

# Ondernemingsstrategie en handelsbeleid in de auto-industrie

W. Ruigrok en R. van Tulder\*

**I**n de automobiellindustrie kunnen twee rivaliserende internationaliseringstrajecten worden onderscheiden: globalisering en glocalisering. Producenten die volledig gebruik maken van wereldwijde comparatieve voordelen (globalisering) hebben belang bij vrijhandel. Producenten die erin slagen hun productie, toelevering en distributie volledig per handelsblok te organiseren (glocalisering), minder. In dit licht worden de dilemma's voor het Europese handelsbeleid voor de automobielsector bezien.

De dynamiek in de naoorlogse wereldhandel kan worden gezien als een 'wedloop' tussen nationale (of supranationale) regeringen die non-tarifaire handelsbelemmeringen introduceren, en buitenlandse ondernemingen die trachten deze belemmeringen te omzeilen. Ondernemingen met internationale belangen hebben zich in de jaren zestig en zeventig bij voorbeeld op multinationale basis gegroepeerd ten einde minder kwetsbaar te worden voor industriële handelsbelemmeringen.

De Tokio-ronde van de GATT in de jaren zeventig had tot doel deze barrières op te ruimen, deels omdat ze hun functie hadden verloren. Reeds vier jaar na het afsluiten van de Tokio-ronde maakte de OESO echter melding van de opkomst van wat zij 'neo-protectionisme' noemde: een combinatie van protectionisme en industriepolitiek<sup>1</sup>. Onder invloed hiervan kon in de jaren tachtig bij veel Europese en Amerikaanse productie-ondernemingen een terugtrekkende beweging naar hun respectievelijke thuisregio's worden waargenomen. Deze trend werd versterkt doordat veel Japanse ondernemingen ertoe overgingen schroevendraaierfabrieken te openen in de EG en de VS. In sommige gevallen lijken zij in beide blokken op weg naar volledig geïntegreerde productiefaciliteiten.

Deze voorbeelden suggereren dat handelspolitieke overwegingen een integraal onderdeel zijn van de internationaliseringsstrategie van ondernemingen. Toch worden beide terreinen door veel wetenschappers nog onafhankelijk van elkaar bestudeerd. In deze bijdrage worden enkele aanzetten gegeven voor een realistischer en meer geïntegreerde analyse van internationaliserings- en handelspolitieke strategieën van ondernemingen, en wel aan de hand van een onderzoek naar de internationaliseringsstrategieën van de zestig grootste automobiellproducenten in de wereld<sup>2</sup>. Tot slot wordt, voor wat betreft de automobiellindustrie, ingegaan op de implicaties hiervan voor het handelsbeleid van de Europese Commissie.

## Rol van de automobiellindustrie

Ondanks de huidige malaise behoren automobiellproducenten nog altijd tot 's werelds belangrijkste en grootste ondernemingen. In landen als Japan en Duitsland is de sector direct en indirect naar schatting goed voor meer dan tien procent van de werkgelegenheid. De automobiellindustrie speelt een centrale rol in de diffusie van nieuwe technologieën en in de verhoging van de produktiviteit van een nationale economie: ze is het leidende toepassingsgebied van industriële robots, computergestuurd ontwerpen en flexibele produktiesystemen, en een voortrekker in het gebruik van nieuwe materialen.

Voorts schuilt het belang van de automobiellindustrie in de ontwikkeling en diffusie van nieuwe interne en externe organisatieprincipes. Industriëlen als Henry Ford en Alfred Sloan hebben niet alleen het gezicht veranderd van de automobiellindustrie, maar ook van ondernemingen ver daarbuiten. Ford streefde in de jaren twintig een verticaal geïntegreerde structuur na, leidend tot eigen staal- en rubberfabrieken. In zijn fabrieken introduceerde Ford een

\* De auteurs zijn verbonden aan de vakgroep Strategie en Omgeving, Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam. De tweede auteur is daarnaast werkzaam bij de vakgroep Internationale Betrekkingen en Volkenrecht van de Universiteit van Amsterdam.

1. Organisation for Economic Cooperation and Development, *Positive adjustment policies: managing structural change*, Parijs, 1983.

2. Dit artikel is gebaseerd op W. Ruigrok en R. van Tulder, *The ideology of interdependence: the link between restructuring, internationalisation and trade*, academisch proefschrift, Universiteit van Amsterdam, 1993. Dit proefschrift zal in 1994 en 1995 in twee delen op de markt verschijnen bij Routledge. Een eerdere versie van dit onderzoek is verschenen onder de titel *Cars and complexes: globalisation versus global localisation strategies in the world car industry*, Commission of the Communities, Monitor-FAST Programme, Prospective dossier nr. 2, Globalisation of economy and technology, jg. 13, FOP 285, november 1991.

vergaande arbeidsdeling, bij voorbeeld door middel van de lopende band. Daarnaast verhoogde hij de lonen van zijn werknemers tot het ongekend hoge niveau van vijf dollar per dag, opdat iedere arbeider zijn eigen T-Ford kon kopen. Ford kon dit 'keynesianisme' op microniveau overigens niet lang volhouden en zag zich vrij snel gedwongen de five-dollar-day weer af te schaffen. Sloan vond bij General Motors een totaal verschillende situatie. GM was in zijn eerste jaren weinig meer dan een verzameling geacquireerde bedrijven onder één holdingstructuur. Sloans verdienste schulde in zijn vermogen om deze bonte verzameling tot één bedrijf te vormen door de introductie van een divisiestructuur (de z.g. 'M-shaped company')<sup>3</sup>.

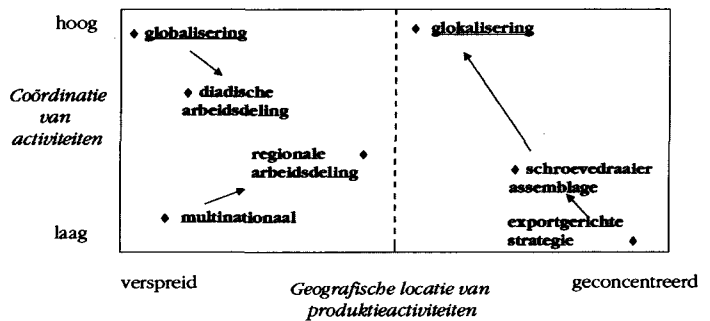
Het Amerikaanse massaproductiemodel, of 'Fordisme', is decennia lang één van de belangrijkste organisatievoorbeelden geweest. De Westeuropese autobielproducenten wisten na de tweede wereldoorlog dit voorbeeld dicht te benaderen, maar zijn er nooit in geslaagd de Amerikaanse produktiviteitsniveaus te evenaren.

In de jaren vijftig hebben ook de Japanse autobielproducenten getracht het Amerikaanse 'best-practice model' te imiteren. Zij kwamen echter financiële en marktmacht tekort en werden gedwongen te zoeken naar produktiemethoden waarin op meer flexibele wijzegebruik werd gemaakt van productieapparatuur en toeleveringen. Vooral Toyota heeft het voortouw genomen in de ontwikkeling en toepassing van een nieuw organisatie-model: het z.g. 'lean production' of 'Toyotisme'<sup>4</sup>. Toyotisme combineert een strategie van verticale desintegratie met een hoge mate van controle over bij voorbeeld toeleveranciers, vakbonden en overheden. Fordisme en Toyotisme kunnen worden gezien als rivaliserende herstructureeringsstrategieën.

### Rivaliserende internationaliseringstrajecten

Wanneer ondernemingen hun productie internationaliseren, trachten zij in de regel ook zo veel mogelijk hun interne en externe organisatiestrategie over de grenzen te vervolgen. Deze strategieën vormen als het ware verzonken kosten: veel ondernemingen danken hun concurrentievoordelen aan hun unieke organisatie van toeleveringen, distributie of arbeidsverhoudingen. Internationalisering van productie is meestal pas interessant als deze unieke elementen ook in het buitenland kunnen worden gerealiseerd. Bovendien vergemakkelijkt een vergelijkbare organisatiestructuur de communicatie en roulatie van personeel tussen moeder- en dochteronderneming. Dit betekent niet dat elke onderneming er ook in slaagt haar thuisstructuren over te zetten naar het buitenland. De slaagkans hierop wordt mede bepaald door de onderhandelingsmacht van bij voorbeeld toeleveranciers, vakbonden en overheden op de nieuwe locatie.

In de autobielindustrie (maar b.v. ook in de consumentenelektronica) kan men twee rivaliserende internationaliseringstrajecten onderscheiden, die voortvloeien uit de bovengenoemde rivaliserende



**Figuur 1.** Dominante verschuivingen binnen de rivaliserende internationaliseringstrajecten

herstructureeringsstrategieën. Deze internationaliseringstrajecten hebben op hun beurt vergaande implicaties voor internationale handelsstromen en handelspolitieke stellingnamen.

### Globalisering

Het eerste traject is dat van globalisering. Een bedrijf dat internationaliseert langs het traject van globalisering streeft er in principe naar om comparatieve en schaalvoordelen te benutten. Dit zijn vooral de Amerikaanse en Westeuropese massaproductenten. Binnen het globaliseringstraject kunnen enkele clusters van strategieën worden onderscheiden die steeds hogere niveaus van bedrijfsinterne afstemming en schaalvoordelen impliceren:

- de strategie van de *multinationale onderneming*. Deze strategie was dominant in de jaren zestig en zeventig, en was erop gericht zowel te produceren als te verkopen in de belangrijke industrielanden. Een voorbeeld hiervan was Philips, dat indertijd op internationaal niveau nauwelijks schaalvoordelen wist te realiseren, omdat de landenorganisaties beschikten over aanzienlijke autonomie. Dit was aanvankelijk zeer behulpzaam bij het streven om insider te worden in de betrokken landen;
- de strategie van een *regionale arbeidsdeling* binnen één handelsblok. Deze strategie is erop gericht een groot deel van de productie zelf uit te voeren, gebruik makend van de comparatieve voordelen tussen verschillende landen binnen dezelfde regio. Ondernemingen met een strategie van een regionale arbeidsdeling, hebben in principe belang bij het afbouwen van handelsbelemmeringen binnen het handelsblok, maar hebben ook belang bij handhaving van deze barrières tegenover andere landen en regio's;
- de strategie van *regionale arbeidsdeling toegepast in twee afzonderlijke handelsblokken* (diadische arbeidsdeling). Ondernemingen met deze strate-

3. Zie de klassieke studie van A. Chandler, *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass., 1962.

4. De term 'lean production' is afkomstig van James Womack, Daniel Jones and Daniel Roos, *The machine that changed the world*, Rawson Associates, New York, 1990. Voor een uitgebreide toelichting en operationalisatie van het begrip 'Toyotisme', zie W. Ruigrok en R. van Tulder, op cit., 1993, blz. 111 en verder.

Tabel 1. Gerealiseerde internationaliseringsstrategieën van automobielproducenten in marketing en productie, begin jaren negentig

		MARKETING/DISTRIBUTIE				
P R O D U K T I E		binnenlands	reg. arb.deling zonder met herimp. herimp.	diad. arb.deling zonder met herimp. herimp.	globaal	glokaal
	binnenlands	Rover  Chrysler	Mercedes BMW Fiat	PSA		Toyota Nissan
	regionale arbeidsdeling		Renault VW		Volvo	Mitsubishi
	diadische arbeidsdeling				GM Ford	Mazda Honda
	globaal					
	glokaal					

Cijfermatige weerslag van deze internationaliseringsstrategieën (bij benadering):

■ binnenlands	> 80% binnenlands	■ globaal	< 50% in "eigen" handelsblok
■ regionale arbeidsdeling	< 80% binnenlands		> 15% in tweede en/of derde blok
	> 80% in "eigen" handelsblok		> 15% in "ontwikkelingsannex"
■ diadische arbeidsdeling	< 70% in "eigen" handelsblok	■ glokaal	< 50% in "eigen" handelsblok
	> 15% in tweede regio		> 15% in tweede blok
			> 10% in derde blok
			< 10% in "ontwikkelingsannex"

Herimporten: import door producent in thuismarkt van in buitenland geproduceerde auto's

Bron: W. Ruigrok en R. van Tulder, op.cit., blz. 451 (zie noot 2).

gie hebben in de eerste plaats belang bij een vrij goederenverkeer binnen deze twee handelsblokken, en niet per se bij vrijhandel tussen de blokken. Een diadische arbeidsdeling kan door een onderneming echter ook worden gezien als een stap in de richting van globalisering. In dat geval hebben ze een sterkere voorkeur voor vrijhandel;

- *Globalisering* is het ultieme stadium dit traject. De globaliseringsstrategie is gericht op het creëren van een wereldwijde arbeidsdeling binnen dezelfde onderneming. Ondernemingen met een dergelijke strategie hebben in principe belang bij een open internationaal handelsregime, omdat handelsbelemmeringen de toevoer van componenten uit diverse delen van de wereld naar de uiteindelijke assemblageplek verstoren. De politieke pendant van globaliseringsstrategieën zijn een wereldwijd Fordisme en een multilateraal vrijhandelsregime<sup>5</sup>.

### Globale lokalisering

Het rivaliserende internationaliseringstraject wordt aangeduid met de term globale lokalisering, ofwel *glokalisering*. Het glokaliseringstraject is gebaseerd op een Toyotistische herstructureringsstrategie. Bedrijven die internationaliseren langs het glokaliseringstraject, starten in de regel op basis van een hecht industrieel netwerk. In het glokaliseringstraject worden 'comparatieve' voordelen niet beschouwd als gegeven, maar gecreëerd. De drijfveer tot internationalisering van de productie is vergeleken met het Fordisme veel eerder een politieke dan een bedrijfs-

5. De term wereldwijd Fordisme is geïntroduceerd door de Franse regulationist Alan Lipietz, *Towards global Fordism?*, *New Left Review*, mei-juni 1982, blz. 33-47.

matige. Ondernemingen langs het globaliseringstraject streven ernaar onkwetsbaar, en daarmee onverschillig te worden ten aanzien van handelsbelemmeringen. Het opzetten van 'schroevendraaierfabrieken' is daartoe een eerste aanzet. Zolang het bedrijf nog geen volledige globalisering heeft bereikt, heeft het belang bij vrijhandel, opdat exporten het gebrek aan lokale produktiefaciliteiten in andere handelsblokken compenseren.

De strategie van globalisering is erop gericht om (1) een arbeidsdeling te realiseren tussen de kernonderneming en haar toeleveranciers, en wel (2) binnen alle de drie grote handelsblokken, en (3) op basis van een sterke geografische concentratie binnen elk handelsblok.

Een dergelijke geïntegreerde onderzoeks-, toeleverings-, productie- en distributieketen binnen één regionaal handelsblok beoogt alleen de regionale markt aldaar te bedienen. Indien deze strategie slaagt, maakt het voor de betrokken onderneming in principe niet meer uit of de (supra)nationale overheid van dat handelsblok handelsbarrières introduceert.

## De automobielproducenten

Tabel 1 geeft een overzicht van de realisatie van de internationaliseringsstrategieën van de zestien belangrijkste automobielproducenten aan het begin van de jaren negentig. Hierbij is uitgegaan van de twee belangrijke dimensies productie en distributie. Het meest opvallend is dat geen enkele automobielproducent volledig een strategie van globalisering of globalisering heeft kunnen realiseren.

### VS

*General Motors* en *Ford* hebben de meeste progressie gemaakt langs het globaliseringstraject. *Ford* heeft in de jaren zeventig door middel van het 'world car concept' getracht een wereldwijde bedrijfsinterne arbeidsdeling te introduceren. Deze globaliseringsstrategie is echter nooit verwezenlijkt. Met de lancering van de *Mondeo* eerder dit jaar heeft *Ford* evenwel getoond globalisering nog altijd als doel te handhaven. *Ford* beoogt dit model te produceren en te verkopen op de Europese, Noord Amerikaanse en Japanse markten, alsmede op de markten van ontwikkelingslanden. Het is echter opnieuw twijfelachtig of deze strategie zal slagen: de ontwikkeling en productie van de *Mondeo* heeft grotendeels in Europa plaatsgevonden, en het model is pas in 1994 op de Amerikaanse markt verkrijgbaar.

De kloof tussen de strategieën van *General Motors* en *Ford* enerzijds en het veel kleinere *Chrysler* anderzijds, ondergraaft de cohesie van het Amerikaanse systeem van automobielfabrikanten. Gezien hun grotere gewicht, zal de Amerikaanse federale overheid in handelspolitieke aangelegenheden haar oor in de eerste plaats te luisteren leggen bij *General Motors* en *Ford*. De laatste blijven, gezien hun ultieme ambitie zich tot globale spelers te ontwikkelen, ambivalent staan tegenover handelsbelemmeringen en hebben een 'vrijhandelsoriëntatie tegen wil en dank'.

### Japan

De vijf grote Japanse producenten zijn alle vertrokken vanuit een sterk exportgeoriënteerde strategie, mede mogelijk gemaakt doordat hun thuisbasis niet gepenetreerd was door buitenlandse concurrenten (deels dank zij handelsbelemmeringen). Desondanks kan men belangrijke verschillen waarnemen in hun respectievelijke internationaliseringsstrategieën.

*Toyota* en *Nissan* hebben een Toyotistische herstructureringsstrategie gevolgd. Zij waren rond 1990 in hun productie nog vooral binnenlandse spelers, hoewel zij in de internationalisering van hun marketing en distributieactiviteiten ver gevorderd waren. Op grond van deze laatste overweging, en op basis van hun herstructureringsstrategie, moeten van alle Japanse autoproducenten *Toyota* en *Nissan* de beste kansen worden toegedicht om een strategie van globalisering te implementeren. Dit zou impliceren dat deze sterkste Japanse spelers op termijn géén uitgesproken belang meer hebben bij vrijhandel.

De internationaliseringsstrategie van *Toyota* is illustratief voor de wijze waarop globalisering vorm krijgt. Toen *Toyota* zich in 1935 ging toeleggen op de productie van auto's, koos het een agrarisch gebied in Aichi Prefectuur zonder industriële traditie. Hier kon *Toyota* in elk opzicht zijn omgeving vormgeven: in de locatie en organisatie van toeleveranciers, in zijn arbeidsverhoudingen en in zijn verhoudingen met de lokale overheden. Niet voor niets heet *Koromo*, waar het hoofdkwartier van *Toyota* is gevestigd, sinds 1959 *Toyota City*.

Toen het in 1988 een locatie moest kiezen in de VS koos *Toyota* voor *Georgetown*, Kentucky, opnieuw een agrarisch gebied zonder industrieel verleden. In deze regio heeft *Toyota* in korte tijd een productieënclave weten te creëren, inclusief toeleveranciers, die sterk is geënt op het model van *Toyota City* en waar *Toyota* niet hoeft te onderhandelen met de *United Auto Workers*, de Amerikaanse vakbond van werknemers in de automobiellndustrie. In Wales heeft *Toyota* eveneens een groot stuk land aangekocht om deze strategie mogelijk te maken. In Europa bestaat echter een grotere weerstand tegen een dergelijke productieënclave, waardoor dit proces meer geleidelijk verloopt dan in de VS.

De strategische overweging van *Honda* om te internationaliseren was deels om het eigen industriële systeem te ontvluchten, aangezien het aanmerkelijk minder controle heeft over zijn binnenlandse toelever- en distributiekanaalen en zijn lokale overheden dan *Toyota* en *Nissan*. Als gevolg hiervan is *Honda* op het globaliseringstraject gedrongen, zonder daar zelf nadrukkelijk voor te hebben gekozen. *Honda* streeft een sterkere internationale spreiding van de productie na dan zijn Japanse concurrenten. De paradox is dat *Honda* als zwakkere speler een sterker belang heeft bij vrijhandel.

*Mazda* heeft zich in de VS ontpopt tot 'junior partner' van *Ford*, waarbij *Mazda* in de onderlinge arbeidsdeling vooral zorg draagt voor de productie van de kleinere modellen. *Mazda* is hiermee, bijna ondanks zichzelf, in de richting van het globaliseringstraject gedrukt, zonder hierop ver te kunnen vorderen. In Europa heeft *Mazda* voorlopig nog geen

productiebasis. Mazda heeft daarom als zwakkere speler eveneens een relatieve voorkeur voor vrijhandel.

*Mitsubishi* heeft zijn positie op Amerikaanse bodem versterkt met steun, maar vooral ten koste van Chrysler. In de EG heeft Mitsubishi in NedCar een aantrekkelijke overnamekandidaat in de schoot geworpen gekregen door het Nederlandse Ministerie van Economische Zaken. Voorts heeft Mitsubishi een reeks allianties met Daimler-Benz, waarvan steeds onduidelijker wordt wat deze concreet inhouden. Mitsubishi tracht zo veel mogelijk aan het globaliserings-traject vast te houden, maar zal door zijn beperkte omvang wellicht niet kunnen uitgroeien tot een volwaardig lokale onderneming. Mitsubishi hoopt op termijn zijn afhankelijkheid van vrijhandel te minimaliseren, maar zal aan een vrijhandelsgezind standpunt vasthouden zo lang het deze lokale status niet heeft bereikt.

### Europa

De Europese automobielproducenten richten zich vooral op de binnenlandse markt of op het creëren van een regionale arbeidsdeling. De vier massaproductoren *Volkswagen*, *Peugeot-Citroën*, *Renault* en *Fiat* bevinden zich weliswaar op het globaliserings-traject, maar hebben als belangrijkste zorg hun Europese productiefaciliteiten te herstructureren. Volkswagen handhaaft faciliteiten in Mexico, maar deze zijn relatief klein. Alle vier zoeken hun expansie vooral in de Oosteuropese regio, welke zich tot 'ontwikkelingsregio' van de EG zou kunnen ontplooiën<sup>6</sup>. De Europese massaproductoren zoeken in deze regio een goedkope productiebasis om scherper te kunnen concurreren met hun Japanse concurrenten. Gezien hun grote afhankelijkheid van de Europese markt staan zij handelspolitieke bescherming door de Europese Commissie voor. De verderreikende ambities van Volkswagen (Mexico) impliceren overigens dat Volkswagen zich in dit opzicht het minst nadrukkelijk uitlaat.

*Mercedes-Benz* en *BMW* zijn in de Europese context de buitenbeentjes, gezien hun recente plannen productiefaciliteiten te openen in de VS. Beide luxeproductoren danken hun unieke positie aan hun hechte binnenlandse netwerk. Op grond van deze overweging zou men kunnen beargumenteren dat beide nog de vrijheid hebben te kiezen voor het globaliserings- dan wel globaliseringstraject. Hun relatief geringe productieaantallen en gespecialiseerde aanbod op de markt lijken vergaande internationalisering langs ieder traject echter te blokkeren. Beide bedrijven zullen de komende tijd in ieder geval aanwezig blijven op een hoog percentage exporten en hebben derhalve relatief veel belang bij vrijhandel.

### Europees dilemma's

De uiteenlopende strategieën van de Japanse automobielproducenten brengen de Europese Commissie in een lastig parket ten aanzien van de formulering van een Europese handelspolitiek. Op grond van bovenstaande analyse van de internationaliseringsstrategieën van de Japanse producenten lijken met name

Toyota en Nissan van de Europese handelsbelemmeringen te hebben geprofiteerd. Voor beide waren de vrijwillige exportbeperkingen werkelijk vrijwillige beperkingen. Deze handelsbarrières leidden bij beide bedrijven tot aanzienlijk hogere winsten, die goed konden worden gebruikt voor het opzetten van buitenlandse productiefaciliteiten en bij het bewegen naar hogere marktsegmenten (via de introductie van de Lexus door Toyota en de Infiniti door Nissan). Door middel van globalisering beogen Toyota en Nissan zich op termijn te ontwikkelen tot relatieve insiders binnen de EG en de NAFTA (North American Free Trade Agreement).

Aldus wordt de Europese Commissie in toenemende mate geconfronteerd met vier typen interne spelers: vier Europese massaproductoren; twee Europese luxeproductoren; twee Amerikaanse massaproductoren met globale ambities doch met een diadische arbeidsdeling; en twee Japanse relatieve insiders, de laatste echter met een fundamenteel verschillende productieorganisatie. Deze onderhandelings-arena maakt het voor de Europese Commissie zeer moeilijk om de herstructureringsactiviteiten van de vier Europese massaproductoren gericht te ondersteunen.

Dit dilemma kwam reeds naar voren tussen 1989 en 1991 bij de onderhandelingen over de toegang van Japanse auto's tot de te creëren Europese interne markt. Fiat, Peugeot-Citroën en Renault stonden een minimaal tien jaar lange overgangperiode voor, en Peugeot-Citroën bepleitte daarnaast een maximaal Japans marktaandeel in de EG van tien procent. Volkswagen pleitte voor een overgangperiode met een geleidelijke liberalisering. Gezien hun arbeidsdeling in twee regio's, stonden Ford en GM een liberaler handelsbeleid voor, zij het gebaseerd op reciprociteit. Mercedes-Benz en BMW ten slotte verklaarden zich tegen iedere handelsrestrictie.

De Duitse regering had gezien deze constellatie moeite een standpunt te articuleren dat de diverse binnenlandse producenten tevreden kon stellen. De Engelse regering wierp zich op Europees niveau bovendien op tot belangenbehartiger van de drie grootste Japanse producenten (Toyota, Nissan en Honda). Deze drie verkondigden op dat moment nog parallelle handelspolitieke standpunten, daar de strategie van globalisering nog niet ver gevorderd was in Europa.

De onderhandelingsruimte van de Europese Commissie was in een dergelijke situatie uiterst beperkt. De gesprekken leidden uiteindelijk tot een vaag geformuleerde overeenkomst die een overgangperiode instelde tot eind 1999 gedurende welke de Japanse producenten niet meer dan 1,23 miljoen auto's zouden mogen exporteren naar de EG, en daarnaast via hun Europese faciliteiten maximaal 1,2 miljoen auto's zouden mogen afzetten op de interne markt. De Franse en Italiaanse producenten waren met dit

6. Het woord 'ontwikkelingsregio' is geformuleerd vanuit het strategische perspectief van de Europese eindproducenten. Het impliceert geen oordeel over de voor- of nadelen van deze industrialiseringsstrategie voor Oost-Europa.

resultaat redelijk tevreden, maar het meest tevreden konden Toyota en Nissan zijn, die hun strategie van globalisering niet bedreigd zagen. Honda, Mazda en Mitsubishi zullen aanmerkelijk minder tevreden zijn geweest met deze uitkomst.

### *Block exemption*

Een ander voorbeeld van de wijze waarop de Europese Commissie wordt geconfronteerd met de verplechting tussen internationale herstructurerings- en internationaliseringsstrategieën, biedt het onderhandelings spel rond de verlenging van de z.g. block exemption voor de Europese auto-industrie. Een block exemption is een generieke vrijwaring van de Europese mededingingsregels voor alle producenten in een bepaalde sector. De huidige vrijwaringsregeling, die werd toegekend in 1985 en die afloopt in 1995, maakt het automobielproducenten mogelijk van hun dealers te eisen slechts het eigen merk te verkopen, geen andere onderdelen te verhandelen, geen klanten aan te trekken buiten het eigen 'contractdistrict', en geen sub-dealerships te openen.

De Europese Commissie stelde dat deze regulering vooral de kwaliteit van het servicenetwerk zou verhogen. Bijna alle Europese producenten, alsmede hun Japanse globaliserende concurrenten hebben van deze mogelijkheid gebruik gemaakt. Waar Toyota en Nissan in 1985 nog tégen het instellen van deze uitzonderingspositie waren, hebben zij thans zoveel geïnvesteerd in een eigen dealernetwerk dat zij evenzeer belang hebben bij continuering van deze maatregel, ook gezien de hoge winsten die in de 'aftermarket' (de markt in onderhoud en reserveonderdelen) worden behaald. Alleen Honda, Mazda en Mitsubishi lijken daarmee belang te hebben bij opheffing van de 'block exemption'. Naar alle waarschijnlijkheid zal deze daarom voor enige jaren worden verlengd.

### **Besluit**

Vrijhandelstheoretici presenteren geregeld de nieuwste resultaten van onderzoek naar welvaartsstijgingen bij handelsliberalisering, in een wereld van onvolkomen concurrentie en schaalvoordelen<sup>7</sup>. Ze appelleren daarbij aan een ideaaltypische eindsituatie: welk weldenkend mens kan er tegen een wereld zijn waarin vrijhandel het totale inkomen verhoogt? Internationaliseringsstrategieën worden in deze traditie alleen bestudeerd voor zover ze bijdragen tot een veranderende aanbodstructuur op de markt (bij voorbeeld strategische allianties als een nieuwe vorm van internationale kartels).

Er is echter grote behoefte aan een hoger realiteitsgehalte in de internationale handelstheorie<sup>8</sup>. Deze kan worden verkregen door internationale herstructureringsstrategieën van ondernemingen, en het hieruit voortvloeiende onderhandelings spel, als integraal onderdeel te bestuderen in de totstandkoming van handelspolitiek en handelsstromen.

Op dezelfde manier wordt in de managementliteratuur zelden rekening gehouden met de handelspolitieke component van de internationaliseringsstrategie van een onderneming. Haar doelgroep is

het management van de onderneming en zij benadrukt de bedrijfsmatige rationaliteit van internationalisering. Zij is sterk prescriptief en baseert zich op enkele 'best-practice' gevallen van ondernemingen die een commercieel succesvol internationaliserings-traject hebben afgelegd<sup>9</sup>. Niet zelden ziet men hierbij dat de 'kampioenen' van gisteren de verliezers zijn van vandaag (IBM, 3M, Daimler-Benz).

Een geïntegreerde analyse van de internationaliserings- en handelspolitieke strategie van ondernemingen dient twee doelen. In de eerste plaats een wetenschappelijk doel: ze zou kunnen bijdragen tot een betere verklaring van de motieven van een onderneming om haar produktie te internationaliseren, en tot een betere verklaring voor het internationale handelsregime. Ze veronderstelt niet dat sterke en efficiënte producenten altijd voor vrijhandel zijn, doch tracht vanuit de logica van de internationale herstructureringsstrategie van een producent diens handelspolitieke opstelling te begrijpen. In dit artikel is aangegeven dat Toyota en Nissan, de sterkste Japanse automobielproducenten, op langere termijn bij voorbeeld geen voorkeur hoeven te hebben voor vrijhandel, maar zelfs belang kunnen hebben bij continuering van een aantal handelsbelemmerende maatregelen.

Een tweede voordeel van een geïntegreerde analyse van de internationaliserings- en handelspolitieke strategie van ondernemingen zou kunnen liggen in haar grotere bruikbaarheid voor beleidsmakers. Het 'hands-off' advies, van de vrijhandelstheorie volstaat niet: ondernemingen en overheden hebben nu eenmaal geen 'algemeen wereldbelang', doch een beperkter belang voor ogen. Niet voor niets staat in de Uruguay-ronde de internationale automobiellhandel niet op de agenda!

**Winfried Ruigrok**  
**Rob van Tulder**

7. Zie voor een recent overzicht P. van Bergeijk en D. Kabel, *Strategische handelstheorie en het handelsbeleid*, *Tijdschrift voor Politieke Economie*, augustus 1993, blz. 22-37.

8. Zie voor een dergelijk pleidooi ook J. Odell, *Understanding international trade policies: an emerging synthesis*, *World Politics*, oktober 1990, blz. 139-167. Zie voorts H. Milner, *Resisting protectionism: global industries and the politics of international trade*, Princeton University Press, Princeton, N.J., 1988.

9. Cf. C. Bartlett en S. Ghosal, *Managing across borders: the transnational solution*, Harvard University Press, Boston, MA, 1989; C.K. Prahalad en Y. Doz, *The multinational mission: balancing local demands and global vision*, The Free Press, New York, 1987.