

Corporate strategy

CORPORATE STRATEGY - WAT JE MOET KUNNEN OP HET TENTAMEN

Bron: Whittington (2023) hoofdstuk 8 pagina 155-169, Campbell, Goold en Alexander (1995) pagina 129-132, de video's 4.0 tot en met 4.3 en College 4. Hoofdstuk 8.7 en 8.8 (internationalisering, entry modes) horen bij module 5.

Hoe wordt dit getoetst?

In het voorbeeldtentamen (vraag 4, 25 punten) werd een bedrijf met een overname beschreven, met vier subvragen:

- a. Verklaar met Coase waarom het bedrijf bestaat of een activiteit intern doet (5 punten, 20 woorden).
- b. Bepaal welke Ansoff-richting het is en noem de voordelen (10 punten, 75 woorden).
- c. Noem een factor die de groei belemmert (5 punten, 20 woorden).
- d. Noem een diversification driver (5 punten, 20 woorden).

Het nakijkmodel beloont de koppeling aan het boek. Een goed antwoord zonder die koppeling levert slechts een deel van de punten op (in het voorbeeld +3 of +1). Gebruik dus de Engelse termen en laat zien welk begrip je toepast.

1. Coase en transaction costs

- Bedrijven bestaan omdat de markt kost: **transaction costs**.
- Drie soorten: **search costs** (partner vinden), **bargaining costs** (onderhandelen en vastleggen) en **enforcement costs** (naleving afdwingen).
- Zijn de kosten van de markt hoger dan die van interne coördinatie, dan voer je de activiteit zelf uit.
- Grens aan omvang: interne **overhead** en fouten groeien mee. Coase zoekt de optimale balans tussen interne en externe contractuele relaties.
- Dit is de eerste reden om te groeien of te diversifiëren.

2. Williamson en vertical integration

- **Transaction cost economics**: het risico van de markt is **opportunism**.
- Opportunisme is groot bij (1) weinig alternatieven, (2) complexe en veranderlijke omstandigheden en (3) **asset specificity**.
- Hoog risico: **vertical integration**. **Backward integration** gaat richting leveranciers, **forward integration** richting afnemers. Laag risico: **outsourcing**.

- De keuze hangt ook af van de relatieve resources en capabilities: wie kan het beter?
- Horizontale integratie is een vorm van diversificatie.

3. Ansoff matrix

Richting	Kenmerk	Risico of beperking
Market penetration	Bestaand product, bestaande markt	Retaliation, legal constraints, economic constraints
Product development	Nieuw product, bestaande markt	Nieuwe resources en capabilities, projectmanagement
Market development	Bestaand product, nieuwe markt (nieuwe users of geografieën)	Onbekende markt
Diversification	Nieuw product, nieuwe markt (zone D)	Unrelated diversification (conglomerate diversification) ; zone B en C (product en market development) zijn related diversification

Voorbeelden uit de les: Wayne Huizenga en Waste Management (een **industry roll-up**, een versnipperde sector consolideren), Apple (product development), Catawiki (market development) en DSM (diversification).

Examenhandigheid: noem bij een Ansoff-vraag eerst de richting, geef dan een of twee voordelen met casusbewijs (bijvoorbeeld marktaandeel en schaal bij penetration, nieuwe klanten bij market development), en pas daarna de beperking.

4. Diversification drivers

Waarde creërend (vier):

1. **Economies of scope**: dezelfde resources of capabilities bedienen meer activiteiten. Tangible (bijvoorbeeld een fabriek, Uber Eats met chauffeurs en app) of intangible (merk, kennis, bijvoorbeeld Unilever). Beperking: De Vegetarische Slager sloot niet aan.
2. **Stretching corporate management capabilities**: de vaardigheden van het hoofdkantoor breder inzetten. De grens is de **dominant logic** van Prahalad en Bettis: de denkwijze van het management past niet bij elke business.
3. **Exploiting superior internal processes**: de parent is een miniatuur kapitaalmarkt (**internal capital market**) en verdeelt kapitaal beter dan de externe markt, door betere informatie en lagere transactiekosten.
4. **Increasing market power: mutual forbearance** (multi-market concurrenten matigen elkaar), cross-subsidising, goedkoper lenen, bulkinkoop en een grote klant bedienen.

Waarde vernietigend (drie): responding to market decline, spreading risk en **managerial ambition** (het salaris stijgt met de omvang). De docent zet bij de eerste twee een kanttekening: ze zijn niet altijd waardevernietigend.

Synergies (voorbeeld: Disney en Marvel) zijn de voordelen van businesses die samen meer opleveren dan apart. Oefenvraag: noem een driver en onderbouw met de casus. Eén driver volstaat als er één wordt gevraagd; noem de naam in het Engels.

5. De corporate parent

Kernvraag van de docent: wat is de waarde van het hoofdkantoor?

- **Value-adding:** envisioning (visie en richting), facilitating synergies, coaching, central services en resources, interveniëring.
- **Value-destroying:** management costs, bureaucratic complexity en het vertroebelen van de financiële prestaties (obscuring).
- **Parenting advantage:** de business doet het onder deze parent beter dan onder een andere.
- Ontbreekt dit, dan dreigt de **market for corporate control** (overname of ontmanteling).

Drie parenting-rollen

Rol	Omvang	Nadruk
Portfolio manager	Klein hoofdkantoor	Investeren en ingrijpen (private equity)
Synergy manager	Groot	Dwarsverbanden en samenwerking tussen units
Parental developer	Groot	Naar beneden: centrale capabilities om de units te ontwikkelen

Formatieve toets: de rol die centrale capaciteiten benadrukt, is de **parental developer**. De conglomeraat is niet vertrouwd omdat de meerwaarde van de parent niet helder is.

6. Parenting-fit matrix (Campbell)

Beoordeel elke business op drie punten:

- **Critical success factors** (CSFs; in het college: key success factors, KSFs): wat de business nodig heeft om te winnen.
- **Parenting opportunities:** waar de parent iets kan verbeteren.
- **Parenting characteristics:** wat de parent kan en doet.

De assen zijn de fit met de opportunities (horizontaal) en de misfit met de KSFs (verticaal). Vijf typen:

Type	Opportunities	Misfit KSFs	Advies
Heartland	Hoge fit	Geen	Kern, behouden
Edge of heartland	Gedeeltelijk	Beperkt	Voorzichtig bekijken
Ballast	Geen fit	Geen	Geen schade, geen waarde
Alien territory	Geen fit	Misfit	Afstoten
Value trap	Fit	Misfit	Lijkt prachtig; vaak afstoten

Voorbeelden uit de les: Unilever en Calvin Klein; een hotelbusiness als value trap.

7. BCG matrix

- **Star**: hoge groei, hoog aandeel. **Question mark**: hoge groei, laag aandeel. **Cash cow**: lage groei, hoog aandeel. **Dog**: lage groei, laag aandeel.
- Criteria voor een portfolio: **balance** (cash cows betalen stars en question marks), **attractiveness** en **fit**.
- Vier problemen: de definitie van hoog en laag, de aanname dat financiering intern moet, motivatieproblemen in cash cows en dogs en het negeren van commerciële banden.
- Gebruik in de les: de BCG matrix en de parenting-fit matrix zijn beide gebruikt om te beslissen over divesteren of overnemen.

8. De casus Chipotle bij McDonald's (Illustration 8.3)

- Investering van 50 miljoen dollar in 1998; van 13 tot 500 vestigingen; in 2005 had McDonald's 90 procent.
- Initiatieven: drive-through, ontbijt en reclame; acht mislukte franchises; problemen met bevoorrading.
- McDonald's verkocht Chipotle (in het boek: "a McSplit") en kreeg 1,5 miljard dollar na een investering van 360 miljoen dollar; in 2021 was Chipotle 53,4 miljard dollar waard.
- Analyse: McDonald's was geen goede parental developer voor Chipotle: wel fit met de opportuniteiten, maar misfit op de KSFs. Dat is een **value trap**, dus afstoten. In College 4 noemt de docent "edge of heartland" ook een goeie lezing; beide zijn te verdedigen als je het motiveert.

Zo bouw je een antwoord op

1. Noem het begrip in het Engels (bijvoorbeeld transaction costs, retaliation, parental developer).
2. Geef in een zin de betekenis, in je eigen woorden.
3. Koppel het aan een feit uit de casus (een getal, een naam, een activiteit).

4. Sluit af met de conclusie of het oordeel dat de vraag vraagt.

Past de woordlimiet niet, schrap dan de herhaling van de vraag en houd de stappen 1, 3 en 4. Bij 20 woorden is één begrip met één casusfeit voldoende.

Veelgemaakte fouten

- Het begrip noemen zonder het aan de casus te koppelen.
- Coase en Williamson door elkaar halen: Coase gaat over transactiekosten en de omvang van het bedrijf, Williamson over opportunisme en asset specificity.
- Market development en diversification verwarren: bij market development blijft het product gelijk.
- Alle drie de rollen noemen als er om één wordt gevraagd. Kies de rol die past bij de beschrijving van de casus.
- Een value trap beschrijven als iets slechts: het lijkt juist aantrekkelijk.