

ZAKENDOEN IN AFRIKA

Niet waarom, maar hoe!

Benutten Nederlands ondernemers de kansen die zich voordoen in Afrikaanse groeimarkten? Nog onvoldoende. Een negatieve perceptie van het continent, allang niet meer in overeenstemming met de werkelijkheid, speelt hierin een belangrijke rol. De interesse onder Nederlandse bedrijven is echter wel aan het veranderen.

Naast bekende spelers als Heineken en Unilever die soms al honderd jaar in Afrika vertegenwoordigd zijn, zijn er grote en kleinere Nederlandse ondernemers uit verschillende sectoren die zich beraden op welke manier ze Afrikaanse markten het beste kunnen betreden. De vraag 'Hoe doe ik zaken in Afrika?' staat daarom centraal in de onlangs verschenen publicatie 'Doing business in Africa – A strategic guide for entrepreneurs', een initiatief van managementadviesbureau Berenschot, het Partnerships Resource Centre van de Rotterdam School of Management (RSM Erasmus) en het Netherlands-African Business Council (NABC). Dit artikel geeft een inkijkje in de belangrijkste bevindingen.

Hoopvolle groeimarkt

In veel Afrikaanse landen is de afgelopen jaren de politieke en economische stabiliteit flink toegenomen. Zoëer zelfs dat landen als Nigeria, Kenia, Ethiopië, Rwanda en Tanzania met recht opkomende economieën te noemen zijn. Van de negenenvertig landen in sub-Sahara Afrika is minstens de helft commercieel interessant voor Nederlandse bedrijven. Dit besef is echter nog niet overal doorgedrongen. Van de beursgenoteerde ondernemingen uit Nederland die actief zijn in opkomende markten, richt slechts een derde zich op sub-Sahara Afrika (SSA).

Sub-Sahara Afrika is voor het vervullen van groei motieven kansrijk, gezien de sterk groeiende middenklasse, de beschikbaarheid van grondstoffen, relatief beperkte concurrentie en de lage instapkosten. Ter vergelijking: er zijn negen Afrikaanse landen met een hoger BNP dan China en vier landen met een hoger BNP dan Brazilië. Van de tien snelst groeiende economieën, bevinden zich er zeven in Afrika. Bedrijven die in Afrika zitten, behalen daarom ook vaak goede resultaten. 65% van de onderzochte Nederlandse ondernemingen die al in Afrika zitten, zijn tevreden met hun omzet, 95% denkt erover de komende jaren uit te breiden. Neem een bedrijf als Zwart Techniek, een MKB-bedrijf dat al jarenlang een stabiele omzet genereert via de export van generatoren naar Afrikaanse markten.

Door de snelle groei, is er is vrijwel geen product of dienst waar in Afrika geen vraag naar is. Als we kijken naar de expertise van Nederlandse ondernemingen, dan liggen er aanzienlijke kansen in de agrofood-, energie- en logistieke sector. De Afrikaanse consumentenmarkt weten ondernemingen vanuit Nederland over het algemeen minder goed te bereiken. Van de ruim 100 bedrijven die deelnamen aan het onderliggende onderzoek blijkt slechts 5% actief op de consumentenmarkt. Kenia, Ghana, Zuid Afrika Tanzania en Nigeria zijn vooral populair bij Nederlandse ondernemers.

Niet onopgemerkt door de BRIC

De kansen in Afrika blijven wereldwijd niet onopgemerkt. Dit heeft invloed heeft op de relatieve positie van Nederlandse ondernemingen. Zo hebben de Chinezen en Indiërs zich met volle overgave op het

continent gestort. Ze deden het aandeel van Europa in de wereldwijde handel met Afrika slinken van 50% in 1990 tot minder dan een kwart nu. Een media-analyse van Nederlandse kranten en Indiase kranten geeft hier deels een verklaring voor: de Indiase pers bericht veel meer over kansen, plannen en groei.



Media-beelden van Afrika (2005-2012): het Nederlandse (boven) en Indiase (onder) perspectief.

Beheersbare risico's

Goed, er zijn dus kansen, maar hoe zit het met de risico's? Zijn deze niet vele malen groter dan in de bekende groeimarkten Brazilië, Rusland, India en China? Zeker niet, zo blijkt uit een instrument dat in het kader van het onderzoek is ontwikkeld om de 'afstand' tussen Nederland en sub-Sahara Afrika te meten. De afstand tot deze landen is op verschillende manieren in kaart te brengen. Naast een geografische dimensie, is gekeken naar de administratieve afstand (denk aan bureaucratie), de culturele afstand (zoals taalbarrières) en de economische afstand (ontwikkelingsniveau). Hoe groter deze afstanden tot Nederland, des te risicovoller het van een land. Wat blijkt? Investeren in Niger en Angola brengt evenveel risico's met zich mee als in India. Het risicoprofiel van Kaapverdië, Botswana of Tanzania is kleiner dan van China. Ondernemen in Afrika is in veel opzichten te vergelijken met ondernemen in andere opkomende markten, maar

kent daarnaast juist belangrijke voordelen voor MKB-ers die zelden benoemd worden zoals het opereren in dezelfde tijdzone en in een relatief bekend taalgebied.

Een mooie illustratie komt van de oprichter van Celtel, Mo Ibrahim. Zijn telecombedrijf Celtel International is één van de meest succesvolle ondernemingen van Afrika. In 2005, zeven jaar na oprichting, werd Celtel verkocht voor 3,4 miljard dollar aan MTC Kuweit. In het voorwoord van 'Doing business in Africa' beschrijft Mo Ibrahim hoe zijn bedrijf in vier Afrikaanse landen de overheid met succes voor het gerecht daagde, door gebruik te maken van nationale rechtssystemen. Zijn slotzin is treffend: "Probeer dat maar eens in China, de overheid voor het gerecht te dagen...".

Succes in Afrika? Investeringsbereidheid en lange-termijn blik

In het onderzoek constateren we echter ook dat de concurrentiepositie van een groot aantal Nederlandse ondernemingen onder druk dreigt te komen – juist nu er grote kansen ontstaan. Dit heeft iets te maken met de manier waarop menig een zaken doet in Afrika. Ruim 80% van de Nederlandse bedrijven actief in Afrika doet dat op basis van handel. Export en import leveren een relatief veilig business model op voor meer risicovolle landen. Mocht het noodzakelijk zijn, dan staakt men vrij gemakkelijk de activiteiten. Concurrenten uit BRIC-landen doen echter in toenemende mate anders zaken in Afrika. Ze investeren er lokaal op basis van een lange termijn visie en hebben de intentie om er te blijven. De Afrika strategie van deze ondernemingen maakt integraal en volwaardig onderdeel uit van de algemene strategie. Om de concurrentiestrijd aan te gaan – want die vindt nu plaats – is het daarom van belang dat Nederlandse ondernemers bedrijfsmodellen ontwikkelen die lokaal toepasbaar (ingebod en inclusief) zijn en gepaard gaan met duurzame investeringen. Deze modellen vragen om samenwerking met lokale partijen, ook niet-markt partijen, en een langetermijnvisie. Neemt men Afrika als afzetmarkt serieus, dan ligt het voor de hand om een strategie te ontwikkelen die aansluit op de internationaliseringsstrategie. Zakendoen in Afrika is niet voor de hobbyisten maar vraagt om de beste mensen binnen het bedrijf. Nederlandse ondernemingen onderschatten vaak de tijd die nodig is om een dergelijke strategie ook daadwerkelijk succesvol te maken.

SPAR vormt een positief voorbeeld van hoe het kan. Opricht door de Nederlander Adriaan van Well in 1932 is SPAR nu één van

's werelds grootste retailers met ruim 12.000 winkels in 36 landen. SPAR is de vierde retailer in Afrika. In Zuid-Afrika heeft SPAR een marktleidende positie. In 7 andere landen in sub-Sahara Afrika is de keten ook actief. SPAR's ambitie om verder te groeien in Afrika is groot. Het bedrijf ontwikkelt hiervoor speciale formats die passen bij de lokale consumentbehoefte. Het franchisemodel legt veel van de verantwoordelijkheden bij lokale ondernemers die als licentiehouder lid zijn van de SPAR organisatie. Dit werkt goed, omdat zo optimaal gebruik wordt gemaakt van de lokale netwerken en marktkennis van de SPAR-licentiehouder. De overkoepelende organisatie SPAR International investeert in kennisoverdracht en de ontwikkeling van concepten waarmee leden van de 'SPAR-familie' consumenten aan zich kunnen binden.

Heineken is een ander mooi voorbeeld van een bedrijf dat actief investeert in Afrikaanse markten. Zo streeft de onderneming ernaar om lokaal in te kopen. Hiervoor investeert Heineken in programma's – in toenemende mate met NGOs - om lokale boeren te helpen professionaliseren en beter te organiseren.

Deze voorbeelden laten zien dat Nederlandse ondernemingen in principe goed in staat zijn om de kansen in Afrika te benutten. De Nederlandse expertise en op samenwerking gerichte manier van ondernemen lenen zich goed voor de nieuwe zakelijke benadering die past bij een veranderend Afrika. Ondernemers kunnen dit echter niet alleen. Ze hebben hier diplomatieke ondersteuning bij nodig en de kennis en netwerken van andere stakeholders zoals die van NGOs, al jaren actief in Afrikaanse landen. De vraag 'waarom Afrika?' is eigenlijk niet meer relevant. Het gaat om de vraag hoe succesvol te ondernemen in dit continent.

Over de auteurs

- Marjolein Lem en Kim Geleynse zijn senior consultant bij Berenschot International (m.lem@berenschot.com / k.geleynse@berenschot.com);
- Rob van Tulder is professor International Business-Society Management en directeur van het Partnerships Resource Centre (PRC) van de RSM Erasmus Universiteit (rtulder@rsm.nl);
- Bob van der Bijl is directeur van de Netherlands-African Business Council (NABC) (b.vanderbijl@nabc.nl).

Meer weten? www.fenedexpress.nl, zoek op **Afrika, Marktentreestrategieën**



Een SPAR-winkel in Zuid-Afrika, gericht op de 'emerging market' consument.

Doing Business in Africa

Het boek 'Doing Business in Africa – A strategic guide for entrepreneurs' schetst een beeld van de kansen en uitdagingen en bespreekt de positie van Nederlandse ondernemers in Afrika. In het boek zijn, aan de hand van tal van bedrijfsvoorbeelden, strategieën en business modellen uitgewerkt die passen bij het Afrika van nu.

De publicatie is het resultaat van de samenwerking tussen management adviesbureau Berenschot, het Partnerships Resource Centre van Rotterdam School of Management (RSM) en het Netherlands-African Business Council (NABC). Dit boek bestellen? Dat kan voor € 27,50 bij www.nabc.nl

