



Waarde(n) toevoegen

Auteur(s):
Jacobs, D.

Verschenen in:
ESB, 81e jaargang, nr. 4041, pagina 47, 17 januari 1996

Rubriek:
Column

Trefwoord(en):
ondernemingsstrategie

Het is intussen een gevleugelde uitdrukking dat we in West-Europa vooral goed moeten zijn in het produceren van producten en diensten met een hoge toegevoegde waarde. De perspectieven om vooral op basis van lagere kosten te concurreren zijn immers niet gunstig, gezien de opkomst van nieuwe kostenconcurrenten, niet alleen in Oost-Azië, maar ook in Centraal-Europa¹.

Toegevoegde waarde is in eerste instantie een economisch begrip, zij het met een sterk technische component. In elk stadium van het wordingsproces van een nieuw product wordt er waarde toegevoegd. Het meest zichtbaar is dat bij een lopende band: in elke schakel wordt een component of reeks componenten aan het product toegevoegd. Het verschil tussen wat een onderneming buiten inkoopt en voor de producten ontvangt is dan de toegevoegde waarde. Het verschil tussen de winst en de toegevoegde waarde is dat uit de laatste eerst nog de lonen, de afschrijvingen en kapitaalrentes betaald moeten worden voordat men bij de eerste uitkomt.

Het bedrijglijke aan de technische definitie van toegevoegde waarde is dat een onderneming niet zomaar als verkoopprijs alle kosten plus een gemiddelde winstmarge ontvangt. De toegevoegde waarde is de resultante van goed ondernemerschap en een portie geluk: aan de aanbodkant moet de onderneming in staat zijn een aantrekkelijk product aan te bieden tegen een redelijke kostprijs en een zo hoog mogelijke verkoopprijs; aan de vraagkant moet de conjunctuur meezitten en moeten de kopers het product (h)erkennen voor wat het waard is. Een van de paradoxen is dat wie bij een gegeven marktsituatie efficiënter weet te produceren, technisch gesproken minder waarde toevoegt, maar economisch gezien meer.

Het komt er dus niet zozeer op aan toegevoegde waarde te produceren, als wel te realiseren². Gepercipieerde waarde is dan ook belangrijker dan reële waarde. Ondernemingen investeren daarom erg veel in het versterken van de gepercipieerde waarde, het imago van de onderneming en haar producten. Maar wie zegt investeren, zegt geld uitgeven. Investerings zijn een onderdeel van de waarde, ingekocht dan wel door de onderneming zelf - technisch gesproken

- toegevoegd. Ook hier komt het er dus op aan voldoende, maar niet te veel te investeren: voldoende om de gepercipieerde waarde hoog genoeg te krijgen en te houden; niet te veel evenwel, want dan dreigt deze toegevoegde waarde weer niet gerealiseerd te worden.

'Waarde' heeft traditioneel niet alleen een objectieve, kwantitatieve betekenis, maar ook een subjectieve, kwalitatieve. Pas recentelijk is men zich gaan realiseren dat dit ook geldt voor het begrip toegevoegde waarde. Economische discussies over het toevoegen van waarde lopen daarom steeds meer over in bedrijfskundige, waarbij waarde een inhoudelijke, kwalitatieve betekenis heeft. Om producten met hoge toegevoegde waarde te kunnen produceren - en de waarde ervan te realiseren - moet men vooral ergens heel goed in zijn. Zowel werknemers als ondernemingen moeten zich in toenemende mate specialiseren en de eigen specialistische kennis weten te combineren met die van anderen. Dat geldt op alle niveaus. Ondernemingen worden dan ook stilaan lerende organisaties. Een ander gezegde dat steeds meer gemeengoed wordt is dat het beslissende concurrentievoordeel steeds meer het sneller dan de concurrenten leren te leren is. Bedrijven kunnen alleen maar waarde toevoegen aan materiële en immateriële grondstoffen, als in het proces ook waarde wordt toegevoegd aan zichzelf als organisatie en aan degenen die het product voortbrengen: het menselijk kapitaal³.

Echter ook aan de marktkant verwacht men steeds meer dat ondernemingen inhoudelijke waarden aan de producten toevoegen. Volgens De Bono, de goeroe van het creativiteitsmanagement, kan men alleen nog aan consumenten appelleren door in de producten waarden te integreren die deze consumenten belangrijk vinden. Volgens De Bono zijn de vier belangrijkste 'value drivers': gemak, levenskwaliteit (gezondheid, fantasieën over het ongerepte leven in de natuur), zelfbevestiging en ontspanning. Het gaat hier weer deels om 'reële' waarden, deels om gesuggereerde en gepercipieerde (bijv. Marlboro Country). Het is dan ook goed te begrijpen dat de grote bedrijven niet alleen behoefte hebben aan technici, maar ook in toenemende mate aan sociologen, antropologen en psychologen.

Innovaties berusten op 'Neue Kombinationen', schreef Schumpeter aan het begin van deze eeuw. Aan het einde van dezelfde eeuw geldt dat meer dan ooit te voren. Multidisciplinariteit grijpt om zich heen, ook in de economie. Wat voor producten geldt, geldt ook voor het begrip toegevoegde waarde. De waarde ervan wordt niet gerealiseerd, als er geen inhoudelijke waarden aan worden toegevoegd

¹ Uit een onderzoek naar snel groeiende middelgrote ondernemingen in Europa kwam naar voren dat geen van die ondernemingen concurreerde op basis van kosten. "Europe's dynamic entrepreneurs", *Financial Times*, 16-11-1995.

2 Dat de toegevoegde waarde soms wel een erg wisselvallig karakter kan hebben, bleek uit ons onderzoek naar de betekenis van Fokker voor Nederland. Fokker realiseerde over de periode 1988-1994 een gemiddelde toegevoegde waarde van f. 110.997 per werknemer. Maar feitelijk bewoog deze zich tussen f. 139.957 in 1992 en f. 89.166 in 1994. Zie D. Jacobs e.a., *De betekenis van Fokker voor Nederland*, TNO-STB, Apeldoorn, 1995.

3 Zie ook U. de Sitter, *Synergetisch produceren*, Van Gorcum, Assen, 1994.