



Het failliet van Japan

Auteur(s):

Hospers, G.J.

Popma, W.T.

*Popma is verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hospers is werkzaam aan de Universiteit Twente.***Verschenen in:**

ESB, 85e jaargang, nr. 4268, pagina 671, 1 september 2000

Rubriek:

Uit de vakliteratuur

Trefwoord(en):

strategie

Kort geleden werd de financiële wereld opgeschrikt door het faillissement van Sogo, één van de belangrijkste warenhuisketens van Japan. De Japanse overheid bleek niet bereid om een lening van 97 miljard yen (ruim twee miljard gulden) aan Sogo kwijt te schelden ¹. Als gevolg van deze beslissing zag het bedrijf zich gedwongen om een faillissementsaanvraag in te dienen. Hiermee werd een van de grootste faillissementen in het na-oorlogse Japan een feit. Dit recente voorbeeld is tekenend voor de zwakke staat waarin de economie van het land al langere tijd verkeert. In de jaren tachtig nog, vervulde Japan wereldwijd een belangrijke voorbeeldfunctie voor overheden en bedrijven in de Westerse wereld. De sterke Japanse concurrentiepositie in die tijd werd in verband gebracht met, bijvoorbeeld, het actieve industriebeleid van het MITI en het efficiënte productiesysteem van Toyota. Gezien de huidige economische malaise in Japan kan men zich afvragen of het eerder getoonde ontzag voor het Japanse model van concurrentiekracht wel zo terecht was.

Op deze vraag geven Porter, Takeuchi en Sakakibara in hun onlangs verschenen boek een antwoord ². De auteurs doen verslag van een acht jaar durend onderzoek naar de economische prestaties van Japan. In hun ogen zijn de huidige problemen van het land terug te voeren op factoren van micro-economische aard. Aan de hand van case studies en statistische analyses in twintig sectoren identificeren ze een aantal belangrijke tekortkomingen in de Japanse economie. In feite blijkt het land twee gezichten te hebben. Het beeld van Japan in het Westen - dat van een economische grootmacht - gaat slechts op voor een klein aantal internationaal concurrerende sectoren, zoals de consumenten-elektronica en de automobielenindustrie. Het grootste deel van de economie bestaat echter uit sectoren waar kosteninefficiëntie en lage arbeidsproductiviteit troef zijn. Bedrijven in deze sectoren zijn internationaal gezien - zeker in vergelijking met hun Nederlandse collega's - niet concurrerend en richten zich vooral op de binnenlandse markt. Voorbeelden zijn de voedings- en genotmiddelenindustrie, de detailhandel, de software-industrie en de bouw. Het is een publiek geheim dat in deze sectoren veel verborgen werkloosheid voorkomt. Zo zullen Nederlanders die in Tokio een warenhuis binnenstappen versteld staan van het vele verkooppersoneel dat hen ten dienste staat. Het gewicht van deze inefficiënte sectoren in de Japanse economie is groot. Mede hierdoor behoren de kosten van levensonderhoud in Japan tot de hoogste ter wereld.

Volgens Porter c.s. ligt de oorzaak van bovenstaande problemen in de wijze waarop overheid en bedrijfsleven tegen het begrip 'concurrentie' aankijken. Tot nu toe nam de Japanse overheid, ter bescherming van de gevestigde ondernemingen, een wantrouwende houding tegenover concurrentie aan. Door middel van subsidies en handelsbarrières wist de staat keer op keer specifieke sectoren af te schermen voor concurrenten uit binnen- en buitenland. De auteurs laten zien dat dit protectionistische industriebeleid vrijwel afwezig was in juist die sectoren waarin Japan internationaal gezien nog steeds voorop loopt. Zo heeft de overheid op de markt voor producten waarin Japan traditioneel sterk is, zoals motorfietsen, audio-apparatuur, auto's en spelcomputers, nauwelijks een rol gespeeld. Ook blijken Japanse ondernemers een bijzondere opvatting over concurrentie te hebben, aldus de auteurs. Zij beconcurreren elkaar zonder een duidelijke strategie te hebben. In plaats van zich van hun rivalen te onderscheiden, trachten bedrijven elkaar koste wat kost te imiteren. Het gevolg van deze 'race to the bottom' is dat concurrenten vaak dezelfde managementtechnieken toepassen en vergelijkbare producten aanbieden ('competitive convergence'). Bedrijven streven bovendien niet zozeer naar winst, maar zijn erop gericht marktaandeel en groei ten koste van rivalen te bereiken.

Om de problemen in het Japanse systeem op te lossen, moeten overheid en bedrijfsleven volgens de auteurs hun visie op concurrentie fundamenteel herzien: protectionisme en imitatie dienen plaats te maken voor vrijhandel en innovatie. De overheid moet de randvoorwaarden scheppen op basis waarvan bedrijven een eigen strategie kunnen volgen en succesvol kunnen concurreren. In dat verband wordt - in lijn met Porters eerdere werk - veel verwacht van clustervorming tussen bedrijven en kennisinstellingen.

De analyse van Porter c.s. laat zien dat het Japanse model niet zo succesvol is als vaak wordt gedacht. Juist het industriebeleid van de Japanse overheid en de Japanse bedrijfspraktijk zouden wel eens de oorzaak kunnen zijn van de huidige economische malaise. Voorzichtigheid met het overnemen van vermeende 'best practices' uit Japan is dan ook geboden. Faillissementen zoals die van Sogo zullen op korte termijn pijnlijk zijn voor het land. Op de lange termijn zal de concurrentiekracht van de Japanse economie er echter mee gediend zijn. Bij zowel overheid als bedrijfsleven in Japan vraagt dit om een omslag in het denken over concurrentie. Het boek van Porter, Takeuchi en Sakakibara komt wat dat betreft op het juiste moment

2 M.E. Porter, H. Takeuchi en M. Sakakibara, *Can Japan compete?*, MacMillan Press Ltd, Londen, 2000.

Copyright © 2000 - 2003 Economisch Statistische Berichten (www.economie.nl)