

EXAMENOPGAVEN

NIMA BUSINESS MARKETING-B1 MODULE 1

Tijd: 10:00 – 13:00 uur (3 uur)

U wordt verzocht **de vragen op het aan u uitgereikte antwoordpapier in de voorgeschreven volgorde te beantwoorden en duidelijk te schrijven met een zwart of donkerblauw schrijvende ballpoint**; onleesbare antwoorden worden fout gerekend

Wij verzoeken u om elke vraag op een nieuwe pagina te beginnen (dit geldt niet voor de subvragen).

Antwoorden op de achterzijde van de antwoordformulieren worden niet nagekeken.

Aantal pagina's: **14**
Aantal vragen: **7**

Controleer zorgvuldig of alle pagina's in de goede volgorde aanwezig zijn. Raadpleeg in geval van een afwijking een surveillant.

Publicatie van deze opgaven mag alleen na schriftelijke toestemming van het NIMA.

ONDERDEEL 1

DAMEN TECHNICAL SYSTEMS: VAN RABOBANK TOT RIEU

Damen Technical Systems bv: deze naam zal slechts bij weinigen een belletje doen rinkelen. Toch komen we dagelijks in aanraking met hun producten en diensten. Zo produceert dit bedrijf bijvoorbeeld betaalterminals voor pinbetalingen, software voor ticketverkoop via Internet en systemen om parkeerboetes te innen. Al deze hardware en software wordt door Damen op maat gemaakt voor hun afnemers, waaronder gerenommeerde namen zoals Rabobank, het Amsterdams Uitburo en het Ministerie van Binnenlandse Zaken.

1. Pinnen mag

Damen Technical Systems bv, afgekort Damen, is in 1988 opgericht door de Hoofddorpse broers Lex en John Damen. Beiden studeerden destijds nog aan de Technische Universiteit Delft. Lex studeerde Industrieel Ontwerpen en John Elektrotechniek. Tijdens hun studie ontwikkelden ze een pasjessysteem waarmee studenten in de faculteitskantine konden betalen. In feite was dit een voorloper van de chipknip. Vier jaar na de oprichting is Damen naar Hoofddorp verhuisd, waar het bedrijf uitgroeide tot een technische onderneming van formaat met ruim 200 medewerkers. Tot vorig jaar zaten deze verdeeld over een bedrijventerrein en een oud schoolpand. In 2010 heeft Damen een modern, eigen pand in gebruik genomen in een nieuw kantorenpark in Hoofddorp. Niet zomaar een bedrijventerrein, maar een duurzaam kantorenpark, het eerste in Nederland volgens het Cradle to Cradle principe. Het nieuwe onderkomen van Damen is dan ook volledig klimaatneutraal. Cradle to Cradle, ofwel 'Wieg tot Wieg', houdt in dat ernaar gestreefd wordt dat alle materialen die in een product gebruikt worden, na hun leven in dit product ingezet kunnen worden in een ander product, zodat er geen restafval meer geproduceerd wordt.

Gedurende het ruim twintigjarige bestaan van Damen is de Hoofddorpse onderneming schoksgewijs gegroeid van zolderkamer naar eigen kantoorpand. De schokken in de groei kenden verschillende oorzaken. Tot 1994 werd het personeelsbestand geleidelijk uitgebreid tot 25 personen, voor het merendeel softwareontwikkelaars. De overname van een Aalsmeers ingenieursbureau leidde in dat jaar bijna tot een verdubbeling van het personeelsbestand. Met deze overname beoogden John en Lex hun capaciteit voor het uitvoeren van grootschalige automatiseringsprojecten uit te breiden. Hierin slaagden zij zeker, maar enkele financiële lijken in de kast maakten een reorganisatie in 1996 onvermijdelijk. Ze zagen zich gedwongen 20% van het personeel te ontslaan, wat hun zeer zwaar viel. Veel werknemers van het eerste uur beschouwden hun collega's en leidinggevendenden bijna als familie. De reorganisatie liet dan ook diepe sporen na. De sfeer zou nooit meer worden zoals vroeger, en de cultuur was vanaf dat moment zakelijker en minder familiair.

In de periode 1997-2001 vond er een gestage groei plaats van 40 naar ruim 100 medewerkers. Langzamerhand begon het bedrijf strakkere contouren te krijgen, met duidelijk afgebakende afdelingen: sales, R&D, services en administratie. Marketing was en is onderdeel van sales, en houdt zich vooral bezig met communicatie. Productontwikkeling vond vooral plaats op basis van eisen en specificaties van klanten. Hierin is in feite nog steeds weinig veranderd: Damen ontwikkelt producten en diensten op verzoek van de klant en houdt zich dus vooral bezig met maatwerk.

De afdeling services speelt een belangrijke rol in het succes van Damen: snelle en adequate klantondersteuning is essentieel bij betaalsystemen. Een kleine storing kan de gebruiker immers al snel enorme schade berokkenen. Uit een recent klantonderzoek is gebleken dat de klanten van Damen bijzonder tevreden zijn over de prestaties van het bedrijf op dit vlak.

Damen Online Ticketing

Met het knappen van de internetzeepbel in 2001, kwam ook een plotseling einde aan de sterke groei van Damen. Een reorganisatie was dit keer niet nodig omdat de orderportefeuille nog goed gevuld was, maar nieuwe opdrachten lieten langer op zich wachten of werden zelfs helemaal geschrapt. De daaropvolgende jaren werd het personeelsbestand nog wel uitgebreid, maar in een lager tempo. De laatste grote uitbreiding vond in 2005 plaats met het opzetten van een nieuwe business unit, gespecialiseerd in e-commerce toepassingen: Damen Online Ticketing. De ontwikkeling van betaalterminals en aanverwante activiteiten werden ondergebracht in de business unit Damen Payment Solutions. John en Lex hadden goed in de gaten dat het aantal commerciële transacties via Internet razendsnel zou groeien, maar dat het succes van een webshop in grote mate bepaald wordt door veiligheid, snelheid en gebruikersvriendelijkheid. Door te focussen op deze aspecten heeft Damen inmiddels een zeer sterke reputatie in de wereld van e-commerce. Damen heeft zich gespecialiseerd in zogenaamde online ticketing systemen: toepassingen waarmee via Internet kaartjes gekocht kunnen worden voor uiteenlopende zaken zoals evenementen, musea en openbaar vervoer.

De ontwikkeling van systemen voor verkoop van tickets via internet heeft een enorme vlucht genomen, wat niet vreemd is gezien de vele voordelen die dit biedt voor zowel aanbieder als klant. De bezoeker van een evenement concert of sportwedstrijd weet zeker dat hij een kaartje heeft, kan zelf uitkiezen welke plaats hij wil, en vermijdt lange wachtrijen. De aanbieder of organisator van een evenement weet zeker dat kaarten verkocht en betaald zijn en heeft minder personeel nodig voor de kaartverkoop. Daarnaast bieden deze systemen aantrekkelijke mogelijkheden tot cross-selling en upselling. Damen heeft ticketsystemen geleverd voor zeer uiteenlopende klanten, waaronder voetbalclub Bayern München, Plopsaland, het Antwerps Sportpaleis en het Van Gogh Museum.

Beide business units, Damen Payment Solutions en Damen Online Ticketing, hebben nu hun eigen, onafhankelijke R&D, services en sales. Ondersteunende stafdiensten zoals administratie worden gedeeld. Inmiddels is er nog een derde business unit opgericht, welke zich richt op maatwerkautomatiseringsprojecten op andere terreinen dan betaalverkeer en online ticketing. Deze business unit heeft eigen verkopers, maar huurt voor ontwikkeling en service mankracht in bij de andere twee business units.

Hoewel het familiale karakter uit de beginjaren van Damen grotendeels verdwenen is, is de sfeer nog steeds erg informeel. De engineers bij R&D voldoen aan alle clichés die er over het uiterlijk en de levensstijl van programmeurs bestaan, en er is een grote mate van vrijheid in de manier waarop werknemers hun taken invullen. Vooral Lex Damen is een manager die de mens in de organisatie centraal stelt. Daarnaast houdt hij zich actief bezig met duurzaamheidsbeleid. Duurzaamheid is in de bedrijfsvoering van Damen een steeds grotere rol gaan spelen. Dit heeft invloed op voor de hand liggende zaken zoals leverancierskeuze, selectie van verpakkingsmaterialen, leaseauto's, en het terugdringen van drukwerk.

Ook bij de ontwikkeling van software wordt hier rekening mee gehouden: een efficiënte programmeerwijze kan immers leiden tot een aanzienlijk lager energieverbruik van een applicatie.

Damen Payment Solutions

De ontwikkeling van Damen loopt ook parallel met de opkomst van het elektronisch betalen en dat is geen toeval. Hun eerste opdracht was de ontwikkeling van een betaalterminal in opdracht van een grote Belgische retailketen. Aanvankelijk had Damen de ontwikkeling en productie geheel in eigen hand. Op dit moment wordt productie gedeeltelijk uitbesteed aan derden. Alleen de productie van strategisch belangrijke onderdelen en de eindassemblage vinden nog in Hoofddorp plaats. Een groot gedeelte van de gebruikte onderdelen en halffabrikaten wordt elders geproduceerd. De door Damen ontwikkelde terminal was weliswaar niet de eerste op de markt, maar door een slimme en efficiënte combinatie van onderdelen wisten de broers een apparaat te creëren dat compact, beter én goedkoper was dan de tot dan toe beschikbare terminals.

Pinnen heeft wereldwijd een enorme vlucht genomen. In Nederland werd deze betaalmogelijkheid ingevoerd in 1985. Tegenwoordig kan bijna overal gepind worden, met als resultaat dat er in 2009 al bijna 2 miljard keer gepind werd. De detailhandel stimuleert nu ook het pinnen van kleine bedragen, ondanks het feit dat er voor elke transactie kosten in rekening worden gebracht door de organisatie die het betalingsverkeer regelt. Banken rekenen echter ook kosten voor contant geld en, nog belangrijker, doordat er zo min mogelijk contant geld in kas is, wordt de kans op overvallen en inbraken verkleind. Bij de ontwikkeling van pinautomaten zijn niet alleen gebruikersgemak, prijs en ontwerp van belang. Veiligheid vormt een steeds belangrijker aspect: de ontwikkelaars van pinautomaten en betaalterminals zijn in een constante race verwickeld met de georganiseerde misdaad. Het voorkomen van pinfraude is essentieel om de consument vertrouwen te geven in deze betaalmethode. Damen introduceerde in 2009 een nieuwe terminal met een revolutionaire en gepatenteerde beveiligingstechniek die de Hoofddorpse terminal de veiligste ter wereld maakt.

Na de eerste betaalterminals ontwikkelde Damen nog een hele reeks producten, software en diensten. Typisch is dat alle producten in opdracht worden ontwikkeld, en dus exclusief zijn. Het is wel mogelijk dat onderdelen ontwikkeld voor het ene product, weer gebruikt worden in andere producten.

2. De trots van Damen

Betaalterminals vormen al sinds de start van het bedrijf het “bread and butter” van Damen. De business unit die hiervoor verantwoordelijk is, Damen Payment Solutions, is dan ook de grootste van het bedrijf. Met de recente lancering van de nieuwste, draadloze betaalterminal, de Cash2020, heeft Damen Payment Solutions opnieuw laten zien een vooruitstrevende rol te spelen in dit wereldje. De Cash2020 is een draadloze betaalterminal die uiterst klein en handzaam is, en dus zeer geschikt voor mobiel gebruik in restaurants en andere horecagelegenheden. Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van draadloze technologie bieden veel nieuwe mogelijkheden. De gast hoeft nu niet meer op te staan wanneer hij of zij met pin wil betalen, wat opnieuw een stimulans zal zijn voor het elektronisch betalen. Voor de draadloze verbinding is een nieuwe encryptietechniek ontwikkeld, in samenwerking met TNO. Dankzij deze

versleuteling is het voor criminelen nog veel lastiger geworden om de draadloze communicatie te onderscheppen. Daarnaast kan de draadloze verbinding over een grotere afstand communiceren met het basisstation, zelfs tot 1 kilometer. Hiermee is het ook een ideaal betaalhulpmiddel bij evenementen, pretparken en festivals.

De Cash2020 is de opvolger van de Cash2010. Deze pinterminal, alweer zes jaar oud, was destijds de eerste draadloze betaalterminal ter wereld. Hiermee ontketende Damen een revolutie op het gebied van elektronisch betalen. De eerste twee jaar had het Hoofddorpse bedrijf hiermee een comfortabel monopolie, maar uiteraard hadden de belangrijkste concurrenten ook niet stil gezeten en verschenen er in korte tijd meer draadloze terminals. Dankzij de Cash2020 heeft Damen nu weer een nieuwe voorsprong kunnen nemen. De lancering van deze terminal was cruciaal voor Damen, omdat de voorganger alleen pinpassen met magneetstrip accepteerde, maar nog niet overweg kon met de chip waarmee nieuwe passen zijn uitgerust. De Cash2020 kan tevens overweg met creditcards waarbij de klant een pincode in moet voeren.

Zowel de Cash2010 als de Cash2020 is ontwikkeld in opdracht van Payworld. Dit Nederlandse bedrijf, waarvan het hoofdkantoor gevestigd is in Den Haag, bestaat sinds 2003 en is de grootste onafhankelijke aanbieder van elektronische betaaldiensten in Nederland en België. Inmiddels heeft het bedrijf duizenden klanten waarvoor ze het betalingsverkeer regelen, en de daarvoor benodigde apparatuur en software leveren. Afnemers kunnen deze producten kopen, maar lease of huur is ook mogelijk. Via Payworld staan de terminals van Damen op vele duizenden plekken in Nederland en België, variërend van de groenteboer op de markt tot megastores van de grootste supermarktketens. Zij kunnen voor diensten en producten van Damen Payment Solutions rechtstreeks terecht bij Payworld, onder andere via een webshop, maar ook bij een netwerk van distributeurs. Dit zijn in de meeste gevallen bekende groothandelsketens zoals Sligro, Makro en Office Centre.

Damen Tech4U

Naast de twee business units Damen Online Ticketing en Damen Payment Solutions, kent Damen nog een derde business unit: Tech4U. Deze laatste divisie is twee jaar geleden ontstaan uit een maatwerkproject dat het bedrijf uitvoerde in opdracht van Nuon. Eind 2008 was er te weinig werk om alle engineers bezig te houden, maar de gebroeders Damen wilden voorkomen dat er ontslagen zouden vallen, of dat de beste mensen het bedrijf zouden verlaten. Vandaar dat men zich ook ging richten op automatiseringsprojecten in andere markten. De eerste opdracht betrof een systeem om vogels te detecteren in de buurt van windmolens. Veel vogels vinden jaarlijks een pijnlijke dood doordat ze in aanraking komen met de wieken van windmolens. Dit is een van de argumenten die vaak door tegenstanders van de aanleg van nieuwe windmolenparken wordt aangevoerd. Voor de elektriciteitsmaatschappijen is er veel aan gelegen het aantal slachtoffers te beperken. Damen heeft een systeem ontwikkeld dat met behulp van radar vogels kan detecteren. Wanneer sprake is van een grotere zwerm, wordt er een geluidssignaal gegenereerd waardoor de vogels op de vlucht slaan.

Na dit eerste systeem heeft Damen nog een aantal vergelijkbare systemen geïnstalleerd voor een Duitse energieproducent. Daarnaast heeft Damen Tech4U projecten uitgevoerd voor klanten als Rotterdam Airport, Van Gansewinkel en Carglass.

3. Wie rekest op Damen?

De belangrijkste klantengroep welke door Damen Payment Solutions naast Payworld wordt bediend, is de bankwereld. Banken bieden hun zakelijke klanten als onderdeel van hun dienstverlening de mogelijkheid om betaalterminals te huren. In de meeste gevallen is de terminal onderdeel van een totaalpakket aan diensten, waarbij op basis van het aantal transacties afgerekend wordt. De recente economische crisis heeft de afzet van betaalterminals op meerdere manieren beïnvloed. De consument houdt zijn hand op de knip, waardoor omzetten in detailhandel en horeca onder druk staan. Een substantieel aantal winkels en horecagelegenheden heeft zijn deuren moeten sluiten en het einde van deze trend lijkt nog niet in zicht.

Damen mag de belangrijkste banken in Nederland, België en Duitsland tot zijn klantenkring rekenen. Hieronder zijn ook banken die tijdens de kredietcrisis in zwaar weer terecht zijn gekomen en vele miljarden moesten afschrijven. Een van de effecten hiervan was dat banken veel voorzichtiger werden met het verstrekken van leningen, waardoor het voor starters moeilijker werd een bedrijf op te zetten. Daarnaast zijn banken nog kritischer naar de kosten gaan kijken, wat voor toeleveranciers uiteraard niet voordelig uitpakt.

De betaalsystemen uit Hoofddorp duiken de laatste jaren ook steeds vaker in andere gedaantes op. In samenwerking met een van de grootste supermarktketens van ons land heeft Damen een prototype van een betaalsysteem gerealiseerd waarbij in of op elk product een chip wordt aangebracht. De klant van de supermarkt hoeft dan niet meer langs de kassa of zelf zijn producten te scannen: een scanpoort detecteert automatisch welke producten de consument in zijn winkelwagentje heeft. De betaling wordt voltooid bij een pinautomaat. De eerste testen met dit prototype zijn bemoedigend. Maar de foutmarge was nog te hoog om tot een verantwoorde introductie over te kunnen gaan. Naar verwachting zal de betreffende supermarkt dit systeem in 2012 in kunnen voeren in een aantal pilot stores, waarna grootschalige uitrol in 2014 plaats zal vinden.

Damen Payment Solutions is daarnaast ook de belangrijkste toeleverancier van pinterminals voor onbemande tankstations. Nadat eerst prijsvechters als Tango en Tinq de markt openbraken, hebben nu ook de gevestigde maatschappijen onbemande stations. Soms zijn deze 24 uur per dag onbemand, andere stations zijn een groot gedeelte van de dag bemand maar bieden tijdens de overige uren de optie om via een terminal aan de pomp te betalen. Aanvankelijk was er de nodige scepsis over deze trend en deden allerlei spookverhalen de ronde, bijvoorbeeld over het afschrijven van borg. Inmiddels is echter al meer dan 15% van de tankstations in Nederland onbemand en hun aantal groeit nog steeds, ondanks dat het prijsverschil tussen bemande en onbemande stations kleiner wordt.

Zonder zich ervan bewust te zijn, komen consumenten in Nederland, België en Duitsland steeds vaker in aanraking met producten van Damen. Dit geldt zeker ook voor de producten van Damen Online Ticketing. Reserveren, boeken, betalen via internet: de consument raakt hier steeds meer aan gewend en het aandeel van online ticketverkoop stijgt dan ook snel. Damen wist als eerste een systeem te ontwikkelen waarmee de klant ook zelf zijn zitplaatsen in de schouwburg kan selecteren. Dit gebeurde in opdracht van de Utrechtse Stadsschouwburg. Deze extra service werd zozeer op prijs gesteld door de schouwburgbezoeker, dat voor het eerst

NIMA BUSINESS MARKETING B1

meer kaarten online dan telefonisch of via de kassa verkocht werden. Andere schouwburgen en theaters stonden al snel in de rij om dit systeem over te nemen, waardoor Damen op dit gebied nu onbetwist marktleider is in België, Nederland en Duitsland.

De hedendaagse consument begeeft zich daarnaast steeds vaker op de digitale snelweg om een vliegticket te boeken, een hotelkamer te reserveren, of een treinkaartje te kopen. Damen is minder actief op deze e-commerce terreinen, al hebben ze in 2009 wel een systeem ontwikkeld waarmee de klant van de NMBS, de nationale Belgische spoorwegmaatschappij, online treinkaartjes kan kopen. Op dit moment zijn de ontwikkelaars druk doende om in opdracht van een grote Duitse boekhandelketen een systeem te ontwikkelen om eBooks online te kunnen kopen en downloaden. Voor Damen is het van belang te focussen op de meer geavanceerde toepassingen: voor eenvoudige webwinkels zijn immers al meerdere standaardtools op de markt. Sommigen hiervan zijn zelfs gratis te gebruiken. Er verschijnen nog steeds nieuwe tools waarmee het nog eenvoudiger wordt een webwinkel te openen, met steeds meer functionaliteit.

De onderstaande tabellen geven een beeld van de omzetontwikkeling per land en per business unit.

omzet per verkoopregio	2008 (x1.000 €)	2009 (x1.000 €)	2010 (x1.000 €)
Nederland	11.445	10.872	10.301
België	5.978	6.012	6.003
Duitsland	7.560	8.534	9.087
Totaal	24.983	25.418	25.391

omzet per business unit	2008 (x1.000 €)	2009 (x1.000 €)	2010 (x1.000 €)
Damen Payment Solutions	15.501	15.403	13.932
Damen Online Ticketing	6.995	7.703	8.444
Damen Tech4U	2.487	2.312	3.015
Totaal	24.983	25.418	25.391

4. “Technical Systems”: het wemelt ervan!

Een Google zoekopdracht op ‘Technical Systems’ levert vele duizenden resultaten op. Damen is bepaald niet de enige aanbieder van hardware- en softwaresystemen! Op het gebied van

maatwerkoplossingen zijn ook in Nederland, België en Duitsland veel partijen actief. In omvang variëren ze van kleine MKB bedrijven met slechts enkele werknemers tot multinationals zoals Centric of Ordina. Bij de keuze voor een leverancier spelen relatie en expertise een belangrijke rol. Het belang van de factor prijs wordt in de huidige economische omstandigheden echter steeds groter.

Ook de markt voor e-commerce oplossingen is niet erg overzichtelijk. De aanbieder van tickets voor evenementen heeft de keuze uit een groot aantal oplossingen, waarbij onderscheid gemaakt kan worden tussen gratis open source systemen, betaalde standaard softwareoplossingen en maatwerkoplossingen. Damen Online Ticketing behoort tot de laatste categorie: de Hoofddorpse onderneming levert een oplossing precies volgens de wensen van de klant. Hierbij staan gebruikersgemak en veiligheid voorop.

De business unit Damen Payment Solutions bevindt zich in een markt die wel overzichtelijk is. In de regio waar Damen actief is, zijn er nog vier aanbieders: de Amerikaanse bedrijven E-trans en Phonecash, het Koreaanse Shanyo, en Siebels uit Duitsland.

E-trans

E-trans is wereldwijd marktleider als aanbieder van systemen voor elektronisch betalen. Dit Amerikaanse bedrijf, met de hoofdzetel in de Californische Silicon Valley, was een van de eerste aanbieders van pinterminals. Inmiddels hebben ze een breed assortiment van vaste en mobiele terminals, en zijn ze ook de 's werelds belangrijkste bouwer en installateur van geldautomaten om ‘geld uit de muur te halen’. Vooral in Noord- en Zuid-Amerika, het Verenigd Koninkrijk en Australië heeft deze multinational een sterke positie. Deze danken ze aan het feit dat ze niet alleen zorgen voor de productie van pinautomaten en betaalterminals, maar ook voor installatie en service. Verkoop, installatie en service vinden plaats via een eigen, wereldwijd verkoop- en servicenetwerk. In Nederland heeft E-trans een eigen vestiging in Gouda, welke de Nederlandse en Belgische markt bedient. In Duitsland heeft E-trans een regionaal hoofdkantoor in Hannover, en verkoop- en servicepunten in Nürnberg, Berlijn en Rostock.

Phonecash

De andere Amerikaanse aanbieder, Phonecash, heeft geen eigen verkoopkantoor in Nederland en Duitsland maar werkt hier net als elders buiten de Verenigde Staten, via een distributeur. Deze draagt zorg voor verkoop en service van hun elektronische betaalsystemen. Dit Texaanse bedrijf was de eerste om betaalterminals op leasebasis aan te bieden en heeft op deze manier vooral in de VS een grote installed base opgebouwd. Buiten de VS heeft Phonecash vooral voet aan de grond weten te krijgen in Azië door op een slimme manier samenwerkingsverbanden aan te gaan met Chinese en Indiase bedrijven.

Zowel E-trans als Phonecash heeft de laatste jaren in Europa aan terrein gewonnen. Dankzij de lage dollarkoers zijn hun producten zeer concurrerend qua prijs. Siebels en Shanyo zitten Damen op de huid wanneer het om de technologische voorsprong gaat.

Shanyo

Het Koreaanse Shanyo heeft in 2009 een serie zeer compacte draadloze betaalterminals gelanceerd, die ook nog eens aantrekkelijk geprijsd en vormgegeven zijn. Dankzij een uitgekende inruilactie, waarbij klanten hun bestaande terminal in konden ruilen voor de nieuwe

Shanyo terminal, wist men snel een aanzienlijk deel van de markt te veroveren. Bij deze inruilactie werd de terminal zelf gratis ter beschikking gesteld, de klant hoefde alleen een contract af te sluiten voor service en voor aanschaf van consumables zoals papierrollen.

Siebels

Het Duitse Siebels is de laatste jaren aan een indrukwekkende opmars begonnen. Dit is vooral te danken aan de succesvolle introductie van een mobiel geldautomaat. Daar waar E-trans dominant is op het gebied van vaste inbouwautomaten, heeft Siebels een sterke positie op weten te bouwen als leverancier van geldautomaten die tegenwoordig veelal te vinden zijn in supermarkten, postkantoren en hotels. Siebels was de eerste die een dergelijk concept ontwikkelde, en met succes. Aanvankelijk sloeg het idee vooral aan in minder dichtbevolkte gebieden, waar een lokale winkelier een mobiele geldautomaat kon laten plaatsen als extra service aan zijn klanten. Toen bleek dat veel mensen het prettiger vinden om in een winkel geld te halen dan aan een winderige buitenmuur, schoot de omzet van Siebels omhoog. Momenteel boekt Siebels veel succes met combinatiepakketten, bestaande uit mobiele geldautomaten, pinterminals, consumables en service. Dit is zelfs wereldwijd een succesnummer: van Alaska tot in Nieuw-Zeeland zijn elektronische betaalsystemen van Siebels terug te vinden. Verkoop en onderhoud vinden plaats via een netwerk van eigen dochtervestigingen, distributeurs en agenten.

Behalve de vier hierboven genoemde concurrenten, zijn er in andere regio's nog een aantal spelers lokaal actief. Vooral in Noord-Amerika, Azië en Australië zien we nog kleinere producenten die, net als Damen, een beperkte geografische markt bedienen. De laatste jaren ontstaan er wel samenwerkingsverbanden tussen een aantal kleinere aanbieders, vooral op gebied van ontwikkeling, productie en verkoop. Voor deze spelers wordt het steeds lastiger de ontwikkelkosten van hardware en software volledig zelf te dragen. Voor de 'Grote Vier' is dat eenvoudiger gezien de schaalvoordelen die zij dankzij hun wereldwijde afzet kunnen behalen. Ook John en Lex Damen zien in dat de relatief beperkte markt waar hun onderneming actief is geen concurrentievoordeel oplevert. Lang hebben ze gedacht dat het bieden van een goede kwaliteit en optimale prijs-prestatieverhouding voldoende was om de continuïteit te waarborgen, maar de resultaten van de afgelopen jaren geven toch wel degelijk te denken. Zeker gezien de onzekerheid over economische ontwikkelingen is het van belang alert te zijn op nieuwe mogelijkheden die de markt biedt, en de huidige activiteiten kritisch te beschouwen.

5. Damen 2020

Om de continuïteit van Damen Technical Systems bv veilig te stellen, hebben de beide broers besloten om niet langer alleen via banken en bedrijven als Payworld te leveren, maar ook rechtstreeks eindgebruikers te bedienen. Door direct aan winkels, restaurants, musea enzovoorts te leveren, verwachten John en Lex dat Damen minder afhankelijk wordt van de tussenhandel en daardoor beter in staat zal zijn te anticiperen op wat er in de markt gebeurt. Toekomstige klanten zal de mogelijkheid worden geboden om een terminal te kopen, leasen of huren. Deze laatste mogelijkheid is interessant wanneer een afnemer voor korte tijd een aantal terminals nodig heeft, bijvoorbeeld tijdens evenementen als een Uitmarkt of een landgoedfair.

Naast het opzetten van een direct verkoopkanaal, overweegt het management nog een aantal andere stappen om Damen succesvol het volgende decennium te laten halen. De volgende

plannen zullen in de loop van de komende maanden verder uitgewerkt worden, waarna een definitieve keuze zal worden gemaakt.

Plan 1: Damen International

Op dit moment is Damen actief in België, Nederland en Duitsland. Dit in tegenstelling tot andere toonaangevende aanbieders van oplossingen voor elektronisch betalen. Er is geen duidelijke reden waarom het Hoofddorpse bedrijf de vleugels niet verder heeft uitgeslagen. Via enkele afnemers zijn de producten van Damen wel wat verder verspreid geraakt over Europa, maar in verhouding tot de totale afzet is het aandeel hiervan marginaal. Om een idee te krijgen van de kansen die er voor het bedrijf van John en Lex internationaal liggen, is er in 2009 door een stagiair van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) een onderzoek uitgevoerd naar de trends op de markt voor elektronische betaalsystemen. De voornaamste conclusie van dit onderzoek was dat de markt wereldwijd de komende jaren nog aanzienlijk zal groeien. Vooral in Azië zal de vraag toenemen, voornamelijk in sterk groeiende economieën zoals China en India, maar ook in Zuid-Korea en Indonesië. Daarnaast laat ook een aantal Oost-Europese en Zuid-Amerikaanse landen nog een groei zien, zoals Rusland, Polen, Brazilië en Chili.

Damen acht daarom de tijd rijp om in een aantal andere landen vaste voet aan de grond te krijgen, waarbij de focus zal liggen op de uitrol van Damen Payment Solutions. De systemen die door deze business unit ontwikkeld worden, zijn zeker geschikt om via een netwerk van lokale agenten in Europa aan de man te brengen. Buiten Europa zal het lastiger zijn om via agenten de lokale markt te veroveren. John en Lex schatten hun kansen hoger in wanneer ze joint ventures met lokale ondernemingen tot stand kunnen brengen. In 2010 is John Damen met een handelsmissie, georganiseerd door het Ministerie van Economische Zaken, naar India gereisd om te mogelijkheden af te tasten. Na terugkomst was zijn enthousiasme toegenomen, maar ook zijn scepsis.

Voor een lokaal opererend bedrijf als Damen kan de Aziatische markt ook grote risico's opleveren en is succes een kwestie van lange adem. Wat dat betreft is men momenteel positiever gestemd over de mogelijkheden op de Zuid-Amerikaanse markt: dankzij een samenwerking met een ingenieursbureau in Santiago zal in 2011 de grootste bank van Chili gebruik gaan maken van betaalterminals van Damen Payment Solutions. En zelfs voor Damen Online Ticketing lijken er kansen te liggen: op een beurs in Sao Paulo is Lex in contact gekomen met een groot Braziliaans softwarehuis. Op dit moment liggen er serieuze plannen om samen met deze partner de strijd aan te gaan om de kaartverkoopsystemen voor het WK voetbal in 2014 te realiseren.

Plan 2: Damen Paycore

Dankzij de ontwikkeling van online ticketsystemen heeft Damen veel expertise opgebouwd op het gebied van e-commerce. Hoe laat ik de betaling verlopen op een soepele, gebruikersvriendelijke manier die de consument vertrouwen geeft? Dat is de cruciale vraag die beantwoord moet worden wil een webshop succesvol zijn. Damen overweegt een betaalmodule te ontwikkelen die door ontwikkelaars van webshops gebruikt kan worden om betalingen via internet op een veiliger en snellere manier af te handelen. Er zijn al diverse modules beschikbaar op de markt, variërend van open source systemen die gratis gebruikt kunnen

worden tot systemen waarbij de uitbater van de website betaalt voor elke transactie. Een nadeel van gratis systemen is vaak dat de technische ondersteuning beperkt is. Daarnaast zijn er ook nog mengvormen: een simpele module met alleen basisfunctionaliteit is in dat geval gratis, terwijl voor extra functionaliteit en ondersteuning wel kosten in rekening worden gebracht.

Onder de productnaam 'Damen Paycore' willen Lex en John een geavanceerde betaalmodule creëren voor gebruik in professionele webshops. Belangrijkste karakteristieken van dit product zijn gebruikersvriendelijkheid en veiligheid. Deze module zal worden verkocht op een pay-per-use basis: per transactie worden kosten in rekening gebracht. Deze kosten komen bovenop een basistarief dat de gebruiker jaarlijks betaalt, inclusief onderhoud en technische ondersteuning. Het technische hart van de module is grotendeels voorhanden. Dit wordt al gebruikt in de systemen die Damen levert. Het meeste werk zit in het bouwen van een 'schil' eromheen zodat ook externe ontwikkelaars er op een toegankelijke manier gebruik van kunnen maken. Daarnaast zal een systeem opgezet moeten worden om de module aan te bieden, te ondersteunen en te onderhouden. De totale hoeveelheid werk is goed te overzien en de technische risico's worden dan ook niet al te groot geacht. Verwacht wordt dat Damen Paycore in het tweede kwartaal van 2012 geïntroduceerd kan worden.

Plan 3: Damen Wireless Ticketing

Damen heeft ruime ervaring in het ontwikkelen en toepassen van technologie ten behoeve van draadloze communicatie. In 2010 hebben twee studenten van de TU Delft een onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om een papieren entreeticket te ontwikkelen waarin een zogenaamde RFID-chip verwerkt is. Het gebruik van dergelijke tickets voor evenementen en sportwedstrijden zou grote voordelen kunnen bieden: de bezoeker kan het terrein of stadion betreden zonder dat er personeel voor toegangscontrole nodig is, dit gebeurt namelijk door een zender en ontvanger, gekoppeld aan de toegangspoort. Alleen houders van een geldig ticket worden doorgelaten. Op deze manier kan ook automatisch geregeld worden dat bezoekers alleen toegang krijgen tot de rang of het vak waarvoor hun kaart geldig is. Er zijn wel vergelijkbare systemen op de markt, maar hierbij moet de bezoeker actief zijn kaart langs of in de buurt van een scanner houden. Met het systeem van Damen is dit niet nodig. In de toekomst zou een dergelijk systeem nog uitgebreid kunnen worden met biometrische kenmerken zoals een vingerafdruk of irisscan, zodat gecontroleerd kan worden of persoonsgebonden kaartjes wel door de juiste personen gebruikt worden.

Onder de vlag van een nieuwe business unit, 'Damen Wireless Ticketing', denkt Damen bovendien een product te kunnen creëren dat ongekennde mogelijkheden biedt om de gangen van de bezoeker te volgen. Dit kan inzicht geven in de populariteit van stands op een beurs of onderdelen van een tentoonstelling. Daarnaast leveren deze gegevens ook informatie op over de routes die bezoekers gebruiken. Al met al een product met ongekennde mogelijkheden, maar ook met nog een aantal grote onzekerheden. Om geschikt te zijn voor toegangscontrole moet de betrouwbaarheid zeer groot zijn. Een eerste prototype haalde een score van bijna 80%, dat wil zeggen dat in ruim 20% van de gevallen de kaarthouder niet of niet goed werd herkend. Als informatiebron voor marketeers zou het systeem hiermee al zijn waarde kunnen bewijzen. Voor een toegangscontrolesysteem is dit echter volstrekt onvoldoende. Er zal de komende tijd dus nog veel onderzoek en ontwikkeling plaats moeten vinden voordat Damen Wireless Ticketing een succesvolle business unit kan worden, hetgeen gepaard zal gaan met substantiële investeringen.

Bijlage 1. Balans Damen Technical Systems bv

Balans per 31 december 2009 (x1.000 €)			
Activa		Passiva	
Gebouwen	4.000	aandelenkapitaal	8.000
Goodwill	1.500	reserves	200
Inventaris/Machines	2.800		
		langlopende lening	4.150
Vorraden halffabrikaten en onderdelen	4.100		
Vorraden eindproducten	2.400		
debiteuren	1.300	crediteuren	3.200
liquide middelen	178	bankkrediet	728
Totaal	16.278	Totaal	16.278
Balans per 31 december 2010 (x1.000 €)			
Activa		Passiva	
Gebouwen	6.000	aandelenkapitaal	10.000
Goodwill	1.500	reserves	90
Inventaris/Machines	3.610		
		langlopende lening	6.000
Vorraden halffabrikaten en onderdelen	4.900		
Vorraden eindproducten	3.675		
debiteuren	2.430	crediteuren	5.100
liquide middelen	65	bankkrediet	990
Totaal	22.180	Totaal	22.180

Bijlage 2. Winst- en verliesrekening Damen Technical Systems bv

Winst- en verliesrekening Damen (x1.000 €)		
	2009	2010
omzet	25.418	25.391
kostprijs van de omzet	13.982	14.213
kosten		
lonen en salarissen	8.101	8.713
afschrijvingen	2.014	2.012
huisvestingskosten	312	511
autokosten	109	134
algemene kosten	601	623
rente	314	354
resultaat voor belastingen	-15	-1.169
belastingen	32	21
resultaat na belastingen	-47	-1.190

DAMEN TECHNICAL SYSTEMS: VAN RABOBANK TOT RIEU

Vragen bij onderdeel 1

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.

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.

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.

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?

Vraag 5

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

Vraag 6

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

Vraag 7

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

EINDE ONDERDEEL 1

EXAMENOPGAVEN

NIMA BUSINESS MARKETING-B1 MODULE 2

Tijd: 14:15 – 15.15 uur (1 uur)

U wordt verzocht **de vragen op het aan u uitgereikte antwoordpapier in de voorgeschreven volgorde te beantwoorden en duidelijk te schrijven met een zwart of donkerblauw schrijvende ballpoint**; onleesbare antwoorden worden fout gerekend

Wij verzoeken u om elke vraag op een nieuwe pagina te beginnen (dit geldt niet voor de subvragen).

Antwoorden op de achterzijde van de antwoordformulieren worden niet nagekeken.

Aantal pagina's: **4**
Aantal vragen: **3**

Controleer zorgvuldig of alle pagina's in de goede volgorde aanwezig zijn. Raadpleeg in geval van een afwijking een surveillant.

Publicatie van deze opgaven mag alleen na schriftelijke toestemming van het NIMA.

ONDERDEEL 2

GEWIJZIGDE HERDRUK VOOR DE GRAFISCHE INDUSTRIE

De grafische industrie heeft het zwaar. Enerzijds is er concurrentie van digitale media, anderzijds verandert de techniek én blijft de conjunctuur van grote invloed.

Een prijzenslag volgt. Men maakt elkaar dus kapot. Komt daarmee het eind van het drukwerktydperk in zicht? Tijd voor een gewijzigde herdruk..

1. Het landschap verandert

Amazon verkoopt in het 2^e kwartaal van dit jaar mínder echte boeken dan e-books. I-Pads en soortgenoten vliegen de winkel uit. Tijdschriften houden op te bestaan. Kranten zien hun oplages al járen achtereen onder druk staan. Het lijkt inderdaad wel alsof de grote ommezwaai naar digitale informatieoverdracht aan het plaatsvinden is.

In het kielzog van de uitgevers hebben de drukkerijen het zwaar. De branche kenmerkt zich door een structureel laag rendement, zo blijkt uit de bancaire brancherapporten. Maar ook door grote overcapaciteit, dalende vraag, dalende opbrengsten en, vooral, geen vooruitzicht op herstel is de offsetdrukker* van weleer niet te benijden.. Meer dan de helft van de drukkers draait met verlies. Soms al een paar jaar achter elkaar. Faillissementen zijn er dagelijks.

Tot zover het doemscenario, de harde realiteit van alledag. Kan het anders? De ondernemers die nu of straks blijken te overleven bewijzen dat het anders kan. Zij hebben zich gespecialiseerd of zijn door bijvoorbeeld schaalvergroting en efficiencymaatregelen wél in staat om margerijk te opereren. De nichespelers (voorbeeld: verpakkingsdrukkerijen, een vak apart, en dozendrukkerijen zijn er niet veel) redden zich wel. Ondernemers die een sterke band met hun klanten hebben kennen wel margedruk maar behouden een grote trouwe afnemersgroep. Vooral de bedrijven die naast 'ouderwets' papier-platen-inkt-drukwerk een switch hebben gemaakt naar digitaal geproduceerde en verwerkte opdrachten, of daar juist helemaal op zijn overgeschakeld, maken zonniger tijden door.

2. Het vak verandert

De grootste veranderingen zitten echter in het hoofd van de vaklieden. Het vak ís veranderd, en verandert nog steeds. Waar het eindigt weet nog niemand maar feit is dat de verdigitalisering in de richting van mobiel internet, de genoemde I-Pads en gelijkwaardigen, een nieuwe structuur in de keten tot gevolg heeft. De grafisch ondernemers zijn geen drukker meer, producent van het eindproduct, maar maken deel uit van een nieuwe creatieve industrie. Omschakelen dus. Nu inhaken op nieuwe technologieën (bijv. Quick Response Codes, omzetten van drukklare bestanden naar nieuwe besturingsprogramma's) levert een andere dienstverlening op dan een paar jaar eerder. Maar, je bent er nog wel bij en zit midden in de dynamiek van een onmisbare sector! Zo kan het ook.

** de offset-druktechniek is de meest voorkomende werkwijze voor gangbaar drukwerk. Nagenoeg alle drukkerijen zijn 'offset'-drukkerijen. Slechts kranten en tijdschriften met erg hoge oplages worden op een andere manier gedrukt, bijvoorbeeld via diepdruk of rotatiepersen*

Naast, of soms in plaats van, de traditionele 'offset'-druktechniek wint inkjet met grote stappen terrein. Inmiddels is inkjet doorontwikkeld tot een zeg maar 'state of the art' drukproces dat zowel de hoogste kwaliteitseisen kan verwerken, tot prachtige scherpe hoge resolutiebeelden, op grote formaten papier, op hoge snelheid. Door de ontwikkelingen in dit segment dalen de prijzen van machines, stijgt het aantal aanbieders en nemen de kosten per afdruk af.

3. Het verdienmodel verandert

Het vak wordt ingewikkelder. Er is meer apparatuur, meer software, er zijn meer en anders getrainde operators, vormgevers en specialisten. Vakbroeders kunnen zich onderscheiden door andere –betere- kwaliteit, het bedenken van slimmere oplossingen voor hun klanten en door aanvullende dienstverlening.

Gewerkte uren (moeten) worden betaald. Net als een automonteur.. Soms wel tot 80-90 euro per uur. Specialisten kosten geld maar het eindproduct is er dan ook naar. Wat je wilt kan je krijgen: hoge eisen aan creatieve oplossingen stellen is duurder dan uitwisselbaar volumewerk zonder onderscheid. De basiswetten van 'de' marketing: maak wat je klant nodig heeft, laat het belang ervan zien. Doe je best, lever op tijd en vraag een prijs die daarbij hoort. Zó maak je marge in 2011.

Door de beschikbaarheid van nieuwe technieken ontstaat een markt voor specialistische producties. Met de genoemde inkjet worden nú al kranten gemaakt in full colour, in kleine oplages. In het Spaanse plaatsje Avila maakt de lokale drukker de Diario di Avila. Rond München verschijnt de Welt Kompakt. In Berlijn bedachten slimmeriken een krant die het lokale nieuws uit de Berliner Zeitung, het financiële nieuws uit de Financial Times en de laatste roddels uit Bild bijeen brengt. Groot voordeel: een gewild product, enthousiaste adverteerders, hoge oplages, veel lezers. Is het nou zo moeilijk?

4. Drukken wordt printen

Boeken in kleinere oplages zijn ook prima te printen in plaats van te drukken. Kosten voor voorraadbeheer, het prijsstunten en uiteindelijk vernietigen van overbodige exemplaren komen te vervallen. De leidende gedachte hierbij is zoals in het voorbeeld van de lokale kranten: niet één keer tienduizend stuks, maar duizend keer tien stuks, of idealiter tienduizend unieke uitgaven.

Printing-on-demand: hoeveel rapporten, studies, onderzoeksrapporten er vandaag al niet digitaal worden geprint is al niet meer te bevatten. In iedereen schuilt een auteur die zijn schrijfsels in een oplage van ongedachte kleinheid kan laten printen. Bedenk eens wat voor kansen het biedt voor de commerciële communicatie... En als je dat weer combineert met webtoepassingen, tablets en mobiel.. tja, dan is er sprake van meegaan met de tijd.

Papier blijft dus. Het moet alleen op een nieuwe manier worden behandeld. Ondanks de beroerde economische tijden gaat wat Mark Twain ooit over zichzelf schreef dan ook op voor de grafische bedrijfstak: "de geruchten over mijn dood zijn sterk overdreven".

GEWIJZIGDE HERDRUK VOOR DE GRAFISCHE INDUSTRIE

Vraag 1

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.

Vraag 2

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.

Vraag 3

- a. Benoem de 4 groeirichtingen volgens de theorie van Ansoff.
- b. Geef voor elk van deze 4 richtingen een voorbeeld vanuit het perspectief van een 'traditionele offsetdrukkerij'.