



L. Goorden

*Regio's en innovatie : een gevalstudie*

De onmacht van de overheid

De overheid is bezig om elke betekenisvolle greep te verliezen op het aan de gang zijnde technologische innovatieproces. Dit blijkt daaruit dat de overheden erg weinig invloed kunnen uitoefenen op de twee meest belangrijke contexten waarbinnen de innovatie zich momenteel afspeelt, namelijk de internationale en de (sub)regionale.

Naar onze mening is die actuele onmacht van dat beleid te verklaren omdat de overheid tijdens de voorbije decennia vrijwel uitsluitend aandacht opgebracht heeft voor de zogenaamde 'discontinue' en 'ruimteloze' aspecten van innovatie. Ze heeft m.a.w. het innovatieproces vooral benaderd als een vernieuwingsproces dat in sprongen voortgaat: volledig nieuwe produktideeën haken in op verworvenheden uit de fundamentele research en sturen dat proces telkens in een nieuwe richting. In die redenering zal een volgehouden inspanning inzake systematisch wetenschappelijk onderzoek vrijwel automatisch een fundamentele vernieuwing van het industriële weefsel uitlokken. Het beleid hanteert daarbij een tijdsperspectief dat

de tijd samendrukt tot de steeds sneller op elkaar volgende momenten waarop grote technologische sprongen genomen worden. Ruimteliijk gezien blijft de blik daardoor vooral gericht op het internationaal meekunnen met die snelle evolutie. De specifiek ruimtegebonden momenten van dat innovatieproces blijven daarbij onderbelicht, en vormen als zodanig geen doelstelling van het beleid. Dit heeft ertoe bijgedragen dat afzonderlijke (sub)regio's na verloop van tijd vrijwel eenzijdig technologische vernieuwing hebben ondergaan, zonder er zelf veel vat op te hebben.

De vrijwel uitsluitende aandacht voor die discontinue en ruimte-loze momenten van een innovatieproces komt in het Belgische beleid tot uiting in het langzaam uit elkaar groeien van het wetenschapsbeleid enerzijds en het industriële beleid anderzijds. Reeds in de jaren '60 werd een wetenschapsbeleid uitgebouwd dat gericht was op fundamentele research, met als positief resultaat dat Belgische wetenschapslui vandaag kunnen meepraten op internationaal niveau. We moeten echter wachten tot einde jaren '70 wanneer in het beleidsrapport 'Een nieuw industrieel beleid' voor de eerste maal gepleit wordt om dat wetenschappelijk patrimonium te vertalen naar het eigen industriële weefsel toe. Een klein land als België kan dan uiteindelijk enkel nog pogen te volgen in die internationale race naar kennis en innovatie.

### Andere uitgangspunten van een innovatiebeleid

Het wordt iets anders wanneer de continuïteit en de ruimtegebondenheid van een innovatieproces tot uitgangspunt genomen worden van een innovatiebeleid. Vernieuwing van produkten en processen wordt in dat geval in eerste instantie gezien als een voorzichtig selectieproces in het doorgeven van in het verleden opgedane ervaringen : sommige ervaringen komen niet meer van pas, op andere wordt verdergewerkt. In die zienswijze stapelt een innovatieproces kennis en ervaringen op en geeft die door. Innovatie krijgt op die manier pas een economische en sociale betekenis doorheen een lang proces van herontwerpen, wijzigen, verbeteren. Met andere woorden, naast momenten die de grote sprong voorwaarts in zich dragen, zijn er de vele momenten van confrontatie van 'everyday technology' met 'high technology'. Het zijn juist die momenten die in toenemende mate het beleidsobject van nationale overheden zullen

moeten uitmaken, in samenspraak dan met verantwoordelijke beleidsinstanties op lagere ruimtelijke niveaus. Want die 'everyday technology' is juist te vinden op het lokale niveau. De lokale ondernemer als ontwikkelaar van produkten en verbeteraar van processen is daarbij de centrale figuur. Het zou echter fout zijn die lokale ondernemer te isoleren van een hele historische en tevens ruimtelijke context waaruit hij is voortgekomen en waardoor zijn initiatieven worden gedragen. Vandaar dat een innovatiebeleid zich moet oriënteren, niet zozeer op de individuele ondernemer of het individuele bedrijf, maar op het netwerk van relaties en contacten dat in tijd en ruimte gegroeid is rondom het maken van een bepaald produktenpakket, rondom de daartoe nodige collectieve know-how, rondom de hierop afgestemde kwalificaties, kennis, kundes bij de werknemers, rondom de behoeften aan bepaalde financieringsvormen, aan bepaalde opleidingssystemen.

De vorming van dergelijke netwerken vraagt tijd, omdat het oriënteringsproces van zo'n lokale ondernemer stapsgewijze plaatsgrijpt. Technologische researchresultaten dienen al dan niet via bemiddelende instanties gedecodeerd te worden naar de eigen kennisbehoeften op het vlak van produkt- en procesvernieuwing. Dit gegeven moet dan opnieuw vertaald worden in termen van specifieke behoeften aan bepaalde machines, aan bepaalde kwalificaties, aan bepaalde financiële middelen. Verder volgt een heel feedback proces tussen de consument op de markt en het verder op punt stellen van het nieuwe produkt. Dergelijke netwerken volgen ook bepaalde patronen in de ruimte, wat toelaat te spreken van ruimtegebonden netwerken. Want ondanks het feit dat researchresultaten via moderne communicatietechnologieën los van elke ruimtelijke beperking beschikbaar zijn, verloopt de decodering en verspreiding van 'high technology' naar dagelijkse toepassingen grotendeels via face tot face relaties. Dit soort van persoon tot persoon interacties ondervindt nog steeds hinder van ruimtelijke afstanden. Hierdoor bestaat de kans dat bepaalde centra die kennis monopoliseren ten koste van meer perifere gebieden. Alles hangt natuurlijk af van de wijze waarop innovatieprocessen een georganiseerd en geïnstitutionaliseerd verloop kennen. En hierop kan het beleid een zekere invloed uitoefenen.

Tot nu toe hebben beleidsinstanties gehandeld naar en baat gevonden bij een centrum-periferie model, wat neerkomt op de concentratie van middelen en initiatieven in geografische en organisatorische centra. Rekening houdend met de boven aangehaalde ruimtelijke en tijdsbeperkingen die innovatieprocessen kunnen hinderen in hun verloop, kan het beleid ook

een ander model voorstaan, bijvoorbeeld een verspreid ontwikkelingsmodel dat vertrekt van en gebaseerd is op eerder kleinschalig initiatief (KMO's, zelfstandig beheerde filialen van grote concerns, starters van nieuwe bedrijven), op dagelijkse technologie, op verworven know-how in de betekenis van lokaal/regionaal beschikbare en in de tijd opgestapelde kennis en kunde. Dit hoeft in het geheel niet te impliceren dat de overheid nieuwe en aan het bedrijfsleven volledig vreemde organisatievormen moet opdringen. Heel wat sociale wetenschappers en toekomstdenkers hebben erop gewezen dat in de meest progressieve bedrijfsactiviteiten en bij de meest vindingrijke bedrijfsleiders bepaalde trends naar voren komen die indruisen tegen gangbare tradities, vooral dan op het vlak van de aandacht voor flexibele en gedecentraliseerde organisatiestructuren die beter in staat zouden zijn op ruimtelijke en historisch gegroeide gegevens in te haken. Zo menen Toffler (1971) en Bell (1976) dat alle betrokkenen bij de organisatie van het technologisch vernieuwingsproces geconfronteerd zullen worden met één van de grootste problemen van de zeer nabije toekomst, namelijk het maatschappelijk beheer en de maatschappelijke organisatie van ruimte en tijd. D. Maillat (1982) ontwaart in de meest recente onderzoeksresultaten op het vlak van regionaal-economische ontwikkeling de volgende trend: 'the nerve-centers of the European spatio-economic system, which used to be the point of departure of initiatives, where decisions and management powers were concentrated and which in the past played an important role in innovation, are progressively losing their privileges' (blz. 28). Volgens J. Naisbitt (1984) ontstaan nieuwe trends en ideeën niet in New York of Washington, maar op plaatselijk niveau, in steden en dorpen verspreid over het land. Dit heeft te maken met enkele van de door hem onderscheiden 'megatrends' zoals daar zijn, de evolutie van centralisatie naar meer decentralisatie in bedrijfs- en overheidsstructuren, van een representatieve naar een participerende democratie, van hiërarchische en pyramidale organisaties naar netwerkorganisaties die informatie-uitwisseling binnen de organisatie en met de directe omgeving bevorderen.

Een innovatief klimaat zou volgens dit soort van redeneringen meebrengen dat complexe, bureaucratische en pyramidale organisatiestructuren moeten wijken voor meer doorzichtige, horizontale en platte structuren. Taakinhouden die binnen de gangbare bedrijfsstructuren eerder opgesplitst en gestandaardiseerd zijn, zouden meer complex van aard worden. En ook van de ruimtelijke omgeving waarbinnen dit nieuwe type van bedrijfsorganisaties moet functioneren, zal meer diversiteit en

complexiteit verwacht worden. In het eigen onderzoek zijn we van de idee uitgegaan dat juist het overbeklemtonen in de voorbije periode van de discontinue en ruimteloze momenten in een innovatieproces ten koste van de continuïteit en ruimtegebondenheid ervan, eerstgenoemde taak-, organisatie- en omgevingskenmerken heeft mogelijk en noodzakelijk gemaakt. De oriëntatie van een beleid op de continue en ruimtegebonden aspecten van innovatie, zou daarentegen veronderstellen: dat meer aandacht wordt opgebracht voor de flexibiliteit en kleinschaligheid (in de zin van de centrale besluitvorming en meer taakautonomie) van bedrijfsvestigingen, en voor hun geografische dimensie; dat binnen het organigram van het bedrijf het belang van de middengroepen met een specifieke beroepskwalificatie beklemtoond wordt in tegenstelling tot een vrij algemeen verspreid polariserend kwalificatiemodel; dat interactie en netwerkvorming vanwege het bedrijf met de eigen geografische omgeving gestimuleerd wordt in tegenstelling tot isolement in de directe omgeving en eenzijdige afhankelijkheid van het perifere bedrijf te overstaan van centrale besluitvorming.

### Een vergelijking tussen twee streekontwikkelingen

Een overheidsbeleid dat in tijden van crisis opnieuw die ruimtegebondenheid en continuïteit wil beklemtonen, kan dus alle baat hebben bij een systematische en regelmatige belichting van die aspecten van vernieuwing. Een aanzet hiertoe werd geleverd in het door ons opgezette onderzoek, waarin twee streken werden vergeleken (Turnhout-Beerse en Klein Brabant-Vaartland) op basis van het vermoeden, dat ze tijdens de voorbije decennia elk een verschillende ontwikkeling doormaakten voor wat betreft de instandhouding van een zekere 'sense of historic continuity and of place' (C. Lasch, 1981). Het is juist die 'sense of historic continuity and of place' waar vormgevers van het voorbije industriële expansieproces na de tweede wereldoorlog maar al te zeer zijn aan voorbijgegaan. Nochtans kwam het ons voor dat de subregio Turnhout-Beerse eerder dan Klein Brabant-Vaartland in die periode in staat was tot een stuk streekontwikkeling op zelfstandige basis, ondanks het feit dat de zuigkracht van de groeipool Antwerpen op de haar omringende subregio's in die periode duidelijk voelbaar was. Het was ons dus te doen om een graduele vergelijking van beide subregio's op boven aangehaalde kenmerken (pro-

dukt- en procesvernieuwing, organisatiekenmerken, omgevingskenmerken, taakkenmerken), eerder dan om het vinden van twee totaal uiteenlopende subregionale ontwikkelingsmodellen.

In het bestek van dit artikel kan niet ingegaan worden op alle aspecten van die vergelijking. Vandaar dat gekozen werd voor de beschrijving van één specifieke case binnen één der sub-regio's, namelijk de lokaal gegroeide papier- en grafische nijverheid in de regio Turnhout-Beerse. Die sector heeft een boeiende ontwikkeling doorgemaakt die vooral illustreert hoe belangrijk het kan zijn om een bestaand regionaal vernieuwingspotentieel permanent te onderhouden en te actualiseren. Samengevat komt die ontwikkeling op het volgende neer.

Start en groei van deze activiteiten (tweede helft 19de en begin 20ste eeuw) volgen een erg lokaal begrensd patroon. Dit belet echter niet dat de streek in die periode openstaat voor innovatierelevante informatie van buitenuit ter ondersteuning van die expansie.

Na een fase van standaardisering en produktspecialisatie lijkt de vernieuwing van het produktenpakket niet meer verzekerd. Hierop volgt in eerste instantie een reactie van isolement, zowel naar buitenuit als tussen de lokale bedrijven onderling: de lokale bedrijfsleiders trekken zich terug op de eigen verworven stellingen. Dit zal er mede toe leiden dat deze bedrijven mettertijd eenzijdig afhankelijk worden van nieuwe ontwikkelingen buiten de regio.

Recent echter zijn opnieuw tegenreacties op dit patroon merkbaar. Lokale bedrijfsleiders beginnen meer belang te hechten aan eigen pogingen tot produkt- en procesontwikkeling, aan manieren om los te komen uit grootschalige afhankelijkheidsverbanden, aan de beschikking over eigen typische beroepskwalificaties, aan vormen van samenwerking binnen de eigen regio, aan openheid voor relevante nieuwe ontwikkelingen buiten de regio. Het is ondermeer dank zij de evolutie van deze sector dat T.B. in vergelijking tot K.B.V. hoog scoort op het punt van die instandhouding van een zekere 'sense of historic continuity and of place'.

Vooraleer deze ontwikkelingen iets diepgaander te bespreken, nog even iets over de gevolgde onderzoeksmethode. Informatie werd verzameld op basis van gestructureerde diepte-interviews met bedrijfsleiders, lokale/regionale vakbondsvertegenwoordigers, lokale/regionale beleidsverantwoordelijken. Bijkomende informatie werd gehaald uit persknipsels en bestaande gegevens omtrent sluitingen, bedrijfsverplaatsingen, komst van nieuwe bedrijven, personeelsevoluties (Ministerie van Econo-

mische Zaken, Dienst Economische Expansie).

De levensgeschiedenis van deze Turnhoutse papierverwerkende en grafische nijverheid kan chronologisch opgedeeld worden in drie relevante periodes :

1. de periode van lokale - uit het hedendaagse innovatiejargon ontleende - spin-offs en hive-offs.
2. de fase van consolidering van verworven posities en verlies aan lokaal vernieuwingspotentieel.
3. de aanzet tot een hernieuwde profilering van de eigen lokale know-how.

Elke periode zal aan de hand van bovenaangegeven indicatoren - zelfstandige produktvernieuwing en procesverbetering, organisatietekenen, taakkenmerken, omgevingskenmerken - bekeken worden.

#### De periode van lokale "spin-offs" en "hive-offs"

Het is verrassend om vast te stellen dat ontstaan en groei van de papierverwerkende en grafische sector (verder PGS) in de stad Turnhout terug te voeren zijn tot mechanismen die hedentendage nog spelen bij de totstandkoming van nieuwe activiteiten (bijvoorbeeld het ontstaan van de micro-electronische bedrijvigheid binnen het geografisch omgrensde Silicon Valley). De eerste Turnhoutse ondernemer in deze branche is aanvankelijk uitsluitend handelaar in papierartikelen. Dit is niet ongewoon, vermits de handelaar-ondernemer in die periode van het vroegkapitalisme dé typische ondernemersfiguur is. Pas wanneer op die manier voldoende kapitaal geaccumuleerd is, wordt die ondernemer tegelijkertijd handelaar én producent. Verder is het opvallend dat het merendeel van de bedrijfsinitiatieven die nadien op dit terrein genomen worden, voortgekomen zijn uit dat eerste bedrijf.

Het initiatief tot oprichting van die nieuwe bedrijven ging uit van oudgedienden (vooral directie- en kaderleden) afkomstig uit dat oorspronkelijke bedrijf. Ook in Silicon Valley worden hedentendage voortdurend nieuwe bedrijfsprojecten opgestart, als gevolg van het feit dat ingenieurs uit bestaande bedrijven opstappen om in een eigen bedrijfje eigen produktideeën uit te proberen. Dit noemt men spin-offs waarmee bedoeld wordt dat bestaande bedrijven meer en meer als broedplaats gaan fungeren voor nieuwe zelfstandige bedrijfsinitiatieven. Op die manier

groeide ook in Turnhout op lokale basis een erg gediversifieerd produktenpakket van allerhande papierartikelen.

Verder was het in die context gebruikelijk dat bedrijven nieuwe produktideeën bij elkaar onderschepten, door imitatie van elkaars ontwerpen of via het wegekopen van elkaars ontwerpers of graveurs (dit noemt men in moderne taal hive-offs). Ook in Silicon Valley is bekend dat hoge sommen worden betaald om inventieve mensen en met hen nieuwe produktideeën bij elkaar weg te halen. Niet alleen binnen de PGS kwamen spin-offs voor. Ook rondom deze Turnhoutse activiteiten ontstond een gans netwerk van nevenactiviteiten, dikwijls op initiatief van ex-werknemers uit deze initiële sector. Dit vormt een illustratie van de manier waarop een bepaalde groeisector een hele regio kan meetrekken in een proces van vernieuwing. Zo komt de plaatselijke lederindustrie tot ontwikkeling dank zij het drukken van missalen in de grafische bedrijven. Luxueuze missalen vereisen grotendeels met de hand vervaardigde lederbanden met goudinleg. Daarvoor alleen al ontstond een heel specifiek vakmanschap. Het kwam voor dat deze vakmensen het grafische bedrijf verlieten om zelf een eigen lederbedrijfje op te zetten waarin ze geleidelijk aan een grotere diversiteit aan lederartikelen gingen vervaardigen. Er groeide ook toenadering tussen de lokale papierverwerkende- en textielsector, daar waar het zogenaamde 'fantasiepapier' gemaakt werd, waarbij stof op papier werd gekleefd.

Het ontstaan en de groei op lokale basis van deze PGS is mede te danken aan het voortbestaan en het systematisch doorgeven van een specifieke industriële cultuur in middens van de Turnhoutse hogere burgerij. Starters van nieuwe bedrijven kwamen zowel voort uit vrije beroepen als uit het milieu van fabrikanten/handelaars in tijd. Verder werd nogal wat onderling gehuwd binnen deze families van papierfabrikanten, wat naast het doorgeven van een specifieke ondernemingsgeest ook de accumulatie van kapitaal in deze sector bevorderde, omdat het beschikbare kapitaal zodoende in handen van een kleine groep bleef.

Deze continue en ruimtegebonden processen van vernieuwing werden mede gedragen en mogelijk gemaakt door specifieke bedrijfs-, taak- en omgevingskenmerken. Vooreerst: welk type van bedrijfsorganisatie werd gangbaar tijdens dat vernieuwingsproces? Het is onze hypothese dat de speelkaart en andere papierprodukten juist in het provinciale stadje Turnhout tot bloei kwamen, omdat daar geen verouderde ambachtelijke en gildenstructuren remmend werkten op die vernieuwing, wat wel het geval was in de grootstedelijke centra. Daar



belemmerden de gildenstructuren een vernieuwend produkt-beleid omdat ze het vrije ondernemerschap intoomden. Binnen die heersende structuren moest een ondernemer zich namelijk beperken tot een strikt opgelegd produktengamma, en er was geen sprake van de mogelijkheid dat om het even wie op om het even welk moment met een eigen onderneming van start kon gaan. Een gelijkaardig voorbeeld haalt D.S. Landes (1970) aan, wanneer hij de neergang van de wolindustrie in een grote stad als Luik beschrijft. Daar bleven gildenstructuren doorweten, terwijl enkele kilometers verder in het meer landelijke stadje Verviers het vroegkapitalistische fabriekssysteem deze industrie tot nieuw leven bracht. Gildenstructuren die oorspronkelijk expliciet steunen op een herwaardering van het kwaliteitsprodukt en het kwalitatieve aspect van de daartoe nodige arbeid, verstarren na verloop van tijd in centralisme en bureaucratie, waardoor innovaties verder uitblijven (H.W. De Jong, 1979; H. Van Der Wee, 1971). Hierop komt reactie met de opkomst van het kapitalisme en het vrije ondernemersinitiatief. Het organisatieprincipe wordt dan: decentralisatie van de functie 'ondernemerschap' naar kleinschalige en autonome productie-eenheden toe. Dit zal in gunstige zin de produktkwaliteit en de diversifiëring van het produktenpakket beïnvloeden.

In deze start- en expansieperiode biedt deze bedrijvigheid in Turnhout een type van werk aan, waarbij creativiteit en initiatiefname nog kenmerkend zijn voor de verschillende functies in het bedrijf. De produktiemensen zijn vaklieden (stansers, binders, drukkers, lederbewerkers) wier kwalificatie meestal van vader op zoon wordt doorgegeven. Het kaderpersoneel heeft niet louter een toezichthoudende of coördinerende taak, maar is nog nauw bij de ontwikkeling van produkten en processen betrokken (de grafisch ontwerper, de ingenieur). En zoals we boven reeds stelden, de lokale ondernemer is nog de echte 'entrepreneur' in Schumpeteriaanse zin.

De hoge nataliteit en snelle expansie van bedrijven in de PGS zal mettertijd de complexiteit van de geografische omgeving doen toenemen. Netwerkvorming tussen bedrijven onderling en soms ook met andere organisaties, leek ons een goede indicator te zijn om die groeiende complexiteit in kaart te brengen, zowel op het niveau van het omschreven onderzoeksgebied als naar buitenuit. Netwerkvorming steunt op twee specifieke interactietypes tussen organisaties onderling, namelijk 'samenwerking' en 'competitie'. Competitie sluit namelijk niet uit dat actoren samenwerken op punten die niet relevant zijn voor het verwerven van de gunst van een derde partij. Netwerkvorming

is in die periode duidelijk een stimulans tot vernieuwing. Groeiende competitie tussen de steeds groter wordende groep van bedrijven in de regio bevordert de produktkwaliteit en de produktdiversiteit. Samenwerkingsverbanden in het besef van een stuk onderlinge afhankelijkheid waarop een gemeenschappelijke strategie kan worden uitgebouwd, komen in die periode in tal van vormen voor : om gemeenschappelijk een bepaald produkt tot stand te brengen, om gezamenlijk tentoonstellingen en wedstrijden op het vlak van design en ontwerp te organiseren, om wederzijds bestellingen aan elkaar door te geven. Ook het ter plaatse - en niet op een meer gecentraliseerd niveau - afhandelen van conflicten en sluiten van compromissen tussen de lokale patroonsfederatie en een lokaal gestructureerde vakbondsorganisatie, vergroot de intensiteit van intraregionale interactiemomenten.

En ondanks een stevige internationale competitie, bestaat op dat ogenblik ook naar buitenuit een bepaalde openheid inzake internationale contacten en doorstroming van informatie : aantrekken van en samenwerken met vakbekwame mensen uit diverse culturen, deelname aan internationale beurzen en wedstrijden, in staat zijn zich in de meest verre en vreemde markten in te werken (Japanse, Chinese).

#### De fase van consolidering van verworven posities en verlies aan lokaal vernieuwingspotentieel

Verlies aan lokaal innovatiepotentieel is kenmerkend voor de volgende periode - zeg maar vanaf de tweede wereldoorlog - in de verdere evolutie van deze PGS. De lokale ondernemer, in zijn rol van ontwikkelaar van produkten en verbeteraar van processen moet meer en meer aan belang inboeten. Dit heeft te maken met het feit dat op de rijpheids- en latere teruggangsfase waarin verschillende traditionele produkten uit die nijverheid terechtkomen, niet snel gereageerd wordt met vernieuwing. Integendeel, er worden pogingen ondernomen om de levenscyclus van het gangbare produktenpakket te verlengen, door bestaande markten in kwantitatieve zin (afspraken omtrent eenieders produktieomvang) en in kwalitatieve zin (afspraken omtrent de verzorging van een welbepaalde markt met een bepaald produkt door elk afzonderlijk bedrijf) te herkavelen. Maar dit impliceert nog geen produktvernieuwing. Omwille van dit uitstel van vernieuwing worden kansen gemist. Dit komt op twee momenten tot uiting.

In de eerste plaats verliest deze lokale sector de controle over de eigen ontwerpfunctie. Die wordt afgestoten naar instituties buiten de regio. Zo komt de functionele conceptie van het produkt 'verpakking' bij de fabrikant van verpakkingsmachines terecht, terwijl het grafische concept wordt doorgeschoven naar daartoe gespecialiseerde ontwerp bureaus. De speelkaart krijgt in toenemende mate een publicitaire functie zodat het ontwerp ervan - lange tijd dé troef van de Turnhoutse bedrijven - door of in opdracht van de afnemende bedrijven zal gebeuren. Bij de overstap van missalen naar stripverhalen en naslagwerken zullen het vooral de uitgeverijen zijn die met een ontwerp van boek naar de Turnhoutse bedrijven stappen om daar nog uitsluitend het druk- en bindwerk te laten gebeuren.

In de tweede plaats wordt de sprong gemist van het traditionele materiaal papier naar nieuwe materialen zoals plastics. De Turnhoutse bedrijven weten zich geen toegang te verschaffen tot die nieuwe chemische technologie, die meestal het monopolie blijft van grote internationale concerns.

Terwijl men zich zodoende terugtrekt op verworven stellingen, verstart het vrije en autonome ondernemersinitiatief mettertijd in weinig flexibele en sterk pyramidale bedrijfsstructuren. Dit komt op twee manieren tot uiting. Binnen de regio worden gelijkaardige activiteiten samengevoegd tot grotere gespecialiseerde produktie-eenheden (processen van horizontale schaalvergroting). Daarnaast ontstaan ook allerlei verticale en eenzijdige afhankelijkheidsverbanden (niet noodzakelijk juridische entiteiten) van Turnhoutse bedrijven ten overstaan van bedrijven buiten de regio (cliënten, uitgevers, producenten en machines, ontwerp bureaus, grotere concerns). Oorspronkelijk kleinschalige initiatieven (niet zozeer in kwantitatieve omvang dan wel in de zin van zelfstandige entiteiten met behoorlijk wat bestuurlijke en taakautonomie) komen dus in allerlei processen van schaalvergroting terecht.

Het specifieke vakmanschap in deze Turnhoutse PGS houdt vrij lang stand (tot begin jaren '70) in vergelijking tot andere lokale activiteiten (confectie, lederverwerking, metaalverwerkende bedrijven). Nadat de bedrijven van deze sector echter terecht komen in boven beschreven grootschalige afhankelijkheidsverbanden, wordt een keuze gemaakt voor produktspecialisatie binnen elk bedrijf afzonderlijk en voor grote produktseries op schaal. Die optie zal na verloop van tijd de invoering van computergestuurde machines vergemakkelijken. Bediening van dit soort van machines impliceert dat de werknemer minder in contact komt met het eigenlijke produkt omdat hij het proces

maar vanop afstand volgt en controleert. Hierdoor verdwijnt grotendeels de nood aan traditionele beroepskwalificaties. Een meer algemene basisopleiding, aangevuld met een doorgedreven interne 'on the job training' komt ervoor in de plaats. Men gaat minder belang hechten aan een typisch grafische vooropleiding bij aanwerving van mensen om computergestuurde drukmachines te bedienen. Andere typische beroepen, zoals dat van binder, stanser, gespecialiseerd vakman in plooi- en plakwerk, wier kwalificaties steunden op ervaring die van vader op zoon overging, verdwijnen eveneens in die periode. Hun werk wordt grotendeels geautomatiseerd, zodat ook hier een heel industrieel middenkader op vrij korte tijd verdwijnt. Het wegvallen van dit soort van middencategorieën kan erg nefaste gevolgen hebben voor de regio in kwestie, ten minste wanneer regio's opteren voor het behoud van enige lokale greep op eigen industriële ontwikkelingen. Op die manier verdwijnt namelijk geleidelijk aan een tussenschakel in de lokale arbeidsverdeling, via dewelke het voorheen mogelijk was als productie-arbeider door te stromen naar dié functies waarin men nog erg nauw betrokken werd bij de ontwikkeling, verbetering en het uitproberen van produkten en processen. Terwijl vaklieden zich dankzij hun vakmanschap konden opwerken tot die posities die het middenkader traditioneel bezette, zullen de aard van hun huidige werk en de kwalificaties die daarvoor nodig zijn, hen eerder verwijzen naar de onderste meer uitvoerende categorieën in het bedrijf. Tussen de hogere kaders en het meer uitvoerende werk verdwijnt zodoende een specifiek middenkader. De trend bestaat om die hogere kaders op te vullen door jonge hooggeschoolde krachten die op een ruimere geografische schaal gerecruteerd worden dan dit traditioneel met vaklieden het geval was. Er dreigt dan een situatie te ontstaan dat de streek uiteindelijk vooral nog die werknemers levert, die de meer uitvoerende functies bezetten. Voor hen zal vervolgens elke doorstroming naar meer gekwalificeerde functies in het bedrijf geblokkeerd zijn.

Het lijkt er dus op dat die complexe en grootschalige afhankelijkheidsstructuren waarbinnen lokale bedrijven in die periode terecht komen, enkel nog voor hun meest eenvoudige functies en taken zullen beroep doen op de Turnhoutse regio. Op die manier zullen bedrijfsleiders ook steeds minder geneigd zijn om eisen te stellen aan of verwachtingen te koesteren ten aanzien van hun vestigingsomgeving, bijvoorbeeld in termen van opleidingsvoorzieningen en research. Zo werd door hen enkele malen ter legitimering van het verlies van de eigen design-functie in de streek aangevoerd, dat de nodige kwalificaties en opleidingsstructuren daartoe niet aanwezig waren. Een ander

voorbeeld hiervan is het gegeven dat bedrijfs- en beleidsinstanties in de streek er lange tijd geen graten in zagen dat het door de R.V.A. geplande centrum voor grafische opleiding niet in de stad Turnhout zou terechtkomen - traditioneel toch hét grafische centrum bij uitstek - maar elders. Op die beslissing werd maar heel recentelijk teruggekomen.

Complexe en hiërarchisch uitgebouwde bedrijfsstructuren verwijzen dus hun meest uitvoerende functies naar een regio als Turnhout, en verhinderen op die manier dat die streek continu inhaakt op nieuwe technologische verworvenheden. Een continu en ruimtegebonden vernieuwingsproces veronderstelt een complexe geografische omgeving in termen van een divers en intens netwerk van intraregionale contacten. Complexe bedrijfsstructuren echter voeren intern een specifieke werkverdeling door, waarop de onderscheiden lokale bedrijfseenheden steeds kunnen terugvallen zonder beroep te moeten doen op hun omgeving. Integratie in zo'n grootschalige afhankelijkheidsverbanden laat die eenheden weinig ruimte tot samenwerking met andere plaatselijke bedrijven. Zo moest worden vastgesteld dat de vroegere samenwerkingspatronen binnen de PGS in het Turnhoutse in de hier beschouwde periode omslaan in argwaan : men zoekt met elkaar zo weinig mogelijk contact en men ontziet elkaar om zelf ontzien te worden. Ook in de relaties tussen werkgevers en vakbonden wordt minder rechtstreeks onderhandeld op lokaal vlak, en veeleer indirect via de respectievelijke nationaal-sectoriële overlegstructuren. Het is vrij logisch dat die afbrokkeling van netwerken en van een stuk gemeenschappelijke lokale strategie, het proces zal versnellen waarmee deze regio wegzakt in de afhankelijke positie van een centrum-periferie relatie.

### De aanzet tot een hernieuwde profilering van de lokale know-how

Het min of meer pessimistische beeld dat in voorgaande paragraaf werd opgehangen, moet voor de recente periode opnieuw genuanceerd worden. Er zijn in de streek namelijk (voorzichtige) aanzetten te merken tot een hernieuwde profilering van de eigen lokale know-how. Op het vlak van het gevolgde produkt- en procesbeleid uit zich dit op de volgende manieren. Er worden pogingen ondernomen om opnieuw enkele zelf ontworpen produkten in het produktenpakket op te nemen (bij-

voorbeeld naslagwerken op basis van eigen design en lay-out). Ook is men bezig het accent te verschuiven van een beperkt aantal serieprodukten in grote oplage naar een breder gamma van produkten, naar een meer flexibel en variërend produktenpakket gericht naar verschillende cliëntgroepen toe. Eveneens zijn er pogingen te noteren om zelf meer inbreng te krijgen in de ontwikkeling van het eigen machinepark. Zo hebben een viertal bedrijven in de streek op eigen procescombinaties een patent genomen, en een vijfde bedrijf treedt op als software-consulent. En ten slotte wordt in enkele kleinere bedrijfjes alsnog de stap gezet, weg van het traditionele materiaal papier naar een kunststofverwerkend materiaal.

Dit alles gaat samen met een geleidelijke herwaardering van het organisatieprincipe 'kleinschaligheid' (in de zin van een toegenomen lokale taak- en bestuurlijke autonomie) in deze Turnhoutse sector. Bedrijven trachten los te komen uit vroeger gevormde grootschalige afhankelijkheidsverbanden, of wijzen een opname erin expliciet af. Dit is te merken aan drie ontwikkelingen. Er wordt door sommigen opnieuw meer belang gehecht aan een (gedeeltelijke) integratie van de ontwikkelings- en ontwerpfunctie binnen de eigen bedrijfsstructuren. Verder ontstaan er vrij losse en op meer wederzijdse autonomie steunende samenwerkingsverbanden van kleine plaatselijke bedrijven met grote chemische concerns, iets wat in de plaats komt van voorheen meer gangbare definitieve fusie- en overnameprocessen. Op die manier krijgen die bedrijven toegang tot fundamentele en toegepaste research waartoe ze zelf niet in staat zijn. Verder kiezen bedrijfsleiders van kleine bedrijven meer bewust voor het behoud van de eigen zelfstandigheid. Een geknipt middel daartoe zien sommigen onder hen in de keuze voor een specifiek eigen - niet al te gediversifieerd - produktenpakket, waarvan ze de know-how nog zelf kunnen blijven beheersen.

Die opties voor een andere produktstrategie en voor daartoe aangepaste bedrijfsorganisatiestructuren hebben - hoe kan het ook anders - hun gevolgen voor het in te zetten personeel. Tendensen naar polarisering in de lokale kwalificatiestructuur blijken geen onomkeerbaar proces te zijn. Dit komt in de streek onder meer tot uiting in de opnieuw ervaren nood aan polyvalent vakmanschap, bijvoorbeeld in de sectoren confectie, leder, metaal waar de tendens bestaat om van seriewerk over te schakelen naar meer stukwerk. Verder blijkt dit uit de geleidelijke herwaardering van een specifieke schoolse beroepsopleiding waarbij een typisch - weliswaar aan de nieuwe technologieën aangepast - beroep wordt aangeleerd (vooral in de

PGS, de farmaceutica). Meer specifiek wat betreft de PGS, komt men ervan terug programmeurs of mensen met een louter technische opleiding aan de computergestuurde drukmachines te zetten. Dit heeft te maken met de keuze voor een meer flexibel, cliëntgericht en gedifferentieerd produktenpakket. De kennis van het produkt en van het inhoudelijke drukproces wordt opnieuw belangrijker, bijvoorbeeld omdat men regelmatig moet kunnen wisselen van inktsoort of papiersoort, wat telkens een specifieke materiaalkennis vereist. Het grafische aspect van het werk begint opnieuw door te wegen op het technische aspect, zodat meer belang gehecht wordt aan een typisch grafische vooropleiding of bijscholing. Ook brengt de keuze voor een meer zelfstandige produktpolitiek enkele KMO's ertoe de nood te onderkennen aan een kaderlid met hogere grafische vorming (A1 of hoger, bijvoorbeeld een grafisch ingenieur).

Het gegeven dat lokale bedrijven meer loskomen uit over regio's heenreikende grootschalige afhankelijkheidsverbanden, en daardoor kunnen opteren voor een eigen produktpolitiek waardoor ze meer afhankelijk worden van een specifiek aanbod van geschoold personeel, zal zijn repercussies hebben voor de ruimtelijke omgeving. Het bedrijf is in toenemende mate aangewezen op de eigen streek, en dit vertaalt zich in een intensifiëring van contacten op diverse niveau's. Binnen de PGS gaat het motto (opnieuw) overheersen: onderlinge competitie die samenwerking niet uitsluit. Competitie wordt beklemtoond als reactie op vroegere competitiebeperkende afspraken binnen de streek omtrent prijzen en omzet, waardoor de sector verzeild raakte in vormen van defensief lokalisme. Praktijken van onderling isolement die nadien gangbaar werden in de streek, worden eveneens in vraag gesteld ten voordele van meer offensieve samenwerkingsvormen (werk aan mekaar doorgeven naargelang ieders specialisme, gemeenschappelijk gebruik van machines, gezamenlijke organisatie van opleiding). Interactiemomenten tussen vakbonden en werkgevers worden eveneens frequenter. Dit uit zich op twee manieren. Conflictmateries worden opnieuw eerder op lokaal niveau uitgevochten, waarbij lokale solidariteiten aan weerskanten (bij werkgevers en werknemers) meer intens gaan spelen. Deze conflictmomenten wisselen echter af met momenten waarop men tot een bestand komt: ondanks het blijven voortbestaan van tegengestelde belangen, gaat men op bepaalde punten samenwerken (bijvoorbeeld organiseren van een tentoonstelling betreffende het eigen produktenpakket, organiseren van bij- en herscholing). Verder blijkt de komst van professionele managers wier vroegere loopbaan zich meestal afspeelde in grote concerns, maar ook de generatiewisseling bij de traditionele eigenaars-onder-

nemers, de opening naar buitenlandse filialen in de streek (o.m. ook onder impuls van de plaatselijke Kamer van Koophandel) te bespoedigen. Contacten met dit soort van bedrijven bevordert de ingesteldheid bij dit nieuwe type van bedrijfsleiders om verder te zien dan de eigen regio. Er wordt meer toenadering gezocht tot grote bedrijven en universitaire milieus in het Antwerpse, tot nationale of gewestelijke patroonsorganisaties en beleidsinstanties, vooral om de informatiehorizon te verbreden.

### Besluit

Een regionaal innovatiebeleid of een op innovatie gericht regionaal beleid kan baat vinden bij een werkwijze zoals boven gevolgd werd. Immers, op die manier wordt heel wat informatie verzameld over zaken waarvan men weinig of niets afweet, t.t.z. de mate waarin een bepaald gebied toegang krijgt tot innovatie, en de mate waarin dat gebied zelf ontvankelijk is voor innovatie.

De daartoe tijdens het onderzoek gebruikte indicatoren (zelfstandige produktvernieuwing, kleinschalig versus grootschalig organiseren, netwerkvorming versus isolement en dominantie, benutting van het lokale kwalificatiepotentieel versus polarisering) laten toe op dat vlak een aantal uitspraken te doen. Misschien verdient één erg boeiend aspect van vernieuwing in de toekomst meer expliciet en als afzonderlijke variabele de aandacht, met name het belang dat typische bedrijfsculturen en typische (sub)regionale culturen kunnen hebben voor het al dan niet welslagen van innovatie.

De boven beschreven recente pogingen tot vernieuwing in de Turnhoutse papierverwerkende en grafische sector laten op zijn minst toe met Pirsig te veronderstellen dat andere manieren van omgaan met technologische vernieuwing mogelijk zijn dan wat hij omschrijft als de momenteel meest gangbare: 'Here is the machine, isolated in time and in space from everything else in the universe. It has no relationship to you, you have no relationship to it, other than to turn certain switches, maintain voltage levels, check for error conditions...' (Pirsig, 1974).



## BIBLIOGRAFIE

- BELL, D., The Cultural Contradictions of Capitalism, New York, Basic Books, 1976.
- BUITENDAM, A., J.A.P. VAN HOOFF (eds.), Organiseren op schaal, 1983.
- CROZIER, M., The stalled Society, 1974.
- DE JONG, H.W., Paradoxe economie, 1979.
- EWERS, H.J., R.W. WETTMANN, Innovation oriented Regional Policy, in Regional Studies, 14 (1980), 161-179.
- LANDES, D.S., The Unbound Prometheus, 1970.
- LASCH, C., The culture of narcissism, 1981.
- MAILLAT, D. (ed.), Technology: A Key Factor for Regional Development, 1982.
- NAISBITT, J., Megatrends. Ten new directions transforming our lives, 1984.
- PIRSIG, R.M., Zen and the art of motorcycle maintenance, 1974.
- ROSENBERG, N., Perspectives on technology, 1976.
- TOFFLER, A., Future Shock, 1971.
- VAN DER WEE, H., Historische aspecten van de economische groei, 1971.
- WASSENBERG, A. (ed.), Netwerken: organisatie en strategie, 1980.