

**ANTWOORDEN
NIMA BUSINESS MARKETING B1
ONDERDEEL 1 EN 2**

Copyright NIMA

Nederlands Instituut voor de Marketing
In het hart van de Marketing

Asserring 188
1187 KL AMSTELVEEN

Correspondentieadres:
Postbus 9072 1180 MB AMSTELVEEN

ONDERDEEL 1

DAMEN TECHNICAL SYSTEMS: VAN RABOBANK TOT RIEU

Vraag 1

Heeft Damen Technical Systems een duurzaam concurrentievoordeel? Zo ja, welk concurrentievoordeel is dat en licht toe waarom dit duurzaam is. Zo nee, motiveer dan waarom er geen sprake is van een duurzaam concurrentievoordeel.

Doel vraag: toetsen of kandidaat in staat is een duurzaam concurrentievoordeel te (h)erkennen, aangezien dit een belangrijk element in de interne analyse is.

Literatuurverwijzing: Rustenburg (Kernstof NIMA-B), par. 1.4.

Antwoordindicatie: De belangrijkste competentie van Damen Technical Systems is de kennis van draadloze technologie en van technieken om de draadloze communicatie te beveiligen. Dit heeft een groot voordeel voor de klant: het risico dat data worden misbruikt door criminelen wordt namelijk verminderd. Dit heeft een grote waarde voor de afnemer. De techniek is gepatenteerd, en dus uniek en onderscheidend. Hiermee wordt aan de twee eisen van een duurzaam concurrentievoordeel voldaan. Anderzijds moet het voordeel als voordeel worden gepercipieerd door de klant. Daarvan is onvoldoende sprake.

Opmerking

Het kan zijn dat de kandidaat refereert aan de manier waarop een patent omschreven is en waarop het is verleend. Er bestaan omschrijvingen die niet of niet voldoende waterdicht zijn, waardoor met een kleine verandering het patent omzeild kan worden. In dat geval is het patent niet langer de basis van duurzaamheid. Daarnaast hebben patenten een looptijd. Zodra deze voorbij is, is ook hier de basis voor duurzaamheid weg. Ten aanzien van zowel omschrijving als looptijd geeft de case geen informatie. Mocht een kandidaat hierop ingaan en dit in de argumentatie betrekken, ga er dan zorgvuldig mee om en indien goede aannames en argumentatie dit betrekken in de toekenning van punten.

Correctoreninstructie:

Vraag 1: maximaal 10 punten

Kandidaten die refereren aan de opmerking op pagina 8, en dus concluderen dat er geen sprake is van concurrentievoordeel, 10 punten.

Vraag 2

- a. Beoordeel de solvabiliteit van Damen Technical Systems in 2009 en 2010.
- b. Wat drukt de solvabiliteit uit?
- c. Geef aan welke consequenties dit voor de bedrijfsvoering kan hebben.

Doel vraag: toetsen of kandidaat in staat is informatie uit de balans te halen welke essentieel is om de financiële positie van een onderneming te bepalen. Ook dit is een belangrijk element in de interne analyse.

Literatuurverwijzing: Rustenburg (Kernstof NIMA-B), par. 6.3.

Antwoordindicatie:

a.

Solvabiliteit 2009 50% (EV/TV= 8.200/16.278)

Solvabiliteit 2010 45% (EV/TV= 10.090/22.180)

De solvabiliteit is gedaald, maar nog steeds goed (uitgaande van de norm van 33,3%). Het resultaat in 2010 doet vermoeden dat de solvabiliteit in 2011 verder zal dalen.

b.

De mate waarin de activa met eigen vermogen worden gefinancierd. Met andere woorden, de mate waarin een bedrijf aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen. Bij een eventuele liquidatie moet uit de verkoop de activa, de schulden, leningen, belasting en crediteuren betaald kunnen worden. Als op lange termijn een bedrijf haar schulden kan betalen, is de onderneming solvabel.

c.

In de tekst is aangegeven dat Damen Wireless Ticketing nog behoorlijke investeringen zal vergen. Een te lage solvabiliteit kan de investeringsmogelijkheden beperken en dus impact hebben op de haalbaarheid van de strategie die Damen uitstippelt.

Een te lage solvabiliteit brengt ook financieringsgerelateerde en identiteitsgerelateerde risico's met zich mee, maar dat lijkt voor Damen (nog) minder acuut.

Correctoreninstructie:

Vraag 2: maximaal 15 punten, 5 punten per subvraag

Eventueel mag solvabiliteit ook basis van VV/TV of EV/VV berekend worden.

Vraag 3

Omschrijf, in maximaal 150 woorden, het kernprobleem van Damen Technical Systems bv. De SWOT analyse welke ten grondslag ligt aan deze definitie, hoeft niet te worden ingeleverd.

Doel vraag: toetsen of kandidaat in staat is uit een adequate omgevingsanalyse en interne analyse het kernprobleem van een onderneming te destilleren.

Literatuurverwijzing: Rustenburg (Kernstof NIMA-B), par. 10.6.

Antwoordindicatie: SWOT analyse (achtergrondinformatie)

Sterke punten:

- Goede kwaliteit cq prijs/prestatie verhouding
- Technische kennis (vooral op het gebied van draadloze technologie en beveiliging)
- Snelle en adequate service
- Grote installed base in België, Nederland, Duitsland

Zwakke punten:

- Afnemende solvabiliteit, lage rentabiliteit
- Verlies in 2009 en 2010
- Onvoldoende focus, versnippering van activiteiten zonder duidelijk beleid
- Kleine (geografische) markt die bediend wordt
- Stijgende kosten (m.n. huisvesting)

Bedreigingen:

- Toenemende concurrentie van buitenlandse aanbieders
- Toenemende macht afnemers
- Economische onzekerheid
- Opkomst kant-en-klare internetsoftware voor e-commerce toepassingen

Kansen:

- Groei totale markt (wereldwijd, o.a. Oost-Europa, Zuid-Amerika, Azië)
- Toenemend gebruik Internet wereldwijd
- Draadloze technologie
- Toenemend aantal pinbetalingen

Centraal probleem: oorzaak => situatie => gevolg

Damen Technical Systems bv heeft een goede reputatie vanwege de goede prijs/prestatieverhouding en de geboden service. Toenemende macht van de afnemers en toenemende concurrentie maken het echter lastiger het prijsniveau te handhaven. Omdat daarnaast de kosten wel stijgen, worden de marges kleiner. Het gevolg is dat Damen IT verlies leidt. De financiële positie van Damen IT maakt het moeilijk te investeren in de nodige ontwikkeling van nieuwe producten/technologieën. Bij ongewijzigd beleid zal dit het zelfstandig voortbestaan van Damen in gevaar brengen.

Correctoreninstructie:

Vraag 3: maximaal 20 punten

(2 punten voor elke oorzaak (toenemende macht afnemers, toenemende concurrentie, stijgende kosten);

3 punten voor beschrijven situatie;

2x3 punten voor elk gevolg (verlies in 2009 en 2010, investeren wordt lastiger);

5 punten voor het aangeven van de effecten hiervan bij ongewijzigd beleid).

Vraag 4

- a. In welke fase van de productlevenscyclus bevinden elektronische betaalsystemen zich
- b. Beargumenteer uw antwoord.
- c. Welke consequenties heeft dit voor het productbeleid?

Doel vraag: toetsen of kandidaat in staat is de productlevenscyclus te evalueren en hieruit af te leiden welke consequenties hieruit getrokken moeten worden voor het te volgen beleid.

Literatuurverwijzing: Rustenburg (Kernstof NIMA-B), par. 14.4.

Antwoordindicatie:

a.

Groeifase

b.

In de tekst is aangegeven dat de markt wereldwijd groeit, dus is er nog sprake van een groeifase. Hierbij kan wel de kanttekening geplaatst worden dat de markt weliswaar wereldwijd groeit, maar dat dit vooral buiten de regio is waar Damen het meest actief is (Nederland, België, Duitsland).

c.

In deze fase is het belangrijk om het productaanbod te verbreden (dan wel nieuwe varianten te ontwikkelen), zodat het bereiken van de verzadigingsfase uitgesteld wordt.

Correctoreninstructie:

Vraag 4: maximaal 10 punten

a. 2 punten voor benoemen van de juiste fase,

b. 4 punten inclusief de kanttekening dat er regionale verschillen kunnen zijn; Als regionale verschillen niet worden genoemd, max. 2 punten

c. 4 punten

Opmerking

Als a. fout is, kan de argumentatie wel goed zijn en de consequenties ervan ook. Dit geldt voor alle antwoorden, behalve "neergangsfase". Het is zelfs denkbaar dat in een dergelijke situatie, alleen c goed wordt beantwoord. Voor goede argumentaties WEL punten toekennen. Dit is dus GEEN gevolgsvraag in de zin dat bij een foutief beantwoorde a. vraag, de rest automatisch ook fout is.

Vraag 5

Beoordeel de drie verschillende plannen die gegeven zijn in de case.

Doel vraag: toetsen of kandidaat in staat is verschillende opties te beoordelen en een beargumenteerde keuze te kunnen maken.

Literatuurverwijzing: W.G. Biemans (Business Marketing Management), par. 6.1.

Antwoordindicatie:

Plan 1 Damen International:

Geschiktheid (lost CP op, past bij SWOT): deze optie kan zeker bijdragen aan het oplossen van het CP, en sluit ook aan bij de sterktes van Damen (ook buiten de huidige regio's zullen prospects de benefits van hun producten waarderen). Daarnaast wordt er ingespeeld op een belangrijke kans, namelijk marktgroei in een aantal regio's.

Haalbaar/uitvoerbaar: Zal een investering vereisen, maar niet onrealistisch.

Acceptabel voor stakeholders: Positief

Plan 2 Damen Paycore:

Geschiktheid (lost CP op, past bij SWOT): Exacte gegevens ontbreken, maar deze investering zou wel eens groter kunnen zijn dan bij plan 1. Het sluit wel aan op een van de sterktes (technische kennis), maar elimineert geen zwaktes of bedreigingen.

Haalbaar/uitvoerbaar: Zal dus een investering vereisen, maar resultaat is onzeker (op basis van informatie uit de case zou je kunnen zeggen dat hier erg productgericht geredeneerd wordt).

Acceptabel voor stakeholders: Neutraal (opbrengst onduidelijk)

Plan 3 Damen Wireless ticketing:

Geschiktheid (lost CP op, past bij SWOT): Exacte gegevens ontbreken ook hier, maar gesteld wordt wel dat er substantiële investeringen nodig zijn. Het plan sluit ook aan op een van de sterktes (technische kennis), maar elimineert geen zwaktes of bedreigingen. Eigenlijk vermindert deze optie de focus nog verder.

Haalbaar/uitvoerbaar: Resultaat zeer onzeker, zeker de termijn waarop er daadwerkelijk een positief resultaat geboekt kan worden.

Acceptabel voor stakeholders: Negatief, gezien de grote investering.

De eerste optie lijkt dus het meest geschikt.

Correctoreninstructie:

Vraag 5: maximaal 15 punten, 5 punten per goed beoordeeld plan

Vraag 6

Geef aan, met uitgebreide argumentatie, welke prijsstrategie u Damen adviseert bij introductie van Damen Paycore.

Doel vraag: toetsen of kandidaat in staat is een juiste strategische keuze te maken betreffende het te voeren prijsbeleid.

Literatuurverwijzing: Rustenburg (Kernstof NIMA-B), par. 13.3.

Antwoordindicatie:

In de tekst is aangegeven dat de markt voor e-commerce oplossingen erg ondoorzichtig is. Er zijn zelfs gratis systemen! Een concurrentiegeoriënteerde strategie is daarom lastig. Een afnemersgeoriënteerde strategie ligt meer voor de hand: veiligheid en gebruikersgemak kunnen immers grote voordelen opleveren voor de klant! Hierbij kan ook gebruik worden gemaakt van prijsdifferentiatie: afhankelijk van het aantal transacties kan de prijs per transactie aangepast worden.

Naast afnemersgeoriënteerd, zijn er nog andere prijsstrategieën die een kandidaat zou kunnen beargumenteren: penetratieprijs (men moet zich in de markt invechten), afromen (lastiger, maar als een product nieuw of duidelijk onderscheidend is en verwacht kan worden dat de concurrentie gaat volgen),

Correctoreninstructie:

Vraag 6: maximaal 10 punten voor een juiste strategie met een volledige argumentatie. Een en ander ter beoordeling van de corrector.

Vraag 7

Welke rol speelt (kan) het cradle to cradle principe (spelen) bij de prijsstrategie?

Doel vraag: toetsen of kandidaat in staat is te denken in waardecreërende oplossingen.

Literatuurverwijzing: nvt, Informatie staat in de tekst en vindt men in vakliteratuur; het onderwerp is momenteel een hot topic en van kandidaten wordt verwacht dat zij hun vakliteratuur bijhouden.

Antwoordindicatie:

In de tekst is een uitleg gegeven over het Cradle to Cradle principe. Op basis hiervan kan opgemaakt worden dat toepassing van dit principe consequenties kan hebben op het productieproces. Bijvoorbeeld dat de productie op duurzame wijze moet geschieden

Daarnaast kan Damen Wireless Ticketing dit principe ook in zijn communicatie benadrukken: organisatoren van evenementen die duurzaamheid hoog in het vaandel hebben staan, zullen de waarde hiervan zeker herkennen.

Door het toevoegen van waarde kan de afnemergerieënteerde prijsstrategie nog duidelijker worden vormgegeven. Meer onderscheidend vermogen, meer waarde voor de klant en dus is een hogere prijs gerechtvaardigd.

Correctoreninstructie:

Vraag 7: maximaal 10 punten

Tenminste 4 punten voor het aangeven dat dit waarde creëert voor de afnemer

EINDE ONDERDEEL 1

ONDERDEEL 2

GEWIJZIGDE HERDRUK VOOR DE GRAFISCHE INDUSTRIE

Vraag 8

Naast drukkers zijn er ook andere bedrijven die zich (gaan) bezighouden met digitaal drukken. Denk daarbij aan fulfillmentbedrijven en direct mail bedrijven.

De concurrentie op het gebied van drukken was al groot, nu komt er dus een nieuwe dimensie bij.

Analyseer en beschrijf de aantrekkelijkheid van de bedrijfstak aan de hand van het 5 krachtenmodel van Porter. Denk er aan om ook een conclusie te trekken.

Doel van de vraag: inzicht in het model en aan kunnen tonen een beeld te schetsen van de aantrekkelijkheid van de markt. Taxonomie K en RV.

Literatuurverwijzing: Rustenburg, Kernstof B 4^{de} druk par 6.2.2 blz 180 e.v.

Antwoord:

Onderhandelingsmacht van de afnemers: macht wordt groter, meer keuze uit aanbieders; recessie leidt tot 'shoppen';

Onderhandelingsmacht van leveranciers: er komen steeds meer aanbieders van machines, software, inkten, perifere diensten; macht wordt kleiner;

Concurrentiedruk in de markt: interne rivaliteit neemt toe, meer aanbieders van digitaal drukken; als men niet in staat is méér waarde te creëren ten opzichte van concurrentie ontstaat een neerwaartse prijsspiraal en margedruk; bovendien ontstaat schaalvergroting door fusies en overnames.

Substituten: e-commerce, digitale boeken, inkjet-technologieën; bedreiging blijft, het digitale tijdperk biedt naast digitaal printen voldoende andere substituten;

Nieuwe toetreders: vanuit andere marktsegmenten nieuwe toetreders van drukken (digitaal); fulfillmentbedrijven, direct mailbedrijven, nieuwe initiatieven (bijv. lokale krant in Berlijn).

Conclusie:

Ondanks het feit dat er ruimte is voor spelers die alert inspelen op veranderende klantenbehoeften, die vraag naar producten creëren en stimuleren en die een 'faire' prijs voor hun dienstverlening vragen is er veel gaande in deze branche. Er is veel druk op rendement, er is onvoldoende duidelijk wat de meerwaarde is voor een klant, kortom....de aantrekkelijkheid op middellange termijn is niet groot.

Vraag 9

Wat zou een ‘traditioneel drukkerijbedrijf’ kunnen doen om niet ten onder te gaan door de voortdurende veranderingen in de branche. Gebruik in uw antwoord de 3 waardecreatie modellen van Treacy&Wiersema.

*Doel van de vraag: kennis en inzicht van het onderwerp. Taxonomie K en RV.
Literatuurverwijzing: Rustenburg, Kernstof B 4^{de} druk par 6.5 blz 201 e.v.*

Antwoord:

Er zijn 3 mogelijkheden: product leadership, customer intimacy en operational excellence.

Met product leadership kan men voorop blijven lopen: de nieuwste technieken – en diensten! – aanbieden die inspelen op (veranderende) behoeften van de klanten. Haal specialismen in huis waardoor je als leverancier – en continue – een bepalende rol kunt spelen in de productiekolom.

Met customer intimacy kan ook een voordeel worden behaald: intensiever contact met je klant, nadrukkelijker betrokken raken in het creatieve proces bij de klant (“waar zijn ze mee bezig, welke projecten lopen er”) en vooral pro-actief meedenken en mee-ontwikkelen. Dan rolt er vanzelf een eindoplossing uit die uniek is voor klant en behoefte op dat moment.

Met operational excellence kan voordeel worden behaald door om te schakelen naar de rol van de grootste efficiency; schaalvoordelen, lean-en-mean productieproces, geen verkopers/account managers meer maar orders via internet, hele backoffice geautomatiseerd cq ge‘de’-personaliseerd.

Vraag 10

- a. Benoem de 4 groeirichtingen volgens de theorie van Ansoff. (4 punten)
- b. Geef voor elk van deze 4 richtingen een voorbeeld vanuit het perspectief van een ‘traditionele offsetdrukkerij’. (4 x 1,5 = 6 punten)

Antwoord:

a. Marktpenetratie – marktontwikkeling – productontwikkeling – diversificatie

b. Marktpenetratie: geen veranderingen in druktechnieken van de drukkerij; louter proberen méér klanten te werven (hoe?) in je werkgebied, dan wel bij bestaande klanten meer werk zien te verkrijgen;

Marktontwikkeling: geografisch: buiten het werkgebied denken; met bestaande drukpersen in staat zijn meer ideeën van klanten op het gebied van drukwerken te verwerken;

Productontwikkeling: bijvoorbeeld omschakelen naar direct-to-press, digitale technieken, aanbieden van digitaal printwerk, etc.;

Diversificatie: via digitale technieken consumenten bedienen met feest-, trouw-, geboorte- en rouwdrukwerk. (Over het algemeen bedienen drukkerijen geen consumenten....).