

# Het sectorstructuuronderzoek onderzocht — een analyse van 19 sectorstructuuronderzoeken\* —

C. A. de Feyter

## Inleiding

De bedrijfstak ondervindt op het ogenblik belangstelling. De aanleiding daarvoor is helaas weinig opwekkend. Nu de problemen van onze economie het Keynesiaanse instrumentarium te machtig zijn, wordt deze bijna oudste economische organisatievorm weer van stal gehaald.

Er is op dit moment dan ook veel te doen over het zogenaamde sectorstructuurbeleid en men entameert sectorstructuuronderzoek. Hier en daar tracht men een sectoraal informatiemechanisme op te bouwen. De verwachtingen met betrekking tot de bedrijfstak als kader voor sociaal-economische politiek hebben geleid tot oprichting van de Nehem.

In deze beschouwing wordt ingegaan op de vraag of de verwachtingen die men ten aanzien van de bedrijfstak als kader voor sociaal-economisch beleid heeft, gegrond zijn en zo ja, van welke omstandigheden het afhangt of het sectorstructuuronderzoek<sup>1</sup> — als het in dezen meest in het oog springend beleidsinstrument — metterdaad effectief is.<sup>2</sup>

In de hierna volgende paragraaf zal op de eerste vraag worden ingegaan. Hoewel niet het doel van deze beschouwing, bleek enige theorievorming ter zake van de bedrijfstak noodzakelijk teneinde de tweede vraag, namelijk naar de effectiviteit van sectorstructuuronderzoeken, te kunnen beantwoorden. De grondslag hiervoor vormt een analyse van 19 sectorstructuuronderzoeken, die in paragraaf 3 wordt weergegeven. Een slotparagraaf met enkele vooruitzichten voor nader onderzoek besluit dit artikel.

## Bedrijfstak, bedrijfstakstructuur en 'Attachment to status quo' (ATSQ)

Begripsmatige afbakening van het begrip *bedrijfstak* stuit op onnoemelijk veel moeilijkheden; dit zal ook wel zo blijven. Primair staat in deze beschouwing de constatering dat een bedrijfstak 'iets extra's' heeft boven een groepje bedrijven die min of meer toevallig tot dezelfde categorie van de standaardbedrijfsindeling van het CBS behoren. Een bedrijfstak is niet alleen een statistische fictie, ten aanzien waarvan via bepaalde macro-economische kengetallen abstracties omtrent de feitelijke werkelijkheid tot ons doordringen. Eén oorzaak voor de actuele belangstelling voor het fenomeen bedrijfstak is ongetwijfeld, dat structurele veranderingen in het patroon van de internationale arbeidsverdeling zich

primair ten aanzien van een bepaalde bedrijfstak voordoen. Textiel en scheepsbouw zijn in dit opzicht goede voorbeelden.

Voor het oplossen van de hieruit voortkomende problemen is het echter van belang rekening te houden met het feit, dat bedrijfstakken — en daarmee de betrokken ondernemingen — een typerend eigen verleden hebben, wat consequenties inhoudt voor de wijze waarop ten aanzien van een bepaalde bedrijfstak beleid gevoerd kan worden.

Het 'extra' waarover hiervoor gesproken werd, kristalliseert zich in vier elementaire kenmerken van een groep autonome organisaties, die samen een bedrijfstak vormen. Hierdoor is de ene bedrijfstak van de andere te onderscheiden. Deze kenmerken zijn de volgende:

- 1 eigen conventies, omgangsvormen en taaleigen;
  - 2 gemeenschappelijk technologisch kunnen;
  - 3 geïnstitutionaliseerde relaties binnen de sector en met instanties buiten de sector (bijvoorbeeld parlement, lokale of regionale overheid);
  - 4 een, de bedrijfstak kenmerkende, wijze voor het oplossen van economische en sociale problemen.
- Deze kenmerken veranderen niet van de ene dag op de andere. Een bedrijfstak is het produkt van een historische ontwikkeling, waarin zich geleidelijk een zekere identiteit vormt. Deze identiteit is in het geding bij sectorherstructurering. Uiteraard speelt de leeftijd van een bedrijfstak hierbij een rol. Oudere bedrijfstakken zullen het met herstructurering moeilijker hebben dan jongere. Niettemin zal de, in hetzij een korte, hetzij een lange historie gevormde, status quo over het algemeen een belemmering zijn als het erom gaat de vertrouwde patronen van denken en doen te veranderen.

---

Mr. drs. C. A. de Feyter is wetenschappelijk hoofdmedewerker organisatiestrategie aan de Interfaculteit Bedrijfskunde te Delft. Publiceerde eerder in ESB en De Ingenieur en is auteur van 'Inleiding tot de organisatiestrategie' (Van Gorcum, Assen 1975).

Adres: Interfaculteit Bedrijfskunde, tel. 015-569254, tst 348.

---

Dit brengt ons tot introductie van een tweede begrip, namelijk bedrijfstakstructuur.

Onder de *structuur* van een bedrijfstak wordt vervolgens het binnen een bedrijfstak bestaande patroon van *duurzame* relaties tussen autonome organisaties verstaan. Onder relaties worden hierna verstaan die vormen van *communicatie*, die de betrekkingen tussen de partners regelen en waarvan de inhoud voor de partners van meer dan alleen tijdelijk, c.q. van strategisch belang is. De hier gedefinieerde relaties dienen dus onderscheiden te worden van de incidentele, vluchtige of toevallige interpersoonlijke of interorganisatorische contacten, ook al kunnen die onder zekere omstandigheden enige tijd aanhouden. Met opzet werd in deze definitie gesproken over organisaties en niet over ondernemingen. Dat laatste zou immers te beperkt zijn, omdat niet alleen betrekkingen tussen ondernemingen de bedrijfstak bepalen. Daartoe behoren ook de organisaties van het bedrijfsleven en — meer in het algemeen — de betrekkingen tussen de bedrijfstak en de omgeving, die voor de bedrijvigheid binnen een bedrijfstak van essentieel (of: strategisch) belang zijn.

Een bedrijfstak, zoals hierboven gedefinieerd, verandert als de structuur ervan verandert. Per definitie betekent structuurwijziging immers, dat die (mogelijk nieuwe) relaties verduurzamen, die nieuwe strategische betekenis krijgen voor de bedrijvigheid in de bedrijfstak. Daaruit vloeit direct voort een wijziging van elk van de vier zojuist gegeven kenmerken van een groep autonome organisaties die samen een bedrijfstak vormen en dus een verandering van de bedrijfstak. Hierdoor is een aansluiting met het spraakgebruik ontstaan, dat met herstructurering tevens een verandering van de bedrijfstak wil aangeven.

Het is nu eenvoudig in te zien, dat bedrijfstakken niet zo gemakkelijk zullen veranderen. De eenmaal gegroeide, in het denken en doen als het ware 'bevoren' structuur, blijkt maar al te vaak een verrassende hechtheid te hebben. Dit wil niet zeggen dat individuele personen of afzonderlijke organisaties niet zouden willen veranderen, maar dat de structuur van de bedrijfstak de noodzakelijke veranderingen in de weg staat.

Dit verschil wordt hierna, in navolging van Les Metcalf, '*attachment to status quo (ATSQ)*' genoemd.<sup>3</sup> Het gaat daarbij — zoals gezegd — niet om de algemeen bekende weerstand tegen verandering,

maar om het vastgeklonken (*attached*) zitten aan een ingeslepen wijze van denken, die weliswaar marginale veranderingen toelaat — al kan ook daartegen al een zekere weerstand bestaan —, maar de weg afsluit voor fundamentele veranderingen. Het zal duidelijk zijn, dat de vier bedrijfstakkenmerken, zoals hiervoor omschreven, het verschijnsel van ATSQ kunnen versterken.

Er moet dus onderscheid gemaakt worden tussen problemen die binnen het kader van de dagelijkse praktijk van de bedrijvigheid vallen en via marginale aanpassingen *door individuele ondernemingen* opgelost kunnen worden en problemen die de scope of reikwijdte van de individuele ondernemingen te boven gaan en daardoor alleen *door de bedrijfstak als geheel* kunnen worden opgelost. Deze laatste categorie noemen we *structurele problemen* en tegenover deze staat de zojuist omschreven ATSQ. ATSQ impliceert derhalve geen onwil — al kan dat zeker een rol spelen —, maar een stevige barrière.

De in de inleiding als eerste gestelde vraag — namelijk of de verwachtingen ten aanzien van de bedrijfstak of de geschikt kader voor sociaal-economisch beleid terecht hooggespannen zijn — kan nu ontkennd worden beantwoord, indien sociaal-economisch beleid een verandering van de bedrijfstak zou vergen. Zolang sociaal-economisch beleid niet of nauwelijks meer vergt dan enkele aanpassingen of verbeteringen in het reeds bestaande stelsel van regels en afspraken, is de bedrijfstak een zeer geschikt kader: in de bedrijfstakstructuur beschikt men zowel over een klimaat dat — als verandering eenmaal nodig blijkt — de participanten in de bedrijfstak tot loyaliteit aanspoort, als over een apparaat dat veranderingen, zonodig naar behoefte nader gespecificeerd, verwerkt en doorgeeft.

Zodra structurele problemen aan de orde zijn, is de ATSQ een potentieel zware rem op het soort veranderingen dat nodig is en is er in het kader van de bedrijfstak weinig resultaat te verwachten. Het zojuist al genoemde apparaat bewerkstelligt samen met het eveneens genoemde klimaat een gemobiliseerde tegenstand tegen structurele aanpassingen. Bedenkt men dat sectorstructuuronderzoeken over het algemeen juist ten tijde van structurele problemen worden opgezet, dan is vanuit het hiervoor geschetste denkschema alleen maar te verwachten dat de onderzoeken alleen zeer moeizaam tot resultaat zullen leiden.

Eén uitzondering is evenwel op dit wat sombere beeld mogelijk. Het kan namelijk zijn dat een bedrijfstak in de loop des tijds een kwaliteit heeft ontwikkeld in de vorm van professionele signalering van en continu onderling overleg over nog niet acuut-dreigende, maar voor de bedrijfstakdeelnemers wel strategische problemen. De landbouw is in dit opzicht een goed voorbeeld. Deze bedrijfstak onderging een zeer snelle uitstroom van arbeid, een zeer snelle technologische ontwikkeling, en cultuurtechnische en Europese ontwikkelingen; dit alles schoksgewijs en in nog geen 50 jaar. Niettemin werden nieuwe kansen gezien, de organisaties werden aangepast, het onderzoek verbreed. Momenteel voorziet de landbouw met 6 % van de beroepsbevolking in 1/3 van het totale exportpakket van ons land. Zonder de in deze kring reeds lang bestaande gewoonte om met name structurele problemen binnen de organisaties aan de orde te stellen, was deze prestatie ongetwijfeld onmogelijk geweest.

Er ware dus nog een vijfde aan de vier bedrijfstakenmerken toe te voegen, zonder hetwelk een bedrijfstak — door middel van de vier andere kenmerken — een statisch geheel blijft, namelijk: 'een de bedrijfstak kenmerkende overlegstructuur ten behoeve van het formeren van een beleid ten aanzien van sectorale problemen'. Het gaat hier om het vermogen, om al datgene wat binnen het raam van zwijgende vooronderstelling blijft (namelijk de eerstgenoemde vier kenmerken) ten behoeve van overleg te expliciteren. Sociaal-economisch beleid binnen het kader van een bedrijfstak kan wel degelijk effectief zijn als dit vermogen wordt aangewend. De realiteit verbiedt, om met de actualiteitswaarde van deze vijfde karakteristiek voorlopig al te veel rekening te houden. We zullen uitgaan van de structuur van een bedrijfstak gebaseerd op de eerste vier kenmerken en beschouwen de vijfde als een ideaal, onder andere te realiseren door middel van ATSQ-doorbreking.

Met dit begrippenapparaat werd vervolgens een onderzoek opgezet naar de effectiviteit van sectorstructuuronderzoeken, waarbij werd aangenomen dat een 'goed' sectorstructuuronderzoek in elk geval de ATSQ zou moeten doorbreken, indien er althans sprake was van een structureel probleem. Wordt de ATSQ doorbroken, dan volgt daar, op een wat langere termijn, een nieuwe structuur op alsmede een verandering van de bedrijfstak, hetgeen

in het algemeen toch de bedoeling van een sectorstructuuronderzoek zal zijn. Wat onder condities van evenwichtige ontwikkelingen een proces van een lange reeks van jaren zou vergen, wordt onder een toestand van structurele problematiek ingeklonken tot een zeer korte periode, waarin onder andere door middel van een sectorstructuuronderzoek een nieuw perspectief gezocht moet worden zonder dat daarbij, van de anders in de loop van de tijd opgedane ervaring met 'trial and error', kan worden geprofiteerd. Het sectorstructuuronderzoek komt dus noodgedwongen onder een gesternte van zeer grote onzekerheden tot stand. Daardoor zullen deelbelangen binnen de status quo sterk worden geaccentueerd, waaruit opnieuw de neiging blijkt, de status quo krachtig te verdedigen.

#### **Het onderzoek**

Het onderzoek besloeg 19 sectorstructuuronderzoeken, van de ruim 50 die in omloop zijn. Het was teleurstellend dat bezitters van sectorstructuuronderzoeken deze blijkbaar niet wensten af te staan voor onderzoeksdoeleinden. Uiteindelijk konden slechts 19 exemplaren<sup>2</sup> bemachtigd worden, hetgeen reeds erg veel tijd kostte.

Het totale aantal ondernemingen dat, via één van de 50 sectorstructuuronderzoeken, betrokken is in één of andere vorm van bedrijfstakherstructurering, kan gesteld worden op minstens 3000. Sectorstructuuronderzoeken spraken zich uit over een substantieel deel van de totale werkgelegenheid, naar schatting over minstens 500.000 arbeidsplaatsen. Met alle sectorstructuuronderzoeken is een aanzienlijk bedrag gemoeid: per onderzoek naar schatting zo'n 5 onderzoekers tegen professioneel tarief over gemiddeld 1 à 1½ jaar; in totaal ruim f 100 miljoen, niet meegerekend de vergadertijd van veelal zeer omvangrijke commissies en subcommissies en de buiten de vergaderingen aan het onderzoek bestede tijd door de leden van deze commissies.

(a) *Methode* — De 19 sectorstructuuronderzoeken werden alle onderzocht op hun kwaliteit. Een 'goed' sectorstructuuronderzoek kon maximaal 44 punten krijgen, ieder punt als bevestiging op de vraag of in het sectorstructuuronderzoek aan bepaalde probleemgebieden (in totaal dus 44) aandacht was besteed. Onder 'aandacht besteden aan' werd niet aangemerkt een gratuite referentie of beleefde zinswending, maar een behoorlijke analyse, minstens

gekwantificeerd. De 44 aandachtspunten staan vermeld in tabel 1.

Tabel 1: Aandachtspunten in sectoronderzoek

1. mondiale ontwikkelingen
2. EG-ontwikkelingen
3. macro-economische ontwikkelingen nationaal
4. fase levenscyclus bedrijfstak
5. *vraaganalyse bedrijfstak*
- 5.1. prijs- en inkomenselasticiteit
- 5.2. concurrerende produkten
- 5.3. volume-ontwikkeling
- 5.4. voorspelling toekomstige vraag door middel van extrapolatie
- 5.5. voorspelling toekomstige vraag door middel van onderzoek vraagdeterminanten
- 5.6. relatieve belang bepaalde afnemers
- 5.7. varianten van toekomstige vraag (scenario's)
6. *aanbodanalyse bedrijfstak*
- 6.1. volume-ontwikkeling
- 6.2. buitenlands aanbod-ontwikkeling
- 6.3. grondstoffsituatie, eventueel politieke analyse
7. confrontatie vraag en aanbod
8. beschikbaarheid management met specifieke vaardigheden
9. diversificatie buiten bedrijfstak
10. *bedrijfseconomische analyse*
- 10.1. rentabiliteit, solvabiliteit, liquiditeit
- 10.2. grondstoffen, kapitaals- en arbeidskosten
- 10.3. arbeidsproductiviteit en investeringen
- 10.4. kostenstructuur
- 10.5. voorraden en voorraadkosten
- 10.6. financieringsmogelijkheden en relaties met banken
11. *concurrentie binnen bedrijfstak*
- 11.1. prijsconcurrentie; andere vormen
- 11.2. entreebarrières; beunhazerij
- 11.3. concurrentiegedragsregels
- 11.4. relatieve positie bedrijfstak op Nederlandse markt
- 11.5. exportpercentage totale productie
12. verticale integratie binnen bedrijfskolom
13. concentratietendities binnen bedrijfstak
14. *analyse belangrijke subsectoren of groepen bedrijven*
- 14.1. voorraad-, orders- en produktiviteitsvergelijking
- 14.2. vergelijking energieverbruik, overige kosten, investeringen
- 14.3. vergelijking liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit
- 14.4. relatie rentabiliteit - bedrijfsgrootte per groep
15. regionale aspecten

16. welke bedrijven (kleine, jongere, etc.) leveren de bedrijfstak vernieuwingsimpulsen
17. technologie-analyse naar bedrijfsgrootte en werkgelegenheidstype
18. relatie met andere sectoren
19. concentratietendenzen aan vraag of aanbodzijde
20. diversificatie binnen bedrijfstak
21. specialisatie
22. afzonderlijk onderzoek belangrijke produktgroepen binnen bedrijfstak
23. eerdere onderzoeken genoemd, verwerkt
24. aandacht aan follow up

Onder de 19 onderzochte sectorstructuuronderzoeken was de hoogste score 31, de laagste 16. De volledige 'uitslag' luidde als volgt (de scores staan tussen haakjes achter de plaatsingscijfers; de getallen tussen haakjes achter de namen van de sectorstructuuronderzoeken geven de ATSQ-score weer):

1. (31) — Structuuronderzoek Nederlandse Meubelindustrie [ $\pm$ 1968] (4)
  - Structuuronderzoek inzake de Nederlandse katoen-, rayon- en linnenindustrie, Deel II [1973] (-4)
3. (26) De Houtkoperij in Nederland (Nederlandse handel in buitenlands gezaagd hout [ $\pm$ 1969]) (-5)
4. (25) — De groothandel in plaatmaterialen in Nederland [1973] (-1)
  - Structuuronderzoek groothandel woningtextiel [1973] (-1)
6. (24) — Structuuronderzoek in de Nederlandse enveloppenindustrie, etc. [1976] (-1)
  - Electrotechnische installatiebedrijven. Structuur en perspectief [1976] (1.5)
8. (23) Rapport, uitgebracht in het kader van het sectorstructuuronderzoek in de Nederlandse papierindustrie [1973] (-1.5)
9. (21) — Structuuronderzoek horeca branche [1973] (-2)
  - Structuuronderzoek gedestilleerd branche, 1971 [1971] (-1.5)
11. (20) — Eindrapport: Perspectieven voor en door individueel en collectief beleid. Grafische industrie [1974] (-3)
  - De melkbezorging in heden en toekomst [1967] (0)
  - Onderzoek naar mogelijkheden voor de

- bezorgende melkdetailhandel [1976] (0)
- Structuuronderzoek reisbureau's [1974] (0)
  - Perspectiefonderzoek Nederlandse groothandel in textielgoederen (exclusief woningtextiel) [1974] (0)
16. (19) Structuuronderzoek exporthandel in groenten en fruit [1972] (0,5)
17. (18) De positie van en de toekomstmogelijkheden voor de zelfstandige handel in vloeibare brandstoffen. Rapport naar aanleiding van een ingesteld sectorstructuuronderzoek (klein + groothandel), 1976 [1976] (-1)
18. (17) Structuuronderzoek in de industrie voor staalplaatradiatoren [1974] (1)
19. (16) Werkgelegenheid en werkloosheid in het schildersbedrijf (huisschilders) [1975] (1)

Zoals eerder gezegd werd vervolgens nagegaan of de kwaliteit van het sectorstructuuronderzoek ook van dien aard was, dat de ATSQ doorbroken werd. De ATSQ werd daarvoor gemeten door middel van een kwalitatieve interpretatie van die elementen in het sectorstructuuronderzoek, die inzicht boden in de manier van denken die vanuit de bedrijfstak tot in het onderzoeksrapport bleek door te dringen. Over het algemeen zal men deze elementen tegenkomen in de inleiding van het sectorstructuuronderzoek, of bij uiteenzettingen over management. Uiteindelijk bleek, dat de 19 rapporten door middel van 10 elementen, verdeeld in een categorie negatief (verminderd ATSQ) en positief (versterkt ATSQ) te karakteriseren waren. ATSQ werd nu gemeten als de algebraïsche som van:

ATSQ versterkende elementen:

1. alleen extrapolaties?
2. wens tot restauratie?
3. analyse van alleen bedreigingen?
4. groei-zonder-meer bepleit?

en ATSQ verminderde elementen:

1. strategie herkenbaar?
2. marketingvisie?
3. aandacht voor R&D?
4. gerept over nieuwe opleiding t.b.v. nieuwe activiteiten?
5. diversificatie overwogen?
6. kennisintensievere produktie bepleit i.v.m. internationale arbeidsverdeling?

De resultaten zijn de tussen haakjes vermelde getallen van tabel 1.

Ter verduidelijking: met 'alleen extrapolatie' is bedoeld de situatie, dat extrapolatie als enige voorspellingsmethode is gehanteerd, zonder explicitering van vooronderstellingen of verdere analyses. Dit is een indicatie van een denkhouding die het verleden als maat neemt voor de toekomst en dus aan de status quo vasthoudt.

Met de herkenbaarheid van een strategie is bedoeld dat duidelijk geschetst werd de situatie die zou kunnen ontstaan als er niet werd ingegrepen, *gekoppeld* aan een exposé over de gewenste toekomstige situatie voor de bedrijfstak als geheel.

Met de aanwezigheid van een marketingvisie is bedoeld de tegenstelling te honoreren met alleen de selling-idee; dit is het optimaliseren van de bestaande toestand. Marketing gaat daarentegen in op autonome processen in relevante markten.

(b) *Resultaat* — Het verwachte verband tussen de kwaliteit van het sectorstructuuronderzoek en ATSQ-vermindering kon niet worden vastgesteld, al was er in de beide 'zeer goede' sectorstructuuronderzoeken (score 31) geen status quo-bevestigende tendens waar te nemen.

Dit resultaat werd nog aangevuld met een analyse van de aanbevelingen, welke uit het sectorstructuuronderzoek voortkomen. De aanbevelingen werden beoordeeld op de mate van *indringendheid*: hoe meer de autonomie van de participanten in het geding kwam, des te indringender werd de aanbeveling beoordeeld. De volgorde komt tot uiting in de volgende, limitatieve (dat wil zeggen andere aanbevelingen waren er niet) opsomming:

- 1 efficiencyverbetering,
- 2 managementverbetering,
- 3 nader onderzoek,
- 4 verbeteren relatie andere sectoren,
- 5 specialisatie,
- 6 administratieve samenwerking,
- 7 branche-informatiesysteem,
- 8 integratie,
- 9 meer/minder concurrentie,
- 10 segmentatie,
- 11 beperking aanbod; iedereen krimpt in,
- 12 idem, enkelen krimpen in,
- 13 groei,
- 14 deelsamenwerking: orders, export, R&D,

15 fusies.

Verwacht werd, dat goede sectorstructuuronderzoeken ook tot indringende aanbevelingen kwamen, hetgeen consistent is met de eerdere veronderstelling, dat goede sectorstructuuronderzoeken de ATSQ doorbreken. Ook hier was geen duidelijke relatie aantoonbaar, al kon wel worden vastgesteld dat slechte sectorstructuuronderzoeken in elk geval niet tot indringende aanbevelingen kwamen.

De twee pogingen tot relatering van de kwaliteit van het sectorstructuuronderzoek aan een andere variabele wettigen dus geen vergaande conclusies (hetgeen bij slechts 19 waarnemingen toch problematisch zou blijven), maar rechtvaardigen wel de gedachte dat de kwaliteit van het sectorstructuuronderzoek zowel voor het losraken uit de status quo als voor het komen tot enigszins indringende aanbevelingen, een noodzakelijke, doch geen voldoende voorwaarde is.<sup>4</sup>

Al met al is dit toch nog niet geheel bevredigend. De mogelijkheid van een voortreffelijk sectorstructuuronderzoek dat, geheel geconfronteerd aan de bestaande verhoudingen, tot weinig of niets verplichtende aanbevelingen komt en dat ten tijde van structurele problemen, is immers niet uitgesloten.

Mogelijk zou een maat voor de *acuutheid* of dreiging die van de structurele problemen ten tijde van het sectorstructuuronderzoek uitging een verklaring kunnen zijn voor de mate van indringendheid van de aanbevelingen en het doorbreken van de status quo. De acute dreiging van de situatie werd afgeleid uit de probleembeschrijving in het sectorstructuuronderzoek en subjectief beoordeeld als 'zeer acuut', 'weinig acuut' en 'neutraal'. Onder de 19 onderzochte sectorstructuuronderzoeken waren er slechts twee die niet door acute omstandigheden waren afgedwongen (Melk 67 — waarin 9 jaar later de zaken er geheel anders voorstonden — en Enveloppen); 9 structuuronderzoeken waren duidelijk wel door acute problemen ingegeven.

Een verband tussen acuut dreigende problemen en (eventueel daardoor) verminderde gehechtheid aan de status quo was niet vast te stellen — acute situaties werden ook bij sterke gehechtheid aan de status quo aangetroffen. Wel bestond er een relatie tussen acuut dreigende problemen en de indringendheid van de aanbevelingen, in dier voege, dat bij sectorstructuuronderzoeken die niet door acute problemen werden gedomineerd geen indringende aanbe-

velingen voorkwamen. Enigszins acuut moeten de problemen dus wel zijn, wil men komen tot indringende aanbevelingen, al zijn er ook bij zeer acute problemen nog sectorstructuuronderzoeken die weinig indringende aanbevelingen opleveren. Acuutheid is dus geen voldoende, wel een noodzakelijke voorwaarde voor aanbevelingen die tot herstructurering zouden kunnen leiden.

Uiteraard zijn er nog enige factoren denkbaar die iets zouden kunnen verklaren met betrekking tot de effectiviteit van een sectorstructuuronderzoek. Zo werd bijvoorbeeld de 'geaspiceerdheid' van de probleemdefinitie 'als operationalisering gekozen voor de stand van het denken over de eigen situatie. Dit leverde geen enkel resultaat op. Evenmin de variëteit in de aan het sectorstructuuronderzoek deelnemende partijen (sociale partners samen of afzonderlijk, COP, Nehem, TNO, schappen, regionale of lokale vertegenwoordigers).

Het enige wat we eigenlijk weten is, dat als de problemen niet acuut dreigend zijn (dat wil zeggen niet als zodanig worden gepercipieerd) en het sectorstructuuronderzoek niet erg goed is, er geen indringende aanbevelingen te verwachten zijn en de status quo in de bedrijfstak met succes verdedigd wordt.

Het is dus mogelijk, dat bij niet acuut dreigende problemen en een minder goed sectorstructuuronderzoek er toch indringende aanbevelingen worden gedaan zonder dat de ATSQ verminderd wordt. Dit zou zeer positief uitgelegd kunnen worden, namelijk als het voorkomen van het vijfde kenmerk van de bedrijfstak waardoor men — zonder dat men de bestaande verhoudingen drastisch behoeft te veranderen —, toch aan een 'matig' onderzoek genoeg heeft om tot indringende aanbevelingen te komen, omdat de bestaande verhoudingen dit zelf reeds mogelijk maken. Men heeft dus al leren omgaan met het gezamenlijk speuren naar een goede remedie voor structurele problemen en die ervaring tot een contingency van de bedrijfstak uitgebouwd.

Het zojuist gememoreerde resultaat kan ook negatief — liever: niet positief — worden geïnterpreteerd door de simpele constatering dat we nog niet genoeg weten van de bedrijfstak als sociaal-economisch en met name ook historisch verschijnsel. Dit noopt tot verder onderzoek mede naar aanleiding van het onderhavige.

### Slot

Het gerapporteerde onderzoek leidt tot vele vragen; dat was te verwachten. Wij beschikken nog niet over een theorie van de bedrijfstak zoals we die wel hebben voor de individuele organisatie en voor de samenleving als geheel. Het meso-niveau is wat dat betreft sterk ten achter bij het macro- en micro-niveau.

Nu zou men kunnen stellen, dat hieruit alleen maar blijkt, dat er geen theorievorming en geen empirisch onderzoek op meso-niveau nodig is, en dat we aan macro- en micro-organisatietheorieën wel genoeg hebben. Ik wil hierop in deze slotparagraaf ingaan, mede naar aanleiding van de zojuist weergegeven resultaten.

In de eerste plaats is er het probleem van de ATSQ, dat op bedrijfstakniveau voorkomt, maar natuurlijk ook een algemene pendant heeft in de weerstand tegen verandering. Op bedrijfstakniveau bestaat echter het voordeel, dat men nauwkeuriger kan bepalen waartegen nu precies ten strijde getrokken moet worden om tot een nieuw perspectief te geraken. Op het individuele ondernemingsniveau is dit — dit ten overvloede — niet het geval zodra men met structurele problemen te maken heeft, waarvan de origine immers buiten de individuele onderneming ligt. (Hierbij wordt afgezien van het geval dat één onderneming één bedrijfstak geheel domineert.)

In de tweede plaats kan men de al dan niet bestaande behoefte aan kennis van het meso-niveau ook benaderen vanuit de vraag of het sociaal-economisch beleid — gezien de algemene toestand van de economie — voldoende verfijnd kan worden toegepast.

Ten tijde van de noodzaak tot ingrijpende sociaal-economische veranderingen — ik ga ervan uit dat dit inderdaad zo is, mijns inziens al sinds circa 1965 — moet er inzicht bestaan in de vitale processen binnen de samenleving, dat wil zeggen de processen die in de individuele levenssfeer tot een zeker perspectief leiden. Noodzakelijk daarvoor is voldoende ruimte voor nuancering en verfijning.

De Keynesiaanse sturingsinstrumenten op macro-niveau en de effectiviteitsopvattingen — die over het algemeen neerkomen op efficiencyopvattingen — op micro-niveau vooronderstellen evenwel een nogal eenvormig, rechtlijnig patroon van reageren van individuen en groepen. Conflicten schenen daarenboven vooral door middel van economische groei op-

losbaar. Nu dit conflictoplossende, sussende instrument niet meer kan worden gebruikt, wordt de achterstand als het ware ingehaald. Zelfs de bedrijfstak zou dan nog wel een te grof kader kunnen zijn waarbinnen het individuele perspectief verdicht kan worden tot een algemener perspectief. Dit blijkt onder andere uit het feit, dat uit mondelinge communicatie met enkele van de onderzoekers die aan een sectorstructuuronderzoek hebben gewerkt gebleken is, dat een sectorstructuuronderzoek vaak wordt voorafgegaan door een felle strijd over de vraag op wie de resultaten straks als het sectorstructuuronderzoek ten einde is, van toepassing zullen zijn en op wie niet. Dit betreft niet alleen de vraag volgens welke criteria de bedrijfstak ingedeeld zou kunnen worden, maar evenzeer de vraag welke van de participerende instituties bereid zijn hun beleid conform de aanbevelingen van het onderzoek voort te zetten. Van de 19 sectorstructuuronderzoeken nam de vakbeweging er in slechts 9 gevallen aan deel. Er zullen ongetwijfeld nog betere argumenten aan de twee hier genoemde kunnen worden toegevoegd. Niettemin lijkt me de noodzaak tot verdergaand onderzoek op bedrijfstakniveau hiermee — zo niet bewezen — dan toch wel plausibel gemaakt.

### Noten

\* De auteur is dank verschuldigd aan A. B. Bluekens, student bedrijfskunde, die het omvangrijke materiaal voor dit onderzoek heeft geordend.

<sup>1</sup> Hierna zullen de begrippen branche, bedrijfstak en sector zonder onderscheid worden gehanteerd.

<sup>2</sup> De hier onderzochte 19 sectorstructuuronderzoeken werden alle verricht buiten directe verantwoordelijkheid van de Nehem, al werd aan enkele wel door de Nehem meegewerkt. De resultaten van het hierna te presenteren onderzoek geven dus geen inzicht in de effectiviteit van de activiteiten van de Nehem.

<sup>3</sup> Les Metcalf, *The Macro-Management of Supply as a Frontier Problem in Strategic Management*, International Institute of Management (paper), Berlijn 1977.

<sup>4</sup> Uiteraard werd, ter controle, nagegaan of er een positieve relatie bestaat tussen ATSQ en indringendheid der aanbevelingen. Dit was inderdaad het geval.