouw kan overkomen. Maar: kom daarna terug! Want we hebben jullie hard nodig. Waarom ontmoet ik op Esomar-seminars en -congressen altijd zoveel leuke, goede, vrouwelijke kwalitatieve onderzoekers van veertig, vijftig en zestig jaar - uit Engeland, uit Frankrijk, uit Italië - en waarom hebben we die vrijwel niet in ons eigen land? We hebben in ons werk vrouwen nodig met een bepaalde rijpheid. Dus meiden: laat dit prachtige vak niet in de steek en bel Kees." ●



R.A.M. Consultants

Recruitment, Advice & Management

R.A.M. Consultants bemiddelt personeel binnen het marktonderzoek. De klanten waar R.A.M. Consultants personeel voor bemiddelt zijn zowel de grote- als kleinere marktonderzoeksbureaus in geheel Nederland, alsmede bedrijven met een eigen onderzoekafdeling op nationaal niveau.

R.A.M. Consultants kan haar kandidaten op drie manieren plaatsen, al naar gelang de behoefte van zowel de betreffende kandidaat als de werkgever: op uitzend-basis; op detacherings-basis; op werving & selectie-basis.

Wilt u werken binnen het marktonderzoek of wilt u uw positie binnen het marktonderzoek verbeteren? Kandidaten kunnen zich vrijblijvend en discreet bij R.A.M. Consultants laten inschrijven.

Wat vragen wij?

HBO werk- en denkniveau; minimaal drie jaar ervaring binnen het marktonderzoek; leidinggevende capaciteiten; goede kennis van de Nederlandse taal in woord en geschrift.

Reacties, vergezeld van een indicatie van het beoogde salaris, de maximale reisafstand en de specifieke branche waarin u werkzaam zou willen zijn kunt u zenden aan:

R.A.M. Consultants
t.a.v. drs G. Weidema
Postbus 358
2040 AJ te Zandvoort.
Tel.: 023-5732337
Fax: 023-5732336

Meer informatie? Bedrijven kunnen vrijblijvend onze uitgebreide brochure aanvragen.

<http://ram.lu>