

Casus Koffieoorlog

Een goed plan?

De koffiebranders in Europa hebben lang een nationale strategie gehad. De laatste jaren wordt de internationale concurrentie groter; vooral de 'jongerenmarkt' is het middelpunt van deze concurrentieslag. Jongeren zijn immers meer internationaal georiënteerd dan hun ouders en hechten minder aan traditionele waarden, die vooral door de nationale koffiebranders worden opgeroepen. Op de website van bijvoorbeeld Douwe Egberts (www.de.nl) vinden wij niet alleen een overzicht van de activiteiten van DE, maar ook een geschiedenis van het bedrijf in vogelvlucht. DE beperkt zich als merk tot het product koffie in al zijn varianten. Naast DE opereren er nog enkele grote en kleine koffiebranders op de Nederlandse markt. Ook zij zien zich genoodzaakt zich meer internationaal te gaan bewegen. Dit doen zij alleen al vanwege het feit dat de Europese koffiemarkt behoorlijk in beweging is en niet alleen met Europese aanbieders. Maar ook op de binnenlandse markt moeten alle zeilen bijgezet worden, omdat koffiedrinken niet meer zo'n automatisme is als vroeger.



Koffieoorlog op komst

Concurrentie wapent zich tegen expansie *Starbucks*

AMSTERDAM - Nederland staat aan de vooravond van een koffieoorlog. Zowel megaketen Starbucks als de Italiaanse concurrent Lavazza hebben plannen voor flinke uitbreiding in Nederland. Lavazza begint een keten die tientallen winkels groot moet worden, Starbucks laat zich nog niet in de kaart kijken. De traditionele horecaondernemers proberen een graantje mee te pikken door meeneemkoffie te verkopen via loketten.

De gemiddeld drie bakkies troost die Nederlanders per dag drinken, nuttigen ze steeds vaker buiten de deur. Koffiezaken naar voorbeeld van Starbucks zijn in ons land een rage. Vorig jaar steeg de omzet in die branche met maar liefst 20 procent, tot 234 miljoen euro, blijkt uit de Foodservice Monitor die eergisteren werd gepresenteerd. Die stijging zet alleen maar door, denken de onderzoekers.

De uit Seattle stammende keten Starbucks heeft ambitieuze plannen in Europa, het Midden-Oosten en Afrika. Vanuit het Nederlandse hoofdkantoor voor deze continenten moeten in de komende vijftien jaar zo'n vijftienduizend winkels worden opgezet. Ook Nederland krijgt meer vestigingen dan de huidige drie op Schiphol, zegt Starbucks topman Cliff Burrows.

Hij wil niet zeggen hoeveel en wanneer deze komen. 'Maar Nederland is er klaar voor. Mensen kennen ons van de vakantie.' Een anekdote van Burrows verradt de expansiedrift. 'Schiphol vroeg of we speciale mokken voor de luchthaven konden maken. Tuurlijk, zei ik. Als we op Schiphol onze tiende vestiging openen.'

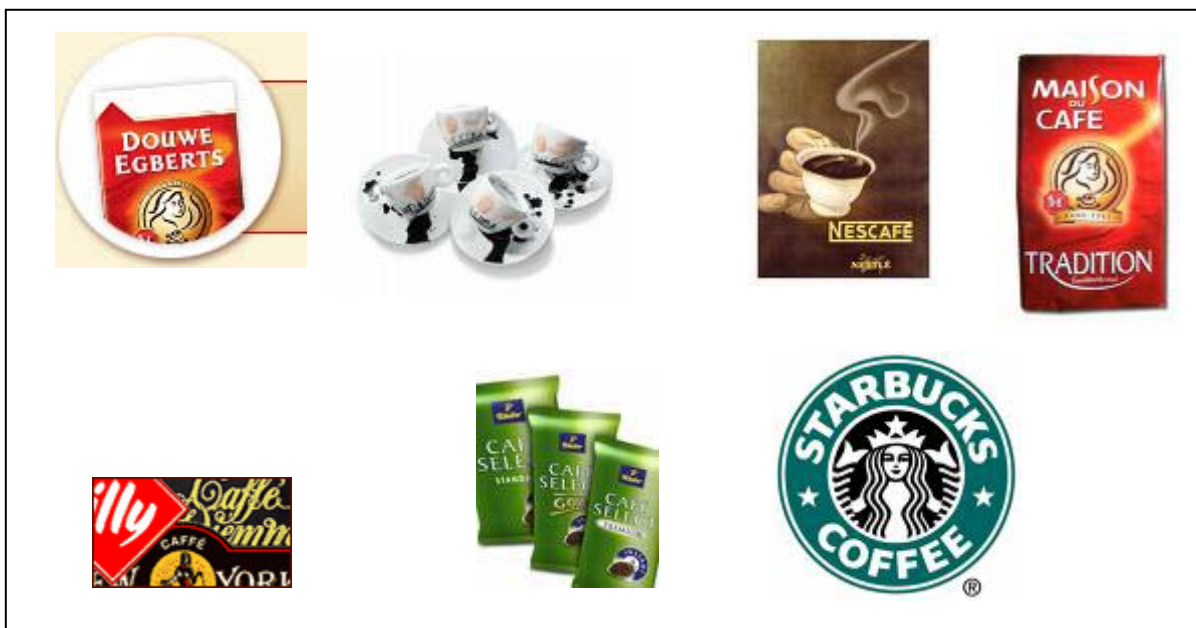
Concurrenten wapenen zich nu de al eerder verwachte expansie er aan zit te komen. De Italiaanse koffieleverancier Lavazza opent binnen enkele maanden de eerste vestiging. 'Waarschijnlijk naast Starbucks op Schiphol', vertelt marketingmanager Hans Jongeleen. Ook de bestaande keten Coffeecompany wil de komende jaren uitbreiden met tientallen filialen.

De horeca vraagt steeds vaker naar koffie met smaakjes en bijzondere koffies, ondervindt Simon Faas van koffiebrander Hesselink. 'Ook willen cafébazen een apart koffieloket, zodat ze ook meeneemkoffie kunnen slijten. Buiten koffie drinken is een trend.'

De koffiebranche is niet bang dat de ketens elkaar straks kapot gaan concurreren. Burrows van Starbucks: 'Dat is in nog geen enkel land gebeurd.' Jasper Uhlenbusch van Coffee Company voorziet wel een moordende strijd om de beste locaties. 'Het kan een wereld van verschil zijn als je op een andere hoek van dezelfde straat zit.'

Bron: www.koffienieuws.nl

De laatste jaren ziet de middelgrote Nederlandse koffiebrander **Cafin** zijn markt flink krimpen. Dit is vooral te merken in de consumentenmarkt (B2C), waar de demografische verschillen de markt beheersen: koffiedrinkende ouderen en de niet of nauwelijks koffiedrinkende jeugd. Op deze markt is de concurrentie voor **Cafin** groot. De zakelijke markt (B2B) is nog redelijk stabiel, maar zal zeker onder druk komen te staan van de internationale concurrentie. **Cafin** neemt zich voor zijn consumentenmarkt beter te segmenteren en wil via een helder marketingplan jongere koffiedrinkers binnenhalen, dan wel jongeren overhalen (meer) koffie te gaan drinken. De marketingmanager vraagt een extern adviesbureau het genoemde marketingplan op te zetten. Normaal gesproken gebeurt dit intern, maar de manager is op zoek naar nieuwe, frisse ideeën. Hij is bang dat de medewerkers op dit punt al te veel beïnvloed zijn door enerzijds de bestaande bedrijfsvoering en anderzijds het imago van **Cafin** (myopia) (Theodore Levitt in *Harvard Business Review*).



Bureau Marketing Advies (**BMA**) zet drie medewerkers op deze opdracht. In een korte vergadering wordt een plan de campagne opgesteld, waarin de volgende acht stappen worden gemaakt:

- Stap 1 **Analyseer de situatie** Om de taken goed te kunnen verdelen en om de juiste startpunten vast te stellen, wordt eerst een beeld gegeven van het bedrijf en de Nederlandse koffiemarkt.
De huidige missie voldoet niet meer en ook de visie moet worden bijgeschaafd.
- Stap 2 **Formuleer de doelstellingen.** De voorlopige doelstelling wordt geformuleerd.
- Stap 3 **Analyseer de externe omgeving.**
- Stap 4 **Analyseer de interne omgeving.**
- Stap 5 **Voer de SWOT uit.** De SWOT-analyse moet daarna leiden tot strategische opties
De keuze van de beste opties wordt onderbouwd in een advies aan **Cafin** neergelegd.
De doelstelling (stap 3) wordt onderschreven of aangepast.
- Stap 6 **Bepaal de strategie.** De marketingstrategie wordt beschreven en voorgelegd aan de betrokken partijen, zoals vertegenwoordigers en communicatiemedewerkers.
- Stap 7 **Regel de financiën.** Het plan moet worden vergezeld van een op maat gesneden budget. Hierbij kan de doelstelling nog op details worden aangepast in verband met onder andere de financiële haalbaarheid.
- Stap 8 **Bereid de implementatie voor.** Een implementatie via een communicatieplan en evaluatietraject is het sluitstuk van het advies.

Stap 1: Om de taken goed te kunnen verdelen en om de juiste startpunten vast te stellen wordt eerst een beeld gegeven van het bedrijf en de Nederlandse koffiemarkt. De huidige missie voldoet niet meer en ook de visie zal moeten worden bijgeschaafd.

| |
|------------------------|
| Stap 1 |
| |
| Situatieanalyse |
| |
| Uitwerking |
| Het bedrijf (homepage) |
| Beschrijving |
| |
| Missie |
| Visie |

Bedrijfsbeschrijving van **Cafin**: een stukje geschiedenis, de plaats binnen het concern, de core-business, de positie ten opzichte van de concurrenten, het assortiment en de trend op de koffiemarkt, waaronder het gedrag van de (potentiële) consument.

Cafin is een middelgrote koffiebrander die zich toelegt op de traditionele koffiesoorten. **Cafin** is opgericht in 1919 door de kruideniersfamilie Finninga. Lange tijd was **Cafin** slechts een regionale koffiebrander, die de koffiebonen vers en ter plekke gemalen, verkocht via drie kruidenierszaken die de familie in de regio exploiteerde. In de jaren zestig nam het bedrijf drie andere regionale koffiebranders over en in 1971 nog eens zes kleine koffiebranders, waardoor **Cafin** een landelijk afzetgebied kreeg. Tot nu toe heeft de familie Finninga elk aanbod voor overname door een grote speler in de markt, waaronder Douwe Egberts, afgewezen. **Cafin** heeft een koffiebranderij in het midden van het land.

In principe kent het bedrijf vijf varianten, die zowel gemalen als ongemalen worden aangeboden. Sinds kort wordt de koffie ook aangeboden in de vorm van koffiepad. De missie van **Cafin** luidt: 'Betaalbaar koffiegenot voor het hele gezin'. De visie, die de basis vormt voor de toe te passen strategie, is duidelijk geënt op het traditionele behoeft patroon. Mensen houden van gezelligheid, gezinnen drinken gezamenlijk koffie na het avondeten en samen voor de televisie. Uitgelezen momenten om koffie te drinken zijn de ochtend en de avond. De ochtend is voor de thuisblijvers en derden (hulp, visite, enzovoort). De avond is voor het gezin en bezoekers. In de avond wordt er meer cafeïnevrije koffie gedronken.

Ondanks de modernisering van de huishoudens in de tweede helft van de 20^e eeuw ziet **Cafin** weinig verandering in het patroon van koffiedrinken. **Cafin** had in 2000 nog een aandeel van 7,5% in de nationale consumentenkoffiemarkt. De laatste jaren staat het marktaandeel erg onder druk. In 2007 was het aandeel nog maar 5,5%. Modernisering en automatisering van het productieproces hebben het personeelsbestand de laatste jaren behoorlijk doen slinken. **Cafin** heeft op dit moment nog een personeelsbestand van 125 personen, waarvan een groot deel in continuïteitswerkzaam

is. Een deel hiervan is werkzaam in de distributie, die geheel met een eigen wagenpark wordt verzorgd. De aankoop van de koffiebonen is geheel in handen van drie kleinzonen van de oprichters, die met hun familie naar Brazilië zijn geëmigreerd. Zij hebben eigen koffieplantages en kopen daarnaast nog in bij uitsluitend Braziliaanse koffieplanters.

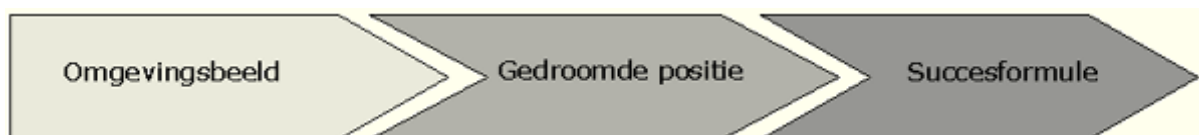
BMA onderkent de moeilijkheden op de markt en adviseert **Cafin** allereerst de missie aan te passen aan de huidige grillige koffiemarkt, waarbij alle partijen ervan uitgaan dat **Cafin** daar zeker nog een rol kan spelen als onafhankelijke koffiebrander. Een meer modernere missie zou kunnen zijn: 'Wij zijn de exclusieve aanbieders van een eerlijk en heerlijk koffieplezier'. **BMA** denkt hiermee een aantal aspecten te hebben ingebracht die het nieuwe **Cafin** moet gaan uitdragen. Ten eerste moet iedereen met smaak en een fijn gevoel een kopje koffie kunnen nuttigen. Het plezier kan slaan op de smaakkeuze, die voor de klant onbeperkt lijkt, en eerlijk slaat op de eerlijke inkoop bij de 'kleinere Braziliaanse koffieboeren'. De inkoop is daarmee transparant voor de klant. De missie zal echter wel veel verandering gaan brengen in de marketinginstrumenten.

Opdracht

Vorm twee missies die volgens jou voldoen aan het idee dat **BMA** aan **Cafin** probeert te verkopen.

BMA adviseert **Cafin** de visie niet meer te baseren op patronen, maar op de koffiekeuze. Door een betere marktsegmentatie kan er ingespeeld worden op de wens/smaak van de koffiedrinker en kan door smaakvarianten eventuele potentiële koffiedrinkers over de streep worden gehaald. De patroonvisie maakt plaats voor de klantvisie. Vooral het binnenhalen van nieuwe koffiedrinkers moet een speerpunt zijn, waarbij het koffiedrinkgedrag van pas toegetreden koffiedrinkers meer inzicht moet geven over de potentiële doelgroep. Nader onderzoek heeft uitgewezen dat jongeren niet meer automatisch aan de koffie gaan en dat als zij die stap wel maken totaal andere smaken kiezen dan oudere koffiedrinkers. Marktleider DE en andere grote spelers hebben inmiddels koffievarianten op de markt gezet die goed blijken te passen bij de smaak en de lifestyle van jongeren rond de twintig jaar.

BMA hanteert het volgende schema ten aanzien van een visie:



Dit zijn de bouwstenen voor een goede visie¹:

- Het omgevingsbeeld moet een indruk geven hoe de omgeving van de onderneming er in de (verre) toekomst uitziet.
- Het droombeeld brengt ons naar diezelfde (verre) toekomst, wat willen we dan bereikt hebben, waar willen we staan?
- De succesformule geeft antwoord op de vraag: hoe bereiken we onze gedroomde positie?

Opdracht

Vorm aan de hand van de bovenstaande drie onderdelen een complete visie voor **Cafin**.

¹ dr. John M. D. Koster en drs. Peter W. Stolze, Holland Consulting Group

Stap 2: De voorlopige doelstelling wordt geformuleerd

| |
|-------------------------|
| Stap 2 |
| |
| Doelstellingen |
| |
| Uitwerking |
| De Doelenfabriek |

De doelenfabriek heeft op de schappen verschillende doelen staan, zoals bedrijfsdoelen, marketingdoelen, communicatiedoelen en verkoopdoelen. Ten aanzien van de opdracht die **BMA** op zich heeft genomen, moet het doel zo dicht mogelijk bij de opdrachtformulering worden gevonden: het binnenhalen van nieuwe koffiedrinkers, in het bijzonder jonge koffiedrinkers, of het overhalen van jongeren om toch eens koffie te proberen. Dit zijn eigenlijk twee doelstellingen in één opdracht, omdat het binnenhalen van jonge koffiedrinkers natuurlijk ook die jongeren kan betreffen die al koffiedrinken, maar nog niet van **Cafin**. Een splitsing en rangschikking is hier dus op zijn plaats. De keuze kan vallen op:

1. Jongeren die (nog) niet koffiedrinken moeten een motief krijgen om koffie te gaan drinken.
2. Jonge koffiedrinkers moeten koffie van **Cafin** (gaan) drinken.

Een marketingdoel wordt altijd vergezeld van cijfers die de doelstelling in een 'target' omzetten, en er dus een kwantitatief onderdeel aan toevoegen.

Bijvoorbeeld: In het segment jongeren tussen de 18 en 24 jaar moet **5%** van de potentiële doelgroep binnen een jaar **Cafin**-koffie hebben gedronken, waarbij het gaat om jongeren die nog geen koffie hebben gedronken. Een vervolgdool kan zijn dat van de jongeren die al wel koffiedrinken **10%** **Cafin** gaat drinken/drinkt.

BMA concludeert dat de belangrijkste voorlopige doelstelling de nieuwe en bestaande jonge koffiedrinkers betreft die tot het potentieel van **Cafin** behoren of kunnen gaan behoren. De bestaande koffiedrinkers in de andere segmenten moeten zeker niet over het hoofd worden gezien. De doelstelling daar zal minder op expansie gericht zijn, maar meer op het behoud van het marktaandeel.

Opdracht

- a. Bepaal nog twee voorlopige doelen die **Cafin** zich zou kunnen stellen.
- b. Waarom zou **BMA Cafin** niet adviseren eerst een buitenlands avontuur te beginnen.?

Stap 3: Analyseer de externe omgeving

| |
|--------------------------|
| Stap 3 |
| |
| Externe Analyse |
| |
| <i>Uitwerking</i> |
| Macrofactoren |
| DESTEP |
| |
| Mesofactoren |
| Leverancier |
| Concurrent |
| Klant |
| Product |
| Segmentatie |
| Selectie |
| Positie |
| Publieksgroepen |

We splitsen dit onderdeel van stap 3 in twee hapklare brokken:

| |
|----------------------|
| |
| Macrofactoren |
| DESTEP |

Welke macrofactoren zijn voor **Cafin** van belang? In principe kan dit natuurlijk van alles zijn, maar als wij de factoren afvinken, kunnen we de belangrijkste punten wel in beeld brengen.

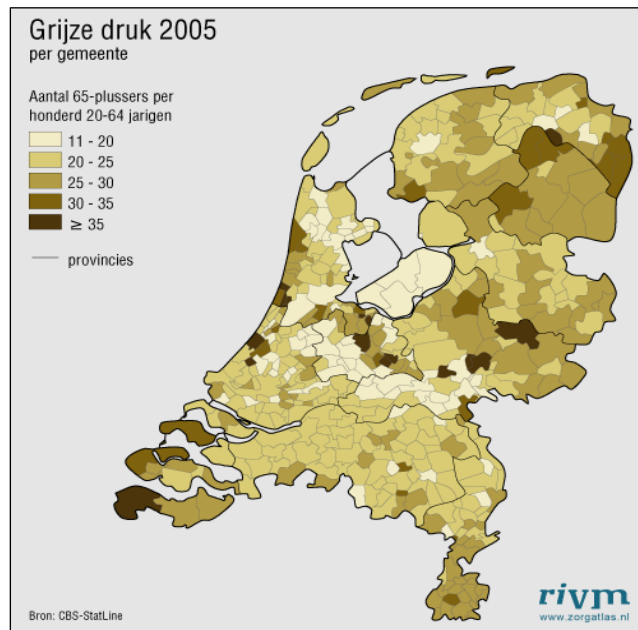
Demografisch

De ouderen, waaronder veel koffiedrinkers, vormen een sterk segment voor de afzet van **Cafin**. Uiteraard heeft DE met de dochters Van Nelle en Kanis & Gunnik het grootste marktaandeel en kan DE zich als marktleider een riant positie aanmeten. Merkherhaling in commercials en een rijk gevulde cadeauwinkel voor de spaarders van bonnen is voldoende. Daarnaast blijft DE ook in dit segment innoveren (Senseo). Wat betreft het groeiende segment jongeren maakt iedere koffiebrander zich zorgen, omdat koffiedrinken voor de jeugd geen automatisme meer is, zoals vroeger wel het geval was. Hier moet een behoorlijke inspanning plaatsvinden om de jeugd aan de koffie te krijgen. **Cafin** kan in dit geval door deze demografische macrofactor rustig de kat uit de boom kijken, omdat de grote spelers eerst iets moeten ondernemen, waar de kleintjes vervolgens soms op mee kunnen varen.

Tabel 1**Jeugd (0 t/m 24 jaar) naar leeftijd, geslacht, herkomst en regio**

| Herkomstgroeperingen | | | | Totaal herkomstgroepering | | | | | | | |
|----------------------------|-----------------|-----------|--------------------------|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Leeftijd | Onderwerpen | Regio's | Geslacht | Perioden | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
| Totale jeugd 0 t/m 24 jaar | Aantal jongeren | Nederland | Totaal mannen en vrouwen | absoluut | 4 828 894 | 4 870 744 | 4 910 992 | 4 941 827 | 4 956 420 | 4 957 309 | 4 940 370 |
| 0 t/m 3 jaar | Aantal jongeren | Nederland | Totaal mannen en vrouwen | | 790 157 | 807 374 | 818 713 | 820 289 | 817 502 | 802 575 | 784 234 |
| 0 t/m 11 jaar | Aantal jongeren | Nederland | Totaal mannen en vrouwen | | 2 372 739 | 2 396 207 | 2 412 196 | 2 413 263 | 2 408 986 | 2 397 675 | 2 379 958 |
| 0 t/m 14 jaar | Aantal jongeren | Nederland | Totaal mannen en vrouwen | | 2 945 543 | 2 977 538 | 2 998 248 | 3 010 088 | 3 015 704 | 3 008 574 | 2 984 584 |
| 2 t/m 24 jaar | Aantal jongeren | Nederland | Totaal mannen en vrouwen | | 4 426 129 | 4 460 492 | 4 498 400 | 4 534 290 | 4 552 576 | 4 562 224 | 4 559 239 |
| 4 t/m 11 jaar | Aantal jongeren | Nederland | Totaal mannen en vrouwen | | 1 582 582 | 1 588 833 | 1 593 483 | 1 592 974 | 1 591 484 | 1 595 100 | 1 595 724 |
| 10 t/m 17 jaar | Aantal jongeren | Nederland | Totaal mannen en vrouwen | | 1 506 237 | 1 535 789 | 1 566 003 | 1 586 132 | 1 595 962 | 1 599 049 | 1 595 028 |
| 12 t/m 14 jaar | Aantal jongeren | Nederland | Totaal mannen en vrouwen | | 572 804 | 581 331 | 586 052 | 596 825 | 606 718 | 610 899 | 604 626 |
| 12 t/m 24 jaar | Aantal jongeren | Nederland | Totaal mannen en vrouwen | | 2 456 155 | 2 474 537 | 2 498 796 | 2 528 564 | 2 547 434 | 2 559 634 | 2 560 412 |
| 15 t/m 17 jaar | Aantal jongeren | Nederland | Totaal mannen en vrouwen | | 545 855 | 555 164 | 571 615 | 583 375 | 587 963 | 589 017 | 597 173 |
| 15 t/m 19 jaar | Aantal jongeren | Nederland | Totaal mannen en vrouwen | | 927 465 | 930 515 | 942 388 | 958 911 | 971 853 | 979 383 | 991 042 |
| 15 t/m 22 jaar | Aantal jongeren | Nederland | Totaal mannen en vrouwen | | 1 493 748 | 1 506 564 | 1 524 163 | 1 541 204 | 1 545 135 | 1 550 044 | 1 566 011 |
| 18 t/m 22 jaar | Aantal jongeren | Nederland | Totaal mannen en vrouwen | | 947 893 | 951 400 | 952 548 | 957 829 | 957 172 | 961 027 | 968 838 |
| 18 t/m 24 jaar | Aantal jongeren | Nederland | Totaal mannen en vrouwen | | 1 337 496 | 1 338 042 | 1 341 129 | 1 348 364 | 1 352 753 | 1 359 718 | 1 358 613 |
| 20 t/m 24 jaar | Aantal jongeren | Nederland | Totaal mannen en vrouwen | | 955 886 | 962 691 | 970 356 | 972 828 | 968 863 | 969 352 | 964 744 |
| 23 t/m 24 jaar | Aantal jongeren | Nederland | Totaal mannen en vrouwen | | 389 603 | 386 642 | 388 581 | 390 535 | 395 581 | 398 691 | 389 775 |

Bron: www.CBS.nl



Bron: www.CBS.nl

Economisch

Koffie is een volksdrank en zal altijd gedronken worden, in tijden van hoogconjunctuur en tijdens recessies. Alleen wanneer de prijs als gevolg van bijvoorbeeld een slechte oogst extreem hoog wordt, zal er een verschuiving plaatsvinden naar substituten.

Sociologisch

Op dit punt hoeft **Cafin** zich niet echt in te spannen. Onderzoek wijst uit dat het koffiedrinken in de verschillende sociale groepen geen in het oog springend onderscheid kent.

Technisch

Technische aspecten hebben in het verleden nooit tot problemen geleid. De automatisering heeft vrijwel geruisloos bezit genomen van het bedrijf.

De komst van het internet heeft er wel toe bijgedragen dat de markt, dus ook de koffiemarkt, veel doorzichtiger werd en dat de snelle communicatie niet alleen kan leiden tot problemen, maar ook tot kansen. Niet alleen reclametechnisch is er een verschuiving aan de gang, maar ook de communicatie met de klant verloopt anders en sneller. De website van **Cafin** vormt een nieuwe dimensie in het contact met de klant en het bedrijfsleven.

Ecologisch

De opwarming van de aarde, milieuconferenties, arbeidsvoorwaarden voor arme koffieboeren, het is zomaar een greep uit een reeks van factoren waarmee **Cafin** zeker te maken heeft. **Cafin** moet er voor waken slecht in het nieuws te komen als het gaat om een van deze punten. Op dit moment zijn er wel concurrenten die juist op deze punten willen scoren (Max Havelaar), maar vooralsnog is deze concurrentie te gering voor **Cafin** om zich nog meer met het ecologische aspect bezig te gaan houden. Het blijft een punt, maar **Cafin** voldoet volgens eigen zeggen voldoende aan de maatschappelijke normen. De inkoop is immers geheel in

eigen hand via familie in Brazilië, die naast de eigen oogst ook nog inkopen bij uitsluitend Braziliaanse koffieplanters.

Politiek



Uiteraard kunnen op politiek gebied problemen ontstaan, omdat Cafin afhankelijk is van de grondstoffen uit het buitenland. Niet alle Afrikaanse en Zuid-Amerikaanse productielanden zijn politiek even stabiel, maar op zich hoeft Cafin zich hierover niet al te veel zorgen te maken, omdat zij uitsluitend grondstoffen betrekken uit Brazilië, waar dat probleem nauwelijks speelt. Ook hierop zal men alert moeten blijven, omdat bij een laag uitvallende oogst er wel eens uitgeweken zou moeten worden naar andere koffieproducerende landen.

Resultaat macrofactoren

| DESTEP | Belangrijk | Minder belangrijk | Vereist aandacht | Niet aan de orde |
|---------------|------------|-------------------|------------------|------------------|
| | | | | |
| Demografisch | x | | | |
| Economisch | | x | | |
| Sociologisch | | | x | |
| Technologisch | | | | x |
| Ecologisch | | | x | |
| Politiek | | | x | |
| | | | | |
| Niveau | 1 | 2 | 3 | 4 |

Opdracht

BMA komt met de bovenstaande matrix. Welke wijzigingen zou jij zien, als jij de marketingadviseur was? Geef minimaal twee andere inzichten met motivatie.
Bepaal de kansen en bedreigingen.

| Mesofactoren |
|-----------------|
| Leverancier |
| Concurrent |
| Klant |
| Product |
| Segmentatie |
| Selectie |
| Positie |
| Publieksgroepen |

Leverancier

Cafin sluit met de leveranciers langlopende contracten af, zodat de aanvoer (afgezien van misoogsten) gewaarborgd blijft. De macht van de leveranciers is (nog) niet erg groot geweest. De aanvoer is (nog) geen probleem geweest. Doordat **Cafin** in feite opereert in een afnemersoligopolie is er voorlopig sprake van weinig gevaar. **Cafin** heeft bovendien een familierelatie met de producenten/leveranciers van de belangrijkste grondstof. De situatie heeft steeds grote aandacht van de inkopers, zodat er bij calamiteiten onmiddellijk kan worden ingegrepen.

Concurrent

Cafin maakt aan de consumentenkant ook deel uit van een koffieoligopolie dat in Nederland eerder naar een monopolie dreigde te gaan. Toch is er op het gebied van de koffieconsument voldoende te beleven, waardoor ook het 'beschermde wereldje' van **Cafin** onder vuur komt. De exclusieve rechten op de jonge koffiegebruiker krijg je alleen als je die koffiegebruiker voldoende, exclusieve smaken aanbiedt. Trendy merken als Illy en Nescafé vissen volwassen mee in de vijver die voorheen het alleenrecht van DE leek te zijn.



www.illywords.it



www.cafeoke.nl

Het moge duidelijk zijn dat de Nederlandse koffiebranche, dus naast **Cafin** ook DE en de anderen, zich wel degelijk zorgen moet maken over de concurrentie van buitenlandse en binnenlandse koffieproducenten die de 'nieuwe' koffiemarkt hebben ontdekt.

De klant

De oude klant van **Cafin** is zeer merktrouw. Voor deze klanten is het nog steeds zo dat **Cafin** 'top of mind' is bij het merendeel van de koffiedrinkers. De spontane merkbekendheid van **Cafin** is maximaal op de binnenlandse markt. Toch neemt de naamsbekendheid van de concurrerende merken hand over hand toe. Jonge klanten zijn niet

zo vanzelfsprekend als oude klanten. De 'internationale' levensstijl van jongeren heeft een grote impact op het beslissingspatroon. De strijd om de jonge koffiedrinker is duidelijk complexer dan de strijd om het behoud van de 'oude' koffiedrinker. Zelfs de beroemde (of soms beruchte) bonnen hebben bij de jeugd veel minder bestaansrecht dan bij de klassieke doelgroep. **Cafin** zoekt de klant in navolging van DE steeds meer op locatie. Klik hier voor een voorbeeld van de benadering van jonge koffiedrinkers: www.youtube.com/watch?v=S-0B2KKQ3Ps

Het product

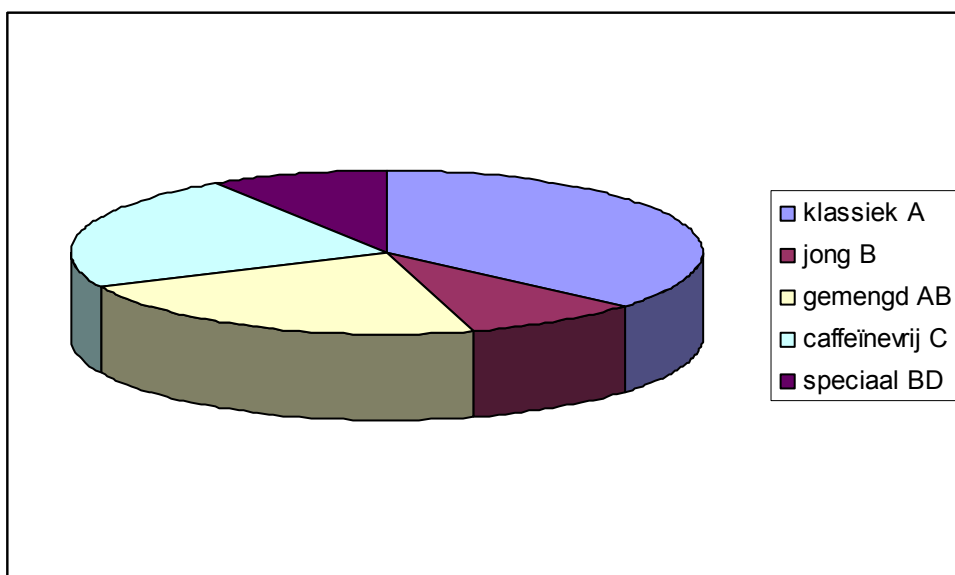
Wat vroeger onder koffie werd verstaan, was unaniem en weinig onderscheidend. Het assortiment is tegenwoordig enorm uitgebreid, de klant regeert en niet het product. Juist voor de jonge drinker wordt erg ingespeeld op de smaak van het segment. **Cafin** doet inmiddels, net zoals andere koffiebranders, veel onderzoek naar de eet- en drinkgewoonten van deze doelgroep.

Zie het volgende reclamefilmpje:

www.youtube.com/watch?v=KpZTsK66ONY&feature=related

Segmentatie

Binnen de markt van koffiedrinkers zijn er deelmarkten, die ieder eigen specifieke eigenschappen hebben. Daarop moeten ook de marketinginstrumenten worden ingesteld.



De bovenstaande figuur laat mogelijkheden zien waarin de markt verdeeld kan zijn. Uiteraard moet iedere deelmarkt bediend worden met die instrumenten waar de populatie op die markt gevoelig voor is.

Cafin is in dit geval bezig op de jongerenmarkt. De gevoeligheid zal zeker betrekking hebben op de gevarieerdheid van het assortiment met daarbij een dikke knipoog naar het prijsniveau. Naarmate we in het segment komen van jongeren tussen de 25-29 jaar heeft de prijs als instrument minder functie en ligt de nadruk op kwaliteit en variatie.

Selectie

Ieder segment heeft een potentiële omzetcapaciteit. Op grond van het rentabiliteitsprincipe moet er een keuze gemaakt worden of het segment afzonderlijk zal worden bewerkt. Het is goed voor te stellen dat het gemengde segment niet interessant is als zelfstandig marktonderdeel. Uit de gekozen segmenten worden bewuste keuzes gemaakt (selectie). Cafin probeert de jongeren voor zich te winnen. Als we het marktsegment uitsluitend bekijken op de rentabiliteit van dit moment, kiest men zeer waarschijnlijk niet voor een afzonderlijk marktsegment. Maar het gaat hier om meer dingen dan alleen de directe winstverwachting. Er wordt een markt gecreëerd en daar moet je eerst in investeren voordat er winst komt. Het uitgangspunt is wel dat dit in principe een groeimarkt moet zijn.

Positie

Bij het onderdeel klant hebben wij al geconstateerd dat Cafin top of mind is bij de eigen 'oude' klanten. De kwaliteit van Cafin heeft nog nooit ter discussie gestaan. Wel kan het imago onder jongeren wat oubollig zijn. Natuurlijk wordt bij een meting van de spontane merkbekendheid in Nederland DE het eerst genoemd. Al met al is de marktpositie van Cafin niet groot qua aandeel, maar wel stevig, hoewel er scheurtjes optreden (zie concurrent).

Publieksgroepen

Het externe imago van Cafin is uitstekend.

Resultaat mesofactoren

| | Acties voor de jongerenmarkt in volgorde van belang | | | |
|-----------------|---|---------------|------------|--------------|
| | Urgent | Minder urgent | Belangrijk | Onbelangrijk |
| Leverancier | | | x | |
| Concurrent | x | | | |
| Klant | x | | | |
| Product | x | | | |
| Segmentatie | x | | | |
| Selectie | | x | | |
| Positie | | | x | |
| Publieksgroepen | | | | x |

Vergeet je doelgroepen niet te verbinden:

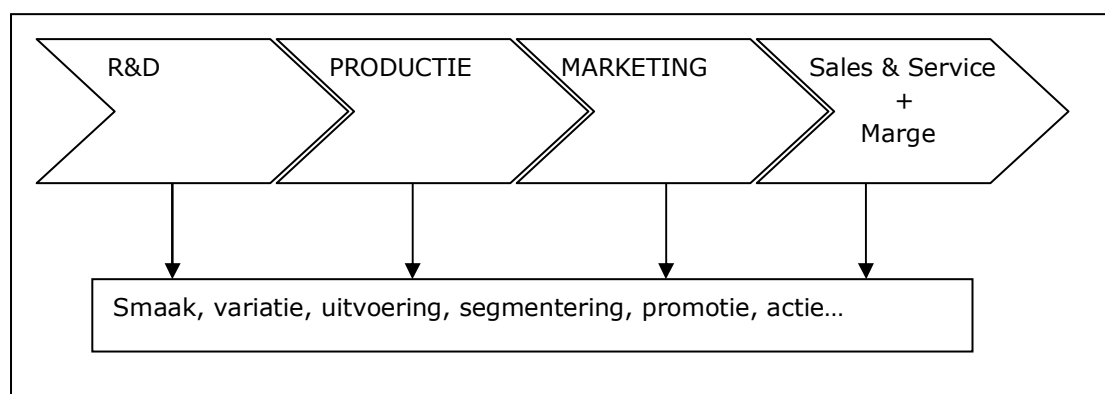
www.youtube.com/watch?v=XYgJM_x1FRQ&feature=related

Opdracht

Bepaal de kansen en bedreigingen vanuit de mesofactoren voor Cafin.

Stap 4 Analyseer de interne omgeving

| |
|-----------------|
| Stap 4 |
| Interne Analyse |
| Uitwerking |
| Microfactoren |
| FCTNPM |
| Waardeketen |



Cafin wil de jongerenmarkt bereiken en heeft daarvoor de afdeling Research and Development nodig. De vragen die daar worden neergelegd, zijn:

1. Hoe krijg je jongeren aan de koffie?
2. 'Time to market' is kort, omdat de concurrentie niet stilzit.

BMA adviseert op basis van een kort marktonderzoek **Cafin** twee koffievarianten te ontwikkelen, min of meer parallel aan de producten van DE, Illy, en dergelijke. Het management neemt dit advies over.

R& D komt met de varianten **Cafin Ice** in verschillende smaken en **Cafin Chocolate**, waarvoor een panel van potentiële gebruikers voor een smaaktest is uitgenodigd.. De uitslag van de test was zeer hoopgevend.

De productmanager roept haar mensen bij elkaar en legt het idee op tafel.

De eerste kritieken zijn lovend, maar ook voorzichtig, omdat men van mening is dat er te veel overeenkomst is met de nieuwe producten van DE (Café Fresco, Cappuccino en Café Smooth). De productmanager bepleit, gesteund door de marketingmanager, toch de invoering van **Cafin Ice** en **Cafin Chocolate**.

'Wij zijn een kleine speler en volger in de markt, waarom geen volger in de productvernieuwing?'



Café Smooth van DE



Café Fresco van DE

Er zijn wel wat problemen. De technische capaciteit is toereikend, maar is niet in staat een belangrijk ingrediënt, ijs, te vervaardigen. Er moet een extra partner komen om het ijsbestanddeel aan te leveren.

Het vervaardigen van **Cafin Ice** in diverse smaken en **Cafin Chocolate** past in de gekozen marketingstrategie: een marktaandeel verwerven onder nieuwe (jongere) koffiedrinkers.

Een ander probleem is dat van het distributiekanaal. In principe verwacht men **Cafin Ice** uitsluitend te kunnen verkopen in de eigen **Cafin**-winkels, waarvan er slechts vier zijn in Nederland en via de horeca. Om **Cafin Ice** via supermarktketens te verspreiden, moet er een andere weg gevolgd worden. **Cafin Chocolate** geeft in dit opzicht geen problemen.

Opdracht

Geef een advies aan het management van **Cafin** over de wijze waarop het bedrijf met het nieuwe product **Cafin Ice** toch gebruik kan maken van de supermarkten.

De financiële positie van **Cafin** is goed en kan het risico aan. De personele bezetting is up to date. **Cafin** kent weinig ziekteverzuim, dus ook op dit terrein durft het management de uitdaging wel aan.

BMA stelt de marketingmanager voor een *pilot* te houden in een aantal Utrechtse studentencafés.

Opdracht

- Geef gemotiveerd aan waarom een dergelijke pilot goed of juist niet goed kan zijn.
- Beschrijf de sterktes en zwaktes naar aanleiding van de totale interne analyse.

Stap 5: De SWOT analyse zal moeten leiden tot strategische opties. De keuze van de beste opties worden onderbouwd in een advies aan Cadin voorgelegd. De doelstelling (stap 3) wordt onderschreven of aangepast.

| |
|-----------------------------|
| Stap 5 |
| Uitvoering SWOT |
| Uitwerking |
| Strategische uitgangspunten |
| Keuze |
| bijstelling doelen |

Intern

| | Sterk | Zwak | n.v.t. |
|-----------------|-------|------|--------|
| Financiën | x | | |
| Organisatorisch | x | | |
| Economisch | | x | |
| Technisch | | x* | |
| Juridisch | x | | |
| Ecologisch | | | x |

* De technische kennis is niet toereikend voor het totale product. Er zijn andere dan alleen koffie ingrediënten.

Een uitgediepte interne analyse levert een extra matrix op.

| Uitgebreide Interne analyse | Sterk | Zwak | n.v.t. |
|---|-------|------|--------|
| <i>Marketingstrategie:</i> | | (x) | |
| • 5 P's (marketingmix) | | x | |
| • Beleid | | x | |
| • Historische gegevens Omzet, Afzet, Marktaandeel | | x | |
| • Prijsbeleid | x | | |
| <i>Afnemers</i> | | (x) | |
| • Doelgroepkeuze en resultaat | | x | |
| • Segmentatiefilosofie | | x | |
| <i>Distributie</i> | | | (x) |
| • Kanaalkeuze | x | | |
| • Samenwerkingsvormen | | | x |
| • Marge en middelen | x | | |
| <i>Productiebeleid</i> | (x) | | |
| • Product, kwaliteit, assortiment | x | | |
| • Research en development | x | | |
| • Productie (kosten, technologie) | x | | |
| <i>Overige functies</i> | (x) | | |
| • Financiële positie | x | | |
| • Personeel | x | | |
| • Inkoop e.d. | | | x |

Extern

| | Kans | Bedreiging | n.v.t. |
|----------------------|-------------|-------------------|---------------|
| Macro (demografisch) | x | | |
| Macro rest | | | x |
| Leveranciers | | | x * |
| Afnemers | x | | |
| Concurrentie | x | x | ** |
| Product | x | | |
| Segmentatie | x | | |
| Selectie | x | | *** |
| Positie | | | x |
| Publieksgroepen | | | x |

* Over de leveranciers van de bijproducten heerst nog enige twijfel.

** De concurrentie biedt zowel een kans als een bedreiging. Er zijn al nieuwe op het jongerensegment gerichte koffiesoorten op de markt (Illy, DE, Lavazza, enzovoort). Een onderscheidend product in smaak en uitvoering biedt voor **Cafin** weer kansen.

*** Een strakke leeftijdsselectie, selectie naar smaak, selectie naar sekse, enzovoort.

De positie is bekend: **Cafin** is een kleine speler in de koffiemarkt en zal voornamelijk in de pas lopen van de concurrent. De me-too opstelling neemt niet weg dat **Cafin** op assortiment wel de ruimte heeft.

Het opzetten van een confrontatiematrix is gezien de positieve balans van de SWOT-analyse niet echt noodzakelijk, maar **BMA** staat erop een matrix op te stellen.

| | Sterke Punten | Zwakke Punten |
|---------------------|------------------------|----------------------|
| Kansen | Uitbouwen | Verbeteren, ombuigen |
| | Uitbuiten (groei) | |
| Bedreigingen | Behouden, Concurrentie | Niet meedoen, samen- |
| | aangaan | werken etc. |

Een mogelijke confrontatiematrix voor **Cafin** staat hieronder. De keuzes die daaruit worden/zijn gemaakt gelden in dit geval voor **Cafin**. Dit kan natuurlijk per bedrijf, per strategisch team verschillen.

| Confrontatie-matrix | | | SK | ZK |
|----------------------------|---------------------------------|--|-----------------------|------------------|
| Cafin Kansen | Sterke punten | Zwakke Punten | welke opties ? | |
| | | | <i>Uitbouwen</i> | <i>Aanpassen</i> |
| | | | | |
| | | | | |
| Demografische mutaties | Research en development | 5 P's (marketingmix) | x 1 | x 1 |
| Afneemers | Prijsbeleid | marketingbeleid | x | x 2 |
| Concurrentie | Productie (kosten) | Productie (technologie) | x | x 3 |
| Product | Product, kwaliteit, assortiment | | x 2 | |
| Segmentatie | | Doelgroepkeuze en resultaat | | x 4 |
| Selectie | | Segmentatiefilosofie | | x 5 |
| | Kanaalkeuze | | x | |
| | Financiële positie | Historische gegevens Omzet, Afzet, Marktaandeel | x | x |
| | Personeel | | x 3 | |
| | Marge en middelen | | x | |
| | Organisatorisch | | x | |
| | Juridisch | | x | |
| | | | | |
| Bedreigingen | | | SB | ZB |
| | | | | |
| concurrentie | Productie (kosten) | Productie (technologie) | | x 1 |
| | Product, kwaliteit, assortiment | | x 1 | |
| | | | | |

Toelichting:

In overleg met **BMA** zijn een aantal strategische keuzes gedaan.

SK 1: De demografische veranderingen zetten volgens de prognoses verder door, vergrijzing, enzovoort. Er moet daar grondig onderzoek naar gedaan worden en de situatie vereist een regelmatig monitoren. Dit is een taak voor R&D. Daarbij moeten de marketinginstrumenten beter op de komende situatie worden afgestemd, dat ook gelet op de verbetering van de doelgroepkeuze en de segmentatiefilosofie (ZK 4 en 5).

SK 2: Vooral het assortiment moet worden uitgebreid, afgezet tegen het behoud van de goede kwaliteit. De nieuwe segmentering eist aangepaste producten. De technische middelen zijn niet geheel uitgerust voor de productinnovaties. Daarvoor moeten dus oplossingen worden gezocht (ZK 3).

SK 3: Het personeel is zeer betrokken bij het wel en wee van de onderneming. De positieve grondhouding van het personeel vormt het fundament voor de vernieuwingen. Door het personeel nauw betrokken te houden bij de ontwikkelingen kunnen de kansen echte kansen worden. Dit naast de belangrijke rol die de P van personeel speelt bij de marketingmix.

Het anders bedienen van segmenten met veel meer concurrentie dan vroeger vraagt om een cultuuromslag, zowel voor het marketingdenken als voor de inzet van de marketinginstrumenten (ZK 1, 2).

De concurrentie levert zowel een kans als een bedreiging op. Op dit moment moet de bedreiging worden afgeslagen en moet enerzijds gebruikgemaakt worden van de sterke punten om dit voor elkaar te krijgen (SB 1) en anderzijds moeten de zwakke punten zoveel mogelijk geëlimineerd worden om de bedreiging het hoofd te kunnen bieden (ZB 1). De bedreigingen hebben een rechtstreekse relatie met de vastgestelde kansen (SK 2 en ZK 3).

Doelstelling aanpassen?

De doelstelling die in de doelenfabriek van het schap is gehaald, luidt:

- 1 Jonge (nog) niet koffiedrinkers moeten een motief krijgen om koffie te gaan drinken.
- 2 Jonge koffiedrinkers moeten koffie van **Cafin** (gaan) drinken.

Vanuit de SWOT lijkt er geen enkele aanleiding om dit tweeledig doel te veranderen.

De marketingdoelstelling

In het segment jongeren tussen de 18 en 24 jaar moet 10% van de potentiële doelgroep binnen een jaar **Cafin**-koffie hebben gedronken, waarbij het gaat om jongeren die nog geen koffie hebben gedronken. Een vervolgoel kan zijn dat van de jongeren die al wel koffiedrinken 10% **Cafin** gaat drinken/drinkt.

De doelstelling past nog steeds in het strategisch traject. Het percentage kan tijdens het ontwikkeltraject nog worden aangepast.

Stap 6: De marketingstrategie wordt beschreven en voorgelegd aan de betrokken partijen, zoals vertegenwoordigers en communicatiemedewerkers.

| |
|-------------------------------|
| Stap 6 |
| |
| Marketingstrategie |
| |
| Uitwerking |
| Ontwikkeling programma |
| |
| |
| |
| |

Opdracht

Bepaal aan de hand van de confrontatiematrix een aantal opties (minimaal 4), die een goede strategische basis kunnen vormen voor de marketing van **Cafin**. Maak een keuze uit deze opties (maximaal 2). Bepaal tevens een goede marketingmix.

Keuze Cafin en BMA

Uit de confrontatiematrix kwamen drie kansen, waaruit in eerste instantie gekozen wordt voor de twee belangrijkste, direct inzetbare mogelijkheden.

De keuze valt in eerste instantie op SK 2 en 3: het verder ontwikkelen van het nieuwe product en het intensief betrekken van het personeel erbij, omdat men zich realiseert dat de tijd naar de markt toe beperkt kort is. Niet vergeten moet worden dat de relevante punten ZK, SB en ZB steeds een onderdeel blijven vormen van de in te zetten strategie ten behoeve van SK 2 en 3.

Verdere marketingstrategie

- 1 Er worden twee nieuwe producten **Cafin Ice en Cafin Chocolate** op de markt gebracht gericht op het segment jongeren van 18 t/m 24 jaar. In eerste instantie wordt het product voor de Nederlandse markt uitgebracht. Het aantal jongeren in deze selectie is ongeveer:
1 358 13
(zie tabel 1 hierboven)
- 2 Er moet een vorm van samenwerking worden gezocht met een ijsfabrikant.
- 3 Er wordt een proefproject opgezet in studentencafés in Utrecht.
- 4 De propositie is: een heerlijke frisse koffie met verschillende smaken die jongeren aanspreken.

De marketingmix

Plaats: De distributie zal gaan via de bestaande kanalen: horeca, eigen (ontmoetings)winkels en detailhandel (supermarkten, enzovoort). Hierbij moet worden aangetekend dat voor het supermarktkanaal ten aanzien van **Cafin Ice** nog een oplossing gezocht moet worden in verband met de ijstoevoeging.

Product: Het betreft een assortimentsuitbreiding, waarbij de productattributen van groot belang zijn. Het product onderscheidt zich voorlopig in vorm, inhoud en smaak van de concurrerende merken. Het product is dus in eerste instantie het belangrijkste verkoopargument (zie propositie).

Prijs: De prijs zal marktconform zijn, dus concurrentgericht, maar hoeft zeker niet gelijk te zijn aan de prijzen van de concurrent gezien de afwijkende samenstelling.

Promotie: De marketingdoelgroep is het segment jongeren van 18 t/m 24 jaar. De communicatiedoelgroep moet hierbij aansluiten en de propositie moet duidelijk in de boodschap naar voren komen. Lifestylepromotie lijkt eerder op haar plaats dan productvoordeelpromotie.

Personeel: De afdeling Sales zal hierin een grote rol spelen, er zal een speciale kick-off komen, waarbij het salespromotieteam op leeftijd zal moeten worden gerekruteerd.

Stap 7: Het plan moet worden vergezeld van een op maat gesneden budget. Hierbij kan de doelstelling nog op details worden aangepast in verband met onder andere de financiële haalbaarheid.

| |
|-------------------|
| Stap 7 |
| |
| Budgettering |
| |
| Uitwerking |
| Investeren |
| Marktomvang |
| |
| Omzetprognose |
| |

Budgettering

Opgenomen moeten worden de ontwikkelingskosten, de extra productiekosten, de marketing en de verkoopinspanning, waaronder de communicatiekosten.

Belangrijk voor de financieel verantwoordelijke is de termijn waarbinnen de investeringen terugkomen. De directie kan dar ook een eis aan stellen, bijvoorbeeld binnen drie jaar.

BMA heeft het volgende voorgerekend:

| | | |
|--|----|----------------|
| Kosten ontwikkeling (incl. verpakking) | € | 100.000 |
| Eenmalige extra productiekosten | € | 190.000 |
| Campagnekosten | € | 500.000 |
| Administratie en kantoorkosten | € | 20.000 |
| Sales (extra campagnekosten) | € | <u>300.000</u> |
| Onvoorzien | PM | |

Totaal **€ 1.110.000**

Voor **Cafin Ice** en **Cafin Chocolate** zou een prijs moeten worden vastgesteld in de horeca en eigen koffiewinkels van ongeveer € 2,20 per kopje.

De variabele kosten per kopje worden geschat op gemiddeld € 0,40 per kopje.

Cafin Chocolate wordt voor de detailhandelsverkoop (supermarkten, enzovoort) verpakt in pakken van 20 pads.

De bedoeling is dit ook te doen voor **Cafin Ice** als er een oplossing is voor de ijstoevoeging.

De kosten per pak komen uit op gemiddeld € 2,50.

BMA gaat voorlopig uit van een voorzichtige schatting van het marktaandeel op 3%. Het segment bestaat uit 1.358.000 jongeren. Uitgaande van 50% potentiële koffiedrinkers kom je dan uit op 679.000 potentiële koffiedrinkers. Een marktaandeel van 3% komt neer op 20.370 **Cafin**-drinkers.

Uit marktverkenningen is gebleken dat nieuwe gebruikers gemiddeld twee kopjes koffie per dag drinken. Per jaar (door **BMA** gesteld op 300 dagen, rekening houdend met vakanties en buitenlandse studies, enzovoort) zijn dat 12.222.000 kopjes. Uit de marktverkenning bleek ook dat tweederde van de consumpties via het horecakanal worden verkocht: 8.148.000 kopjes per jaar = 679.000 per maand. **BMA** baseert een break-evenanalyse alleen op de verwachte horecaverkopen:

$$1.110.000 : (2,20 - 0,40) = 616.670 \text{ kopjes.}$$

Andere methoden over de terugverdientijd hanteert **BMA** niet, omdat de investering al in één maand kan worden terugverdiend.

Opdracht

BMA werkt nog wel met de methode van Parfitt and Collins. **BMA** gaat ervan uit dat veel mensen door de campagne de producten van **Cafin** wel willen proberen. De penetratie wordt voor de eerste maand geschat op 12,5% van het potentieel (679.000). Gebaseerd op ervaringen van anderen wordt het percentage herhalingsaankopers geschat op 40%. De gebruiksintensiteit ligt gelijk met de andere merken = 1. Geef met een berekening aan of een marketingdoelstelling van 5% (zie doelenfabriek) haalbaar is.

Stap 8: Een implementatie via een communicatieplan - en evaluatietraject is het sluitstuk van het advies.

| |
|----------------------|
| Stap 8 |
| |
| Implementatie |
| |
| Uitwerking |
| Planning |
| Evaluatie |
| |
| Terugkoppeling |
| |

Opdrachten

- Waarom zou een pilot in studentencafés mogelijk een goede graadmeter zijn voor het definitief op de markt brengen van **Cafin Ice** en **Cafin Chocolate**?
- U bent werknemer bij **BMA** en krijgt de opdracht stap 8 voor **Cafin** volledig uit te werken en een managementsamenvatting te maken.

Cafin 'het toefje op uw dag !'



© FENN