



Een ouderwets kopje koffie in een digitaal tijdperk



Sjaak Scheffer
165918js
augustus 2010

Voorwoord

Na jarenlange afwezigheid op de universiteit heb ik besloten om alsnog mijn studie Economie af te maken. De regels zijn in de loop van de jaren aangepast, met tot gevolg dat er geen propedeuse/doctoraal meer bestaat. Daarom ben ik in aanmerking gekomen voor een vrij bachelor, waarbij een bachelorthesis verplicht is.

Afgelopen jaren heb ik veel rondgereisd door Azië. Azië staat bekend om z'n goedkope prijzen voor ons Europeanen. Dit is vooral terug te zien in kleding en voedsel. Maar ook het reizen is goedkoop. Sinds 2001 vliegt Airasia op steeds meer locaties binnen Azië en dit voor enkele euro's. Airasia is erin geslaagd de vliegdienst volledig uit te kleden en de kosten te reduceren door automatisering. De vluchten die ikzelf gemaakt heb, zaten allemaal op enkele plaatsen na vol zonder maar het gevoel te hebben dat veiligheid tekort wordt gedaan.

Airasia stopt niet bij het uitbreiden van vluchten. Ze breiden uit met hotels en wederom met hetzelfde idee. Vraag lage prijzen en je zit volgeboekt. Dit is de basisgedachte van Tunehotels.com, waar je voor nog geen 10 euro in een heerlijk bed de nacht kunt doorbrengen. Buiten een warme douche is er overigens geen luxe te vinden in de 6m² die je tot je beschikking hebt, maar als je dit van tevoren weet is het totaal geen probleem.

Ik raakte gefascineerd door het concept lage prijzen en massa maken. De kunst is om alsnog winstgevend te zijn en Airasia is dat. Het is principe is simpel, maar is het mogelijk om dit concept ook op andere producten los te laten? Ik ben op zoek gegaan naar een simpel product dat wereldwijd dagelijks verkocht wordt en ben uitgekomen bij koffie.

Dit is de basisgedachte voor deze thesis die ik onder begeleiding van Rob van der Wal, verbonden aan de Economische Faculteit, section Financial and Management Accounting, heb gemaakt.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
1 Inleiding	4
1.1 Koffieprijs	5
1.2 Onderzoek	8
2 Kostprijs/Verkoopprijs methoden	9
2.1 Kostprijs methoden (Kotler/Keller, 2009)	9
2.1.1 Methode 1 – Opslagcalculatiemethode	9
2.1.2 Methode 2 – Kostenplaatsenmethode.....	9
2.1.3 Methode 3 – Total cost of ownership	9
2.1.4 Methode 4 – Target costing	10
2.1.5 Methode 5 – Activity-based costing (ABC) (valuebasedmanagement.net, 2010)	10
2.1.6 Methode 6 – Value/Cost Engineering (LLC, 1993).....	10
2.2 Verkoopprijs methoden (Kotler/Keller, 2009).....	10
2.2.1 Methode 1 – Kostprijs-plus methoden.....	10
2.2.2 Methode 2 – Target pricing.....	10
2.2.3 Methode 3 – De eindprijs min-methode.....	11
2.2.4 Methode 4 – Imitatiemethode (Economiehulp)	11
2.3 Keuze	11
3 Directe kostprijs.....	12
4 Activity Based Costing (ABC)	13
4.1 Personeelskosten	13
4.1.1 Internet van pas geboren tot volwassen	16
4.1.2 Koppeling koffie met internet	17
4.1.3 De Website	18
4.1.4 Technische achtergrond en internetkosten	19
4.2 Productiekosten/Afschrijving productiemachines	20
4.3 Huisvestingskosten.....	22
4.4 Marketingkosten	25
4.5 Overige kosten.....	26
5 Total Cost of Ownership.....	26
6 Value Engineering.....	29
6.1 Fase 1.....	30
6.2 Fase 2.....	30

6.3	Fase 3.....	30
6.4	Fase 4.....	32
6.5	Fase 5.....	33
6.6	Fase 6.....	33
6.7	Fase 7/8	33
7	Marketing	34
7.1	Kwaliteitsmanagement (Emmerik, 2007).....	34
7.1.1	Productgerichte benadering.....	34
7.1.2	Productiegerichte benadering.....	35
7.1.3	Gebruikersgerichte/Waardegerichte benadering.....	35
7.2	Customer Satisfaction and Loyalty	37
7.3	Concurrenten.....	38
8	Conclusie	40
8.1	Theorie in de praktijk	40
8.2	Praktijk in de praktijk.....	40
8.3	Praktijk op langer termijn.....	41
8.4	Conclusie	41
	Bibliografie	43

1 Inleiding

Jaarlijks wordt wereldwijd heel wat koffie weggedronken en Nederland doet daar goed aan mee. Met bijna 150 liter per persoon per jaar behoort de Nederlander tot de top 10 van de wereld (Luxzenburg, 2007). Tegenwoordig zijn er vele soorten en smaken te krijgen zonder te weten waar het kopje nu precies vandaan komt en welke geschiedenis het achter zich heeft gelaten.

Op verschillende plekken (Luxzenburg, 2007) (Egberts) zijn legendes te vinden hoe koffie nu precies ontdekt zou zijn. Rond 900 voor Chr. zou de koffiëplant al als medicijn gebruikt worden. Een andere legende verklaart dat het een Ethiopische herder 300 na Chr. was opgevallen dat zijn geiten meer energie hadden nadat ze van een bepaalde struik hadden gegeten. Vervolgens zijn er wat experimenten in een abt gedaan door kokend water over de bessen heen te gooien en deze substantie te drinken. De monniken waren nu in staat langer wakker te blijven voor het gebed.

De Arabieren zouden in ieder geval de eerste koffiedrinkers zijn (Luxzenburg, 2007) en jarenlang het alleenrecht hebben gehad. Toch wist de Verenigde Oost-Indische Compagnie deze monopolie te doorbreken met tot gevolg dat Amsterdam eind 17^e eeuw zelfs het wereldcentrum van koffie was. En inmiddels is er waarschijnlijk geen mens meer ter wereld die koffie niet kent.

Jarenlang is er al discussie of koffie nu wel of niet goed voor de gezondheid zou zijn. Daardoor zijn er ook weer nieuwe koffieproducten ontstaan zoals koffie zonder cafeïne, maar niet alleen gezondheid is een reden geweest tot varianten. Producten als espresso, cappuccino en wiener melange zijn allemaal afgeleiden van de standaard kop koffie omdat smaken nu eenmaal verschillen.

Koffie wordt door velen 's morgens gedronken om goed wakker te kunnen worden, maar koffie drinken is ook sociale gelegenheid. Dat blijkt ook uit uitdrukkingen zoals je die dagelijks hoort: Zullen we straks even een bakkie doen? En een bakkie verwijst dan uiteraard naar een kop koffie.

Koffie is met andere woorden niet meer weg te denken uit onze samenleving. Binnen de samenleving is er altijd weer een groep die luxe wil en daar zien ondernemers weer brood in. Partijen als Starbucks maken hier gretig gebruik van. Starbucks combineert een kop koffie met allerlei smaken (Starbucks.com, 2009) waardoor de kop koffie geen energiemiddel meer is, maar een lekkernij waarvoor mensen ineens bereid zijn 3 kilometer om te rijden en 3-4 euro willen betalen. Echter, we bevinden ons nu in een tijd van economische crisis, waarbij het helemaal niet zo zeker is dat je over een half jaar nog werk hebt. Dan is 3-4 euro voor 1 kop koffie (met of zonder smaak), waarvan je misschien maximaal 15 minuten kunt genieten, de luxe grens wel overstegen.

Laat ik teruggaan naar het 'standaard' kopje koffie, die je in het hele land kunt vinden. 'Standaard' bestaat eigenlijk niet. Er zijn immers te veel aanbieders. Daarom zal ik 'standaard' moeten definiëren om aan te geven wat mijn uitgangspunt wordt in deze scriptie.

Centraal bij koffie staat de koffiestruik (Luxzenburg, 2007). Deze brengt bessen voort, waarin de koffiebessen zitten. De gehele productie kan wederom op vele manieren uitgevoerd worden. Doordat er verschillende koffiestruiken zijn, met verschillende bessen, verschillende mixen tussen de verschillende struiken en het niet te overzien is voor een normaal mens, heb ik besloten om een populair merk te nemen en dan 2 bepaalde soorten als uitgangspunt te kiezen. Ik zou namelijk al een scriptie kunnen schrijven over de mogelijkheden en alle smaken omtrent koffie. Over een 'normale' kop koffie zijn de meningen ook nogal verdeeld. Met 'normale' koffie wordt over het algemeen

filterkoffie bedoeld. Je doet 1 tot enkele scheppen gemalen koffie in een filter waardoor je heet water laat lopen. Ik wil echter kijken naar versere koffie waarbij de koffiebonen nog gemalen moeten worden.

Uitgangspunt 1:

Een kopje espresso van het merk Douwe Egberts: Dit kopje heeft 30ml koffie en wordt gemaakt uit 7 gram koffie(bonen).

Het verschil tussen espresso en normale koffie is dat het minder cafeïne bevat (in absolute zin), een kleiner kopje is en sneller bereid kan worden.

Een afgeleide van espresso is cappuccino en wordt geprepareerd met veel melk. Dit wordt het volgende uitgangspunt.

Uitgangspunt 2:

Een kop cappuccino van het merk Douwe Egberts: Dit kopje bevat 150ml, waarvan 1/3 espresso en 2/3 opgeklopte melk is.

Koffie kan op vele manieren verkregen worden. Om tot een derde uitgangspunt te komen, wil ik eerst naar de verschillende plaatsen kijken waar koffie genuttigd wordt en welke prijs hiervoor betaald wordt.

1.1 Koffieprijs

Nu duidelijk is wat de centrale producten zijn, is het niet zo moeilijk er een prijs aan te koppelen. Een rondje centrum Leiden maakt al snel duidelijk dat voor een espresso rond de 2 euro betaald moet worden waar een cappuccino net iets hoger ligt (2,20-2,50eu). De verschillende horecazaken gebruiken echter allemaal verschillende merken. Blijkbaar heeft dit weinig invloed op de consument z'n keuze. De sfeer van een zaak is meer doorslaggevend dan de smaak van de koffie. Uit onderzoek blijkt ook dat de consument geen verschil proeft tussen verschillende soort koffie. (Faber, 2009)

Thuis koffie drinken ligt een stuk ingewikkelder dan in de horeca koffie drinken. In een horecazaak bestel je logischerwijs alleen het product, waarbij de productie van een kopje koffie volledig langs de klant heen gaat. Thuis een kop koffie maken kan op vele verschillende manieren. Ik geef enkele voorbeelden:

1. Ouderwets koffie voor het gezin zetten met de zogenaamde filters.
2. Senseo: door middel van koffiepads
3. Nespresso: door middel van koffiecups
4. Espresso machines: koffiebonen worden gemalen waarmee koffie gemaakt wordt.



Figuur 1. Links Senseo machine, rechts Nespresso machine

Als naar de prijs wordt gekeken is het duidelijk voor punt 2 en 3 wat 1 kopje koffie kost, maar toch ook niet. De prijs voor de koffie is dan wel duidelijk, maar feitelijk zou je ook voor alle voorbeelden afschrijving en onderhoudskosten mee moeten nemen in de prijs. Aangezien ik het hier nu over consumenten heb die hier totaal geen rekening mee houden, zal ik dat voor dit moment ook niet doen.

Bij punt 1 zal in verhouding de goedkoopste prijs naar boven komen, maar zal men zelf ook de meeste moeite moeten doen. De prijs komt uit op enkele centen.

Bij punt 2 en 3 wordt respectievelijk € 1,99 voor 18 pads (€ 0,11 per pad, bron albert.nl) en € 0,35 per cup (bron nespresso.nl) betaald. Naast de kosten voor het kopje koffie moet wel een apparaat aangeschaft (kosten beginnen voor de Senseo vanaf € 45 en voor de Nespresso vanaf € 105, bron kieskeurig.nl) worden om de koffie te produceren.

Voor punt 4 moet in verhouding het duurste apparaat aangeschaft worden. Deze starten over het algemeen bij enkele honderden euro's en lopen door tot enkele duizenden. De kosten per kopje koffie zullen echter in de buurt komen van de filter koffie. Indien efficiënt omgegaan wordt met koffie bij punt 1, zal de filterkoffie het goedkoopste zijn. Anders wint zeer waarschijnlijk de espressomachine. Door het dure apparaat zal de consument weinig moeite hoeven te doen om een kopje koffie te produceren. Door de verse bonen is de kwaliteit wel beter dan die van filterkoffie.

Aangezien over smaak en mening niet te twisten valt, moet de consument zelf beslissen wat hij zichzelf thuis wil voorzetten. Waar mijn interesse naar uitgaat zit hem vooral in de horecaprijzen. Al nemen we de duurste thuisvariant, dan betalen we voor een kopje nespressokoffie 35 cent. Indien ik de prijs ophoog met 10 cent voor afschrijving (op apparatuur), stroom, water en onderhoud, kom ik nog steeds niet in de buurt van de 2 euro die in de horeca gevraagd wordt. Misschien moet ik daarbij dan wat suiker, melk en afschrijving van een kopje + lepel doen. Dan kom ik totaal uit op maximaal 60-65 cent.

Het grote verschil wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de volgende 3 punten:

1. Personeelskosten
2. Huisvestingskosten
3. Winstmarge

We leven in een tijd waar we niet meer om computers heen kunnen. We willen ook niet meer zonder computers. Deze apparaten hebben ons leven een stuk makkelijker gemaakt. Met de komst van het internet is gebleken dat kosten als telefonie veel goedkoper kunnen. Ook in hele andere branches is gebleken dat de consument zelf veel meer mogelijkheden heeft, zodat tussenhandel overbodig is geworden. Een heel goed voorbeeld is de reisbranche. Daar waar je vroeger naar een reisbureau moest, is het nu mogelijk binnen enkele seconde verschillende bestemmingen op het beeldscherm te tonen. Verschillende vliegtuigmaatschappijen zijn erin geslaagd om de kosten enorm te drukken door vrijwel alles online te regelen. Traditionele kostprijs methoden zijn over boord gegooid en vervangen door target pricing. Lage prijzen moeten zorgen voor massa, en de massa zorgt voor een winstgevend model. De tijden zijn veranderd. Nu wil ik onderzoeken of de businesscase die gebruikt wordt door budget vliegtuigmaatschappijen ook kan toepassen op een koffiezaak. Dus samenvattend: Is het mogelijk met behulp van computers en internet een koffiezaak zo efficiënt te laten draaien zodat de

verkoopprijs omlaag kan met tot gevolg een enorme omzetstijging? Stel dat de prijs van 2 euro voor een espresso zakt naar 1 euro, wat zal dat voor gevolgen hebben voor de verkoop? Een logische gedachte zou zijn dat de omzet flink stijgt t.o.v. de 2 euro koffie. De koffiezaak moet wel efficiënt kunnen werken om de bulk te kunnen verwerken. Nu kom ik aan op het punt waar ik 'koffiezaak' nog moet definiëren om samenvattend op mijn centrale vraagstelling te komen.

Uitgangspunt 3:

Onder een koffiezaak versta ik een kiosk waar men koffie kan kopen en direct (binnen 30 seconden) kan meenemen (take-a-way). Er zijn geen zitplaatsen beschikbaar. Deze koffiezaak moet zich bevinden op een punt waar veel mensen langslopen tijdens de spits om woon-werk verkeer te kunnen bedienen. Een goede locatie zou in/voor/naast een druk NS station kunnen zijn. Er is geen toilet beschikbaar (voor klanten). Je zou het kunnen vergelijken met een drive-in van McDonalds, waarbij i.p.v. hamburgers een kwalitatief zeer goede kop koffie geserveerd wordt. Tegelijkertijd wil ik de koffiezaak een naam geven die overeenkomt met de huidige digitale tijd: Coffeedot

De reden om in de buurt van een NS station te zitten is een onderzoek van CBS (CBS, Woon-werkverkeer naar vervoerwijzen, persoonskenmerken en regionaal, 2010). Hierin staat dat dagelijks ruim een half miljoen via het openbaar vervoer reist, waarvan ruim 60% ook gebruik maakt van de trein (CBS, Beroepsbevolking; woon-werkverkeer, 2010). Ook uit onderzoek van CBS blijkt dat de mensen die met het openbaar vervoer reizen de grootste afstand afleggen en de meeste tijd kwijt zijn. De gemiddelde woon-werkreisduur is maar liefst 53 minuten, waardoor een kopje koffie onderweg niet verkeerd is.

Nu alles duidelijk is, kom ik tot mijn centrale vraagstelling:

Kan met behulp van computers en internet van een koffiezaak, die een lage verkoopprijs hanteert, een winstgevende onderneming gemaakt worden?

Deelvragen:

- Welke kost- en verkoopprijs methoden komen in aanmerking?
- Wat zijn de directe kosten van een kop koffie?
- Welke indirecte kosten zijn van toepassing op koffieverkoop?
- Welke geschiedenis heeft het internet achter zich gelaten en hoe kan koffie aan het internet gekoppeld worden?
- Welke extra kosten zijn verbonden aan kwalitatief hogere accessoires voor koffie?
- Hoe kan een bedrijf klanten aan zich binden?

1.2 Onderzoek

Om tot een antwoord te komen begin ik in mijn onderzoek met het verkennen van de verschillende kost- en verkoopprijs methoden. Er is een aantal uitgangspunten en een centrale vraagstelling bepaald. Aan de hand daarvan maak ik een keuze uit de verschillende methoden.

In hoofdstuk 3 ga ik de directe kostprijs berekenen die als basis dient voor de verschillende methoden. Ook wordt in hoofdstuk 3 aan de hand van de directe kostprijs en de heersende verkoopprijs een target verkoopprijs opgesteld.

In hoofdstuk 4 ga ik in op de ABC methode, waarbij de verschillende onderdelen van de kostprijs toegelicht worden en een stuk praktijk naar voren komt door middel van voorbeelden.

In hoofdstuk 5 wordt aan de hand van zaken die in hoofdstuk 4 behandeld zijn de Total Cost of Ownership berekend.

Om te zien of de functies van het eindproduct duurder of goedkoper uitgevoerd kunnen worden doe ik in hoofdstuk 6 een functieanalyse op basis van Value Engineering.

Niet alleen kostprijs en verkoopprijs zijn belangrijk om een business op te zetten. Daarom behandel ik in hoofdstuk 7 een stuk marketing waar onder andere kwaliteitsmanagement en een eenvoudige swot analyse behandeld wordt.

Tot slot eindig ik met de conclusie in hoofdstuk 8.

2 Kostprijs/Verkoopprijs methoden

Essentieel in de vraagstelling is de kostprijs, maar uiteraard ook de verkoopprijs. En hoe staan deze 2 ten opzichte van elkaar? Welke van de 2 is het uitgangspunt?

2.1 Kostprijs methoden (Kotler/Keller, 2009)

Wat kosten nu daadwerkelijk de kopjes koffie zoals die eerder als uitgangspunten zijn benoemd? Er zit wel degelijk verschil in prijs en kwaliteit bij de verschillende aanbieders. Zo levert ook Douwe Egberts verschillende koffievarianten. Bij Sanoma Digital waar ik nu werk wordt Douwe Egberts koffie aan het personeel aangeboden. Aangezien deze koffie als zeer goed en lekker beschouwd wordt, wil ik beginnen om hier de kostprijs van te berekenen. Ik praat dan specifiek over het volgende product: **Douwe Egberts Espresso Medium Roast**

Douwe Egberts Espresso Medium Roast

Er zijn verschillende manieren om de kostprijs te berekenen. Het makkelijkste stuk is om te kijken wat de directe kosten zijn. Deze kosten zijn de variabele kosten om een product te produceren. Hieronder vallen kosten als bijvoorbeeld afschrijving en overhead niet onder. Deze kosten moeten echter wel betaald worden, dus hoe worden die verdeeld over de producten die gemaakt worden?



Figuur 2. Douwe Egberts Espresso Medium Roast

2.1.1 Methode 1 – Opslagcalculatiemethode

Bij deze methode wordt gekeken hoeveel producten over een bepaalde periode gemaakt worden. De kosten worden verdeeld over deze hoeveelheid, waardoor je een gemiddelde hoeveelheid kosten per product krijgt.

In het geval van de koffiezaak gaat dit alleen maar op wanneer elke maand een stabiele omzet is in hoeveelheden. Aangezien er zeker in de beginperiode hopelijk een enorme groei zou moeten ontstaan, betekent dit dat in de loop van de tijd de kostprijs een daling zou moeten laten zien. Om niet constant de kostprijs aan te moeten passen wordt niet voor deze methode gekozen.

2.1.2 Methode 2 – Kostenplaatsenmethode

Bij deze methode wordt gekeken hoe een product zich vormt op basis van de kosten door de verschillende productiefasen heen. De kosten worden dan per fase toebedeeld.

Dit gaat alleen op voor een kop koffie, wanneer je zelf ook de koffiebonen gaat branden. In dat geval is het mogelijk om te bekijken wat het kost om de gebrande bonen klaar te maken om ze te vermalen en tot koffie te maken. Feitelijk maak je hier een halffabricaat. Daar ligt voor dit moment niet de interesse. De bedoeling is juist om koffie te verkopen en niet een productieproces van koffiebonen te creëren. Ook deze methode wordt geschrapt.

2.1.3 Methode 3 – Total cost of ownership

Total cost of ownership (TCO) beperkt zich niet tot directe kosten, maar kijkt naar het grotere plaatje waarin ook de indirecte kosten bekeken worden. Onder indirecte kosten vallen niet alleen overhead kosten, maar ook winsten die misgelopen worden door falende dienstverlening. TCO weerspiegelt wel de realiteit mee, aangezien er in een omgeving met mensen altijd wel wat verkeerd gaat.

2.1.4 Methode 4 – Target costing

Target costing is de methode waarbij vooraf wordt gesteld wat de maximale kosten mogen zijn voor een bepaald product. Eerst wordt gekeken naar wat de (verkoop) marktprijs (target pricing) is. Vervolgens wordt hier de gewenste winstmarge afgehaald en blijft het bedrag over waarvoor het product geproduceerd moet worden. Target costing heeft een strakke beleid nodig om succesvol te zijn, maar dit is geen probleem voor Coffeedot. Juist door een eigen koers te varen is de kans van slagen groot. Target costing moet gebruikt worden door Coffeedot.

2.1.5 Methode 5 – Activity-based costing (ABC) (valuebasedmanagement.net, 2010)

Tot slot de laatste methode die door Robert S. Kaplan geïntroduceerd is. Deze methode geeft inzicht waar exact de kosten gemaakt worden, dus elke (betaalde) activiteit zorgt voor kosten en wordt bij de kostprijs opgeteld. Bij ABC zijn 4 stappen essentieel:

1. Identificeer de activiteiten en de middelen.
2. Meet de kosten van de middelen voor het uitvoeren van elke activiteit.
3. Bepaal “cost drivers” en het middelen verbruiksgehalte.
4. Wijs de activiteitskosten toe aan de producten vermenigvuldigd met het gebruik van “cost drivers” door het middelen verbruiksgehalte.

In beginsel gaan we uit van slechts 2 producten. Alle activiteiten worden over deze 2 producten verdeeld, dus misschien dat deze methode wat overkill is. Maar nu is wel duidelijk wat precies een kopje koffie gaat kosten. En dat in combinatie met een verkoopprijs kan ik uiteindelijk bepalen of dit een winstgevende onderneming zou kunnen zijn. Er zit ook een keerzijde aan ABC. Het is namelijk moeilijk om alle overheadkosten aan activiteiten te koppelen. Nu zijn er niet heel veel soorten overheadkosten in deze case, dus de uitslag is redelijk betrouwbaar.

2.1.6 Methode 6 – Value/Cost Engineering (LLC, 1993)

Value/Cost Engineering bekijkt vanuit een totaal andere hoek de opbouw van een kostprijs. Bij deze methode is het doel de waarde van het product te verhogen door onderzoek te doen naar de functies. Per functie worden verschillende alternatieven geboden. Aan de basis van het product worden geen wijzigingen gedaan, wel aan de accessoires/extra mogelijkheden. Een goed voorbeeld is het kopen van een auto. De auto heeft standaard alles in zich waardoor men direct kan rijden. Ook zitten er standaard velgen onder de auto, maar tegen bijbetaling zijn verschillende alternatieven mogelijk.

2.2 Verkoopprijs methoden (Kotler/Keller, 2009)

De kostprijsmethoden zijn nu toegelicht. Hoe is de kostprijs om te zetten naar een verkoopprijs? Ik benoem 4 methoden.

2.2.1 Methode 1 – Kostprijs-plus methoden

Bij deze methode wordt gekeken naar de integrale kostprijs. Vervolgens wordt hier of een percentage (gebruikelijk) of een vast bedrag bovenop gelegd.

2.2.2 Methode 2 – Target pricing

Hier is de verkoopprijs leidend. Dit is een vrij agressieve manier om een markt te betreden. Je bedenkt een verkoopprijs en zorgt ervoor dat de kosten gereduceerd worden tot een niveau

waarmee je alsnog het beoogde winstmarge kunt halen. Zou je op een later tijdstip de verkoopprijs alsnog willen verlagen, zal je wederom moeten snijden in de kosten.

Deze manier van je verkoopprijs berekenen staat mij erg aan. Het uitgangspunt is efficiëntie en om niet lui te worden zal je hoge eisen moeten inzetten. Tegelijkertijd is de koffiemarkt al een volwassen markt en zijn de grote spelers allang bekend. Om hier dus toch een marktaandeel te kunnen veroveren zal je ijzersterk moeten staan en heel strak beleid moeten hebben.

2.2.3 Methode 3 – De eindprijs min-methode

Hier is ook de verkoopprijs leidend. In dit geval worden echter marges verlaagd met tot gevolg dat de uiteindelijke kostprijs verlaagd wordt. Dit werkt echter meer met percentages. Een uitgangspunt zou dus kunnen zijn: We willen 25% goedkoper zijn dan de concurrentie. Wat moeten we dan doen om op dit niveau te komen? Het lijkt op target pricing, maar toch is het een andere kijk op de zaak. Ik wil een vaste prijs hebben die in de ogen van de consument zeer interessant is en waarvan de concurrenten zullen schrikken.

2.2.4 Methode 4 – Imitatiemethode (Economiehulp)

Bij de imitatiemethode wordt de prijs door de marktleider gezet. Eventuele wijzigingen worden opgevolgd door concurrenten. In de markt houden de verschillende concurrenten rekening met elkaar om rust te behouden. Dit is juist niet de bedoeling. Daarom valt deze methode af.

2.3 Keuze

Een aantal mogelijkheden is zeer interessant om uit te werken. Dit wil ik graag opbouwend doen. Daarom start ik met een combinatie van ABC en Target Costing/Pricing. Met deze combinatie is het mogelijk een goed theoretisch beeld te krijgen van hoe de kostprijs opgebouwd is. Maar zoals gezegd is het theoretisch. Met TCO methode wil ik uitbouwen richting de praktijk. Wat zijn nu de daadwerkelijke kosten over een heel jaar berekend en wat kost dan een kop koffie indien de kosten door het aantal kopjes koffie gedeeld worden. Tot slot wil ik Value/Cost Engineering gebruiken om te zien wat mogelijk is naast het standaard kopje koffie met de standaard accessoires. Is het mogelijk om nog meer waarde te creëren en tegen welke prijs? Nu start ik eerst met het berekenen van de directe kostprijs.

3 Directe kostprijs

Zoals eerder genoemd is op dit moment een kop espresso de standaard, welke gemaakt wordt met de koffiebonen Douwe Egberts Espresso Medium Roast. Deze koffiebonen worden per pak van 1000 gram geleverd aan voornamelijk bedrijven. Het pak bevat bonen die door de koffiemachine gemalen worden en als zeer goede en lekkere koffie omschreven wordt door collega's bij Sanoma Digital.

Bij de administratie van Sanoma Digital heb ik een factuur gevonden die ook helder en duidelijk de prijs weergeeft van de koffie:

EAN Code	Omschrijving	Inh	Eenh pr	Verp bel	Korting	Netbedrag
8711000943687	DE Espresso Medium Roast 1000gr	6	€ 69,28	€ 0,07	€ 1,20	€ 68,15

Dat betekent dus omgerekend naar 1 gram koffie:

€ 68,15 → delen door 6 → delen door 1000gr = € 0,01136

En voor 1 kopje espresso: 7x € 0,01136 = afgerond € 0,08

Vergeet echter niet dat dit zonder btw is, dus die moeten we er nog bij rekenen, waarmee het kopje espresso uitkomt op **€ 0,095**.

Voor cappuccino geldt dat 150ml koffie onderverdeeld is in:

- 1/3 espresso (50ml)
- opgeklopte melk (100ml)

Voor de espresso in cappuccino wordt ondanks dat het meer is (50ml), niet veel meer koffiebonen gebruikt. Dit ligt tussen de 7 en 9 gram koffiebonen. Daarom ga ik uit van het gemiddelde. Daarmee komt het koffie gedeelte afgerond uit op € 0,09.

Bij Sanoma Digital wordt voor het melkgedeelte Campina houdbare melk 1 liter gebruikt, welke € 1,26 kost. Doordat opgeklopte melk uitzet, heb je 50ml melk nodig, wat overeenkomt met € 0,06.

Totaal inclusief btw komt een cappuccino uit op **€ 0,18**.

Merk wel op dat we nu alleen puur over de koffie hebben gesproken. Er is geen rekening gehouden met de kosten van water, stroom wat het apparaat gebruikt, suiker, een (weggooi) bekertje en een (weggooi) lepeltje. De laatste 3 heb ik in een factuur staan:

EAN Code	Omschrijving	Inh	Eenh pr	Verp bel	Korting	Netbedrag
8711000059043	DE suikersticks 1000x5gr	1	€ 13,13	€ 0,06	€ 0,66	€ 12,53
8711000116111	Plastic lepeltje 3000stuks	1	€ 15,25	€ 0,02	€ 0,00	€ 15,27
	Weggooi beker 2500stuks	1	€ 132,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 132,00

Per kopje koffie komt er dus nog bij:

- Suiker: € 13,13/1000 = € 0,013
- Lepeltje: € 15,27/3000 = € 0,005

- Weggooibeker: € 132/2500 = € 0,053

Totaal € 0,085 incl btw

Dit bedrag rond af naar € 0,10 vanwege water en stroom om dit toch niet geheel over te slaan. We komen dus uit op een directe kostprijs voor **espresso € 0,195** en voor **cappuccino € 0,28** (incl. BTW). Deze prijzen kunnen nog wat omlaag door kortingen af te dwingen bij grote hoeveelheden. Dat zal om centen gaan per kopje. Het verschil tussen de integrale kostprijs en de verkoopprijs bij bijvoorbeeld Starbucks zijn enorm. Daarom wil ik de target (verkoop)prijs op een laag niveau neerleggen om zodoende de lat heel hoog te leggen:

- Espresso: € 0,75
- Cappuccino: € 1,00

Hieraan wil ik koppelen dat er minstens 10% winst gemaakt wordt en 5% extra ingebouwde marge om tegenvallers/waste te kunnen opvangen. Dat betekent een espresso € 0,75/1,15 = € 0,65 totaal inclusief btw mag kosten, waarvan € 0,195 de integrale kosten zijn. Hier blijft € 0,455 over voor de andere kosten die gemaakt gaan worden.

4 Activity Based Costing (ABC)

Nu de directe kostprijs bekend is is het zaak de indirecte kosten te bekijken. Hiervoor gebruik ik de ABC methode. De volgende kosten worden behandeld:

- Personeelskosten
- Productiekosten/Afschrijving productiemachines
- Huisvestingskosten
- Marketingkosten

4.1 Personeelskosten

In theorie klinkt een werkweek van 40 uur prachtig. Maar in de praktijk werkt een fulltimer nooit 40 uur. Hij is in de meest gunstige situatie wel 40 uur aanwezig op het werk. Van de 40 uur wordt een percentage opgeslokt door zaken als een sociaal praatje, kop koffie halen en files. Ook wordt tijd verloren doordat er geen werk is. Hier schiet de planning te kort. Daarom is het zaak zeer efficiënt om te gaan met personeelsuren. Waar en wanneer is nu personeel echt nodig en waar kunnen we ict inzetten om standaard procedures af te handelen?

Ik zal nu starten met 2 herkenbare situaties die overigens ook breder getrokken kunnen worden. Vervolgens stap ik over op een klein stukje internet geschiedenis. Tot slot koppel ik de herkenbare situaties aan de internet kennis, waarbij de puzzelstukjes in een vallen.

Situatie 1

Een consument wil een cd kopen. De klant vindt de cd in de winkel, rekent af en verlaat de winkel. Zo simpel ligt het echter niet. Wat gebeurt er nu precies wel?

1. Klant komt winkel binnen.
2. Klant zoekt in winkel naar product.

3. Klant vindt het product en besluit deze te kopen.
4. Klant gaat naar de kassa en staat eventueel in de rij.
5. Klant wordt geholpen.
6. De cd wordt bij het hoesje gezocht.
7. Klant wordt verzocht te betalen.
8. Klant rekent af.
9. De klant verlaat het pand met de gewenste cd.

Bij punt 1 t/m 3 en punt 9 kost het alleen de klant tijd. Ik ga er namelijk vanuit dat het zoeken en de besluitvorming geen effect heeft op anderen, dus ik verwaarloos ook de tijd die men eventueel wacht om ergens bij te kunnen waar anderen in de weg staan. Bij punt 4 is er een soort leegloop van tijd voor zover de klant moet wachten. Bij punt 5 t/m 8 wordt de tijd van zowel de klant als personeel van de winkel in beslag genomen. Deze punten wil ik extra uitlichten.

Personeelskant

Punt 5 - Dit is het punt waar het eerste contact plaatsvindt. Bij vriendelijk personeel zal de vraag gesteld worden: Kan ik u helpen?

Punt 6 - De klant zal het hoesje geven waarna de verkoper de cd op zal zoeken. Het gebeurt zelden tot nooit dat de cd direct gevonden wordt. Hier gaat altijd enkele seconden overheen. Schatting punt 5 + 6 = 20 seconden

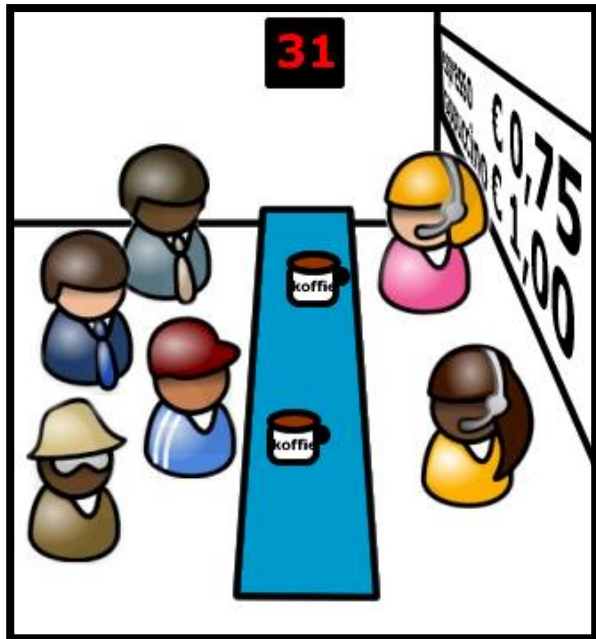
Punt 7 - Nadat alles compleet is zal de verkoper vragen hoe de klant wil betalen.

Punt 8 - Pinnen kost totaal zo'n 25 seconden. Contant betalen zal zo'n 30 seconden in beslag nemen. Na de voltooide betaling wordt de cd ingepakt en aan de klant meegegeven.

Totaal kost dit minstens 1 minuut en dan ga ik er niet vanuit dat de cd bijvoorbeeld een cadeautje is of dat er andere storende elementen plaatsvinden zoals bijvoorbeeld een telefoon die afgaat of een vraag die tussendoor komt. Dat betekent dat 1 personeelslid maximaal 50 klanten per uur kan helpen.

Per 1 januari 2010 ligt het minimum bruto loon voor een 23-jarige per dag op € 64,97. Omgerekend per uur is dat € 8,12. Hier komen dan nog wat werkgevers- en administratiekosten bij. Ik rond het bedrag af naar € 10. Dat betekent een handeling (uitgaande van 50 stuks per uur) de kosten neerkomen op € 0,20. Bij de eerdere berekeningen ben ik constant van kosten uitgegaan incl btw. Bij de handelingskosten moet dus ook nog btw gerekend worden. Daarom komen de kosten uit op **€ 0,24**. De handelingskosten door het personeel zal bij een kop koffie niet veel anders zijn.

Er zit een grote keerzijde aan de aanname van € 0,24 handelingskosten. Een personeelslid zal in 8 uur tijd nooit 400 (8uur x 50 handelingen per uur) handelingen uitvoeren. Deze persoon moet wel eens naar de wc, heeft z'n vriendin aan de telefoon, doet wat verkeerd wat hersteld moet worden. Mensen zijn nu eenmaal niet perfect en daarmee geen computers waarvan je vrijwel precies weet hoelang ze over een bepaald proces doen. Computers zijn beheersbaar. Daarmee concludeer ik dat personeel per definitie nooit efficiënt zal werken. Toch wil ik een prijs koppelen aan het niet-efficiënte gedrag van mensen. Als personeel 60% van de tijd wel de volledige productie zou draaien, kom je gemiddeld op 30 stuks per uur. De handelingskosten zouden dan stijgen naar € 0,39 (incl btw).



Figuur 3. Voorbeeld van koffiezaak als bij de bakker. Een 'rommeltje' van mensen waarbij geen overzicht is en de situatie kan leiden tot irritatie bij iedereen.

Klantkant

Laat ik nu eens kijken wat de klant voor tijd kwijt is. Ik ga ervan uit dat de klant nut haalt uit het halen van de cd. Stel dat de klant direct de cd vindt en zelfs het geld gepast heeft. Dan zal de klant alsnog in de rij moeten gaan staan, moeten wachten op de cd en op het moment dat de betaling afgehandeld is om de cd mee te mogen nemen. Grofweg zal de klant minstens 2 minuten binnen in de winkel zijn voordat hij kan vertrekken.

Naast de tijd die de klant kwijt is om het product in de winkel te halen, is hij ook tijd kwijt aan het heen en weer reizen vanaf thuis. Een belangrijker punt zijn de restricties. Hiermee bedoel ik de openingstijden van de winkel. De klant heeft niet de keuze om 24 per dag, 7 dagen in de week de cd te halen. Uitgaande van iemand die 40 uur per week werkt is het een probleem om overdag een cd te halen. Gelukkig is er vaak wekelijks een koopavond en zijn de winkels in ieder geval op zaterdag open. Gemakkelijker wordt het er in ieder geval niet op.

Situatie 2

In de 2^e situatie zit net een nuance verschil. In dit geval wordt het product door de verkoper gepakt, verpakt en aan de koper overhandigd. Een goed voorbeeld hiervan is de bakker:

1. Klant komt winkel binnen.
2. Klant wacht op z'n beurt.
3. Klant geeft de bestelling door.
4. Klant wacht totdat alles compleet is.
5. Klant wordt verzocht te betalen.
6. Klant rekent af.
7. De klant verlaat het pand.

Het grote verschil met situatie 1 is dat de consument volledig afhankelijk is van de verkoper. Hoe sneller deze persoon is, des te eerder de klant weer buiten staat. Bovendien is er vaak geen sprake van een wachtrij. Degene met de meest grote mond wordt als eerste geholpen, tenzij de mensen sociaal zijn of dat er met een volgnummer gewerkt wordt. Zeker wanneer het druk is en niet met nummertjes gewerkt wordt, kan dit tot flinke irritatie leiden.

Aan de personeelskant maakt het personeel alles klaar waar de klant omvraagt. Dat kan dus een brood snijden zijn, maar ook gebak pakken. Het personeel vliegt van links naar rechts in een bakker. Het is totaal niet efficiënt dat 2 verschillende verkopers na elkaar een brood snijden en vervolgens na elkaar met de verschillende klanten afrekenen.

Waar zijn voor beide situaties verbeteringen in samenwerking met internet in te maken? Om deze vraag te beantwoorden is bredere kennis over internet nodig.

4.1.1 Internet van pas geboren tot volwassen

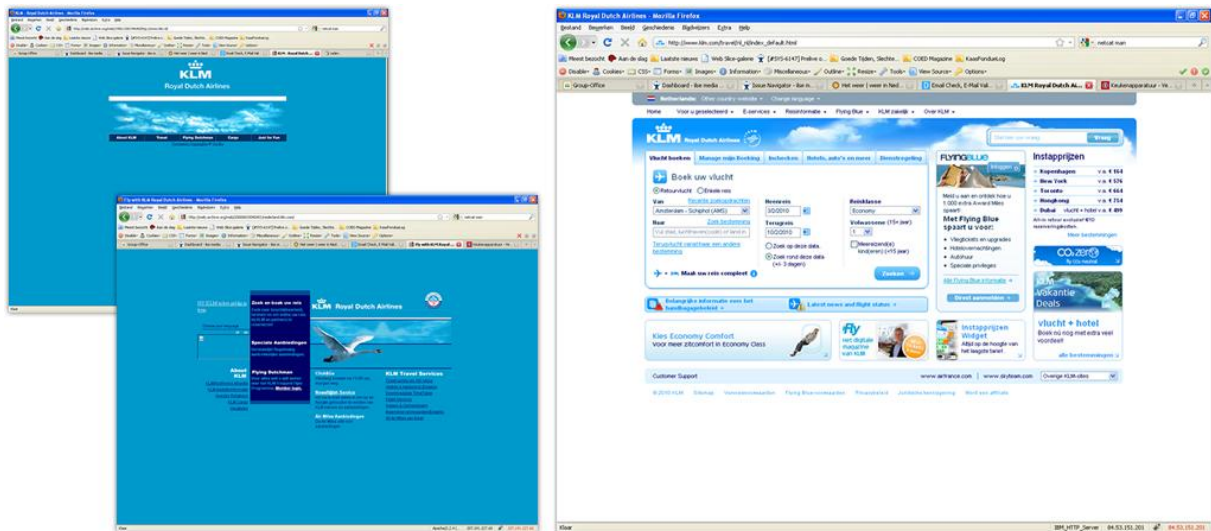
Internet is van de dag niet meer weg te denken ondanks dat het nog zo jong is. Mensen zetten hun pc's aan en verwachten direct hun mail binnen te krijgen, maar hebben geen flauw idee wat er zich op de achtergrond afspeelt. Het woord internet is een afkorting van internetworking, wat weer een samenvoegsel is van 2 woorden:

- Inter: Dit is het Latijnse woorden voor tussen (in de zin van onderling verbonden)
- Networking: een aantal aan elkaar gekoppelde computers/het koppelen van computers aan elkaar

Het gaat hier om een verbinding tussen verschillende netwerken. Doordat verschillende netwerken aan elkaar gekoppeld worden, wordt het geheel 1 groot netwerk. Die kleinere deel netwerken bestaan altijd nog steeds. Grofweg zou je kunnen zeggen dat dit de verschillende providers zijn, die hun netwerken via knooppunten aan elkaar koppelen.

Naast het feit dat in zo'n 15 jaar iedereen op het internet aangesloten is, is er ook nogal wat op het internet zelf gewijzigd. De websites van vroeger (eind jaren 90) waren niet meer dan een stuk tekst met af en toe een foto. De code waarin de pagina's ontworpen werden was HTML. Dit is statisch, dus dat is altijd hetzelfde. Door behoefte aan meer dynamiek zijn verschillende programmeertalen in de loop van de tijd ontstaan. De bekendste voorbeelden hiervan zijn ASP opgevolgd door .NET (dot net) van Microsoft en op het opensource vlak PHP. Met deze talen kan voor iedereen andere content getoond worden, doordat databases aanspreekbaar zijn. Naast de interactie zijn er ook verschillende zaken op grafisch gebied enorm verbeterd. HTML begon met tabellen en framesets. Sinds 2000 is het mogelijk gebruik te maken van stylesheets. De (tekst) informatie is hiermee los gekomen van het grafische gedeelte, waardoor er geen restricties meer zijn aan hoe een pagina er precies uit moet komen te zien.

Hieronder is de eerste site van klm.nl uit 1996 te zien (links boven). Hier is alleen wat informatie over klm te vinden. In het plaatje eronder (links onder) wordt over mogelijkheden gesproken om een reis te boeken. Deze site is uit 1999. Rechts is de huidige website van klm.nl te vinden: Grafisch zeer goed uitgedacht en de mogelijkheid om vanaf de eerste pagina al tickets te checken.



Figuur 4. Linksboven de site van klm.nl uit 1996, linkeronder uit 1999, rechts uit 2010.

Bij webshops hoort net als de gewone winkel om de hoek een betalingsstelsel. De banken zijn afgelopen jaren behoorlijk vooruitstrevend geweest door internetbankieren enorm te stimuleren met als eigen belang de kosten flink te reduceren. En dat is ze goed gelukt. Acceptgiro's worden met de dag minder populair (Essers, 2010) en zelfs ouderen zien het nut en gemak in van internetbankieren. Maar naast het internet bankieren hebben banken ook een geheel nieuwe manier van betalen ontworpen: iDEAL. iDEAL ligt in het directe verlengde van internetbankieren en wordt on-the-fly uitgevoerd. Een van de vereisten van het iDEAL stelsel was dat het ook goedkoper moest zijn dan de eerder gebruikte betaalmethoden. De kosten voor een betaling liggen inmiddels ruim onder de euro.

4.1.2 Koppeling koffie met internet

Het klinkt een beetje vreemd om een koppeling tussen koffie en internet te maken, maar toch is het mogelijk. De vraag die ik eerder stelde is waar we menselijk handelen nu echt nodig hebben en waar we zaken door computers kunnen laten afhandelen. Zoals gezegd wordt er totaal niet efficiënt met de tijd om gegaan in winkels. Dat vertaalt zich voornamelijk op de volgende 3 momenten:

1. De klant moet zijn keuze maken over welke producten hij precies wil hebben.
2. De klant moet wachten totdat het personeel de bestelling in orde heeft gemaakt.
3. De betaling van het product.

Als ik dit vertaal naar een webshop, wordt het al vele malen efficiënter. De klant kan op de webshop uren kijken wat hij wil. Hij kan hier over twijfelen, en nog eens vergelijken zonder dat ook maar iemand hier last van heeft. Punt 1 heb ik hier mee te pakken. Bovendien kan de klant dit ook 24 uur per dag, 7 dagen in de week. Het is aan de klant om te beslissen wanneer het ideale moment voor hem is om het product uit te zoeken.

Hier kan overigens wel een kanttekening bij geplaatst worden. Steeds wordt er gesproken over een koffiezaak en is het dan logisch dat iemand nu een kopje koffie koopt voor over 2 weken? Nee, dat is niet logisch. Die persoon is ook niet de doelgroep. Onder de doelgroep vallen mensen die op vaste tijdstippen naar hun werk reizen en op dat moment willen genieten van kwaliteitskoffie. Die

personen weten wel dat ze over 2 weken weer langs Coffeedot lopen en dan snel hun koffie op willen halen.

Zodra de klant op de website heeft besloten welke koffie hij wil, komt normaal gesproken het levermoment. Hier kom ik zo direct op terug. Tot slot vindt dan de betaling plaats. Deze betaling kan inmiddels ook heel goed via internet plaatsvinden. De technieken zijn inmiddels zo betrouwbaar geworden, dat de banken al niet meer zonder kunnen. Waarom zouden we dan niet een kop koffie kunnen afrekenen?

De kosten om een betaling via internet te maken liggen zo rond de € 0,60 (Buckaroo.nl, 2007). Als je 1 kopje koffie af wilt rekenen waarvoor € 0,75 gerekend wordt, worden de kosten bijna verdubbeld. Dat is niet logisch. Wat wel mogelijk is, is dat mensen enkele kopjes koffie afrekenen met kosten per bestelling van € 1,00. Hoe zou dit er dan in de praktijk uit gaan zien?

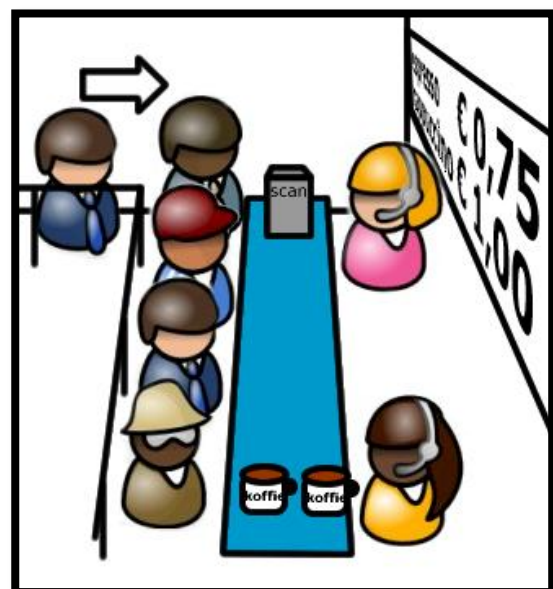
4.1.3 De Website

Het internet is inmiddels volwassen en veilig genoeg dat menselijke tussenkomst niet meer nodig is om de klant te laten betalen. En hier gaan we gebruik van maken. De klant moet volledig met het simpele systeem 1 worden zodat hij besluit wat hij wil en wanneer hij het product verwacht. Het systeem verwacht van de klant de volgende stappen:

1. Eenmalige registratie
2. De klant logt in en spreekt zijn voorkeur voor de soort koffie uit.
3. De klant geeft aan op welke data hij zijn koffie komt halen.
4. Tot slot betaalt hij de koppen koffie + € 1,00 afhandelingskosten. Indien hij 10 koppen koffie bestelt (2 werkweken), komt hij totaal uit op € 8,00.

De eerste keer dat de klant zijn koffie komt halen krijgt hij een tag waarmee hij zich kan identificeren. Zodra de klant dan zijn bestelde koffie komt halen, pakt hij zijn tag. Deze 'blijft' hij tegen een scanner. Vervolgens loopt hij door naar de afhaalbalie. In de tijd dat hij heeft 'geblijft', zijn tag heeft opgeruimd en weer opkijkt naar de dame van de koffiezaak, is zijn kop koffie klaargemaakt en kan de klant direct met zijn koffie door naar bijvoorbeeld de trein. Hiermee is punt 2 van inefficiënte momenten beantwoord.

2 Dagen voordat het tegood van de klant 'op' is, gaat er automatisch een mailtje de deur uit richting de klant met de vraag of hij wil bijbetalen voor nogmaals 2 weken. Dit moet zo simpel zijn dat met 1 druk op de knop dit bevestigd is en er direct betaald kan worden. Het is ook mogelijk om de bestelling aan te passen. Het kan natuurlijk zo zijn dat de klant overtuigd is van het concept en voor 4 weken wil bestellen om wat afhandelingskosten te besparen of dat hij een week op vakantie is en juist minder wil bestellen.



Figuur 5 Voorbeeld van koffiezaak waar structuur is. Er is een duidelijke wachtrij waarbij iedereen begint bij de scan om te eindigen met de kop koffie.

Op dit moment wordt steeds gekeken naar efficiëntie. Dat was ook het uitgangspunt, maar het betalen via internet heeft ook nog een geheel andere zeer positieve bijwerking. Er zal namelijk weinig tot geen geld in de koffiezaak aanwezig zijn. Een overval zal er niet plaatsvinden, omdat er eigenlijk alleen maar koffiebonen zijn. Maar ook diefstal van personeel wordt op het gebied van geld erg moeilijk. En als er geen geld is, kun je het ook niet kwijt raken. Later in deze scriptie zal er nog wel geld aan te pas komen, maar voor dit moment zijn er dus veel voordelen om totaal geen geld te hebben.

4.1.4 Technische achtergrond en internetkosten

Dat de website er van deze tijd uitziet en zeer gebruiksvriendelijk is zijn vereisten. Maar wat gebeurt er nu precies op de achtergrond waar de bezoeker geen weet van heeft en wel nodig is om het gehele kassasysteem over te nemen?

Bij een internet service provider (isp) wordt een server geplaatst waarop de centrale website wordt gehost. Elke bezoeker van de website maakt contact met deze server. Op dezelfde server wordt een database aangemaakt, waarin enkele tabellen worden aangemaakt:

1. Klantentabel: de naw + overige gegevens worden hierin geplaatst.
2. Productentabel: De mogelijke producten die besteld en betaald kunnen worden. Deze is overigens ook makkelijk uit te breiden.
3. Saldotabel: Hierin wordt een saldo aan een klant gekoppeld.
4. Reserveringstabel: Dit is feitelijk een agenda waarin de bestellingen van de klanten opgeslagen worden.
5. Mutatietabel: Hier worden geldmutaties in bijgehouden. Als mensen of betalen of koffie ophalen wordt hier een mutatie van gemaakt.

De koffiezaak heeft een breedbandverbinding ter beschikking die controleert of de klant nog voldoende saldo heeft en wat de reservering voor die dag is. Deze data wordt constant geüpdate op de server. Doordat de koffiezaak terplekke controleert is altijd de laatste data ter beschikking. Hier is dan ook direct een zwak punt in het kassasysteem. Als de internet verbinding eruit ligt is de data niet beschikbaar.

Hier zijn oplossingen voor. De simpelste oplossing is om updates direct ook naar de koffiezaak te sturen. Bij het offline zijn van de internetverbinding is de laatste info wel bekend en kunnen updates in een queue geplaatst worden. Zodra de verbinding weer terug is, worden de updates doorgevoerd worden. Die updates worden veroorzaakt doordat mensen hun bestelde kopje opgehaald hebben, maar ook vanaf de andere kant wanneer klanten hun account updaten. Hoe dan ook blijft er een risico.

Het systeem lijkt misschien wat ingewikkeld, maar is niet meer dan een basissysteem. De daadwerkelijke betaling gebeurt via een 3^e partij die hierin gespecialiseerd is. Het totale systeem hoeft niet meer dan € 5000 eenmalig te kosten (dit is een inschatting op basis van ervaring met websites bouwen). Maandelijks komen er nog wel wat kosten voor de internetverbinding en de server bij de isp (ASHosting.nl). Deze komen neer op € 200 ex btw per maand → € 238 inclusief btw.

Doordat ik uitga van € 1,00 afhandelingskosten wordt er per afhandeling € 0,40 winst gemaakt. Deze winst moet de kosten dekken voor de maandelijkse internetkosten en afschrijving op de website. Bij

500 kopjes koffie per dag en 10 kopjes koffie per internetbestelling, zijn maandelijks 1085 internetbestellingen. Dit komt neer op € 434. In de loop van de tijd als mensen vertrouwen hebben in het systeem zullen de internetbestellingen afnemen en de bedragen die men stort hoger worden. Tegelijkertijd zullen meerdere mensen gebruik maken van het systeem waardoor de maandelijke kosten toch betaald kunnen worden. Ik ga ervan uit dat het eenmalige bedrag afgeschreven wordt in de 3 jaar. Door de afhandelingskosten te verrekenen met de internetkosten, zijn hier geen kosten om rekening mee te houden.

4.2 Productiekosten/Afschrijving productiemachines

Om een kop koffie te kunnen produceren zijn machines nodig. Wat belangrijk is is de kwaliteit van de koffie en de snelheid van de apparatuur. Er is een breed scala aan apparatuur te verkrijgen. Bij Douwe Egberts heb ik een offerte aangevraagd. Hieruit zijn 3 machines gekomen elk met verschillende specificaties. Het onderhoud is inbegrepen:

Mogelijkheid 1

- Machine: Gallery 210
- 130 koppen per uur
- Geen verse bonen mogelijkheid!
- Koffie, espresso, cappuccino, wiener melange, chocolade en heet water.
- € 104,96 incl btw per maand op basis van een 5 jarig contract inclusief onderhoud.

Mogelijkheid 2

- Machine: Espresso 210
- 90 koppen per uur
- Wel verse bonen!
- Koffie, espresso, cappuccino, wiener melange, chocolade en heet water.
- € 117,81 incl btw per maand op basis van een 5 jarig contract inclusief onderhoud.

Mogelijkheid 3

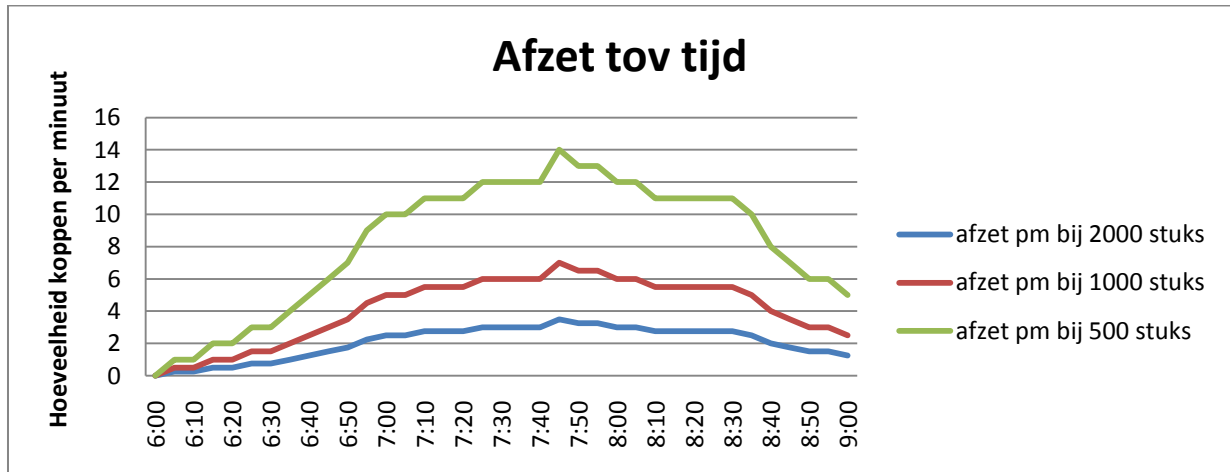
- Machine: Egro 90
- 300 koppen per uur
- Wel verse bonen!
- Koffie, espresso, cappuccino, heet water
- Registratie van aantal kopjes
- € 201,11 incl btw per maand op basis van een 5 jarig contract inclusief onderhoud.

Naast de verschillende apparaat mogelijkheden wil ik uitgaan van 3 scenario's:

- 500 koppen koffie per werkdag
- 1000 koppen koffie per werkdag
- 2000 koppen koffie per werkdag

De aanvraag voor koffie zal niet elk moment van de dag hetzelfde zijn. Daarom doe ik nog wat veronderstellingen:

- 50% van het totale aantal wordt geserveerd in de topdrukte tijdens de spits die loopt van 7:00 tot 8:30 uur.
- Het verloop verschilt en heeft ook binnen de topdrukte een absolute top. Het verloop ziet er als volgt uit:



De 3 scenario's ga ik nu vergelijken met de 3 mogelijkheden tot aanschaf van apparatuur. Uiteraard moet ik niet uitgangspunt 3 vergeten waarin wordt beloofd een kop koffie binnen 30 seconden te serveren.

Scenario 1:

Mogelijkheid 1 valt direct voor alle scenario's af. We kunnen ons namelijk juist distantiëren door de beste kwaliteit te bieden voor een zeer goedkope prijs.

Mogelijkheid 2 biedt maximaal 90 koppen koffie per uur (1,5 per minuut) aan. Dit is in principe veel te weinig. We hebben namelijk hier een piek van 4 per minuut. Maar juist door meerdere machines te huren zijn we ook niet afhankelijk van 1 apparaat. We hebben minstens 3 machines nodig, wat overeenkomt met: $3 \times € 99 = € 297$ ex btw $\rightarrow € 353,43$

Per maand zijn er gemiddeld 21,7 werkdagen. Dat betekent dat er $21,7 * 500$ koppen koffie verkocht worden. Totaal: 10850.

Per kop koffie betekent dit € 0,033. Stroom en watergebruik had ik al eerder bij de integrale kostprijs berekend, dus de kosten blijven hierbij.

Mogelijkheid 3 biedt maximaal 5 kopjes per minuut. Dit zou dus voldoende zijn om de gehele stroom met 1 apparaat af te kunnen. Het risico wordt echter wel vrij groot om afhankelijk te zijn van 1 apparaat, aangezien 50% van de omzet wordt behaald in 90 minuten.

De kosten per kop koffie worden: $1 \times € 169 * 1,19 / (500 \times 21,7) = € 0,019$

Maar wel met een hele grote kanttekening vanwege het risico.

Scenario 2:

In het geval van scenario 2 moeten we 7 koppen koffie per minuut kunnen schenken. Dat betekent 5 machines 2. Dat lukt nog net aan, want we zitten wel met beperkte ruimte. Dit brengt de volgende kostprijs met zich mee: $5 \times \text{€ } 99 * 1,19 / (1000 \times 21,7) = \text{€ } 0,027$.

Voor de duurde machine variant betekent dit 2 machines. We kunnen ook nog flink doorgroeien tot 10 kopjes per minuut. Kostprijs: $2 \times \text{€ } 169 * 1,19 / (1000 \times 21,7) = \text{€ } 0,019$

Scenario 3:

Machine 2 valt in dit geval af. We zouden namelijk 10 machines nodig hebben en hier is geen ruimte voor. Daarom komt alleen 3x machine 3 in aanmerking. Hiermee wordt echter ook wel het maximum bereikt wederom vanwege de ruimte (in de zin van vierkante meters).

De kostprijs wordt: $3 \times \text{€ } 169 * 1,19 / (2000 \times 21,7) = \text{€ } 0,014$

4.3 Huisvestingskosten

De huisvesting is een zeer belangrijke succesfactor, dan wel de belangrijkste factor van het concept. Je kunt nog zulke goede koffie aanbieden, maar als de zaak niet op een plek zit waar voldoende traffic is zal het plan niet overleven.

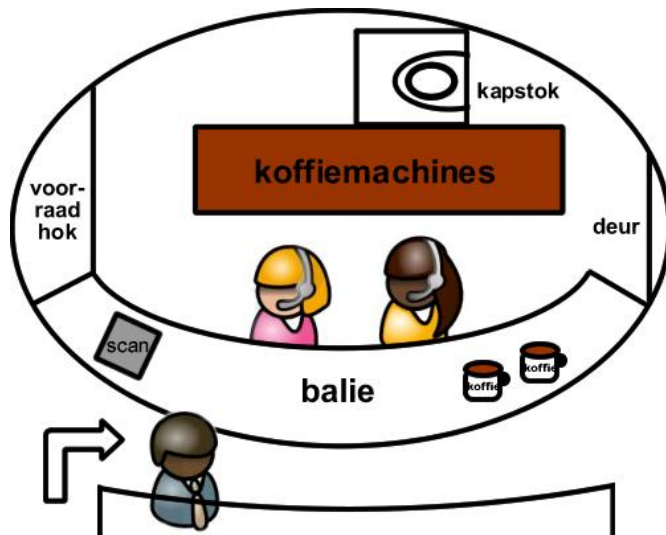
Binnen de economische wetenschap zijn verschillende locatietheorieën van toepassing. Elke theorie heeft z'n eigen kijk hoe bedrijven bepalen waar zij zich vestigen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen:

- Vervoerskosten
- Concurrentie
- Klandizie

Voor de vervoerskosten maakt het geen verschil of Coffeedot voor een NS station wordt gebouwd of 100 meter verder. De concurrentie is ook van ondergeschikt belang. De klandizie is enige factor die belangrijk is.

Locaties waar veel mensen lopen zijn prijzig, maar dat hebben we nu eenmaal nodig. Tegelijkertijd is het niet gemakkelijk om de kosten te verdelen over de hoeveelheid kopjes koffie. In beginsel ben ik er wel vanuit gegaan dat er alleen koffie verkocht wordt, maar een kopje thee verkopen zal niet meer dan vanzelfsprekend zijn. En dan komen we dus in 1 keer met een dilemma. Want hoe moet het dan nu verdeeld worden? Voor dit moment wil ik het duidelijk houden en uitgaan van een bepaalde hoeveelheid kopjes koffie. Hoeveel ruimte is er nu precies nodig voor een koffiezaak die alleen 'take-away' koffie aanbiedt? De volgende ruimtes zijn hiervoor nodig:

- Ruimte voor koffiemachines: $1,5 \text{ m}^2$
- Ruimte voor opslag (ook onder de koffiemachines): 2 m^2
- Loopruimte achter de balie waar medewerkers elkaar niet in de weg lopen: 4 m^2
- Rustruimte inclusief toilet en kapstop: 3 m^2
- Balie: 2 m^2



Figuur 6 Oppervlakte koffiezaak van boven af bekeken.

Totaal moet 15 m² meer dan voldoende zijn. Ter vergelijking: Een oliebollenkraam is gemiddeld zo'n 7,5 bij 3 meter. En dan wordt voornamelijk de lengte gebruikt om alle producten te tonen. In ons geval is dat niet nodig en moeten we met 12-15 m² goed uit kunnen komen. De prijs per vierkante meter is afhankelijk van de locatie. In de makelaardij branche wordt gesproken over zogenaamde A, B en C locaties (Bolt, 2003), <http://static.realworks.nl/cms/30068/Bolt.pdf>:

- A1: gebieden of winkelstraten met de hoogste bezoekersaantallen, uitgedrukt in een index lopend van 100 (= drukste punt gemeten over de volle breedte van de straat) tot 75. Kenmerkend is een voetgangersdomein omzoomd met een zeer hoge concentratie winkelareaal en de aanwezigheid van grootschalige landelijk bekende publiekstrekkingen. Modezaken, schoenen- en lederwarenzaken en warenhuizen leggen hier beslag op meer dan 75% van de winkelvloeroppervlakte. Er is weinig leegstand (2-4%).
- A2: gebieden of winkelstraten met een drukte-index van 50 tot 75. Modezaken, schoenen- en lederwarenzaken zijn met 55% van de winkelvloeroppervlakte nog steeds dominant aanwezig. Landelijk en regionaal opererende filiaal- en franchisebedrijven manifesteren zich hier nadrukkelijk. De leegstand is redelijk (5-7%).
- B1: gebieden of winkelstraten met een drukte-index van 25 tot 50. De filiaal- en franchisebedrijven domineren hier niet meer het beeld. Driekwart van de winkels is hier in handen van zelfstandige ondernemers. De branches textiel en schoeisel nemen 40% van de winkelruimte in. Horeca, dienstverlening en baliefuncties worden ook aangetroffen.
- B2: gebieden of winkelstraten met een drukte-index van 10 tot 25. Het gaat vaak om straten met veel autoverkeer (of in autoluwe gebieden om de niet-succesvolle doorsteken en pleinen). Grote discount-schoenezaken, sportzaken en supermarkten, alsmede niet-detailhandelsvoorzieningen worden hier geregeld aangetroffen. De wonenbranche is hier met 25-30% het meest dominant aanwezig; 80% van de winkels is in handen van zelfstandige ondernemers.
- C: gebieden of winkelstraten met een drukte-index van 5 tot 10. Deze locaties worden gekenmerkt door functiemenging, niet-aaneengesloten winkels, branches met een lage draagkrachthuurlaag (wonen, dhz, antiek, tweedehands), veel marginaal functionerende winkels, een hoge mutatiegraad en hoge leegstand (25%).

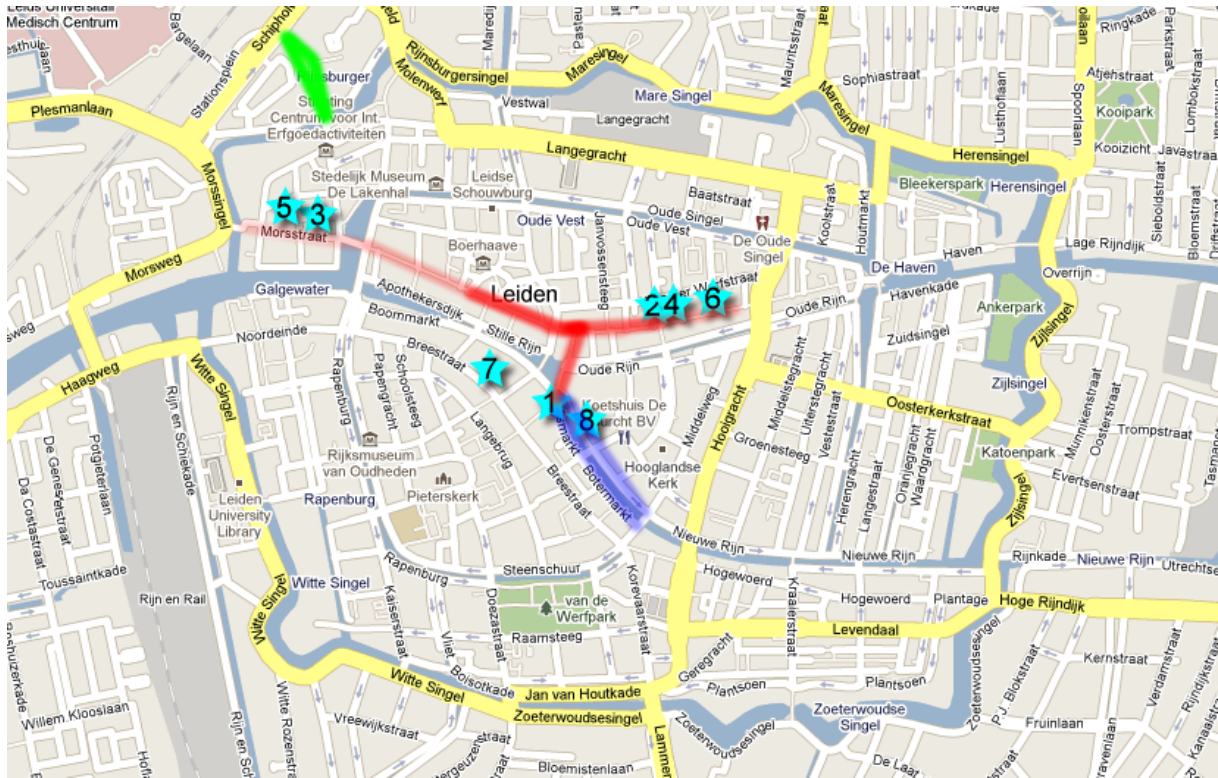
Aannemelijk is dat alleen een A1 locatie in aanmerking komt voor Coffeedot. We hebben namelijk veel voorbijgangers nodig zoals dat in uitgangspunt 3 besproken is. Maar hier kan toch wel wat discussie over ontstaan. Valt een kiosk voor Leiden Centraal nu wel of niet onder A1? Uiteraard lopen er veel mensen van en naar het centraal station, maar dat is voornamelijk tijdens de spits 's ochtend en de spits 's avonds. Dat betekent niet dat er overdag geen mensen te vinden zijn, maar wel dat het aanzienlijk lagere getallen zullen zijn. Als je naar de Haarlemmerstraat in Leiden (de winkelstraat van Leiden, vergelijkbaar met de Kalverstraat van Amsterdam) kijkt is dit de A1 locatie van Leiden. De Haarlemmerstraat voldoet prima aan de eisen van een A1 locatie: Zeer hoge concentratie winkelareaal, grootschalige landelijke bekende publiekstrekkingen (veelal mode, schoenen en lederwarenzaken) en zeer weinig leegstand. Verder heeft de Haarlemmerstraat gemiddeld gezien over de dag de hoogste bezoekersaantallen voor Leidse begrippen.

Kijken we naar de koffiekiosk op het station, dan geldt niet de hoge concentratie winkelareaal. Er zitten enkele landelijke bekende publiekstrekkingen, maar niet op het mode gebied. Er is wel sprake van weinig leegstand. Op bepaalde momenten zijn de bezoekersaantallen zeer hoog. Ik kan concluderen dat de genoemde definitie niet opgaat voor NS stations, maar in het geval van een koffiezaak is het absoluut een A1 locatie. In termen van vastgoed locatie, noem ik het gemakshalve een A1.5 locatie. Uiteindelijk zijn slechts de kosten van een dergelijke locatie van belang. Maar dat is dan ook nog niet zo makkelijk, aangezien er geen kant-en-klare cijfers zijn. Daarom wordt het een schatting.

Gemiddeld gezien wordt een locatie duurder per vierkante meter als de oppervlakte totaal minder wordt. Een groter pand is in verhouding dus per vierkante meter goedkoper. Op dit moment staan in Leiden te huur (bron funda.nl):

adres	m ²	totaalprijs	prijs/m2/jr	maandprijs	locatie	nr op kaart
kapelstraat 1	30	€ 25.980,00	€ 866,00	€ 2.165,00	A1	1
haarlemmerstraat 186	75	€ 45.000,00	€ 600,00	€ 3.750,00	A1	2
morsstraat 28	45	€ 23.985,00	€ 533,00	€ 1.998,75	A2	3
haarlemmerstraat 190	60	€ 28.020,00	€ 467,00	€ 2.335,00	A1	4
morsstraat 52	40	€ 18.000,00	€ 450,00	€ 1.500,00	A2	5
haarlemmerstraat 222-226	85	€ 35.020,00	€ 412,00	€ 2.918,33	A2	6
breestraat 77	85	€ 32.470,00	€ 382,00	€ 2.705,83	B1	7
nieuwe rij 17	100	€ 35.400,00	€ 354,00	€ 2.950,00	A2	8

Voor de duidelijkheid heb ik een kaartje gemaakt waarop de adressen te vinden zijn. De rode arcering is "het" winkelgebied van Leiden. Waar rood het meest intens is, is het drukste gedeelte. De blauwe arcering is minder druk winkelgebied, maar heeft wel de markt op zaterdag. Het groene gedeelte is de aanlooproute naar het station.



Figuur 7 Leiden Centrum

De soort locatie is mijn eigen oordeel, om aan te geven op welk soort locatie het pand zich bevindt. Er is niet echt een duidelijk pijl op te trekken. Haarlemmerstraat 186 en 190 liggen vrijwel naast elkaar en liggen in prijs toch zo'n 25% uit elkaar. Bovendien heeft 186 ook nog eens 15 m² extra, waardoor logischerwijs de prijs per m² goedkoper zou moeten zijn. Nu ken ik niet de staat van het pand, dus hier zal ongetwijfeld verschil in kwaliteit in zitten. Het kan goed zijn dat er in het duurdere pand totaal geen investeringen meer gedaan hoeven worden en dat op die manier een hogere huurprijs verantwoord is. Kapelstraat 1 laat ik buiten beschouwing, aangezien het pand net aan A1 locatie is en wat mij betreft niet representatief is. De prijs zou neerkomen tussen de € 467 en € 600 per vierkante meter per jaar. Als ik uitga van € 600 en 15 m² kom je uit op een maandprijs van € 750. Dit is teruggerekend naar 1 kopje koffie op basis van 10850 stuks per maand € 0,07. Indien een stijging plaats vindt van 500 kopjes naar 2000 kopjes per dag zakt de prijs naar € 0,017.

4.4 Marketingkosten

Marketingkosten zijn de enige kosten die niet noodzakelijk zijn om een kop koffie te kunnen schenken, maar zijn tegelijkertijd wel noodzakelijk om de verkoop te stimuleren. Doordat we er juist voor kiezen op een dure locatie te gaan zitten is dat al de marketing. De aankleding van de locatie wordt op zo'n creatieve manier gedaan, dat het hoe dan ook aandacht van mensen trekt. Met ludieke acties in de beginperiode (gratis proeven), zal het product door de locatie en de prijsstelling verkocht gaan worden. Met wat geluk zal de pers schrijven over het nieuwe concept en discussies uitlokken waarom de huidige spelers een stuk duurder zijn.

De website is essentieel in het concept. Hierop zal zeer duidelijke profilering moeten komen. Ook het uiterlijk van de zaak zal goed in de profiel moeten passen zodat het een eenduidig concept is. Er moet wel ruimte zijn om acties te kunnen houden. Die acties zullen zich dan direct vertalen in

kortingen op producten voor bestaande klanten of in een gratis probeer kopje koffie voor nieuwe klanten.

Indien het concept een succes is, zouden de producten ook uitgebreid kunnen worden. Ik denk dan aan een croissantje of koffiebroodje. Doordat de vaste klanten toch al bekend zijn met het systeem is het een kleine moeite om deze mee te bestellen tijdens de bestelling op internet.

4.5 Overige kosten

Er zullen altijd kosten blijven die nu over het hoofd gezien worden. De grote vaste kosten zijn nu echter wel gedekt. De kosten waaraan ik bijvoorbeeld denk zijn:

- Schoonmaakkosten
- Afvalbak voor de kiosk
- Kosten voor kleding van het personeel
- Wc-gebruik personeel

Maar ook waste zal er zijn. Een bestelling die verkeerd gaat en niet verkocht kan worden of iemand laat eens een kopje koffie vallen.

5 Total Cost of Ownership

In hoofdstuk 3 ben ik uitgegaan van wat nu precies 1 kopje koffie kost. In dit hoofdstuk wil ik niet gedetailleerd ingaan op 1 kopje koffie, maar berekenen wat 1000 kopjes koffie per dag op jaarbasis kosten en wat 2000 kopjes koffie per dag op jaarbasis kosten. Total Cost of Ownership (TCO) levert hier de juiste antwoorden. Juist omdat TCO niet alleen naar de beginaankoop kijkt wordt TCO vaak gebruikt in de ict branche. Bij de TCO methode wordt naast de directe kosten ook naar de indirecte kosten gekeken. Ik licht dit toe met een voorbeeld.

Wat kost een zakelijke pc voor een werknemer?

Het antwoord is simpel. Bekijk dell.nl en prijzen van € 400 tot enkele duizenden euro's zijn zo gevonden. TCO kijkt verder dan alleen het initiele aankoopbedrag. De kosten worden verhoogd door de volgende zaken:

- Uitzoekwerk welke pc geschikt is
- Vervoerskosten
- Installatie
- Software
- Onderhoud
- Beheer
- Printerkosten (afschrijving + papier)
- Netwerk (+ beheer)
- Verwijderen van de pc bij vervanging

Daar waar eerder € 400 werd genoemd wordt nu gesproken over enkele duizenden euro's per jaar. Datzelfde geldt voor koffie. Het zijn niet alleen de koffiebonen. Het is ook personeel, maar ook de kosten voor het opleiden van personeel. In hoofdstuk 3 zijn al verschillende zaken de revue gepasseerd. Daarom kan ik in dit hoofdstuk de verschillende onderdelen sneller benoemen.

		1000 stuks per dag	2000 stuks per dag
basis	huur pand	€ 9.000,00	€ 9.000,00
	gas/water/licht*	€ 500,00	€ 900,00
	schoonmaak	zie personeelskosten	zie personeelskosten
	verzekering*	€ 2.500,00	€ 2.500,00
	vandalisme**	€ 1.500,00	€ 1.500,00
	aankleding*	€ 1.500,00	€ 1.500,00
personeel	personeelskosten	€ 36.500,00	€ 45.500,00
	kleding	€ 500,00	€ 800,00
	opleiding**	€ 1.000,00	€ 1.200,00
	kerstpakket/uitje**	€ 600,00	€ 800,00
	ziekte	€ 1.825,00	€ 2.275,00
	overig**	€ 1.000,00	€ 1.000,00
product	koffiebonen	€ 20.700,00	€ 41.400,00
	water	zie basis	zie basis
	suiker	€ 3.260,00	€ 6.520,00
	beker	€ 13.750,00	€ 27.500,00
	roerstaaf	€ 1.325,00	€ 2.650,00
	transport	€ 1.000,00	€ 1.000,00
	waste (10%)	€ 4.003,50	€ 7.907,00
productiemachines	huur	€ 4.060,00	€ 6.090,00
	aansluitkosten	€ 1.200,00	€ 1.800,00
	storingen	€ 500,00	€ 100,00
ict	website	€ 5.000,00	€ 5.000,00
	server(s)	€ 2.500,00	€ 2.500,00
	overig ict	€ 3.500,00	€ 3.500,00
	internet/telefoon	€ 600,00	€ 600,00
	storing(en)	€ 250,00	€ 250,00
	betaalkosten	€ 15.600,00	€ 31.200,00
	blieper	€ 1.000,00	€ 1.000,00
marketing	gratis producten	€ 1.000,00	€ 1.000,00
totaal		€ 135.673,50	€ 206.992,00
kosten per kopje koffie incl btw		€ 0,62	€ 0,47

Toelichting op de tabel :

De meeste waarden komen uit hoofdstuk 3. De posten met een * zijn schattingen, maar wel realistische schattingen. De posten met ** zijn posten die niet met 100% zekerheid nodig zullen zijn. Voor enkele posten zal ik toelichten waar de waardes vandaan komen:

- Ziekte (personeel): Dit is 5% van de personeelskosten
- Waste (product): Dit is 10% van alle genoemde posten bij product
- Aansluitkosten (productiemachines): € 600 per productiemachine
- Storingen (productiemachines): Als er storingen plaatsvinden op de machines kan er niet verkocht worden. Bij 2000 stuks per dag worden 3 koffiemachines ingezet waardoor de kans kleiner is dat er geen koffie meer geschonken kan worden.

- Server(s)/overig ict (ict): Dit zijn kosten die nodig zijn om de saldo's bij te houden van de verschillende klanten.
- Betaalkosten (ict): De betaalkosten zijn de kosten die gemaakt worden bij een iDeal betaling. Ik ben er hier vanuit gegaan dat klanten per keer 10 kopjes koffie bestellen via de website. De kosten zijn € 0,60 per keer.
- Gratis producten (marketing): Gratis producten worden gebruikt voor acties om nieuwe klanten te werven.

De kosten per kopje koffie kloppen niet helemaal. De betaalkosten verhogen de kosten per kopje koffie flink. Bovendien ben ik er eerder vanuit gegaan dat de ict kosten vanuit de winst uit de betaalkosten gehaald wordt. Als ik die posten (server(s), overig ict en betaalkosten) wijzig, is dit het resultaat:

orig totaal	€ 135.673,50	€ 206.992,00
server(s)	-€ 2.500,00	-€ 2.500,00
overig ict	-€ 3.500,00	-€ 3.500,00
betaalkosten	-€ 15.600,00	-€ 31.200,00
nieuw totaal	€ 114.073,50	€ 169.792,00
kosten per kopje koffie incl btw	€ 0,52	€ 0,39

6 Value Engineering

Value Engineering werd voor het eerst toegepast door Larry Mills die werkzaam was bij General Electric in 1943. Door de oorlog die toen gaande was, werden bepaalde grondstoffen schaars. Voor die grondstoffen moest een alternatief gezocht worden. Vervolgens bleek dat alternatieven goedkoper waren. In de navolgende jaren is Value Engineering een zeer uitgebreide methodiek geworden die binnen vele bedrijven wordt gebruikt. In deze scriptie leg ik de beginselen uit van Value Engineering, maar gebruik ik slechts delen.

Er zijn verschillende varianten van Value Engineering. Ik heb gekozen voor de versie van <http://www.value-engineering.com>, aangezien deze een duidelijke onderscheiding in elke fase aangeeft. Deze onderscheidt 8 fases:

1. Selection
In de selectie fase wordt gekeken wel onderdeel of welk product van een bedrijf onder de loep genomen wordt.
2. Information
Zodra de selectie duidelijk is, wordt gekeken wat exact tot die selectie behoort. Welke bronnen en kosten behoren tot de selectie?
3. Creativity
Nu is het tijd om creatief te bekijken wat de mogelijkheden zijn. Alle functies van het product worden nagelopen en bekeken of er alternatief zijn of te verzinnen zijn. Het gebruiksdoel is hierbij het vertrekpunt. Daarbij is een zeer belangrijke vraag: Wat gebeurt er als deze functie geschrapt wordt? Bij de functieanalyse zal de onderlinge afhankelijkheid van de functies duidelijk naar voren moeten komen.
4. Analysis
Zodra alternatieven bekend zijn, wordt eerst bekeken hoe de verschillende alternatieven toegepast kunnen worden. Vervolgens wordt bekeken of het financieel zin heeft om deze toe te passen.
5. Development
In het development traject wordt gewerkt aan concepten.
6. Presentation
De verschillende concepten worden getoond in een presentatie.
7. Implementation
Hier vindt de daadwerkelijke implementatie plaats nadat een keuze is gemaakt na de presentaties.
8. Verification
Tot slot is het zaak om te zien of de implementatie daadwerkelijk vooruitgang heeft geboekt ten opzichte van de situatie ervoor.

Toepassing op koffie

Zoals besproken heeft Value Engineering 8 fases. Deze zal ik nu met betrekking tot een kop koffie per fase doorlopen.

6.1 Fase 1

In fase 1 wordt een selectie gemaakt. Aangezien er maar 1 product is (koffie) kunnen we direct door naar fase 2.

6.2 Fase 2

Alle informatie die beschikbaar is (vanwege een enkel product) kan gebruikt worden. Er hoeft geen selectie gemaakt te worden, dus door naar fase 3.

6.3 Fase 3

In het Nederlands wordt deze fase ook wel de functie analyse genoemd. Hier gaat het dan ook interessant worden. Ik ga het kopje koffie volledig ontleden. Een kopje koffie bevat nogal wat functies. Ik begin bij de absolute basis.

1. Koffie bestaat grotendeels uit water. Dit is een onderdeel die niet geschrapt kan worden. Maar er zijn wel verschillende soorten water's te verkrijgen. Standaard wordt voor koffie kraanwater gebruikt wat gekookt wordt. Er is een mogelijkheid goedkoper te gaan. Je zou slootwater kunnen gebruiken. Ik ga ervan uit dat dit gratis water is. Ik kijk verder niet naar de eventuele gevolgen voor de gezondheid. Uiteraard is het ook mogelijk een stap duurder/luxer te gaan. Een liter gebotteld water kan zo maar 1000x zo duur zijn als kraanwater.



2. Als goedkoper alternatief voor de koffiebonen zijn er 2 simpele mogelijkheden.
 - Goedkoper merk
 - Gemalen koffie

Beide zijn niet aan de orde om kwaliteit te behouden. Vanzelfsprekend zijn de bonen onmisbaar bij koffie.

Er zijn vele duurdere alternatieven. Het duurste alternatief is Kopi Loewak. Kopi betekent in het Nederlands koffie en de Loewak is een katachtige die koffiebossen eet. Een deel van de koffieboon wordt verteerd, maar de pit blijft intact. Het verteerproces zorgt voor een zeer aparte smaak. Doordat de uitwerpselen zeer beperkt zijn, is dit de duurste koffieboon ter wereld.

Er is naar de toekomst toe een mogelijkheid om uit te breiden met een exclusieve variant, maar voor dit moment beperk ik de koffiekeuze tot die eerder gemaakt is.

3. Nu duidelijk is wat er gedronken gaat worden is de verpakking noodzakelijk. Hierbij moet rekening gehouden worden met de take-a-way verplichting. Het product moet makkelijk en zonder de handen te verbranden meegenomen kunnen worden. Er spelen hier 2 belangrijke zaken.
- Transport van de koffie (het kopje/bekertje)
 - Reclame mogelijkheid



Het linker plaatje is een simpel wit papieren bekertje. Het middelste plaatje geeft een dikker bedrukt bekertje weer en aan de rechterkant is een nog dikker bekertje te vinden met een deksel. Ook hier zijn luxere mogelijkheden te bedenken. Een thermo koffie beker kan volledig afgesloten worden en blijft de temperatuur een stuk langer hoog. Een kop koffie zou dan echter onbetaalbaar worden.

Vanuit het concept bedacht om snel koffie mee te kunnen nemen moet er verpakkingsmateriaal in de vorm van een bekertje zijn. Dit onderdeel is onmisbaar.

4. Bij een kop koffie zitten nog wat accessoires zoals suiker en melk. Wat (standaard) suiker betreft is de goedkoopste oplossing een grote pot met suiker neer te zetten waaruit de klant zelf kan scheppen. Hiermee wordt voorkomen dat overbodig suiker meegegeven wordt wat niet gebruikt wordt en eindigt in een prullenbak. Een iets duurdere oplossing is losse suikerklontjes. Gevolgd door ingepakte suikerklontjes. Een duurdere, maar chiquere oplossing zijn suikerzakjes. Daarboven stappen we af van de standaard witte suiker. Hier moet gedacht worden aan kristalsuiker en honing. Wat melk betreft is er een soortgelijke opbouw: verse melk uit pak, poedermelk, cupjes. Beide onderdelen zouden geschraapt kunnen worden. Het is niet essentieel voor het product. In de praktijk zal dit echter niet geaccepteerd worden door het publiek wat behoefte heeft aan de extra smaak. Navraag bij sales mensen van DE leert dat zo'n 25% z'n koffie zwart drinkt, 30% gebruikt maakt van melk, 10% van suiker en 35% beide toevoegt. Met deze cijfers zijn zowel suiker als melk een vereiste om aan te bieden.
5. Voor de cappuccino geldt vaak nog dat er cacao-poeder over de melk wordt gegooid. Dit is absoluut geen vereiste, maar wel een service. De kosten liggen zo laag, dat de meerwaarde voor de klant vele malen hoger is dan de inkoopkosten. De luxe variant brengt zoveel smaak met zich mee dat dit absoluut het overwegen waard is.
6. Eigenlijk mist alleen nog een roerstokje. Deze kan van hout zijn (met of zonder reclame erop) of van plastic. Voor de mensen die gebruik maken van melk en/of suiker is dit een gemis indien dit er niet bijgeleverd wordt. Toch zal een deel van de mensen dit niet nodig hebben of niet willen. Hierop kan daarom licht bespaard worden, maar het aanbieden blijft essentieel.

7. Nu is het plaatje compleet op het koekje na. In vrijwel ieder restaurant waar een kopje koffie wordt genuttigd wordt ook een koekje of chocolaatje geserveerd. Deze kan weggelaten worden. Dit is een overdreven goede service. Toch wil ik hem in het plaatje meenemen om te zien wat de kosten zijn.

Nu heb ik alle zaken besproken die belangrijk zijn voor puur het kopje koffie. Maar er is meer. Juist omdat eerder bij uitgangspunt 3 is genoemd dat er geen zitplaatsen en wc's beschikbaar zijn voor het publiek, is het interessant om hier naar te kijken.

Eerder ben ik uitgegaan van 15m² wat overeenkomt met € 750 huur per maand. Indien er zitplaatsen beschikbaar moeten komen, betekent dit ook direct dat klanten het pand binnenkomen en dat de queue waar eerder over gesproken is deels binnen zal plaats vinden. Bovendien zullen mensen door dezelfde deur binnenkomen als naar buitengaan. Dat klinkt allemaal logisch, maar van een soepele doorstroom is geen sprake meer. De meerwaarde ligt wel bij de zit mogelijkheid met daarbij een relax moment voor de klant. Hiervoor zal minstens 25m² extra beschikbaar moeten zijn. Verder moeten er wc's (incl wasbakken totaal 3-5m²) aangelegd worden. De extra kosten voor aanleg en inventaris, maar ook voor water, schoonmaak voor de extra m² moeten verhaald worden op de mensen die hier gebruik van maken om de lage prijs te kunnen blijven garanderen voor de oorspronkelijke doelgroep. Dit is niet mogelijk in Nederland. In het buitenland (bijv. Italië) worden wel verschillende prijzen berekend indien je of op een terras zit of binnen aan de bar. In Nederland is dit soort prijsdiscriminatie niet geaccepteerd. Het oorspronkelijke concept verdient zichzelf terug door de eenvoud. Daarom wordt er geen zitruimte/wc mogelijkheid aangeboden.

Er zijn nog 2 zaken waar ik bij stil wil staan, namelijk de meerwaarde van een merknaam en de sfeer binnen een bedrijf.

Een merknaam moet opgebouwd worden. Deze naam kan ook autonoom meegroeien met de grootte van het bedrijf. Voor klanten die dagelijks hun kwaliteits koffie ophalen zal de naam snel ingeburgerd zijn. Als de naam zichzelf blijft bewijzen, wordt dit ook bekend bij de (nog) niet-klanten. Tegen geringe kosten kan de merknaam zichzelf verspreiden door rondslingerende bekertjes op station en in treinen. Vanaf het eerste moment is het belangrijk een sterk logo te hebben wat interesse wekt van mensen die nog onbekend zijn.

De sfeer is zeer belangrijk voor zowel het personeel als voor de klanten. Wanneer personeel met plezier z'n werk uitvoert, zal dit ook zeker overkomen bij de klanten. Het is zaak om dit goed te managen. Een lach kost niets, maar op langere termijn werpt dit z'n vruchten af.

6.4 Fase 4

Nu alle gangbare alternatieven bekend zijn, kan er ook een prijs aan gekoppeld worden aan een kopje koffie zoals ik hem graag zie. Voor alle 7 punten heb ik een goedkope, gangbare en duurdere variant in een tabel gezet.

ingrediënt	goedkoop		middel		duur	
water	slootwater	€ 0,000	kraanwater	€ 0,001	gebotteld	€ 0,050
bonen	goedkoop merk	€ 0,070	standaard	€ 0,090	kopi loewi	€ 3,000
verpakking	wit bekertje	€ 0,030	bedrukt	€ 0,053	luxe incl deksel	€ 0,070
suiker	suikerpot	€ 0,004	zakje suiker	€ 0,013	honing	€ 0,108
melk	poeder	€ 0,028	cupje	€ 0,072	uit pak/vers	€ 0,020
melk voor cappuccino	halfvol	€ 0,037	halfvol houdbaar	€ 0,063	vol	€ 0,049
cacao	niet aanbieden	€ 0,000	wel aanbieden	€ 0,002	luxe variant	€ 0,010
roerstok	plastic	€ 0,005	hout	€ 0,004	hout incl reclame	€ 0,025
koekje	niet aanbieden	€ 0,000	koekje	€ 0,100	luxe koekje	€ 0,250

Het is niet heel gemakkelijk de prijzen te achterhalen. Daarom heb ik waar mogelijk gebruik gemaakt van Albert (de online supermarkt van AH). Indien ik hier het product niet kon vinden, heb ik de volgende websites geraadpleegd: <http://www.paardekooper.nl>, <http://www.rlxbathessentials.com> en <http://www.verstedenpapier.nl>. Laat duidelijk zijn dat dit richtprijzen zijn.

De indirecte punten die besproken zijn onder punt 3 zijn zeer belangrijk, maar zouden geen extra kosten met zich mee moeten brengen. Goed management is de grote drive die merkbaar is voor de klant en kan leiden tot groot succes.

Uit de bovenstaande tabel komt het kopje koffie opgeteld uit op € 0,200 voor espresso. Cappuccino met de extra melk en cacao poeder bijna 5 cent duurder op € 0,256.

6.5 Fase 5

In fase 5 worden in het geval van koffie proefsessies gehouden om de beste combinatie uit te proberen. Dit geldt zowel voor de smaak als voor de verpakking. Over smaak valt niet te twisten. Daarom zal er een gemiddelde smaak uit moeten komen waar men mee tevreden is.

6.6 Fase 6

Direct nadat er bepaald is hoe een kopje koffie er precies uit moet komen te zien en hoe deze moet gaan smaken is het noodzakelijk om een grotere groep te testen. Dit is gelijk de aangewezen mogelijkheid om een marketingstunt uit te halen. In samenwerking met lokale media is het mogelijk een middag te organiseren waarin het kopje koffie gepresenteerd wordt en beoordeeld wordt door een grote groep "proefkonijnen". Een kopje koffie kost nog geen kwartje. Voor enkele honderden euro's heb je en de goedkeuring van een groep mensen en is het mogelijk een nog grotere groep te bereiken via de media, zodat de eerste kennismaking gerealiseerd is.

6.7 Fase 7/8

In fase 7 zal de opening van de koffiezaak een feit moeten zijn en zal in fase 8 via de omzet en reacties van de klanten moeten blijken of de kwaliteit en smaak behaald is die vooraf is bepaald.

Eventuele toetsing bij klanten kan de bevestiging geven dat er voor het juiste product is gekozen. Indien blijkt dat het geleverde product niet voldoet aan de verwachtingen van het publiek, is het noodzakelijk uit te zoeken waar de mismatch vandaan komt en dit te corrigeren.

7 Marketing

Om een zaak draaiend te houden wordt vaak over “marketing” gesproken. In de volksmond betekent dit adverteren en zorgen dat potentiële klanten jouw product vinden. Maar marketing is meer dan dat: Marketing is een organisatorische rol en een set van procedures voor het genereren, het overeenkomen en het doorberekenen van kosten aan klanten en de kosten voor het beheer van de klant met winst voor de organisatie tot gevolg.

Ik wil wat onderwerpen uit Marketing aanhalen om een wat algemenere indruk van Coffeedot te hebben. Ik begin met kwaliteitsmanagement.

In de reeds beschreven tekst heb ik voornamelijk over kosten en kostenopbouw geschreven. Hierbij ben ik automatisch uitgegaan van een statische omgeving. Met een statische omgeving bedoel ik een omgeving waarbij geen uitzonderingen zijn en vrijwel geen waste is. Dit is echter niet de realiteit. Wij leven in een dynamische wereld waarbij zaken in een korte tijd snel kunnen veranderen. De klant verwacht echter kwaliteit die gewaarborgd moet blijven. Daarom is kwaliteitsmanagement een vereiste.

7.1 Kwaliteitsmanagement (Emmerik, 2007)

Kwaliteitsmanagement is een algemene term. Daarom moet bepaald worden wat er precies verstaan wordt onder kwaliteit en op welk gebied.

Ik wil op de volgende benaderingen nader ingaan:

1. Productgerichte benadering
2. Productiegerichte benadering
3. Gebruikersgerichte benadering
4. Waardegerichte benadering

7.1.1 Productgerichte benadering

De productgerichte benadering kijkt expliciet naar de eigenschappen of kenmerken die het product hebben om aan de verwachtingen te voldoen. De eigenschappen moeten daarom nauwkeurig meetbaar zijn.

In het geval van koffie zijn de koffiebonen als ingrediënten uiterst belangrijk. Deze worden al aan kwaliteitscheck onderworpen bij Douwe Egberts(DE). Door de doorlooptijd laag te houden, blijven de bonen vers, maar zorgt dit wel voor afhankelijkheid. Indien DE leveringsproblemen heeft, zal de voorraad snel slinken en uiteindelijk tot productieproblemen leiden. Hier moet een veiligheidsmarge voor ingebouwd worden. Koffiebonen zijn 3-4 maanden houdbaar, maar hoe verser des te beter de smaak. Een voorraad van 2 weken is geen overbodige luxe. Als we van 2000 koppen koffie per dag uitgaan, wordt dit wel een uitdaging:

$2000 \text{ koppen koffie/dag} * 10 \text{ werkdagen} * 7 \text{ gram koffie/kop} = 140 \text{ kilogram koffie oftewel } 140 \text{ pakken a } 1 \text{ kilo.}$

Deze voorraad is gigantisch, maar kan verwerkt worden in de beschreven 15m2.

Melk is een grotere uitdaging wat houdbaarheid betreft. Melk is aanzienlijk korter houdbaar dan de bonen en moet bovendien ook koud gezet worden. Hoe het voorraadsysteem exact in elkaar zit wordt besproken in de volgende paragraaf.

Het kraanwater wat gebruikt wordt, zie ik als 'vers'. Het lijkt erop dat de kwaliteit van de basis ingrediënten geregeld is. Desondanks zal het eerste kopje koffie altijd door personeel gekeurd moeten worden. Indien de kwaliteit constant hoog moet zijn en hier toch twijfels over zijn, moet een keurmeester aangewezen worden. Naar mijn mening gaat dat te ver en kan dit door het personeel uitgevoerd worden.

7.1.2 Productiegerichte benadering

Bij de productiegerichte benadering staan de eisen van het productieproces centraal. Dit houdt in simpele zin in het produceren van het kopje koffie. Maar bij het productieproces hoort meer:

- Zorg voor koffiemachines
- Zorg voor voorraad
- Zorg voor schoonmaak

De koffiemachines moeten onderhouden worden en schoongemaakt worden, zodat dit stukje van het productieproces gewaarborgd is. De schoonmaak gebeurt dagelijks. Het onderhoud is afhankelijk van verschillende factoren waaronder het water. Door de verkalking van de toevoeren is een grootschalige schoonmaak/onderhoud aan de machines noodzakelijk. Dit zorgt ervoor dat de desbetreffende machine volledig uit de running is voor enkele uren. Daarom moet dit goed en op tijd ingepland worden.

Net zo moet de voorraad beheerd worden. Zodra een bestelling nieuwe koffie is gedaan en deze binnenkomt moet de nieuwe voorraad ingecheckt worden en een datum krijgen, zodat het fifo principe toegepast kan worden. Via het fifo systeem kan gegarandeerd worden dat de oudste koffie geschonken wordt. Indien blijkt dat de voorraad te groot is en niet gestald kan worden, zouden afroepmogelijkheden bij de leverancier bekeken moeten worden. Hiermee kan voorkomen worden dat bij slechte levering geen ingrediënten meer aanwezig zijn.

Ditzelfde geldt voor de melk. Hier is de datum nog belangrijker. Voor de overigen zaken als verpakking is het wel belangrijk om voldoende voorraad te hebben, maar speelt een datum geen rol. Het is altijd goedkoper om in bulk non-food zaken te bestellen.

Het gehele voorraadsysteem kan prima door computers bijgehouden worden. Als de toelevering betrouwbaar is, kan de voorraad laag gehouden worden en zijn verse bonen volledig verzekerd. Met de registratie van klanten en productietijden van koffie is zelfs terug te herleiden welke bonen in welke kop koffie zitten. Zodra klanten klagen over mindere koffie is het na te gaan of de klagende mensen dezelfde koffiebonen hebben gehad.

7.1.3 Gebruikersgerichte/Waardegerichte benadering

In de gebruikersgeoriënteerde benadering is kwaliteit afhankelijk van het oordeel van de gebruikers. Als producten aan de verwachtingen van de klant voldoen, zijn ze kwalitatief goed. Over smaak en mening valt echter niet te twisten, dus zal elke klant de kwaliteit op een andere manier waarderen. Juist daarom is het van groot belang een stabiele kwaliteit te produceren.

De waardegerichte benadering is een gevolg van de gebruikersgerichte benadering. Er is sprake van een kwaliteitsproduct als de waarde en de prijs van het product naar de mening van de klant overeenkomen. Hier kom ik dan uit op de meerwaarde van het goedkope, maar kwalitatieve kopje koffie. De klant is gewend om voor een kop koffie rond de 2 euro te betalen. Bovendien is het dan maar de vraag van welke kwaliteit deze koffie is gemaakt. Over het algemeen wordt namelijk hier filterkoffie voor gebruikt, wat minder vers is en daarmee minder smaak heeft. Nu krijgt men kwalitatief beter koffie en dat voor 75 cent. De ontvangen waarde is hiermee hoger dan de betaalde kosten. Om tot een waargenomen waarde (perceived value) te komen, zijn ook andere factoren van belang. Onder de ontvangen waarde (Total customer benefit) en gemaakte kosten (Total customer cost) zijn grofweg de volgende zaken te onderscheiden:

total customer benefit	total customer cost	
1. product benefit	1. monetary cost	
2. services benefit	2. time cost	
3. personal benefit	3. energy cost	donker blauw = makkelijk te waarderen
4. image benefit	4. psychological cost	blauw = moeilijker dan donker blauw te waarderen
		licht blauw = moeilijk te waarderen

Het makkelijkste is om de monetary, time en energy cost te bepalen. Monetary is de verkoopprijs die de klant moet betalen. De time cost bestaat uit 2 fases:

1. Bestelprocedure via de website
2. Het ophalen van de koffie

Aan de bestelprocedure zit dan ook gelijk energy cost gekoppeld. Ik ga er namelijk vanuit dat de tijd die nodig is om de koffie op te halen zo weinig is dat dit niet als tijdsverlies gezien kan worden. De bestelprocedure kan echter gevolgd worden wanneer de klant dit wil. Dit kan daarom tot het minimum beperkt worden.

De psychological cost is een moeilijk te bepalen begrip. Tijd en energie nog wel uit te drukken in geld, ondanks dat dit niet makkelijk is en voor iedereen een andere waarde zal zijn.

Aan de opbrengsten kant geldt naar mijn mening dat personal benefit hetgeen samenvat wat het doel van het product weergeeft. Product en services benefit geeft dan wel weer datgeen wat je in je handen krijgt, namelijk de kop koffie, maar dat is niet van belang. Het gevolg van het product is belangrijker. De koffie zorgt ervoor dat de dorst gelest wordt en zorgt ook voor een cafeïne shot, waarvoor koffie zeer vaak gebruikt wordt. Mensen kunnen over het algemeen goed aangeven wat ze voor dat gevoel (dorst lessen en cafeïne) over hebben.

Image benefit heeft te maken met de uitstraling van de koffiezaak. Indien we over 1 koffiezaak praten, zal dit minimaal zijn. Maar als je kijkt naar Starbucks, dan is dit juist zeer belangrijk. Dat de koffie wel of niet lekker is doet er niet echt meer toe. Mensen horen graag ergens bij en Starbucks is 'cool'.

Nu wil ik een fictieve waarde koppelen aan de verschillende benefits en costs die een verhouding weergeven tussen de 0 en 10 (hoe hoger, hoe beter). Ik ga uit van een willekeurige horecagelegenheid waar koffie genuttigd kan worden en van Coffeedot. Ik kom uit op de volgende waardes:

total customer benefit	coffeedot	extern	total customer cost	coffeedot	extern
1. product benefit	8	6	1. monetary cost	2	10
2. services benefit	2	8	2. time cost	1	8
3. personal benefit	8	8	3. energy cost	3	2
4. image benefit	6	6	4. psychological cost	3	8
total	24	28		9	28

Aan de benefit kant zit niet zo'n groot verschil. Bij product heb ik Coffeedot een hogere uitslag gegeven vanwege de constante hoge kwaliteit. Het verschil bij de services benefit is groter. Dit wordt veroorzaakt doordat men plaats kan nemen, eventueel een krant kan lezen en rustig kan genieten van de koffie. Dit is de service die wegvalt bij Coffeedot.

Aan de kosten kant wordt het een stuk interessanter (hoe lager, hoe beter). De kosten van het kopje koffie verschillen enorm, vandaar de waardes 2 en 10. De tijdskosten verschillen ook enorm. Er moet hier wel een noot bijgeplaatst worden. Indien men naar een horecagelegenheid gaat om een 'bakje te doen' is het van te voren bekend dat dit tijd kost, maar deze tijd wordt ook vaak als rustmoment gebruikt. Dat vertaalt zich ook weer bij de energie kosten. Daarom heb ik de kosten bij extern lager gezet. Tot slot zijn de psychologische kosten bij Coffeedot lager dan bij een willekeurige koffiezaak. Het verschil wordt veroorzaakt door druk om een koffiezaak met klanten in te lopen. Mensen worden altijd bekeken als ze binnenkomen. Verder moet de klant ook communiceren met het personeel die de bestelling op komt nemen. Bij Coffeedot is dat allemaal niet ter sprake. Het enige wat moet gebeuren is de pas tegen de blieper aan te houden en het personeel weet voldoende om de bestelling in orde te maken. De lat ligt daardoor een stuk lager.

Concluderend kom ik uit op de waargenomen waarde (totale opbrengsten minus totale kosten) in het geval van extern $28 - 28 = 0$. Dit betekent dat het product wat verkregen wordt in verhouding is met de kosten die betaald moeten worden. In het geval van Coffeedot kom ik uit op $24 - 9 = 15$.

De klant zal met andere woorden meer ontvangen dan dat het hem kost. Dit is dan ook het concept van de koffiezaak: kwaliteit, snel, goedkoop en zonder zorgen.

7.2 Customer Satisfaction and Loyalty

Over de kwaliteit en productie is een goede basis gelegd. Het concept is gewaarborgd en de uitvoering zou ook duidelijk moeten zijn. Als de kwaliteit naar behoren is, zal de klant tevreden zijn vanwege de verkregen koffie. Doordat alle gegevens van de klanten via de site in een centrale database opgeslagen worden, is het mogelijk iedere klant te kwalificeren. Zodra iemand spontaan niet meer bijbesteld is het mogelijk te onderzoeken waarom de klant het laat afweten. Deze info zal zeer waardevol zijn als blijkt dat er structurele problemen zijn. Voorkomen is beter dan genezen, dus de info moet altijd serieus behandeld worden.

Aangezien de klant niet vreemd is met het internet, is het contact makkelijk via het internet gelegd. Wat wil de klant verbeterd of anders zien aan de dienstverlening? Hiermee kan lifetime value vergroot worden en kunnen we klanten binden. Via acties is het mogelijk klanten extra te binden. Spaarsystemen en/of extra producten zouden hier een mogelijkheid kunnen bieden. Eventuele latente markten kunnen zo ontdekt worden.

		Customers			
		c1	c2	c3	
Products	p1	highly profitable product	profitable product	losing product	highly profitable product
	p2	profitable product	losing product	mixed-bag product	profitable product
	p3	losing product	mixed-bag product	highly profitable product	losing product
	p4	highly profitable product	mixed-bag product	losing product	mixed-bag product
		high-profit customer	mixed-bag customer	losing customer	

In de tabel hierboven is duidelijk aangegeven waar de beste combinatie te vinden is (donker blauw). Zodra zowel de leverancier als de klant een hoge winst ontvangt is het voor beide partijen interessant het product te blijven voeren. In het geval van Coffeedot is er sprake van een goede winst. De klant is een stuk goedkoper uit, dus hij is ook absoluut een winnaar. Loyaliteit zal daarmee automatisch een gevolg zijn.

7.3 Concurrenten

De koffiemarkt is al lang verdeeld en de vraag is dan ook of er wel ruimte is voor een nieuwkomer. Zolang het lokaal blijft valt alles te overzien, maar zodra er zucht naar groei ontstaat komen andere concurrenten in beeld. Hier zitten concurrenten tussen die wereldwijd opereren. Zij zullen het niet zo maar toestaan dat er een nieuwe partij bijkomt. Dan is het zaak om bij het concept te blijven.

Concurrenten die ik kort wil onderzoeken zijn:

- Starbucks
- Coffee Company
- DE koffie cafe

Ik begin met een korte omschrijving van de 3 bedrijven. Vervolgens zet ik wat kernpunten naast elkaar om meer inzicht te krijgen in wat de verschillende bedrijven leveren.

Starbucks (Adam, 2009)

Starbucks is een wereldwijde koffieketen die z'n basis in Seattle heeft. Met bijna 17.000 winkels in ruim 50 landen is Starbucks wereldleider. Inmiddels kent Nederland 4 filialen en dit zal uitgebreid worden.

DE Koffie Cafe (DE Koffie Cafe, 2010)

Douwe Egberts bestaat inmiddels ruim 250 jaar en is een begrip op het gebied van koffie. De uitstraling van de koffiezaken wordt gevoed vanuit de naam die DE hoog te houden heeft. Daardoor zijn de zaken rustig, maar wel zeer professioneel ingericht.

Coffee Company (coffeecompany.nl info, 2008)

Coffee Company is van oorsprong een Amsterdamse zaak en is inmiddels uitgegroeid tot 24 koffiehuisen door geheel Nederland. De zaken zijn strak en stoer ingericht om koffie van het stoffige imago af te helpen.

Samenvattend: Starbucks is wereldleider, DE is de Nederlandse leider op koffie gebied en de Coffee Company is een partij die het gewoon leuk doet in Nederland. Ondanks dat het geheel ander soort zaken zijn, liggen ze aardig op hetzelfde niveau als je een niet al te uitgebreide SWOT analyse bekijkt. Starbucks en DE zijn grote namen. Coffee Corner is kleiner, maar wel bekend bij de doelgroep. Ze leveren allemaal kwaliteitskoffie en zijn prijzig. Ze zoeken allen naar uitbreidingen binnen Nederland en hebben allemaal last van de economische crisis. Juist die economische crisis biedt voor Coffeedot de mogelijkheid zich te bewijzen en kan zich hiermee distantiëren van de rest. In Nederland kan hiermee een enorme markt opgebroken worden, die tot op heden niet benut is. De doelgroep is de groep mensen die op dit moment weinig tot niet koffie buiten de deur haalt vanwege de prijs.

De punten waar Coffeedot slechter scoort dan de rest zijn zaken die op dit moment nog niet in te schatten zijn. De merknaam blijft vanzelf bij de klanten hangen zodra het product zich bewezen heeft. Een zwakte die wel genoemd kan worden is de financiële status van Coffeedot. Bij de start van een onderneming moet voldoende werkkapitaal aanwezig zijn om de eerste paar maanden goed te overleven. Zodra de klanten zich melden en de cashflow op gang komt is het dit geen zwakte meer.

	Starbucks	DE koffie cafe	Coffee Corner	Coffeedot
Algemeen				
Aantal filialen in NL	4	28	24	1
Prijs espresso (m)		€ 2,50	€ 2,85	€ 0,75
Prijs cappuccino (m)		€ 2,90	€ 3,30	€ 1,00
Zitmogelijkheid	ja	ja	ja	nee
Afhaal	ja	ja	ja	ja
Internetpresence	ja	ja	ja	ja
Strenghts				
Merknaam	ja, 100%	ja, 90%	ja, 70%	nee, nog niet
Winstgevend	ja	ja	ja	nvt
Kwaliteitskoffie	ja	ja	ja	ja
Goedkoop	nee	nee	nee	ja
Gezond bedrijf	ja	ja	ja	nvt
Schaalvoordelen	ja	ja	ja	nee, nog niet
Verkoop via internet	deels	nee	nee	ja
Weaknesses				
Te groot/te log	ja	nee	nee	nee
Hoge overheadkosten	ja	ja	(nog) niet	nee
Opportunities				
Uitbreiding binnen NLD	ja	ja	ja	ja
Uitbreiding buiten NLD	ja	ja/nee	nee	nee
Last van economische crisis	ja	ja	ja	nee
Threats				
Andere partijen	ja	ja	ja	nee
Economische crisis	ja	ja	ja	nee

8 Conclusie

Voordat ik eindig met een conclusie op de centrale vraag, wil ik een kleine stap zetten om de realiteit te schetsen. Dit doe ik in 3 stappen:

1. Theorie in de praktijk
2. Praktijk in de praktijk
3. Praktijk op langer termijn

8.1 Theorie in de praktijk

Aan de kostenkant ben ik steeds uitgegaan van theoretische cijfers waarbij een werknemer precies datgene in een uur doet wat hij zou moeten doen. Dit is niet realistisch, maar hoever ligt de theorie van de praktijk vandaan? Een aantal zaken blijven gelijk in de praktijk zoals de inkooprijzen van de ingrediënten, de huur en afschrijving. Wel gaat er een verschil ontstaan in de personeelskosten. Mensen kunnen nu eenmaal niet een uur of wat achter elkaar doorgaan en vervolgens weggestuurd worden zodra ze moe zijn. Eerder heb ik de afzet tov tijd weergegeven. Daar draaide het om de apparatuur die nodig was om koffie te produceren. Nu gaat het om het personeel die de koffie overhandigt aan de klanten. De drukte is bepaald tussen 7:00 en 8:30 uur. Als ik uitga van een sluittijd van 16:00 en de onderstaande bezetting kom ik uit op:

- Personeelslid 1: 10,5 uur
- Personeelslid 2: 3,5 uur
- Personeelslid 3: 2,5 uur

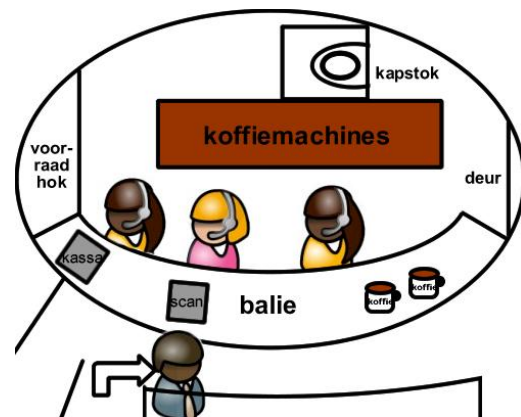
		Drukke									
van		5:30	6:00	6:30	7:00	7:30	8:00	8:30	9:00	9:30	
tot		6:00	6:30	7:00	7:30	8:00	8:30	9:00	9:30	sluit	
Personeel	p1										
	p2										
	p3										

Het is realistisch hier nog een uur extra te rekenen voor schoonmaak en andere zaken. Totaal betekent dit per dag 17,5 uur. Eerder ben ik uitgegaan van 10eu per uur. Per kop koffie (2000 stuks per dag) komt dit neer op $(17,5\text{uur} * 10\text{eu/uur})/2000\text{ stuks} = \text{€ } 0,087$ (€ 0,104 incl btw)

8.2 Praktijk in de praktijk

Het is een vreemde titel, maar ik leg direct uit wat ik hiermee bedoel. In beginsel ben ik uitgegaan van 2 producten die verkocht worden. Uiteraard is dit niet realistisch, maar dit heb ik gedaan om tot een kostprijs te komen. Wat is dan wel realistisch?

De praktijk houdt in dat er naast de 2 uitgangspunten andere soorten koffieproducten verkocht worden. Vanzelfsprekend moet er ook thee aangeboden worden. En dat kan ook. Alle koffiemachines die ik genoemd heb zijn ook in staat apart kokend heet water te produceren. Verder is het ook goed mogelijk



Figuur 8. Uitbreiding met kassa mogelijkheid

koude blikjes te verkopen. Hier komt wel een wat uitdaging bij als het om de voorraad gaat. Blikjes worden over het algemeen koud aangeboden, dus moet er ook koeling aanwezig zijn. Deze moet er hoe dan ook zijn vanwege melk.

Er is ook nog een geheel ander soort uitdaging. Is het namelijk wel zo realistisch dat alleen mensen via de site kunnen betalen? Internetbetalingen lossen bepaalde problemen op, maar roepen ook juist weer problemen aan. Als onderneming wil je niet een groot marktaandeel laten liggen, dus toch moet er een mogelijkheid zijn om contant te betalen. Omdat het concept zich zo op het internet richt, is het verkoopbaar om een extra fee te vragen om contant af te rekenen.

De prijs voor een kop koffie wordt met € 0,50 verhoogd indien een klant contant/per pin wil afrekenen. De extra fee is nodig om personeel achter de kassa te kunnen bekostigen. De klant krijgt vervolgens een bon mee die ook over de scanner heen gehaald kan waardoor het productie proces los blijft staan van het betalen. De 30 seconde gaat niet op voor de nieuwe soort klant.

8.3 Praktijk op langer termijn

Als op termijn de kwaliteitseisen blijven voldoen is het een kleine moeite om het aantal producten uit te breiden en dat ook binnen de vierkante meters die eerder gesteld zijn. Na een half jaar is er een flinke database opgebouwd met allerlei zeer interessante informatie. Niet alleen de gegevens van de klanten zijn bekend, maar ook exact het tijdstip wanneer iemand z'n koffie komt ophalen. Met wat simpele statistieken is exact te bepalen hoeveel klanten de komende 5 minuten langskomen. De klantenkring bestaat immers uit mensen die elke dag op en neer reizen naar hun werk en de allergrootste groep mensen begint elke dag weer op dezelfde tijd. Ik zie mogelijkheden om bijvoorbeeld een croissant aan te bieden zonder deze ook maar zelf gebakken te hebben. Indien je er zeker van bent dat er tussen 7:00uur en 7:30uur 30 klanten zijn die interesse hebben in een croissant, is het geen kunst meer om meer geld uit de klant te halen. Voor de klant is het een simpele actie op de website. Voor het personeel is het een simpele actie om i.p.v. alleen een kop koffie additioneel een croissant inclusief servet mee te geven. De mogelijkheden zijn eindeloos zolang de creatieve geest productief blijft.

8.4 Conclusie

De centrale vraagstelling die in hoofdstuk 1.1 is genoemd is:

Kan met behulp van computers en internet van een koffiezaak, die een lage verkoopprijs hanteert, een winstgevende onderneming gemaakt worden?

Alle kosten heb ik zo goed mogelijk geprobeerd te berekenen. Ik kom voor een kopje koffie en een kopje cappuccino zoals die genoemd zijn in uitgangspunt 1 en 2 uit op:

	zonder ict		met ict	
	espresso	cappuccino	espresso	cappuccino
directe kostprijs	€ 0,10	€ 0,18	€ 0,10	€ 0,18
accessoires	€ 0,09	€ 0,09	€ 0,09	€ 0,09
personeel	€ 0,39	€ 0,39	€ 0,08	€ 0,08
afsch.prod.	€ 0,03	€ 0,03	€ 0,03	€ 0,03
huisvesting	€ 0,07	€ 0,07	€ 0,07	€ 0,07
totaal	€ 0,67	€ 0,75	€ 0,36	€ 0,44

Het grote verschil wordt veroorzaakt door de personeelskosten. Het gaat hier voornamelijk om het afrekenen (zonder ict). Het afrekenen met ict gebeurt via internet wat volledig geautomatiseerd is. Dit verschil in personeelskosten is zo groot dat de kostprijs van een espresso bijna halveert. Daarmee kan ik alleen maar concluderen dat de centrale vraagstelling positief beantwoord dient te worden. Wel moet er rekening gehouden worden met de massa die verkocht moet worden. Zolang kwaliteit en focus gewaarborgd zijn zie ik een gouden toekomst voor Coffeedot tegemoet.

Bibliografie

(2010). Opgehaald van valuebasedmanagement.net:

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_abc.html

Adam. (2009). *Starbucks SWOT Analysis*. Opgehaald van <http://www.mba-tutorials.com/strategy/310-starbucks-swot-analysis.html>

ASHosting.nl. (sd). *Dedicated Servers*. Opgehaald van ASHosting.nl:

http://www.ashosting.nl/dedicated_server/linux_servers.aspx

Bolt, E. (2003). *Winkelvoorzieningen op waarde geschat. Theorie en praktijk*.

Buckaroo.nl. (2007). *Algemeen*. Opgehaald van Buckaroo Online Payment Services:

<http://www.buckaroo.nl>

CBS. (2010). Opgehaald van Woon-werkverkeer naar vervoerwijzen, persoonskenmerken en regionaal: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37774&LA=NL>

CBS. (2010). *Beroepsbevolking; woon-werkverkeer*. Opgehaald van

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71960ned&D1=a&D2=0&D3=a&D4=l&HD=090528-1336&HDR=G3,G1,G2&STB=T>

coffeecompany.nl info. (2008). Opgehaald van coffeecompany.nl:

<http://www.coffeecompany.nl/info/>

DE Koffie Cafe. (2010). Opgehaald van <http://de.nl/DEKoffieCafe/Pages/DEKoffieCafe.aspx>

Economiehulp. (sd). *Hoofdstuk 21 Het vaststellen van de verkoopprijs*. Opgehaald van

http://www.economiehulp.nl/component/docman/doc_download/350-bmhoofdstuk21hetvaststellenvandeverkoopprijs05

Egberts, D. (sd). *De geschiedenis van koffie*. Opgehaald van Douwe Egberts:

<http://www.decs.nl/nl/OutOfHome/OverKoffie/DeGeschiedenisVanKoffie/>

Emmerik, R. (2007). *Kwaliteitsmanagement*. In *Kwaliteitsmanagement* (pp. 27-34).

http://books.google.nl/books?id=jy9pmaps0c8C&printsec=frontcover&dq=kwaliteitsmanagement&source=bl&ots=VnPT-cWNkA&sig=wVlc1J7LiTdKuv7UiCO-Z7_ci4w&hl=nl&ei=3QMqTKuxJdyUOJ27pfwK&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCQQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false.

Essers, L. (2010). Opgehaald van Webwereld: <http://webwereld.nl/nieuws/64852/ideal-groeit-ten-koste-van-acceptgiro.html>

Faber, a. (2009). *Koffiedrinker proeft geen verschil tussen koffie uit dure en goedkope pad*. Opgehaald van

http://www.foodlog.nl/geknipt/bericht/koffiedrinker_proeft_geen_vershil_tussen_koffie_uit_dure_en_goedkope_pad/

Kotler/Keller. (2009). *Marketing Management*. Pearson Education International.

LLC, S. V. (1993). *Value Engineering, Value Management, and Value Analysis Characterizes SAMI VE LLC services*. Opgehaald van Value Engineering, Value Management, and Value Analysis Characterizes SAMI VE LLC services: <http://www.value-engineering.com/>

Luxzenburg, R. v. (2007). *Geschiedenis*. Opgehaald van koffie.info: <http://koffie.info/content/>

Starbucks.com. (2009). *Starbucks.com*. Opgehaald van Starbucks.com Menu: <http://www.starbucks.com/coffee>