

Veranderingen in de structuur en de concurrentieverhoudingen op de Nederlandse personenautomarkt

C. J. P. DE BOER *

Sinds het midden van de jaren zestig is met succes een aantal nieuwe, hoofdzakelijk Japanse automerken op de Nederlandse markt gebracht. De oligopolistische marktstructuur bood de bestaande aanbieders kennelijk onvoldoende bescherming tegen deze toetreders. In dit artikel worden een beschrijving en analyse gegeven van de ontwikkeling van de Nederlandse personenautomarkt in de periode 1955-1980 met de nadruk op de periode 1970-1980 1). De sindsdien opgetreden ontwikkelingen zijn zoveel mogelijk verwerkt. Aandacht wordt ook geschonken aan de verschillende instrumenten waarmee de concurrentiestrijd op de Nederlandse personenautomarkt is gevoerd.

De wereld-automarkt

De Europese en Amerikaanse auto-industrie wordt sinds het einde van de jaren zestig geconfronteerd met een sterk afnemende groei in de verkopen. Deze daling van het groeitempo van de binnenlandse afzet dwong de tot midden jaren zestig hoofdzakelijk nationaal georiënteerde autoproducenten tot vergroting van hun exportinspanningen (zie tabel 1). Dit proces, waarin alle op dat moment leidende ondernemingen meededen, leidde tot de interpenetratie op voorheen onbetwiste nationale markten. De uitzondering was Japan, dat door zijn marktstructuur en importrestricties de nationale markt vrijwel volledig af wist te schermers voor de import van personenauto's.

Sinds 1978 is sprake van een absolute daling in de verkopen. De reacties op deze ontwikkelingen liepen uiteen. De Amerikaanse en Europese autoproducenten trachtten in de jaren zeventig door fusie, overname en versterkte samenwerking hun positie te handhaven, evenwel zonder noemenswaardig resultaat.

In dezelfde periode (1970-1980) nam het aantal merken van Japanse origine toe. Maar naarmate het aantal Japanse merken toenam, stagneerden of daalden de marktaandelen van de „gevestigde” Japanse automerken. De reactie van de Japanse ondernemingen werd gekenmerkt door toenemende rationalisatie en automatisering aan productiezijde. Daarmee bleven zij vooralsnog de Europese en Amerikaanse ondernemingen, die hun inspanningen tot voor kort sterk richtten op fusie, overname en samenwerking, een stap voor. Maar aan een afzetcrisis voor de Europese en Amerikaanse merken ontkwamen in 1981 ook de Ja-

pense merken niet. De afzetcrisis van de laatste jaren is deels een gevolg van een naar verzadiging tenderende automarkt, deels van een stagnerende economische groei.

De Nederlandse automarkt

Nederland kent traditioneel nauwelijks een eigen autoindustrie; de enig overlevende autoproducent is Volvo Car, die grotendeels op de been gehouden wordt door omvangrijke overheidssteun. Van de verkochte personenauto's in Nederland werd in 1977 97,5% geïmporteerd.

In een aantal opzichten is de Nederlandse automarkt uniek en aantrekkelijk als springplank naar de Europese automarkt 2). Er zijn geen tegen bepaalde landen of merken gerichte protectionistische maatregelen 3). Er bestaat een zeer dicht distributie- en servicenetwerk, in tegenstelling tot een aantal andere landen in Europa. De concentratie van marktaandelen is laag en er is sprake van een zeer gedifferentieerd aanbod in alle marktsegmenten, waardoor de consument veel vergelijkingsmogelijkheden heeft. De producent moet derhalve terdege rekening houden met zijn concurrenten in een zelfde marktsegment.

Ontwikkeling van de verkopen

De autoverkopen in Nederland zijn na de tweede wereldoorlog in een snel tempo toegenomen van 60.000 in 1955 naar 585.000

Tabel 1. Ontwikkeling van de marktaandelen van buitenlandse merken in een aantal landen, in procenten van de nieuwe registraties

Land	1958	1965	1968	1970	1973	1974	1975	1976	1977
Verenigde Staten.....	9,3	6,1	10,5	14,7	15,2	15,7	18,2	14,7	18,5
Japan.....	—	—	1,0	0,7	1,1	1,7	1,6	1,8	1,8
West-Duitsland.....	10,4	11,3	20,4	22,5	25,9	26,7	24,9	21,7	22,8
Frankrijk.....	1,4	14,9	21,4	19,8	20,8	17,9	20,3	22,9	22,2
Italië.....	4,2	11,7	15,2	27,7	27,8	33,2	37,4	37,4	45,4
Verenigd Koninkrijk.....	2,5	5,1	8,3	14,3	27,4	27,8	33,2	37,4	45,4
Zweden.....	—	—	59,0	56,4	57,2	62,4	64,5	66,1	—
Nederland.....	—	—	—	—	94,6	95,0	96,2	96,8	97,5

Bron: H. Kox. *De personenauto-industrie*, Tilburg, 1981, aangevuld met cijfers voor Nederland.

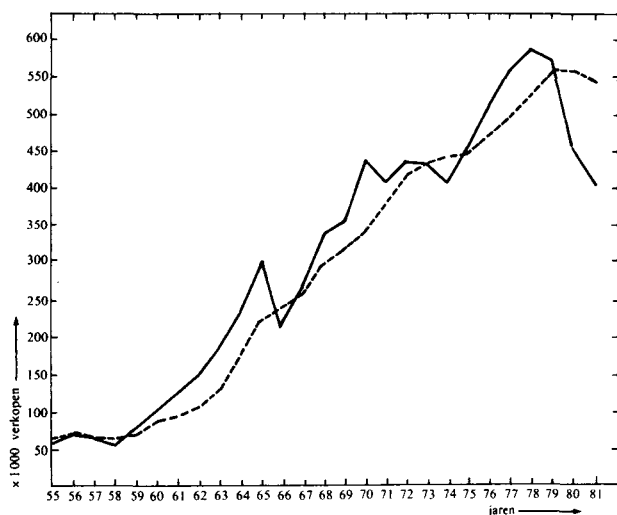
* De auteur dankt prof. dr. H. W. de Jong en drs. R. Hengeveld voor hun kritische opmerkingen bij het concept voor dit artikel.

1) Zie ook 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*, Commission of the European Communities, Brussel, 1981.

2) Mitsubishi vestigde om deze reden haar hoofdkwartier voor Europa in Rotterdam (*Het Financieel Dagblad*, 6 februari 1980) en Chrysler gebruikte Nederland voor de Europese introductie van zijn K-car (*Management Plus*, 10 september 1980). Nissan Motors (producent van Datsun) overweegt de Haarlemmermeer als vestigingsplaats voor een distributiecentrum van Datsunonderdelen voor Europa en het Midden-Oosten (*NRC Handelsblad*, 15 mei 1982).

3) Dit afgezien van de EG-importheffing die momenteel 10,8% bedraagt.

Figuur 1. Ontwikkeling van de verkopen van personenauto's in Nederland

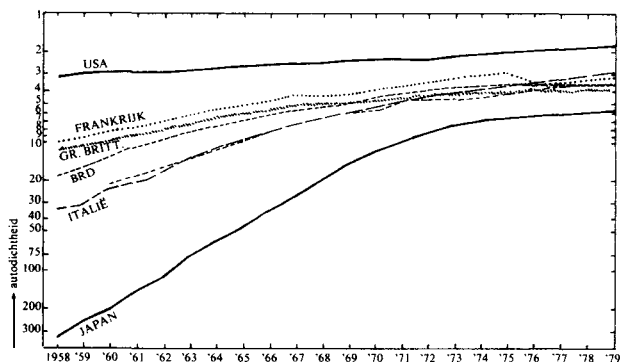


De met - - - gemarkeerde lijn is het vijfjaars voortschrijdend gemiddelde.

Bron: zie voetnoot 1.

in 1978 (zie figuur 1). Sindsdien dalen de jaarlijkse autoverkopen fors. In 1981 zijn ongeveer 390.000 personenauto's verkocht, en in het eerste kwartaal van 1982 zijn zelfs 8 percentagepunten minder auto's verkocht dan in het eerste kwartaal van 1981. De autodichtheid — algemeen gedefinieerd als het aantal inwoners per auto — is van 40 in 1955 gedaald tot 3,3 in 1980 (zie figuur 2). Evenals in andere ontwikkelde landen neemt de neerwaartse groei van de autodichtheid sinds enkele jaren duidelijk af.

Figuur 2. Autodichtheid 1958-1979 (aantal inwoners per personenauto)

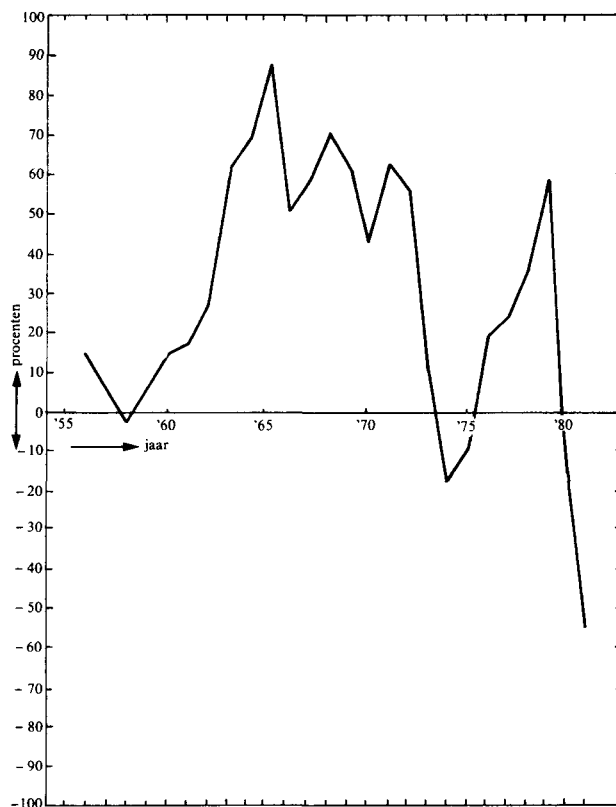


Bron: H. Kox, *De personenauto-industrie. Tendenties tot verplaatsing van productie naar periferie landen*, Tilburg, 1981. Aangevuld met cijfers verkregen uit RAI-publikaties.

Dit verschijnsel en de afnemende groei — sinds een aantal jaren zelfs een absolute daling — in de autoverkopen wijst op een markt die verzadigd raakt. De vervangingsaankopen gaan dan de nieuwe aankopen overheersen 4). De nieuwe aankopen zijn de verkopen aan degenen die voor de eerste maal een personenauto aanschaffen. Een stijgend percentage vervangingsaankopen van het totaal betekent een ruimer aanbod op de tweede-handsmarkt, wat via lagere prijzen zowel de nieuwe als de vervangingsvraag drukt. Bovendien was de relatief goedkope Japanse auto een concurrent voor de ingeruilde Europese middenklasser met als gevolg dat de vraagprijs voor gebruikte personenauto's onder druk kwam te staan. In 1980 was zelfs sprake van een gemiddelde prijsdaling van gebruikte auto's met 20% 5).

Op basis van de verkoopontwikkeling in figuur 1 kunnen globaal drie perioden worden onderscheiden waarin sprake was van een continu en hoog groeitempo in de autoverkopen:

Figuur 3. Jaarlijkse procentuele groei van het aantal nieuw geregistreerde personenauto's (Vijfjaars voortschrijdend gemiddelde met 1955 als basisjaar)



1958-1965; 1966-1970; 1974-1978. Uit de vijfjaarlijkse groei-percentages met 1965 als basis komt heel duidelijk de neergaande groei van de verkopen sinds 1965 tot uiting (figuur 3). Deze trend is onderbroken door een korte maar hevige opleving tussen 1974 en 1978.

In de eerste periode overheersten de Europese en Amerikaanse merken. Er was sprake van een sterke marktconcentratie; ruim 80% van de markt (in aantallen personenauto's) was in handen van acht merken. De resterende 20% was verdeeld over ruim zestig merken, waarbij de merken in de hogere prijsklassen overheersten (BMW, Mercedes, Volvo). Ford, Opel, Volkswagen en Fiat waren de belangrijkste merken met in 1964 te zamen bijna 55% van de Nederlandse markt.

De tweede periode (1966-1970) kenmerkte zich door een sterke penetratie van Japanse merken. Zij hadden, niet zozeer door hun individuele marktaandeel, als wel door hun aantal in 1970 al ruim 3% van de Nederlandse markt veroverd (Toyota, Datsun, Mazda, Honda). Tegelijkertijd daalde de concentratiegraad 6). De grootste vier merken hadden in 1970 nog maar 45% van de Nederlandse markt in handen (Opel, Ford, Fiat, Volkswagen). Opel handhaafde zijn positie. Ford en Fiat in mindere mate. Volkswagen daarentegen moest een groot marktaandeel prijsgeven — een daling met 30% met als belangrijkste reden het te lang vasthouden aan het „kever“-model, dat in die jaren niet meer beantwoordde aan de sterk gedifferentieerde vraag. De Japanse merken wisten hun aandeel in de periode 1970-1972 te verdrievoudigen ten koste van vooral de Europese automerken. Het aandeel van de vier grootste merken daalde daarmee tot 42,9% (Opel, Fiat, Ford en Simca). Volkswagen raakte wederom

4) Volgens schattingen van de RAI (Vereniging van automobielimporteurs) en de Bovag (Bond van Garagebedrijven) is reeds meer dan 70% van de aankopen vervangingsaankopen.

5) *de Volkskrant*, 17 februari 1981.

6) De concentratiegraad is het marktaandeel van de n grootste ondernemingen (C_N). Meestal hanteert men de C_4 .

een derde van zijn marktaandeel kwijt en wist pas in 1974 door de introductie van de „Golf” de neergaande trend in het marktaandeel te stoppen. Europese merken die hun positie voortdurend verbeterden waren in deze periode Renault en Peugeot. Dit kan grotendeels verklaard worden uit hun relatief sterk gedifferentieerde aanbod met de nadruk op kleine modellen.

In de derde periode, 1974–1978, trad een versnelling op in de groei van de autoverkoop, die zich zowel qua aantal merken als marktaandeel concentreerde bij de Japanse merken. Tussen 1972 en 1978 verdubbelden de Japanse merken hun marktaandeel tot bijna 20%, waarbij de laatst geïntroduceerde merken het snelst groeiden (Mazda, Honda en Mitsubishi). Fiat en Simca kregen na 1973 te maken met een dalend marktaandeel, met als gevolg dat Fiat in 1974 en Simca in 1977 hun plaats in de top kwijtraakten. Het gestaag stijgende marktaandeel van Renault resulteerde in 1974 in een vierde plaats en in 1976 in een derde plaats onder de grootste merken, die sindsdien bleef gehandhaafd. Opel en Ford wisten hun positie na een korte inzinking in het midden van de jaren zeventig te herstellen. Het marktaandeel van Peugeot schommelde in de jaren zeventig rond 6,5%. In 1980 zakte Peugeot onder invloed van toenemende concurrentie van Datsun, Toyota en Honda naar een achtste plaats.

Na 1978 stootten de Japanse merken door tot een marktaandeel van 26,4% in 1980. Dat was een voorlopig hoogtepunt, want sindsdien daalde het Japanse aandeel, hoewel een aantal nieuwe merken terrein winnen (Isuzu, Subaru en Daihatsu). In 1981 bedroeg het Japanse aandeel op de Nederlandse markt nog maar 23,5% en in het eerste kwartaal van 1982 lag hun marktaandeel ruim 6 percentagepunten lager dan in de overeenkomstige periode van het jaar daarvoor.

Uit dit overzicht blijkt dat alleen Opel en Ford zich sinds 1970 bij de grootste vier merken hebben kunnen handhaven, zij het voor Ford ten koste van een aanzienlijk marktaandeel. De belangrijkste nieuwkomer bij de top-vier is Renault, van nummer 6 in 1970 naar nummer 3 in 1980. Bij de top-tien zijn de verschuivingen nog groter. Sinds 1970 zijn hieruit Simca (nu Talbot geheten), Daf (nu Volvo Car), Austin (British Leyland) en Fiat verdwenen. Daarentegen treffen we in 1981 vijf Japanse merken aan bij de top-tien, waarvan er echter eind maart 1982 nog maar drie op deze ranglijst voorkomen. Dit alles duidt op een levendige concurrentie en zou steun kunnen geven aan de conclusie dat de marktmacht van de leidende producenten betrekkelijk beperkt is. Wij zullen deze conclusie trachten te toetsen met behulp van indices als de marktfluiditeit, de concentratiegraad en het prijsverloop.

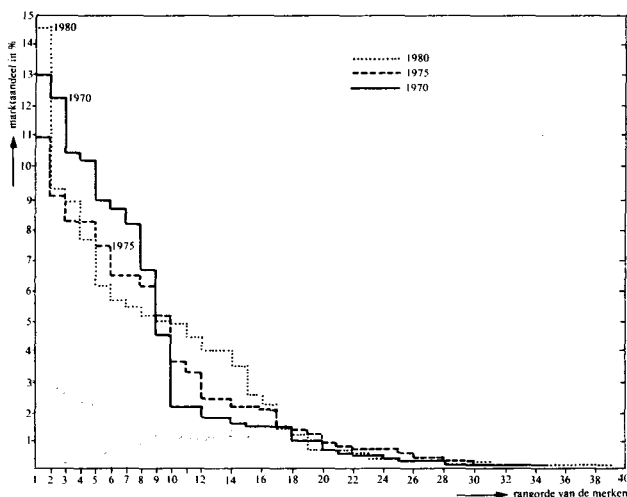
Concurrentie-intensiteit

Door berekening van de marktfluiditeit krijgen we een beeld van de ontwikkeling van de concurrentiestrijd⁷⁾. Daartoe worden de werkelijke veranderingen tussen twee tijdstippen in de marktaandelen van de grootste ondernemingen gemeten ten opzichte van de grootst mogelijke veranderingen. Deze verhouding levert een percentage op dat varieert tussen 0% (stabile verhoudingen) en 100% (volledige instabiliteit)⁸⁾.

Voor de automarkt in Nederland varieerde de marktfluiditeit binnen 80% van de markt (in aantallen stuks) van 4% in 1966–1967 via 9% in 1969–1970 en 7% in 1974–1975 tot 6% in 1980–1981. Minimumwaarden werden berekend in 1971–1972 en 1977–1978 van respectievelijk 4% en 3%.

Afgezien van de topwaarden in 1969–1970 (introductie van de eerste Japanse merken in ons land) blijkt dat met name in de periode 1972–1978 sprake was van een tamelijk grote concurrentie-intensiteit: van het ene jaar op het andere blijkt circa 7% van

Figuur 4. Merken gerangschikt volgens hun marktaandeel in de automarkt in Nederland



de marktaandelen van de ondernemingen in andere handen over te gaan. In deze periode versterkten de Japanse merken hun positie op de Nederlandse markt en was er sprake van een eveneens sterk wisselend groeitempo van de verkopen (zie figuur 3). Na 1978 neemt de marktfluiditeit onder de grootste merken weer toe. Op de vraag welke middelen in de concurrentiestrijd de belangrijkste rol speelden, kom ik later terug.

Concentratie en deconcentratie van marktaandelen

De richting waarin de concentratiegraad zich ontwikkelt, is een van de indicatoren die informatie verschafft over de marktstructuur. De ontwikkeling in de concentratiegraad kan worden geïllustreerd aan de hand van tabel 2 en figuur 4. Daaruit blijkt dat de concentratie tot 1975 afneemt, wat vooral ten goede komt aan de relatief kleine merken (marktaandeel < 5%). Van 1975 tot 1980 neemt de concentratie onder de grootste drie merken weer toe. Dit geldt eveneens voor de merken met in 1975 een marktaandeel kleiner dan 5% en groter dan 1,5%. Deze concentratie en deconcentratie gaat ten koste van de marktpositie van de merken met de rangnummers 4 tot en met 9 en hoger dan 16.

Een andere, wellicht veelzeggender indicator voor de mate van (de)concentratie is het aantal merken met een marktaandeel > 3%. Behoorden in 1965 nog slechts zeven merken tot deze groep, in 1980 was dit aantal verdubbeld tot 14, waarvan vijf Japanse merken en twee Europese merken (Peugeot en Volvo, de laatste mede door de inlijving van de Daf-personeelwagendivisie).

Tabel 3. Concentratiegraad op concernniveau, aantal verkochte auto's in procenten van de totale verkoop

	1967	1970	1975	1979	1980
C ₁	16,1	15,0	12,6	16,0	15,4
C ₂	30,3	28,1	24,4	31,6	28,6
C ₃	44,0	40,3	33,7	42,7	37,7
C ₄	56,8	51,3	42,6	51,6	46,5
C ₈	82,9	83,1	72,5	74,5	72,5

De richting van de ontwikkeling van de concentratiegraad op concern- en merkniveau verschilde tussen 1970 en 1980 niet: beide concentratiegraden daalden, zowel voor de vier grootste als

7) H. W. de Jong, *Dynamische markttheorie*, Leiden, 1981.

8) Uitgaande van de rangordening naar marktaandeel binnen 80% van de markt (in aantallen stuks) zijn de absolute verschillen in marktaandeel per merk tussen twee tijdstippen gecumuleerd en gewogen met de som van de marktaandelen van deze merken op de voor de meting gekozen tijdstippen.

voor de acht grootste merken, met minstens 10 percentagepunten. De merkconcentratie daalde het sterkst (zie tabellen 2 en 3). Kennelijk waren de fusies en overnemingen in de onderzochte periode in elk geval wat betreft de Nederlandse markt niet voldoende om het marktaandeel te handhaven en de penetratie van nieuwe merken te voorkomen.

Prijspolitiek

De intensiteit van de concurrentie kan niet alleen worden gemeten aan de marktfluiditeit, maar ook aan de prijsontwikkeling. De gemiddelde prijs van personenauto's vertoont een vrijwel continu stijgend verloop. Om twee redenen is deze maatstaf evenwel niet betrouwbaar als indicator voor het prijsgedrag. In de eerste plaats toonde in de afgelopen tien jaar de consument een steeds grotere voorkeur voor auto's uit de hogere prijsklassen (zie tabel 4) 9). In de tweede plaats zijn de genoteerde prijzen lijstprijzen. De werkelijke prijs kan door de hoogte van de inruilprijs en kortingen van deze lijstprijs afwijken 10).

In de jaren zestig ontwikkelden de prijzen zich nominaal vrij stabiel, in de jaren zeventig stegen de prijzen aanzienlijk sterker, maar niet voor alle merken in hetzelfde tempo. Personenauto's in de prijsklasse van f. 5.000–f. 9.000 verdubbelden de laatste tien jaar in prijs. Modellen die in 1969 nog f. 17.000 kostten, hadden in 1980 al lijstprijzen van f. 39.000. De verschillen in het tempo van prijsstijging zijn niet eenvoudig te verklaren. Uiteenlopende aanpassingen op het gebied van motorvermogen en uitvoeringen vormen naast verschuivingen in ruilvoeten, inflatie en belastingverhoging slechts partiële verklaringen voor de uiteenlopende prijsontwikkelingen van personenauto's. Daarom is het moeilijk vast te stellen in hoeverre er sprake is van prijsconcurrentie.

Beperken we ons evenwel tot de lijstprijzen van de individuele merken, dan blijkt dat de goedverkopende modellen van Opel, Ford, VW, Datsun en Honda relatief snel in prijs zijn gestegen, vooral na 1973. De sterkste prijsstijging vertoonden de merken in de hogere prijsklassen: Mercedes gevolgd door BMW, Volvo en Saab. Dit zijn de merken met vrijwel continu stijgende marktaandelen. Toenemende vraag, onder invloed van de consumentenvoorkeur voor auto's uit de hogere prijsklassen en een groter marktaandeel maakten het de leidende ondernemingen in dit marktsegment mogelijk steeds hogere prijzen voor hun producten te vragen. Merken zoals Daf, Fiat, Citroën en British Leyland verloren marktaandeel en lieten slechte resultaten zien of hadden afzetproblemen aan het eind van de jaren zestig ondanks de geringe prijsverhogingen in vergelijking tot de succesvolle merken.

Volgens een in 1981 verschenen studie was tot midden jaren zeventig in de VS zeer duidelijk en in West-Europa in mindere mate sprake van een systeem van „administered pricing” 11). Dit is een systeem waarbij één of meer leidende ondernemingen hun prijzen vaststellen op basis van de kosten bij een gemiddelde capaciteitsbezetting op langere termijn plus een normatief gesteld winstpercentage („target return rate”). In Europa is dit systeem moeilijker te doorzien door het bestaan van verschillende nationale valuta's. De Europese Commissie ziet overigens genoeg redenen om een onderzoek in te stellen naar de verschillen in de autoprijzen (vóór belastingen) in de onderscheiden lidstaten 12).

De voortdurende stijging van prijzen, ook op de Nederlandse markt en zelfs onder dalende economische groei bij onder druk staande marktaandelen, geeft steun aan de veronderstelling dat prijsconcurrentie in het afgelopen decennium, in elk geval tot 1978 voor de Europese en Amerikaanse merken van ondergeschikt belang is geweest 13). Het is evenwel niet onwaarschijnlijk dat de „economies of scale” althans bij de leidende ondernemingen zijn doorgevoerd, zodat de verhoging van de kosten van de produktiefactoren heeft doorgewerkt in de prijs.

Vraag is wat er is gebeurd in het gebied tussen lijstprijs en uiteindelijk door de koper betaalde prijs — onder invloed van inruilwaarde, kortingen en accessoires. Het aandeel van de vervangingsaankopen in de totale verkopen van personenauto's is steeds meer toegenomen. Om vijf nieuwe auto's te verkopen moeten er vier worden ingeruild of op de tweedehandsmarkt worden afgezet. In een naar verzadiging neigende automarkt is

het bieden van een hoge inruilwaarde een belangrijk middel om de afzet van nieuwe auto's te stimuleren.

In vergelijking met hun Europese en Amerikaanse concurrenten introduceerden de Japanners hun modellen begin jaren zeventig compleet en tegen relatief lage prijzen. Toen de Japanners midden jaren zeventig hun aandacht verbreedden naar de modellen in de hogere prijsklassen werden zij zelfs concurrenten voor de circa twee jaar oude ingeruide Europese en Amerikaanse middenklassers met als gevolg dalende prijzen op dit segment van de markt van gebruikte auto's 14). In de steeds groeiende markt, waarvan tot 1978 sprake was werd dit grotendeels gecompenseerd door de stijgende absolute verkopen. Van openlijke prijsconcurrentie lijkt tot deze datum, althans bij de grootste merken nauwelijks sprake te zijn geweest.

Deze indruk wordt bevestigd door insiders, die echter tegelijkertijd vermelden dat de korting als percentage van de omzet sterk is gestegen, het aantal verkoopacties is uitgebreid en de verkooppromotie werd geïntensiveerd. Dit duidt op een verkapte concurrentie waarvan inruilacties, kortingen en accessoires een belangrijk element vormen. Na 1978 zijn de absolute verkopen sterk gedaald. Sindsdien komt naast de concurrentievormen die al zijn genoemd de nadruk sterker te liggen op een intensieve persoonlijke benadering, zowel in de verkoop als in het werkplaatsonderhoud.

Niet-prijsconcurrentie

Was de prijsconcurrentie tot medio 1978 van ondergeschikt belang, dan doet zich de vraag voor wat de verklaring voor de instabiliteit van de marktaandelen in de afgelopen 10 à 15 jaren kan zijn. Produktdifferentiatie, verkooppromotie en distributiebeleid zijn eveneens middelen om de verkoop te stimuleren. Prijsconcurrentie is een veel agressiever marktbenadering en werkt vooral op korte termijn. Reacties op produktdifferentiatie daarentegen — in enge vorm: merken, modellen en uitvoeringen — werken aanzienlijk langzamer door, gezien de lange ontwerptijd (3–5 jaar). Bovendien is de uitwerking subtieler waardoor de resultaten van kwantitatieve onderzoeken moeilijk te interpreteren zijn.

De auto is ook reclame-intensiever geworden, vooral omdat deze politiek minder kostbaar is dan modelwijziging of differentiatie van produktkenmerken. De kleine merken besteden per procent marktaandeel meer aan reclame dan de grote merken Ford en Opel. Door deze ontwikkeling is de autobranche in Nederland sinds enkele jaren de grootste adverteerder met in 1980 bijna f. 100 mln.

Met behulp van een rangcorrelatiecoëfficiënt is het mogelijk om een indruk te krijgen van het verband tussen reclame-uitgaven en marktaandeel 15). Dit levert als resultaat voor het jaar 1978 een rangcorrelatie van 0,84. Dit is hoog wanneer we deze waarde zetten naast de maximale waarde +1 (volledige correlatie). Tussen 1978 en 1980 daalde de rangcorrelatie naar 0,62. Deze daling vormt de uitdrukking van het feit dat ondanks gelijkblijvende verhoudingen in de bestedingen aan reclame de Japans merken hun marktaandeel sterk wisten te verbeteren ten koste van een aantal Europese merken; klaarblijkelijk is in deze periode de rol van reclame niet van doorslaggevende betekenis geweest in de concurrentieverhoudingen.

9) In 1970 kocht minder dan 5% van de kopers een auto boven de f. 13.000. In 1980 was dit percentage, rekening houdend met het feit dat dezelfde auto in 1980 meer dan f. 17.000 kostte, al opgelopen tot ruim 45%.

10) De lijstprijs is de prijs zoals deze door de importeur wordt vastgesteld en gepresenteerd als officiële verkoopprijs.

11) H. Kox, *De personenauto-industrie*, Tilburg, 1981, blz. 52.

12) RAL, *Rai-actueel*, nr. 16, 1982.

13) Dit zou in overeenstemming zijn met de veronderstelling van De Jong, die stelt dat prijsconcurrentie op de grens van rijpheids- en stagnatiefase minder efficiënt wordt, omdat de prijselasticiteit van de vraag dan inmiddels is afgenomen. H. W. de Jong, *Dynamische markttheorie*, Leiden, 1981, blz. 111.

14) *de Volkskrant*, 17 februari 1981.

15) Toegepast is de rangcorrelatie-coëfficiënt van Spearman. Bron: H. Rijken van Olst, *Algemene statistiek*, Assen, 1974, blz. 195.

Het aantal modellen binnen 80% van de Nederlandse markt is van 1970 tot 1979 toegenomen van 83 naar 119 en het aantal merken binnen deze groep van 9 naar 13. De productdifferentiatie is dus toegenomen. Dat spreekt niet alleen uit het aantal modellen en de omvang van de reclame-uitgaven maar ook uit de inhoud van reclame, waarin steeds vaker naast de lijstprijs wordt gewezen op andere aspecten zoals uitvoeringen, service en extra accessoires. Al dan niet imaginaire differentiaties, zoals brandstofverbruik, onderhoud, service, veiligheid en levertijd, krijgen eveneens meer nadruk in de verkooppromotie.

Om de reactiesnelheid op de productdifferentiatie te vergroten en daarmee de omloopsnelheid, passen de autoproducenten nog een aantal andere methoden toe, namelijk: verkorting van de modelcyclus van 3 naar 2 jaar en geplande veroudering (16).

Het distributiebeleid heeft een veel zwaarder accent gekregen onder de niet-prijsconcurrentiefactoren. Tussen 1960 en 1980 is het aantal dealers in Nederland toegenomen van 1.340 naar 4.280. Ruim 80% van deze toename vond plaats in een periode met sterk stijgende verkopen. Exclusiviteit bij de verkoop is een belangrijk middel in de concurrentiestrijd. Met een verzadigd rakende markt en een afnemende concentratiegraad zijn steeds minder merken in staat de exclusiviteitseis — verkoop van slechts één merk — bij het dealerschap te handhaven. Japanse merken die hier penetreerden konden daarvan profiteren door multidealerschappen aan te gaan en dealers van slechtlopende merken een eigen franchisecontract aan te bieden. Belangrijk element in de Japanse distributiebeleid is het grote aantal dealers in vergelijking tot de gevestigde grote merken. Ook de kleine merken in de hogere prijsklassen bedienen zich van een relatief groot aantal dealers om hun verkooppromotie te ondersteunen.

Marktaandeel en cilinderinhoud

De afzet ingedeeld in cilinderinhoudklassen laat zien dat de voorkeur van de consument is verschoven naar modellen met een grotere cilinderinhoud (tabel 4). „Upgrading” — het op de markt brengen van personenauto's met sterkere motoren, luxueuzer uitvoering, meer uitvoeringen en meer accessoires — is een politiek waarmee kopers in een naar verzadiging neigende markt gestimuleerd worden sneller tot vervanging over te gaan.

De producenten die de marktverzadiging niet tijdig onderkennen en niet tijdig meedingen in het proces van „upgrading” hebben, naar blijkt uit het onderzoek met betrekking tot de Nederlandse markt, marktaandeel moeten inleveren. Voorbeelden hiervan zijn Citroën, Fiat, Daf, Simca en Volkswagen, waarbij de merken die zich het langst bleven concentreren op de laagste prijs- en cilinderinhoudklassen het grootste marktaandeel kwijt raakten.

Tabel 4. De verkopen ingedeeld naar cilinderinhoudklasse, in procenten van de totale verkoop

	1970	1975	1979	1980	1981
Kleiner dan 1.000 cc	32	24	5	4	7
1.000–2.000 cc	66	73	77	81	80
Groter dan 2.000 cc	2	3	18	15	13

Bron: zie voetnoot 1, aangevuld met recente gegevens op basis van CBS-cijfers.

De Japanse merken daarentegen penetreerden in het begin van de jaren zeventig met modellen in de 1.000–2.000 cc-klasse en concentreerden zich aanvankelijk op de middenprijsklassen met kleine, relatief goedkope auto's. Midden jaren zeventig stootten zij evenwel met succes door naar de hogere prijsklassen met auto's met een grotere cilinderinhoud, waarvoor op dat moment nog groeikansen bestonden. Tot dat moment opereerden daar maar een beperkt aantal merken, die ieder een specifiek marktsegment hadden.

Een van de belangrijkste oorzaken van het omslaan van de stijging in het Japanse marktaandeel is een toenemende vraag naar kleine zuinige auto's; de belangrijkste Europese en Amerikaanse merken houden daar sinds kort in hun modellenpolitiek rekening mee. Een aantal belangrijke Japanse merken (Datsun, Mitsubishi en Mazda) zijn zich sterker gaan concentreren op de > 2.000 cc-klasse. Hun marktaandelen zijn daardoor relatief gedaald.

Het succes van de Japanse merken

De belangrijkste verklaring voor het succes van de Japanse merken in de eerste helft van de jaren zeventig moet worden gezocht in hun sterke produktiviteitsgroei, relatief lage nominale uurlonen en voor een deel in de goedkope yen. Daardoor konden zij zich een prijsvolgend gedrag veroorloven en kregen ze, mede door relatief lage pechcijfers een image van een goedkoop, goed en betrouwbaar product (17).

Het streven naar een hoge arbeidsproductiviteit vormde in het begin van de jaren zeventig een belangrijk onderdeel van de marktstrategie van de Japanse merken. Zij specialiseerden zich op een beperkt marktsegment (weinig modellen, prijsklassen en cilinderinhoudklassen). Datsun, Toyota en Honda concentreerden hun modellen vrijwel geheel in de klasse 1.000–2.000 cc en in de prijsklasse f. 6.000 tot f. 9.000 (1970). Sinds het midden van de jaren zeventig verbreedden de Japanse merken hun modellenpolitiek naar personenauto's in de hogere prijsklassen met een grotere cilinderinhoud. Daarmee versterkten zij in dit marktsegment de concurrentie voor de Europese en Amerikaanse merken.

In de loop van de jaren zeventig werd de manoeuvreerruimte voor de Japanners evenwel aanzienlijk kleiner: de yen steeg sterk in koers en de nominale uurlonen waren al in 1974, op de VS en West-Duitsland na, de hoogste onder de autoproducerende landen. De arbeidsproductiviteit in de Japanse auto-industrie kan echter nog niet worden geëvenaard door de andere autoproducenten. Het succes van de Japanse merken steunt mede op de hechte arbeidsorganisatie, de versneld ingevoerde automatisering en de nadruk op de toelevering van onderdelen uit andere bedrijven (18).

Fusie, overname en samenwerking

Om na de tweede wereldoorlog aan de toenemende vraag te kunnen voldoen en het marktaandeel te vergroten vonden verschillende fusies en overnemingen plaats (British Leyland ontstond uit 12 merken, Volkswagen uit 3, Fiat uit 4). De fusies en overnemingen in deze periode zijn wellicht het beste te karakteriseren als expansief coöperatief gedrag. Toen de Europese markt verzadigd raakte en de concurrentie op de nationale markten toenam werd het coöperatieve gedrag defensiever van aard. De begin jaren zestig opkomende Japanse producenten stelden zich agressiever op en concurreerden niet alleen onderling maar eveneens met Europese en Amerikaanse merken. De fusies en overnemingen die sindsdien hebben plaatsgevonden, waren hoofdzakelijk bedoeld om te overleven (Peugeot-Citroën-Talbot; Volvo-Daf).

Naast dit proces van horizontale concentratie is er sprake van steeds meer verticale integratie, met name voorwaartse integratie naar de afzetmarkt door de overname van importbedrijven. Daarmee trachtten de producenten een grotere greep te krijgen op het verkoopbeleid en de onder druk staande marktresultaten te vergroten of in elk geval te handhaven. De auto-importeurs gedragen zich, voor zover ze nog zelfstandig zijn, niet anders dan de autoproducenten, want ook hun resultaten staan onder druk. Bovendien moeten zij zich verweren tegen autoproducenten die hen willen overnemen. Volkswagen, Fiat en Peugeot deden daartoe al eerder pogingen maar slaagden er toen niet in de import over te nemen (19).

16) Tussen de perioden 1957–1967 en 1969–1976 daalde de gemiddelde levensduur van personenauto's met 1 jaar tot 9 jaar. Zie Veerman en de Wolf, De levensduur van personenauto's, ESB, 3 januari 1979.

17) *Het Financieel Dagblad*, 29 juli 1980.

18) H. Kox, op cit., blz. 194. Herman noemt twee elementen uit de Japanse industriële organisatie die het expansionisme en de progressieve oriëntatie ondersteunen: 1. hoge vaste arbeidskosten op grond van het traditionele en patriarchale systeem van „lifetime-employment”, 2. het enorme beroep op bankleningen en de hoge verhouding vreemd/eigen vermogen, die zware rente- en aflossingslasten met zich brengen. S. Herman, *Corporate control, corporate power*, Cambridge University Press, Cambridge, 1981, blz. 333.

19) *Financieel Economisch Magazine*, december 1978.

Met ingang van 1982 is Leonard Lang niet langer Fiat-importeur 20). Fiat neemt dan de import in eigen handen zonder het importbedrijf Lang over te nemen, wat duidelijk maakt dat voorwaartse verticale integratie door de importeur geen voldoende bescherming tegen overnemingen van de importactiviteiten door de autoproducent biedt. En in januari van dit jaar werd bekend dat de import en distributie van Peugeot in Nederland worden overgenomen door een dochteronderneming van de Peugeot-Citroën-Talbot-combinatie 21). De maatschappijen Talbot, British Leyland, General Motors, Ford, Citroën en Volvo hebben al veel eerder de import in Nederland in eigen handen genomen. Verder zijn sinds begin 1981 de importeurs van Mercedes en BMW door de respectieve fabrikanten ingelijfd. Tot voor enkele jaren streefden de Japanse merken geen voorwaartse verticale integratie na, maar sinds 1981 hebben onder meer Daihatsu, Datsun en Honda de importmaatschappij in Nederland geïntegreerd of zijn daarmee in een vergevorderd stadium 22).

Horizontale concentratie en verticale integratie leggen, voor zover zij in cijfers kunnen worden weergegeven, slechts een deel van de marktstructuur bloot. De afgelopen twee decennia laten een diversiteit aan samenwerkingsvormen (leveringscontracten, minderheidsdeelnemingen, gezamenlijke research en distributie, gezamenlijke onderdelenproductie) zien tussen Europese, Amerikaanse en Japanse ondernemingen 23). Het doel hiervan lijkt duidelijk: in een oligopolistische markt met potentiële concurrentie van nieuwkomers zijn nieuwe vormen van controle nodig. Daar horen naast de reeds genoemde methoden ook toe produktinvesteringen in elkaars belangrijkste afzetmarkten of het „lenen” van overcapaciteit, een werkwijze die onder andere de Japanse producenten succesvol toepassen 24). Tegen deze achtergrond bezien zal de roep om protectionistische maatregelen door de Europese en Amerikaanse producenten tegen de Japanse auto-import de interpenetratie in de afzetmarkten, vooral van Japanse zijde, alleen maar versterken.

De produktcyclus

In het voorgaande zijn enkele structuur- en gedragskenmerken van de automarkt beschreven. Vraag is in hoeverre deze factoren in een logisch verband kunnen worden geplaatst. De produktcyclustheorie vormt daarbij een hulpmiddel. Deze theorie heeft als centrale hypothese dat de groeicycli van producten een samenhang vertonen met structurele veranderingen 25).

De produktcyclus kan worden voorgesteld door de ontwikkeling van de omzet of — in de auto-industrie — door de aantallen verkochte stuks af te zetten op een tijdschaal. De lengte en de amplitude van deze curve zal per land, per periode en per produkt verschillen. De Jong deelt de groeicyclus in in een introductie-, een expansie-, een rijpheids- en een stagnatiefase.

De introductiefase kenmerkt zich door hoge toetredingsbarrières. De innovator heeft op grond van technologische en juridische toetredingsbarrières een monopolistische positie. In de autobranche loopt deze periode voor de Verenigde Staten en Europa bepaald niet synchroon. In Europa en ook voor ons land duurt zij waarschijnlijk tot het midden van de jaren vijftig 26). Aan het einde van de introductiefase neemt de winst per eenheid produkt door verbeteringen in het produkt en de produktietechnologie snel toe. In de expansiefase treedt een sterke marktgroei op. Door de steeds betere winstverwachtingen en dalende technologische barrières worden steeds meer concurrenten aangelokt om met een eigen produkt op de markt te komen. In deze fase is het produkt nog nauwelijks gedifferentieerd. Om aan de vraag te voldoen wordt de produktiecapaciteit sterk uitgebreid.

Tot het midden van de jaren zestig kende de wereldautomarkt een hoog groeitempo. Om aan de toenemende vraag te voldoen werden niet alleen de produktiecapaciteit uitgebreid maar vonden ook enige fusies en overnemingen plaats, die zoals gezegd grotendeels als coöperatief expansief gedrag beschouwd kunnen worden 27).

Naarmate de vervangingsvraag de nieuwvraag gaat overheersen ontstaat er overcapaciteit. Dit leidt aanvankelijk tot verhoogde concurrentie (lagere prijzen, meer kortingen), maar wanneer blijkt dat de markt zich niet herstelt, maken de betrokken ondernemingen onderlinge afspraken over marktaandeelen en prijzen, of respecteren elkaars marktpositie. Er is dan sprake van een geringe concurrentie-intensiteit, het coöperatieve gedrag overheerst. Lukt dit niet dan wordt getracht door middel van fusie, overname en samenwerking de marktpositie te handhaven. Toetreding door nieuwe ondernemingen wordt sterk bemoeilijkt doordat de verkoopinspanningen (reclame, distributie, promotie) steeds meer kosten vergen.

Zo zag de situatie er in het midden van de jaren zestig uit. De reactie van de autoproducenten was enerzijds meer produktdifferentiatie om daarmee nieuwe markten aan te boren. Dit is slechts een tijdelijke oplossing en gaat gepaard met hoge kosten van modelontwikkeling. Anderzijds trachtten de grote autoproducenten hun exportactiviteiten uit te breiden. Dit had tot gevolg dat de rivaliteit op zowel binnen- als buitenlandse markten toenam, met als belangrijkste middelen: prijsbeleid, produktdifferentiatie, verkoop promotie en distributiebeleid. Om nu te voorkomen dat de instabiliteit verder zou toenemen, kwamen steeds meer fusies, overnemingen en samenwerkingsverbanden tot stand. Het karakter hiervan bleek veel defensiever. Dit proces duurt nog steeds voort.

Bovenstaande kenmerken typeren de overgang van de expansie- naar de rijpheidsfase. Op grond van de produktcyclustheorie zou het aantal aanbieders in deze fase afnemen en het oligopolistisch karakter van de markt worden versterkt. De opkomst van de Japanse merken, uit een vrijwel volledig afgeschermd markt aan het einde van de jaren zestig en het begin van de jaren zeventig, doorkruiste dit beeld. Door lagere prijzen in een mindere ontgonnen marktsegment en de nadruk op de verkoop promotie en het distributiebeleid wisten zij in te breken in de hegemonie van Europese en Amerikaanse merken.

Wanneer we alleen kijken naar de afzet op de nationale markten dan blijken de produktcycli in de verschillende landen niet eender van vorm en lengte. In de Verenigde Staten is de rijpheidsfase waarschijnlijk al omstreeks 1950 bij een tamelijk lage autodichtheid (3,75) ingegaan. In Nederland is hiervan pas nu sprake, evenwel bij een nog lagere autodichtheid (3,3). En veel meer zal dit cijfer niet dalen, doordat Nederland in tegenstelling tot de Verenigde Staten — waar ook in de rijpheidsfase de autodichtheid nog verder is gedaald (figuur 2) — een verhoudingsgewijs goed ontwikkeld openbaar vervoer heeft.

Overcapaciteit op produktieniveau karakteriseert de stagnatiefase. Afbouwen van deze overcapaciteit, zo werd beweerd, is zonder ingrepen van buiten af niet haalbaar. Iedere autoprodu-

20) de *Volkskrant*, 4 februari 1981.

21) RAI, *Rai-actueel*, nr. 2, 1982.

22) RAI, *Rai-actueel*, nrs. 5, 8, 11, 14, 1982.

23) Enkele voorbeelden uit Japan:

- Mitsubishi neemt een aandeel in Honda en Isuzu sluit een samenwerkingsovereenkomst met Mazda;
- Nissan, fabrikant van Datsun bezit indirect een belang in Subaru;
- Daihatsu is een onderdeel van Toyota;
- Chrysler heeft belangen in de motorenfabriek van Mitsubishi en distribueert Mitsubishi-auto's onder eigen merknaam in de VS;
- General Motors bezit 1/3 deel van Isuzu, die onder de merknaam Opel auto's voor de Amerikaanse markt produceert.

Bron: Hamaker en Van de Werd, *Concentratie in de West-Europese auto-industrie*, VU-scriptie, Amsterdam, 1981.

24) Produktie van Honda's door British Leyland; Datsunfabricage samen met Alfa Romeo.

25) H. W. de Jong, op. cit., 1981.

26) Bovag, *Perspectiefonderzoek*, deel 4, Utrecht, 1981; H. Kox, op. cit., Tilburg, 1981, blz. 82.

27) H. W. de Jong en A. P. Jacquemin, *Markets, corporate behaviour and the state*, Den Haag, 1976, blz. 120.

cent zit gevangen in het prisoners dilemma en denkt: „laat de concurrent maar beginnen met het afstoten van capaciteit, dan kan ik mijn marktaandeel handhaven”. Nochtans is de voortdurende overheidssteun voor de noodlijdende auto-industrie geen stimulans geweest om de overcapaciteit weg te werken. Dit gegeven, naast de opkomende Japanse concurrentie, de verzadiging van de belangrijkste nationale markten en de onvoldoende aandacht voor de mogelijkheden van „upgrading” en de gevolgen van een dalende economische groei, hebben in de jaren zeventig voor *steeds meer* noodlijdende autoproducenten, importeurs en dealers gezorgd.

De dalende groei van het personenautobezit, de afnemende groei van de vraag en sinds 1978 zelfs een absolute daling, doen

veronderstellen dat er momenteel sprake is van de overgang van de rijpheids- naar de stagnatiefase. Aan de aanbodzijde reageren de producenten met versterkte produktdifferentiatie, meer nadruk op verkooppromotie en distributiebeleid. Dit gaat gepaard met grote inspanningen op reclamegebied. Onder deze omstandigheden nemen zowel de verticale integratie als de horizontale concentratie toe, enerzijds om concurrenten uit te schakelen, anderzijds om meer greep te krijgen op het distributieniveau om zodoende de kosten te drukken en de resultaten veilig te stellen. De overblijvende aanbieders kunnen dan slechts door middel van parallel prijsgedrag de stagnerende afzetontwikkeling compenseren.

Beide bewegingen, verticale integratie en horizontale concen-

tratie, hebben zich in de afgelopen tien à vijftien jaren voorgedaan. Dit heeft echter voor de meeste merken en concerns niet geleid tot een vergroting van het marktaandeel. Dit is onder meer een gevolg van de sterke interpenetratie op voorheen nationaal geïoriënteerde markten en komt voor wat betreft Nederland tot uiting in een dalende concentratiegraad (tabellen 1, 2, 3). De opkomst van de Japanse merken heeft dit proces versterkt.

De rijpheids- en stagnatiefase kenmerken zich eveneens door een vergrote belangstelling voor diversificatie naar andere sectoren. Enerzijds heeft deze ontwikkeling ten doel de risico's meer te spreiden. Anderzijds kunnen de geaccumuleerde kapitalen niet meer verantwoord in nieuwe capaciteit voor autoproduktie geïnvesteerd worden (28). Ook bij de grote importeurs en dealers manifesteert zich deze trend, vooral door diversificatie naar brancheverwante activiteiten, zoals carrosseriebouw, automatisering, onderdelenverkoop, autoleasing, financiering en groepsvervoer.

Deze beschrijving met behulp van de fasenindeling volgens de produktcyclustheorie laat in elk geval zien dat deze theorie als analytisch instrument bruikbaar is.

Conclusie: de wisselwerking van concurrentie en marktstrategie

Nederland vormt door het ontbreken van importbeperkende maatregelen en een lage concentratiegraad een belangrijke springplank naar de Europese markt. Toetredingsbarrières, met als belangrijkste factor schaalvoordelen in de productie en distributie, zijn in de praktijk niet onoverkomelijk gebleken. Met

steun van moedermaatschappijen, deelnemende partners, samenwerkingsovereenkomsten en overheden, onder meer in de vorm van financiën, kennis, onderzoek, onderdelentoelevering en het verschaffen van toegang tot distributiekkanalen, zijn ook kleine merken in staat geweest op de automarkt te penetreren. De opkomst van nieuwe merken als Hyunda, Suzuki en Daihatsu, die verbonden zijn met grote ondernemingen of overheden, getuigen hiervan.

Het zijn met name de Japanse merken geweest die aanvankelijk door middel van prijsconcurrentie, en later met veel aandacht voor de distributie en de verkoop promotie, de hegemonie van Europese en Amerikaanse merken wisten te breken. Door een unieke produktiestructuur en nauwkeurige afstemming van het aanbod op de minder ontgonnen marktsegmenten legden zij aan het eind van de jaren zestig de basis voor hun succes. Ondanks de fusies, overnemingen, en later de versnelde rationalisering aan de produktie- en distributiezijde van de Europese en Amerikaanse merken, kon de Japanse opmars in de jaren zeventig niet worden geremd. Met andere woorden, concentratie is lang niet altijd een geslaagd middel om een bedreiging te keren.

De concurrentie op de Nederlandse automarkt is van uiteenlopend karakter. Ontwikkelde de nominale prijzen zich in de jaren zestig vrij stabiel, in de jaren zeventig was sprake van een scherpe nominale stijging ten opzichte van de voorgaande periode. De mate waarin de prijzen bij de onderscheiden merken stegen, vertoonde opvallende paralleliteit met hun succes op de Nederlandse automarkt. In de jaren zeventig en dan met name tot 1978 werd de officiële verkoopprijs (de zogenaamde lijstprijs) als een van de belangrijkste concurrentieparameters verdrongen door andere prijs- en niet-prijsparameters, zoals produktdifferentiatie, inruilprijzen, kortingen, accessoires en talloze andere, al dan niet imaginaire differentiaties.

Sinds kort lijkt sterk onder invloed van de na 1978 absoluut gedaalde verkopen en de gestegen overcapaciteit prijsconcurrentie weer belangrijker te worden, wat blijkt uit de inhoud van de in intensiteit en in omvang toenemende reclameboodschappen. De nadruk op de prijzen is daarin opmerkelijk. De duurere merken moeten daarbij als een aparte categorie worden beschouwd.

De eerder gesignaleerde paralleliteit tussen prijsklassepolitiek en marktsucces komen we ook tegen bij de cylinderinhoudklassepolitiek. Tot 1980 nam de voorkeur voor zwaardere motoren toe; sindsdien verschuift de belangstelling — vooral onder invloed van de inkomensontwikkeling en de sterk gestegen energieprijzen — weer enigszins naar de auto's met kleinere, zuiniger motoren.

De succesvolle strategie van de Japanse merken heeft de Europese en Amerikaanse ondernemingen aan het denken gezet. Sinds anderhalf jaar richten de Europese en Amerikaanse merken zich weer sterker op de prijs- en cylinderinhoudklassen in het midden van het aanbod. Dit in tegenstelling tot de Japaners, die voor een belangrijk deel zijn voortgegaan met de „upgrading” van hun produktaanbod. Daarvoor betalen zij — cumulatief — de tol door een daling van hun marktaandeel: die bedroeg in 1981 bijna 3 percentagepunten en in het eerste kwartaal van 1982 6 percentagepunten. Hieruit blijkt wederom — wij signaleerden dat al eerder — dat de idee van „Japan Inc.”, die twee jaar geleden de ronde deed, een mythe is.

Het is wel de vraag of de Europese en Amerikaanse merken het verloren terrein volledig kunnen terugwinnen. De Japanse concurrentie laat zich niet meer wegdenken. Bovendien zal men rekening moeten houden met toenemende concurrentie uit de derde wereld en Oost-Europa. Maar wat wel uit de recente ontwikkelingen blijkt, is dat de marktmacht van grote ondernemingen, althans in de autobranche, betrekkelijk is.

C. J. P. de Boer

28) H. W. de Jong, op. cit., hoofdstuk 6: Mitsubishi realiseert 65% van zijn omzet buiten de auto-branche; *de Volkskrant*, 19 mei 1981: Volvo diversificeert naar de handel, chemie en wapensector; *Het Financieel Dagblad*, 24 mei 1978: Volkswagen onderzoekt mogelijkheden tot diversificatie.