

## **NEDERLAND, STARBUCKS EN COFFEE-TO-GO**

*Onderzoek naar de vestigingsmogelijkheden van het bedrijf Starbucks in de Nederlandse coffee-to-go markt*





# NEDERLAND, STARBUCKS EN COFFEE-TO-GO

## Colofon

NEDERLAND, STARBUCKS EN  
COFFEE-TO-GO

Onderzoek naar de vestigings-  
mogelijkheden van het bedrijf Starbucks  
in de Nederlandse coffee-to-go markt

Radboud Universiteit Nijmegen  
Faculteit Managementwetenschappen  
Sociale Geografie

Auteur  
Erik Bijsterbosch  
Student nr. 0412201

Begeleider  
Prof. Dr. Frans W.M. Boekema

6 juli, 2005





## Voorwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd als onderdeel van semester 3.2 van Sociale Geografie aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Deze thesis dient ter afsluiting van het Bachelor programma van de studie, om vervolgens door te stromen naar het masterprogramma, Regional and Corporate location management.

De interesse voor dit onderwerp is bij mij ontstaan door mijn verblijf van vier maanden in Amerika. In de stad Seattle, WA kwam ik voor het eerst in contact met Starbucks. Ik verwonderde mij over het concept. Een goed doordacht concept, wat mijns inziens ook in Nederland zou kunnen werken. Kritische gedachten over het onderwerp leiden tot interessante inzichten over onze eigen cultuur, de Amerikaanse cultuur, bedrijfsstrategieën en de geografische inrichting van steden, alsmede de samenhang tussen bedrijfsvestigingkeuze en de geografie. Ook de opkomst van bedrijven als het Douwe Egberts café vallen mij op, waardoor het onderwerp, de coffee-to-go markt, een zeer interessant en vooral actueel onderwerp is.

Helaas is er vanuit de bedrijfskant weinig medewerking verleend, maar ondanks dat ben ik via zijdeuren toch aan voldoende informatie gekomen om dit onderzoek wetenschappelijk te verantwoorden.

In dit voorwoord wil ik graag mijn begeleider, Frans Boekema, bedanken voor de begeleiding en de inzichten in de economische geografie. Ook wil ik graag de contactpersonen binnen de koffiemarkt alwaar ik veel informatie van heb gekregen bedanken voor hun tijd en medewerking.



## Samenvatting

Het Amerikaanse bedrijf Starbucks is aanbieder van zogeheten 'coffee-to-go' met een hoge kwaliteit en waaraan de consument haar persoonlijke voorkeuren kan toevoegen. Dat wil zeggen dat het nuttigen van het product niet plaatsgebonden is, maar waar de consument wel haar eigen affectie in kan leggen.

Het bedrijf wil zich vestigen in de Nederlandse coffee-to-go markt. Dit onderzoek gaat in op de vraag welke vestigingsstrategie het bedrijf binnen deze Nederlandse markt moet voeren; met daarbij in ogenschouw nemen hoe de huidige koffiecultuur is en met welke andere externe factoren rekening gehouden moet worden.

De hoofdvraag van dit onderzoek houdt het volgende in: *welke mogelijkheden dan wel onmogelijkheden heeft het bedrijf Starbucks in Nederland binnen de coffee-to-go markt?*

Externe factoren in de coffee-to-go markt zijn momenteel concurrenten als Douwe Egberts met café-DE en de Kiosk en Albert Heijn op de stations. Zij zijn in de huidige markt de belangrijkste aanbieders van coffee-to-go.

De internationale trend van het coffee-to-go fenomeen is in Nederland nog niet ver doorgedrongen. Consumenten hebben tot op heden keuze uit het product dat aangeboden wordt door de producent.

Er moet eerst een cultuuromslag in het drinken van koffie komen alvorens Starbucks een groot marktaandeel kan winnen. De huidige cultuur is ingericht op het sociaal drinken van koffie, op een vaste plek, met andere mensen. Met een cultuuromslag wordt bedoeld het meenemen van koffie, coffee-to-go. Deze cultuuromslag kan het bedrijf grotendeels zelf aansturen, door middel van het aanbieden van coffee-to-go en naamsbekendheid van het bedrijf, alsmede bekendheid van het product.

De samenleving kent verschijnende doelgroepen. Deze doelgroepen bewegen zich in een bepaalde tijd op een bepaalde manier door de ruimte, de zogenaamde tijd-ruimte paden. Door het analyseren van deze paden zijn er ruimten te onderscheiden met hoge en lage dichtheden gebruikers. Door te vestigen bij deze ruimten creëert Starbucks haar markt.

De theorie van Hotelling biedt Starbucks een handreiking aan met betrekking tot de strategie ten opzichte van de concurrentie. Een andere theorie die gebruikt kan worden voor de vestigingsstrategie is de centraliteitstheorie van Christaller. Deze theorie maakt onderscheid in hiërarchie van plaatsen. In Plaatsen met een hogere hiërarchie komen meer consumenten, waardoor de markt voor Starbucks groter zal zijn. Dit gegeven kan gebruikt worden bij het bepalen van locaties van nieuwe vestigingen.

de belangrijkste vestigingslocaties, en daarmee de beantwoording van de hoofdvraag, voor het bedrijf zijn te vinden in de hoofdwinkelstraten van binnensteden, de stations, vliegvelden, zakendistricten en kenniscentra. Het bedrijf moet zich richten op deze locaties en in hun uitbreiding rekening houden met naamsbekendheid. Eerst moet gevestigd worden in de grote steden, en naar mate de naamsbekendheid toeneemt, zal ook de potentiële markt zich uitbreiden vanwege ervaringen van consumenten en de kwaliteit van de te verkrijgen koffie. Met deze toenemende naamsbekendheid zijn ook de kleinere steden een interessante markt voor Starbucks.



## Inhoudsopgave

<u>VOORWOORD</u>	<u>3</u>
<u>SAMENVATTING</u>	<u>4</u>
<u>INHOUDSOPGAVE</u>	<u>5</u>
<u>BEGRIPPEN</u>	<u>6</u>
<u>INLEIDING</u>	<u>7</u>
<u>HOOFDSTUK 1 ONDERZOEKSAANPAK</u>	<u>8</u>
<u>1.1 doelstelling</u>	<u>8</u>
<u>1.2 Probleemstelling</u>	<u>8</u>
<u>1.3 Wetenschappelijk kader</u>	<u>9</u>
<u>1.4 Onderzoeksmethode</u>	<u>9</u>
<u>HOOFDSTUK 2 KOFFIE</u>	<u>10</u>
<u>HOOFDSTUK 3 HET BEDRIJF STARBUCKS</u>	<u>11</u>
<u>3.1 Voorgeschiedenis</u>	<u>11</u>
<u>3.2 Aanbod</u>	<u>11</u>
<u>3.3 Locaties</u>	<u>12</u>
<u>HOOFDSTUK 4 COFFEE-TO-GO</u>	<u>14</u>
<u>4.1 Coffee-to-go in Nederland</u>	<u>14</u>
<u>4.2 De koffiemarkt</u>	<u>14</u>
<u>4.3 Koffiemarkt en cultuur</u>	<u>15</u>
<u>4.4 Ondernemen en doelgroepen</u>	<u>16</u>
<u>HOOFDSTUK 5 HUIDIGE VESTIGINGSSTRATEGIE</u>	<u>20</u>
<u>5.1 Hotelling</u>	<u>20</u>
<u>5.2 Douwe Egberts café's</u>	<u>21</u>
<u>5.3 Christaller</u>	<u>22</u>
<u>5.4 Vestigingsfactoren in Nederland</u>	<u>24</u>
<u>HOOFDSTUK 6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</u>	<u>25</u>
<u>6.1 Coffee-to-go</u>	<u>25</u>
<u>6.2 Vestigingsplaatsen</u>	<u>25</u>
<u>6.3 Aanbevelingen</u>	<u>27</u>
<u>HOOFSTUK 7 VERVOLGONDERZOEK</u>	<u>28</u>
<u>BRONNENLIJST</u>	<u>29</u>



## **Begrippen**

<i>Vestigingsplaatskeuze</i>	<i>een locatie die een ondernemer kiest om zijn bedrijf te vestigen</i>
<i>Vestigingsstrategie</i>	<i>Het beleid van een ondernemer ten aanzien van het vestigen van nieuwe filialen van de keten. Een beleid dat afwegingen maakt om zo op de voor het bedrijf meest gunstig locaties te vestigen</i>
<i>consument</i>	<i>Persoon die consumeert, dat wil zeggen goederen of diensten koopt zonder de intentie te hebben deze te verkopen of te verwerken voor de verkoop</i>
<i>ondernemer</i>	<i>(Rechts)persoon van een bedrijf, die diensten en/of producten aanbied voor verkoop en consumptie met als doel het behalen van winst</i>
<i>cultuur</i>	<i>geheel van voortbrengselen van een gemeenschap. De karakteristieke kenmerken van een bepaalde gemeenschap (<a href="http://www.vandale.nl">www.vandale.nl</a>)</i>



## Inleiding

Dit onderzoek wordt uitgevoerd naar aanleiding van de trends in de koffiemarkt. Met de huidige trend komen nieuwe producten op de markt, met name de coffee-to-go is in opmars. Consumenten kopen hun koffie en nemen deze dan mee voor onderweg. Dit concept bestaat al vrij lang, maar de grootste verschuiving binnen de trend is de toename van de kwaliteit van de meeneemkoffie. De consument van tegenwoordig eist kwaliteit, en hier spelen bedrijven op in, door hun aanbod op deze wensen aan te passen. Zo ook het bedrijf Starbucks; een Amerikaans bedrijf met vestigingen over de gehele wereld. Het bedrijf is als éénmanszaak begonnen in Seattle en langzaam uitgegroeid tot multinational. Na Azië en het midden-oosten is de volgende stap van het bedrijf de Europese markt, alwaar zij reeds vestigingen heeft in Zwitserland, Oostenrijk, Duitsland, Frankrijk en sinds kort ook Spanje en Griekenland. Uiteindelijk zal voor het bedrijf ook de Nederlandse markt interessant zijn. Een opvallend feit is dat de koffiebranderij van Starbucks Europa in Nederland is gevestigd, omdat Nederland één van de grootste importeurs van koffie ter wereld is. Ondanks de vestiging van de branderij is Starbucks nog in geen enkele Nederlandse stad te vinden. Wat weerhoudt het bedrijf en welke mogelijkheden zijn er in de Nederlandse markt.

Mocht het zover komen, welke mogelijkheden heeft Starbucks dan in Nederland? Welke eisen stelt Starbucks en op welke manier kunnen ze inspelen op de Nederlandse coffee-to-go markt. Kortom, is Nederland een geschikte vestigingsplaats voor de keten en zo ja, welke vestigingsfactoren en eisen zijn dan voor het bedrijf van belang.

In het kader van het tijdsspan van het onderzoek is het niet mogelijk alle facetten van de koffiemarkt te onderzoeken. Het onderzoek beperkt zich daarom tot de coffee-to-go markt en de vestigingseisen van Starbucks. Uiteindelijk zal dit rapport dienen als advies voor Starbucks over vestigingsmogelijkheden in Nederland.

In dit onderzoeksrapport wordt in hoofdstuk 1 uiteengezet wat de doelstelling, probleemstelling en onderzoeksmethode is. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 gekeken naar het bedrijf Starbucks. Wat is dit voor een bedrijf en welke eisen stellen ze aan hun markt. Vervolgens gaat het onderzoek in hoofdstukken 4 dieper in op de huidige situatie van de coffee-to-go markt in Nederland. Na de huidige situatie en de analyse van het bedrijf worden middels het theoretisch kader conclusies getrokken met de daarbij behorende aanbevelingen en mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Dit laatste is te vinden in hoofdstukken 5, 6 en 7



# 1. Onderzoeksaanpak

## 1.1 Doelstelling

Het Amerikaanse bedrijf Starbucks is een keten met vestigingen over de gehele wereld. Ook in vele Europese landen. Vrij opmerkelijk is dat Starbucks nog niet in Nederland is gevestigd, terwijl Nederland al eeuwen een echte koffienatie is en waar de vraag naar Starbucks-gerelateerde concepten toeneemt, zoals momenteel de opmars van DE-café van Douwe Egberts ([www.de.nl](http://www.de.nl)). Starbucks is aanbieder van zogeheten 'coffee-to-go' waar de consument haar persoonlijke voorkeuren aan kan toevoegen. Dat wil zeggen dat het nuttigen van het product niet plaatsgebonden is, maar waar de consument wel haar eigen affectie in kan leggen. Tevens is er binnen de vestigingen ruimte voor ontspanning, werken, lezen, internet en meer consumentgerichte producten.

Hoofdvraag van dit onderzoek is: *welke mogelijkheden dan wel onmogelijkheden heeft het bedrijf Starbucks in Nederland binnen de coffee-to-go markt? Waarom zijn ze nog niet in Nederland gevestigd? Kortom, welke eisen stelt Starbucks, welke mogelijkheden biedt Nederland, hoe kan Starbucks inspelen op deze mogelijkheden?*

De doelstelling die afgeleid kan worden uit deze vraag is:

*Inzicht verkrijgen in de vestigingsstrategie van Starbucks, teneinde op nationaal en stadsniveau vestigingsplaatsen voor het bedrijf in de Nederlandse coffee-to-go markt te bepalen.*

## 1.2 Probleemstelling

*Welke afweging maakt het bedrijf Starbucks met betrekking tot haar vestigingskeuze en hoe past deze strategie binnen de Nederlandse coffee-to-go markt?*

deelvragen

- Wat is het fenomeen Starbucks?
- Wat zijn de vestigingseisen van Starbucks?
- Op welke doelgroep richt de keten zich?
- Wat is het huidige vestigingsbeleid van Starbucks in Amerika en Zwitserland?
- Waarom zit Starbucks nog niet in Nederland?
- welke spelers zijn er momenteel op de Nederlandse coffee-to-go markt?
- Welke positie hebben de huidige spelers?
- Welke consumentengroep is gebruiker van coffee-to-go (wat is de doelgroep)?
- Is de markt vraag of juist aanbod gericht?
- Welke strategie kan Starbucks voeren bij het vestigen in de Nederlandse markt
- Welke theorieën kenmerken de huidige vestigingsstrategie?
- Welke theorieën spelen bij de vestiging in de Nederlandse markt een belangrijke rol?



### **1.3 Wetenschappelijk kader**

Het onderzoek wordt uitgevoerd in het kader van de economische geografie. Vestigingskeuze van een bedrijf is een ruimtelijk proces waarbij economische belangen de belangrijkste afwegingsfactoren zijn. Middels literatuurstudie en kwalitatief onderzoek wordt onderzocht of Nederland een geschikt land is om te vestigen en zo ja, op welke manier deze vestiging dan aangestuurd wordt. Theorieën over marktwerking en vestigingskeuzefactoren zijn hierin de belangrijkste wetenschappelijke instrumenten.

Het kwalitatieve onderzoek vindt plaats middels interviews en verwerking van de interviews met het programma Kwalitan (Wester, 1995).

### **1.4 Onderzoeksmethode**

Allereerst wordt op basis van de doel/probleemstelling een brede inventarisatie uitgevoerd, waarmee relevante literatuur en belangrijke personen worden geïnterviewd.

Met deze informatie wordt een eerste fase opgezet, waarbij een algemeen beeld gevormd wordt over het onderwerp. Vervolgens wordt tijdens de reis naar Zwitserland contact gezocht met het bedrijf Starbucks, om zo haar visie op de markt te achterhalen. Nevenactiviteit hierbij is de inventarisatie van de bestaande vestigingen. Bij deze inventarisatie wordt met name gekeken naar de locatiefactoren en naar de inrichting per vestiging.

In Nederland worden interviews gehouden met personen die zich momenteel binnen de Nederlandse koffiemarkt bevinden. Via deze personen komt informatie over de markt binnen, alsmede informatie over hun kijk op de trend binnen de markt. Ook zijn deze personen een belangrijk netwerkmiddel, om zo aan namen te komen van andere coöperatieve personen.

Tijdens de interview periode wordt de gevonden literatuur bestudeerd en gefilterd. Ook het internet dient als informatiebron, al moet hierbij kritisch gekeken worden naar de oorsprong en de daarmee samenhangende betrouwbaarheid van de teksten die hier te vinden zijn.

De data uit de interviews wordt geanalyseerd en hieruit zullen de centrale begrippen naar voren komen waarmee antwoord gegeven kan worden op de probleemstelling en vraagstelling.

Het theoretisch kader wordt gevormd uit de literatuurstudie en de analyse van het huidige vestigingsbeleid van Starbucks.

In de laatste fase van het onderzoek worden conclusies getrokken die betrekking zullen hebben op de Nederlandse koffiemarkt en op het vestigingsbeleid van Starbucks.

Het uiteindelijke onderzoek zal afgesloten worden met aanbevelingen voor het bedrijf Starbucks, teneinde de mogelijke vestigingslocaties in Nederland en de factoren waar rekening mee moet worden gehouden in de Nederlandse koffiemarkt, in kaart te brengen.



## 2. Koffie

Al eeuwen is koffie een luxeproduct, geïmporteerd uit exotische landen en verspreid over de gehele wereld. Tegenwoordig is het nog steeds een luxeproduct, hoewel het door een groot percentage van de bevolking wordt genuttigd en het voor hen menigmaal onder de noemer 'eerste levensbehoefte' valt. Koffie als drank, sociale bezigheid en verslaving; koffie drinken is een onderdeel van de Nederlandse cultuur geworden. De Nederlandse koffiecultuur is vooral opgebouwd uit 'gezellig' koffie drinken; koffie is een moment van rust, een ontspannende bezigheid en voor velen een verslavende bezigheid, daar de dagelijkse dosis cafeïne inmiddels door de maatschappij tot een geaccepteerde verslaving behoort.

In 2003 werd per hoofd van de bevolking gemiddeld 142 liter koffie gedronken. Dat staat gelijk aan gemiddeld bijna 7 kg koffie op jaarbasis, oftewel 3 kopjes koffie per dag. Koffie is daarmee de meest gedronken drank in Nederland (uitgezonderd leidingwater). Nederland neemt wat consumptie per hoofd van de bevolking betreft de zevende plaats in op de wereldranglijst. Alleen in Finland, Noorwegen, Zweden, Denemarken, Oostenrijk en Zwitserland wordt meer koffie gedronken (vnkt, jaarverslag 2003)

Koffie komt in vele soorten en maten, als cappuccino, espresso, koffie verkeerd etcetera. Al deze verschillende koffievariaties worden momenteel vooral verstrekt in restaurants, warenhuizen en café's. Een huidige ontwikkeling binnen het aanbod van de verschillende koffieproducten in Nederland, zijn de zogenaamde Douwe Egberts koffie-barren, hierna DE-café genoemd. Hier vind de consument een verscheidenheid aan koffie's en koffiegerelateerde producten. Deze producten kunnen genuttigd worden in het café of meegenomen worden voor onderweg; coffee-to-go. De coffee-to-go trend in de koffiemarkt is wereldwijd in opmars, de koffiehuisen schieten als paddestoelen uit de grond en op de meest afgelegen plaatsen is het mogelijk een coffee-to-go te bestellen.

Deze trend is niet nieuw, althans, niet in de rest van de wereld. In Amerika werd in 1971 het eerste filiaal van Starbucks geopend. Toendertijd een eenmanszaak. Langzaam maar zeker begon Starbucks uit te groeien tot een keten, met een grote groei in de jaren '80.

Pas vanaf 1995 ging Starbucks ook de wereldmarkt aanboren. Na succes in Azië, Oceanië en het Midden-Oosten is in 2002 ook Europa aan de beurt. Daar opent Starbucks haar eerste deuren in Zwitserland en Oostenrijk. Na deze twee landen volgen nog een aantal landen ([www.starbucks.com](http://www.starbucks.com)). De Nederlandse markt is door het bedrijf vooralsnog niet aangeboord.



*Figuur 1 Starbucks Logo.  
Bron: [www.Starbucks.com](http://www.Starbucks.com)*



### 3. Het bedrijf Starbucks

#### 3.1 Voorgeschiedenis

De Starbucks Compagnie begon in 1971 als een éénmanszaak op de Pike Place Market te Seattle. In 1982 komt de heer Howard Schultz bij het bedrijf werken als hoofd detailhandel en marketing. Na een reis naar Italië is Schultz onder de indruk van de Italiaanse koffiecultuur en hij overtuigt de directie ervan dat dit concept een gat in de markt is voor Amerika. In 1984 wordt de eerste espressobar in downtown Seattle geopend. Dit wordt een succes en vanaf dat moment breidt het bedrijf zich snel uit. In 1987 zijn er reeds 19 vestigingen en in 1994 staat de teller op 425 in Noord-Amerika. Vanaf dat jaar begint Starbucks zich te oriënteren op de internationale markt met als eerste insteek Azië en het midden oosten. In 2002 worden de eerste vestigingen in Europa geopend. Zwitserland, Oostenrijk en Duitsland bijten en de rest van Europa volgt snel. Zo zijn er medio 2005 vestigingen in Spanje, Frankrijk en Griekenland. Eind 2004 had het bedrijf 8,569 vestigingen over de gehele wereld.

In 2002 had Starbucks een aandeel van 7% in de totale koffieconsumptie in de V.S. en 1% van de wereld (*BusinessWeek Online*, 2002).

*The decision was made to go to Asia first because we felt that the maturity of the coffee market in Europe was very strong and was not going to change much over the years. The Asian market was in its developmental stage and we had an opportunity to position Starbucks as a leader in a new industry.*

“Expanding the Coffee Experience: Starbucks Keeps Sales Brewing with New Products, Innovation, and Global Expansion,” *Beverage Industry*, October 1, 2002

Zoals dit citaat reeds aangeeft is de Europese markt voor Starbucks een grote opgave, omdat de markt daar al meer verzadigd is dan in Azië. Nadat Starbucks haar positie binnen de overwegend thee georiënteerde Aziatische markt heeft zekergesteld gaat ze ook proberen de volwassen Europese markt te penetreren. In Europa ondervindt het bedrijf meer concurrentie, vanwege de eeuwenlange koffietraditie. In Azië heeft het bedrijf minder concurrentie, alhoewel daar ook een aantal grotere koffieketens de jacht op marktaandeel heeft geopend, om zo de monopolypositie van Starbucks te concurreren.

#### 3.2 Aanbod

Het aanbod van Starbucks bestaat voornamelijk uit koffie. Koffie uit verschillende werelddelen en koffie met verschillende productieprocessen alsmede verschillende bereidingswijzen. Ook biedt Starbucks diverse chocoladeproducten, melkproducten, cafeïnevrije producten, frisdranken en etenswaren aan. Al deze producten zijn ‘to-go’ of ‘to-stay’. Als het product in de vestiging wordt genuttigd wordt het de klant op allerlei manieren gemakkelijk gemaakt. Zo bieden de vestigingen lounge mogelijkheden, muziek, internet, leesmateriaal en een terras. Voor het meenemen wordt rekening gehouden met de behoefte van de klant door middel van gebruiksvriendelijke deksels tot anti-slip vasthoudt kartonnetjes opdat het bekertje niet te warm is in de hand. Hier komt het belangrijkste hedendaagse marktaspect naar boven, het bedrijf houdt in vergaande mate rekening met de consument en speelt hier op in.

De inrichting van elk filiaal is anders, maar het aanbod grotendeels hetzelfde. Wel is de inrichting volgens een bepaalde filosofie vormgegeven. Op deze manier komen de klanten van Starbucks in elk filiaal terug op een herkenbare plek. Dit kan aan de andere kant van de wereld zijn, maar het concept is hetzelfde. Op het gebied van de koffieproducten is er weinig onderscheid te vinden in producten, wel wordt rekening gehouden met de gewoontes van



het land, door middel van het aanbieden van lokale specialiteiten op het gebied van deegwaren en andere kleinere snacks ([www.starbucks.com](http://www.starbucks.com)).

Deze strategie is herkenbaar vanuit de concepten in het fastfood, zoals McDonalds en Burger King. Hier wordt ook één wereldwijde uitstraling, aanbod en inrichting nagestreefd, waardoor de consument vertrouwen krijgt in het bedrijf en zodoende zal terugkomen bij één van de andere vestigingen als ze bijvoorbeeld moet kiezen tussen een lokaal, onbekende frietzaak, of McDonalds, waar ze weet wat ze krijgt.

Starbucks speelt in op deze herkenbaarheid en het vertrouwen door de consument door het aanreiken van velerlei manieren om de Starbucksvestigingen in een vreemde stad te kunnen vinden. Zo geeft Starbucks Zürich kaartjes uit op het station waarop een plattegrond van de binnenstad staat, met daarop alle Starbucks vestigingen ([www.starbucks.ch](http://www.starbucks.ch)). Ook kan de consument via internet de 'store-locator' gebruiken om zo de dichtstbijzijnde vestiging van Starbucks te traceren.

### 3.3 Locaties

De meest belangrijke eis voor Starbucks in haar vestigingskeuze wordt simpelweg geformuleerd als: "plekken waar veel mensen zijn" ([www.starbucks.com](http://www.starbucks.com)). Deze eenvoudige eis wordt geconcretiseerd door plaatsen als winkelcentra, vliegvelden, stations en evenementenhallen.

In de locatiekeuze van de Starbucks vestigingen is een duidelijke spreiding waar te nemen. Ze zitten allemaal op loopafstand van elkaar en de snelle kleine Starbucks filialen zijn voornamelijk gevestigd in drukke straten. De vestigingen met een hogere zit-en lounge-insteek zitten vaak op het einde van de hoofdwinkelstraat of in een nevenwinkelstraat.

De vestigingen worden als een deken over een gebied heen verspreid, waardoor de gehele markt wordt afgedekt. Dit heeft voordelen dat ze in concurrentie buiten de deur kan houden vanwege de verzadigde markt, maar anderzijds draagt dit ook bij tot oververzadiging, waarbij de ene vestiging marktaandeel van de andere vestiging inneemt, het zogenaamde kannibalisme van kapitaalgoederen (*Brandweek, 1999*).

Deze deken-strategie is alleen toe te passen als het bedrijf in de markt de 'first mover' is. Dit wil zeggen dat het bedrijf de eerste in zijn soort is op de markt. Als er al concurrenten op de markt zitten is een verfijndere strategie nodig voor de vestigingskeuze.

De laatste jaren is het opvallend dat het bedrijf vooral in de wereldmarkt actief is en dat de ontwikkeling in de V.S. wat afremt. Dit wordt veroorzaakt door toenemende concurrentie en een verzadiging van de markt.

In veel landen komt Starbucks de markt binnen aan de hand van Joint-Ventures. Zij sluiten een overeenkomst met een lokale aanbieder en deze gaan dan onder de naam Starbucks verder. Nadeel voor Starbucks is echter dat zij geen totale zeggenschap hebben over de locatie en het levert minder op dan wanneer zij zelf een vestiging oprichten. Het voordeel is dat zij middels de ervaringen van lokale aanbieders veel kennis van de lokale markt in het bedrijf krijgen.

Alvorens Starbucks een land binnentreedt, voert zij eerst een gedegen kwantitatieve marktanalyse voor de verkoop van het product uit, en kwalitatieve analyses voor de subjectieve afwegingen voor plaats en partners (*BusinessWeek Online, 2002*). Op deze manier probeert het bedrijf zo doelgericht mogelijk de markt binnen te treden.

Deze strategie vindt haar oorsprong binnen de behavioristische benadering van vestigingsplaatskeuze van multinationals en bedrijven in het algemeen. Hierin wordt benadrukt dat ondernemers en consumenten niet volledig geïnformeerd zijn en geen perfecte rationele keuzes kunnen maken. Starbucks probeert dit te ondervangen door middel van het inschakelen van lokale bedrijven die meer weten over de lokale markt. Hier wordt gebruik gemaakt van de objectieve, maar ook de subjectieve gegevens van de lokale ondernemer (Pred, 1966).



Een probleem met het binnentreden van een nieuwe markt voor het bedrijf is vaak de lokale prijs van koffie ten opzichte van de Starbucks-prijs. In sommige landen verschilt deze tot 300%. Het is voor het bedrijf dan noodzakelijk haar product op een gedegen wijze in de markt te zetten, en het product van een hoge kwaliteit te voorzien, opdat de consument toch voor de duurdere Starbucks koffie kiest.



## 4. Coffee-to-go

Na het bedrijf Starbucks te hebben geïntroduceerd gaat dit hoofdstuk in op het specifieke product van het bedrijf, Coffee-to-go. De coffee-to-go is wereldwijd de laatste jaren sterk in populariteit toegenomen, met name vanwege de kwaliteitsslag die het product heeft gemaakt. Het wordt aangepast naar de wens van de consument in tegenstelling tot de klassieke marktwerking, waarbij de producent haar product aanbiedt en de consument deze moet nemen. Dit fenomeen is terug te vinden bij de koffie op de stations en op de werkplek.

### 4.1 Coffee-to-go in Nederland

In de het voorgaande hoofdstuk werd het reeds genoemd, coffee-to-go. Dit product is in Nederland, in tegenstelling tot vele andere landen, nog niet ver ontwikkeld. Nederlanders drinken hun koffie voornamelijk thuis, ruim 70%. De overige 30% wordt geconsumeerd in de horeca en op het werk. De koffie die buitenhuis geconsumeerd wordt is momenteel nog niet vaak als coffee-to-go te vinden. Waar dit wel gebeurt is op de stations.

Als we dit vergelijken met de Amerikaanse situatie, zien we dat de koffie die thuis gedronken wordt door Amerikanen veelal buitenshuis wordt aangekocht. Zo ook de koffie die op het werk geconsumeerd wordt. Is er in Nederland geen bedrijf denkbaar zonder koffiehok, zo is het in Amerika de gewoonste zaak van de wereld om een 'extra-large coffee' bij de koffiezaak te bestellen en deze mee te nemen naar de werkplek. In Amerika is dan ook een grote verscheidenheid aan koffiezaken te vinden die haar koffie als to-go aanbieden.

In Nederland is dit anders. Onze cultuur is anders ingericht en mensen nemen de tijd voor hun koffie. Het coffee-to-go concept is al uitgetoetst door verscheidene initiatiefnemers. Door bijvoorbeeld Victor's coffee to-go in Haarlem, waar men tot de conclusie is gekomen dat Nederlanders hun koffie het liefst op de locatie van de aankoop nuttigen. Meenemen is niet populair en ze hebben daarom in hun espressobar zitgelegenheden gemaakt en ze serveren de koffie nu in glazen, in plaats van de kartonnen koffiebekers.

Ook Coffee Grounds in Arnhem onderkent de Nederlandse cultuur. Mensen gaan 'gezellig' zitten en kletsen. En mensen die aan het werk zijn nemen de slechte kwaliteit voor lief en nemen de gratis automatenkoffie die ze op hun werkplek krijgen (Elsevier, april 2005).

Een oorzaak van de impopulariteit van coffee-to-go in Nederland kan onder meer gezocht worden in de doelgroep. Beide bovengenoemde koffiezaken zitten in de binnensteden van de grotere steden. Hier bevindt zich vooral winkelend publiek, die een dagje uit zijn. Nederlanders die een dagje uit zijn willen rustig zitten en genieten van hun koffie. Voor de echte coffee-to-go drinker moet meer gekeken worden naar de snelle wereld. Een goed voorbeeld is de zakenwereld. Hierin moet alles snel en functioneel. Zakenlieden halen snel hun koffie en nuttigen deze onderweg naar afspraken.

Als naar andere landen in de wereld gekeken wordt naar Starbucks vestigingen, valt op dat in zakendistricten een grote concentratie aan filialen is gevestigd. Ook bij vliegvelden en stations is een clustering te vinden, wat ook duidt op de aanwezigheid van een snelle factor die zo kenbaar is voor coffee-to-go.

### 4.2 De koffiemarkt

De inrichting van de koffiemarkt is tweeledig. Enerzijds is er de coffee-to-go, waar de consument een kartonnen beker krijgt met het koffieproduct daar in. De koffie kan dan meegenomen worden voor onderweg, het park, de werkplek of andere bestemmingen.

Anderzijds omvat de markt de coffee-to-stay, waar de consument de koffie in porselein geserveerd krijgt en het product kan nuttigen in de koffiezaak. Bij Starbucks wordt special rekening gehouden met deze laatste groep. De zaken zijn uitgerust met comfortabele zithoeken en ontspannende muziek. Ook zijn er draadloze internet hotspots aanwezig en kan de klant de krant of boeken lezen. Behalve het Starbucks concept kent de koffiemarkt ook



zaken waar alleen coffee-to-go wordt uitgegeven. In Nederland is het bekendste voorbeeld hiervan de Kiosk, op de stations.

Een algemeen kenmerk van coffee-to-go of coffee-to-stay is de kwaliteit van het product. Er is meer aandacht voor de kwaliteit dan bij andere fast-food concepten. Alhoewel dit per aanbieder sterk verschilt. Bij bijvoorbeeld Victor's coffee-to-go wordt veel aandacht besteed aan het uitzoeken en de versheid van de koffie. Bij een bedrijf als Starbucks is kwaliteit ook een belangrijk aspect, maar door de snelle uitbreiding van het bedrijf en de grote aantallen koffie is de versheid van de koffie slecht vooral door de koffie vacuüm te verpakken aanwezig.

Op de Nederlandse markt is momenteel vooral de coffee-to-stay populair. Mensen willen graag ergens zitten en op die manier hun sociale contacten onderhouden. Dit is vooral waar te nemen in de binnensteden.

In de snellere plaatsen (zakendistricten, stations en dergelijke) is de behoefte aan coffee-to-go groter. Als mensen minder tijd hebben en hun tijd zo efficiënt mogelijk willen indelen is coffee-to-go een goed alternatief voor hoge kwaliteit koffie.

In het aanbod van de coffee-to-go is niet alleen een verschuiving van de kwaliteit koffie waarneembaar; ook wordt er meer gekeken naar verpakkingsmateriaal, entourage en image van het product. De consument stelt veel eisen aan haar koffie, maar de manier waarop zij haar product ontvangt en mee kan nemen is van groot belang. Starbucks speelt hier op in doormiddel van verschillende maten bekertjes, diverse deksels, gerecycled materiaal voor het milieubewuste imago en door muziek en verkoopstijl heel persoonlijk te houden.

#### 4.3 Koffiemarkt en cultuur

Een vraag die gesteld moet worden bij de Nederlandse koffiemarkt is of de huidige cultuur zich leent voor het koffie-concept zoals Starbucks deze aanbiedt. Een cultuur wordt bepaald door de sociale interactie van de bevolking (Hudson, 2000) en aangezien koffie drinken als een sociale bezigheid wordt gezien en niet als een snelle service is een cultuuromslag noodzakelijk. Kortom, is er binnen de Nederlandse cultuur een markt voor coffee-to-go?

Alvorens Starbucks haar strategie kan bepalen is er een gedegen analyse nodig over de huidige cultuur. In deze paragraaf wordt beschreven hoe cultuur de economie (ondernemersgedrag) beïnvloed, en andersom, hoe de economie de cultuur beïnvloed.

L.L. Brons beschrijft in zijn boek 'Ondernemersgedrag en de dialectiek van cultuur en economie' de volgende samenhang tussen cultuur en economie

*"...Binnen de economische sociologie is onderzoek gedaan naar consumptie en de samenhang met een aantal tamelijk specifieke aspecten van cultuur. DiMaggio (1994) onderscheidt hierbij een viertal onderzoekstradities: (1) de cultuur van armoede, (2) de culturele aspecten van de verwording van een goed tot consumptiegoed, (3) smaak en (4) consumptie als principe (teken) van sociale organisatie. Binnen het onderzoek naar smaak bestaat een drietal stromingen: (1) het Weberiaans model, dat draait om collectief gebruik van goederen ten behoeve van (cultureel bepaalde) status door collectieve actoren, (2) de traditie van Veblen, waarbij competitief gebruik van goederen ten behoeve van status door individuen centraal staat, en (3) consumptie als bevestiging (en ter productie) van identiteit. Van de genoemde onderzoeksvelden heeft (deels cultureel bepaalde) smaak waarschijnlijk de grootste invloed op economie (zie ook Porter, 1990). In vergelijking met ondernemers (producenten) spelen consumenten in de economie echter een relatief passieve rol. Zij kunnen (meestal) slechts reageren op het aanbod van de producenten. Cultureel bepaalde smaak en consumptiepatronen oefenen vooral een grote invloed uit op de mogelijkheden en beperkingen voor ondernemers. De invloed van consumentengedrag op de economie is indirect: consumentengedrag beïnvloedt de mogelijkheden tot ondernemen. Dit indirecte verband loopt overigens niet uitsluitend via de afzet van producenten. Consumptie heeft ook invloed op (commerciële en sociale) innovatie..." (Brons, 2002, p. 42).*

De smaak in het hierboven genoemde onderzoek is een belangrijke factor in het consumentengedrag. De smaak wordt onderverdeeld in collectieve status, individuele status



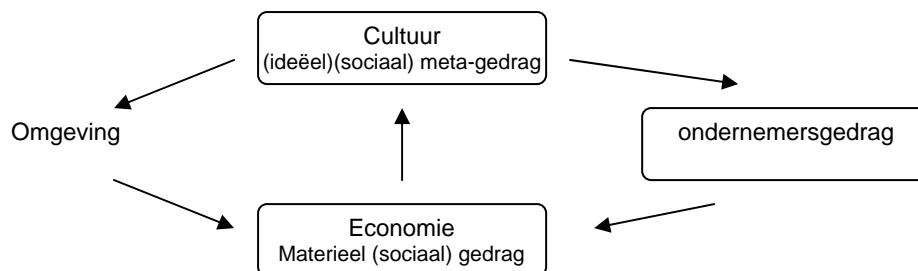
en bevestiging van identiteit. Starbucks speelt met haar strategie in op deze factoren. Het imago van het product geeft consumenten die hun product hier kopen een bepaalde status en identiteit; het geeft de consument het gevoel ergens bij te horen; een gevoel wat moeilijk te onderzoeken is, maar wat binnen de cultureel-economische theorieën een belangrijke rol speelt.

*Het post-materialisme gaat gepaard met een grote behoefte tot zelf-realiseratie in esthetisch en intellectueel opzicht en met een streven naar het gevoel ergens thuis te horen (Inglehart, 1977) (Brons, 2002, p. 24)*

Status en imago zijn voor de consument redenen om een aankoop te doen. Door het trendy imago van Starbucks heeft dit zijn weerslag op de doelgroep. Het onderzoek laat zien dat niet alleen financiële middelen en kritische houding invloed hebben op consumentengedrag maar ook culturele aspecten als status en identiteit.

Cultuur is ideëel gedrag (Brons, 2002, p. 86) en de consument laat zich door dit ideële gedrag bewust of onbewust beïnvloeden. Om deze reden is de cultuur van een land belangrijk voor de (on)mogelijkheden van een bedrijf. Zo ook binnen de Nederlandse coffee-to-go markt. Momenteel is er nog geen coffee-to-go cultuur, maar er is wel mogelijkheid tot verandering.

*Op zowel onto-epistemologisch als maatschappelijk gebied is het uiteindelijk het handelend individu, dat een centrale positie in het model inneemt. Het handelend individu grijpt in in de materiële realiteit en verandert zo indirect ook de ideële 'afspiegeling' daarvan, die hem vormt (en gevormd heeft). Op het maatschappelijke schaalniveau is de ondernemer het centrale figuur. Door zijn gedrag verandert de economie (als geaggregeerd geheel) en daardoor indirect ook de cultuur, waaruit de ondernemer voortkomt. Het is echter het handelend ingrijpen in de materiële realiteit, de handelende activiteit van de ondernemer, die dit proces mogelijk maakt (Vandervelde, 1904)(Brons, 2002, p. 88).*



Figuur 2 Synthetisch model wisselwerking cultuur-economie. Bron: Brons, 2002

Hieruit blijkt dat de cultuur die in Nederland aanwezig is, vatbaar is voor verandering die worden ingegeven door de ondernemers. De ondernemer is in dit geval Starbucks. Uiteindelijk zal de Nederlandse koffie cultuur verschuiven naar het product dat de ondernemer aanbied. De ondernemer houdt weliswaar in vergaande mate rekening met de wensen van de consument, maar hij beïnvloed de consument, en de cultuur, wel door het aanbod.

#### 4.4 Ondernemen en doelgroepen

Niet alleen de cultuur is een belangrijk aspect voor de vestigingskeuze, ook het verschil in doelgroepen moet vergaand worden geanalyseerd. Zo is er onderscheidt te maken tussen veel groepen, zoals ouderen-jongeren, hoogopgeleiden-laagopgeleiden, rijk-arm, student-werkend, autochtoon-allochtoon, inwoner-toerist. Al deze groepen bewegen zich anders door de ruimte en hebben andere normen en waarden, waardoor hun keuzegedrag erg zal verschillen. Een bedrijf als Starbucks kan gebruik maken van deze verschillen, door in te spelen op de levensstijl van de verschillende doelgroepen.



Een voorbeeld van het verschil kan gevonden worden in een onderzoek van L. Harris (1973) hij concludeerde in zijn *Anguish of Change* dat delen van de Amerikaanse samenleving met een lager inkomen (en een lagere opleiding) veel conservatiever zijn en veel negatiever tegenover verandering staan dan mensen met een hoger inkomen. Bevolkingsgroepen met een betere opleiding en een hoger inkomen hebben veel minder materialistische waarden en normen en een veel minder op de economie geconcentreerde levenshouding; zij streven naar veranderingen op diverse politieke, sociale en ecologische terreinen. Mensen met een hoger inkomen zijn socialer, milieubewuster, democratischer, enzovoorts. (Brons, 2002, p. 23).

Hieruit blijkt dat de hoger opgeleide consument andere keuzes maakt dan de lager opgeleide. Dit verschil is een leidraad voor de vestigingskeuze van ondernemers. Zo zullen er doelgroepen zijn die nooit consumeren bij Starbucks en doelgroepen die juist wel aangesproken worden door het concept. Door onderzoek kan inzichtelijk worden gemaakt welke doelgroepen voor Starbucks interessant zijn. Met de achtergrond uit de vorige paragraaf moet hierbij rekening worden gehouden met inkomen, status en imago. Op grond van deze factoren maken consumenten hun keuzes. Vervolgens kunnen deze factoren onderverdeeld worden in de volgende twee variabelen:

*In het keuzegedrag van de consument bestaat een heel spectrum aan psychologische variabelen die economisch gedrag vormen. Deze variabelen kunnen worden gegroepeerd in twee categorieën: voorkeuren en waarden (wat mensen willen) en ervaringen en verwachtingen (in welke mate mensen denken dat ze in staat zullen zijn hun doelen te bereiken) (Strümpel & Yuchtman-Yaar, 1986). (Brons, 2002, p 26.)*

Deze twee variabelen hebben direct invloed op het keuzegedrag van de consument. Starbucks kan deze informatie gebruiken door een consumentgerichte strategie (de voorkeuren en waarden) en een hoge kwaliteit met een herkenbaar concept in al haar vestigingen (ervaringen en verwachtingen). Op deze manier speelt Starbucks in op haar doelgroep en de hedendaagse consument.

Met ervaringen en verwachtingen speelt beeldvorming een belangrijke rol. Deze beeldvorming komt tot stand door bezoeken van Starbucks in andere landen en door naamsbekendheid van het bedrijf. Met een toenemende naamsbekendheid verkrijgt het bedrijf een betere beeldvorming bij de consument en zal deze consument eerder geneigd zijn een Starbucks te bezoeken. Als dit eerste bezoek een goede ervaring is geweest ontstaat een positieve vicieuze cirkel en raakt de consument vertrouwd met Starbucks. Dit vertrouwen heeft een meer frequenter bezoek aan het bedrijf tot gevolg, wat leidt tot een cultuurverandering (veranderende waarden en voorkeuren) bij de consument.

Hieruit blijkt dat de ondernemer in staat is de cultuur van de consument te beïnvloeden, zoals beschreven in paragraaf 4.3.

Met de wetenschap de cultuur van de consument te kunnen beïnvloeden en het verschil in doelgroepen, is het mogelijk het product marktgericht aan te beïnvloeden aan de verschillende doelgroepen. Hieronder volgt een overzicht van de te onderscheiden groepen mensen die in de huidige coffee-to-go markt en cultuur interessant zijn voor Starbucks

### **Hoog-opgeleiden**

Deze groep is kritisch en eist kwaliteit. Ook zijn ze bereid nieuwe producten en concepten uit te proberen.

### **Studenten**

Evenals de hoog-opgeleiden zijn studenten kritischer ten opzichte van het product en eisen ze een hoge kwaliteit. Ook heeft deze groep meer geld te besteden dan vroeger waardoor ze eerder geneigd zijn luxeproducten te consumeren.



### **Reizigers, zowel trein, vliegtuig als autogebruikers**

Reizigers zijn afhankelijk een tijd-ruimte pad, waarbij ze in een bepaalde tijd naar een andere ruimte verplaatsen. Tijdens deze verplaatsing bevinden ze zich niet in één ruimte, waardoor ze geen koffie op een vaste plek kunnen drinken. Ze moeten de koffie meenemen. Bij deze groep is coffee-to-go de enige manier om het product te consumeren en daarom vormen de reizigers ook één van de belangrijkste doelgroep voor het coffee-to-go concept.

In de Amerikaanse markt wordt coffee-to-go vaak aangeboden vanuit een 'drive-thru' principe, waardoor de automobilist geen tijd verliest door te parkeren en uit te stappen. Momenteel bieden binnen de Nederlandse markt alleen McDonalds en Burger King dit concept aan.

### **Hoge inkomens**

Deze groep heeft de financiële middelen om de relatief dure koffieproducten van Starbucks te kopen. Ze kunnen zich luxe veroorloven en ze proberen eerder nieuwe dingen uit, omdat ze bij een verkeerde aankoop niet direct in de problemen komen

### **Starters en tweeverdieners zonder kinderen**

Deze groep heeft meer financiële middelen en geen verantwoordelijkheid tot het onderhouden van kinderen, waardoor geld makkelijker wordt uitgegeven.

### **Ouderen met tijd en geld**

Gepensioneerde ouderen met een goed pensioen hebben voldoende tijd. Bij Starbucks kunnen ze mensen ontmoeten en op hun gemak een kop koffie drinken. Ook de to-go markt is voor deze groep interessant, ze hoeven geen koffie te zetten en kunnen het product bij een vestiging van de keten halen.

### **Zakenmensen/vertegenwoordigers met weinig tijd en veel onderweg**

Over het algemeen hebben zakenmensen voldoende financiële middelen voor de relatief dure koffie. Bij deze groep speelt voornamelijk de factor tijd een belangrijke rol in het consumenten gedrag. De coffee-to-go kan onderweg naar een volgende afspraak genuttigd worden, zonder veel tijd te verliezen en toch een hoogwaardige kwaliteit koffie te drinken.

### **Toeristen**

Toeristen willen in een korte tijd veel zien. Als ze koffie willen drinken kost dat kostbare tijd. Een goed alternatief is dan om met beker koffie door het gebied te lopen. Zo wordt de tijd nuttig ingevuld en kan men toch koffie drinken.

Een bijkomend aspect bij deze groep zijn de buitenlandse toeristen die reeds bekend zijn met Starbucks. Deze zullen in een vreemd land eerder voor een bekend bedrijf kiezen dan voor een lokaal bedrijf.

### **Jeugd**

In de huidige samenleving is de jeugd een consumerend gerichte groep met relatief veel geld en weinig vaste lasten. Hierdoor geven zij eerder geld uit aan luxe-producten. Al drinken jongeren niet zo veel koffie, de andere producten van Starbucks brengt ze indirect in aanraking met koffie. Hierdoor zal een tiener later voor zijn of haar koffie terugkomen bij Starbucks, mits de eerdere ervaringen met het bedrijf goed waren.

Al deze doelgroepen zijn geografisch gespreid en hebben allemaal verschillende tijd-ruimte paden. Dit wil zeggen dat ze zich onafhankelijk van elkaar in bepaalde tijden door de ruimte bewegen. Met tijd-ruimte paden wordt volgens Hägerstrand het volgende bedoeld:

*"... every individual performs a multitude of roles...: (which) have to be carried out within a given duration, at given times and places with given groups of other individuals and pieces of equipment..."*  
(Hägerstrand, 1970, p. 10).



Elk individu heeft een veelvoud aan rollen, die hij uitvoert in een bepaalde tijd, worden handelingen verricht in bepaalde ruimtes in groepen met andere individuen en voorwerpen. Dit wil zeggen dat elk individu van een bepaalde doelgroep behalve de persoon uit de doelgroep ook consument is.

Middels deze spreiding en beweging in de ruimte is het mogelijk op basis daarvan een vestigingsstrategie te ontwikkelen. De markt zal op plaatsen waar een hoge concentratie van (een mix van) de doelgroepen zich bevindt groot zijn. Zo bevinden de hoog-opgeleiden en studenten zich op kenniscentra. In binnensteden, vooral tijdens winkeltijden, is een hoge concentratie aan jeugd, hoge inkomens, toeristen en ouderen. Bij stations en vliegvelden zijn voornamelijk reizigers, zakenmensen en toeristen te vinden. Ook bij tankstations en invalswegen van de steden bevindt zich de reizigersdoelgroep.

Aan de hand van deze kennis kunnen locaties in de ruimte worden onderscheiden waar een hoge concentratie aan doelgroepen zich bevindt en de daarmee samenhangende potentiële markt voor coffee-to-go.



## 5. Huidige Vestigingsstrategie

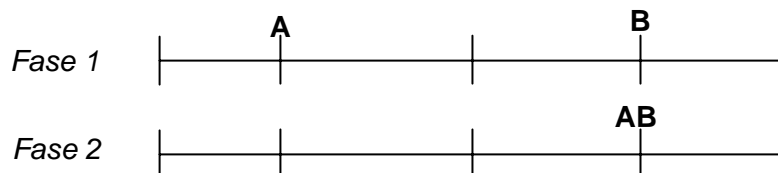
Een opvallend verschijnsel bij multinationals als Starbucks is dat bij vestigingskeuze vaak gevestigd wordt nabij de concurrent. Zo is in de Amerikaanse steden vaak op een kruispunt keuze uit vier verschillende bedrijven om koffie te drinken, of als we kijken naar andere fast-food concepten, zien we de burger ketens naast elkaar gevestigd. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op dit verschijnsel.

### 5.1 Hotelling

Deze vestigingsstrategie valt te verklaren middels de theorie van Hotelling.

Harold Hotelling wilde nagaan hoe ondernemers in een vrije marktsituatie – maar wel met beperkte mogelijkheden - op elkaar reageren. Volgens Hotelling houden zij rekening met elkaars verwachtingen. Ter verduidelijking van zijn theorie volgt hier een voorbeeld:

Hij nam aan dat er twee concurrerende ijsverkopers op een strand komen, dat aan twee zijden is afgesloten. Beide hebben als doelstelling minstens evenveel te verkopen als de ander, doch liefst meer. De badgasten zijn gelijkmatig over het strand verspreid. A en B kiezen aanvankelijk een plaats op één vierde deel van de totale afstand vanaf de buitenranden gerekend (fase 1). A kan nu een groter 'marktgebied' verkrijgen door vlak bij B te gaan staan (fase 2). Fase 1 is dus niet stabiel, doordat beiden rekening houden met het potentieel 'unfaire' gedrag van de ander.



De enige kans dat B nu op zijn beurt ontkomt aan terreinverlies, ligt in de mogelijkheid dat hij over A 'heenspringt'. Dat gaat door totdat beiden precies in het midden staan. Alleen dáár is er 'evenwicht' ofwel 'stability in competition' (fase 3).



Hotelling's voorbeeld is weliswaar simpel, maar laat duidelijk zien hoe de kooplieden als het ware een vestigingsplaatsspel opvoeren, met elkaar rekening houdend in een duoplie-markt. Het gaat erom de beste plaats te krijgen en dat is dan, in dit geval een ligging vlak bij elkaar. Dit is één van de redenen waarom dikwijls gelijksoortige zaken in winkelstraten bij elkaar staan. Dit verschijnsel leidt dus tot ruimtelijke samenklontering of 'agglomeratie' (Lambooy, J.G., 1992).

Deze theorie gekoppeld aan de situatie van Starbucks geeft de situatie weer hoe hij was tijdens de opkomst van het bedrijf in Amerika en de situatie in fase 3 geeft de huidige situatie in Amerika weer. Voor veel landen waar Starbucks met haar product gevestigd is gaat Hotelling nog niet geheel op. Met name omdat Starbucks in veel landen de eerste en enige ondernemer is. En als er wel een andere concurrerende ondernemer is vestigt deze zich vaak in de buurt van een Starbucks, om zo via de theorie van Hotelling marktaandeel te veroveren.

In Nederland kan als concurrerend bedrijf de Douwe Egberts en de Kiosk worden gezien, in de volgende paragraaf wordt ingegaan op de strategie die Starbucks in Nederland zou kunnen volgen.



## 5.2 Douwe Egberts café's

De Douwe Egberts café's zijn voor de Nederlandse markt pioniers. Deze café's bieden in zekere zin hetzelfde aan als Starbucks en zijn momenteel gevestigd op plekken waar veel (jonge) mensen komen; zoals de binnensteden van de grotere steden en kenniscentra (onder andere hogescholen en universiteiten). Deze plekken bieden ruimte voor het coffee-to-go concept anders zou Douwe Egberts niet verder gaan met het ontwikkelen van nieuwe café's op deze plekken.

Douwe Egberts heeft momenteel een sterke positie in Nederland, niet alleen door haar DE-café's, maar ook door haar naamsbekendheid. Het bedrijf is al jaren marktleider en de Nederlandse consument is opgegroeid met het merk, hierdoor is het voor nieuwe bedrijven moeilijker te penetreren in de markt. Douwe Egberts verstrekt geen informatie aan derden over de koffiemarkt, om zo concurrenten buiten de deur te houden. Dit is vanuit het perspectief van Douwe Egberts logisch, omdat zij slechts marktaandeel kan verliezen bij het binnentreden van een concurrent.

Douwe Egberts heeft momenteel het alleenrecht op vraaggestuurde coffee-to-go, dat wil zeggen dat alle andere aanbieders van coffee-to-go alleen de eenvoudige koffie aanbieden, die de consument maar dient te kopen. In de huidige markt is juist de wens van de consument een belangrijk aspect geworden. Het maakt de consument niet zozeer uit waar de koffie gekocht wordt of met welk doel (bijvoorbeeld de steun aan Max Havelaar koffie), maar vooral of de koffie van goede kwaliteit is (Beurs van Berlage Conferentie, 2002). Deze verschuiving naar een vraaggestuurde markt is voor een concept als Café DE en Starbucks de belangrijkste factor voor succes. De consument in Nederland wil zelf kunnen kiezen het product dat zij aankoopt en dan met name de hoger opgeleide consument. Hoe hoger opgeleid, hoe kritischer de consument is. Om deze reden vindt het aanbod van vraaggerichte coffee-to-go dan ook haar grootste markt op kenniscentra en zakendistricten.

Voor Starbucks is deze informatie van belang tijdens het bepalen van de vestigingsstrategie. Het gaat in Nederland anders dan in de Amerikaanse markt. Daar is, zoals reeds genoemd, de Starbucks vooral een plek waar mensen elkaar ontmoeten en de enige plek, op kleine lokale aanbieders na, waar coffee-to-go gehaald kan worden. In Nederland kan overal koffie gedronken worden, thuis, op het werk, in het café enzovoorts.

De keuze om ergens koffie te halen waar meer kwaliteit en diversiteit wordt aangeboden is een nieuwe trend in de markt.



*Figuur 3 spreiding DE-café's.  
Bron: www.de.nl*

In paragraaf 4.4 wordt de relatie tussen doelgroep en ondernemer gelegd. De strategie van Café-DE houdt rekening met deze doelgroep. Dit gegeven is terug te vinden in het vestigingsbeleid van het bedrijf; deze is met 10 van haar 16 vestigingen bij hogescholen, universiteiten en banken gevestigd. Haar overige filialen zijn gevestigd op plaatsen waar vooral de behoefte aan coffee-to-go een belangrijke vestigingsfactor is, zoals op vliegvelden, conferentiecentra en shopping malls.

Uit deze spreiding valt af te leiden dat de doelgroep van het bedrijf is gericht op hoger opgeleiden, hogere inkomens, reizigers, zakenmensen en toeristen

Een ander opvallend aspect van de Douwe Egberts café's is de concentratie van het bedrijf in de Randstad. Hier wonen meer consumenten uit de doelgroep 'hoog opgeleid' en is de markt voor het coffee-to-go concept groter.



De strategie van Douwe Egberts is een leidraad voor Starbucks. Ze kan ervoor kiezen deze concurrent te volgen zoals dit in de theorie van Hotelling is omschreven (paragraaf 5.1)

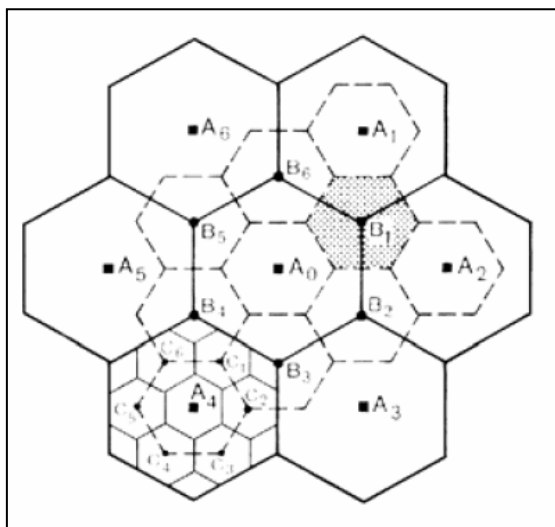
Herkenbaarheid van het merk speelt bij de consument een belangrijke rol. Zo is het Douwe Egberts merk herkenbaar voor de Nederlandse consument. Starbucks is voor veel buitenlandse toeristen herkenbaar. Buitenlanders herkennen Starbucks vanuit eerdere ervaringen en kiezen dan om de herkenbare producten te kopen opdat ze zich niet hoeven te verdiepen in de taal en gewoonten van andere landen en zo een product kunnen kopen dat ze kennen. Deze naamsbekendheid is voor Starbucks in het begin van belang bij vestiging op het vliegveld en Amsterdam. Miljoenen toeristen per jaar zullen hier voor een belangrijk marktaandeel zorgen. Ook het Nederlandse publiek kan dan kennis maken met het bedrijf Starbucks. Op deze manier kan het bedrijf naamsbekendheid krijgen en langzaam uitbreiden naar meer Nederlandse consument georiënteerde plaatsen.

Ditzelfde effect is terug te vinden in andere multinationale ketens, zoals McDonalds en Burger King, waar de gehele strategie is gericht op een gesloten net van filialen (landelijke dekking), herkenbaarheid van de producten en kwalitatieve stabiliteit in haar filialen.

### 5.3 Christaller

Als de theorie van Hotelling in het perspectief van de Nederlandse markt geplaatst zoals in de voorgaande paragraaf, is Starbucks niet de enige speler. Zo zien we de opmars van DE-café's ([www.de.nl](http://www.de.nl)) en heeft de kiosk samen met de Albert Heijn een hoofdpositie op plekken waar coffee-to-go momenteel vooral wordt genuttigd, namelijk op stations.

Voor de vestigingsstrategie zal Starbucks in Nederland twee invalshoeken voor haar strategie moeten voeren. Enerzijds een actief concurrerend beleid ten aanzien van andere ondernemers. Deze actieve strategie is ingegeven middels de theorie van Hotelling. Het bedrijf vestigt in dit geval naast, of in de buurt van de concurrent om zo een marktaandeel te verwerven. Er moet kritisch gekeken worden of de markt op die plek toereikend is voor twee aanbieders. Zo zal op een hogeschool een markt zijn die groot genoeg is voor één keten, maar niet voor twee. Op deze plekken is het voor een concurrent moeilijk penetreren, omdat het eerste bedrijf al een naamsbekendheid heeft opgebouwd binnen de aanwezige markt. Het is de keuze van Starbucks om wel of niet op een dergelijke plek de concurrentie aan te gaan. Dit zal met de toename van de naamsbekendheid van het bedrijf makkelijker worden.



Figuur 4 Centraliteitstheorie. Bron: *Introduction Central Place Theory*, Huib Ernste, 2005

Anderzijds is de nog niet verzadigde Nederlandse markt een markt waar de "hiaten" nog opgevuld kunnen worden. Met hiaten worden de plaatsen bedoeld waar coffee-to-go nog niet wordt aangeboden. Bij het invullen van deze gaten kan deels gebruik gemaakt worden van een andere theorie, de centrale plaatsen theorie van Walter Christaller (1933).

In de centraliteitstheorie wordt onderscheid gemaakt in de hiërarchie van plaatsen. Dit onderscheid kan dienen als handvat voor de vestigingsstrategie van Starbucks. Anderzijds wordt de ruimte middels deze theorie opgedeeld in een vijfhoekige honingraatstructuur. Deze opdeling kan dienen als spreidingspatroon voor het bedrijf, om plaatsen als een deken te kunnen afdekken op de manier waarop het bedrijf dit in veel landen heeft toegepast.



In dit hoofdstuk wordt allereerst de algemene centraliteitstheorie uiteengezet, waarna de betekenis van de theorie voor de eventuele vestigingsstrategie van Starbucks in Nederland wordt gegeven.

Het spreidingspatroon van de centraliteitstheorie gaat ervan uit dat iedereen maximaal bereid is een  $x$  aantal meters af te leggen voor een bepaald product of functie, waardoor de afstand tot de functie volgens een honingraatstructuur over bijvoorbeeld een binnenstad gelegd kan worden, om zo te bepalen waar de vestigingen gelokaliseerd moeten worden.

Binnen de centraliteitstheorie geldt een hiërarchisch spreidingspatroon. Dit wil zeggen dat in één plaats meer wordt aangeboden dan in de andere plaats en zodoende hoger op de hiërarchische ranglijst staat. Het komt er op neer dat hoe hoger de plaats in hiërarchie is, hoe meer producten er worden aangeboden en van hoe verder weg de klanten komen. Zo wordt in figuur 4 in plaats A product  $x$  aangeboden. In Plaats B wordt product  $y$  aangeboden, wat een kleiner bereik heeft dan product  $x$ . In plaats A worden zowel  $x$  als  $y$  aangeboden. Functie A heeft een groter marktgebied dan functie B (in figuur 4) en functie A komt minder vaak voor dan functie B, omdat de consument voor functie B minder bereid is een grote afstand af te leggen dan voor functie A. Op deze wijze ontstaat een honingraatstructuur met grote 5 hoeken met daarin de kleinere markten met de daarbij behorende kleine vijfhoeken (Lambooy, J.G., 1992).

Deze theorie toegepast op het vestigingskeuzebeleid van Starbucks geeft de volgende benadering.

In een stad zijn diverse functies te onderscheiden, die, volgens Christaller, tezamen de hiërarchie van een plaats bepalen. In de stad is een binnenstad, die is onder te verdelen in een hoofdwinkelstraat, nevenwinkelstraat en een overige binnenstad. De hoofdwinkelstraat heeft de hoogste hiërarchie in de binnenstad, hier bevinden zich de meeste functies en bedrijven. De nevenwinkelstraat heeft minder functies en bedrijven en in de overige binnenstad bevinden zich nog minder functies en bedrijven. Op deze manier is er een duidelijke hiërarchie waar te nemen (1: Hoofdwinkelstraat, 2: nevenwinkelstraat, 3: overige binnenstad). Starbucks kan aan de hand van deze hiërarchie bepalen welke dichtheid ze wil voor haar vestigingen. Omdat hoe hoger de hiërarchie, hoe meer mensen er door het gebied heen zullen komen, waardoor de inloop voor Starbucks ook hoger zal zijn. Als de hiërarchie voor een plaats lager is, dan zal ook het aantal gebruikers van die ruimte lager zijn. Starbucks zal dan een met een lagere dichtheid van vestigingen hebben, om zo het filiaal rendabel te houden.

Bij het vestigingskeuzebeleid zal de dichtheid van vestingen toenemen, naarmate een plaats een hogere hiërarchie heeft.

Bij het opstellen van een spreidingsmodel van een hele stad moet de hiërarchie niet alleen op basis van het aantal functies of bedrijven worden bepaald, ook moet gekeken worden naar de soort functie. Zo heeft een station een hoge hiërarchie, omdat hier veel mensen bijeenkomen, net als een vliegveld.

Om middels het locatiepatroon van Christaller een vestigingskeuzestrategie te bepalen moet niet alleen op lokaal niveau gekeken worden, maar ook op regionaal/nationaal niveau. In de Nederlandse koffiecultuur wordt het concept van Starbucks door verschillende doelgroepen gebruikt. Hier moet rekening mee worden gehouden. Zo kan op nationaal niveau bepaald worden waar deze doelgroepen zich voornamelijk bevinden. In Nederland zal dit zich met name voordoen in de grote steden, handelscentra, universiteitssteden, vliegvelden en stations.

Bij grote steden moet met name gedacht worden aan Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Eindhoven. In de kleinere steden zijn wel vestigingsmogelijkheden, maar met een mindere dichtheid.



## 5.4 Vestigingsfactoren in Nederland

Het ministerie van economische zaken bracht in 1997 een boek uit met de titel "ruimte voor Economische Dynamiek". In dit boek beschrijft ze onder andere de belangrijkste locatie factoren op lokaal en regionaal niveau per sector In Nederland. Voor de dienstensector wordt hier als top 10 gegeven:

Ranking	Voorziening
1	Parkeren
2	Bereikbaarheid weg
3	Personeel
4	Gebouw
5	Telecomvoorzieningen
6	Representativiteit omgeving
7	Bereikbaarheid OV
8	Huur/grondprijs
9	Landschappelijke Kwaliteit omgeving
10	uitbreidingsmogelijkheden

Als we naar de coffee-to-go markt kijken vallen hier een aantal irrelevante factoren weg. Zoals parkeren (de klanten komen voornamelijk te voet binnen) en de bereikbaarheid OV, aangezien de coffee-to-go geen eindbestemming is, maar meer gezien moet worden als snelle tussenstop. De overige spelen een belangrijke rol in het vestigingskeuzeprocess van een bedrijf als Starbucks. Belangrijk zijn met name de bereikbaarheid (afstand, herkenbaarheid) de huur/grondprijs en het gebouw.

Als de huurprijs hoog is, zal ook een hoge omzet geboekt moeten worden om het filiaal rendabel te houden. Het gebouw moet groot genoeg zijn om het concept van Starbucks te realiseren, dus voldoende en comfortabele zitplaatsen. Deze twee aspecten hangen nauw met elkaar samen. Als het gebouw groot is, vooral op een A-locatie, zal de huurprijs ook hoog zijn. Deze kosten moeten terugverdiend worden, dus zal de inloop ook hoog moeten zijn. Dit kan een terughoudendheid zijn voor het beleid van Starbucks. Met de nog niet ontwikkelde Nederlandse coffee-to-go markt en de hoge huren op A-locaties. Het is een risicofactor voor het bedrijf, echter, door toenemend marktaandeel zal dit probleem zich minder voordoen.



## 6. Conclusies en aanbevelingen

In dit onderzoek is toegewerkt naar de beantwoording van de doelstelling *'Inzicht verkrijgen in de vestigingsstrategie van Starbucks, teneinde op nationaal en stadsniveau vestigingsplaatsen voor het bedrijf in de Nederlandse coffee-to-go markt te bepalen.'* Allereerst is de inrichting van de markt alsmede de omschrijving van cultuur aan bod gekomen. Vervolgens is aan de hand van doelgroepen, Hotelling, Christaller en de Nederlandse factoren van vestigingskeuze in de dienstverlenende sector een analyse van de huidige markt uitgevoerd. Deze analyse wordt in deze conclusies en aanbevelingen omgezet naar concrete factoren die van belang zijn voor de vestigingsstrategie van het bedrijf Starbucks. Allereerst volgt een overzicht van de factoren die van belang zijn binnen de Nederlandse coffee-to-go markt, vervolgens zal in de aanbeveling een advies worden gegeven voor de vestigingsstrategie van Starbucks.

### 6.1 Coffee-to-go

De Nederlandse koffiemarkt is momenteel nog niet ingericht op coffee-to-go. Zowel de cultuur is er niet op gericht, als het aanbod van coffee-to-go is niet afgestemd op de behoeften van de consument. Deze consument eist kwaliteit en persoonlijke invloed. Momenteel bieden weinig ondernemers dit aan als to-go product. Café-DE is in Nederland een soortgelijk concept als Starbucks. Zij breiden zich snel uit en laten de consument kennis maken met coffee-to-go met een hoge kwaliteit.

In de Nederlandse cultuur is de vraag naar coffee-to-go niet groot, omdat koffie voor de meeste consumenten een product is waar de tijd voor wordt genomen. Deze cultuur moet veranderen wil Starbucks zich kunnen handhaven binnen de Nederlandse markt. Zoals in dit onderzoek naar voren komt, wordt cultuur beïnvloed door de economie (de ondernemer), en wordt de economie op haar beurt, indirect, beïnvloed door cultuur. Uiteindelijk zal door vestiging van Starbucks de cultuur van de Nederlandse consument veranderen en vertrouwd raken met het product van Starbucks.

Vanuit de doelgroepen benadering valt op dat er een aantal doelgroepen te onderscheiden valt. Dit zijn Hoog-opgeleiden, Studenten, Reizigers (zowel trein, vliegtuig als autogebruikers), Hoge inkomens, Starters en tweeverdieners zonder kinderen, Ouderen met tijd en geld, Zakenmensen/vertegenwoordigers met weinig tijd en veel onderweg, Toeristen, Jeugd. De geografische spreiding en tijd-ruimte paden van deze doelgroepen geven een beeld van de concentratie en bewegingen van de groepen en kan dienen om de potentiële markt per gebied in kaart te brengen. Hier zal in de aanbevelingen verder op ingegaan worden.

### 6.2 Vestigingsplaatsen

In het rapport zijn verschillende theorieën uiteengezet met betrekking tot de vestiging van het bedrijf Starbucks in de Nederlandse markt. Dit resulteert uiteindelijk in een overzicht van belangrijkste vestigingsfactoren en mogelijkheden voor het bedrijf Starbucks in deze Nederlandse markt. In het overzicht hieronder staan beknopt de belangrijkste factoren weergegeven. Aan de hand hiervan staat in de aanbeveling een advies voor de locaties voor het bedrijf in Nederland.

#### Belangrijke factoren

Coffee-to-go op plaatsen waar snelheid een belangrijke factor is

Coffee-to-go is een product dat voor consumptie meegenomen wordt naar een andere plaats. Over het algemeen wordt dit gedaan vanuit de factor tijd. Ook speelt de factor ruimte een rol; sommige doelgroepen willen het product ergens anders



Coffee-to-go op plaatsen waar de doelgroepen zich bevinden	<p>nuttigen, zoals in het park, de trein of de auto.</p> <p>De verschillende doelgroepen die binnen de samenleving te onderscheiden zijn, zijn potentiële kopers van coffee-to-go. Door het analyseren van de bewegingen van de doelgroepen ontstaat een kaart met verschillende concentraties aan doelgroepen. Op plaatsen waar een hoge concentratie te vinden is, heeft de markt potentie hebben.</p>
Prijs-kwaliteit verhouding	<p>Starbucks koffie is duur vergeleken met de conventionele coffee-to-go. De consument krijgt er echter een hoogwaardige kwaliteit voor terug en ze heeft de mogelijkheid zijn of haar koffie naar persoonlijke smaak te kopen.</p>
Hoge concentratie personen	<p>Op plaatsen waar een hoge concentratie van de doelgroep zich bevindt zal het potentiële marktaandeel ook groter zijn. Door te onderzoeken hoe de doelgroepen zich door tijd en ruimte begeven ontstaat een kaartbeeld met daarin hoge concentraties op plaatsen waar veel mensen samenkomen</p>
Concurrentie met andere aanbieders	<p>Door een actief concurrerend beleid te voeren kan Starbucks marktaandeel winnen van andere aanbieders.</p>
naamsbekendheid	<p>Naamsbekendheid is voor een bedrijf als Starbucks een belangrijke factor. Door ervaringen van consumenten komen ze wel of niet terug. Als het concern goed bevalt, zal door de toenemende bekendheid de inloop per vestiging toenemen. Consumenten zullen nu niet meer alleen in hun eigen stad naar Starbucks gaan, maar ook als ze zich in andere plaatsen bevinden herkennen ze het bedrijf en lopen ze er eerder naar binnen</p>
Consument gericht ondernemen	<p>Door het aanbod van het product af te stemmen op de eisen en wensen van de consument zullen in de huidige trend van de toenemende kritische consument meer mensen hun koffie bij Starbucks aankopen.</p>
Cultuur	<p>Net als de toenemende kritische consument zal ook de trend voor coffee-to-go verder toenemen. Door toenemende mobiliteit en een snellere maatschappij neemt ook de behoefte aan snelle service toe. Deze veranderingen zullen uiteindelijk hun weerslag hebben op de cultuur van het aankoopgedrag van koffie. De Nederlandse consument moet nog gewend raken aan het concept van coffee-to-go. Dit zal uiteindelijk middels de toename van het aantal aanbieders gebeuren.</p>



### 6.3 Aanbevelingen

Hieronder een advies voor de vestigingsstrategie. De locaties staan in chronologische volgorde, omdat tijd voor het bedrijf van Starbucks een belangrijke factor is om zo middels de factor naamsbekendheid de Nederlandse consument bekend en vertrouwd te maken met het bedrijf en haar product.

Deze vestigingsstrategie is een strategie op hoofdlijnen, omdat de markt op straat-, buurt- en wijkniveau (nog) niet inzichtelijk is. Dit advies geeft enkel de potentiële strategie op hoofdlijnen. Voor de daadwerkelijke vestiging is verder onderzoek naar de vastgoedmarkt en marktgegevens nodig.

<b>Vestigingsplaatsen</b>	<b>Belangrijkste factoren</b>
Schiphol, hoofdwinkelstraten van Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht Zakendistricten	Veel toeristen, grote markt voor vraaggerichte coffee-to-go
Kenniscentra (Universiteiten, hogescholen, conferentieruimten)	Veel hoogopgeleide, kritische consumenten waar behalve kwaliteit ook de factor tijd een cruciale rol speelt in de aankoop van coffee-to-go
Hoofdwinkelstraten van de 10 grote steden (Eindhoven, Groningen, Nijmegen, Zwolle, Breda, Tilburg, Maastricht en Almere ( <a href="http://steden.pagina.nl">http://steden.pagina.nl</a> ) en verdere uitbreiding in de top 4 grote steden (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht)	Hoogopgeleide, jonge mensen met kritische wensen en gevoelig voor status. Dit wil zeggen dat ze naar Starbucks gaan om zo hun status te bevestigen dan wel te krijgen. Hun imago wordt er mede door bepaald.
Stations	Winkelend publiek die voor een goede kwaliteitskoffie bij Starbucks binnen gaan zitten. Coffee-to-go zal hier minder aanslaan.
Stations	Door naamsbekendheid kan Starbucks in de buurt van stations vestigen. Op de stations is de vestiging niet vanzelfsprekend in verband met de huidige contracten tussen NS-vastgoed, Kiosk en Albert Heijn.
Hoofdwinkelstraten van de middelgrote steden.	Consumenten hebben in de grotere kernen kennis kunnen maken met Starbucks en als deze ervaring is bevallen zullen in hun eigen plaats teruggaan naar de keten.

Deze aanbeveling geeft antwoord op de doelstelling. Er is in Nederland een markt voor coffee-to-go en Starbucks past er middels een gedegen strategie in. Tijd is een belangrijke factor voor de keten. Door naamsbekendheid en haar ervaring met andere markten kan Starbucks uiteindelijk penetreren in de Nederlandse markt.



## 7. Vervolgonderzoek

In dit hoofdstuk volgen suggesties voor vervolgonderzoek. Het tijdsspan van de bachelorthesis was erg kort, waardoor enkele interessante en noodzakelijke onderwerpen niet of nauwelijks aan bod zijn gekomen. Alvorens Starbucks zich vestigt in de markt dienen de volgende punten verder onderzocht te worden.

Allereerst moet de coffee-to-stay markt onderzocht worden, omdat Starbucks aanbieder is van dat product. Het vormt een aanzienlijk deel van het concept en vanwege de combinatie tussen coffee-to-go en to-stay zijn er veel klanten die afwisselend gebruik maken van één van de twee services. In Nederland is de coffee-to-stay ingeburgerd in café's en restaurant, maar ook voor deze markt geldt dat er nog vrij weinig keus is in het assortiment voor de consument. Een onderzoek naar deze bestaande markt en de mogelijkheden binnen deze markt in Nederland is een essentieel onderdeel voor het onderzoek naar de vestiging van Starbucks in de Nederlandse markt

Een ander onderzoek wat opgeroepen wordt door deze bachelor thesis is de logistieke organisatie van de globale koffiemarkt. Waar wordt wat geproduceerd en op welke wijze komt dit bij de verschillende koffieaanbieders. Dit onderzoek is interessant omdat de vraag naar hoge kwaliteitskoffie vanuit de consument toeneemt en goede kwaliteit hangt samen met de versheid van het product. Dus op welke manier kan het product zo vers mogelijk bij de consument komen.

Verder is onderzoek naar de bevolking en hun koffiegedrag in de verschillende steden nodig. Een kwantitatieve analyse aan de hand van enquêtes kan inhoudelijk duidelijkheid verschaffen over de huidige koffiecultuur en de koffiemarkt. Vragen over de wensen van de consument ten aanzien van de kwaliteit van het product, de locatie van hun aankoop, de entourage voor koffie en de gewenste gebruiksmogelijkheden van de koffie zijn daarin essentiële onderdelen. Deze analyse kan bijdragen aan meer informatie voor Starbucks. Ook zal vanuit dit onderzoek een overzichtelijk beeld ontstaan van het gedrag van de afzonderlijke doelgroepen. Door dit gedrag in kaart te brengen ontstaat een beeld van de locaties waar een hoge concentratie doelgroepen zich bevindt en op die manier wordt de potentiële markt meer inzichtelijk.



## Bronnenlijst

### Geraadpleegde Literatuur

- BALJÉ, S.H. (2003), *Vragender wijs: vraagsturing in de praktijk*, Ministerie EZ, Den Haag
- BERNARDT, Y. (1999), *Marktwerking: kansen en bedreigingen voor het MKB*, EIM, Zoetermeer
- BRONS, L.L. (2002), *Ondernemersgedrag en de dialectiek van cultuur en economie*, Nederlandse Geografische Studies 296, Utrecht/Groningen 2002
- ETIN adviseurs (1998), *Ondernemen en ruimte*, Tilburg 1998
- HÄGERSTRAND T. (1970), What about people in regional science? *Papers of the Regional Science Association* **24**: 7–21.
- HEINRITZ, G. (1999), *Die Analyse von Standorten und Einzugsbereichen*, L.I.S. Verlag, Passau
- HUDSON, R. (2000), *Production, places and environment: changing perspectives in economic geography*, Harlow: Prentice Hall
- INGLEHART, R. (1977), *The silent revolution*, Princeton, Princeton University Press
- KITCHIN, R, TATE, N.J. (2000), *Conducting Research in Human Geography*, Pearson: Prentice Hall
- KRUGMAN, P (1995), *Development, Geography, and Economic Theory*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts; London, England
- LAMBOOY, J.G. (2003), *Regionale Economische Dynamiek*, Coutinho, Muiderberg
- LENDERINK, G., ROS, A.P., RUTTEN, F.W., STEVEN, R. (2000), *Langs lijnen van geleidelijkheid: aanbodeconomie en marktwerking in Nederland*, Wolters – Noordhof, Groningen.
- MACKAY, H. (1997), *Consumption and everyday life*, the Open University 1997
- Ministerie van Economische Zaken (geen jaartal), *Ruimte voor Economische Dynamiek*
- PATER B., H. van der Wusten (1996), *Het geografisch huis, de opbouw van een wetenschap*.
- PETERS, V. Dr., Thijssen, C. (2004), *Kwalitatieve onderzoeksmethodologie*, Reader studiejaar 2004-2005
- PRED, A.R. (1966), *Behaviour and Location; Foundations for a geographic and dynamic location theory*
- STRÜMPEL, B. & YUCHTMAN-YAAR, E. (1986), *Collective values and involvement in the economy*
- WESTER, F. (1995), *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*



### Geraadpleegde Artikelen

- Conferentie Crossing the Thinkable; Making sustainable innovation work (2002), Georganiseerd door NIDO, TNO en Novem; Beurs van Berlage Amsterdam, 22 oktober
- De Markt van koffie en thee in beweging (1994), *Catering magazine vol. 9, afl. 6-7 pag. 20-21*
- Q&A With Starbucks' Howard Schultz (2002) *BusinessWeek Online*, September 9
- "Schultz' Caffeinated Crusade," (1999) *Brandweek*, July 5
- Top marketing cases (2004), *Top marketing cases*, Kluwer, Deventer
- Voor koffie ga je zitten (2005), *Elsevier*, april 2005

### Geraadpleegde Internetbronnen

Café DE: <http://www.cafede.nl/>

Douwe Egberts: <http://www.de.nl>

Koffie en thee informatiebureau (KTIB): <http://www.koffiethee.nl/koffie/htm/index.asp>

Koffie en gezondheid: <http://www.koffieengezondheid.nl/>

Nestle <http://www.nestle.ch>

Starbucks: <http://www.starbucks.com>

Stedeninformatie: <http://steden.pagina.nl>

Vereniging van Nederlandse koffiebranders en theepakkers: <http://www.vnkt.nl/>

Woordenboek: <http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=cultuur>