

Japanse auto's: mythe en realiteit

Dat de opmars van de Japanse auto fenomenaal is geweest weten we zo langzamerhand wel. Toch blijven de cijfers indrukwekkend: was in 1969/1970 één op de veertig verkochte personenwagens in Nederland een Japanse auto, in 1980 was dat opgelopen tot één op de vier. Met een marktaandeel van 26,5% verkochten de Japanners zo'n 120.000 auto's tegen een totale marktwaarde van ongeveer f. 2 mrd.

Wat verklaart dit spectaculaire succes van auto's gemaakt aan de andere kant van de aardbol, terwijl de producent in eigen land de weg van de ene crisis naar de andere slechts met behulp van door de staat gegeven (steun)krukken kan afleggen? Waarom kunnen de grote auto-producenten in de ons omringende Europese landen deze markt niet aan? De fabrikanten van Europese oorsprong hebben nu minder dan de helft van de Nederlandse markt, tegen nog ongeveer 70% in 1969. Van de tien meest verkochte wagens in 1980 konden zij er slechts twee leveren. Maar enkele reeds lang gevestigde producenten hebben zich weten te handhaven: Opel, de marktleider in Nederland met een kleine 15% van de markt, Renault, en voorts de makers van de grotere en duurdere auto's, die overigens slechts geringe marktaandelen hebben (BMW, Mercedes, Saab, Volvo (Zweden) en Alfa Romeo).

Alvorens op de gestelde vragen in te gaan eerst nog dit: de Nederlandse automarkt is een betrekkelijk uniek geheel en wordt als zodanig ook door de auto-producenten in de wereld gezien. Een markt van middelgrote omvang, centraal gelegen, zonder noemenswaardige eigen productie, zonder protectie, met geringe concentratie van de zeer vele, internationaal gevarieerde aanbieders. Ook de Europese Commissie achtte de Nederlandse automarkt interessant genoeg om er een studie van te laten maken die binnenkort gepubliceerd zal worden 1). Slechts de bevindingen met betrekking tot de verklaring van het Japanse succes licht ik er hier uit.

In de eerste plaats blijken zich, wanneer men de automarkt in prijs- en grootteklassen verdeelt, tussen 1970 en 1980 grote verschuivingen te hebben voorgedaan tussen de aandelen van de respectieve klassen. Daarbij werd rekening gehouden met de prijsstijgingen van de wagens en werd de indeling in prijsklassen vergeleken met de indeling in klassen volgens de cilinderinhoud. Onmiskenbaar is de trend naar grotere, duurdere en meer comfortabele auto's geweest. Bij een indeling in vijf prijsklassen is het aandeel van de beide laagste klassen teruggegaan van respectievelijk 35 en 46% in 1970 naar 3 en 10% in 1980. Het aandeel van de derde klasse liep van 14% op naar bijna 40% in 1980 en dat van de beide hoogste klassen samen, van nog geen 4% in 1970 naar 46,5% in 1980! Een radicale omwenteling in de automarkt dus. Bij vergelijking van deze

algemene marktverschuiving met de verschuivingen in het aanbod van de 16 leidende automobielenondernemingen (die te zamen 80% van het markt totaal hebben) blijkt dat de algemene regel opgaat dat die aanbieders die in (een) teruggaande klasse(n) vertegenwoordigd waren in 1970, en daar niet of laat uit zijn overgestapt, op de in marktaandeel toenemende klassen forse verliezen in marktaandelen hebben opgelopen. Zo hadden bij voorbeeld Citroën en Fiat in 1970 nog meer dan 90% van hun verkopen in de laagste cilinderklasse (minder dan 1.000 cc.) en in 1975 nog 50% of meer in die klasse, toen in de totale automarkt deze percentages reeds naar respectievelijk 32 en 24 waren gezakt. Beide auto-concerns hebben deze trage reactie met een halvering van hun marktaandeel moeten bekopen. Omgekeerd zijn de Japanse autofabrikanten juist overwegend in de middenklassen gepenetreerd toen zij in de jaren zeventig op de Nederlandse markt verschenen en zijn met de markt mee geëvolueerd toen de prijs- en grootteklassen na 1974 hoger opgeschoven. Honda bij voorbeeld leverde in 1970 nog 100% van zijn aanbod in de laagste cilinderklasse, maar reeds vijf jaar later 100% in de middenklassen (1000 - 2000 cc.). Eenvoudig leveren wat de consument wil hebben, dat is het eerste punt.

In de tweede plaats heeft de Japanse penetratie ook te maken met het relatief grote aantal merken dat met elkaar rivaliseert om de gunst van de consument. In de jaren zeventig vestigden zich achter elkaar vijf auto-ondernemingen uit Japan te midden van de leidende aanbieders (80%) op de markt, terwijl de andere naties slechts één (Italië, Verenigd Koninkrijk, Zweden, West-Duitsland) of twee (Verenigde Staten, Frankrijk) onafhankelijke ondernemingen behielden, als als men even afziet van de grote en dure merken in de vijfde prijsklasse, waarin de Europese ondernemingen sterk vertegenwoordigd waren, maar welke klasse, ondanks groei, toch slechts 17% van het totaal in 1980 omvatte.

Terwijl het fusie- en overnameproces bij de Europese merken opruiming hield zodat het aanbod versmald werd, breidden de Japanners het assortiment uit door toetreding. Dat dit geen opzet was, maar het gevolg van de concurrentie in Japan zelf, blijkt uit het feit dat de Japanse merken na toetreding tot de markt tot bepaalde marktaandeelpercentages groeiden en daarna stagneerden. Dat was zo voor Datsun sinds 1972, voor Toyota sinds 1973, en voor Mazda sinds 1977. Alleen Mitsubishi heeft tot op heden een ononderbroken groei van het marktaandeel te zien gegeven (tot 4,8% in 1980), maar dit merk werd dan ook het laatst op de markt geïntroduceerd (1975). De spectaculaire groei van het totale Japanse aandeel is derhalve niet toe te schrijven aan het voortdurende succes van individuele merken, maar aan de cumulatieve ervan. De Japanners concurreren niet alleen met Amerikaanse en Europese auto's, maar eveneens onderling. Er is dus niet zoiets als een Japanse mythe die zegt dat alles wat „Japan Incorporated” doet, goed loopt. Integendeel, er zijn stagnerende Japanse ondernemingen naast expanderende, zoals er ook expanderende Europese

ondernemingen zijn naast stagnerende. Het verschil is dat er te weinig expanderende Europeanen zijn, terwijl er ook te veel Europese merken teruggang vertonen. De laatste zijn de fuseerders, vaak met een dominerende positie in de thuismarkt en een weinig alerte marktpolitiek.

Een derde factor in het Japanse optreden was de dealerpolitiek. Er zijn in Nederland relatief veel multidealers, d.w.z. dealers die meer dan één merk voeren, hoewel de automobielenproducenten dat niet graag zien. De reden is de lage concentratiegraad van de autoverkoop, waardoor de zeggenschap over de dealer beperkt wordt. Pogingen tot beheersing en verticale integratie zijn er overigens genoeg en de druk om de dealer verantwoordelijk te stellen voor een groter marktaandeel als het merk slecht loopt is eveneens aanwezig. De Japanners hebben aangetoond dat het probleem daar niet zat. Immers:

- a. zij zijn veel multi-dealerrelaties aangegaan;
- b. zij hebben een politiek van intensieve distributie gevoerd, door naar verhouding veel dealers aan te stellen;
- c. zij hebben nogal wat dealers van slecht lopende Europese en Amerikaanse merken overgenomen, tot profijt van beide partijen.

Naast de mythe van „Japan Incorporated” bestaan er ook nog mythen rond de Japanse prijsontersbieding, en de reclame-intensiteit. Was het zo dat de Japanse auto's in het begin der jaren zeventig goedkoop te noemen waren, sinds jaren stijgen hun wagens even hard in prijs als de succesvolle Amerikaanse en Europese merken. Hoe beter de auto verkoopt, hoe meer hij in prijs stijgt: dat gold in de jaren zeventig zowel voor Europese als Japanse auto's. De slecht gaande merken werden daarentegen relatief goedkoper, maar dat kon ze blijkbaar niet redden. Er blijkt ook niet dat de Japanners meer reclame maken dan de niet-Japanse merken.

Vat men het bovenstaande samen dan blijkt de gevoerde marktpolitiek (leveren wat de consument wenst tegen een door hem gewaardeerde prijs, via intensieve distributie) doorslaggevend geweest te zijn, maar let wel, een zodanige marktpolitiek wordt afgedwongen door een levendige concurrentie in en buiten Japan. Dié Europese autofabrikanten die nu al tien jaar bezig zijn met overnemen, fuserefr, steun ontvangen, en geprotegeerd worden door hun overheden, werken zich daarentegen steeds verder in het moeras. Zij verleren het om naar hun laatste opdrachtgever, de consument, te zien. En de overheden die al maar geld in hun autobedrijven steken (waaronder de Nederlandse) hebben een gat in hun hand: zij zijn niet wijs want waarom zouden zij het beter weten dan de consument? En zo te het al beter weten, wat helpt dat?

H. W. de Jong

1) H. W. de Jong en C. J. P. de Boer, *Competition and concentration in the passenger car market of The Netherlands. Structure, conduct and performance during the seventies*, Brussel, 1981.