

## EXAMENOPGAVEN

Duur examen: 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).

Aantal pagina's:     **9**  
Aantal vragen:       **6**

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.*

## Case Nuclevision

### Inleiding

Nuclevision is actief op de markt van radiologische behandelingsmethoden tegen kanker. Het bedrijf ontwikkelt, produceert, verkoopt en onderhoudt apparatuur die kanker behandelt door middel van straling. Deze apparatuur wordt geleverd aan ziekenhuizen en klinieken over de hele wereld.

### Nuclevision

Nuclevision is opgericht in de 70-er jaren als een eenmansbedrijf door Harry Ploeger, gespecialiseerd in de ontwikkeling van stralingsapparatuur voor de behandeling van kanker. Ploeger heeft een aantal patenten op zijn naam gezet, waardoor het bedrijf een zeker aanzien in de markt heeft gekregen. Midden jaren 90 verkoopt hij het bedrijf, inclusief de patentrechten aan Leiden Equipment, een grote partij met meer financiële armslag om de technologie verder te vermarkten. De naam Nuclevision blijft echter bestaan. In deze periode wordt nog een aantal belangrijke uitvindingen gedaan. Tevens vindt de expansie naar het buitenland plaats wat er in resulteert dat Nuclevision op alle continenten actief wordt.

In Amerika en Europa heeft Nuclevision in alle landen verkoop- en servicekantoren met medewerkers in vaste dienst. In Azië en Afrika is gekozen voor agenten die de belangen van Nuclevision behartigen. Deze agenten kennen de belangrijke instanties en personen in de nog relatief kleine markten in Japan, Singapore, Hong Kong, Indonesië en Zuid-Afrika. Op deze manier verzekert Nuclevision zich ervan dat ze optimale toegang tot de diverse markten heeft en de contacten met toonaangevende ziekenhuizen, universiteiten en klinieken nadrukkelijk onderhoudt.

In 2006 wordt Nuclevision door een management buy out afgesplitst van Leiden Equipment en gaat ze op eigen voet verder. Op dit moment wordt het bedrijf vanuit het hoofdkantoor in Nederland geleid door Joop van Stralen en telt het meer dan 250 werknemers wereldwijd. Van Stralen is een aantal maanden geleden aangetrokken als CEO met als opdracht Nuclevision te reorganiseren. Eén van de problemen is dat het bedrijf te weinig winst maakt om voldoende budget vrij te maken voor productontwikkeling, iets dat essentieel is wanneer je in deze high tech markt opereert. Zeker als je meerdere technieken in de lucht houdt. Daarnaast gaat veel ontwikkelingsgeld verloren aan aanpassingen voor individuele klanten, zonder dat er over nagedacht wordt om die aanpassingen voor een grotere groep te vermarkten.

### Behandeltechnieken

Kanker kan op vele plekken in het lichaam voor komen en is op een aantal manieren te behandelen. In zijn algemeenheid geldt dat hoe eerder de tumor ontdekt wordt hoe beter de genezingskansen zijn. De behandeling kan bestaan uit het operatief verwijderen van de tumor, het toedienen van medicijnen (chemo) waardoor de tumor bestreden wordt of het bestralen van de tumor. Uiteraard is een combinatie van de therapieën ook mogelijk en is het behandelplan afhankelijk van de aard en locatie van de tumor, de algehele gesteldheid van de patiënt en de know-how van de behandelend arts.

Bestraling kan op twee manieren toegepast worden: bestraling van buitenaf (EB, external beam), of bestraling van zeer nabij of in de tumor. Deze vorm van bestraling wordt Brachy therapie genoemd. Brachy is Grieks voor dichtbij.

Nuclevision ontwikkelt producten voor externe bestraling en Brachy therapie. In de markt van externe bestraling is Nuclevision een relatief kleine speler met een marktaandeel van 0,5% in 2009. Dit marktaandeel is dalende. De vier grootste spelers hebben gezamenlijk 97% van de markt in handen.

In de markt voor Brachy heeft het bedrijf een aandeel van 45% (2009). De Brachy technologie is sterk in opkomst en ontwikkelt zich nog voortdurend. Nuclevision lift mee op die groei. Er is echter erg veel geld voor R&D nodig om de sterke positie uit te bouwen.

**Tabel 1. Resultaten en prognose Nuclevision**

Omzet en margeontwikkeling	2009	2009	2010	2010
Productgroep	Sales in €	Bruto marge	Sales forecast in €	Bruto marge
EB hardware	0		0	
EB software	3.600.000	59%	2.100.000	58%
EB service	6.400.000	68%	5.400.000	68%
EB totaal	<b>10.000.000</b>	65%	<b>7.500.000</b>	65%
Brachy hardware	38.000.000	67%	46.000.000	68%
Brachy software	13.650.000	70%	16.000.000	69%
Brachy applicatoren	6.350.000	72%	8.000.000	72%
Brachy elementen	10.320.000	47%	14.000.000	48%
Brachy service	21.680.000	75%	28.500.000	75%
Brachy totaal	<b>90.000.000</b>	67%	<b>112.500.000</b>	68%
Totaal	<b>100.000.000</b>	67%	<b>120.000.000</b>	68%

### Product

Voor de externe bestralingstherapie is een stralingsbron nodig; een machine met een arm die in alle posities gedraaid kan worden, waarin een radioactief element zit dat de straling in het lichaam brengt. De nieuwste versies zijn hypermoderne tunnels, waar het bed met de patiënt ingeschoven wordt en waar de straalkoppen om de patiënt heen draaien. Daarnaast is software nodig die het behandelplan maakt en de straling doseert. Nuclevision levert de hardware niet meer, maar heeft nog wel een aantal oudere installaties in het veld staan die onderhouden worden met servicepakketten en waarvoor software updates geschreven worden. De apparatuur is inmiddels sterk doorontwikkeld, waarbij Nuclevision de aansluiting heeft gemist ten opzichte van grote spelers als Siemens, Varian en andere.

Om de nog bestaande installaties up to date te houden is een jaarlijkse investering nodig van € 3.500.000 in R&D.

Externe bestraling wordt als belastend ervaren door de patiënt. Er wordt veel gezond weefsel geraakt, omdat de straling door het lichaam gaat. De dosis is relatief hoog en de bijwerkingen daardoor ook. Veel mensen vinden het niet prettig om in een tunnel geschoven te worden. Echter voor moeilijk bereikbare tumoren is het vaak de enige oplossing.

Voor de Brachy therapie is minder ingrijpende hardware nodig. De hardware bestaat uit applicatoren, waarop holle naalden worden aangebracht. In die holle naalden zitten kleine radioactieve elementen die zeer precies in het lichaam gebracht worden rondom de tumor. Deze techniek is zeer geschikt voor borst-, baarmoederhals- en prostaatcancer, maar wordt ook voor andere types kanker gebruikt. Daarnaast zijn behandelsoftware, de radioactieve elementen en servicepakketten nodig.

Nuclevision heeft patenten op de behandelsoftware en op de applicatoren. Patenten hebben een bepaalde looptijd. Het oudste patent van Nuclevision, een patent op een bepaald onderdeel van een EB machine, loopt af in 2013. Het jongste patent, een specifiek deel van de aansturingsoftware voor Brachy, loopt pas af in 2026.

De hardware en software worden in eigen fabrieken en laboratoria ontwikkeld en vormen het intellectuele kapitaal van de onderneming.

De radioactieve elementen worden ingekocht bij nucleaire opwerkingscentrales in Europa en Amerika.

De voordelen van de Brachy therapie zijn groot: de behandeling is korter en de stralingsdosis is beduidend lager omdat er dicht bij de tumor en heel gericht bestraald kan worden. Er wordt minder gezond weefsel geraakt en de patiënt voelt zich er veel beter bij. Echter de tumor moet wel 'geschikt zijn' voor deze vorm van behandeling.

### **R&D en productie**

Zoals gezegd is het essentieel dat er voldoende geïnvesteerd wordt in R&D. De technologie gaat razendsnel vooruit en om geld te verdienen moet een aanbieder voorop lopen. Voor externe bestraling is € 3.500.000 per jaar nodig om de bestaande installaties in de lucht te houden. De R&D groep zit in de vestiging in Noorwegen, waar met vijf man aan de updates van de software gewerkt wordt. Deze groep is overgebleven na het afstoten van de productiefaciliteiten voor externe bestraling in 2004. De hoog opgeleide ontwikkelaars zitten in de oude fabriek die jaarlijks nog € 100.000 aan huur en lopende kosten kost.

Het MT lid dat voor R&D verantwoordelijk is zit meestentijds in Nederland en heeft één keer per maand telefonisch overleg met de groep om de prioriteiten te bepalen. Vaak moet de groep afgeremd worden omdat er veel 'gehobbyd' wordt zoals de directeur het noemt. Men dreigt door te draven in het doorontwikkelen zonder dat de opbrengstenkant in de gaten wordt gehouden. Alles onder het mom van "maar de klant vraagt erom dus maken we het" en "we staan dicht bij de klant".

Dat is overigens ook het geval bij de R&D groep voor de Brachy therapie. Deze groep zit in Nederland in het gebouw van de hoofdvestiging. De prestaties van de groep worden geroemd, omdat ze al menig keer voor verrassende oplossingen hebben gezorgd die de meerwaarde van het product hebben versterkt. Dat zit in het 'oer' van de onderneming. Sinds de oprichting van het bedrijf is er veel aandacht geweest voor R&D vanuit de filosofie dat 'voorop lopen' de essentie is voor het voortbestaan van de onderneming. Men plukt nog steeds de vruchten van de patenten die het bedrijf in handen heeft. Het is een kernwaarde van Nuclevision.

Maar ook hier is sprake van doordraven in de drang om het de klant optimaal naar de zin te maken. Zo was er vorig jaar een klant die het verzoek deed om groene applicatoren te maken in plaats van de standaard witte uitvoering. Het kostte de R&D afdeling 5 maanden om de juiste kleurstoffen te vinden, de goedkeuring te krijgen van de medische toezichthouder en het in productie te nemen. De klant nam de groene applicatoren met graagte af voor dezelfde prijs als de witte. Er volgde daarna geen herhalingsorder en andere klanten hadden geen behoefte aan kleur.

Daarnaast klaagt men erover dat er meer geld nodig is om de snelle groei van deze technologie bij te houden en voorop te kunnen blijven lopen. Een verdubbeling van het huidige budget van € 10.000.000 is echt noodzakelijk, aldus de leider van de R&D-groep. De productie van de hardware vindt plaats in Duitsland. In een fabriek in de buurt van Dusseldorf wordt onder de strengste voorwaarden een product van extreem hoge kwaliteit gemaakt. Nuclevision is zich ervan bewust dat één uitglijder op het kwalitatieve vlak kan leiden tot zeer langdurige reputatieschade.

### **Markt**

De markt voor kankerbehandeling groeit wereldwijd. Dat heeft te maken met een toename van het aantal patiënten door de vergrijzing van de bevolking in het Westen, de leefwijze (roken, drinken, eten) en de toegenomen welvaart in opkomende markten, waardoor er daar meer geld is voor investeringen in de nieuwste behandeltechnieken en er meer patiënten in aanmerking komen voor behandeling. Door voortschrijdend inzicht veranderen de technieken voortdurend. Brachy is daar een goed voorbeeld van. De behandeling wordt steeds

preciezer, de belasting voor de patiënt minder en de efficiency in de zorginstelling kan daardoor toenemen.

Die efficiency wordt steeds belangrijker. De marktwerking in de zorg heeft in vele landen zijn intrede gedaan, waardoor de zorginstelling meer en meer in de economische kengetallen van een investering is geïnteresseerd. Enerzijds kan hierdoor de zorg voor de patiënt onder druk komen te staan, anderzijds betekent dit dat zorginstellingen met elkaar gaan concurreren en dat aspecten als vooruitstrevendheid en kwaliteit naar voren komen als kernwaarden om de gunst van de patiënt en de verzekeraar te winnen. Nochtans is de verwachting dat de prijsdruk zal toenemen. Er zal scherp ingekocht gaan worden, ondanks de toenemende vraag.

**Tabel 2. Totale markt: omzet in miljoenen euro's en groei per continent**

ext. Bestralen	Europa		America's		Azie		Afrika		totaal	
2009	525		900		400		55		1880	
2010	630	120%	1115	124%	475	119%	75	136%	2295	122%
2011	750	119%	1340	120%	590	124%	95	127%	2775	121%
2012	900	120%	1600	119%	710	120%	130	137%	3340	120%

Brachy	Europa		America's		Azie		Afrika		totaal	
2009	65		75		55		5		200	
2010	80	123%	95	127%	75	136%	8	160%	258	129%
2011	105	131%	130	137%	100	133%	12	150%	347	134%
2012	135	129%	160	123%	125	125%	20	167%	440	127%

**Tabel 3. Nuclevision: omzet in miljoenen euro's en groei per continent**

ext. Bestralen	Europa		America's		Azie		Afrika		totaal	
2009	5		3		2		0		10	
2010	4	80%	2	67%	1,5	75%	0		7,5	75%
2011	2	50%	2	100%	1	67%	0		5	67%
2012	1	50%	1	50%	0,5	50%	0		2,5	50%

Brachy	Europa		America's		Azie		Afrika		totaal	
2009	35		40		12		3		90	
2010	43,5	124%	50	125%	15	125%	4	133%	112,5	125%
2011	55	126%	65	130%	19	127%	6	150%	145	129%
2012	70	127%	80	123%	25	132%	8	133%	183	126%

### Marketingcommunicatie

Er zijn meerdere specialismen in het ziekenhuis die met bestralingstherapieën van doen hebben. De oncologie en radiologie in eerste instantie. Maar ook de dermatoloog, de gynaecoloog en de uroloog kunnen een rol spelen. De oncoloog is de specialist op het gebied van kanker, de radioloog bepaalt het behandelplan in geval van bestralingstherapie. Beide specialismen zijn van belang bij de keuze van de behandeling. Hun ervaring en kennis van de verschillende therapieën én de technische mogelijkheden van het ziekenhuis spelen een rol bij het aanbieden van een behandeling aan een patiënt. Het is daarom voor partijen als Nuclevision van essentieel belang dat zij de specialisten informeren over de mogelijkheden van hun product. Voor de meeste specialisten staat patiëntenzorg op de

eerste plaats. Maar overstappen op een nieuwe technologie brengt risico's met zich mee en kost leertijd. Daar staat prestige tegenover. Als je met nieuwe technologieën aan de gang gaat stijgt je waarde en aanzien. Ook het ziekenhuis speelt een belangrijke rol. Zij moet de aanschaf van apparatuur betalen. Het ziekenhuismanagement is dus eerder geneigd te denken in termen van opbrengst, ROI en aantal behandelingen per tijdseenheid. Maar ook hier speelt prestige een rol, omdat de marktwerking in de zorg in vele landen zijn intrede doet en men zich wil positioneren als modern en vooruitstrevend in de strijd om de patiënt.

Nuclevision besteedt veel geld aan de informatievoorziening door middel van de organisatie van seminars, deelname aan vakbeurzen en het inzetten van opinion leaders. Zo heeft men de gezaghebbende Canadese professor Scott Beamer bereid gevonden als ambassadeur voor de Brachy therapie op te treden. Maar ook de eigen buitendienst heeft een belangrijke taak. Zij bezoeken dagelijks de ziekenhuizen in hun omgeving om daar met specialisten te praten over de mogelijkheden van de Brachy therapie.

De beslissingstermijn is lang en er zijn veel partijen betrokken bij het proces. Elk met zijn eigen agenda, belangen en interesses. De verkoper moet met alle partijen kunnen praten.

### **Concurrentie**

Op de markt van externe bestraling zijn vier partijen leidend.

Varane is met een omzet van € 950 miljoen de grootste. Dit Amerikaanse bedrijf heeft zijn marktleiderschap te danken aan een sterke focus op R&D sinds de jaren 80.

Vanuit een dominante positie in de USA is Varane geografisch geëxpandeerd. Eerst naar Europa, later ook naar Azië. Varane verdient € 920 miljoen met externe bestraling.

Recent is Varane ook de Brachy therapie gaan ontwikkelen, waarbij ze probeert op prijs en de reputatie die ze heeft in EB, in te breken in dit segment. Inmiddels levert dit € 30 miljoen op.

Olekta is een Japanse onderneming en onderdeel van een grote investeringsmaatschappij met zeer veel geld. In 1991 gestart, heeft Olekta een omzet van € 500 miljoen gehaald in 2009. Olekta concentreert zich met name op de Aziatische markt en Amerika en wordt als zeer betrouwbaar gezien. Een voorloper is het niet. Het bekende Japanse kopieerconcept wordt nog steeds aangehouden. Olekta biedt alleen oplossingen voor de externe bestralingsmarkt.

Siemers is een Duitse onderneming, die al vele jaren een succesvolle medische divisie heeft, naast tal van andere elektronische producten voor huishouden, automotive en industrie. Als onderdeel binnen de medische divisie maakt Siemers vooral hardware die gebruikt wordt in combinatie met software van andere leveranciers als Olekta en Varane. Siemers heeft hierin een omzet van € 350 miljoen behaald in 2009. Voor een klein deel ontwikkelt ze ook eigen software. Maar dat is meer om de eigen apparatuur te testen en bij te blijven met de ontwikkelingen. Siemers heeft zich nog niet op de Brachy markt begeven.

De laatste van de grote vier is het Zuid-Afrikaanse Toby. Toby is opgericht in 1985 door een blanke Zuid-Afrikaanse weldoener die het Afrikaanse continent wil laten mee profiteren van de technische ontwikkelingen in de medische wereld. De € 50 miljoen die het bedrijf nu omzet wordt hoofdzakelijk op het Afrikaanse continent gescoord. Met het aantrekken van een aantal goede ontwikkelaars is het Toby gelukt om een sterke positie te verkrijgen in deze niche markt. Toby neemt met minder marge genoegen, waardoor de prijzen laag zijn. Dit schrikt nieuwkomers op de markt af. Toby heeft niet de ambitie om een wereldspeler te worden en het lijkt erop alsof de andere spelers Toby met rust laten.

**Uitdaging**

De marketing directeur van Nuclevision, Dik de Spreker, heeft recentelijk een onderzoek laten uitvoeren naar het imago van Nuclevision. Daaruit kwam naar voren dat de bestaande klanten Nuclevision hoog waarderen voor haar betrokkenheid, betrouwbaarheid en klantgerichtheid. De snelheid van handelen en het aanpassen van standaard producten wordt ook gewaardeerd. Maar Nuclevision heeft ook het imago duur te zijn.

Bij de ondervraagde groep niet-klanten kwam naar voren dat men niet weet waar Nuclevision voor staat. Relatief veel respondenten noemde externe bestraling als belangrijkste activiteit, de associatie met Brachy was voor deze groep niet vanzelfsprekend. Ook bij deze groep werd de term 'duur' veel genoemd.

Daarom lanceert De Spreker het volgende plan:

Nuclevision houdt een aantal technieken in de lucht, waarbij het maar in één techniek (Brachy therapie) de reële kans heeft om een leidende positie in te nemen en te behouden.

Het R&D geld wordt nu over te veel productgroepen verspreid waardoor het de leidende positie bij ongewijzigd beleid snel kan kwijtraken aan Varane die in korte tijd snel marktaandeel heeft gepakt. Bovendien is het bedrijf niet goed herkenbaar bij de klant (vage positionering) en weten de medewerkers (met name product development) niet welke richting het bedrijf op wil/moet.

Zijn plan is om de productgroep externe bestraling af te stoten. Hij heeft al met Siemens gesproken en die zijn bereid te praten over overname van de verplichtingen die uit de bestaande installaties volgen. Met het geld kan extra geïnvesteerd worden in promotie en R&D om de marktleider te worden in Brachy.

Van Stralen vindt het idee bespreekbaar maar wil het wel onderbouwd zien met strategische aspecten. Hij geeft De Spreker de opdracht de volgende vragen te beantwoorden en die te presenteren in het volgende MT.

## **Vragen bij de case Nuclevision**

### **Vraag 1 (10 punten)**

Porter heeft verschillende concurrentiestrategieën beschreven en Treacy & Wiersema een aantal waardestrategieën.

- a. Welke van de Porter en / of Treacy en Wiersema strategieën is het beste op de huidige situatie van Nuclevision van toepassing? Beargumenteer uw keuze.
- b. Welke van de Porter en / of Treacy en Wiersema strategieën is het beste op de door Dik de Spreker voorgestelde strategie van toepassing? Beargumenteer uw keuze.

### **Vraag 2 (10 punten)**

Het hebben van kerncompetenties is belangrijk voor een organisatie in haar streven naar een duurzaam concurrentievoordeel.

- a. Wat zijn de kenmerken van een kerncompetentie?
- b. Welke kerncompetenties heeft Nuclevision?

### **Vraag 3 (15 punten)**

Het industrieel koopproces wijkt op een aantal punten af van het consumenten koopproces. Eén van die punten is het bestaan van de DMU.

- a. Wat is een DMU?
- b. Noem de verschillende DMU-leden waar de Nuclevision verkoper mee te maken kan krijgen en beschrijf hun rol.
- c. Biemans beschrijft elf stappen in het industriële koopproces. Noem deze stappen en beschrijf voor elke stap wat Nuclevision kan doen om zich optimaal voor te bereiden op een verkooptransactie.

### **Vraag 4 (10 punten)**

Segmenteren is van belang om een keuze te kunnen maken of en welke markten bediend gaan worden.

- a. Noem vijf manieren waarop de markt van kankerbehandelingsapparatuur gesegmenteerd kan worden volgens de theorie van Bonoma en Shapiro en geef van elk tenminste één voorbeeld.
- b. Beargumenteer welke segmentatie het beste werkbaar is voor Nuclevision.



**Vraag 5 (15 punten)**

Nuclevision heeft gekozen voor verschillende distributievormen in de verschillende regio's waar ze actief is.

- a. Er zijn verschillende typen tussenschakels in de distributieketen en elk kan een aantal functies vervullen voor een leverancier. Noem vijf functies die tussenschakels in een distributieketen kunnen hebben.
- b. U wordt gevraagd een beslissing te nemen hoe u de distributie van Nuclevision gaat inrichten. Wat zijn uw overwegingen in het algemeen en waarop baseert u uw keuze in de vier grote geografische gebieden: Europa, Amerika, Afrika en Azië in het bijzonder?

**Vraag 6 (5 punten)**

- a. Wat adviseert u het MT met betrekking tot het al dan niet afstoten van de productgroep externe bestraling? Baseer uw advies op de gegevens uit de case.
- b. Welke informatie mist u om een gefundeerd advies te kunnen geven?

**EINDE MODULE B**

## EXAMENOPGAVEN

2 uur en 30 minuten

U kunt voor onderdeel 1 rekenen op een tijdsbesteding van 1 uur. Voor onderdeel 2 kunt u op 1 uur en 30 minuten rekenen.

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).

Aantal pagina's:     **8**  
Aantal vragen:       **12**

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

### **Nederlandse paarden doen mee om de prijzen!**

Het Nederlandse paard is een lucratief exportproduct. Tijd voor een nadere beschouwing.

**Van onze verslaggever.** Nederland fokt de beste spring- en dressuurpaarden ter wereld. De Amerikanen wisten dat al een tijdje, de Chinezen en Russen krijgen het inmiddels ook in de gaten. De basis ligt in het fokstelsel en de strenge selectie.

Met dat fokstelsel lijkt Nederland, casu quo de gezamenlijke fokkers, een duurzaam concurrentievoordeel in huis te hebben bóven andere landen. Na een zeer strenge selectieprocedure worden twee keer per jaar na keuring jonge hengsten ingeschreven in het Koninklijk Warmbloed Paardenstamboek Nederland (KWPN). De nationale fokkerijorganisatie houdt hiermee controle en beheert in feite de kwaliteit van de Nederlandse springpaarden, dressuurpaarden, tuigpaarden en Gelderse paarden. Het zijn niet de eerste de beste jonge paarden die naar de keuring mogen: er worden jaarlijks bijna 15.000 rijkpaard veulens geboren, slechts zo'n 700 mogen naar de keuring. Daarvan mogen er weer circa 100 op trainingskamp en gaan ze door wéér een selectieproces waarna er 25-30 paarden overblijven die een 'deklicentie' krijgen. Dat is dus heel bijzonder. Met zo'n paard én deklicentie springen de dollar- en eurotekens in de ogen. Die 25-30 jonge paarden zijn op slag een kwart miljoen euro waard. Kassa!

Omdat Nederland (te) klein is praat je over 'de paardenmarkt' meteen als equivalent voor de exportmarkt. Slechts een handjevol paarden blijft hier voor onze topsporters want ruim 85% gaat naar het buitenland. Nederland concurreert met zes west-Europese landen op de markt van rijkpaarden, terwijl de markt voor springpaarden in handen is van Duitsland en Nederland. We bedoelen dan natuurlijk de professionele fokbedrijven die samen voor € 125 miljoen omzet genereren in het buitenland met paarden en hengstensperma. De nummer één positie was tot 7-8 jaar geleden nog in Duits bezit maar door de soepelere regels in ons buurland, met daarmee minder strikte kwaliteitseisen, is onze positie versterkt. Onze keurmeesters zijn fokkerijonafhankelijk, bij onze burens fokt de keurmeester zelf en dat werkt een soepelere interpretatie in de hand.

### **Voorop blijven lopen**

Deze aantrekkelijke markt heeft bij een aantal Scandinavische fokkers de ogen geopend. Die zitten niet stil, kijken af en ontwikkelen dóór. Oppassen dus, en 'wij' gaan daarom met tal van universiteiten onderzoeken delen, ontwikkelingen testen en werken aan nog betere, gezondere en mentaal sterkere paarden. De winnaars van Olympisch metaal in Peking reden alle drie op een in ons land gefokt paard. Dat willen ze weer, stilstand is achteruitgang dus de paarden van morgen zijn nog meer citius altius fortius dan een paar jaar geleden.

Overigens lijkt Nederland een paardensupermarkt voor buitenlanders: alles zit dicht bij elkaar, althans vanuit Amerikaans, Russisch of Chinees perspectief – je doet het hele land in maximaal een week, keuze genoeg, en de branche is op elkaar ingespeeld. Schiphol inclusief. Mainport voor paardenvervoer naar de rest van de wereld. Ze kopen wél anders dan de Amerikanen. De Russen gaan nog wel op reis, Chinezen kopen op afstand, na grondige internetresearch en plaatjes kijken, met grote bedragen de winnaars op. De prijzen stijgen navenant.

### **Keerzijde**

We helpen de buitenlandse spring- en dressuurruiters in het zadel, is een tegenwerking die staat als een huis. Onze toppers worden geëxporteerd – we creëren onze eigen concurrentie en laten de kans op medailles afnemen omdat de paarden niet meer van ons zijn. Onze interne topsportbenadering sluit nog niet aan bij de handelsdrift in onze genen, zo merken we. De tijd zal het leren. Net als de toename in de groei in perifere dienstverlening: we gaan nu ook onze ervaring en kennis op het gebied van training, voeding en management verkopen.

**Vragen bij het artikel Nederlandse paarden doen mee om de prijzen!****Vraag 1 (10 punten)**

In de branche is sprake van verhoogde omzet. Noem twee groeistrategieën volgens de theorie van Ansoff waarvan hier sprake is.

**Vraag 2 (10 punten)**

Welke ontwikkelingen in de markt, zoals uit het artikel blijkt, zijn van invloed op het waarborgen van het duurzaam concurrentievoordeel van 'Nederland'?

**Vraag 3 (5 punten)**

Hoe kunnen individuele fokbedrijven voor wat betreft hun communicatie inspelen op het koopgedrag van hun belangrijkste buitenlandse klanten? Baseer uw antwoord op informatie uit het artikel.

**ONDERDEEL 2****Case 'IT-Wonder' kleurt groen****Inleiding**

'IT-Wonder' is een bedrijf dat gespecialiseerd is in het aanbieden van geïntegreerde ICT oplossingen (informatie- en communicatietechnologie) aan middelgrote (> 50 werknemers) bedrijven alsook aan grote internationale bedrijven met een hoofdkantoor in Nederland (> 250 werknemers). IT-Wonder is wat men noemt een 'Informatie- en Communicatietechnologie Integrator' of 'ICT integrator'.

Een geïntegreerde ICT-oplossing bestaat uit drie verschillende onderdelen: hardware (computers, printers, telefonieapparatuur, netwerkapparatuur en bekabeling), toepassingen of applicaties (zoals boekhoudsoftware, back-up toepassing, betalingssoftware, antivirus, antispam, CRM toepassing, mail/kalender/contactinformatie) en toegevoegde waarde van diensten (onderhoudscontract, garanties op reparaties, software upgrades, proactief en op afstand monitoren van de werking van de aangeleverde oplossing). IT-Wonder heeft geen eigen productie-eenheid, maar koopt de verschillende onderdelen in bij grote internationale leveranciers, voegt ze samen en biedt ze als een geïntegreerde oplossing aan de klant aan. IT-Wonder zorgt er bovendien voor dat de nieuwe oplossingen die ze aanbiedt, feilloos kunnen samenwerken met de bestaande infrastructuur die zich bij haar klant bevindt. Bovendien verzorgt IT-Wonder de nodige opleidingen en stelt ze een helpdesk ter beschikking.

**Een klantenreferentie**

IT-Wonder heeft afgelopen maand een belangrijk project geïmplementeerd bij de bank 'Eurosucces'. Eurosucces wenste haar 50 bankkantoren op een efficiënte en goedkope manier onderling te laten communiceren en wenste een aantal applicaties (waaronder de opslag van vertrouwelijke gegevens) centraal te verzorgen. Na een grondige studie van het bestaande netwerk van Eurosucces, werd er een nieuw datanetwerk aangelegd, waarbij elk bankkantoor met de hoofdvestiging in verbinding werd gesteld. De telefonie werd geharmoniseerd en elk bankkantoor bezit nu een telefooncentrale die via hetzelfde datanetwerk de kantoren verbindt met het hoofdkantoor. Er werd tevens een applicatie geïnstalleerd die ervoor zorgt dat twee maal per dag (opnieuw via hetzelfde datanetwerk) de vertrouwelijke gegevens van elk bankkantoor automatisch worden doorgestuurd naar het hoofdkantoor. Het hoofdkantoor werd vervolgens via een beveiligde verbinding verbonden met het datacenter van IT-Wonder waar de gegevens worden bewaard. Twee maal per dag worden deze gegevens in het datacenter gekopieerd naar een ander compartiment van het datacenter ter extra beveiliging. Bovendien monitort IT-Wonder 24 uur per dag en 7 dagen per week het datanetwerk van Eurosucces. Ze doet dit via haar controlezaal die verbonden is met de netwerken van haar klanten. In geval van problemen met het netwerk of de toepassingen van Eurosucces dient IT-Wonder dit binnen de twee uur op te lossen. Zo niet, dan dient ze een schadevergoeding te betalen aan Eurosucces.

**Een hoog opgeleide verkoopploeg**

IT-Wonder werkt zowel via het directe kanaal (via accountmanagers) voor de markt van de grote bedrijven als via het indirecte kanaal voor de markt van middelgrote bedrijven. Voor grote projecten die een specifieke expertise op het gebied van applicaties vereisen, werkt IT-Wonder vaak samen met derde partijen (bijvoorbeeld softwareleveranciers) die hetzij als onderaannemer van IT-Wonder hetzij als medecontractant naar de klant optreden. De verkoopteams zijn bij de klant bijna uitsluitend in contact met de informaticaverantwoordelijke en zijn/haar team. Door de snelle evolutie van de technologie dienen de verkopers regelmatig cursussen te volgen. Het bedrijf gebruikt hiervoor bijna uitsluitend e-learning. Het verkoopteam van IT-Wonder bestaat uit twee types van verkopers: de generalisten

(accountmanagers) die de relatie met de klant beheren en kansen signaleren voor de verkoop van nieuwe toepassingen. Zij worden bijgestaan door businessconsultants die zijn gespecialiseerd in een bepaald type van oplossing en die samen met de klant de detailoplossing zullen bepalen.

### **De markt en de concurrentie**

Er zijn op de markt drie grote bedrijven actief die geïntegreerde ICT-oplossingen aanbieden, gevolgd door een groot aantal kleinere bedrijven die gespecialiseerd zijn in een van de drie hoofdcomponenten van een ICT oplossing (hardware, toepassingen en toegevoegde waarde van diensten).

De marge van geïntegreerde ICT-oplossers is doorgaans laag (tussen 5% en 10%). Hier zijn twee oorzaken voor. Allereerst is er het grote aanbod van hardware en software leveranciers en installateurs op de markt dat ervoor zorgt dat er op deze elementen zeer veel concurrentie is. De marge op de toegevoegde waarde van diensten is daarentegen wel hoog. Helaas opteert slechts een kleine minderheid van de klanten voor deze opties. Het zijn specifiek de grote bedrijven voor wie informatie- en communicatietechnologie een strategisch concurrentievoordeel kan opleveren.

IT-Wonder heeft een marktaandeel van 22% en is daarmee nog net marktleider. Het competitief voordeel van IT-Wonder is steeds geweest dat het bedrijf in staat is om oplossingen op maat te leveren aan de klant en een verregaande integratie te realiseren met de bestaande bedrijfsinfrastructuur. IT-Wonder heeft bovendien een ijzersterke reputatie.

De laatste drie jaren hebben de twee grote concurrenten echter een inhaalbeweging gemaakt. Ze beschikken inmiddels over respectievelijk 19% en 17% marktaandeel. Hun expertise, kwaliteit en mogelijkheden tot integratie zijn spectaculair gestegen, waardoor de concurrentie tussen de drie grote spelers zich meer op het prijsniveau afspeelt en de gemiddelde marge per project daalt.

### **De omgeving**

De grote 'ICT-integratoren' maken allen gebruik van zogenaamde datacenters. Dit zijn grote beveiligde ruimtes (vaak met een oppervlakte van meer dan 10.000 m<sup>2</sup>) waar heel wat informatica-apparatuur staat opgesteld. Deze datacenters bevatten zowel infrastructuur die de klant hen heeft toevertrouwd en die beheerd wordt door de 'integrator' (zoals bijvoorbeeld IT-Wonder), als eigen infrastructuur waarop de applicaties werken die de integrator aanbiedt aan zijn klanten via speciale verbindingen. Het datacenter biedt de garantie aan de klant dat dit continu operationeel is. Om dit te bereiken investeert de integrator in bijvoorbeeld brandbeveiliging, noodgeneratoren en een beveiligde toegang tot het datacenter. Deze datacenters verbruiken zeer veel energie (stroomverbruik door enorme hoeveelheid IT infrastructuur, airconditioning die nodig is om de temperatuur laag te houden). Hun totale CO<sub>2</sub>-uitstoot is goed voor meer dan 10% van de totale industriële CO<sub>2</sub>-productie. ICT-integratoren krijgen hierdoor dan ook regelmatig negatieve pers aandacht. In een wereld die langzaam maar steeds milieubewuster wordt, ontstaat hiertegen steeds meer weerstand. Steeds meer ondernemers willen duurzaam ondernemen. Daarbij is in diverse bedrijfstakken een trend gaande op het gebied van e-meetings. Virtueel vergaderen wint aan populariteit; logisch, want videoconferencing spaart tijd, geld en milieu. Natuurrampen zoals eerder dit jaar in IJsland (vulkaanuitbarsting) versterken deze trend tot minder reizen nog extra. Hoewel videoconferencing niet voor elke ontmoeting geschikt is en er wereldwijd 'slechts' € 2 miljard omzet gemaakt wordt (dus een 'schijntje', vergeleken met de ruim € 200 miljard aan zakenreizen), wordt er in de komende jaren in de 'e-meetingmarkt' toch een omzetgroei van 15% per jaar verwacht. Terwijl men voor zakenreizen op 5% per jaar rekent.

**Tijd voor een sterk actieplan!**

Nadat voor de vierde maal op rij de kwartaalresultaten (zowel de omzet als de winst) gedaald zijn ten opzichte van die van het jaar daarvoor, beslist het management van IT-Wonder dat ze zich vanaf nu zullen toespitsen op het verhogen van de marge in de eerste plaats en een stijging van de omzet in de tweede plaats.

IT-Wonder zal twee belangrijke wijzigingen doorvoeren teneinde de kosten beter te beheersen:

- a) De operationele kosten van het datacenter dienen verlaagd te worden. De grootste kostenpost is het energieverbruik en er is nog heel wat verouderde technologie aanwezig in het datacenter die teveel energie verbruikt. IT-Wonder zal tevens gebruik maken van belangrijke subsidies die momenteel door de verschillende overheden (nationaal en Europees) beschikbaar zijn gesteld om energievriendelijke investeringen te ondersteunen.
- b) De doorlichting en rationalisatie van de portefeuille van aangeboden producten en diensten. Uit een interne analyse blijkt dat de verscheidenheid van het aangeboden gamma enorm is en het aantal klanten per oplossing vrij beperkt. Dat betekent dat de kosten per verkochte oplossing hoog oplopen: voor elk product dient IT-Wonder immers de laatste ontwikkelingen te volgen, technische competenties te onderhouden, productdocumentatie te voorzien, verkooptrainingen te organiseren, processen op te stellen, enzovoort. Dit plan is niet zonder risico. IT-Wonder is namelijk bekend als integrator die diensten op maat aanbiedt en met dit plan wordt er gekozen voor standaardisatie. Het zal er dus op aankomen om vooral intern te standaardiseren en te vermijden dat de klant het gevoel krijgt dat hem een standaarddienst wordt aangeboden. Er wordt besloten om een test te organiseren en te starten met één enkele dienst, namelijk dat van videoconferencing-oplossingen.

Videoconferencing maakt het mogelijk vergaderingen te organiseren waarbij de deelnemers zich op verschillende plaatsen bevinden, maar toch visueel contact hebben. De belangrijkste videoconferencing-oplossingen zijn de volgende:

- i) Lage kosten, maar ook lage kwaliteit door het gebruik van webcams en niet-gegarandeerde beeldkwaliteit via het internet. Deze oplossing is niet geïntegreerd met de overige bedrijfsapplicaties en biedt beperkte mogelijkheden om documenten samen te bekijken of te bewerken.
- ii) Combinatie van bovenstaande oplossing met een professionele applicatie die het mogelijk maakt om documenten samen te bewerken en een telefonie-oplossing voor het spraakgedeelte. Dit laatste heeft als voordeel dat de kwaliteit van het geluid gegarandeerd is en er extra facturatiemogelijkheden aangeboden worden aan de klant. Zo kan elke vestiging bijdragen tot haar gedeelte van de kosten. Hierbij betaalt de klant eenmalig een softwarelicentie en een variabel bedrag voor elke keer dat van de dienst gebruik gemaakt wordt.
- iii) Aparte terminals die via een aparte hoge kwaliteitsinfrastructuur een goede kwaliteit van videoconferencing bieden, maar die zich beperken tot het uitwisselen van beeld en spraak. Voor een dergelijke terminal moet men € 500 rekenen. Daarbij komen nog de kosten voor de verbinding.
- iv) Topkwaliteit oplossing waarbij elke vestiging wordt uitgerust met een speciale zaal om de videoconferencing zo levensecht te laten gelijken. Voor een degelijk uitgeruste locatie (grote schermen, goede beeldkwaliteit, de mogelijkheid om samen documenten te bekijken), moet men al snel rond de € 15.000 rekenen (enkel voor de inrichting).

Tijdens de interne presentatie van dit actieplan, merkt de Vice-President Marketing terecht op dat vele van deze punten passen in de trend van 'duurzaam ondernemen'.

Een ideaal moment dus om met een goede videoconferencing-oplossing de markt te betreden. Of...?

## **Vragen bij de case 'IT-Wonder' kleurt groen**

### **Vraag 4 (5 punten)**

'Duurzaam ondernemen' doet zijn intrede in de ICT markt, en dus ook bij IT-Wonder. Hoog tijd dus voor de marketeers van IT-Wonder om 'green marketing' te introduceren. Geef een beschrijving van wat men onder 'green marketing' verstaat.

### **Vraag 5 (5 punten)**

Geef aan hoe 'green marketing' kan helpen om de twee speerpunten van het nieuwe beleid (kostenreductie en standaardisatie) te versterken.

### **Vraag 6 (5 punten)**

Werk twee communicatie-instrumenten uit die IT-Wonder zou kunnen hanteren om haar milieuvriendelijke imago te verbeteren.

### **Vraag 7 (5 punten)**

Ter promotie van haar imago, zal IT-Wonder haar milieu-inspanningen voor het datacenter laten certificeren bij één van de vele certificatie-instellingen. Bedoeling is om in de communicatieacties van IT-Wonder op systematische manier te verwijzen naar het behaalde certificaat.

Geef twee criteria die IT-Wonder in aanmerking kan nemen bij de selectie van een energie-certificatie-partner. Onderbouw uw keuze.

### **Vraag 8 (5 punten)**

IT-Wonder stelt vast dat duurzaam ondernemen niet leeft bij haar personeelsleden. Ze besluit een campagne te organiseren voor de eigen personeelsleden.

Hoe zou ze dit kunnen doen? Werk twee concrete acties uit.

### **Vraag 9 (4 punten)**

Hanteert IT-Wonder voor videoconferencing een strategie van een pionier of van een volger? Onderbouw uw antwoord.

### **Vraag 10 (3 punten)**

IT-Wonder beslist om in de eerste fase slechts één type van videoconferencing in de portefeuille op te nemen. Welke oplossing zou u voorstellen? Onderbouw uw antwoord.



**Vraag 11 (3 punten)**

Benoem twee klantensegmenten waarop IT-Wonder zich in de eerste fase dient te richten voor het aanbieden van videoconferencing-oplossingen. Onderbouw uw antwoord.

**Vraag 12 (5 punten)**

Beschrijf drie bestaande of nieuwe kanalen via welke videoconferencing aangeboden kan worden. Denk hierbij aan de doelstelling van het management (verhogen van de projectmarge).

**Einde module B**