

Europa 1992 en de Japanse uitdaging

Terwijl de economie mondialiseert en zich belangrijke handelsblokken vormen, beperkt de gangbare theorie van de strategische beleidsvorming zich vooralsnog angstvallig tot het microniveau van de multinationale onderneming. In dit artikel breekt de schrijver een lans voor het denken in concurrentiestrategieën op een hoger aggregatieniveau. Daartoe worden de Japanse economische structuur en het Japanse industriebeleid uitvoerig geanalyseerd. Vervolgens wordt een aanzet gegeven tot Europees industriebeleid en het verbeteren van de institutionele structuur op Europees niveau.

DR. IR. R. SAMSON*

In de wereldeconomie vindt regionale blokvorming plaats. In Europa creëren de lidstaten van de EG een interne markt. De Verenigde Staten en Canada hebben in 1988 een vrijhandelsverdrag gesloten. Japan, Hongkong, Korea, Singapore, Taiwan, Thailand, Maleisië, Indonesië, de Filippijnen en Brunei, zijn in veler ogen potentieel als derde handelsblok te beschouwen.

Deze blokvorming roept steeds vaker de vraag op of analyse en formulering van concurrentiestrategieën in de toekomst nog wel uitsluitend op het microniveau van de onderneming kan plaatsvinden¹. Europese en Amerikaanse bedrijven worden – bij wijze van spreken – steeds nadrukkelijker geconfronteerd met 'Japan bv'. Dit is een effectief samenwerkingsverband van overheid, bedrijfsleven en politiek. Gezamenlijk proberen zij in diverse economische sectoren de hegemonie op wereldmarkten te veroveren. Het ogenschijnlijke gevecht van bedrijven om het marktaandeel op wereldmarkten maskeert de strijd, om de economische hegemonie, tussen twee typen van economische orde: het ideaaltipe van de liberale markteconomie, gebaseerd op een individualistisch mensbeeld, en het ideaaltipe van de (hiërarchische) Japanse 'administrative guidance' waaraan een collectivistisch mensbeeld ten grondslag ligt.

In het navolgende wordt allereerst de concurrentiestrijd op wereldmarkten beschreven en betrokken op de vorming van handelsblokken. Vervolgens bespreken we de institutionele structuur van de economische systemen van Japan en de EG. Daarna wordt in kort bestek aandacht geschonken aan de economische resultaten die door Japan en de EG tot nu toe zijn behaald. Tot slot bezien we de wenselijkheid om in de jaren negentig te komen tot de vorming van een 'Europa bv'.

Euroforie en de Japanse uitdaging

Europa 1992 is creëert een nieuw handelsblok dat, naast het reeds bestaande Amerikaanse en in wording

zijnde Zuidoostaziatische blok, globale ondernemingen zal dwingen zich te beraden op hun strategie in globale markten. Voor die bedrijven lijkt het zaak op internationale markten tijdig een optimale marktomvang zeker te stellen om vervolgens schaalvoordelen in productie en afzet te realiseren. Globale ondernemingen die op de wereldmarkt willen concurreren, zullen op drie markten aanwezig moeten zijn: Europa, de Verenigde Staten (inclusief Canada) en Zuidoost-Azië (met name Japan). Verder leidt de toenemende noodzaak van globalisering en schaalvergroting steeds vaker tot het aangaan van strategische allianties. In Europa en de Verenigde Staten zijn overnemingen en fusies aan de orde van de dag².

Het ontstaan van globale markten geeft op mondiaal niveau aanleiding tot een verregaande ordening van marktstructuren in verschillende bedrijfstakken. Naast implementatie van de hiervoor genoemde concurrentie beperkende strategieën zijn vele globale ondernemingen overigens slechts in staat de door hen geaspireerde groei te realiseren ten koste van concurrenten. In de concurrentiestrijd om het marktaandeel is volgens Kotler inmiddels het tijdperk van de strategische oorlogsvoering aangebroken³. Inzet van de strijd is volgens hem het behalen van het marktleiderschap op wereldniveau.

Deze strijd beperkt zich niet tot het ondernemingsniveau. Globale Europese en Amerikaanse ondernemingen

* De auteur is als Dean of Studies en docent in het Internationaal en Strategisch Management verbonden aan het Nederlands International Institute for Management (RVB) in Maastricht.

1. B.R. Scott, G.C. Lodge (red.), *US competitiveness in the world economy*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1985; A. Francis, P.K.M. Tharakan (red.), *The competitiveness of European industry*, Routledge, Londen, New York, 1989; T.R. Zengage, C.T. Ratcliffe, *The Japanese century: challenge and response*, Pitman, Hongkong, 1989.

2. I. Walter, R.C. Smith, *Investment banking in Europe: restructuring for the 1990's*, Basil Blackwell, Cambridge, Massachusetts, 1990; I.W. Wildenberg, *De revolutie van de kapitaalmarkt*, Academic Service, Schoonhoven, 1990.

3. Ph. Kotler, *Information needs for strategic planning*, paper presented at the 35th Esomar Congress, Wenen, 1987.

zien zich vaak geplaatst tegenover het Japanse Ministerie van Internationale Handel en Industrie (MITI). Het MITI fungeert daarbij als legerleider in de opmars van de Japanse industrie tegen de 'vijand'. Volgens Wisse Dekker worden doelgebieden met bijkans militaire precisie in kaart gebracht en geselecteerd⁴. Daarna wordt door het MITI de tactiek van de 'verschroeide aarde' toegepast. Nester onderscheidt hierbij vier fasen⁵. De eerste fase, waarin de Japanners zich bij voorbeeld in de Verenigde Staten op de hoogte stellen van nieuwe produktietechnieken, contracten afsluiten, kennis nemen van problemen in de markt en zwakke elementen in de marktbenadering opsporen. De tweede fase betreft de training van de eigen mensen in Japan in de nieuwe produktiewijzen, waarbij Japanse vaardigheden worden aangepast aan nieuwe technologieën en technieken. Tegelijkertijd worden licentieovereenkomsten met Amerikaanse bedrijven gesloten. In deze fase gaat de Japanse overheid ertoe over importbarrières op te richten waardoor buitenlandse concurrenten vrijwel niet op de Japanse markt kunnen opereren. In de derde fase zetten de Japanse bedrijven – verenigd en onder aanvoering van het MITI – de aanval in op de Amerikaanse markt. Het produkt wordt aldaar onder de kostprijs op de markt gebracht ten einde een zo groot mogelijk marktaandeel te veroveren. Gedurende de vierde fase gaan de Japanners over tot een verdere (kwaliteits-)verbetering van het produkt om in de duurdere marktsegmenten te penetreren.

Aan deze vier fasen van strategische oorlogsvoering moet volgens Ozawa een vijfde fase worden toegevoegd⁶. Recent is er immers een duidelijke strategie waarneembaar van directe investeringen van Japan in de Verenigde Staten en Europa en van overnemingen van Amerikaanse en EG-ondernemingen door Japanse bedrijven. In Europa willen deze bedrijven een positie binnen de interne markt gaan opbouwen. De Japanners willen 'binnen zijn', voordat de EG zou besluiten hoge tariefmuren rond de Europese Gemeenschap te bouwen ('Fortress Europe') die importen uit Japan vrijwel onmogelijk zouden maken. Op globale markten is dus niet slechts sprake van een gevecht tussen concurrerende industriële ondernemingen, maar woedt ook een economische strijd tussen handelsblokken. Op ideologisch niveau vertaalt dit zich in een strijd van het neo-mercantilisme van Japan (en het Aziatische handelsblok) tegenover het vrije-marktprincipe van Europa en de Verenigde Staten met als inzet de kapitaalaccumulatie op mondiaal niveau. Deze strijd manifesteert zich ook in de verschillende wijzen waarop de handelsblokken hun economische systemen structureren⁷. De economische structuur van Japan en de EG zullen we in het volgende nader analyseren.

Japan

Het economische beleid

Vanaf 1952 zijn voor Japan het herstel van de economische onafhankelijkheid en het bereiken en handhaven van een zo hoog mogelijke economische groei belangrijke doelstellingen van het economische beleid⁸. Daartoe is consequent een industriebeleid gevoerd dat het karakter van de industrie veranderde van arbeidsintensief, via kapitaalsintensief tot kennisintensief. Dit specifieke industriebeleid is vooral een zaak van het MITI.

Naast het specifieke industriebeleid richt de Japanse overheid zich op de bevordering van een voor het bedrijfsleven gunstig, investeringsbevorderend economisch klimaat. Binnen dit generieke beleid was het conjunctuurbeleid, dat met behulp van monetaire instrumenten werd gevoerd, zeer succesvol. De sterke positie van de Centrale Bank (CB), de afhankelijkheid van de commerciële banken,

Figuur 1. De organisatie van het economische systeem binnen het handelsblok Japan

	Wetgevend niveau	Politiek uitvoerend niveau	Bestuurlijk niveau
Institutioneel en strategisch-management-niveau	Parlement (DIET)	Min. van Fin. (MOF) Centrale Bank (CB) Min. van Int. Handel en Industrie (MITI) Industrial Structure Council (ISC) Economic Planning Agency (EPA)	MOF CB MITI Fair Trade Commission
Operationeel management-niveau		Zaikai Keidanren Nikkeiran Japan Chamber of Comm. & Industry Keiretsu Sogo-Shosha (handelshuizen) Individuele bedrijven	FILP Exp.-Import Bank Ontw. Bank van Japan Japan External Trade Org. (JETRO)

het Fiscal Investment and Loan Programme (FILP), de Japanse Ontwikkelingsbank en de Japanse Export-Import Bank, zijn eveneens van groot belang¹⁰. Het monetaire beleid maakt vooral gebruik van lage rentetarieven en kredietverschaffing door de CB om economische groei op lange termijn te bevorderen. Door te discrimineren tussen kredietaanvragers is de CB in staat de ontwikkeling van de individuele kredietnemers in overeenstemming te brengen met het nationale economische- en industriebeleid. Het generieke beleid komt voor rekening van het Ministerie van Financiën.

Uitvoering en organisatie

Een handelsblok kan worden opgevat als een open sociaal systeem, voortdurend onderhevig aan veranderingen in zijn omgeving. Het systeem kan door een aantal fundamentele problemen uit zijn evenwicht worden gebracht, zoals de keuze van de economische bedrijvigheid en problemen van werkgelegenheid, democratisering, enzovoort.

Om aan deze problemen het hoofd te bieden zullen handelsblokken zich zó structureren dat zich drie managementniveaus en functies laten onderscheiden: het institutioneel- en strategisch-managementniveau, het structurend-managementniveau en het operationeel-managementniveau.

Voor de eenvoud beperken we ons in het vervolg van dit artikel tot een onderscheid in slechts twee niveaus, het institutionele en strategisch-managementniveau en het

4. D. Overkleeft, L.E. Groosman, *Het Dekker-perspectief*, Kluwer, Veen, Deventer, Utrecht, 1987, blz. 163.

5. W.R. Nester, *Japan's growing power over East Asia and the world economy*, The Macmillan Press Ltd., Londen, 1990, blz. 202.

6. T. Ozawa, Japan, in: J.H. Dunning (red.), *Multinational enterprises, economic structure and international competitiveness*, J. Wiley & Sons, New York, 1985, blz. 155-177.

7. Zie bij voorbeeld: R. Samson, Sociaal beleid vanuit een politiek perspectief, in: E.D.J. de Jongh, A. Walravens (red.), *Sociaal beleid in perspectief*, Kok, Kampen, 1988, blz. 51-66.

8. W.G. Aldershoff, Anticiperend economisch-structuurbeleid in Japan, *ESB*, 67e Jaargang, nr. 3365, 28 juli 1982, blz. 768-771.

9. Y. Teras, Balance of payments adjustment processes in Japan, in: D.E. Fair, C. de Boissieu (red.), *The international adjustment process*, Kluwer Academic Press, Dordrecht, 1989, blz. 68-93.

10. Zie: B. Eccleston, *State and society in post-war Japan*, Polity Press, Cambridge, 1989, met name hfdst. 4.

operationeel-managementniveau. De beheersfunctie die op het structurend-managementniveau centraal wordt gedacht, achten wij grotendeels opgenomen in de functies die op het strategisch-managementniveau van belang zijn. Figuur 1 vermeldt de belangrijkste Japanse actoren bij de formulering en uitvoering van het industriebeleid en positioneert deze op respectievelijk het institutioneel- en strategisch-managementniveau en het operationeel managementniveau. Ook is gepoogd in 'staatkundige' zin te differentiëren naar een wetgevend, politiek-uitvoerend en bestuurlijk niveau¹¹.

Het belangrijkste orgaan dat zich met de planning op lange termijn bezighoudt, is de Industrial Structure Council (ISC), een pluralistisch adviesorgaan dat rapport uitbrengt aan het Ministerie van Internationale Handel en Industrie (MITI) en zich daarbij beperkt tot de hoofdlijnen van de industriële-structuurpolitiek. De ISC werkt regelmatig een 'visie' uit. Dit zijn globale analyses van nieuwe ontwikkelingen en mogelijke groeirichtingen voor de industrie. Het Economic Planning Agency (EPA) is verantwoordelijk voor de samenstelling van de indicatieve middellange-termijnplannen.

De uitvoering van het industriebeleid gebeurt vooral onder leiding van het MITI op basis van het principe van de zogenaamde 'administrative guidance'. Onder dit principe doet de overheid (MITI) aanbevelingen aan specifieke industriële sectoren en bedrijven. Via impliciete dreigementen en stimuleringsmaatregelen weet het MITI deze actoren te dirigeren in de gewenste richting. Het MITI heeft ook de macht om in het kader van een 'gestuurde concurrentie' kartelvorming dwingend op te leggen. De 'administrative guidance' wordt in Japan gedragen door de hechte persoonlijke contacten tussen bedrijfsleven en overheid. Van belang zijn ook de 'Keiretsu'; dit zijn conglomerate groepen van ondernemingen opgebouwd rondom een bank. Iedere groep ontplooit activiteiten in verschillende sectoren van de economie en is daardoor minder kwetsbaar. Daarnaast zijn er groepen die slechts in één industriële sector actief zijn. De groepsvorming geeft aanleiding tot het veelvuldige participaties in het aandelenkapitaal van aangesloten banken en bedrijven. Dit geeft weer aanleiding tot overlegstructuren van bestuurders van bedrijven binnen de groep, waardoor (informele) coördinatie van strategieën van bedrijven binnen de groep mogelijk wordt. Daarnaast zijn er nog de werkgeversverenigingen Zaikai, Keidanren, Nikkeiran en de Japanse Kamer van Koophandel en Industrie die voor een formele coördinatie van de economische activiteiten van bij hun aangesloten ledenbedrijven zorgdragen. Bovendien verloopt de Japanse handel in grote mate via de grote (aan de Keiretsu gerelateerde) handelshuizen. Hierdoor wordt het Japanse distributiesysteem veelal ontoegankelijk voor buitenlandse produc-

ten. De Japanse Buitenlandse Handelsorganisatie (JETRO) moet de import van buitenlandse producten stimuleren.

Uit het voorgaande kan worden afgeleid dat het economisch subsysteem van het Japanse handelsblok vooral langs verticale lijnen in gesloten kringen is georganiseerd. Ook binnen individuele bedrijven wordt dit organisatieprincipe doorgezet door het ringisho-systeem voor besluitvorming en de kwaliteitskringen. Dit organisatieprincipe sluit bovendien perfect aan op de door Confucius geïnspireerde cultuur in de Japanse samenleving¹².

Tot slot moet nog melding worden gemaakt van de Fair Trade Commission, die een anti-kartelbeleid voorstaat, maar deze commissie heeft weinig invloed.

De EG

In figuur 2 zijn voor de industriële sector van de Europese Gemeenschap de belangrijkste actoren op het institutioneel en het operationeel managementniveau aangegeven. Op deze niveaus hebben wij het economische subsysteem wederom gedifferentieerd naar een wetgevend, politiek-uitvoerend en bestuurlijk niveau¹³. Het belangrijkste orgaan in de EG is de Ministerraad. Deze bestaat uit ministers van de twaalf lidstaten en kan qua samenstelling variëren al naar gelang het onderwerp. Formeel besluit de Raad bij gekwalificeerde meerderheid, in de praktijk wordt vrijwel steeds bij eensluidende stemmen beslist. Het dagelijks bestuur van de EG wordt gevormd door de Europese Commissie. De Commissie is belast met de uitvoering van de besluiten van de Ministerraad. De Europese Commissie heeft over het economische (en industrie) beleid het exclusieve recht om voorstellen te doen. Het voorbereiden van dergelijke voorstellen gebeurt door het ambtenarenapparaat (DG-II en DG-IV) van de Commissie. Deskundigen uit belangengroepen en nationale departementen worden hierbij in een vroeg stadium geraadpleegd. Ook moet de Commissie advies vragen aan het Economisch en Sociaal Comité. Het door de Commissie bij de Raad ingediende voorstel wordt door de Raad voor commentaar doorgezonden aan het Europees Parlement. Ook het Comité van Permanente Vertegenwoordigers wordt om advies gevraagd. Uiteindelijk beslist de Ministerraad.

Op het operationeel-managementniveau opereren in de lidstaten de individuele bedrijven en de Europese Ronde Tafel van Industriëlen¹⁴. Op dit niveau functioneert ook de Europese Investeringsbank die op non-profitbasis leningen verstrekt aan bedrijven voor ontwikkelings- en moderniseringsprojecten in de EG.

Ideologisch gebonden aan het principe van de vrije markt heeft de Commissie vooralsnog geen pogingen gedaan om een consistent industrie-en technologiebeleid te formuleren.

Een overkoepelend Ministerie van Financiën en een Centrale Bank ontbreken in de de structuur van de EG, omdat een Europese politieke en monetaire unie nog niet bestaat. De geringe structurele ontwikkeling uit zich ook op het operationeel-managementniveau waar (in tegenstelling tot Japan) organen als werkgevers- en werknemers

Figuur 2. De organisatie van het economische systeem van de EG

	Wetgevend niveau	Politiek uitvoerend niveau	Bestuurlijk niveau
Institutioneel en strategisch-managementniveau	Europees Parlement	Raad van Ministers Comité v. Permanente Vertegenwoordigers Economisch en Sociaal Comité (ESC)	Europese Commissie ^a Ambtenarenapparaat
Operationeel managementniveau		Individuele bedrijven Europese Ronde Tafel van Industriëlen	Europese Investeringsbank

a. De Europese Commissie heeft het recht van initiatief en is supranationaal.

11. C.J. Mac-Millan, *The Japanese industrial system*, Walter de Gruyter, Berlijn, New York, 1985.

12. W.R. Nester, op.cit., hoofdstuk 5.

13. J. Lodge (red.), *The European Community and the challenge of the future*, Pinter Publishers, Londen, 1989; H. van Ruller, *Management van internationale organisaties*, Samsom, Tjeenk Willink, Alphen a/d Rijn, 1990, blz. 30-43.

14. De 'Europese Ronde Tafel van Industriëlen' is een select gezelschap van dertig vooraanstaande Europese ondernemers dat op persoonlijke titel tweemaal per jaar bijeenkomt

Tabel 1. De verdeling van de wereldexport (in procenten van het totaal)

	1938	1978	1986
Japan	6,0	11,0	15,0
EG ^a	36,0	37,0	37,0
Verenigde Staten ^b	18,0	15,0	14,0

a. Onder EG worden de twaalf lidstaten gerekend.

b. Inclusief Canada.

Bronnen: Kenwood en Loughheed, 1984; ESB, nr. 3723, 6 september 1989; Scott, 1985.

Tabel 2. Totaalcijfers van de intra- en extrahandel van de EG 1973-1986 (in procenten van het totaal)

	1973	1980	1986
Import uit EG	15,7	48,0	42,2
Export buiten EG	47,3	46,4	42,3
Naar Japan (in mln. ECU)	1,4 2.311	1,0 4.587	1,4 11.400
NB.:			
Import uit Japan (in mln. ECU)	1,9 3.399	2,5 13.307	4,2 33.216

Bron: Eurostat; EG; Commissie.

Tabel 3. Export van 'high-tech'-produkten door een aantal geselecteerde landen in procenten van de totale export per land^a

Landen	1972	1980	1982
Duitsland	26,3	20	17
Frankrijk	11,1	10,3	8,1
UK	13,8	12,6	10
VS	32,2	35,3	40,2
Japan	13,0	18,2	20,3

a. Het betreft hier gegevensverwerkende machines, telecommunicatieapparatuur, elektronenbuizen en transistoren, meetapparatuur, medische apparaten.

Bronnen: *Business Week*; *Euro-Business*, 1983 en EG, DG III.

federaties en een overkoepelende Kamer van Koophandel ontbreken. Als de EG de strijd om de economische hegemonie niet wil verliezen dan lijkt de vorming van een interne markt slechts een eerste stap in een noodzakelijk proces van een meer omvangrijke integratie. In de relatie tot Japan is het reciprociteitsbeginsel, dat in feite al een eerste handelsbarrière vormt, het belangrijkste.

Economische resultaten

De keuze voor het neo-mercantilisme, voor een consistent generiek en specifiek industriebeleid alsook voor een hiërarchische structuur van de institutionele beleidsarena heeft Japan belangrijke economische resultaten opgeleverd.

Zoals uit tabel 1 blijkt is het aandeel van Japan in de wereldexport in de periode 1938-1986 belangrijk toegenomen, van 6,0% naar 15,0%¹⁵. De twaalf EG-landen hadden in deze jaren slechts een constant aandeel (37%). Het aandeel van de Verenigde Staten is sterk gedaald.

Het saldo van de EG handelsbalans met Japan wordt volgens de cijfers in tabel 2 steeds negatiever. Dit impliceert dat de Europese bedrijven steeds minder in staat zijn aan de toenemende vraag naar bepaalde produkten bin-

nen de EG te voldoen. De data uit tabel 3 bevestigen deze conclusie¹⁶. Tussen 1972 en 1982 is de EG relatief minder gegroeid in economische sectoren (veelal 'high-tech') waarin, mondiaal gezien, de vraag het sterkst groeide.

Tot slot

In de strijd om het marktaandeel en de kapitaalaccumulatie op mondiaal niveau ontmoeten handelsblokken elkaar op globale markten. Hierbij is Japan met zijn neo-mercantilisme in het voordeel. Japanners beschouwen zich daarbij als een uniek volk en zijn vooralsnog gedreven om de Japanse hegemonie op mondiale markten te vestigen. Voor zover industriële samenwerking en directe investeringen in Europa daartoe een middel zijn, zal het MITI deze in haar aanvalsplan incorporeren.

De 'administratieve guidance' brengt een wereldwijd netwerk van verticaal en horizontaal met elkaar verbonden globale Japanse ondernemingen in stelling. Wederzijdse orders versterken de onderlinge banden tussen Japanse bedrijven. Internalisatie van markten beperkt transactiekosten en risico's. Technologische ontwikkeling voltrekt zich in collectief verband en productiviteitsverhogingen worden gezamenlijk gerealiseerd¹⁷.

De concurrentie van Europa en Europese globale bedrijven moet in dit bredere perspectief worden beschouwd. De opmars van de Japanse industrie dwingt Europa tot een tegenoffensief: het sluiten van een monetaire- en politieke unie, het formuleren en implementeren van een lange-termijn generiek en specifiek industrie- en technologiebeleid met (restrictieve) elementen van concurrentie en samenwerking. De institutionele structuur van de EG in Brussel behoeft navenant aanpassing. Werkgevers- en werknemersorganisaties moeten op Europees niveau overkoepelende organen oprichten. Kortom, 'Europa BV' nu nog een optie, wordt op korte termijn een uitdaging.

R. Samson

15. A.G. Kenwood, A.L. Loughheed, *The growth of the international economy, 1820-1980*, George Allen and Unwin, Londen, 1984.

16. M. Emerson (red.), *The economics of 1992*, Oxford University Press, New York, 1988, blz. 13; Ph. de Woot, *High technology Europe: strategic issues for global competitiveness*, Basil Blackwell, Oxford, 1990.

17. G. Boyd, *Pacific trade: investment and politics*, Pinter Publishers, Londen, New York, 1989, blz. 114.