

## 8. Slotbeschouwing

In het voorafgaande hoofdstuk formuleerden we de conclusies op de verschillende onderzoeksvragen. In dit laatste hoofdstuk geven we een beschouwing over de wijze waarop in toekomstig onderzoek gekeken kan worden naar netwerken van organisaties en naar de effecten op arbeid en het concurrentievermogen van bedrijven in dergelijke netwerken. Daarnaast gaan we in op het maatschappelijk belang van de resultaten van dit proefschrift. Daarbij kijken we naar de mogelijke consequenties voor het bedrijfsleven en de arbeidsmarkt in Nederland.

### 8.1 Verder onderzoek naar netwerken

Het doel van de studie is inzicht brengen in een nieuw onderzoeksthema. In deze beschouwing willen we aangeven, in aansluiting op de discussie in het vorige hoofdstuk, welk type onderzoek in de toekomst nodig is om dit inzicht in het fenomeen van netwerken van organisaties verder te ontwikkelen. Ook willen we wijzen op enkele theoretische vraagstukken die verdere ontwikkeling behoeven.

#### 8.1.1 Vervolgonderzoek naar netwerken van organisaties

Het uitgevoerde onderzoek was exploratief van aard. Voor de toekomst is het noodzakelijk om meerdere ketens van bedrijven met elkaar te vergelijken. Indien het onderzoeksinstrumentarium gebruikt wordt dat in dit proefschrift is ontwikkeld, dan moet ook op de volgende punten gelet worden.

Bij de operationalisering van het concept 'netwerken van organisaties' moet men aandacht besteden aan het gegeven dat de ketens sectorbreed lopen en dat er dus geen sprake is van gesloten ketens van bedrijven. Daarbij aansluitend, moet in nieuw onderzoek aandacht besteed worden aan de grenzen van deze netwerken van organisaties. In de casestudy is tamelijk toevalig de scheiding van de keten gelegd bij GAREN1. Achteraf bleek deze keuze de juiste te zijn. Voor nieuw onderzoek is het nodig om criteria te ontwikkelen en maten te vinden waarmee de afbakening van een netwerk kan worden bepaald. Daarbij dient in eerste instantie gedacht te worden aan het percentage van de omzet per bedrijf dat binnen een keten of netwerk wordt gehaald. Een mogelijke ondergrens hierbij zou de helft van de omzet kunnen zijn. Het is mogelijk dat deze grens voor elk segment in de toelevering ergens anders gelegd moeten worden.

Een ander aandachtspunt is dat in de analyse verschillende variabelenniveaus (netwerk, bedrijven, functies) moeten worden betrokken. Dit maakt het interpreteren van gegevens lastig, maar al deze niveaus zijn nodig om tot valide uitspraken op netwerkniveau te komen. De opzet van een nieuw netwerkonderzoek zal steeds een complexe aangelegenheid zijn. Er moet daarbij voortdurend gelet worden om geen ecologische fouten te maken. Verder is het nodig om bij de beoordeling van de keuze van een productieconcept binnen een netwerk te beschikken over meerdere vergelijkingsbedrijven. Anders is het moeilijk om te beoordelen of de netwerkvariabele een onafhankelijke invloed heeft op de keuzen binnen het netwerk.

Een betere uitwerking behoeft de operationalisering van het concept 'concurrentievermogen op netwerkniveau'. Op dit moment is alleen gekeken naar het concurrentievermogen van de afzonderlijke bedrijven en is aangenomen dat dit een voldoende indicatie is van het netwerkniveau. Dit kan een te beperkte benadering van de variabele zijn.

Er zal ook gekeken moeten worden naar een verfijning van de beoordelingssystematiek voor de technologische ontwikkeling binnen een productiesegment. In het proefschrift is invloed van technologische ontwikkeling geoperationaliseerd als het verschil in macht van de afnemer van de technologie, de producent van de technologie en de bedrijven in de keten op de vormgeving van de technologie. Voor de invulling van de variabele is op basis van literatuur en interviews een schatting gemaakt van de macht van de drie partijen. Het is mogelijk om deze benadering te

preciseren. Daarbij moet worden gestreefd worden naar een verdere kwantitatieve onderbouwing van deze variabele.

Een ander punt in toekomstig onderzoek is de wijze waarop dergelijk onderzoek zou moeten worden uitgevoerd. Een logische conclusie zou zijn dat, nu de casestudy een goede operationalisering heeft opgeleverd, het van belang is om breedte-onderzoek uit te voeren. Afhankelijk van de vraagstelling zal ofwel een gerichte steekproef van netwerken van bedrijven (gericht op het controleren van bepaalde condities), ofwel een representatieve steekproef van dergelijke netwerken getrokken moeten worden. In de eerste situatie is het onderzoek dan gericht op het onderzoeken van bepaalde causale verbanden. In de tweede situatie is een beschrijving van een situatie het uitgangspunt. Er zullen de nodige problemen zijn om deze onderzoeken uit te voeren.

Een eerste probleem is dat er geen steekproeflijst van netwerken van organisaties bestaat. Systemische netwerken komen voor in de realiteit, maar er bestaat geen registratie of iets soortgelijk van dergelijke netwerken. Het samenstellen van de lijst van netwerken zal daarom een deel moeten uitmaken van het eigenlijke onderzoek. Dit zal ook geen eenvoudige taak zijn. Systemische netwerken hebben in de meeste sectoren een internationaal karakter. In het onderzoek zullen bedrijven in verschillende landen moeten worden opgespoord. De onderzoeker zal dus meerdere talen moeten beheersen en over een instrumentarium moeten beschikken dat in meer taal- en cultuurgebieden toegepast kan worden. Een andere moeilijkheid heeft te maken met het identificeren van deze bedrijven. Daarbij kunnen we wijzen op de problemen die we zelf hadden bij het uitzoeken van de ketens van bedrijven. Bedrijven die lijken samen te werken, hoeven dat in de praktijk niet of niet meer te doen. Uit de sectorliteratuur hadden wij afgeleid dat ZETEL1 aan AUTO1 toeleverde. In de praktijk bleek slechts een onderdeel van ZETEL1 toe te leveren aan AUTO1.

Een tweede probleem heeft te maken met het zeer arbeidsintensieve (en kostbare) karakter van dergelijk netwerkenonderzoek. Netwerken van organisaties zoals wij ze in deze dissertatie hebben geïdentificeerd, bestaan uit bedrijven die geen onderschikkingsrelaties ten aanzien van elkaar hebben. Indien de onderzoeker er in slaagt om bedrijven uit een netwerk te laten participeren aan het onderzoek, dan is er geen garantie dat alle andere bedrijven uit dat netwerk even bereid zijn om deel te nemen aan het onderzoek. De onderzoeker wordt zeer afhankelijk van deze bereidheid tot deelname, meer dan in andere onderzoekstypen. Bij uitval van één bedrijf kan een heel netwerk uit de onderzoekspopulatie wegvallen. Het arbeidsintensieve karakter heeft ook te maken met het feit dat op verschillende analyseniveaus moet worden gewerkt. Er moet goed nagedacht worden over een combinatie van onderzoeksmethoden die in een korte tijd voor alle analyseniveaus de geschikte informatie opleveren. Bij onderzoek dat erop gericht is om causale verbanden vast te stellen, doen al deze problemen zich in versterkte mate voor.

De vraag kan worden gesteld of de aanpak van deze dissertatie wel het casestudy-niveau kan overstijgen. Het moge duidelijk zijn dat dit alleen kan indien men de beschikking heeft over aanzienlijke onderzoeksmiddelen<sup>24</sup>. Dergelijk onderzoek overstijgt de mogelijkheden van individuele onderzoekers. Het is noodzakelijk om met onderzoeksgroepen, actief in verschillende onderzoekscentra, een dergelijk project aan te vatten. Het werk van de onderzoeksgroepen rond het Amerikaanse MIT (Womack e.a., 1990) of rond het Franse GERPISA moge een voorbeeld zijn van een dergelijke aanpak. Daarbij is het niet noodzakelijk dat alle onderzoek een ketengewijze opzet kiest. Het is ook mogelijk om met sectorale benaderingen (gericht op bepaalde sectoren in segmenten van de toelevering) informatie in te winnen over netwerken. Combinaties van dergelijke studies kunnen informatie opleveren over netwerkvariabelen (bv. Lehndorff, 1997). Het voordeel van een dergelijke opzet is dat sneller en goedkoper informatie kan worden

---

<sup>24</sup> Een voorbeeld hiervan is het onderzoek van Nishiguchi (1989; 1994). Om inzicht te krijgen in het fenomeen van toelevering in Japan voerde Nishiguchi 1035 interviews uit in veertien landen. Een dergelijke opzet kan moeilijk worden herhaald.

gegenereerd. Van belang is om binnen het kader van dergelijke studies toch ondersteunende casestudies uit te voeren. Op basis van het bredere materiaal kunnen bepaalde casestudies van netwerken geselecteerd worden voor diepgaandere analyse. Een dergelijke benadering kan valide antwoorden opleveren voor netwerkeffecten.

### 8.1.2 Theoretische ontwikkeling

Het theoretische denkkader dat in deze dissertatie is uitgewerkt, geeft de mogelijkheid om rekening te houden met een groot aantal factoren. Hoewel we ook ruimte hebben gelaten voor culturele factoren zijn deze factoren nog niet in het denkkader verwerkt. De wijze waarop dit zou kunnen, is dat in het concept bindingssysteem, een tweede component wordt uitgewerkt, gericht op bedrijfscultuur. Daarbij zouden de keuzen van structurele elementen van het bindingssysteem en van het productieconcept samenhangen met de bedrijfscultuur die een bedrijf uitwerkt. Het denkkader is afgeleid van het sociotechnisch systeemdenken en verder uitgebreid met nieuwe dimensies (netwerkniveau) en nieuwe variabelen. Met de casestudy zijn we niet in staat om dit denkkader te toetsen. De casestudy heeft alleen verduidelijkt dat met het denkkader te werken valt. Verschillende theorieën kunnen worden vertaald in de termen van dit denkkader. Wel moeten we bij de verdere ontwikkeling van het denkkader op de volgende zaken letten. De toetsing van het denkkader in een speciaal daarvoor uitgewerkte opzet zal een problematische zaak blijven, gezien het groot aantal variabelen en mogelijke relaties. In trendstudies en surveys kan wel aandacht besteed worden aan de geldigheid van het geheel of delen van het model.

Op basis van de resultaten van de huidige casestudy lijkt het wel nodig om dit sociotechnische denkkader verder te ontwikkelen. In de sociotechniek wordt de aandacht gericht op alternatieve modellen van organiseren en het effect ervan op kwaliteit van de arbeid en het concurrentievermogen. Daarbij worden voor specifieke markteisen, een beperkt aantal functioneel equivalente organisatorische oplossingen mogelijk geacht. De sociotechniek ziet 'nieuwe productieconcepten' als de meest aangewezen weg om in de huidige context van innovatie en flexibiliteit, succesvol te zijn (Fruytier, 1993). In de casestudy konden we zien dat het aantal functioneel equivalente oplossingen zeer groot kan zijn. Elke afdeling heeft een eigen oplossing voor de aan haar gestelde eisen. Er is minder samenhang tussen de elementen van een productieconcept dan in de sociotechniek mogelijk wordt geacht en wordt voorgeschreven. Bedrijven zijn in de geschetste marktcontext zelfs succesvol en flexibel met zeer klassieke, tayloristische opzetten (zie voor een zelfde conclusie ook Huys e.a., 1995). Het enige aspect van kwaliteit van de arbeid waar wel in deze klassieke, tayloristische concepten aandacht aan besteed wordt, is de externe regelbaarheid die een medewerker heeft. Zelf intern regelen wordt zoveel mogelijk tegengegaan. Als managers en bedrijven op deze wijze 'bricoleren' met de verschillende bedrijfsvariabelen, dan lijkt dit de waarde van een denkconcept als de sociotechniek te ondergraven. Inconsistentie in de vormgeving van een productieconcept (bijvoorbeeld decentralisering van regelende taken en concentratie van staftaken) kan blijkbaar ook prima werken. Er zijn organisatorisch gezien, meer functionele equivalenten dan sociotechnici ons willen doen geloven. Dit heeft ondermeer te maken met de vaststelling uit de casestudy dat bedrijven niet op een consistente wijze omgaan met de verschillende elementen van een productieorganisatie. Vooral in de besturing van de bedrijven merken we dat de bedrijven op één proces meerdere bewakingssystemen legden. Dit is minder efficiënt dan nodig. Maar bedrijven vertrouwen er niet op dat de processen met één regeloplossing binnen de productie-eisen blijven. Dit extra-regelen maakt dat er in de praktijk meerdere oplossingen naast elkaar kunnen bestaan. Bedrijven decentraliseren en centraliseren op hetzelfde moment (zie voor een gelijke uitwerking ook Storey, 1985a; b). In de loop van de tijd wordt dan, naargelang de behoefte, op verschillende regeloplossingen meer de nadruk gelegd. Het is dus niet altijd goed voorspelbaar of aan de werkvloer alle regel mogelijkheden worden gegeven of dat deze regel mogelijkheden meer bij de leiding liggen. Dit concept van 'inefficiënt regelen' moet binnen het sociotechnisch denken nog een plaats krijgen.

Een andere opmerking is dat volgens de gegevens uit de casestudy de invloed van de technologie sterker is dan momenteel in het sociotechnisch onderzoek wordt verondersteld. Bedrijven hebben minder mogelijkheden om technologie te sturen in de richting die beter aansluit bij het bedrijfsbelang. De enige technologie die volkomen kneedbaar is naar de bedrijfssituatie is de informatie- en communicatietechnologie. Of dit daadwerkelijk gebeurt, is nu nog niet zichtbaar in de onderzochte bedrijven.

## 8.2 Maatschappelijke beschouwing

In deze dissertatie is meer inzicht geboden in de werking van systemische netwerken als nieuwe sociale organisatievorm. We hebben ons daarbij vooral gericht op de situatie van één casestudy. Het is van belang om ook te kijken naar mogelijke macro-sociale effecten van dergelijke systemische netwerken.

In de casestudy hebben we veel aandacht besteed aan de effecten van netwerken van organisaties voor de factor arbeid en het concurrentievermogen van de bedrijven. Deze vraag is legitiem omdat dergelijke organisatorische ontwikkelingen op maatschappelijk niveau tot nieuwe wijzen van concurreren en tot een nieuwe omgang met de factor arbeid kunnen leiden. De snelle omvorming van de klassieke verticaal georganiseerde ondernemingen in systemische netwerken zoals beschreven in hoofdstuk 4 moet ons aansporen om de verdere ontwikkeling van deze organisatievorm te voorspellen en de impact ervan af te leiden. Zoals het in de jaren twintig lastig was om te voorspellen waar het fordisme toe zou leiden, zo is het ook nu moeilijk om de contouren van de nieuwe economie te zien. Indien we willen weten op welke wijze we dienen te reageren op deze ontwikkelingen, is het wel van belang een inschatting te maken van deze contouren. We willen, op basis van de onderzoeksresultaten, eerst kijken naar de mogelijke consequenties voor het concurreren in de nieuwe economie, en vervolgens voor de invulling van werk en arbeidsverhoudingen.

Als vertrekpunt voor het nieuwe concurrentiemodel is het goed om aan te geven wat centraal was in het klassieke concurrentiemodel. We hebben in hoofdstuk 4 ook al aan dit model aandacht besteed. In het concurreren tussen ondernemingen staat in dit model de prijs van het product centraal. Binnen de onderneming wordt alles in het licht van kostenbesparing gesteld en de groei van de onderneming is gericht op het beheersen van zoveel mogelijk taken in de verticale productieketen. Indien relaties met andere bedrijven worden aangegaan, dan spelen prijsoverwegingen de centrale rol. Het model van 'competitive bidding' zorgt ervoor dat de afhankelijkheid van een onderneming van andere wordt beperkt (BCG, 1994). In dit model wordt door ondernemingen slechts minimaal geïnvesteerd in de kennis van de eigen werknemers en in die van de toeleverancier. Antagonistische arbeids- en toeleveranciersverhoudingen zijn er het gevolg van. Bij werknemers bestaat in een dergelijk model een diepgeworteld wantrouwen tegen werkgevers die er voortdurend op uit zijn om de loonsom beperkt te houden. Tussen toeleveranciers en afnemers is er ook geen vertrouwen in het engagement van beide partijen ten aanzien van elkaar. Om ervoor te zorgen dat geproduceerd en geleverd wordt, is de kern van het klassieke concurrentiemodel gericht op een interne hiërarchische controle op de onderdelen die tot het bedrijf horen en marktrelaties (en dus prijscontrole) met externe bedrijven. Het is ook dit concurrentiemodel dat te maken heeft gekregen met de nieuwe marktcontext van hoge kwaliteitseisen, meer flexibiliteit en meer innovatie (Bolwijn & Kumpe, 1992). De basisprincipes van dit klassieke model, hiërarchie en prijscontrole, zijn contradictoer aan de nieuwe markteisen en interne oplossingen zijn in de meeste gevallen onvoldoende om aan de nieuwe markteisen te voldoen.

Om deze contradicties te kunnen overkomen, is het nodig dat bedrijven leren inzien dat in de productie en in de concurrentie, het bedrijf zo zwak is als haar zwakste schakel. Als de interne

productie niet gericht is op kwaliteit of op innovatie, dan kan het bedrijf ook nooit op de markt met kwaliteit of innovatie concurreren. Als de eigen toeleverancier geen aandacht aan kwaliteit of innovatie besteedt, dan kan het afnemende bedrijf deze fouten ook niet intern corrigeren. Van belang is dat productie (of dienstverlening) wordt gezien als een inspanning waar een groot aantal partijen aan moeten samenwerken. Daarbij is van belang dat niet iedereen hetzelfde doet, maar dat iedereen vanuit de eigen sterkte mee gaat helpen. Deze eigen sterkte moet worden ontwikkeld. Dit laatste is alleen maar mogelijk indien de relaties tussen de bedrijven meer duurzaam worden en er sprake is van netwerkvorming. De consequentie hiervan is dat het aantal bedrijven waarmee samengewerkt wordt, ook kleiner wordt. Het is voor elk bedrijf onmogelijk om samenwerkingsrelaties met een groot aantal partijen te beheersen. Indien kennisontwikkeling het doel is, dan kan deze samenwerking niet beperkt blijven tot prijsafspraken. Samenwerking moet zich daarom ook richten op productontwikkeling, op de wijze waarop toegeleverd wordt en op de wijze waarop kwaliteit het beste kan worden gegarandeerd. Het leidmotief bij deze brede samenwerking is bijgevolg 'vertrouwen'. Partijen dienen vertrouwen in elkaar te hebben dat ze zich conform de afspraken zullen gedragen en zich niet opportunistisch zullen opstellen.

De vraag die zich vervolgens stelt, is of zelfdiscipline in het eigen bedrijf en bij de toeleverancier alleen met 'vertrouwen' kan worden gegarandeerd. In de praktijk kunnen we zien dat alleen op vertrouwen steunen een te magere basis is voor de samenwerking binnen een netwerk. We gaven in de theoretische slotbeschouwing al aan dat de bedrijven verschillende controlecircuits naast elkaar hanteren. Dit is ook het geval voor de relaties tussen de bedrijven. In de dissertatie lieten we zien dat deze circuits er in Japan, Amerika en Europa anders uitzien. In de Japanse auto-industrie wordt deze zelfdiscipline ondersteund door een financiële controle van een overkoepelend moederbedrijf en door allerlei maatregelen in het kader van de keiretsu. Een voorbeeld van een dergelijke maatregel is dat managers bij de toeleveranciers door het autobedrijf worden geleverd. In de Amerikaanse auto-industrie wordt de zelfcontrole ondersteund door kwaliteitscertificering zoals de QS-9000- en de ISO-kwaliteitssystematiek. Discipline wordt ook gegenereerd door het Amerikaanse beursgebeuren. Het groeiritme dat bedrijven als Lear en Johnson Controls wordt opgelegd, kan alleen maar worden gevolgd indien deze groei gefinancierd wordt door de uitgifte van aandelen en een goed geregisseerde schuldfinanciering. Een dergelijke financieringsvorm kan alleen maar werken indien de aandeelhouders vertrouwen hebben in de continue groei van het bedrijf. Deze groei moet daarom gebaseerd zijn op stabiele relaties met afnemers. Daarmee wordt het bedrijf vanuit de beurs gedisciplineerd op het verder ontwikkelen van deze goede relaties met de afnemers. Een voorbeeld van hoe dit werkt, werd eind 1998 gegeven met de reorganisatieplannen van Lear. Van de vier toeleveranciers in het zetelsegment kent Lear de hoogste schuldgraad. Daardoor is het bedrijf gedwongen om voldoende winsten te genereren om de schulden af te betalen en dividend uit te keren. Bij een minime terugval in de winstverwachtingen werd Lear geconfronteerd met een grote terugval in de prijs van haar aandeel. Om het vertrouwen van de belegger terug te winnen, nodig om toekomstige beursgangen te waarborgen, heeft Lear een drastisch reorganisatieplan uitgewerkt. In dit plan zou vooral in de Europese vestigingen worden gesnoeid. Het voorbeeld geeft aan hoe het bedrijf gericht blijft op haar eigen 'core business' en daardoor ook de belangen van de afnemers, in casu de autobedrijven, dient. In Europa leidt de ISO-9000 systematiek bij de bedrijven tot een grote mate van zelfdisciplinering. In de casestudy hebben we kunnen zien dat dit niet wil zeggen dat de interne bedrijfspraktijken perfect op elkaar gaan lijken. Er bestaat, ondanks dezelfde kwaliteitseisen, nog de nodige speelruimte in de bedrijven om oplossingen voor kwaliteitsproblemen en -eisen te vinden. De Europese toelevering is evenwel niet zo ver als de Amerikaanse toelevering. Het 'competitive bidding'-model als controlesysteem wordt nog door enkele autoproducenten toegepast. De vraag is of in Europa het beursmodel als controlesysteem een kans van slagen heeft. Toeleveranciers werken in verschillende nog nationaal georiënteerde markten. Een Europees beurssysteem bestaat nog niet. Dergelijke internationaal gerichte bedrijven worden niet gedisciplineerd door wat aandeelhouders op één kleine beurs doen. Het is

daarom nog niet helemaal helder wat als controlesysteem zal gaan domineren. Europa zit wat dat betreft tussen Japan en Amerika in. Drie richtingen zijn mogelijk. Een eerste richting is dat er toch beheersingsmechanismen zoals keiretsu's ontstaan. De wijze waarop het autobedrijf PSA (Peugeot-Citroën) de toelevering via het bedrijf ECIA controleert, is daar een afspiegeling van. De Amerikaanse en Japanse bedrijven in Europa kiezen resoluut voor het Amerikaanse model. Daarbij is opvallend dat bedrijven zoals Johnson Controls en Lear hun groei financieren via de Amerikaanse beurs en niet via Europese beurzen. Een derde richting zou een combinatie van de nieuwe controlemechanismen en het 'competitive bidding'-model kunnen zijn. Dit betekent dat de samenwerking van de Europese toeleveranciers met de autobedrijven minder ver zou komen dan in Japan en in Amerika het geval is.

Met deze schets zijn we aanbeland bij de wijze waarop concurrentie tussen de verschillende autobedrijven en tussen de toeleveranciers zal worden gevoerd. In het proefschrift hebben we duidelijk gemaakt dat in de laatste vijftien jaar het aantal toeleveranciers in de zeteltoelevering sterk is uitgedund en dat de overblijvende bedrijven in de keten aan alle autobedrijven uiteindelijk toeleveren. De vraag die zich dan stelt, is of er dan nog sprake kan zijn van echte concurrentie? In vergelijking met het 'competitive bidding'-systeem zijn er twee afwijkende condities: de overblijvende toeleverende bedrijven zijn verzekerd van hun leveringspositie in het netwerk en de overblijvende producenten leveren aan alle afnemers zodat de vraag zich stelt of niet eerder van gereguleerde kartelvorming sprake is dan van echte concurrentie. Het nieuwe concurrentiemodel heeft de volgende eigenschappen:

- de concurrentie is vooral op eindproduct op de markt. Dit betekent dat de concurrentie gevoerd wordt tussen model A van Ford tegen model B van General Motors, en niet de zetel van Lear tegen de zetel van Magna International. Deze concurrentie op het eindproduct is hard en meedogenloos. De elementen van de concurrentie zijn prijs, kwaliteit (van het product, van de dienstverlening) en innovatie (o.a. design).
- voor de autobedrijven, en dus ook voor de toeleveranciers, is de concurrentie niet alleen met de andere autobedrijven, maar ook met andere vervoerssystemen (trein, luchtvervoer). Daarbij zijn de nationale overheden belangrijke reguleerders van de concurrentieverhoudingen. Belastingen en milieuregels beïnvloeden deze concurrentieverhoudingen.
- voor de toeleveranciers is een grote mate van zekerheid van levering geschapen. Voor hen geldt wel dat zij hun aandacht moeten richten op potentiële nieuwe intreders. De kennisinvesteringen zijn nodig om de intrede-barrières zo hoog mogelijk te maken. Voor de Europese toeleveranciers speelt in ieder geval de druk van toeleveranciers uit andere niet-Europese markten.
- voor de toeleveranciers is de concurrentie per trimline georganiseerd. Daarbij krijgen toeleveranciers over elk te verdelen contract gelijke informatie. In ruil voor een contract moeten ze bereid zijn om vergaande inzage te geven in de wijze waarop de prijs voor een product tot stand is gekomen. Het feit dat de relaties tussen toeleveranciers en afnemer duurzaam zijn en dat de concurrenten ook open zijn over hun concurrentiepositie, maakt dat een toeleverancier weinig mogelijkheden heeft om winstbronnen verborgen te houden. De winstgeneratie is strak ingekaderd: er zijn kleine marges en de winst kan alleen omhoog gedreven worden door een grote voorraadrotatie.
- de voorwaarde voor het hele netwerkmodel is dat alle bedrijven overgaan tot verregaande samenwerking. Geen enkel bedrijf kan in het netwerk bogen op een uitzonderingspositie. Transparantie en evenwicht zijn de kernbegrippen van dit concurrentiemodel.
- voor elk afzonderlijk bedrijf in de netwerken, en zeker als ze beursgenoteerd zijn, is groei een belangrijk gegeven. Zonder groei is toekomstige winstvorming twijfelachtig. In de zeteltoelevering zien we dat de verschillende bedrijven georiënteerd blijven op groei. Hoewel deze bedrijven zich steeds meer richten op hun kerncompetentie, zien we dat de toeleveranciers zich richten op producten en specialismen die nauw bij de zetelproductie aansluiten (meestal andere interieurproducten). In het proefschrift is aangegeven hoe bedrijven als Lear, Johnson Controls en Magna International contracten verwerven voor de inrichting van

het hele auto-interieur en het ontwerpen van besturingsondersteunende systemen. Daarmee komen we aan een ander element van de concurrentie binnen de autotoelevering. De groei van de toeleveranciers is gebonden aan de groei van de autoproductie in het algemeen. Alle commentatoren wijzen erop dat er grenzen aan deze groei zijn (zie hoofdstuk 4). In dat geval mag het duidelijk zijn dat over enkele jaren deze toeleveranciers met deze grenzen zullen moeten omgaan. De vereiste rationalisering van de productie zullen ze zelf moeten regelen. Deze rationalisering zal in belangrijke mate ten koste gaan van arbeidsplaatsen. In die zin werkt het netwerkmodel ook als een middel om werknemers te verdelen. In het kader van verticaal georiënteerde ondernemingen kunnen georganiseerde werknemers nog overzicht behouden. In het kader van het netwerkmodel bestaat er absoluut geen overzicht meer. Vakbonden verenigen niet de werknemers in het netwerk, alleen van de afzonderlijke bedrijven. De belangen van de afzonderlijke vakbonden zijn niet dezelfde. De strijd van de Amerikaanse autovakbond UAW om meer zeggenschap te krijgen bij de toeleveranciers moet ook in het licht van dit gegeven gezien worden.

Een andere opmerking die bij de Europese concurrentiesituatie kan worden geplaatst, is dat de Amerikaanse bedrijven een zeer belangrijke controle hebben verkregen over de Europese en internationale zetel- en autoproductie. De concentratietendens in Europa is ontstaan onder druk van de Japanse importen. Maar in de tussentijd zijn het niet zozeer de Japanse ondernemingen die meer controle hebben gekregen op wat in Europa gebeurt, maar voornamelijk Amerikaanse bedrijven zoals onder andere Johnson Controls, Lear, Magna International, Guilford, Milliken en Collins & Aikman. Voor de Europese auto- en zetelproductie kan een dergelijke situatie, zeker bij de voortdurende overproductie en verwachte rationalisering, nare consequenties hebben. Over de harde beslissingen die zullen moeten worden genomen, zijn er weinig Europese meebeslissers. Een voorbeeld is de reorganisatie bij Lear die zich eerder op de Europese vestigingen concentreert dan op andere vestigingen in andere delen van de wereld. Het verzet in Europa tegen dergelijke maatregelen kan maar moeilijk georganiseerd worden, in tegenstelling tot wat in de Verenigde Staten het geval zou zijn.

Op basis van de resultaten van het onderzoek kunnen we ook kijken naar de consequenties voor de factor arbeid in het algemeen. De effecten van netwerkvorming uit de casestudy kunnen worden geëxtrapoleerd op het niveau van het productiesegment van de autoproductie en de toelevering aan de auto-industrie. De gegevens die zijn verzameld, hebben betrekking op één netwerk in de autotoelevering. Deze industrie kent een groot aantal ketens en (ook in Nederland) een groot aantal toeleveranciers. Op basis van deze ene case is het niet mogelijk om precieze voorspellingen te maken voor de hele branche zodat we volstaan met aangeven van enkele trends die zich op verschillende gebieden kunnen afspelen. De gebieden zijn: arbeidsmarkt, arbeidsvoorwaarden, arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden. Deze trends worden in tabelvorm gepresenteerd.

Tabel 8.1 Extrapolatie van resultaten uit het netwerkonderzoek.

Aspect	Tendens
arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• in netwerken is sprake van een sterk schommelend aantal werknemers bij toeleveranciers.</li> <li>• bedrijven zullen internationaal de flexibiliteitsmogelijkheden tegen elkaar afwegen: daarbij is een oplossing van tijdelijke werkloosheid misschien meer van belang dan de mogelijkheid tot tijdelijk werk. Opvang door middel van opleidingssystemen is daarbij voor werknemers de meeste elegante oplossing.</li> <li>• door de uitbouw van transnationale ondernemingen wordt flitsarbeid (arbeid die snel over landsgrenzen heen wordt verplaatst) een reëel perspectief.</li> <li>• de plaats van vrouwen (maar ook minder sterke mannen) op de arbeidsmarkt wordt verder in het nauw gebracht door de zware fysieke eisen die gesteld worden. De strakke selectie die wordt toegepast, maakt dat in het algemeen 'werknemers met een vlekje' weinig kans op werk zullen hebben in dergelijke productieketens.</li> <li>• werkgelegenheid: door fusies zal zeker werkgelegenheid aan het eind van de keten onder druk komen te staan. In de toeleveringsketens mag een voortdurende en verdere rationalisering van de factor arbeid worden verwacht. Een grote groei van de afzet in de auto-industrie mag zeker niet verwacht worden.</li> </ul>
arbeidsvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• het bedrijfsniveau is het niveau waarop in netwerken de arbeidsvoorwaarden (functieclassificaties, belonings- en promotiesystematiek) worden ingevuld.</li> <li>• bedrijven in dergelijke netwerken hebben belang bij rustige arbeidsverhoudingen. Nauwe relaties met vakbonden, maar ook met het hele personeel staan daarbij centraal.</li> <li>• consensusvorming tussen werknemer en werkgever is een vereiste om binnen de organisatorische en personele systemen veranderingen mogelijk te maken. Reorganisaties worden niet van bovenaf doorgedrukt. Werkoverleg is het instrument voor continue verbetering.</li> <li>• bedrijven oriënteren zich op het vergroten van de betrokkenheid van werknemers bij het bedrijfsbeleid.</li> </ul>
arbeidsinhoud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• twee kwalificeringsmodellen bestaan naast elkaar: disciplinerend leren zoals in 'lean production' het geval is en leren met een kwalificerend karakter zoals in sociotechnisch geïnspireerde teams voorkomt. Het is voor werkgevers onduidelijk welk model het beste zal zijn.</li> <li>• fysieke belasting en belastbaarheid zijn de centrale criteria om werkplekken beter in te richten en in te vullen.</li> </ul>
arbeidsomstandigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• er blijft weinig aandacht voor preventieve arbozorg: arbozorg is vooral het oplappen van klachten bij werknemers en het afwentelen van mogelijke problemen op de belastbaarheid van werknemers. Er bestaat geen aanpak van fysiek belastende functies.</li> </ul>

Het moge met deze tabel duidelijk zijn: werknemers zullen in de toekomst niet alleen afhankelijk zijn van hun directe werkgever, maar ook van afspraken en samenwerkingsverbanden met bedrijven die een heel stuk verder liggen in de productieketen. En hoewel we in deze dissertatie vooral aanwijzingen hebben gevonden voor het model van strategisch dualisme, waaruit blijkt dat systemische netwerken ketens van 'gelijke partijen' zijn, zullen de bedrijven in de praktijk gebruik moeten maken van de ruimte die binnen systemische netwerken geboden wordt om hun eigen specialisme en kennis uit te bouwen. De kern van deze bedrijven zal gevormd worden door de kwalificaties van de medewerkers.