

# Japanse keiretsu gaat over de grens

Keiretsu heeft zijn tijd gehad. De traditionele netwerkstructuur in het Japanse bedrijfsleven lijkt niet te passen in een wereldeconomie. Of toch wel?

Door Gerard Reijn

**E**r waren decennia dat het woord *keiretsu* ontzag inboezemde. De keiretsu, dat was het wapen waarmee Japan dertig, veertig jaar geleden de wereld veroverde. Machtige, onverslaanbare conglomeraten waren het, zoals Toyota, Mitsubishi en Sony. Vooral de verticale keiretsu's, bestaande uit de producent en een grote groep toeleveranciers, ontwikkelden zich tot de succesvolste ondernemingen ter wereld.

Maar nu Japan zijn derde decennium van stagnatie is ingegaan, is van het imago van de keiretsu niet veel over. Vooral in Japans succesvolste bedrijfstak, de auto-industrie, is dat te zien. Bij Daihatsu bijvoorbeeld, een dochter van Toyota. Kosuke Shiramizu, tot enkele jaren geleden bestuursvoorzitter van Daihatsu en nog altijd een belangrijke adviseur, zegt het recht voor z'n raap, in een interview met Reuters: 'Keiretsu werkt niet meer. Als we aan dat model zouden vasthouden, zou Daihatsu het niet overleven. En datzelfde zou met Toyota kunnen gebeuren.'

Shiramizu sprak over de ontwikkeling van de Mica eS, een voor Daihatsu buitengewoon succesvolle auto, die in lagelonenlanden veel wordt verkocht, die dus heel goedkoop moest worden gemaakt. De beste kostenverlagende ingreep van alle was het buitenspel zetten van de keiretsu, zegt Shiramizu. Dat scheelde 1.000 dollar productiekosten, en dat is veel voor een karretje dat voor minder dan 7.000 dollar te koop is.

In de keiretsu is het produceren van een auto een bijna coöperatieve aangelegenheid. De bedrijven hebben aandelen in elkaar, en ze shoppen bij elkaar. Als Toyota stoelen moest hebben voor een nieuw model, bestelde het die bij Boshoku, de stoelenmaker in de eigen keiretsu. Daarin heeft Toyota een belang van 39 procent. En de airco en de airbag werden besteld bij Denso, 's werelds grootste fabrikant van auto-onderdelen.



Productielijn van Toyota. 'Keiretsu werkt niet meer.' Dat zie je in de Japanse auto-industrie. Foto AFP / Getty

## Belangrijke keiretsu-elementen duiken op in westerse bedrijven, zoals ASML

Toyota heeft een belang van 22 procent in Denso en neemt zowat de helft van de productie af. Binnen de keiretsu konden toeleveranciers zich rustig grote investeringen permitteren. Ze wisten zeker dat ze hun producten zouden verkopen.

### Verstikkend

De keiretsu past in de Japanse cultuur, die een westerling al gauw als verstikkend zou omschrijven. Buitenlanders tellen er niet mee. Jongeren, hoe briljant ook, moeten wachten tot het hun beurt is, want carrière maken is gebaseerd op senioriteit.

Maar met de verdergaande internationalisering van de Japanse bedrijven lijkt het met de keiretsu gedaan. Over de grenzen bleek die geen meerwaarde te hebben, zegt Patrick Reinmoeller, hoogleraar strategisch ma-

nagement aan de Cranfield universiteit in Engeland. 'Bedrijven die wilden groeien, konden zich niet meer beperken tot de eigen keiretsu. Toyota is een goed voorbeeld. Toen Toyota buiten Japan fabrieken bouwde, ging het ook op zoek naar andere leveranciers. En de oude leveranciers, zoals Denso, moesten wel op zoek naar andere afnemers om te kunnen groeien.'

Het gaat moeizaam, zegt Reinmoeller. Want als Denso, 's werelds grootste producent van auto-onderdelen, zijn eigen weg wil gaan, trekt Toyota toch weer aan de teugels. 'Toyota vindt het niet fijn als de beste technologie van Denso wordt geleverd aan andere autofabrikanten.'

Maar het moet en zal gebeuren, denkt hij. Die keiretsu heeft zijn tijd gehad. 'Het is eigenlijk een anachro-

nisme. Hoewel, in het Westen heb je natuurlijk ook netwerkstructuren. En zitten ook hier bankiers in de raden van commissarissen.'

Dat de keiretsu lossert wordt, daarvan zijn vele voorbeelden. Toyota liet in 2011 zijn model Camry updaten, en passeerde stoelenfabrikant Boshoku in de eigen keiretsu. In plaats daarvan kreeg de Amerikaanse leverancier Johnson Controls de order. Die levert nu de stoelen af in de fabriek in Freetown, Kentucky.

En bestuurslid Toshiyuki Mizushima van versnellingsbakken- en remmenfabrikant Aisin Seiki (64 procent van de aandelen is van Toyota) stelde vorig jaar: 'We kunnen niet overleven als we blijven hangen aan onze traditionele klantenkring.' Tot nu toe neemt Toyota meer dan 60 procent van de onderdelen van Aisin af, maar dat aandeel begint te dalen.

### Opener en lossert

Toyota is minder gericht op de toeleveranciers in zijn keiretsu, en omgekeerd zoeken de toeleveranciers andere klanten. De keiretsu's worden opener en lossert, maar toch niet wezenlijk anders, zegt Henk Volberda, hoogleraar strategisch management aan de Erasmus Universiteit. Hij ziet absoluut geen einde van de keiretsu. 'In feite blijven de onderlinge verhoudingen binnen de keiretsu hetzelfde. Er blijft een band van vertrouwen, en die is heel effectief en cruciaal voor de samenhang. De structuur wordt wel opener, waardoor zij juist effectiever wordt.'

Volgens hem duiken belangrijke keiretsu-elementen ook op in westerse bedrijven. Bijvoorbeeld in ASML in Veldhoven, de supersuccesvolle fabrikant van chipmachines. 'Die heeft de afgelopen tijd juist een bond gesloten met zijn afnemers', zegt hij. Bedrijven als Samsung, Intel en Taiwan Semi Conductor, die enorm veel belang hebben bij de innovaties van ASML, hebben participaties in ASML genomen en afspraken gemaakt over innovatie. Precies zoals dat in keiretsu's gebeurt.

## Import Export

# Krankzinnige kostuums veroveren de wereldmarkt

**Wat? Krankzinnige kostuums**  
**Waar naartoe? Overal**

**Nederland kent geen Saville Row. Dit land is bepaald niet de bakermat van het zakenkostuum.**

Nou, nou. Nederland heeft Van Gils BV. Die kostuums maken het leven *extraordinary*, zoals ze zelf zeggen. Maar het klopt dat dit land internationaal niet voorop loopt met het ontwerpen en produceren van zakenkostuums.

**Maar de niche is gevonden.**

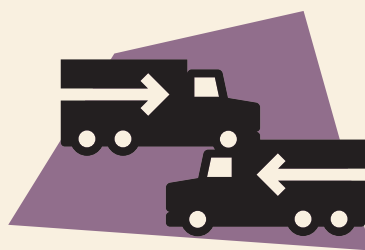
Zo is het. Door een paar jonge backpackers die er nu een miljoenenbedrijf van hebben gemaakt onder de

naam OppoSuits. Ze produceren nu wereldwijd tienduizenden kostuums, waarvan 80 procent wordt geëxporteerd.

**OppoSuits? Nooit van gehoord**  
Dat kan best. Het bestaat pas tweeënhalve jaar. Maar ze timmeren hard aan de weg.

**Wat is het geheim?**

Pakken in opvallende designs en felle kleuren voor mannen die een statement willen maken. Kostuums met opdrukken van televisietestbeelden, ballonnen of Union Jacks. Als het er maar kek uitziet. Er zijn ook zuurstokroze pakken of fel oranje.



**Weggoiertjes voor een avond.**  
Nee. Zeker niet. Het pretendeert kwaliteit te zijn. Zo'n kostuum kost inclusief bijpassende stropdas zo'n 80 euro. Maar klanten worden letterlijk op maat bediend.

**Hoe bedoelt OppoSuits dat?**

De pakken worden in negen maten geleverd, zodat ze iedereen perfect passen. En daarmee verschillen ze nogal van andere feest- en festivalpakken. En als ze vies zijn na een avondje zwaar stappen, zijn ze bestand tegen een behandeling bij de stomerij.

**Hoe zijn ze op het idee gekomen?**

In 2010 trokken de oprichters als rugzaktoeristen door Vietnam. In het plaatsje Hoi An zagen ze een bedrijfje dat goedkoop kostuums maakte. Ze besloten twee oranje pakken te laten fabriceren voor het toenmalige WK in Zuid-Afrika. In Nederland hadden ze er groot suc-

ces mee. En toen besloten ze er een bedrijfje van te maken. Die oranje pakken worden nog te pas en te onpas (Koningsdag en andere oranje-uitspattingen zoals tennis-toernooien) verkocht, maar inmiddels heeft OppoSuits 35 designs die via Amazon en Zalando en sociale media in meer dan twintig landen worden verkocht.

**En nu al een heel bedrijf.**

Klopt. Met twintig mensen die ontwerpen en verkopen. De kostuums worden in China gemaakt. Daar kunnen ze volgens directeur Guus Bakker de strikte eisen beter aan.

Peter de Waard