

AEX/AMX BEDRIJVEN: JA VOOR OPKOMENDE MARKTEN, NEE TEGEN AFRIKA?

Marjolein Lem, Kim Geleynse

16 januari 2012

Berenschot International, de Rotterdam School of Management (RSM) en de Netherlands African Business Council (NABC) onderzoeken de positie van het Nederlands bedrijfsleven in sub-Sahara Afrika. De resultaten worden gebundeld in een managementboek dat medio 2012 op de markt verschijnt. Het boek brengt de motivaties, strategieën en succes- en faalfactoren van bedrijven in Afrika op een aantrekkelijke wijze in beeld en biedt een breed pallet aan managementadviezen. Dit document geeft inzage in enkele bevindingen die betrekking hebben op onze analyse van de groeistrategieën van beursgenoteerde bedrijven in Afrika¹.

Bevinding I: Afhankelijkheid NL beursgenoteerde ondernemingen van opkomende markten neemt toe

Van de 50 beursgenoteerde Nederlandse bedrijven, is bijna driekwart actief in opkomende markten. De overheersende motivatie om naar opkomende markten uit te breiden komt voort uit verzadiging van de West-Europese markten. Krimpemde economieën, dalende consumenten aantallen, lage winstmarges: de meeste bedrijven realiseren zich dat ze nieuwe markten moeten aanboren.

De BRIC landen voeren de boventoon in de groeistrategieën van deze bedrijven: van de 36 bedrijven die zich op opkomende markten richten, heeft 80% China en Brazilië tot groeimarkt bestempeld. Iets meer dan de helft van de bedrijven richt zijn pijlen op India en een derde doet dat (ook) op Rusland. De omzetten die in opkomende markten gerealiseerd worden zijn aanzienlijk: 75% van de bedrijven die actief zijn in opkomende economieën halen hier inmiddels meer dan 30% omzet uit groeimarkten.

Een aantal sectoren en bedrijven springt eruit als koplopers in opkomende markten, zowel in termen van omzet als positie. SBM Offshore haalt bijvoorbeeld meer dan 50% omzet uit opkomende markten; ING is marktleider op het gebied van levensverzekeringen in Azië. De toenemende afhankelijkheid voor BV Nederland van opkomende markten is niet verrassend. Wél opmerkelijk vinden we het feit dat 67% van de bedrijven die zich op groeimarkten richten, Afrika niet meenemen in hun strategische plannen.



¹ Het onderzoek is primair gebaseerd op een analyse van jaarverslagen (2010) en meerjarenstrategieën, aangevuld met andere bronnen.

Bevinding II: Het potentieel van Afrika als groeiregio zien we niet terug in de groeistrategieën van beursgenoteerde ondernemingen

Slechts 33% van de beursgenoteerde bedrijven die actief zijn in opkomende markten heeft sub-Sahara Afrika (SSA) actief tot groeimarkt/groeiregio benoemd. Dit terwijl SSA voor het vervullen van groeiemotieven zeer kansrijk is, gezien de sterk groeiende middenklasse, beschikbaarheid van grondstoffen, relatief beperkte concurrentie (zeker in vergelijking met de BRIC landen), lage instapkosten etc. De risico's van zakendoen in Afrika zijn over het algemeen goed beheersbaar en niet per se hoger dan voor andere groeimarkten, zoals de door RSM samen met Berenschot ontwikkelde "Distance Matrix" laat zien.

De twaalf beursgenoteerde bedrijven die zich op Afrika richten zitten veelal in de grondstoffenverwerkende industrie (Akzo Nobel, Arcelor-Mittal, Shell) of in daaraan gerelateerde technische diensten (Fugro, BAM, Boskalis, SBM Offshore). Twee bedrijven zijn vooral actief in Afrika vanwege de toenemende handels- en consumentenbewegingen: KLM-AirFrance en TNT Express. Onder de 50 AEX/AMX bedrijven zijn er drie die zich op Afrika richten vanwege de grote consumentenmarkt (Philips, Unilever, Heineken). Onze analyse laat zien dat deze bedrijven niet voor niets in Afrika zitten: de 12 bedrijven halen gemiddeld 10% tot 30% van hun omzet uit Sub-Sahara Afrika. Dit aandeel groeit bovendien voor velen flink. Met uitzondering van Arcelor-Mittal zijn al deze bedrijven al langere tijd actief in de regio.

Afrika in macro-economisch perspectief:

- Het BNP steeg gemiddeld met 5% de afgelopen 10 jaar. In 2012 wordt een BNP stijging van 6% voorzien (vergelijkbaar met Azië)
- De afgelopen tien jaar lagen 6 van de 10 snelst groeiende economieën ter wereld in Afrika
- De handel tussen Afrika en de rest van de wereld is het afgelopen decennium verdubbeld
- De helft van de wereldwijde bevolkingsgroei de komende 40 jaar vindt plaats in Afrika

Het is niet zo dat de beursgenoteerde bedrijven die zich nadrukkelijk op opkomende markten richten, maar niet op Afrika, helemaal niets doen op dit continent. Er zijn verschillende ondernemingen die meer risicomijdende strategieën hanteren: ze beperken zich tot export via distributeurs of agenten en doen geen grote investeringen. De omzet die ze

zo uit Afrika halen is relatief beperkt en vaak onvoldoende overtuigend om op corporate niveau fiat te krijgen voor een actieve marktbenadering in Afrika. Tenslotte zijn er bedrijven die geld, expertise en producten ter beschikking stellen binnen hun MVO beleid (zoals bijvoorbeeld Wavin en Imtech). Zuid-Afrika is veruit het populairst onder Nederlandse bedrijven. Deze markt wordt vaak gezien als springplank naar de rest van zuidelijk Afrika.

De afwezigheid van Afrika in de corporate strategie van meer dan twintig Nederlandse beursgenoteerde bedrijven is opmerkelijk en kan niet alleen met bedrijfseconomische argumenten worden verklaard.

Bevinding III: De redenen voor bedrijven om geen actieve strategie op Afrika te voeren zijn niet goed duidelijk. Bedrijven die wel actief zijn in Afrika, zijn van plan hun positie verder uit te bouwen

Wat is de achterliggende motivatie van bedrijven om geen actieve strategie op Afrika te voeren? Uit onze adviespraktijk en uit het onderzoek blijkt dat ondernemen in Afrika zowel vanuit bedrijfseconomisch als maatschappelijk perspectief de moeite loont. In onze enquête onder een kleine honderd Nederlandse bedrijven die actief zijn in Afrika (waaronder ook niet beursgenoteerde ondernemingen) geeft ruim twee derde van de respondenten aan tevreden te zijn met de resultaten die in Afrika behaald worden. 60% geeft aan hun activiteiten de komende jaren uit te breiden; ruim een derde hiervan heeft meer dan een half miljoen euro aan investeringen gepland voor 2012. Dit zijn voornamelijk bedrijven die Afrika als een interessante afzetmarkt beschouwen en niet zozeer op zoek zijn naar grondstoffen.

De jarenlange negatieve berichtgeving over Afrika in de media lijkt in ieder geval een deel van de verklaring te zijn waarom veel bedrijven zich wel richten op opkomende markten in Azië en Zuid-Amerika, maar Afrika (voorlopig) links laten liggen.

Wat adviseren wij Nederlandse bedrijven?

- Houd er rekening mee dat Afrika het nieuwe Azië kan worden. Anticipeer op deze ontwikkelingen. Besef dat de BRIC landen zich inmiddels zelf tot Afrika keren. Het is een keuze om Afrika niet mee te nemen in groeiambities. Elke uitkomst is goed, zolang er sprake is van een eerlijk afwegingsproces. Het uitsluiten van Afrika als groeiregio zou geen resultaat moeten zijn van een gebrek aan informatie of op perceptie gestoelde opvattingen.

- Breng de mogelijkheden binnen de regio in kaart en identificeer kansrijke sectoren. Weeg daarna mogelijkheden af tegen risico's om het gemak te bepalen waarmee een bedrijf in een land zaken kan doen. Een goed onderbouwde externe analyse gebaseerd op lokale informatie is uitermate belangrijk. De interne organisatie en de processen die nodig zijn om tot heldere strategische keuzes te komen behoeven evenveel aandacht. Aspecten als draagvlak in de organisatie (op alle niveaus), heldere doelstellingen op korte en lange termijn en het beleggen van verantwoordelijkheden krijgen soms te weinig aandacht waardoor activiteiten in Afrika alsnog tegenvallen.
- Ontwikkel innovatieve bedrijfsmodellen. Soms is relatief weinig aanpassing van producten of diensten vereist (of juist niet: 'degradatie' van producten). De innovatie zit niet alleen in de aanpassing van producten en diensten maar bijvoorbeeld ook in het aanbieden van complete oplossingen, het werken met niet-traditionele partners of alternatieve financieringsconstructies.
- Zorg dat de activiteiten ingebed zijn in lange termijn doelstellingen. Veel bedrijven die actief zijn in Afrika hanteren een laagdrempelige en flexibele aanpak. Dit past goed bij de Nederlandse ondernemingsgeest. Houd er echter rekening mee dat deze aanpak om nieuwe markten te betreden risico's meebrengt zodra er niet is nagedacht over de gewenste resultaten op langere termijn. Waarborg dat successen van projecten en losse activiteiten beloofd worden, bijvoorbeeld met investeringsruimte.
- Zet de juiste mensen in. Het beleggen van verantwoordelijkheden (mandaat) en het optimaal benutten van competenties kan worden verbeterd. Projecten in Afrika zijn vaak complex en vragen ijzersterke projectmanagers en goede lokale human resources. Een sales of export manager is bijvoorbeeld niet automatisch toegerust om business development te doen.
- Tenslotte raden wij aan om naast financiële prestatie-indicatoren, indicatoren gerelateerd aan risico's (zoals debiteurenrisico's, omzetfluctuaties, looptijd klantrelaties) structureel te monitoren. Dit is niet alleen nuttige informatie, het kan ook dienen om bepaalde percepties op corporate niveaus bij te sturen.

Informatie over de auteurs

Berenschot International

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 450 medewerkers. Berenschot International organiseert complexe projecten en programma's in opkomende markten. We ondersteunen bedrijven van strategieontwikkeling tot en met het opzetten van concrete handels- en investeringsprojecten. Onze marktkennis en ervaring in sub-Sahara Afrika is in het bijzonder uitgebreid. Naast een kernteam van gedreven en ervaren professionals, beschikken wij over een groot netwerk van lokale partners in de diverse landen waar we actief zijn.



Marjolein Lem

m.lem@berenschot.com



Kim Geleynse

k.geleynse@berenschot.com

Rotterdam School of Management

RSM is de internationale business school van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Rob van Tulder is professor in International Business Society Management. Zijn onderzoeksgroep doet onderzoek naar internationalisering strategieën van grote ondernemingen. Samen met UNCTAD presenteert deze groep elk jaar de lijsten van de 100 grootste transnationale ondernemingen in de wereld van ontwikkelde en ontwikkelingslanden. Daarnaast is de laatste jaren steeds meer de nadruk komen te liggen op de interactie tussen internationalisering en maatschappelijke verantwoordelijkheid.



Professor Rob van Tulder

rtulder@rsm.nl



Andrea da Rosa

arosa@rsm.nl

Netherlands African Business Council

NABC is dé netwerkorganisatie voor Nederlandse bedrijven die actief zijn in Afrika. NABC bestaat 65 jaar en heeft meer dan 300 leden. Bob van der Bijl is directeur van NABC.



Bob van der Bijl

b.vanderbijl@nabc.nl