

ANALYSE VAN DE PRESTATIES VAN OOST- AFRIKAANSE CEMENTBEDRIJVEN

Een diepgaande studie met behulp van het HPO-raamwerk

Deze Quick Insight gaat dieper in op de uitdagingen en kansen van de cementindustrie in Oost-Afrika, met speciale aandacht voor Kenia en Tanzania, en het belang ervan voor de infrastructuurontwikkeling in de regio. Met behulp van het HPO-raamwerk evalueert het artikel drie cementorganisaties op de vijf HPO-pijlers: Managementkwaliteit, Openheid en Actiegerichtheid, Continue Verbetering en Vernieuwing, Medewerkerskwaliteit en Langetermijngerichtheid. Het onderzoek onthult een directe correlatie tussen de HPO-scores van de organisaties en hun financiële prestaties, en biedt strategische aanbevelingen voor elk om hun HPO-status te verbeteren. Dit artikel is een must-read voor industriële leiders, beleidsmakers en belanghebbenden die geïnteresseerd zijn in het begrijpen van de fijne kneepjes van het bereiken van hoge prestaties binnen hun eigen organisatie.

Deze Quick Insight is de managementsamenvatting van: Osano, E.M. and de Waal, A. (2020), "A competitive Analysis Of East African Cement Companies Using The High Performance Organization Framework", International Journal of Management and Applied Research, Vol. 7, No. 4.



KEY TAKEAWAYS

-  **Het belang van de cementindustrie voor de groei van Oost-Afrika:** Dit artikel benadrukt de cruciale rol van cement in de infrastructuurevolutie van Oost-Afrika. Voor betekenisvolle groei heeft de regio kwalitatief goed lokaal cement nodig, wat vereist dat cementbedrijven zowel operationeel als financieel robuust genoeg zijn om aan de stijgende vraag te voldoen.
-  **Belang van het creëren van Hoog Presterende organisaties (HPO's):** Met behulp van De Waals HPO-raamwerk onderzoekt het artikel de factoren die organisaties laten excelleren. HPO's overtreffen consequent rivalen gedurende meer dan vijf jaar door zich te concentreren op belangrijke succesbepalende factoren. Naast financiële vooruitgang pakken HPO's ook de CO2-voetafdruk van hun industrie aan. De Vijf Pilaren van HPO's zijn Managementkwaliteit, Openheid en Actiegerichtheid, Continue Verbetering en Vernieuwing, Medewerkerskwaliteit en Langetermijngerichtheid.
-  **Vergelijkende analyse met behulp van HPO-factoren:** De analyse van drie Oost-Afrikaanse cementbedrijven toont hun sterktes en zwaktes aan. Suggesties voor verbetering na de HPO-analyse voor de cementbedrijven zijn onder meer: het verbeteren van managementbesluitvorming en communicatie voor betere Managementkwaliteit; het bevorderen van open dialoogculturen voor verbeterde Openheid en Actiegerichtheid; het waarborgen van stabiele werkomgevingen en robuust ondernemingsbestuur om Langetermijngerichtheid te benadrukken; het verfijnen van operaties voor Continue Verbetering en Vernieuwing; en het prioriteren van prestatiesystemen en flexibiliteitstraining ten behoeve van Medewerkerskwaliteit.



INLEIDING

De staat van de infrastructuur in Oost-Afrika is lang een obstakel geweest voor de groei van de regio. Deze houdt niet alleen economische vooruitgang tegen, maar beïnvloedt ook het dagelijkse leven van de inwoners, vooral in landen als Kenia en Tanzania. Voor de verbetering en betaalbaarheid van de infrastructuur is één element essentieel: cement. Niet zomaar cement, maar hoogwaardig, lokaal geproduceerd cement. Cement speelt een cruciale rol in de wereld van de bouw en legt de basis voor infrastructuurgroei. Daarom is het van cruciaal belang dat cementbedrijven op hun best opereren, zowel financieel als operationeel. Dit zorgt ervoor dat ze kunnen voldoen aan de toenemende vraag naar eersteklas cement, essentieel voor de grootschalige bouwprojecten in de regio. Er is wel een andere kant aan dit verhaal. Cementproductie is niet bepaald milieuvriendelijk. Het verbruikt een aanzienlijke hoeveelheid grondstoffen en energie, en is een flinke bron van door de mens veroorzaakte kooldioxide - het is verantwoordelijk voor bijna 8% van de wereldwijde uitstoot.

Dit artikel gaat dieper in op de prestaties van cementbedrijven, en beoordeelt waar ze hun operaties en organisatiestructuur kunnen verbeteren. Dit is niet alleen om hun financiële gezondheid te verhogen, maar ook om dringende milieukwesties aan te pakken. Voor de evaluatie hebben we ons tot de Waal's HPO-raamwerk gewend. Dit raamwerk, ondersteund door robuuste wetenschappelijke validatie, richt zich op wat organisaties drijft om een hoog presterende organisatie (HPO) te worden. Een HPO overtreft consequent collega's, zowel in monetaire als in niet-monetaire termen, gedurende ten minste vijf jaar. Het bereikt dit door strikt te focussen op wat echt essentieel is voor zijn succes. Ons doel? Om de prestaties van verschillende cementbedrijven te beoordelen met behulp van de HPO-diagnose, en vervolgens hun interne processen, operaties en cultuur te vergelijken. Hierdoor willen we ontdekken wat het ene bedrijf beter maakt dan het andere.

EEN BLIK OP DE CEMENTINDUSTRIE IN KENIA EN TANZANIA

In het afgelopen decennium hebben zowel Kenia als Tanzania een aanzienlijke groei gezien in hun cementindustrieën, voornamelijk gedreven door een opleving in hun bouw- en constructiesectoren, zowel nationaal als regionaal.



Kenia: Dit land heeft de unieke positie dat het niet alleen zelfvoorzienend is in de productie van cement, maar zelfs een licht overschot produceert dat vervolgens wordt geëxporteerd naar naburige regio's. In 2013 toonde de cementsector zijn kracht door te groeien met een percentage van 12,7%, waardoor het de op één na snelst groeiende sector in Kenia werd. Deze groei was significant: de bouwsector maakte dat jaar 4,4% van het BBP van het land uit. Kenia had dat jaar zes cementbedrijven in bedrijf die tezamen 5,1 miljoen ton produceerden. Van deze zes waren er drie genoteerd aan de Nairobi Stock Exchange, met een gezamenlijke marktkapitalisatie van US\$1,1 miljard (2014).

Tanzania: Tanzania worstelt met een tekort aan cement. Hoewel de cementfabrieken plannen hadden om de capaciteit te verhogen, was hun productie in 2013 2,3 miljoen ton, terwijl het verbruik 3,4 miljoen ton bedroeg. Dit gat werd opgevuld door import. De bouwsector droeg hier een groter deel bij aan het BBP in vergelijking met Kenia, namelijk 6,5% in 2013, en het groeipercentage bedroeg gemiddeld 9,8% tussen 2004 en 2013. De impuls in de sector kon worden toegeschreven aan verhoogde infrastructuuruitgaven door zowel de Tanzaniaanse regering als internationale donoragentschappen. Het land was de thuisbasis van drie cementfabrikanten, waarvan er twee genoteerd stonden aan de Dar es Salaam Stock Exchange (2014).

Voor het doel van ons onderzoek hebben we ons gericht op drie cementbedrijven - twee gevestigd in Kenia en één in Tanzania. Deze bedrijven zijn Company KA en Company KB (beide in Kenia) en Company TC (in Tanzania).

HOOG PRESTERENDE ORGANISATIES (HPO's)

HPO's vallen op door specifieke factoren en eigenschappen. Het HPO-raamwerk, dat deze eigenschappen definieert, werd gecreëerd gedurende meerdere jaren in een tweefasig onderzoek. Aanvankelijk hebben we 290 studies over hoge prestaties doorgenomen om gemeenschappelijke kenmerken te vinden. Deze diepgaande literatuurstudie leidde tot de identificatie van 189 potentiële HPO-kenmerken. Later, via wereldwijde vragenlijsten die zowel onder profit, non-profit als overheidsorganisaties werden verspreid, gevolgd door een analytische fase, werden deze teruggebracht tot slechts 35 kenmerken, gegroepeerd in vijf kernfactoren. Deze vijf factoren zijn cruciaal voor elke organisatie die ernaar streeft een HPO te zijn, aangezien ze direct gekoppeld zijn aan concurrentieprestaties.



Ze zijn:

- **Managementkwaliteit:** In de kern benadrukt deze factor leiderschap. Effectieve leiders fungeren als solide rolmodellen, en kweken vertrouwen, respect en motivatie. Ze zijn prestatiegericht, en in staat tot zowel snelle besluitvorming als uitvoering.
- **Openheid en Actiegerichtheid:** Deze factor gaat over het bevorderen van dialoog en het omarmen van verandering, cruciaal voor het bevorderen van innovatie, revitalisering en transparantie. Hoe opener een organisatie, hoe sneller het veelbelovende ideeën kan verfijnen en uitvoeren.
- **Continue Verbetering en Vernieuwing:** HPO's zijn altijd op zoek naar een concurrentievoordeel, of het nu gaat om nieuwe productontwikkeling, innovatie, het vereenvoudigen van processen of het beheersen van kerncompetenties.
- **Medewerkerkwaliteit:** Om als organisatie te excelleren, moeten de medewerkers niet alleen competent en energiek zijn, maar ook toegewijd aan het voortdurend verbeteren van hun vaardigheden.
- **Langetermijngerichtheid:** Deze factor zorgt ervoor dat HPO's duurzame, wederzijds voordelige relaties met belanghebbenden opbouwen en maatschappelijke verantwoordelijkheid naleven. In wezen integreren HPO's maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) in hun ethos, met de focus op de drie P's: people, profit en planet (mensen, winst en planeet).



DE 5 SUCCESFACTOREN



Om een organisatie te beoordelen waar het staat in vergelijking met HPO-normen (een score tussen 8,5 en 10 op een schaal van 1 tot 10), kunnen ze een HPO-diagnose uitvoeren. Dit proces begint met managers en medewerkers die de HPO-vragenlijst invullen, die is gebaseerd op de 35 geïdentificeerde kenmerken. Deelnemers beoordelen hun organisatie op elk kenmerk, met scores variërend van 1 (helemaal niet aanwezig) tot 10 (volledig aanwezig). Door de individuele scores te middelen, kunnen organisaties bepalen welke HPO-factoren ze moeten verbeteren. Op basis van deze inzichten kunnen ze vervolgens een strategisch HPO-transformatieplan uitstippelen.

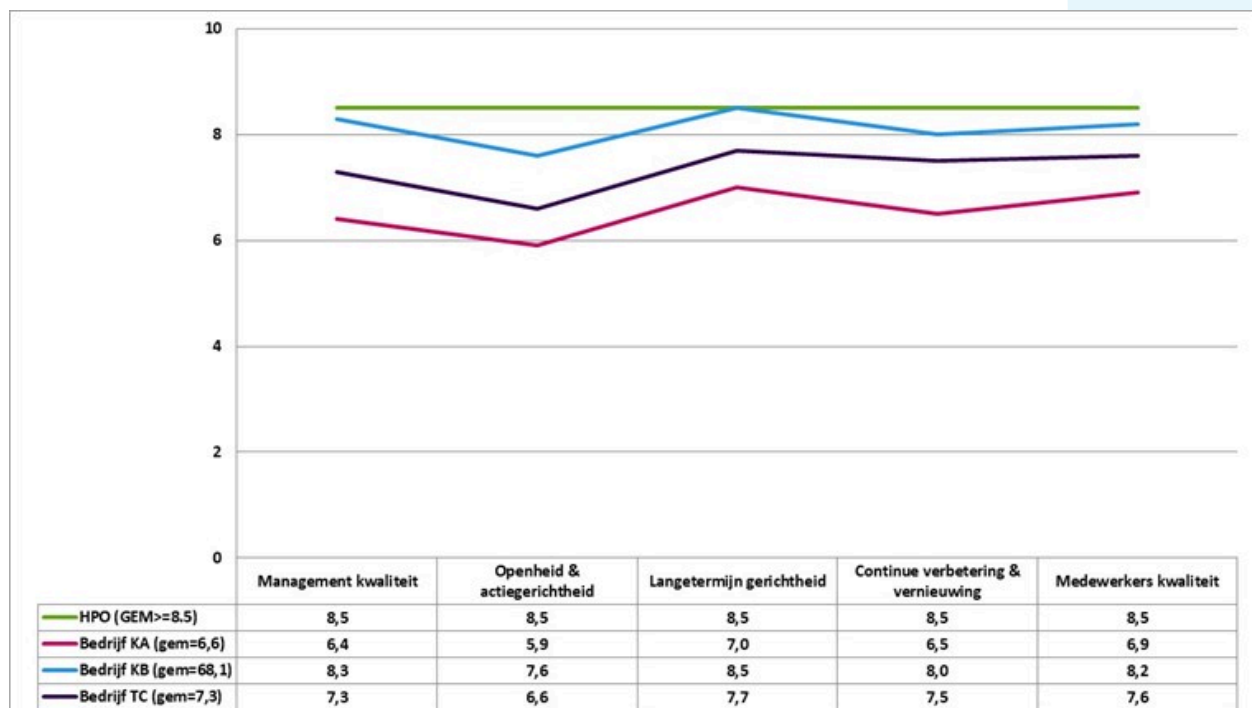


DE ONDERZOEKSAANPAK

Om de prestaties en normen van de bedrijven diepgaand te onderzoeken, hebben we een tweeledige aanpak toegepast. We begonnen met het uitzetten van de HPO-vragenlijst om primaire gegevens te verzamelen. Dit hulpmiddel stelde ons in staat om zowel de algehele scores als specifieke beoordelingen te meten met betrekking tot de vijf HPO-factoren en de 35 HPO-kenmerken. Na de vragenlijst voerden we uitgebreide interviews uit met managers van alle drie de bedrijven. Deze gesprekken waren cruciaal om de oorzaken voor de HPO-scores te begrijpen. Om de organisatorische prestaties te beoordelen, hebben we zowel de exportprestaties als de overkoepelende bedrijfsprestaties over een langere periode onderzocht. Deze analyse vereiste dat we ons verdiepten in secundaire gegevens, afkomstig van bronnen zoals het Nationaal Bureau voor de Statistiek in zowel Kenia als Tanzania, de respectievelijke ministeries van Handel en Industrie, eigen bedrijfsgegevens (indien toegankelijk), en informatie over de hele industrie.

DE ONDERZOEKSRISULTATEN

Onze analyse, samengevat in figuur 1, geeft de scores van de bedrijven grafisch weer.



Figuur 1: HPO-grafieken voor de drie Oost-Afrikaanse cementbedrijven



Bij het bestuderen van Figuur 1 valt op dat alle drie de cementbedrijven vergelijkbare HPO-profielen vertonen - wat betekent dat hun lijnen in de figuur dezelfde vorm hebben. Deze gelijkenis geeft aan dat ze in dezelfde sector zitten. Tegelijkertijd verschillen de bedrijven in hun organisatieprestatie, weerspiegeld in hun variërende HPO-scores.

Bij het onderzoeken van de financiële situatie van de drie cementbedrijven hebben we gekeken naar gegevens over de afgelopen 10 jaar. Dit hielp bij het begrijpen van groeitrends in winstmarges en de vergroting van de aandeelhouderswaarde. We namen een periode van 10 jaar omdat de cementindustrie hoogte- en dieptepunten heeft die meestal voorkomen in cycli van 5-8 jaar. Door een decennium te analyseren, hebben we ervoor gezorgd dat onze conclusies niet waren gebaseerd op een enkele bedrijfscyclus, waardoor een nauwkeuriger beeld werd verkregen. Om de gemiddelde verschuiving in nettowinsten te berekenen, namen we het procentuele verschil in nettowinsten van 2003 tot 2013 en deelden we dit door 10 (het aantal jaren dat in aanmerking werd genomen). Marktkapitalisatie diende als een handige maatstaf hiervoor. Door het percentage verschil in marktkapitalisatie van 2003 tot 2013 te berekenen en opnieuw te delen door 10, schatten we de geannualiseerde aandeelhouderswaarde in.

Hier is een samenvatting van onze bevindingen:

| Indicatoren | Company KA | Company KB | Company TC |
|--|------------|------------|------------|
| Gemiddelde Verandering in Nettowinsten per jaar | - 7% | 129% | 40% |
| Aandeelhouderswaarde per jaar | 2% | 361% | 19% |
| HPO-score | 6.6 | 8.1 | 7.2 |

Tabel 1: Financiële Prestaties & HPO Score van Cementbedrijven

Tabel 1 toont een duidelijke afstemming tussen de HPO-scores van de bedrijven en hun financiële resultaten. Company KB springt eruit met de hoogste HPO-score, gekoppeld aan de beste financiële resultaten. Aan de andere kant blijft Company KA achter, zowel qua HPO-score als financiële prestaties, met Company TC als middenweg.



AANBEVELINGEN

Vanuit de HPO-diagnose stellen we verschillende strategische aanbevelingen voor aan het trio van cementbedrijven om hun HPO-scores te verbeteren:

- Voor **Managementkwaliteit** moeten de bedrijven managementverbeteringsplannen formuleren die specifiek gericht zijn op het aanscherpen van managementvaardigheden, gedrag en prestaties. Deze plannen moeten besluitvorming, actiegerichtheid en verbeterde dialoogvaardigheden prioriteren.
- In het domein van **Openheid en Actiegerichtheid** moet een cultuur van openheid worden bevorderd. Dit houdt in dat dialogen en communicatie met medewerkers worden versterkt. Management Development programma's moeten zich richten op het verfijnen van communicatie- en dialoogvaardigheden.
- Met betrekking tot **Langetermijngerichtheid** is er een dringende behoefte voor de bedrijven om meer middelen en inspanningen te investeren in het waarborgen van een stabiele werkomgeving voor hun personeel. Concrete stappen zijn onder meer het herzien van protocollen voor ondernemingsbestuur en het introduceren van uitgebreide medische en pensioenvoordelen voor het personeel.
- Ten behoeve van **Continue Verbetering en Vernieuwing** moeten alle drie bedrijven strategieën uitstippelen om hun operationele processen te vereenvoudigen en te harmoniseren. Een dergelijke afstemming kan de weg effenen voor verbeterde algehele prestaties.
- Ten slotte, voor **Medewerkerkwaliteit** zijn er specifieke uitdagingen per bedrijf. Bedrijven KB en KA moeten zich richten op het invoeren van robuuste prestatie-beheersystemen, waardoor medewerkers meer verantwoordelijk worden voor hun resultaten. Specifiek moet het management van Company KA personeel actief motiveren om uitzonderlijke resultaten te behalen. In Company TC moet de nadruk worden gelegd op het ontwikkelen van trainingsmodules en culturele aanpassingsprogramma's, om medewerkers te helpen zich aan te passen en veerkrachtiger te worden.

Door zich aan deze aanbevelingen te houden, kunnen deze bedrijven efficiënter navigeren naar het bereiken en handhaven van hoge prestatienormen voor organisaties.



BENT U KLAAR OM UW ORGANISATIE TOT EEN HPO TE TRANSFORMEREN?

Het begint allemaal met inzicht, verkregen via een **HPO-diagnose**. Deze diagnose laat u zien hoe uw organisatie(-onderdeel) scoort op de succesfactoren van High Performance Organisaties. En u krijgt praktische ontwikkelpunten (verbeterthema's) die door managers en medewerkers samen kunnen worden aangepakt. De HPO-diagnose werkt als een spiegel, waarin u eerlijk kijkt naar uw organisatie en uzelf: hoe ver zijn we op weg naar een HPO? Het helpt u de 'harde noten' te identificeren: de aandachtspunten die moeten worden aangepakt om uw strategie te realiseren en een HPO te worden. U bepaalt uw huidige niveau (het startpunt) en gebruikt dit als basis om de effectiviteit van de HPO-transitie te meten. Ook versterkt het de 'saamhorigheid' door gezamenlijke, gedragen verbeterthema's te identificeren en op te pakken.

Het worden of blijven van een HPO levert tal van financiële en strategische voordelen op, voor zowel de organisatie als geheel, de klanten, alsook voor de individuele medewerkers.

✱ Een HPO is waardevoller voor haar klanten. Alles is gericht op het maximaliseren van de klantwaarde en -tevredenheid.

✱ Het nastreven van high performance geeft medewerkers nieuwe energie en meer werkgeluk. HPO's richten zich op wat echt bijdraagt aan het organisatiesucces. HPO is dus geen nieuw project, maar een nieuwe manier van denken en werken.

✱ Een HPO kan blijven groeien en verbeteren in een wereld die constant verandert en steeds competitiever wordt. De organisatie is toekomstbestendiger. Door voortdurend aanpassingen door te voeren, te leren en te verbeteren, wordt een HPO veerkrachtiger, flexibeler en beter voorbereid op de toekomst, wat die ook mag brengen.

Ons aanbod

- ✓ Op maat gemaakte **HPO-diagnoses**
- ✓ Interactieve **lezingen en workshops** over het HPO-raamwerk
- ✓ Uitgebreide interviews, **artikelen, boeken**, en netwerkmogelijkheden
- ✓ Begeleiding bij de implementatie onder leiding van **HPO-experts**



Waarom kiezen voor het HPO Center?

Ervaring & Geloofwaardigheid

Met meer dan 15 jaar praktijkervaring in combinatie met grondig wetenschappelijk onderzoek staat het HPO Center aan de wereldwijde top van organisatorisch verbeteradvies.

Wereldwijd Kenniscentrum

Gevestigd in Nederland werkt het HPO Center samen met partners, ook in opkomende markten, met als doel haar missie om organisaties overal ter wereld te verbeteren.

Ongeëvenaarde Expertise

HPO stopt niet bij organisaties diagnosticeren. We verkennen, onderzoeken en duiken ook diep in aanverwante onderwerpen zoals High Performance Leadership, Silo-busting, Futurizing, Sociale Waardecreatie en High Performance Bedrijfsecosystemen – een bewijs van onze toewijding om het HPO-universum voortdurend uit te breiden.

Meer dan Alleen een Organisatie

Met een passie voor inspireren, stimuleren en netwerken is het HPO Center niet zomaar een organisatie, het is een beweging. Met behulp wetenschappelijke en professionele publicaties (allemaal vrij te verkrijgen op hpocenter.com en www.hpocenter.nl), boeken, seminars en roundtables verspreiden wij voortdurend de kennis van het HPO-raamwerk en verenigen wij vakgenoten die geïnteresseerd zijn in voortdurende verbetering en excellentie.

Overweegt u een HPO-transformatie?

Het HPO Center staat klaar om u te ondersteunen en te begeleiden op uw reis richting hoogpresteren. Neem vandaag nog contact met ons op voor meer informatie over de HPO-diagnose of het inplannen van een inspirerende HPO-workshop.



HPO Center

Oude Enghweg 2

1217 JC Hilversum

Telefoon: +31 035 603 7007

Email: schreurs@hpocenter.com

Website: www.hpocenter.nl

Contact: [Marco Schreurs](#)

