

# De auto-industrie in 2000

Onlangs hebben de EG en Japan een handelsakkoord afgesloten om de invoer van Japanse auto's in de EG tot het jaar 2000 vrijwillig te beperken tot 1,2 mln. stuks<sup>1</sup>. Dit aantal betekent een stabilisatie van de huidige omvang van de invoer. De concurrentie in de Europese markt zal evenwel geleidelijk toenemen, omdat tevens is besloten om het aantal Japanse auto's dat in de Europese 'transplants' wordt vervaardigd te laten toenemen tot eveneens 1,2 mln. per jaar. Vooral de sterk beschermde Franse en Italiaanse autoproducenten zullen daardoor alvast kunnen wennen aan enige Japanse concurrentie voordat de markt in 2000 volledig opengaat.

Mocht dit akkoord werkelijk het einde betekenen van allerlei vormen van protectionisme in de Europese auto-industrie, dan staan de Europese producenten aan de vooravond van een ongekende concurrentieslag. Dank zij felle concurrentie op hun thuismarkt, nauwe samenwerking met hun toeleveranciers en een flexibele methode van produceren hebben de Japanners een veel hogere produktiviteit bereikt dan de Europeanen. Gesteund door dit efficiency-voordeel, en omdat de vraag naar auto's wereldwijd steeds meer dezelfde trekken vertoont, zijn de Japanse autoproducenten uitgegroeid tot mondiaal opererende ondernemingen. Dit in tegenstelling tot de Amerikaanse en de Europese autoproducenten die voornamelijk voor hun eigen regio produceren. Terwijl de Japanse uitgangspositie dus gunstig is, lijken de Amerikanen en de Europeanen opgesloten in hun eigen markt.

Welke mogelijkheden staan de westerse autofabrikanten nu ter beschikking om de Japanse dreiging te pareren? In eerste instantie kan een oplossing worden gezocht in de wijze van produceren. In Europa wordt nog steeds geproduceerd met een geavanceerde vorm van het door Henry Ford ontwikkelde systeem van massafabricage, waarbij produktie en ontwikkeling relatief sterk van elkaar zijn gescheiden en de arbeidsdeling ver is doorgevoerd<sup>2</sup>. In Japan ontwikkelde Toyota een systeem van flexibel produceren, waarin een meer centrale rol is weggelegd voor het menselijk kapitaal. De produktie vindt plaats in teams die volledig verantwoordelijk zijn voor een aantal stappen van de assemblage, inclusief de bijbehorende kwaliteitbewaking. Ontwikkeling en produktie sluiten nauwer op elkaar aan en er wordt hecht samengewerkt met toeleveranciers. De Japanners kunnen in minder tijd nieuwe modellen ontwikkelen met een relatief korte produktlevenscyclus. Gezien de veranderlijkheid van de eisen die overheden en consumenten aan auto's stellen en gezien de snelle voortgang van de techniek zou dit Japanse model ook de Europese industrie goede diensten kunnen bewijzen. Klakkeloos kopiëren van het Japanse model is echter niet gemakkelijk. Een groepsbenadering van het arbeidsproces past minder goed bij de individualistisch ingestelde Europeaan en Europese toeleveranciers zullen niet zo een, twee, drie hun vrijheid inleveren, zoals hun antagonisten in de Japanse keiretsu's. Het zoeken is dus naar een Europese variant van het Japanse model.

Ten tweede kunnen diverse vormen van strategische samenwerking uitkomst bieden. Het opheffen van de importbelemmeringen veroorzaakt grote onzekerheid, waardoor marktpartijen snel geneigd zijn te zoeken naar gemeenschappelijke belangen. Bij samenwerking in verticale zin mag worden verwacht dat er naar gestreefd zal worden het distributiekanaal zo volledig mogelijk te beheersen. De markt groeit immers nauwelijks, terwijl de concurrentie toeneemt. Aan de leverancierszijde ligt samenwerking voor de hand om sneller op ontwikkelingen in de afzetmarkt in te spelen. In horizontale zin zijn de belangrijkste argumenten voor samenwerking: toegang tot een regionale markt, overdracht van kennis (door gezamenlijke ontwikkeling van nieuwe modellen) en vermindering van de concurrentie. Hoe die samenwerking vorm zal krijgen hangt grotendeels af van de relatieve machtsverhouding tussen de afzonderlijke producenten.

Dat laatste is onlangs onderzocht voor de zestien grootste autoproducenten in de wereld<sup>3</sup>. Er doet zich een tweedeling voor. Enkele, meestal grote, ondernemingen (GM, Toyota, Nissan, Fiat en BMW) blijken zo sterk op totale beheersing van de omgeving te zijn ingesteld, dat samenwerking gedoemd is te mislukken; zij zullen kiezen voor een 'go-it-alone-strategie'. Voor de overige ondernemingen is enige vorm van samenwerking een aantrekkelijke optie. Er ontstaan kansrijke verbanden als ondernemingen uit verschillende regio's met elkaar samenwerken. Het beeld van 'Japan tegen de rest van de wereld' gaat dus niet geheel op. Ford en Mercedes Benz blijven aantrekkelijke partners voor respectievelijk Mazda en Mitsubishi. Omgekeerd nemen afzonderlijke ondernemingen of samenwerkingsverbanden die voornamelijk op één regionale markt opereren een meer kwetsbare positie in. Alle Japanse ondernemingen staan derhalve sterk en de meerderheid van de Europese producenten verkeert in een defensieve positie.

Het opengaan van de Europese automarkt zal waarschijnlijk een reorganisatie van de gehele bedrijfstak tot gevolg hebben. Wellicht kunnen strategische samenwerkingsverbanden op de korte termijn enige onzekerheid wegnemen. Op de lange duur echter is het van belang dat de Europese autoproducenten op eigen kracht hun produktiviteit en marktgerichtheid in overeenstemming brengen met die van de Japanse producenten. Dat is de beste de manier om ook na 2000 hun positie op de Europese automarkt veilig te stellen.

## T.P. van Walderveen

1. EG: Europese markt na 2000 open voor auto's uit Japan, *NRC Handelsblad*, 27 juli 1991.

2. Zie J.P. Womack, D.T. Jones en D. Roos, *The machine that changed the world*, Rawson Associates, New York, 1990.

3. W. Ruigrok, R. van Tulder en G. Baven, *Cooperation, competition, coalition and control; globalisation and globalisation processes in the world car industry*, EUR/UvA,, nog niet gepubliceerd.