JANNY LOK

De oprichters van de marktonderzoekbureaus (deel 6): Adri Bakker

'Ik heb geen seconde geaarzeld'

Adri Bakker, algemeen directeur van de Nederlandse Stichting voor Statistiek (nu NSS/Marktonderzoek) van 1945 - 1978.

Het is een mooie dag in 1996; ik begeef me op weg naar Den Haag, waar de heer en mevrouw Bakker wonen. Ik verheug me er zeer op hen terug te zien. We zagen elkaar voor het laatst in Montreux (ESOMAR congres 1987) waar Adri Bakker - samen met een aantal andere 'founding members' van ESOMAR - als speciale gast aanwezig was. Hoewel ik al een hele tijd Adri mag zeggen, overvalt me onderweg naar Den Haag een soort leraar/leerling-gevoel. Het zal wel iets te maken hebben met het feit dat hij mijn eerste 'baas' was; het heeft zeker te maken met het enorme respect dat ik voor hem voel. We drinken uitvoerig thee met zijn drieën en halen herinneringen op. Daarna is het 'werken' geblazen en verdwijnen Adri en ik in zijn studeerkamer.

Kun je iets meer vertellen over de geschiedenis van 'de stichting'?

'De Stichting is opgericht in 1940 en dat had alles te maken met de noodzaak een werkplek te creëren voor mensen die in de oorlog gevaar liepen. Je zou kunnen zeggen dat de Stichting gedurende de oorlogsjaren een soort onderduikadres was. Maar de geschiedenis begint bij professor Ph.I. Idenburg van het CBS. Die was daar in de jaren dertig directeur-generaal. Hij geloofde sterk in het populariseren van statistische gegevens. Zo was hij bijvoorbeeld een groot voorstander van het gebruiken van beeldstatistieken ter verlevendiging van CBS-publicaties.

In Nederland woonde sinds 1934 een uit Duitsland gevluchte grafisch kunstenaar genaamd Gerd Arntz. Dat was een genie op het terrein van beeldstatistieken. Idenburg en Arntz hadden elkaar al snel gevonden en zagen wederzijds veel in een hechte samenwerking.

In mei 1940 toen de Duitsers ons land binnenvielen misten Arntz en zijn gezin bij een vluchtpoging letterlijk de laatste boot naar Engeland. Het CBS kon als overheidsinstantie geen vluchtelingen in dienst nemen. Idenburg stortte toen *f* 500,- uit eigen zak (nu circa *f* 15.000,-) en richtte een stichting op die de naam Nederlandse Stichting voor Statistiek meekreeg. In die stichting werd Arntz als werknemer ondergebracht.

Bij het tot stand komen van deze stichting waren overigens meer prominente personen betrokken, zoals professor J. Tinbergen. Idenburg werd voorzitter van de nieuwe stichting. Als directeur (toen secretaris geheten!) trok hij ir. J. van Ettinger aan. Die moest 'de boer op' om opdrachten te verwerven, waardoor Arntz en anderen die inmiddels door de bezetting in moeilijkheden waren gekomen aan het werk konden.

Van Ettinger wist banken te interesseren voor het 'opsieren' van hun jaarverslagen met beeldstatistieken. Ook wist hij grote bedrijven - ik herinner me Calvé in dit verband - als opdrachtgever aan zich te binden. De 'producten' die de Stichting aan Calvé leverde, waren adviezen inzake steekproeftrekking en kwaliteitszorg; dit laatste was een 'specialiteit' van Van Ettinger. Het meeste geld haalde Van Ettinger binnen met de inmiddels door hem opgezette schriftelijke cursussen statistiek. Dat was commercieel een enorm succes en hield de werknemers van de Stichting behoorlijk 'van de straat' door het vele correctiewerk.'

'De directeur van Persil kwam zelf langs om de vragenlijst samen met mij te bespreken'

In 1945 kwam jij in beeld; hoe ging dat?

'Van Ettinger had er nooit een geheim van gemaakt dat hij, wanneer de oorlog eenmaal voorbij zou zijn, iets anders wilde gaan doen. Na de bevrijding heeft hij zijn droom, namelijk de bouw van een imposant Bouwcentrum in Rotterdam, gerealiseerd. Zelf werd hij president-directeur van het Bouwcentrum. Begin 1945 hebben Idenburg en zijn adjunct-directeur bij het CBS, professor O. Bakker, mij gevraagd Van Ettinger op te volgen. De brief waarin de heer Bakker mij dit verzoek deed is gedateerd januari 1945; ik bewaar die brief als een kleinood.'

Waarom heb je 'ja' gezegd?

'Ik werkte voor de oorlog bij het CBS. Professor O. Bakker was daar mijn mentor. Hij liet mij heel zelfstandig werken, geloofde in mij. Ik vond het een enorme eer om door hem en de heer Idenburg gevraagd te worden voor deze baan. Ik heb geen seconde geaarzeld.'

Wat trof je in 1945 aan?

'Een vrijwel leeg instituut. Na de oorlog wilde iedereen iets anders gaan doen. Arntz was er natuurlijk; die is tot zijn pensioen bij ons gebleven. In totaal waren we met zes man, waarvan twee boekhouders. Ik werd dus meteen geconfronteerd met het fenomeen mensen ontslaan. Dat vond ik heel erg, maar het moest natuurlijk in die situatie.

Begin 1946 kwam de astronoom Johan van Tulder erbij. Van hem is de uitspraak: 'Ach, ik dacht: sterren meet je van een afstand, daar kan ik nooit bij. Mensen kan ik ook niet bij; laat ik die dan nu maar eens gaan meten.'

Wat was het eerste grote onderzoek onder jouw leiding?

'Een enquête over wasgewoonten van Nederlandse huisvrouwen. Aantal vraaggesprekken 2.000; kosten *f* 2.000,-. Een van de redenen waarom we zo goedkoop konden werken was gelegen in het feit dat de vraaggesprekken aanvankelijk zonder vergoeding werden uitgevoerd. Enquêteurs/ enquêtrices waren (ex-)deelnemers aan de cursussen statistiek (ex-cursisten waren georganiseerd in een club die 'vrienden van de statistiek' heette).'

Rechtsvorm?

'Aanvankelijk bleef het de stichtingsvorm. Dat kon op een gegeven ogenblik niet meer, want een stichting mag niet als doelstelling het maken van winst hebben. Het vermogen had derhalve geen eigenaar. Om die redenen is de stichtingsvorm later - om precies te zijn in 1967 - omgezet in een N.V. ('N.V. voorheen Nederlandse Stichting voor Statistiek'). In 1986 is deze naam gewijzigd in de huidige: NSS/Marktonderzoek B.V., Research en Consultancy.'

Wat zie je zelf als belangrijkste beslissing in 33 jaar directeurschap?

'Moet ik één beslissing noemen? Het zijn er namelijk meer geweest. Je wilt er echt maar één? Dan kies ik voor de beslissing om het motievenonderzoek uit te gaan besteden aan Mary Zeldenrust (IPM). Dat speelde eind jaren vijftig. Het motievenonderzoek was in opkomst en wij wilden dat natuurlijk ook aan het assortiment toevoegen. Met de psychologen die we daarvoor aannamen hadden we echter niet zoveel succes. Eén kon niet samenwerken met zijn collega's; een ander bleef ineens, zonder reden, weg. Hij belde op en zei: 'Mijnheer Bakker, ik kom niet meer.' Ik heb nog de grootste moeite gehad om hem zijn salaris te doen toekomen (dat ging toen nog handje contantje). Al zijn spullen lagen nog op zijn bureau en er hing een schilderij dat van hem was. Ik belde hem er over. Hij zei: 'Ik kom echt niet meer, houdt u alles maar of gooit u het maar weg.' We hebben ook nog iemand gehad die wel goed functioneerde, maar die kreeg al snel een aantrekkelijk aanbod van de universiteit van Groningen en vertrok naar het Noorden. Nee, met die psychologen hadden we weinig succes.'

Samenwerking met Mary Zeldenrust (IPM)

'We werkten al met Mary samen in die zin dat wij kwantificerende projecten voor haar deden. Toen Peter van Westendorp (psycholoog) eind jaren vijftig bij ons solliciteerde, had ik het gevoel dat ik die toch niet moest laten lopen. Ik belde Mary op. Zij zei: 'Stuur 'm maar naar mij.' Vanaf dat moment hadden we een dubbele deal: Mary en Peter voerden het motievenonderzoek uit; wij bleven de kwantitatieve projecten voor IPM uitvoeren. Vele jaren later is Peter toch nog bij ons terechtgekomen, zoals je weet.'

Waar heb je in die 33 jaar het meeste plezier aan beleefd?

Zonder een seconde te aarzelen: 'Aan het contact met de cliënten. Dat vond ik heerlijk. In de begintijd werkte je direct samen met de hoogste bazen. Ik weet nog goed dat de directeur van Persil zelf bij ons op het instituut kwam om de vragenlijst samen met mij te bespreken. Zo ging dat toen. Later werd dat natuurlijk anders en kreeg je bij de cliënten met het hoofd marktonderzoek te maken. Dat was ook veel beter; zo'n directeur had in wezen wel andere dingen aan zijn hoofd. De contacten met opdrachtgevers heb ik altijd zeer inspirerend gevonden; dat geldt voor Persil, Shell, Elsevier, noem ze allemaal maar op. Vooral toen de concurrentie heviger werd, stelde ik er een eer in de cliënten aan ons te blijven binden. Door een goede verhouding op te bouwen, maar vooral door je in de problemen in te leven en de beste kwaliteit te leveren. We waren niet goedkoop, maar we waren ook beslist niet karig in onze service.'

Het verbaast me een beetje dat je het leiden van het instituut niet noemt als iets waar je veel plezier aan hebt beleefd.

'Ja, dat vond ik ook belangrijk en plezierig, maar - zonder onbescheiden te willen zijn - dat ging mij eerlijk gezegd heel gemakkelijk af. Dat was voor mij veel minder een uitdaging dan het contact met onze opdrachtgevers.'

Wat heb je erg gevonden?

'Het ontslaan van personeel. Dat vond ik al erg in 1945 en dat is nooit overgegaan. Ik weet nog heel goed dat ik op een gegeven moment tien mensen moest ontslaan. We hadden toen een bedrijf waar honderdtwintig personen werkten. Ik vond het vreselijk, maar het kon niet anders. We hadden in die tijd een aparte afdeling voor het maken van vragenlijsten. Daar werkten tien mensen die niets anders deden dan vragenlijsten voor projectleiders maken. Ik heb toen tegen de projectleiders gezegd: 'Dat doen jullie voortaan maar weer zelf' en ik heb de afdeling vervolgens opgeheven.

Wat ik verder heel erg heb gevonden is het lezen van conceptrapporten die niet deugden.

Prachtige rapporten soms, maar de vraag van de opdrachtgever werd er niet of nauwelijks in beantwoord. Ik kon me daar ontzettend kwaad over maken; begreep er ook niets van. Intelligente mensen, goed opgeleid en dan soms zulke producten afleveren.'

Je noemt de situatie waarin NSS uiteindelijk is beland helemaal niet!

'Nee, dat is na mijn pensionering gebeurd en verder wil ik daar ook niet veel over zeggen. Dat vind ik natuurlijk heel erg. Overigens was ik een groot voorstander van de samenwerking met Lopex. Het gaf ons bedrijf een internationaal gezicht en een nog steviger financiële basis. In mijn functie als president-commissaris van NSS heb ik daar veel mee te maken gehad.

'Als ik jong was, zou ik een adviesbureau oprichten. Onderzoek kocht ik dan elders in'

Lopex - London Press Exchange - was een solide onderneming; ik kende dat bedrijf als sinds 1948. De marktonderzoekfunctie binnen Lopex heette RSL (Research Services Ltd.); een uitstekend bureau waar we al jaren zaken mee deden. Deze strategische move kan ik kort samenvatten: een grote mislukking, heel jammer.'

Zijn er nieuwe bureaus ontstaan uit NSS tijdens jouw bewind?

'Ja, twee. In de eerste plaats Intomart, hoewel dat met een tussenstapje is gegaan. Frits Becht werkte bij ons en ging - ik meen in 1960 - weg. Hij ging naar Attwood Statistics in Rotterdam. In 1962 heeft hij Intomart opgericht; in Hilversum. En verder komt Skim bij ons vandaan. Dirk Huisman werkte zo'n twee jaar bij ons. In 1978 - hetzelfde jaar als mijn pensionering - begon Dirk voor zichzelf. Hij is me dat heel netjes komen vertellen. Ik vond Dirk een hele goede onderzoeker. Aan zijn rapporten hoefde nooit iets te worden veranderd.'

Welk huidig bureau zou je graag opgericht willen hebben?

'Ja, als je er nu achteraf op terugkijkt zeg ik: het NIPO. Ze hebben op het ogenblik een groot stuk van de markt in handen en dat moet betekenen dat ze met een uitstekend product komen. Een mooi bedrijf, een groot bedrijf ook. Er zijn jaren geweest dat NSS en NIPO even groot waren. Met het NIPO is het altijd goed blijven gaan. Het is volgens mij nu het grootste bureau in ons land. Ik gun ze dat zeer; de verhoudingen tussen Jan Stapel, Wim de Jonge en mij zijn altijd zeer collegiaal geweest.'

Zou het anno 1996 gemakkelijker of juist moeilijker zijn om een bureau op te richten?

'Moeilijker, veel moeilijker. De concurrentie is heel groot geworden. Ik heb er eigenlijk geen notie van hoeveel bureaus er op het ogenblik zijn, maar ik weet wel dat het er veel zijn. En daarnaast moet je toch ook wel over een behoorlijke portemonnee beschikken, althans als je een full service bureau wilt zijn. De infrastructuur die je nu nodig hebt staat in geen enkele verhouding tot vroeger. Weet je, als ik jong was zou ik nu eerder een adviesbureau oprichten. Onderzoek zou ik dan elders inkopen. Een organisatie-adviespraktijk, dat zou ik een mooie uitdaging vinden. Bijvoorbeeld nagaan welke invloed nieuwe media, electronica en dergelijke hebben en vervolgens bedrijven en instellingen in ons land daaromtrent adviseren. En verder het geven van algemene bedrijfsadviezen. Ach, het bloed kruipt natuurlijk ook een beetje waar het niet gaan kan. We begonnen na de oorlog ook met het geven van adviezen over bedrijfsadministratie en statistiek. Het adviseren van opdrachtgevers is altijd een zeer wezenlijk onderdeel van ons werk geweest.'

Wil je nog iets kwijt in het kader van dit gesprek; iets wat ik niet heb aangestipt?

'Ja. Ik weet weinig meer van het marktonderzoek in ons land, maar ik lees wel veel kranten en tijdschriften en dan valt mij op dat namen van bureaus vrijwel nooit meer worden genoemd als bron van informatie. Wij stonden er op dat de naam van ons instituut genoemd werd in de pers. Dat lijkt helemaal verwaterd en dat vind ik geen goede ontwikkeling.

En verder vraag ik me af hoe het tegenwoordig zit met de representativiteit van steekproeven. Je kunt toch vandaag de dag niet meer met goed fatsoen na 6 uur 's avonds enquêteren in de Bijlmer, om maar één probleemgebied te noemen? Hoe lossen de huidige bureaus dat op? En wat doen ze met allochtonen? Worden die overal stelselmatig buiten gehouden?

Het lijkt mij dat markt- en opinieonderzoek een zeer ingewikkeld vak is geworden; als je het goed wilt doen tenminste!'