

Serie bureaudirecteuren, deel 3: Jan Rijkenberg, strategy partner BSUR

Niet zoals de andere 400

Ondanks het gegeven dat de bureauwereld behoorlijk wat strategisch talent in huis heeft, loopt de branche juist in die zin bepaald nog niet over van geloofwaardigheid. Waar ligt dat aan en hoe geven de individuele bureaus invulling aan het begrip strategisch management? Afgelopen week was het woord aan Carsten Kinast, deze week geeft Jan Rijkenberg van BSUR zijn visie.

tekst Nicolette Hogerzeil-Hulsebos
fotografie BSUR

Het Amsterdamse bureau BSUR ging twaalf jaar geleden van start vanuit de overtuiging dat een scherpe merkvisie een inspirerende en motiverende basis moet zijn voor al het extern gedrag van een merk of organisatie. Het boek *Concepting* had Strategy partner **Jan Rijkenberg** toen nog niet geschreven, maar het idee vormde vanaf de start al wel de basis voor het bureau. Rijkenberg: 'Vanaf het begin hebben we dan ook altijd een soort bewuste dubbelrol gewild en gehad: een *creative consultancy* op gebied van merkenbeleid en het doen van merkencreatie en een bureau voor design, geïntegreerde communicatie en *brand activation*.'

Strategisch bureaumanagement is volgens Rijkenberg alleen mogelijk als de bureauleiders een duidelijke visie hebben op het eigen concept. 'Zowel jij als je medewerkers moeten weten waarom je niet het 401^e bureau bent dat het ongeveer zo doet als die andere 400. Van het concept leid je het profiel af van je gewenste medewerkers en klanten. En je bepaalt vooral ook datgene waar je bewust niet voor gaat. Als je dat scherp hebt, gaat het erom dat je die gewenste ziel koestert, en versterkt, en is het eigenlijk niet veel meer dan 'overdragen van codes en cultuur' (en zondig corrigeren), waardoor na een aantal jaren zo'n veertig à vijftig man nog steeds trots is dat concept te versterken. Dan gaat de rest 'vanzelf.'

Over het algemeen ziet Rijkenberg binnen de grote internationale bureaue-

tens maar weinig terug van wat zou kunnen gelden als ideale voedingsbodem voor strategisch bureaumanagement.

Rijkenberg: Ik weet niet of er daar wel veel 'strategisch bureaumanagement' wordt toegepast, tenzij je bedoelt dat men met topsalarissen de creatieven elders weggoopt (of een geheel jong bureau) om weer een 'voorsprong' te verwerven. Ik proef weinig onderscheid, noch in de organisatievorm, noch in de dagelijkse aansturing van processen, new business-aanpak, et cetera, bij de internationale bureauketens. Het model is daarom een 'me too propositie' geworden.'

Voor Rijkenberg en diens partner Joost Perik betekent strategisch management anno 2006 vooral nadenken over hoe ze het eindproduct continu kunnen blijven innoveren. Dat betekent volgens Rijkenberg dat het bureaumanagement in staat moet zijn een cultuur te creëren waarin mensen zich vrij voelen om andere vormen van communicatie te verzinnen (zoals bijvoorbeeld de *Glamour Stiletto Run*) en vooral ook een samenwerkingsvorm die verder gaat dan het 'noteren van orders'. 'We zijn erg mede-ondernemer en komen het liefst ongevaagd met kansen op allerlei niveau. Of het nu een nieuw internationaal submerk is voor *Wrangler* of een internationaal Horeca programma voor *Davidoff*. Naar onze eigen ontwikkeling kijkend zijn de oprichting van *BSUR Consulting* en *BSUR Factory* duidelijke uitvloeisels van het 'zien' van marktkansen en erop inspringen. Met *BSUR Consulting* adviseren we *boardrooms* rond allerlei mogelijk merkvragestukken. Met *BSUR Factory* is een formule ontwikkeld waarmee (bestaande) klanten grote hoeveelheden executief werk tegen gereduceerd tarief per jaar bij ons kunnen laten produceren, in de wetenschap dat elke uitvoering ook nog eens consistent is met campagnebeeld, toon en stijl van de klant van *BSUR Agency*. Elke *unit* heeft een geheel eigen vorm van samenwerken met de (deel)klant, en ook een eigen contract. De units bevoogden elkaar niet. Het is de klant die zelf de voorkeur kiest.'

Geen oude wijn

Rijkenberg reageert bijna verontwaardigd als hem gevraagd wordt of er eigenlijk wel verschil is tussen een managing director en een strategy director. Hebben we het ook nu weer misschien een beetje over oude wijn in nieuwe zakken? 'Dat zijn twee totaal verschillende functies. Hoe groter het bureau, hoe eerder er 'behoefte' is aan een managing director die niet inhoudelijk met klanten bezig is (behalve relatietechnisch misschien) maar met het dagelijks leiden van het bureau. Ik zie dit type met name bij lokale vestigingen van grotere internationale bureaus die sterk op adaptie gericht zijn. Die klantenstrategie en de campagne is dan grotendeels internationaal bepaald. Hoe kleiner - en ondernemender - het bureau, des te meer je ziet dat er niet een managing director is maar een of meer 'inspirationale leiders'. Dit kunnen strategen, creatieven of (bevrogen) accountmensen zijn.'

Rijkenberg verwacht de komende jaren een nog steeds toenemende groei voor internationaal ingestelde bureaus in Amsterdam die voor de Europese regio sterke universele concepten ontwikkelen. Hier zitten wat hem betreft ook nu al de successen. Daarnaast liggen er volgens Rijkenberg ook kansen voor bureaus die vanuit één concept de klant met allerlei denkbare oplossingen kun-



nen verrassen. Rijkenberg: 'Connectivity voor een merk, met zijn volggroep bereiken, is toch iets heel anders dan een eenzijdige, top-down massamediale benadering. Niet voor niets zien we bureaus ontstaan rond brand activation, gaming of digitale media. Maar ze worden dan weer te vaak in hokjes ontwikkeld. Waarom zijn bureaus weer zo laat om die zélf naar binnen te halen?'

Met het bovenstaande in gedachten: hoe komt het dat nog maar zo weinig bureaus zich daadwerkelijk professioneel ontwikkelen op het gebied van de digitale media? Rijkenberg: 'Omdat men nog zo graag vasthoudt aan die tv-commercial en die 2/1 pagina-advertentie. Daar win je prijzen mee, daarmee kan je op de ADCN-borrel aankomen. Veel 'digitale' zaken zijn niet 'sexy' om te maken. Dus dat moet een specialist dan maar doen. Dat ondertussen steeds groter wordende delen van het budget van de klant die kant op gaan, ziet men maar nauwelijks. Zo ging het bijvoorbeeld ook met het niet op tijd zien, destijds, van opkomende disciplines als DM en SP. Bij BSUR wordt veel gedaan aan allerlei nieuwe vormen, ook digitaal, maar zelf internet bouwen bijvoorbeeld, wat we een aantal jaren geleden in huis hadden, hebben we afgestoten. Onze focus is klanten adviseren op strategische en creatieve mogelijkheden binnen het geheel van alle merkspanningen.'

Patjepejerige excessen

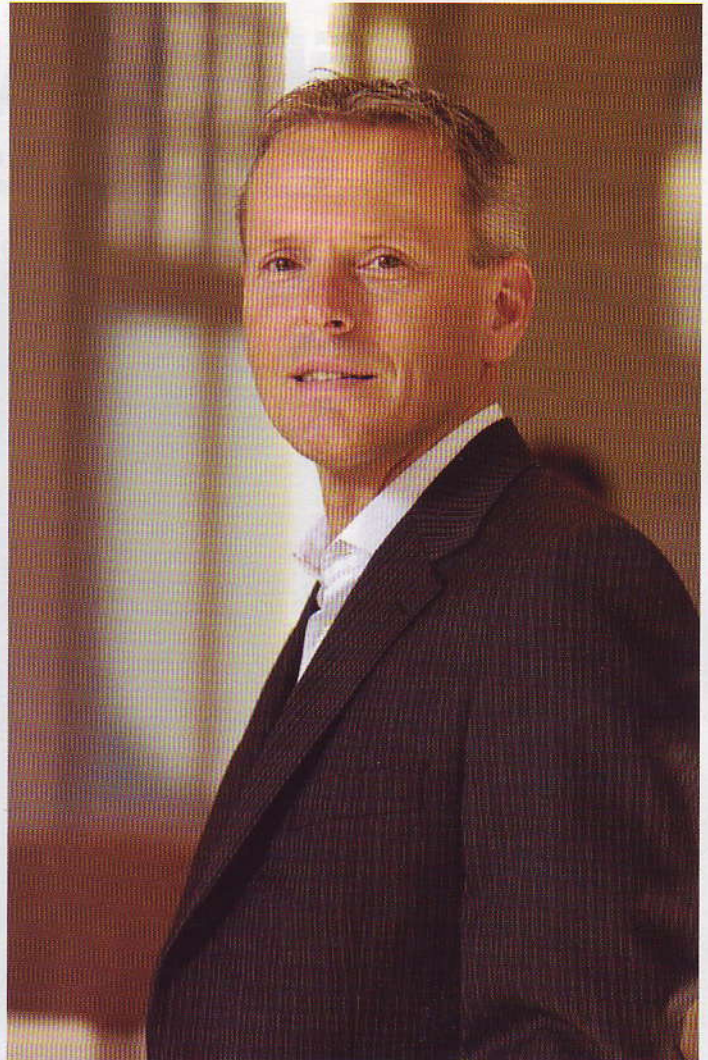
De grootste verliezers worden de komende jaren volgens Rijkenberg vooral bureaus die niet innoveren. 'Dwars door alle disciplines heen zullen de bureaus verliezen die bloedeloos aan een oud achterhaald bureau-model blijven vasthouden, terwijl de klantenvraag zich in allerlei andere richtingen ontwikkelt. Anders gezegd: bureaus met visie, lef en overtuigingskracht zijn de winnaars, of ze nu hoogstaand merkadvies en campagnes doen of personeelswerfing of media.' Even doorfilosofierend is er uiteindelijk toch een bureaugroep die het de komende tijd volgens Rijkenberg erg moeilijk gaat krijgen. 'Bij grote mediabureaus bespeur ik nauwelijks visie. Het zijn machinerieën geworden, slachtoffers van het spel rond grote volumes tegen piepkleine percentages commissie. Daar gaat een geloofwaardigheidsprobleem ontstaan.'

In het verlengde van het signaleren van kansen en bedreigingen liet de VEA recentelijk onderzoek verrichten naar de positie van de branche, terwijl ook andere partijen inmiddels dergelijk onderzoek laten uitvoeren en publiceren. Zoals bijvoorbeeld Management Team. In hun consultantsonderzoek komt de communicatiebranche ten opzichte van de andere consultants zeker niet als beste uit de bus. Volgens Rijkenberg ligt dat aan de roots van het vak. Die roots worden bepaald door makers, doeners en artiesten. 'En met bijvoorbeeld prijzenfestivals wordt het beeld dat bureaus vooral (voor zichzelf) dingen willen maken, verder versterkt. Tel daar nog wat patjepejerige excessen uit het recente verleden bij op (zie de Jiskefet-persiflage van nog niet zo heel lang geleden) en je weet genoeg: ondanks dat bureaus zeer waarschijnlijk veel strategisch consultancy-talent hebben en inspirerender rapporten schrijven dan menig 'kruisenas-trekkende' consultancy, hebben ze de geloofwaardigheid bij lange na niet.'

Rijkenberg heeft een duidelijke visie op winnaars en verliezers en daarmee ook op hoe BSUR zich de komende twee jaar verder moet gaan ontwikkelen en wat de tools zijn die daarbij ingezet worden. 'Nu we in één jaar de 'piramide' hebben afgerond met de oprichting van BSUR Consulting en BSUR Factory - met BSUR Agency in het midden - is de aandacht er vooral op gericht elke unit zich zelfstandig te laten ontwikkelen. Het zijn bewust aparte BV's geworden, met eigen leiderschap.'

Vrijheid

'Vaktechnisch zullen we duidelijke expertisevelden van BSUR zoals de Concepting filosofie, Constantly Moving Brands en Brand Iconics nationaal en internationaal verder op de kaart zetten. Want als we iets koesteren, is het de vrijheid om te kunnen innoveren, experimenteren en fouten maken. En het is fijn om talent ook die vrijheid te gunnen, al heeft het wel eens een afschrijvinkje gekost. We publiceren boeken, we maken films over Young Adult-trends (drie in 10 jaar tijd) en over de toekomst van het vak (Brand Iconics). Dat zijn geen goedkope producties, maar door ze met veel jonge mensen te maken, verdie-



Jan Rijkenberg: 'We zijn erg mede-ondernemer en komen het liefst ongevraagd met kansen op allerlei niveau'

pen we ons in de (internationale) trends en is iedereen *in touch*. Zo creëer je een internationale, innovatieve en inspirerende cultuur. Dat doen we wat ons betreft nog jaren. Al worden we wel eens moe van onze té grote innovatiedrijf. Daarom is het wel prettig dat we nu mensen hebben (in alle drie BV's) die de dagelijkse bestuurlijke zaken grotendeels van ons hebben overgenomen, opdat wij ons vooral kunnen bezighouden met klankbord zijn op strategisch, creatief én ondernemend niveau, voor onze mensen en onze klanten.'

Wie is Jan Rijkenberg?

Jan Rijkenberg (50) is reclamemaker sinds 1982.

Schreef boek *Concepting*, over 'het creëren en managen van merken in het communicatiegeoriënteerde tijdperk'. Het boek verscheen in 1997, is in Nederland toe aan de achtste editie, waarmee het met circa 10.000 exemplaren een marketingklassieker is geworden. Het boek is in 2001 ook in het Engels verschenen en afgelopen jaar in het Servisch.

Was/is columnist bij diverse tijdschriften, waaronder *Reisrevue*, *Marketing Tribune*, *Identity Matters* en schrijft nu ook voor het mannenblad *BestLife*.

Is voorzitter van de club van hardlopende managers 'Centurions' en heeft tien marathons op zijn naam staan, waaronder die van New York, Beijing, Rome, Havana, Berlijn, Rotterdam en Terschelling.

Op zijn nachtkastje ligt het boek *Harry Potter* deel zes. Engelstalig (want leest bij voorkeur Engels). Ook: 'Good to Great' van Jim Collins, 'Als een speer' over darten, van Aad Muntz en de laatste van Youp van 't Hek. Leest bij voorkeur meerdere boeken tegelijk.

Hoopt ooit zelf nog eens een roman te schrijven.