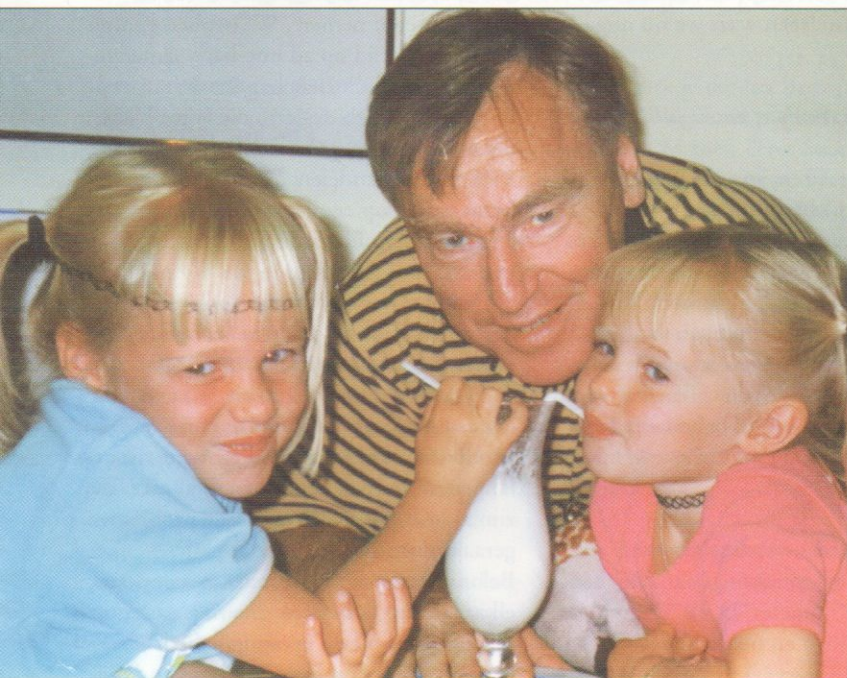


Jaap Mos: 'Verbreden en verdiepen levert meer op dan 'hoppen'

Jaap Mos woont met zijn vrouw, drie kinderen en een au-pair in een schitterend landhuis in Aerdenhout. Een indrukwekkend hek opent zich automatisch als ik aan kom rijden. Ik heb in de loop



van mijn speurtocht naar oprichters van bureaus al heel wat fraaie behuizingen mogen betreden, maar dit slaat alles. Als collega-concurrenten zeiden we vaak tegen elkaar: marktonderzoek doe je omdat je het fascinerend vindt en omdat je een nieuwsgierig type bent. Verder is het keihard werken en echt rijk zul je er nooit van worden. Het ziet er naar uit dat deze uitspraak na vandaag enige nuancering behoeft!

Hoe dit ook zij: Jaap en ik gaan deze fraaie vrijdagmiddag uitvoerig praten over het hoe en

waarom van ANALYSE, Research & Strategy, een bureau voor kwalitatief marktonderzoek, waarvan hij zowel oprichter als eigenaar is.

Jaap, hoe ben jij eigenlijk in het marktonderzoek verzeild geraakt?

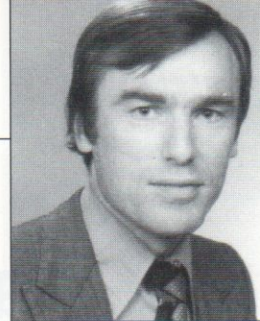
"Na mijn middelbare schooltijd en militaire dienstplicht ging ik serieus nadenken over mijn toekomst. In dat oriëntatieproces viel mijn oog op een artikel over Mary Zeldenrust en haar activiteiten. Ze deed daarin uitspraken waar ik me zeer door aangesproken voelde. Ik woonde in Rotterdam in die tijd en haar instituut - het IPM - was daar ook gevestigd, dus dat was mooi meegenomen. Ik besloot haar telefoonnummer

op te zoeken en contact op te nemen. Ik zei tegen haar: 'ik zou graag bij u willen werken'. Ze reageerde heel spontaan, zoiets als: 'kom maar langs, dan kunnen we er over praten'."

Over welk jaar hebben we het?

"Ik ben op 21 oktober 1968 bij IPM begonnen. Ik heb mijn aanstellingsbrief nog. Ik begon met f 750,- bruto per maand, dat weet ik nog heel goed. Bij het kennismakingsgesprek waren Mary en haar

'Net zo goed als al mijn medewerkers moet ook ik elke dag mijn plaats in de organisatie opnieuw waarmaken'



man Dick beiden aanwezig. Dick zocht een assistent voor de Consumer Clinic, een onderdeel van IPM, waar - om het maar eens in de termen van toen te zeggen - het commerciële onderzoek plaatsvond. Die assistent werd ik dus. Het beviel enorm. Ik heb ontzettend veel van Dick geleerd. En het was zo'n ongelofelijk aardige man. Hij kon ook heel goed delegeren. Je werkte al gauw zelfstandig en leerde van je fouten. Het was een fantastische leerschool. Ik heb er precies tien jaar gezeten. Ik ben in 1978 weggegaan. Al die tijd zat ik bij de afdeling Consumer Clinic en al die tijd was Dick mijn baas."

Waarom ben je weggegaan?

"Er ontstonden op een gegeven moment problemen over het functioneren van het organisatie-secretariaat. Die werden niet opgelost. Er kwamen spanningen, het escaleerde behoorlijk. In die tijd is de gedachte aan een eigen bureau ontstaan."

Hoe heb je dat aangepakt?

"De financiën vormden een probleem. Daarom zocht ik aansluiting bij een bestaand bureau, waar men belangstelling had voor het opzetten van een kwalitatieve poot. De keuze viel op Inter/View. (lacht hartelijk) Ik herinner me nog heel goed toen ik voor een eerste gesprek de kamer van Emile (van Westerhoven, een van de oprichters van Inter/View, JNL) binnentrapte, dat daar een bord hing met de tekst: **Wanted: Qualitative Researchers, dead or alive!!** Ik was kennelijk aan het goede adres. De gesprekken met Emile verliepen positief en nog in 1978 werd Analyse opgericht. De eigendomsverhoudingen waren als volgt:

50% Inter/View

35% Jaap Mos

15% Elsa Brester.

Elsa werkte als senior-projectleider bij IPM en ging met mij mee, evenals enkele 'ster-interviewsters'. We begonnen aan een groot avontuur, zo beleefden we dat. Onze bagage bestond uit een financiële backing door Inter/View en een heilig geloof in onszelf. Niets meer, maar ook niets minder."

Over de naam kreeg je moeilijkheden met IPM, herinner ik me. Hoe zat dat precies?

"Ik had de naam Analyse bedacht, maar die was bezet. Emile kwam met IKM (Instituut voor Kwalitatief

Marktonderzoek). Dat werd het dus aanvankelijk. Dat vond IPM niet zo'n goed idee. Ik ben toen naar het bedrijf gegaan dat Analyse heette en slaagde er in de naam te kopen. De officiële naam werd toen: Instituut voor Kwalitatief Marktonderzoek - Analyse B.V., met als 'roepnaam' ANALYSE. Dat haalde de kou voldoende uit de lucht."

Waar begonnen jullie?

"In Badhoevedorp. Ik wilde liever niet intrekken bij Inter/View. Een eigen plek leek me, als je je als nieuw bureau wilt profileren, beter. In 1981 zijn we verkast naar het pand in Amstelveen waar we nu nog zitten."

Hoe verging het Analyse; zaten jullie lang duimen te draaien?

Gaat rechtop zitten, spreekt ineens minder zacht en bedachtzaam: "Je kunt wat Analyse betreft spreken van een vliegende start. Ik had bij IPM een heel eigen toko opgebouwd binnen de Consumer Clinic en daar kwamen al snel opdrachten vandaan. Van de kant van Inter/View kwam er natuurlijk ook werk binnen. Het zwarte gat, waar we eerlijk gezegd behoorlijk bang voor waren, hebben we niet of nauwelijks waargenomen."

Hoe is de omzetontwikkeling geweest?

"In 1978 - ons oprichtingsjaar - hebben we een paar ton omgezet. In 1979 zaten we al tegen het miljoen en nu draaien we ruim 4,5 miljoen."

We begonnen in 1978 met vijf mensen en nu staan er tweeëntwintig op de loonlijst. Daarvan werken er zes parttime. En verder beschikken we op oproepbasis over twintig 'ster-interviewsters' en een veldwerkcorps van circa honderdzestig mensen."

Vertel eens wat over het soort klanten van Analyse.

"Analyse heeft een behoorlijk aantal vaste relaties. Daar streven we ook heel bewust naar. Je kunt dan zoveel meer 'waar voor het budget' geven; het is voor beide partijen aantrekkelijk. Ongeveer tweederde van de omzet halen we uit de fast moving- en retailmarkt. Verder doen we nogal wat 'farma' en zakelijke dienstverlening. Circa 80% is Nederlandse omzet, 20% komt uit het buitenland. Er zit groei in het segment

'buitenland' en er vindt een verschuiving plaats bij de Nederlandse opdrachtgevers van fabrikant naar retailing."

Hoe zit het precies met de eigendomsverhoudingen bij Analyse?

"Ik ben de enige eigenaar van Analyse. In 1981 zijn de financiële banden met Inter/View verbroken. Toen Emile met mij begon te praten over de gang naar de beurs en het kopen van bureaus in het buitenland zijn we zakelijk uit elkaar gegaan. Ik zag dat helemaal niet zitten en wilde niet dat Analyse daarbij betrokken zou worden. Emile zei: 'dan zullen we afscheid van elkaar moeten nemen'. We hebben daarna nog wel een tijd op ad hoc-basis samengewerkt, maar financiële banden waren er niet meer. Ik heb de 50% die Inter/View bezat in Analyse, gekocht. Ik had daarmee 85% van de aandelen. De 15% die Elsa bezat heb ik op een later tijdstip van haar overgenomen. Elsa is in 1992 met de Vut gegaan."

Vraagt er bij jou nooit iemand om te mogen participeren?

"Dat is wel voorgekomen, maar ik ben er geen voorstander van. Op korte termijn kan het soms een bindend element zijn, op langere termijn is het dat meestal niet. Er zijn al heel wat bedrijven in de problemen geraakt door aandelenparticipaties. Beloning en eigendom moet je niet door elkaar halen. Ik ben van mening dat je op basis van kennis en ervaring je bedrijf moet runnen en niet op basis van het feit dat je (mede)eigenaar bent. Net zo goed als al mijn medewerkers moet ook ik elke dag mijn plaats in de organisatie opnieuw waarmaken."

Wanneer is de naam Analyse veranderd in Analyse, Research & Strategy en waarom?

"In 1993 hebben we Research & Strategy toegevoegd aan onze naam. Dat heeft alles te maken met de marketinggerichte advisering die in toenemende mate plaats vindt als sluitstuk van kwalitatieve projecten."

Wat zie je als je belangrijkste beslissing in meer dan twee decennia Analyse?

"Dat zijn er twee. Allereerst de beslissing om het hele pand waarin onder andere Analyse is gehuisvest, te kopen. In 1988 deed zich die mogelijkheid voor. Zo'n

beslissing is niet niks, maar ik heb het uiteindelijk tóch gedaan. Zag het ook als een goede pensioenvoorziening. Het hele pand beslaat circa 1800 meter. Ik heb het gebouw in een aparte B.V. ondergebracht. Analyse en vier andere bedrijven betalen huur aan deze B.V.

De tweede belangrijke beslissing is de oprichting van Intersearch. Dat heb ik in 1992 gedaan. Het gaat om een samenwerkingsverband tussen bureaus uit twaalf verschillende landen in de wereld. We hebben geen financiële banden met elkaar; werken ad hoc samen als er zich projecten voordoen. In de acht jaar van het bestaan is

wisselen zowel voor wat betreft bureau als hun positie binnen het bedrijf waar ze werkzaam zijn. Bij projectleiders zie je hetzelfde verschijnsel. Mensen zijn wat ongeduldiger, wat minder honkvast geworden."

Wat heb je erg gevonden?

"Over die vraag heb ik heel lang nagedacht, maar ik heb in mijn Analyse-tijd niets meegemaakt dat als erg kan worden betiteld. Als er iemand weggaat die heel lang bij ons heeft gewerkt, voel ik dat wel als een verlies. Maar ik zie de relativiteit ervan ook vrij snel in. Je denkt even 'hoe red ik het zonder hem of haar', maar na een

basis samen met een aantal verschillende collega-bureaus als het ging om het kwantificeren van bepaalde resultaten, maar daar zaten altijd haken en ogen aan. Nu gaat het om een samenwerking, waarin de beide partners financieel gaan participeren. Duidelijker kan ik hierover op dit moment niet zijn."

Is het volgens jou lastiger of minder lastig om anno 2000 een bureau op te richten, als je dat vergelijkt met 1978 toen jij met Analyse begon?

"Dat maakt niets uit. Elke tijd heeft zijn eigen uitdagingen. Waar het om gaat is dat je er in gelooft, dat je er helemaal voor gaat. Met een bepaalde mate van rigiditeit zelfs. Recht op je doel af. Niet zo van 'leuk met een paar vrienden een bureau oprichten', maar er aan werken aan de hand van een goed doordacht plan. Met zo'n instelling slaag je ook in 2000."

Wil je nog iets zegen tegen de lezers van ONDERZOEK?

"Ja, misschien een open deur en we hebben het er samen ook al over gehad, maar ik zou graag een pleidooi willen houden voor langdurige zakelijke relaties in het algemeen en voor die met projectleiders in het bijzonder. Dat levert alleen maar win-win-situaties op. Mijn 'boodschap' is dus: mensen loop niet te snel weg, heb wat geduld, verbreden en verdiepen levert vaak meer op dan 'hoppen'. IPM is wat dat betreft een goed voorbeeld. Dat bureau is toonaangevend geworden in de tijd dat de mensen er zo'n tien tot vijftien jaar bleven."

Ik wil graag nog iets - een beetje buiten de orde - aan jou vragen. Waarom stel jij je tot nu toe zo afzijdig op als het gaat om organisaties als VMO en Uw Mening Telt? De dingen die daar gebeuren doen ze toch ook voor jou?

"Dat is snel verteld. De meerwaarde van VMO voor kwalitatieve bureaus als Analyse komt wat mij betreft dicht in de buurt van nul. UMT doet best goede dingen, maar de doelgroep voor de spotjes en de opleiding is voor een groot deel niet de mijne. Wat dat laatste betreft: ik heb liever een interviewersbestand dat bestaat uit mensen die al jaren en jaren voor ons werken en daardoor veel know how hebben verzameld, dan mensen die met een certificaat kunnen zwaaien en waarvan ik nog maar moet afwachten wat ze er in de praktijk van terecht brengen. Vertrouwen moet je winnen en papier is geduldig!

Ik ben overigens blij met de fusieplannen. Eén vereniging voor de hele bedrijfstak, vraag en aanbod bij elkaar. Dát lijkt mij een goed idee." ●

'Als een klant expliciet vraagt naar een bepaalde medewerker verdient die **man of vrouw** het predikaat projectleider'

Intersearch sterk gegroeid. Er komt voor ons behoorlijk wat omzet uit en de onderlinge contacten zijn nuttig en inspirerend. We komen tweemaal per jaar bij elkaar. Wisselen dan onder andere methoden en technieken uit. Het allerbelangrijkste is misschien wel dat je elkaar goed leert kennen en daardoor ontstaat er vertrouwen. Het secretariaat van de club zit bij ons. Je hoort collega's in ons land wel eens zeggen: 'Zo'n samenwerking kost me handen vol geld en tijd. Het is in wezen niet veel meer dan een gezellige eetclub'. Dan denk ik: 'dan doe je het niet goed, het kan wél en met succes'. Niet het eten, maar de omzet is het smeermiddel. Als er geen omzet uit komt, is het niks en kun je er beter vandaag dan morgen mee stoppen. Ik ben heel tevreden met de manier waarop Intersearch reilt en zeilt en ik hoor van de buitenlandse partners ook positieve berichten."

Waar beleef je het meeste plezier aan?

"Aan langdurige zakelijke relaties. Dat geldt zowel voor projectleiders als voor klanten. Ik vertel junior-projectleiders tijdens hun opleiding altijd dat de allergrootste waardering die ze voor hun werk kunnen krijgen, bestaat uit het terugkomen van klanten. Als een klant expliciet vraagt naar een bepaalde medewerker verdient die man of vrouw het predikaat projectleider. Zelf geniet ik daar ook steeds weer van. Samen met de klant een probleem aanpakken, het onderzoek handen en voeten geven en kijken wat het heeft opgeleverd. Vooral dat laatste. Ik vind het overigens jammer te moeten constateren dat de contacten de laatste jaren vluchtiger worden. Klanten hebben meer dan vroeger de neiging snel te

tijdje merk je dat het bedrijf gewoon door-draait. Ik herinner me levendig de discussies bij IPM toen Peter (van Westendorp, JNL) in 1974 wegging. Dat was een geweldige aderlating, maar IPM bleek zelfs tegen zo'n hevige stoot best bestand.

Waar ik wel eens moeite mee heb ('erg vinden' is in dit verband wat overdreven) is dat er soms een discrepantie ontstaat bij projectleiders tussen het feitelijk en het door henzelf gepercipieerd functioneren. Je voert moeizame gesprekken, maar blijkt de ander niet te kunnen overtuigen. Gelukkig komt het niet vaak voor."

Zijn er nieuwe bureau ontstaan uit Analyse?

"Nee."

Welk bureau zou je graag opgericht willen hebben?

"Geen. Ik kijk niet jaloers naar de collega-concurrenten. Ik heb veel respect voor degenen die de diverse bureaus hebben opgericht, maar ik zou absoluut niet willen ruilen. Als ik morgen opnieuw zou moeten beginnen zou het weer 'een soort Analyse' worden."

Een soort Analyse: wat bedoel je daar mee?

"Een beetje anders dan nu, namelijk uitgebreid met een kwantitatieve poot. Overigens kan ik je vertellen dat er bij ons op dit ogenblik sprake is van een nieuwe ontwikkeling op dit punt. Ik kan daar helaas nog niet al te veel over zeggen, maar we zijn serieus in gesprek met een instituut waar we waarschijnlijk op korte termijn een formeel samenwerkingsverband mee aangaan. Tot nu toe werkten we op freelance-