

SMB KNAPT OP

***Een scriptie over het verhogen van de awareness bij MKB
Ondernemers in Eindhoven door middel van communicatie.***

*Jenneke Heiblom
Studente Communicatie Management
Fontys Hogescholen te Eindhoven, leerjaar 4.
Leerlingnummer: 237166
Datum: 13-01-2015*

*Begeleid door:
Berly Walraven – Fontys Hogescholen
Jan Rutten en Louis Linders – ERAC B.V.*

*Opdracht:
Individueel onderzoek – Afstudeerscriptie
Organisatie:
SMB Investeringsfonds – ERAC B.V.*

Voorwoord

"Kennis is macht, maar enthousiasme brengt iets in gang." – Richard Branson

Een uitspraak die zeker op mij van toepassing is. De macht om de kennis te hebben is één ding, maar het enthousiasme hebben om het te delen en anderen te motiveren is iets totaal anders. Enthousiasme zit van jongs af aan al in me, en de kennis heb ik onder andere opgedaan in mijn vierjarige communicatie opleiding.

Als vierdejaars communicatie management studente aan de Fontys Hogeschool in Eindhoven, ben ik opgegroeid in de digitale generatie. Naamsbekendheid is voor mij altijd een interessant werkgebied geweest, omdat een organisatie daardoor groot kan worden, of klein kan blijven. Zeker nu met de digitalisering, is het belangrijk voor een organisatie om met de tijd mee te gaan. De juiste combinatie van een sterk onderzoek en een goed advies kunnen er voor zorgen dat een organisatie van 100 naar 1000 klanten gaat. Het feit dat ik daar een grote rol in kan spelen, maakt de uitdaging in de opdracht des te groter en daardoor ook leuker. Deze uitdaging ben ik aangegaan in de opdracht van Stichting Middenstands- en bedrijfshuisvesting (SMB).

Graag wil ik mijn begeleiders vanuit European and Regional Affairs Consultants B.V. (ERAC) B.V., Jan Rutten en Louis Linders bedanken voor de begeleiding en feedback tijdens het onderzoek. Daarnaast wil ik ook collega Gerbert van der Wal bedanken voor zijn tijd om mij van feedback te voorzien en zijn visie op het onderzoek. Collega Ditte Kolf wil ik graag bedanken voor haar bijdrage aan de lay-out van de scriptie. Ook wil ik Saline Toonen en Berly Walraven, beide werkzaam bij Fontys Hogescholen bedanken voor de begeleiding tijdens het onderzoek.

Ook wil ik alle mensen die mij hebben geholpen deze scriptie vorm te geven, me hebben ondersteund tijdens het hele proces, deel hebben genomen aan mijn (vele) creatieve brainstormdwalingen en me hebben opgenomen in de organisatie;

Alle ERAC B.V. collega's
Het SMB Bestuur
Medestudenten Fontys Hogeschool voor de Communicatie (FHC)

In het bijzonder:
Alexander Cullen
Irene Hanenberg
Jimmy Kanis
Marco de Krieger
Nina Spermon
Stefanie Achterberg

Jenneke Heiblom
's-Hertogenbosch
15-12-2014

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Management Summary	7
Inleiding	9
1. Opdracht	11
1.1 Organisatie	11
1.2 Probleemstelling	12
1.3 Doelstelling	12
1.4 Onderzoeksvraag	12
1.5 Leeswijzer	14
2. Theoretisch kader	15
2.1 Algemene Theorieën	15
2.2 Modellen	16
2.2.1 Identiteit van het SMB Investeringsfonds	17
2.2.2 De doelgroep van het SMB Investeringsfonds	18
2.2.3 Het imago van het SMB Investeringsfonds bij de doelgroep	20
2.2.4 Analyse	20
2.2.5 Vormen van communicatie voor het SMB in de toekomst	21
3. Methode	25
3.1 Kwalitatief onderzoek	25
3.2 Instrument	27
3.3 Steekproef en respondenten	27
3.4 Werkwijze	28
4. Interne analyse	31
4.1 Geschiedenis	31
4.2 Voorwaarden en proces	31
4.3 Procedure	32
4.4 Organisatiestructuur	33
4.5 Het Business Model Canvas	33
4.6 Missie, visie & kernwaarden	34
4.7 Huidige communicatiemiddelen	35
4.8 Huidige identiteit SMB	35
4.9 Partners	37

5.	Externe analyse	39
5.1	Trends & Ontwikkelingen.....	39
5.2	Vergelijkbare regelingen.....	43
6.	Doelgroep	45
6.1	Ondernemers	45
6.2	Pandeigenaren.....	46
7.	Onderzoeksresultaten.....	47
7.1	Deskresearch.....	47
7.2	Fieldresearch	49
7.3	SWOT	51
7.4	Confrontatiematrix.....	52
8.	Conclusies & Inzichten.....	55
8.1	Conclusies onderzoek.....	55
8.2	Inzichten.....	56
9.	Aanbevelingen	59
9.1	Positionering.....	59
9.2	Doelstellingen.....	60
9.3	Communicatiedoelgroep.....	60
9.4	Strategie.....	61
9.5	Concept	62
9.6	Middelen	63
9.7	Scenario's	68
10.	Implementatie	71
11.	Literatuurlijst.....	75

Management Summary

Het SMB Investeringsfonds in Eindhoven biedt subsidie aan ondernemers die het pand dat zij in bezit of in gebruik hebben, willen opknappen. Het SMB Investeringsfonds is een initiatief van de gemeente Eindhoven en de Kamer van Koophandel. De belangrijkste doelstelling van het fonds is het verbeteren van de leefbaarheid in wijken door ondernemers financieel te ondersteunen. Het SMB Investeringsfonds richt zich naast winkelpanden ook op bedrijfspanden gelegen op kleinschalige binnenstedelijke bedrijventerreinen.

De laatste jaren is een stijgende lijn te zien in het aantal subsidieaanvragen, echter is het SMB Investeringsfonds nog niet zo bekend bij de doelgroep als zij zou willen. Het SMB Investeringsfonds wil de awareness bij de doelgroep verhogen om de stijgende lijn voort te kunnen zetten.

De centrale vraag van deze scriptie luidt als volgt:

"Hoe kan communicatie opgezet vanuit het SMB Investeringsfonds richting de doelgroep leiden tot meer awareness bij deze doelgroep?"

Daaruit is een onderzoeksvraag ontstaan. De onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd:

"Op welke manier kan het SMB Investeringsfonds haar doelgroep meer en beter bereiken?"

In deze scriptie wordt gebruik gemaakt van een aantal modellen en theorieën, waaronder de two-step-flow theorie van Lazarsfeld, de Customer Journey Map, de Golden Circle van Simon Sinek en het media keuzemodel van Van Hoorn. Deze modellen en theorieën worden uitgebreid uitgelegd en toegelicht in het theoretisch kader.

De identiteit van SMB is bepaald door een interne analyse uit te voeren. Een interview met de voorzitter van één van de opdrachtgevende partijen (Federatie van Ondernemersverenigingen Eindhoven) heeft plaatsgevonden om een duidelijk beeld van de organisatie te kunnen schetsen. Vervolgens zijn de kwaliteiten van SMB geanalyseerd en is het gedrag van de organisatie in kaart gebracht. Hieruit bleek dat SMB een organisatie is met sterke kwaliteiten, echter zijn enkele verbeteringen op het gebied van communicatie mogelijk.

Om te bepalen wie de doelgroep van SMB is en waar deze zich bevindt, zijn interviews afgenomen met een deel van de doelgroep en een aantal (potentiële) intermediairs. Uit deze interviews is gebleken dat SMB weinig bekend is bij de doelgroep, maar dat de doelgroep wel geïnteresseerd is in SMB.

De resultaten van het onderzoek zijn in een SWOT-Analyse verwerkt. Via een confrontatiematrix worden de resultaten met elkaar vergeleken op basis van de invloed die de resultaten kunnen hebben op elkaar. Vervolgens wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag door middel van conclusies, gevormd uit de resultaten. De belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn dat de doelgroep weinig bekend is met SMB, en SMB beperkte communicatiemiddelen inzet om de doelgroep te kunnen bereiken. SMB staat bekend als behulpzaam, persoonlijk gericht en transparant. De doelgroep hoort vaak via anderen van SMB, waardoor de Word-of-Mouth strategie gepast is voor SMB.

Naar aanleiding van het onderzoek wordt geadviseerd aan SMB intermediairs in te zetten om de doelgroep meer en beter te kunnen bereiken door middel van Word-of-Mouth. De intermediairs, in combinatie met een vernieuwde website, een bijeenkomst georganiseerd door SMB en een advertentie in de buurtkrant zorgen voor herhaling en bekendheid bij de doelgroep, waardoor de doelgroep SMB sneller zal herkennen en SMB meer awareness creëert bij de doelgroep.

Inleiding

Communicatie met de klant is voor iedere organisatie van essentieel belang. Voor ondernemers geldt dat zij hun klanten moeten kennen om zo hun product of dienst te verkopen. Wat opvalt, is dat 'de klant' eigenlijk steeds meer vraagt van een organisatie. Dat vraagt van organisaties om extra alert te zijn op de manier waarop zij communiceren.

Veel organisaties denken in doelgroepen. Door bekend te zijn bij de doelgroep, zullen klanten de organisatie leren kennen. En daardoor het product of de dienst die de organisatie aanbiedt, aanschaffen. Maar kennen van een organisatie is nog niet hetzelfde als het daadwerkelijk aanschaffen van de aangeboden diensten of producten.

Tegenwoordig is via digitale communicatie de hele wereld binnen handbereik. Een boek of kleding kan nog steeds in de winkel gekocht worden. Maar met hetzelfde gemak koop je ze via Internet aan de andere kant van de wereld. Dat biedt zowel kansen als bedreigingen. Kansen om de hele wereld als afzetmarkt te zien. En bedreigingen omdat er meer concurrentie is.

Om een klant te verleiden om te kopen, is een uitgekiende communicatiestrategie van groot belang. Het opstellen van een strategie dwingt de organisatie tot nadenken over zijn klant, zijn concurrenten, maar ook over zijn eigen organisatie. Wat wil de organisatie uitstralen? Wat wil de organisatie verkopen? Welke communicatiekanalen zijn het meest geschikt? En welk budget is beschikbaar voor communicatie? Dat zijn voorbeelden van vragen waar de communicatiestrategie een antwoord op moet bieden.

Dat geldt ook voor de opdracht van het SMB Investeringsfonds om meer awareness te creëren bij de doelgroep. Het SMB Investeringsfonds staat daarin centraal. Het SMB Investeringsfonds¹ in Eindhoven biedt subsidie voor verbouwingsplannen aan panden van Eindhovense MKB Ondernemers. Het aantal aanvragen liet de afgelopen jaren een stijgende lijn zien. Het fonds wil deze lijn graag voortzetten en daarvoor haar bekendheid meer en beter onder de aandacht brengen, met behulp van een communicatiestrategie.

Het SMB Investeringsfonds zelf, de probleemstelling en doelstelling worden in het eerste hoofdstuk uitgewerkt. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader beschreven. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de methode die gebruikt is om onderzoek te doen. Vervolgens is de interne organisatie beschreven en de trends en ontwikkelingen op extern gebied. Daarnaast is naar de concurrentie gekeken en vervolgens naar de markt. Daaruit volgen conclusies en aanbevelingen, en daarop gebaseerd een advies met een communicatiestrategie voor het SMB Investeringsfonds.

¹SMB, (2010), over SMB, verkregen via <http://www.smbeindhoven.nl/over-smb/>

1. Opdracht

1.1 Organisatie

De Stichting Middenstands- en Bedrijfshuisvesting² (SMB) in Eindhoven is in 1970 opgericht als vastgoedorganisatie. De belangrijkste doelstelling was toen het bieden van huisvesting aan ondernemers en het aantrekken van minder commerciële bedrijven door ze tijdelijke winkelunits en kleinschalige bedrijfsruimte te bieden. Na het verdwijnen van de tijdelijke winkelunits werd besloten het resterende onroerend goed te verkopen en met de winst daarvan is in 2010 een fonds opgericht: het SMB Investeringsfonds.

De belangrijkste doelstelling van het fonds is het verbeteren van de leefbaarheid in wijken door ondernemers financieel te ondersteunen. Onder meer door de verbetering van de uitstraling van het pand en de omgeving, wordt de lokale economie en de leefbaarheid in deze wijken vergroot. SMB richt zich naast winkelpanden ook op bedrijfspanden gelegen op kleinschalige binnenstedelijke bedrijventerreinen. Dat betekent dat niet heel Eindhoven werkgebied is. Met behulp van detailhandelsnota's is een overzicht van wijken gemaakt die op economisch vlak kwetsbaar zijn. Op basis daarvan is het werkingsgebied van het SMB Investeringsfonds vastgesteld.

Het SMB Investeringsfonds is een initiatief van de gemeente Eindhoven en de Kamer van Koophandel. Inmiddels heeft de Federatie Ondernemersverenigingen Eindhoven de rol van de Kamer van Koophandel binnen de stichting overgenomen. De FOE is een federatie van een aantal ondernemersverenigingen binnen Eindhoven.

De stichting SMB opereert onafhankelijk van de gemeente Eindhoven en de FOE. Het in 's-Hertogenbosch gevestigde ERAC B.V. heeft de opdracht het operationeel management voor het SMB Investeringsfonds uit te voeren.

ERAC (European and Regional Affairs Consultants) ondersteunt regio's bij de realisatie van hun economische en maatschappelijke ambities.

Het SMB Investeringsfonds in Eindhoven biedt subsidie aan ondernemers die het pand dat zij in bezit of in gebruik hebben, willen opknappen. Het aantal aanvragen om subsidie is in de afgelopen jaren jaarlijks gestegen. In 2015 wil het SMB Investeringsfonds deze stijgende lijn voortzetten. Om haar doelstelling te blijven realiseren, wil het SMB Investeringsfonds meer awareness creëren bij de doelgroep.

²Beleidsdocument SMB (2010), verkregen via:
http://www.smbeindhoven.nl/upload/docs/0_beleidsdocument_smb_versie_website_met_nieuw_adres_.pdf

1.2 Probleemstelling

Het aantal subsidieaanvragen voor het opknappen van bedrijfspanden in het SMB-gebied stagneert. Vermoedelijk komt dit door weinig awareness van het SMB Investeringsfonds bij de doelgroep. Om de doelgroep meer te bereiken en te stimuleren om te investeren in hun pand, heeft het SMB Investeringsfonds behoefte aan een passende communicatiestrategie.

De probleemstelling wordt gevormd tot een centrale vraag, die luidt als volgt:

Hoe kan communicatie opgezet vanuit het SMB Investeringsfonds richting de doelgroep leiden tot meer awareness bij deze doelgroep?

Daaruit ontstaat een onderzoeksvraag, die onderzocht zal worden door middel van deelvragen, weergegeven in hoofdstuk 1.4. De onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd:

Op welke manier kan het SMB Investeringsfonds haar doelgroep meer en beter bereiken?

Beantwoording van de onderzoeksvraag leidt tot een passend advies, waaruit de centrale vraag beantwoord kan worden.

1.3 Doelstelling

De doelstelling voor deze opdracht is een communicatiestrategie te ontwikkelen voor het SMB Investeringsfonds aan de hand waarvan zij haar doelgroep meer en beter weet te bereiken. Hierdoor zal vermoedelijk de awareness en de naamsbekendheid van het SMB Investeringsfonds bij de doelgroep toenemen. In de ontwikkelde communicatiestrategie wordt een uitgebreid advies gegeven op welke manier en via welke kanalen ondernemers het beste bereikt kunnen worden zodat zij vaker met SMB in aanraking komen. Hierdoor zal het aantal ondernemers dat kennis neemt van het SMB Investeringsfonds, stijgen.

Om hiertoe te komen is vanuit de centrale vraag een onderzoeksvraag geformuleerd. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn een aantal deelvragen geformuleerd. De centrale vraag, onderzoeksvraag en deelvragen vormen de leidraad in deze scriptie om tot een passende communicatiestrategie te komen.

1.4 Onderzoeksvraag

Door middel van een onderzoeksvraag met daaraan gekoppeld een aantal deelvragen, kan de passende communicatiestrategie worden onderbouwd met resultaten uit het onderzoek. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Op welke manier kan het SMB Investeringsfonds haar doelgroep meer en beter bereiken?

Om een antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag, wordt gebruik gemaakt van onderstaande deelvragen. Deze deelvragen worden afzonderlijk onderzocht, per deelvraag wordt aangegeven op welke wijze. Onderstaande drie deelvragen hebben betrekking op de onderzoeksfase, waarna de onderzoeksvraag beantwoord kan worden. De laatste twee deelvragen worden beantwoord in het advies en geven antwoord op de centrale vraag. De deelvragen zijn als volgt geformuleerd:

1. Wat is de identiteit van het SMB Investeringsfonds?

Om deze deelvraag te beantwoorden, wordt eerst onderzocht hoe de organisatie georganiseerd is. Er wordt een beeld gevormd van de missie, visie en de kernwaarden van de organisatie. Vervolgens worden de huidige communicatiemiddelen geanalyseerd, en van daaruit wordt met behulp van de verschillende factoren van het corporate identity model (toelichting hoofdstuk 2.2.1) de huidige identiteit van het SMB Investeringsfonds bepaald. Daarnaast worden de huidige partners van het SMB Investeringsfonds in kaart gebracht en geanalyseerd.

2. Wat zijn belangrijke factoren in de omgeving van het SMB Investeringsfonds?

Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden wordt gekeken naar de omgeving van het SMB Investeringsfonds. Allereerst worden de trends en ontwikkelingen op een rijtje gezet die van invloed kunnen zijn op de doelgroep van het SMB Investeringsfonds of op het SMB Investeringsfonds zelf. Daarnaast worden vergelijkbare regelingen die invloed kunnen hebben op het SMB Investeringsfonds geanalyseerd.

3. Wie is de doelgroep van het SMB Investeringsfonds?

Voor het beantwoorden van deze deelvraag wordt uitgebreid gekeken naar de doelgroep. Op basis van een aantal factoren wordt een omschrijving van de doelgroep gegeven. Met behulp van deskresearch wordt bepaald hoe de huidige communicatievorm ontvangen wordt bij de doelgroep. Daarnaast wordt gekeken naar het imago van het SMB Investeringsfonds bij de doelgroep, en vervolgens naar de behoeftes van de doelgroep.

Uit de antwoorden van bovenstaande deelvragen volgen een aantal resultaten. De hieruit volgende conclusies geven antwoord op de onderzoeksvraag zoals hierboven omschreven.

Onderzoekresultaten

Na het onderzoeken van bovenstaande deelvragen, komen een aantal resultaten naar voren. Deze worden in dit hoofdstuk samengevat in een SWOT-analyse. Vervolgens wordt vanuit de SWOT-analyse een confrontatiematrix gemaakt waarin de resultaten met elkaar worden vergeleken.

Conclusies

In dit hoofdstuk worden de verkregen inzichten uit het onderzoek omgezet in conclusies. Vervolgens wordt met deze conclusies de onderzoeksvraag beantwoord, en zullen er inzichten volgen naar aanleiding van het onderzoek.

Vervolgens wordt vanuit de conclusies een advies gepresenteerd. Het advies bestaat uit de volgende deelvragen met de daarbij behorende onderdelen:

4. Welke vormen van communicatie kan het SMB Investeringsfonds in de toekomst gebruiken naar de doelgroep toe?

In dit hoofdstuk wordt de positionering bepaald, en daarop volgend de doelstellingen onderverdeeld in communicatiedoelstellingen en marketingdoelstellingen. Vervolgens wordt daaruit een strategie uitgewerkt, waarop een nieuw concept gepresenteerd wordt. De middelen die vervolgens uitgewerkt worden, sluiten aan bij de strategie en het concept. Op basis van de middelen wordt een drietal scenario's uitgewerkt om de verwachte communicatie-effort vorm te geven.

5. Hoe wordt deze vorm van communicatie gerealiseerd bij het SMB Investeringsfonds?

Om de strategie en de middelen te kunnen realiseren, is er zowel een tijdsplanning als een budget nodig. Deze worden beide in dit hoofdstuk uitgewerkt en beschreven.

1.5 Leeswijzer

In deze scriptie wordt gebruik gemaakt van een aantal vaktermen. Deze worden in deze paragraaf nader toegelicht. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van een aantal begrippen, deze zijn te vinden in de begrippenlijst (Bijlage 13).

SMB Investeringsfonds:

De organisatie waarvoor het onderzoek uitgevoerd wordt, vanaf hoofdstuk 3 nader te noemen als SMB.

Doelgroep:

In dit onderzoek wordt gesproken over doelgroep, ook wel genoemd ondernemers of pandeigenaren. Hieronder vallen zowel pandeigenaren als ondernemers, samen genoemd als de doelgroep.

Verwijswoorden:

In deze scriptie wordt gebruik gemaakt van verwijswoorden, waar 'hij' gebruikt wordt, wordt ook 'zij' bedoeld. Dit geldt eveneens andersom. Evenals de verwijswoorden 'hem' en 'haar'.

Respondent:

In deze scriptie wordt gesproken over respondenten. Hiermee worden mensen vanuit de doelgroep die mee hebben gewerkt aan het onderzoek, aangeduid.

2. Theoretisch kader

Om de onderzoeksvraag en de deelvragen gericht te kunnen beantwoorden, wordt gebruik gemaakt van een aantal theorieën, begrippen en modellen. In dit hoofdstuk worden die theorieën, modellen en begrippen toegelicht. Daarbij is de volgende indeling gehanteerd, die gekoppeld is aan de onderzoeksvragen. Allereerst een toelichting van de algemene theorieën die gebruikt zijn in dit onderzoek, vervolgens de toelichting van de modellen zoals hieronder weergegeven.

Indien nodig zal in de verdere scriptie gerefereerd worden naar dit hoofdstuk.

1. *De identiteit van het SMB Investeringsfonds*
 - Business Model Canvas
 - Corporate Identity Mix
2. *De doelgroep van het SMB Investeringsfonds*
 - Brand Touchpoint Wheel
 - Customer Journey Map
3. *Het imago van het SMB Investeringsfonds bij de doelgroep*
 - DESTEP

De resultaten uit de eerste drie stappen te ordenen worden geordend via de SWOT-methode.

4. *vormen van communicatie voor het SMB Investeringsfonds in de toekomst*
 - Golden Circle van Sinek
 - SMART-principe van Nijenhuis
 - MDC-model van Riezebos
 - WoM strategie

Bovenstaande modellen en theorieën zijn geselecteerd op basis van relevantie voor dit onderzoek. De verwachting voor het onderzoek is dat het SMB Investeringsfonds meer awareness kan creëren bij de doelgroep door gebruik te maken van genoemde theorieën. Hierbij kan een two-step-flow theorie goed ingezet worden. Om het proces van de doelgroep in kaart te brengen, kan de customer journey map gebruikt worden. Door de Golden Circle toe te passen komt de kern van de organisatie naar voren, en kan daarop de strategie gebaseerd en uitgewerkt worden.

2.1 Algemene Theorieën

Naamsbekendheid is voor het SMB Investeringsfonds een belangrijk thema. Om de doelgroep te kunnen stimuleren, is bekendheid van het fonds bij de doelgroep essentieel. De theorie van Riezebos gaat daar wat verder op in.

Naamsbekendheid

Volgens Riezebos zijn er 4 soorten merksnaamsbekendheid te onderscheiden. (Riezebos en van Grinten, 2011);

1. Onbekendheid met de merknaam (unawareness);
2. Passieve bekendheid; de merknaam wordt door consumenten niet spontaan genoemd als men naar merknamen uit de productklasse vraagt; wel wordt de merknaam door consumenten herkend;
3. Actieve bekendheid. De merknaam wordt door consumenten spontaan genoemd als men naar de merknamen uit de productklasse vraagt;
4. Top-of-mind-awareness: De merknaam die een consument het eerst te binnen schiet bij het noemen van de productklasse.

Wat het SMB Investeringsfonds wil bereiken bij de doelgroep is top-of-mind-awareness. De productklasse is hier subsidie. Aangezien geen vergelijkbare subsidieregeling voor de doelgroep in Eindhoven bestaat, is het belangrijk dat de doelgroep direct aan het SMB Investeringsfonds denkt als het over subsidie gaat. Om erachter te komen hoe de

naamsbekendheid momenteel is bij de doelgroep van het SMB Investeringsfonds is, zal gebruik gemaakt worden van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Deze methode wordt verder toegelicht in het hoofdstuk 'methode' (hoofdstuk 3, pagina 20).

Een deel van de bekendheid van het SMB Investeringsfonds kan gerealiseerd worden door anderen. Voor de doelgroep is onder meer ondernemersverenigingen (collega-ondernemers) belangrijk. De two-step-flow theorie van Lazarsfeld sluit daar goed op aan.

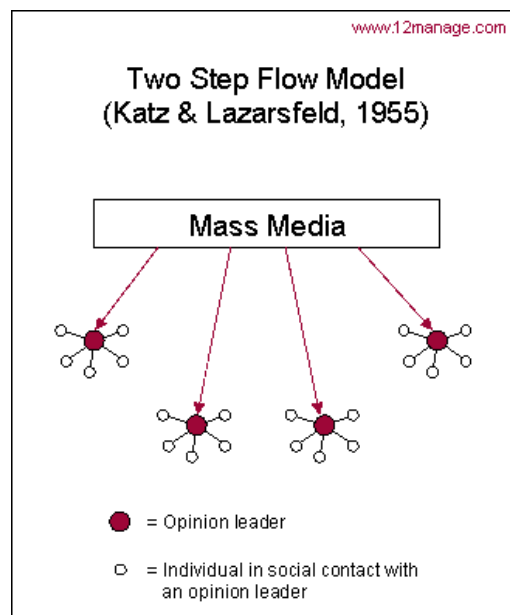
Two-step-flow theorie

Deze theorie van socioloog Paul Lazarsfeld wordt beschreven als een theorie waarbij gebruik wordt gemaakt van opinieleaders om het publiek te beïnvloeden (Wil Michels, Communicatiehandboek 2006). Met deze theorie wordt beschreven dat opinieleaders zowel een doorgeefluik als een beïnvloeder kunnen zijn. In figuur 1 wordt de theorie beschreven door middel van een afbeelding.

De doelgroep van het SMB Investeringsfonds krijgt te maken met intermediairs op het moment dat de doelgroep gaat verbouwen. Het SMB Investeringsfonds heeft veel van deze mogelijke opinieleaders in de omgeving, waaronder de partners. Uit het onderzoek zal blijken hoe de opinieleaders momenteel ingezet worden door het SMB Investeringsfonds.

Hetgeen waar deze theorie echter geen rekening mee houdt is het feit dat niet iedere opinievolger klakkeloos de mening van de opinieleader overneemt. Opinievolgers krijgen de informatie binnen en geven daar zelf nog een betekenis aan.

In dit geval kan het zo zijn dat de doelgroep via een opinieleader van het SMB Investeringsfonds hoort, maar nog steeds twijfels heeft bij de betrouwbaarheid of bij het feit dat zij wel of niet in aanmerking komen voor subsidie. Verder onderzoek zal uitwijzen of er op dit moment sprake is van opinieleaders en hoe dat resulteert bij de doelgroep.



Figuur 1 Two-step-flow theorie

2.2 Modellen

Om de verschillende deelvragen goed te kunnen beantwoorden, wordt gebruik gemaakt van een aantal communicatiemodellen die de organisatie en de doelgroep op een goede en duidelijke manier in kaart kunnen brengen. Een deel van die ontwikkelde communicatiemodellen is relevant voor dit onderzoek. De relevante modellen staan per deelvraag hieronder toegelicht.

2.2.1 Identiteit van het SMB Investeringsfonds

Business Model Canvas

De organisatie wordt in kaart gebracht met behulp van het Business Model Canvas, zoals in figuur 2 staat aangegeven. Het Business Model Canvas van Osterwalder en Pigneur³ bestaat uit negen bouwstenen welke de vier hoofdgebieden van een onderneming omvatten: klanten, aanbod, infrastructuur en financiële levensvatbaarheid. Dit business-model beschrijft de grondgedachte van hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt. In het boek 'business modelgeneratie' wordt het model beschreven als een blauwdruk voor een strategie die geïmplementeerd gaat worden door een organisatie. Dit model is waardevol voor het SMB Investeringsfonds omdat zo de belangrijkste bouwstenen naar voren gebracht kunnen worden en de grondgedachte beschreven wordt.

Hieruit kan later een passende strategie gevormd worden om de communicatie te kunnen verbeteren.

Door dit model wordt meteen een duidelijk beeld gevormd van de organisatie. Hierdoor is makkelijk te analyseren waar de sterkte en zwakte punten binnen de organisatie liggen.

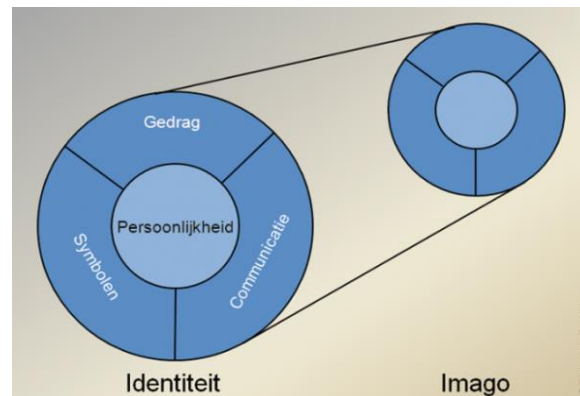


Figuur 2 Business Model Canvas

³ Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2009), Business modelgeneratie (een handboek voor visionairs, gamechangers en uitdagers), Kluwer, Deventer, verkregen via: http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Strategisch_management/r_-_Business_Model_Canvas.pdf

Relatie tussen identiteit en imago (Corporate Identity mix)

De corporate identitymix van Berkigt en Stadler⁴ (1986) laat zien dat het imago van een bedrijf verbonden is met de identiteit. Zoals in figuur 3 weergegeven, staat voor een organisatie de persoonlijkheid centraal en vormt dat met gedrag, symboliek en de communicatie daar omheen de aanvullende cirkel. In dit model is duidelijk te zien hoe het gedrag en de persoonlijkheid van een organisatie in relatie staan tot het imago. Hierdoor is te zien of de identiteit die zij momenteel hebben, ook zodanig uit wordt gedragen naar buiten. In dit geval is gekozen voor dit model om te kijken of het imago van het SMB Investeringsfonds gelijk is aan de identiteit en deze ook dusdanig naar buiten gebracht wordt.



Figuur 3 Corporate Identity Mix

2.2.2 De doelgroep van het SMB Investeringsfonds

Segmenteren van de doelgroep

Voor het segmenteren van de doelgroep is gebruik gemaakt van de methode van Floor & van Raaij (marketingcommunicatiestrategie, 2010). Hierbij wordt de doelgroep gesegmenteerd op algemeen specifieke kenmerken, geografische kenmerken, socio-economische kenmerken, domeinspecifieke kenmerken en merkspecifieke kenmerken. Dit is de beste manier om de doelgroep van het SMB Investeringsfonds vast te stellen, omdat al kenmerkende informatie over de doelgroep bekend is. Van de doelgroep is een aantal kenmerken die Floor en van Raaij benoemen al bekend, zoals bijvoorbeeld waar zij zich bevinden en hoe groot de doelgroep is.

⁴ Riel, C. van (2010). *Identiteit & Imago* (4^e druk). Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Brand Touchpoint Wheel

Het Brand Touchpoint Wheel is gemaakt door Scott Davis, Michael Dunn en David Aaker (Building the brand-driven business, 2002). Hierin worden de 3 fases van het aankoopproces beschreven. Hieruit blijkt dat het belangrijk is om vanuit de doelgroep te denken in plaats van het proces. In figuur 4 staat in het model weergegeven welke benadering tijdens welke fase belangrijk is. Bij een organisatie is het vaak belangrijk om in de pre-purchase experience de doelgroep aan te spreken. Zoals bij de pre-purchase experience beschreven staat, zijn partnerships in combinatie met een website en advertenties belangrijk om de doelgroep kennis te laten maken met het product of de organisatie. Voor het SMB Investeringsfonds zijn het deze kanalen die sterk naar voren kunnen komen en waarvan goed gebruik gemaakt kan worden.

Brand Touchpoint Wheel

38



Source: Scott Davis, Michael Dunn and David Aaker, Building the Brand-Driven Business, Wiley & Sons: 2002

Figuur 4 Brand Touchpoint Wheel

Customer journey map

In de customer journey map worden de stappen beschreven die de doelgroep onderneemt in een bepaald proces⁵. Hierin worden vervolgens de emoties beschreven die de doelgroep daarbij ervaart en de stappen die een organisatie daarbij onderneemt. Vervolgens wordt gekeken waar de organisatie verbetering in aan kan brengen. Op deze manier wordt duidelijk in kaart gebracht wat de doelgroep voelt en hoe deze denkt op het moment dat de doelgroep besluit het pre-purchase experience proces in te gaan. De organisatie kan hier vervolgens op inspelen. Op basis van het pre-purchase proces wordt de customer journey map samengesteld voor het SMB Investeringsfonds. In het model zoals hieronder aangegeven in tabel 1, is duidelijk aan te geven op welke punten het SMB Investeringsfonds kan inspelen en op welke manier zij daar het beste op kunnen inspelen, omdat hier rekening gehouden wordt met het humeur en de gevoelens van de doelgroep.

Tabel 1 Customer Journey Map

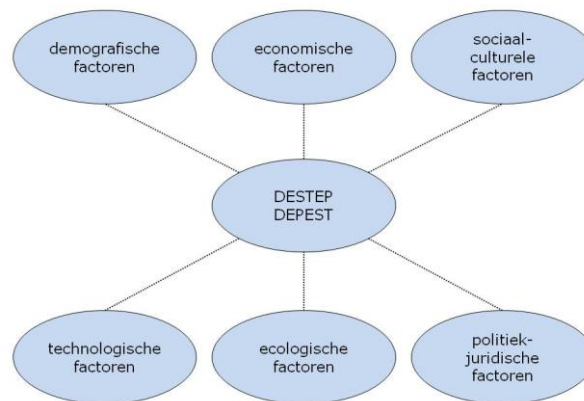
Processtappen van de klant	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Gevoelens van de klant									
Processtappen van de intermediair									
Processtappen van de organisatie									
Verbeteringen voor de organisatie									

⁵Nouhuys, Robert Jan van, (2011) Customer Journey Mapping: klantervaring als inspiratie voor strategie en ontwerp <http://www.frankwatching.com/archive/2011/03/29/customer-journey-mapping-klantervaring-als-inspiratie-voor-strategie-en-ontwerp/>

2.2.3 Het imago van het SMB Investeringsfonds bij de doelgroep

DESTEP

De externe analyse, ofwel omgevingsanalyse, bestaat onder meer uit het analyseren van verschillende factoren. (Wil Michels, communicatiehandboek 2006) Deze factoren worden beschreven in de DESTEP of DEPEST. Hierin worden verschillende trends en ontwikkelingen in de categorieën beschreven en geordend. Daardoor ontstaat een duidelijk beeld van de ontwikkelingen die plaatsvinden in de omgeving van de organisatie. Het SMB Investeringsfonds heeft te maken met Demografische, Economische, Sociaal-culturele, Technologische, Ecologische en Politieke omgevingsfactoren waar weinig invloed op uitgeoefend kan worden. Door deze ontwikkelingen met behulp van onderstaande categorieën in kaart te brengen, weet het SMB Investeringsfonds waar rekening mee gehouden kan worden bij het inzetten van de communicatiestrategie en middelen.



Figuur 5 DESTEP of DEPEST

2.2.4 Analyse

SWOT-analyse

Alle resultaten van het onderzoek worden uiteindelijk verwerkt in een SWOT-analyse volgens Philip J. Kotler.⁶ Hierbij worden alle sterktes en zwaktes van de organisatie in kaart gebracht en daarnaast de kansen en bedreigingen binnen de omgeving, zoals in figuur 6 te zien is. Voor het SMB Investeringsfonds is dit een belangrijk model, omdat er zo in één oogopslag gezien kan worden waar de sterktes en de zwaktes van de organisatie liggen. Vervolgens wordt van deze SWOT een confrontatiematrix gemaakt waarbij de sterktes en zwaktes van de organisatie gekoppeld worden aan de kansen en bedreigingen en gekeken wordt welke veel invloed op elkaar hebben en welke minder. Vanuit daar kan afgeleid worden wat belangrijke inzichten zijn om mee te nemen in de strategie.

SWOT ANALYSIS



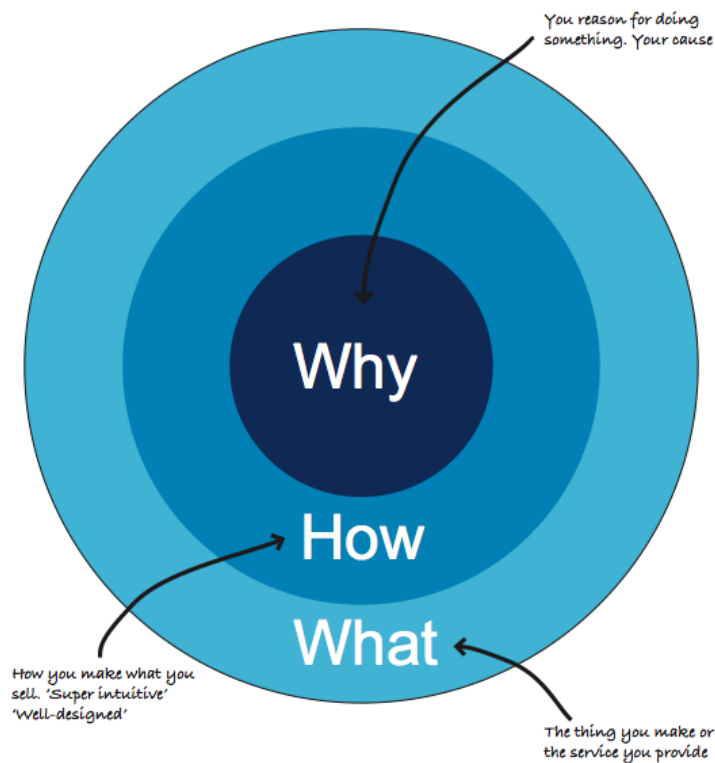
Figuur 6 SWOT

⁶ Keller, lane Kevin, Kotler J. Philip, Vries de Jonas, (2007) Marketingmanagement, de essentie, pag. 38-40

2.2.5 Vormen van communicatie voor het SMB in de toekomst

Positionering

Om een goede communicatiestrategie uit te voeren, is het belangrijk te kijken naar de kern van de organisatie. Daarom is gekozen voor 'the golden circle' van Simon Sinek, (start with why, 2011) weergegeven in figuur 7. Hierin wordt beschreven waarom een organisatie iets doet, en dan pas hoe en wat ze doen. In dit model wordt vanuit de kern gekeken. De why is de kern van een organisatie, het geeft weer waarom een organisatie doet wat zij doen, waarom zij bestaan. Zo ook bij het SMB Investeringsfonds. Door vanuit deze kern te gaan communiceren, krijgen mensen meer feeling met het SMB Investeringsfonds en heeft de strategie meer kans van slagen.



Figuur 7 The Golden circle

Doelstelling

De communicatiedoelstellingen worden geformuleerd volgens kennis, houding en gedrag, beschreven door Wil Michels, (Communicatiehandboek, 2011), waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen;

kennisdoelstellingen;

Mensen die kennis op hebben gedaan over de organisatie of de naamsbekendheid van een organisatie.

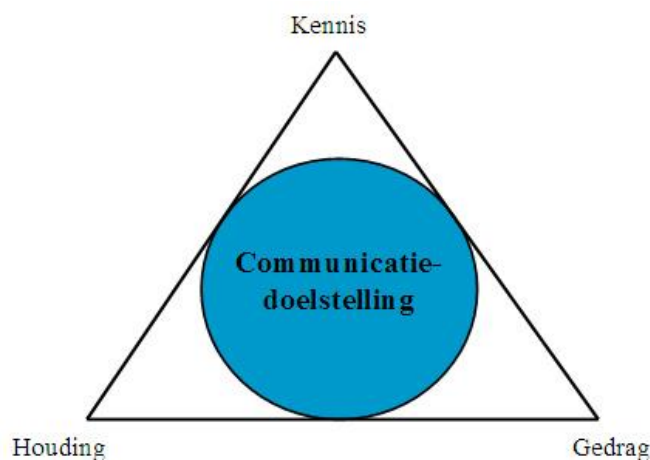
Houdingsdoelstellingen:

De betrokkenheid bij het onderwerp of het imago van een organisatie

Gedragsdoelstellingen:

De intentie om informatie op te vragen.

Deze doelstellingen worden weergegeven in figuur 8. Omdat hier sprake is van een kwalitatieve onderzoeksmethode, is dit de beste manier om de doelstellingen te formuleren, het is lastig om ze meetbaar te maken aangezien de resultaten niet gebaseerd zullen zijn op cijfers.



Figuur 8 Communicatiedoelstellingen

Strategie

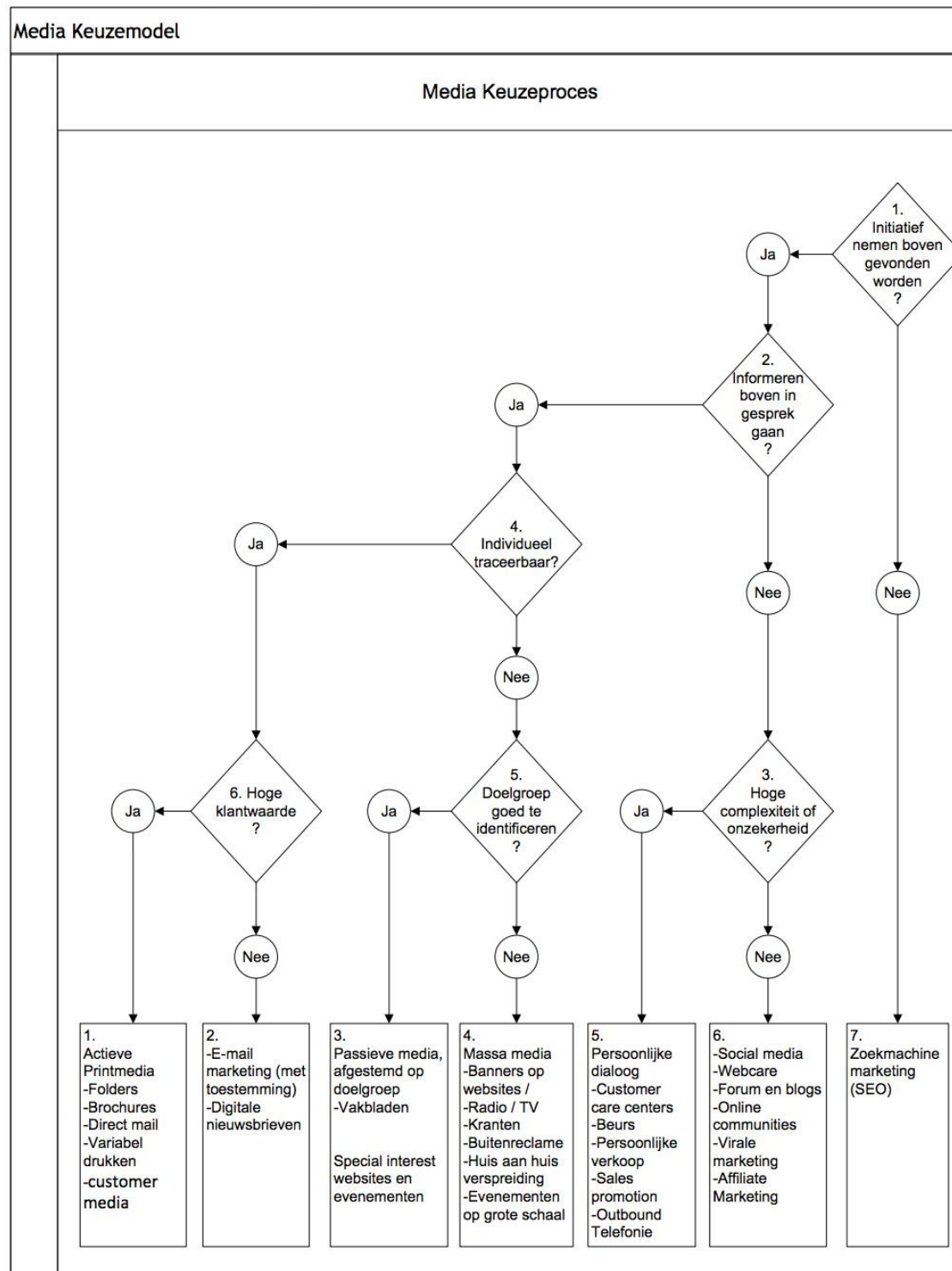
Word of Mouth strategie (WoM) houdt in dat mensen met elkaar communiceren en hierbij gebruik maken van verschillende dragers, zoals e-mail, social media of een face-to-face gesprek. Een WoM strategie versterkt het imago van de organisatie, verhoogt de naamsbekendheid en verleidt de doelgroep (indirect) tot het vertonen van bepaald gedrag. Bij een WoM strategie vindt continue dialoog plaats. (Communicatiestrategie, Will Michels 2013)

Deze strategie werkt alleen als er interactie is met de doelgroep. Het doel is dat mensen gaan praten over de organisatie, en op deze manier andere potentiële leden van de doelgroep informeren over de organisatie. Het is belangrijk om een positieve ervaring na te streven bij de doelgroep. Deze strategie vereist een vertrouwen vanuit de doelgroep⁷, waardoor het belangrijk is dat een organisatie te allen tijde eerlijk communiceert met de doelgroep.

⁷ Jankowski, Paul (2013), 4 tactics to build your word of mouth
<http://www.forbes.com/sites/pauljankowski/2013/03/13/4-tactics-to-build-your-word-of-mouth/>

Media Keuzemodel

Het media keuzemodel wordt beschreven in het onderzoek van Richard van Hoorn (2014). Het model helpt mee een keuze te maken aan in te zetten middelen. Door bepaalde vragen met ja of nee te beantwoorden komen middelen naar voren die ingezet kunnen worden door een organisatie. In figuur 9 is het media keuzemodel te zien.



Figuur 9 Media keuzemodel

3. Methode

Om het SMB vraagstuk te kunnen onderzoeken, is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode, in de vorm van interviews.

3.1 Kwalitatief onderzoek

'In kwalitatief onderzoek wil men geen uitspraken doen over hoe vaak een verschijnsel voorkomt in een populatie, maar wil men komen tot een beschrijving en daarmee tot begrip van de betekenisverlening van actoren'. – Lucassen⁸.

Kwalitatief onderzoek is bedoeld om een thema of vraagstuk verder door te lichten. Vaak wordt hier gebruik gemaakt van interviews, focusgroepen of observatie.

Een kwalitatief onderzoek is meestal niet zo gestructureerd als het onderzoeksontwerp van een kwantitatief onderzoek. Tijdens het proces van het kwalitatieve onderzoek kan de beslissing genomen worden om op een ander pad verder te gaan, wat bij kwantitatief onderzoek relatief minder voorkomt. Desondanks is verschillende literatuur te vinden waarin componenten aangewezen worden om de onderzoeksactiviteiten te beschrijven. Deze componenten worden hieronder toegelicht⁹.

1. Fenomenen dienen in hun geheel beschouwd te worden; complexe fenomenen kunnen niet gereduceerd worden tot een aantal factoren of in een aantal onafhankelijke delen worden opgesplitst.
2. Het gaat om de percepties van diegenen die bestudeerd worden. Deze percepties dienen grondig beschreven te worden om also een accurate beschrijving van de werkelijkheid te verkrijgen. De 'betekenis' is zoals waargenomen door degenen die bestudeerd worden en wordt niet opgelegd door de onderzoeker.
3. Aannamen en conclusies voorafgaand dienen te worden vermeden ten gunste van conclusies naderhand. Aannamen en conclusies kunnen veranderen naarmate het onderzoek vordert.
4. Zoals hiervoor al gesteld werd, opereert de kwalitatieve onderzoeker in de natuurlijke omgeving. Hij manipuleert en intervineert niet in de situatie, behoudens de invloed die zijn aanwezigheid uitoefent. Hij wil openheid behouden ten aanzien van datgene wat geobserveerd en verzameld wordt zodat er niets belangrijks wordt gemist. Deze houding resulteert in een flexibel onderzoeksdesign of in de mogelijkheid van een zich verder ontwikkelend design naarmate het onderzoek vordert.

Zoals in figuur 10 weergegeven, wordt kwalitatief onderzoek gebruikt bij drie doelstellingen;

- Weinig bekendheid over het onderwerp
- Men wil nieuwe ideeën verkennen/brainstormen
- Er is diepgaande kennis nodig over het onderwerp.

⁸ Lucassen, P.L.B., Olde-Hartman, 2007, Kwalitatief onderzoek, pag. 20

⁹ Everaart, Huub, Peet, van Arie (2006 februari), kwalitatief en kwantitatief onderzoek, pag. 17



Figuur 10 Kwalitatief onderzoek

In dit geval is het laatste punt van toepassing binnen het onderzoek. Diepgaande kennis is nodig over de doelgroep, met betrekking tot de reden dat zij afzien van een subsidieaanvraag bij SMB of niet bekend zijn met SMB. Hierbij is het nodig om te weten met wat voor doelgroep SMB te maken heeft en hoe deze doelgroep over SMB denkt. Het is belangrijk te weten of de doelgroep kennis heeft van SMB, hoe zij deze kennis opgedaan heeft en wat de doelgroep doet besluiten wel of geen aanvraag in te dienen bij SMB.

Voor dit onderzoek is bij een deel van de doelgroep interviews afgenomen. De interviews bestonden elk uit 5 vragen, met daarbij vragen die zijn gesteld om verder in te gaan op de eerder gegeven antwoorden. Deze vragen zijn te vinden in bijlage 12.1. Een aantal vragen zijn van tevoren vastgelegd, en een aantal zijn ter plekke toegevoegd, afhankelijk van de antwoorden op de vragen. Het interview vond plaats in een door de respondent gekozen omgeving, om te zorgen dat de respondent zich in een voor hem vertrouwelijke omgeving zou bevinden. De interviews zijn persoonlijk afgenomen om ook een stuk observatie mee te kunnen nemen in de verwerking van de resultaten. Zes leden van de doelgroep zijn uitgebreid geïnterviewd. Bewust is gekozen respondenten te kiezen die zich in een bepaald deelgebied bevinden, om er zeker van te zijn dat de spreiding van het onderzoek de doelgroep goed zou omvatten. Daarnaast is een aantal gebieden gekozen waar potentie is voor SMB, maar waar nog weinig aanvragen binnen zijn gekomen. Die gebieden zijn bezocht en daar zijn een aantal ondernemers/pandeigenaren kort ondervraagd. Tijdens het uitvoeren van het onderzoek is gekozen om net zo lang door te gaan met interviewen, totdat geen nieuwe informatie meer binnen is gekomen. Uiteindelijk zijn 62 respondenten benaderd.

Naast het afnemen van interviews is nog veldonderzoek uitgevoerd in de vorm van korte gesprekken. Hierbij zijn geen afspraken gemaakt met de respondenten en werden zij spontaan, persoonlijk benaderd. In gespreksvorm werden vervolgens een paar vragen gesteld, om een zo transparant mogelijk beeld te kunnen vormen van de mening van de respondent over SMB. Daarnaast is nog een gesprek gevoerd met een drietal partners of intermediairs. De insteek van dit gesprek was meer informatie verkrijgen over de doelgroep en praten over de eventuele samenwerking tussen SMB en de betreffende partner.

De uitwerkingen van deze interviews kunnen gevonden worden in bijlage 12.2, 12.3 en 12.4,

3.2 Instrument

Door gebruik te maken van interviews in plaats van enquêtes, kan dieper ingegaan worden op bepaalde vragen om achter de reden van het antwoord te komen.

Om een vraagstuk te onderzoeken, zijn verschillende soorten interviews mogelijk. In dit geval is gekozen voor de methode, beschreven als volgt door Leonie Lindeman (2005), een half gestructureerd interview¹⁰. Het gaat hier om een interview waarbij het onderwerp en de deelonderwerpen van tevoren vast zijn gelegd, maar de vragen en antwoorden nog niet. Hierdoor kan het interview verrassende uitkomsten bieden die meegenomen kunnen worden in een volgend interview. De vragen zijn dankzij de halfvrije structurering, makkelijk aanpasbaar. Zo kan het optimale resultaat worden bereikt. Aan de respondenten is vooraf verteld waar het onderzoek over gaat. Er zijn vijf hoofdvragen gesteld met daar onder een aantal doorvragen. Een deel van de doorvragen is van tevoren vastgelegd¹¹. Vervolgens is een onderscheid gemaakt tussen ondernemers en pandeigenaren¹².

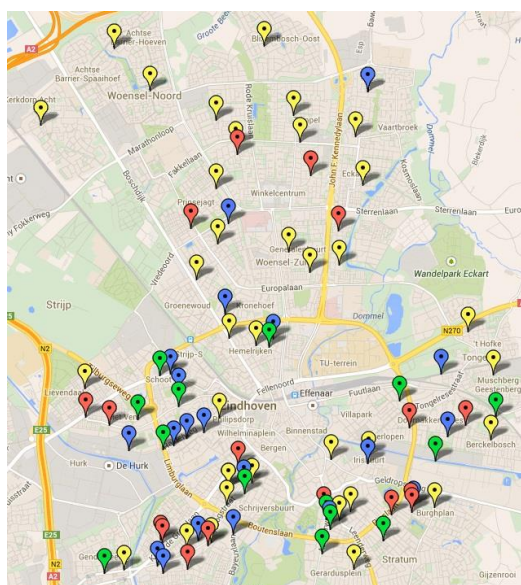
De onderwerpen werden tijdens de interviews als volgt behandeld:

- Informatie over de ondernemer zelf;
- Bekendheid met SMB;
- Beeld bij SMB;
- Communicatie van SMB.

De interviews zijn persoonlijk en handmatig afgenomen en digitaal verwerkt aan de hand van kernwoorden. Het interview is samengevat en de conclusies zijn meegenomen in volgende interviews.

3.3 Steekproef en respondenten

De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit ongeveer 1200 Eindhovense ondernemers en pandeigenaren. In figuur 11 staat aangegeven wat het werkingsgebied van SMB is. Dit is ook het werkgebied van het onderzoek. Zoals zichtbaar op de afbeelding bevindt de doelgroep zich in een verspreid gebied. Tijdens het onderzoek is bewust gekozen respondenten uit verschillende deelgebieden te benaderen, om zo een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de gehele doelgroep.



Figuur 11 Werkingsgebied SMB

¹⁰ Lindeman Leonie, Reulink Niek, (2005, 23 november), Dictaat kwalitatief onderzoek, pag. 13

¹¹ Bijlage 12.1, figuur 20 pag. 71

¹² Bijlage 12.2, figuur 21 pag. 72

De steekproef¹³ in tabel 2 wijst uit dat 292 respondenten nodig zijn. Hier is echter gekozen voor een kwalitatief onderzoek, waardoor interviews afgenomen worden in plaats van enquêtes. Bij dit kwalitatieve onderzoek is het niet van belang een zo groot mogelijk bereik te hebben, maar juist een beeld te krijgen van de doelgroep en hoe deze beter bereikt kan worden door SMB. Om die reden is gekozen voor het uitgebreid interviewen van zes respondenten. Door interviews af te nemen in plaats van enquêtes kan dieper ingegaan worden op bepaalde vragen, waardoor er een duidelijker beeld gevormd kan worden van de reden dat de doelgroep bijvoorbeeld geen gebruik maakt van SMB. Daarnaast zijn er 22 respondenten kort geïnterviewd, om een transparant beeld te krijgen van de bekendheid, het gebruik van SMB en de eventuele reden daar achter.

Tabel 2 Steekproef

Steekproefcalculatie	
Foutmarge:	5 %
Betrouwbaarheidsniveau	95 %
Onderzoekspopulatie	1200 personen
Spreiding	50 %
Aanbevolen steekproefomvang	292

3.4 Werkwijze

Binnen SMB is een database met de gehele doelgroep bekend, bestaande uit ongeveer 1200 ondernemers en pandeigenaren. Met gegevens uit een vorig onderzoek is gekeken bij welk deel van de doelgroep het beste een interview afgenomen kan worden, om een goed beeld te kunnen vormen van de totale mening van de doelgroep. Het deel van de doelgroep waarvan een mailadres bekend is, is per mail op de hoogte gesteld van het onderzoek. Dit waren ongeveer 70 ondernemers en pandeigenaren. Vanuit de mailing toonde één iemand interesse in het onderzoek. Deze respondent is vervolgens telefonisch benaderd om een afspraak te maken voor een persoonlijk interview.

Daarnaast werd een nieuwe lijst gemaakt met 40 leden van de doelgroep die gebeld zijn of zij interesse hadden om mee te werken aan het onderzoek. Daarvan toonden acht respondenten interesse, en uiteindelijk zijn er met zes van deze respondenten interviews afgenomen. De interviews zijn op locatie afgenomen. Van tevoren is aan de respondent verteld wat het interview inhoudt, waar het interview over gaat en waar het voor dient. Aan elke ondernemer of pandeigenaar zijn ongeveer dezelfde vragen gesteld. Tijdens het stellen van de vragen zijn er doorvragen gesteld aan de respondent om tot de kern van het vraagstuk te komen. Iedere respondent behoeft daarbij een andere aanpak, bij iedere respondent zijn andere doorvragen gesteld.

De deelname aan dit onderzoek heeft op vrijwillige basis plaatsgevonden. De interviews zijn opgenomen via audio en achteraf uitgewerkt op papier. Deze uitwerking is ter controle naar de respondent gestuurd, en na akkoord bijgevoegd in bijlage 12.

Voor de gesprekken is gekeken welke deelgebieden benaderd zouden kunnen worden, en vervolgens is daar persoonlijk contact gezocht met een aantal leden van de doelgroep door deze een bezoek te brengen. Dit gebeurde op willekeurige basis. Met de respondenten is een gesprek gevoerd en daaruit zijn een aantal punten naar voren gekomen. Die punten zijn uitgewerkt in hoofdstuk 7. De respondenten wisten op voorhand waar het onderzoek op gericht was en naderhand werd gevraagd of de gegeven informatie in het onderzoek gebruikt mocht worden. De medewerking werd op vrijwillige basis verleend. Met deze respondenten zijn dezelfde onderwerpen behandeld als van tevoren vastgesteld zijn.

¹³ Steekproefcalculator, <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>

De intermediairs zijn per mail benaderd om een afspraak te maken. Zij hebben toestemming gegeven mee te werken aan het onderzoek. Met de intermediairs is per mail een afspraak gemaakt en zij zijn op locatie bezocht. Dezelfde onderwerpen zijn met de intermediairs besproken als met de andere respondenten, en via audiobestanden is dit opgenomen. De informatie is vervolgens op papier uitgewerkt. Met toestemming van de intermediairs zijn de uitwerkingen meegenomen in het onderzoek.

Nadat de onderzoeksresultaten bekend zijn geworden en de SWOT en confrontatiemix opgesteld zijn, is gekeken naar de resultaten. Verschillende momenten zijn benut om kort te sparren over de uitkomsten met klasgenoten of collega's. Daarnaast hebben er korte momenten plaatsgevonden waarop het onderwerp door verschillende personen van verschillende invalshoeken is benaderd om op die manier creatieve ideeën op te doen. De bruikbare informatie is meegenomen in het advies.

4. Interne analyse

Wat is de identiteit van het SMB investeringsfonds?

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de organisatie. Met name het ontstaan van de organisatie, hoe de regeling in elkaar zit en de huidige communicatie van de organisatie. Door die factoren bij elkaar te benoemen volgens het Corporate Identity Model, beschreven in het theoretisch kader, hoofdstuk 2, kan de huidige identiteit van de organisatie bepaald worden.

4.1 Geschiedenis

SMB is officieel opgericht in 1970 als stichting met een sociaal economische doelstelling. SMB is door de Gemeente Eindhoven en de Kamer van Koophandel opgericht. De originele doelstelling was om ondernemers aan huisvesting te helpen en wat minder commerciële bedrijven aan te trekken door ze woonruimte te bieden. Uiteindelijk is besloten de in die tijd aangekochte panden te laten uitkopen of verkopen. Met de winst daarvan is er een fonds opgericht, het SMB Investeringsfonds.

Uit het gesprek met de voorzitter van de Federatie Ondernemersverenigingen Eindhoven, Theo van de Laar (bijlage 12.2), komt het volgende naar voren;

SMB werd omgevormd naar een stichting met als doel de verbetering van de huisvesting van MKB Ondernemers. Na overleg is besloten een fonds op te richten om MKB Ondernemers een steuntje in de rug te bieden bij de ontwikkeling van het bedrijfspand. Met het fonds wilden de oprichters twee dingen bereiken; Locaties die gezond zijn met een toekomst helpen en het gezicht van een centrum ontwikkelen door stedenbouwkundigheid. Door de verbetering van de uitstraling van het pand, zou de lokale economie en de leefbaarheid in de wijken gestimuleerd worden. De wijk zou als gevolg opbloeien. Vervolgens zijn, met behulp van detailhandelsnota's, de achterstandswijken op een rijtje gezet en werden die aangewezen als werkingsgebied. In deze wijken bevinden zich de winkelstrips waarvan de gemeente heeft gezegd dat deze prioriteit hebben om opgeknapt te worden en op die manier de leefbaarheid in de wijk te verbeteren. De regeling wordt af en toe gewijzigd door deelgebieden te beperken of uit te breiden.

4.2 Voorwaarden en proces

Binnen de subsidieregeling van SMB is een aantal situaties mogelijk waarvoor ondersteuning gevraagd kan worden¹⁴, hieronder beschreven als zijnde:

Verbouwing: Wanneer een ondernemer bouwkundige werkzaamheden laat uitvoeren die als ingrijpend worden ervaren door SMB, kan hij voor subsidie in aanmerking komen.

Herinrichting: Een onderneming die bedrijfsgebonden zaken in de onderneming aanbrengt, kan eveneens in aanmerking komen voor subsidie. Het gaat hier echter wel om zaken die 'aard- en nagelvast' zijn aangebracht en als een duurzame verbetering voor het pand te beschouwen zijn.

Verplaatsing: Als een bedrijf op een ongunstige plek gevestigd is en elders een betere bijdrage kan leveren aan de vitaliteit van een gebied, of als een beeldbepalend pand alleen voor opslag gebruikt wordt en de opslag elders terecht kan zodat de ruimte vrij komt voor een actieve bedrijfsfunctie, kan een deel gesubsidieerd worden.

¹⁴ SMB, beleidsdocument (2010)

http://www.smbeindhoven.nl/upload/docs/0_beleidsdocument_smb_versie_website_met_nieuw_adres_.pdf pag. 4

SMB beoordeelt een aanvraag op een aantal voorwaarden¹⁵. De voorwaarden staan hieronder omschreven:

- In de te subsidiëren bedrijfsruimte moet een bedrijf worden gevestigd dat past binnen de ruimtelijk-economische structuur zoals in de detailhandelsnota is vastgesteld en de zogenaamde kleinschalige binnenwijkse bedrijventerreinen;
- Het bestuur van SMB kan bepaalde branches en sectoren uitsluiten;
- De gemeente kan bouwvergunningaanvragen toetsen in het kader van de Wet bevordering integriteitsbeoordelingen door het openbaar bestuur (BIBOB);
- De totale investering moet minimaal € 4.000,- (exclusief btw) bedragen;
- De hoogte van de subsidie kan variëren maar bedraagt minimaal 15% en maximaal 50% van de kosten, met een maximum van € 50.000,- (exclusief btw) per bedrijfsruimte;
- Indien sprake is van meerdere financieringsbronnen, dient het bestuur hiervan op de hoogte te worden gesteld. Het 'stapelen' van financieringsbronnen is in beginsel wel toegestaan;
- De beschikking wordt vooraf gegeven de betaling vindt achteraf plaats;
- De verbouwing/herinrichting/verplaatsing moet binnen maximaal één jaar na verlening van de subsidie worden uitgevoerd;
- Het bedrijf moet levensvatbaar zijn. Daarbij gaat het niet alleen om het bedrijfsresultaat in het verleden, maar ook om de kansen in de toekomst. Dit is ter beoordeling van het bestuur;
- Het bedrijf moet in beginsel al drie jaar ter plaatse gevestigd zijn, na subsidievaststelling, minstens drie jaar op de huidige lokatie voortzetten. Het bedrijf moet bijvoorbeeld jaarlijks een 'teken van leven' geven. Uiteraard kan bij een verplaatsing door succes het bestuur besluiten hier geen consequenties aan te verbinden. In het geval van een eigenaar moet deze de bedrijfsruimte tenminste drie jaar voor bedrijfsactiviteiten beschikbaar houden;
- De regeling geldt alleen voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf (maximaal 50 werknemers). Bij filiaalbedrijven worden de werknemers van alle vestigingen meegeteld;
- De regeling voorziet niet in een bezwaarprocedure.

4.3 Procedure

Onderstaand worden de administratieve processen beschreven die aan bod komen bij de stichting.¹⁶

Ontvangst en beoordeling A4-service:

De ondernemer dient via de website een A4-aanvraag in. Dit is één A4 met daarop in het kort beschreven de aanvraag. Daarna wordt deze aanvraag beoordeeld met een positief, negatief of twijfelachtig advies. In alle gevallen wordt het bestuur geadviseerd, en vervolgens wordt teruggekoppeld naar de aanvrager. Het bestuur beoordeelt en beslist. Dit wordt gedaan over een periode van maximaal 8 weken.

Ontvangst en beoordeling definitieve aanvraag:

Hierbij volgt een definitieve aanvraag met daarin alle financiële informatie over de aanvraag en de aanvrager. De kostenbegroting voor een verbouwing is definitief opgemaakt en onderbouwd met offertes. De aanvrager ontvangt een ontvangstbevestiging. Vervolgens wordt op basis van een beoordeling een advies gegeven aan het bestuur. Het bestuur neemt een besluit en dit wordt teruggekoppeld naar de aanvrager. Deze periode bedraagt maximaal 8 weken.

¹⁵ SMB, Beleidsdocument (2010)

http://www.smbeindhoven.nl/upload/docs/0_beleidsdocument_smb_versie_website_met_nieuw_adres_.pdf pag. 4-5

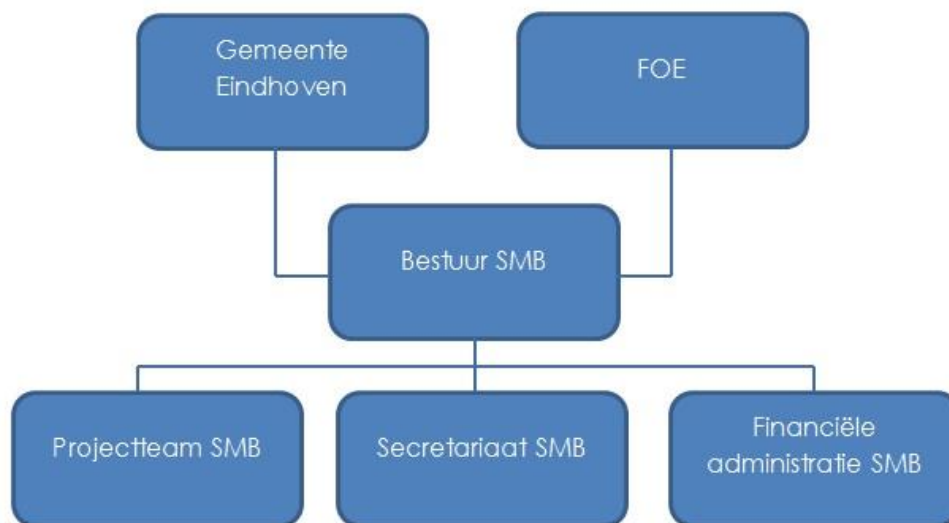
¹⁶ Becker, Jurriën, Tuel van Mark, 2012, MKB Eindhoven, investeer in de toekomst!, pag. 15-16

Ontvangst en beoordeling einddeclaraties:

Indiening einddeclaraties door de aanvrager, facturen en betaalbewijzen naar aanleiding van de gerealiseerde kosten. De aanvrager ontvangt hierover wederom een ontvangstbevestiging. Vervolgens wordt de eindafrekening beoordeeld en gecontroleerd ter plaatse. Daarna wordt een advies aan het bestuur gegeven en een definitieve bijdrage wordt toegekend en betaald.

4.4 Organisatiestructuur

Het bestuur van de stichting is verantwoordelijk voor alle activiteiten van SMB. De bestuursleden zijn benoemd door de gemeente Eindhoven en de Kamer van Koophandel. Het bestuur wordt ondersteund door het operationeel management, dat belast is met de dagelijkse uitvoering. In figuur 12 wordt de organisatiestructuur binnen de stichting in beeld gebracht.



Figuur 12 Organigram van de organisatie

4.5 Het Business Model Canvas

Hieronder wordt de organisatie in kaart gebracht met behulp van het Business Model Canvas, zoals beschreven in Hoofdstuk 3. Vervolgens wordt de identiteit van de organisatie nader toegelicht.

1. Customer Segments

- De doelgroep van het fonds bestaat uit ondernemers en pandeigenaren die het pand op willen knappen wat zij in gebruik hebben of waar ze eigenaar van zijn. Zij bevinden zich in bepaalde deelgebieden van Eindhoven, te verstaan onder; Gestel-Noord, Gestel-West, Stratum-Oost, Stratum-West, Strijp, Tongelre, Woensel-Oost, Woensel-West en het buitengebied.

2. Value Proposition

- SMB is de enige stichting die deze regeling in Eindhoven aanbiedt. De regeling helpt de ondernemer om het pand een betere uitstraling te geven en ondersteunt de ondernemer daarbij financieel. Daarnaast verhoogt het verbeterde pand de leefbaarheid in de wijk en stimuleert het de lokale economie.

3. Customer Relationships

- Er worden een paar keer per jaar mailings verstuurd en de ondernemers worden telefonisch of persoonlijk benaderd om te vragen of zij interesse hebben.

4. Channels

- Er is een website met alle informatie erop, hier kunnen ondernemers een A4-aanvraag indienen waarbij wordt gekeken of de aanvrager in aanmerking komt voor subsidie. Daarnaast maakt SMB gebruik van een brochure die aan de doelgroep overhandigd wordt als zij persoonlijk benaderd worden.

5. Revenue Streams

- SMB maakt geen winst met het uitvoeren van deze regeling. De regeling kent een eigen budget, beschikbaar gesteld door de gemeente Eindhoven. Het budget mag uitgeput raken. Doordat de doelgroep het pand wil verbouwen en daar zelf een investering in doet, wordt de doelgroep ondersteund bij de investering met subsidie. Zij krijgen subsidie met een maximum van €50.000 per pand. De operationele kosten worden uit hetzelfde budget gefinancierd.

6. Key Resources

- De belangrijkste benodigdheden van de stichting bestaan uit het bestuur, het projectteam, middelen en de doelgroep. Het bestuur is nodig om de aanvragen goed te keuren. Het projectteam is nodig om de aanvragen te verwerken en te bepalen of deze in aanmerking komen, en daarover een advies te geven aan het bestuur. Middelen zijn nodig om te kunnen verlenen aan de doelgroep die de subsidie aanvraagt en daarvoor in aanmerking komt. Daarnaast is een doelgroep nodig die de subsidie aanvraagt.

7. Key Activities

- De belangrijkste activiteiten van SMB zijn; Het goed- of afkeuren van de aanvragen en het verstrekken van subsidie. Daarnaast de doelgroep ondersteunen en begeleiden bij de aanvraag van subsidie en het contact houden met de doelgroep.

8. Partners

- De gemeente en de Federatie Ondernemersverenigingen Eindhoven. Deze hebben de regeling mede geïnitieerd en zijn daardoor een cruciaal onderdeel van de stichting. Andere partners zijn Polyground en het bedrijvencontactpunt, hier maakt SMB gebruik van door met hen informatie te delen over het fonds, wat door gecommuniceerd kan worden aan de doelgroep.

9. Cost Structure

- De operationele kosten zijn een vast gegeven en deels gebaseerd op het aantal aanvragen dat wordt ontvangen. De subsidiebijdrage die verleend wordt zijn variabel, dit verschilt per pand. Het maximum bedrag dat aan subsidie verleend wordt per pand is € 50.000,- . Het budget dat nu nog beschikbaar is, bedraagt ongeveer 3.5 miljoen euro.

4.6 Missie, visie & kernwaarden

Missie

De missie van SMB staat als volgt omschreven: 'SMB wil het opknappen van bedrijfspanden ondersteunen zodat winkelgebieden en bedrijventerreinen een nieuwe impuls krijgen.'

Visie

De visie van SMB staat als volgt omschreven: 'SMB wil een bijdrage leveren aan de versterking en verbreding van de economische structuur van de gemeente Eindhoven.'

Kernwaarden

Tijdens het onderzoek zijn, door de interne analyse uit te voeren, samen met de medewerkers van SMB de volgende kernwaarden tot stand gekomen:

- Transparant
- Persoonlijk
- Laagdrempelig

Deze laagdrempelige subsidieregeling zorgt ervoor dat ondernemers zich persoonlijk aangesproken voelen en op een transparante manier subsidie kunnen krijgen om hun pand op te knappen.

4.7 Huidige communicatiemiddelen

Op dit moment wordt binnen SMB beperkt gebruik gemaakt van communicatiemiddelen¹⁷. SMB gebruikt vooral persoonlijk contact met de ondernemers en pandeigenaren als middel. Daarnaast maakt SMB gebruik van een brochure en een website waarop het mogelijk is op eenvoudige wijze een subsidieaanvraag in te dienen. Hierna volgt een bondig overzicht van de huidige communicatiemiddelen en op welke manier deze momenteel ingezet worden.

Werving

De zogeheten werving bestaat uit het nabellen of nader contact zoeken met ondernemers die interesse hebben getoond voor SMB, of ondernemers die in aanmerking komen voor een subsidie. Ook worden eigenaren van leegstaande panden aangeschreven om ze op de hoogte te stellen van SMB. Daarnaast wordt persoonlijk contact gezocht met de ondernemers door iemand in te huren die de ondernemers uit de database langsgaat en ze informatie verschaft en een brochure overhandigt van SMB.

Mailing

Mailings worden verstuurd naar een specifiek deel van de doelgroep, bijvoorbeeld een wijk of een straat. De mailings worden verstuurd naar eigen inschatting van het operationeel management. Sinds de oprichting van het fonds in 2010 zijn er vijf mailings verstuurd. Hierin stelt SMB zich voor en wordt specifiek ingegaan op de mogelijkheden van de locatie of de wijk waaraan de mailing is gericht. Ook wordt een brochure in de mailing bijgevoegd om zo extra informatie te verschaffen aan de ontvanger.

Brochure

De brochure wordt overhandigd aan ondernemers en pandeigenaren waarmee persoonlijk contact is gezocht en die interesse hebben getoond in een eventuele investering. In de brochure staat alle informatie die voor de ondernemer of pandeigenaar van belang is bij het aanvragen van een subsidie.

Website

SMB heeft een eigen website; www.smbeindhoven.nl. Op deze site staat in beknopte zin alle informatie over SMB, wat het precies inhoudt, of de ondernemer of pandeigenaar in aanmerking komt voor de subsidie, welke panden reeds opgeknapt zijn (inclusief foto's) en de mogelijkheid tot het indienen van een voorlopige aanvraag. Daarover hieronder een toelichting. Ook bevat de website een contactpagina waarop de informatie van het operationeel management van SMB te vinden is.

A4-service

SMB maakt op de website gebruik van de zogeheten 'A4-service'. Dit houdt in dat de doelgroep online een beknopt formulier (Twee A4-tjes) in kan vullen zodat zij een reactie van het bestuur kan ontvangen over de aanvraag, of deze in aanmerking komt voor subsidie. De aanvraag via de website is een voorlopige aanvraag. Het voordeel voor de doelgroep is dat zij op deze manier eenvoudig een indicatie krijgt of de aanvraag in aanmerking komt voor subsidie.

4.8 Huidige identiteit SMB

De identiteit van SMB wordt bepaald door verschillende factoren, die hieronder beschreven staan. De persoonlijkheid slaat daarbij op de belangrijkste waarden van de organisatie, de kernwaarden. De communicatie is hetgeen dat zij uitdragen en onder gedrag valt het gedrag dat de organisatie vertoont naar de doelgroep.

¹⁷ Communicatieplan SMB, 2010

Persoonlijkheid

De kernwaarden van SMB luiden, zoals eerder in dit hoofdstuk omschreven, als volgt;

- Transparant
- Persoonlijk
- Laagdrempelig

Communicatie

Communicatie is een passend middel om de persoonlijkheid van de organisatie uit te dragen. Met behulp van communicatie kan een boodschap overgebracht worden aan de doelgroep. Het is van belang dat de boodschap gelijk is aan het gedrag van de organisatie. SMB communiceert nu via verschillende middelen naar de doelgroep. Daarbij laat de A4-service op de website bijvoorbeeld de persoonlijkheid en laagdrempeligheid van SMB naar voren komen, evenals bij de werving. Via de mailings en de brochures wordt de doelgroep op de hoogte gehouden van SMB, wat een bepaalde transparantie met zich meebrengt.

Gedrag

SMB heeft persoonlijk contact met de doelgroep, helpt ze bij de aanvragen en houdt contact met de klant totdat de aanvraag in uitvoering gaat. De beslissingen gaan langs het bestuur en worden doorgecommuniceerd naar de doelgroep. SMB draagt uit de ondernemers financieel te helpen het pand op te knappen en hier subsidie voor te verlenen en dat doet SMB ook. Zoals SMB aangeeft in de kernwaarden, is de organisatie ook in het gedrag transparant, persoonlijk en laagdrempelig. De doelgroep kan zien aan welke voorwaarden ze moet voldoen, kan makkelijk contact opnemen met SMB en kan indien nodig persoonlijke hulp verwachten.

Symbolen

Het logo van SMB heeft een blauwe en witte kleur, met een beetje rood erin. Deze kleuren ogen zakelijk en fris. Het logo zelf maakt op het eerste gezicht niet helemaal duidelijk waar SMB voor staat. De kleuren uit het logo, weergegeven in figuur 13, worden doorgevoerd in de gehele huisstijl. Ook op de website komen de kleuren terug en in de brochure wordt dezelfde stijl en hetzelfde kleurenschema aangehouden.



Figuur 13 Logo van SMB

Huidige Identiteit SMB

SMB is een laagdrempelige subsidieregeling, dit houdt in dat het toegankelijk is voor veel ondernemers en pandeigenaren. Deze laagdrempeligheid zorgt voor tastbaarheid bij de doelgroep, zij kan makkelijk gebruik maken van deze regeling. De regeling is transparant, het is duidelijk wat verwacht wordt van de ondernemer en wat zij kan verwachten van SMB. De regeling is vooral gericht op het MKB, met name het klein bedrijf, waardoor deze zich persoonlijk aangesproken voelen. De regeling richt zich met name op detaillisten en winkeliers, om op die manier hen subsidie te kunnen verlenen om het pand op te knappen. Hierdoor geeft SMB een impuls aan winkelgebieden en (binnenwijkse) bedrijfsterreinen. Door deze ondernemers en pandeigenaren van subsidie te voorzien stimuleren die op hun beurt weer de doelgroep om hun pand op te knappen waardoor mede daardoor de economie op peil gehouden wordt.

4.9 Partners

SMB heeft meerdere contacten en partners binnen Eindhoven. Hieronder worden de belangrijkste partners weergegeven met informatie over de organisatie en hoe zij in relatie staan tot SMB. Op deze manier is te zien hoe SMB momenteel gebruik maakt van de partners en of hier naar aanleiding van het onderzoek wat aan veranderd kan worden.

Gemeente Eindhoven

De gemeente Eindhoven is initiatiefnemer van deze regeling en daardoor ook een belangrijke partner van SMB¹⁸. Zij hebben het bestuur aangesteld en een beleidsdocument als basis voor de regeling opgesteld. Feitelijk is de gemeente, samen met de Federatie van Ondernemersverenigingen Eindhoven (FOE) de opdrachtgever voor SMB. Samen met de FOE komt de gemeente Eindhoven op gezette momenten samen om de actualiteiten omtrent de regeling te bespreken. De gemeente Eindhoven heeft een ondernemersplein¹⁹, waar ondernemers terecht kunnen die een onderneming willen starten of net begonnen zijn. Hier kunnen zij vragen stellen en meer informatie krijgen over onder andere belastingvoordeel en subsidie. Op dit moment wordt weinig samengewerkt met de gemeente Eindhoven. De regeling staat vermeld op de website van de gemeente, maar dit is niet erg duidelijk en makkelijk te vinden.

Kamer van Koophandel

De Kamer van Koophandel (KvK)²⁰ is belangenorganisatie van het bedrijfsleven. Oorspronkelijk is het opgericht in 1803 en had de Kamer van Koophandel in die tijd een adviserende taak. De originele Kamer van Koophandel was dan ook financieel afhankelijk van gemeenten. In 1977 waren er 42 KvK's, na een inkrimping bleven daar ongeveer 12 KvK's van over. Het ministerie van Economische Zaken wilde bezuinigen. Als gevolg werden de taken van de Kamer van Koophandel verder teruggebracht. Vanwege centralisatie heeft de KvK zich in 2013 teruggetrokken als comparant van SMB en in samenspraak met de gemeente is de FOE toen aangewezen als nieuwe comparant²¹. De KvK heeft alle informatie in het handelsregister over de doelgroep van SMB.

De kamer van koophandel kan als goede partner dienen, doordat zij alle informatie over de MKB ondernemers uit de doelgroep en de eigenaren van panden binnen het doelgebied tot hun beschikking hebben. Deze zou SMB kunnen gebruiken om de doelgroep rechtstreeks te benaderen.

FOE

De FOE²² heeft de rol van de Kamer van Koophandel overgenomen binnen SMB en is daardoor mede opdrachtgever geworden. De FOE is opgericht in 1981 om de samenwerking tussen winkelcentra en winkeliers onderling te stimuleren. De FOE heeft 20-25 leden. Het bestuur bestaat uit een vertegenwoordiger van de volgende gebieden; Binnenstad, Winkelcentrum Woensel, Kruisstraat Woenselse markt, Tongelre Winkelcentrum Haagdijk, Stratum Boulevard-Zuid, Strijp Trudoplein, Gestel Winkelcentrum Kastelenplein. Het bestuur bestaat daarnaast uit de voorzitter, secretaris en de penningmeester. De FOE komt jaarlijks op gezette momenten samen met de gemeente Eindhoven om de actualiteiten omtrent de regeling te bespreken.

Daarnaast organiseert de FOE eens per jaar een vergadering voor alle ondernemers in Eindhoven. De FOE heeft contacten binnen de ondernemersverenigingen en is daardoor ook een goede partner voor SMB. Momenteel wordt weinig samengewerkt met de FOE. De FOE heeft contacten met alle ondernemersverenigingen en voorzitters van die verenigingen in Eindhoven. Via de FOE kan SMB in contact komen met ondernemersverenigingen en hen informatie verschaffen over SMB.

¹⁸ Over SMB, <http://www.smbeindhoven.nl/over-smb/>

¹⁹ Gemeente Eindhoven, <http://www.eindhoven.nl/ondernemersplein.htm>

²⁰ Kamer van Koophandel, <http://www.kvk.nl/over-de-kvk/>

²¹ Interview Theo vd Laar, Hoofdstuk 12.2, pag. 63-64

²² Interview Theo vd Laar, Hoofdstuk 12.2, pag. 63-64

Bovenstaande partners werken direct samen met SMB, onderstaande organisaties bieden potentie om meer ingezet te worden als intermediair door SMB.

Polyground

Polyground wordt gezien als straatmanager. Zij werken in opdracht van de gemeente Eindhoven en verzorgen commercieel gebiedsmanagement²³. Commercieel Gebiedsmanagement gaat om het opzetten, coördineren en begeleiden van publiek private samenwerkingsverbanden in centrumgebieden, winkelgebieden en horecagebieden. Gebieden waar commerciële functies de boventoon voeren en waar veiligheid, leefbaarheid en economische aantrekkelijkheid belangrijke thema's zijn. De rol van Polyground is die van projectleider, projectmanager, centrummanager of straatmanager. Tijdens het gesprek met Martijn Verdult van Polyground (te vinden in bijlage 12.4) kwam naar voren dat de organisatie zich inzet om SMB te promoten bij ondernemers, maar dit niet met regelmaat doet. De momenten dat de organisatie dat wel doet, wordt ook een stijgende lijn geconstateerd bij de aanvragen van de straten waar Polyground op dat moment SMB gepromoot heeft.

Bedrijvenkontaktpunt

Bedrijventerrein De Kade in Eindhoven vertoont sinds de jaren '70 een leegloop²⁴. Veel hallen of loodsen kwamen leeg te staan, daardoor werd weinig waarde gehecht aan de representativiteit. De gemeente toonde aanvankelijk weinig belangstelling voor de toekomstplanning van het bedrijventerrein, dit leidde ertoe dat een aantal ondernemers in 1989 'bedrijvenkontakt de kade' oprichtten. Hiermee wilden zij de negatieve spiraal doorbreken en de aantrekkelijkheid van het bedrijventerrein verhogen. Deze bundeling van krachten leidde ertoe dat de gemeente bereid werd gevonden mee te praten over het terrein en plannen is gaan maken voor de revitalisering van het terrein. Het bedrijvenkontaktpunt is opgericht door Eindhovense ondernemers en werkt samen met de gemeente Eindhoven, wat het een waardevolle partner voor SMB maakt. Op dit moment wordt weinig tot geen gebruik gemaakt van het bedrijvenkontaktpunt, terwijl hier juist een deel van de doelgroep in zit. Het feit dat deze organisatie al samenwerkt met de gemeente, zou het een goede combinatie maken met SMB.

²³ Polyground, <http://www.polyground.nl/watdoenwe/>

²⁴ Bedrijvenkontakt de Kade, <http://dekadeeindhoven.nl/Bedrijvenkontakt-de-Kade>

5. Externe analyse

Wat zijn belangrijke factoren in de omgeving van het SMB Investeringsfonds?

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de trends en ontwikkelingen in de markt van SMB. Vervolgens worden de concurrenten in kaart gebracht en wordt hier een analyse van gemaakt.

5.1 Trends & Ontwikkelingen

Bij de analyse van de macro-omgeving wordt gekeken naar relevante trends en ontwikkelingen. Deze worden ondergebracht in zes categorieën, de zogenaamde DESTEP. Hieronder staan de trends en ontwikkelingen gecategoriseerd in chronologische volgorde binnen de zes categorieën.

Demografisch

Bron: Demografische ontwikkelingen 2010-2040, Ruimtelijke effecten en regionale diversiteit, Den Haag; Planbureau voor de leefomgeving (2013)

Network cities & branded cities:

Meer mensen gaan in de ring om de stad wonen in plaats van direct in het centrum. Daardoor ontstaan er om het directe centrum heen ook kleine gemeenschappen waar de leefbaarheid zichtbaar omhoog schiet met de jaren.

Vergrijzing²⁵:

Een stijgende toename van vergrijzing binnen Nederland vindt nog steeds plaats. Dat betekent dat in 2040 er nog twee potentieel werkenden zijn per oudere.

Bevolkingsgroei:

In grote delen van het land is het onzeker of de bevolking gaat krimpen of groeien. De aantallen gezinnen en jonge huishoudens zullen vrijwel overal afnemen.

Woon- werkmobiliteit daalt:

De woon-werkmobiliteit daalt mogelijk, terwijl het recreatieve verkeer in eerste instantie juist zal toenemen door vergrijzing.

Economisch

Crowdfunding²⁶:

Een initiatief waarbij een ondernemer met een idee financiële hulp ontvangt van een groot aantal andere investeerders via een (online) platform. Een trend die al wat langer loopt maar per jaar succesvoller blijkt te worden.

Groei economie en afname werkloosheid²⁷:

De economie zal in alle sectoren groeien. Daardoor zal de werkloosheid ook afnemen. Men heeft meer geld te besteden.

²⁵ Wat zijn de belangrijkste verwachtingen voor de toekomst? In: Volksgezondheid Toekomst Verkenning, Nationaal Kompas Volksgezondheid. Verkregen via:

<http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/toekomst/>

²⁶ Extend limits, crowdfunding, verkregen via:

http://www.extendlimits.nl/index.php/nieuws/artikel/crowdfunding_iedereen_is_investeerder

²⁷ AFN, (2014, 17 Januari), In 2015 groei in alle sectoren economie, verkregen via:

<http://www.nu.nl/economie/3677530/in-2015-groei-in-alle-sectoren-economie.html>

Begin van de 'bidconomy'²⁸:

Een verschuiving van de macht van de onderneming naar de macht van realtime contextuele consumentengroepen. De organisaties worden de markt van de klant in plaats van dat de klant de markt is voor de organisatie.

Sociaal-cultureel

Acces over Ownership²⁹:

Mensen hoeven een product niet langer te bezitten, maar willen gebruik maken van. Delen vormt hierbij de essentie.

Closed loop³⁰:

Dit nieuwe model speelt in op de circulaire economie. Ketens zijn uit en circles zijn in. Tegenwoordig gaat het om het cradle-to-cradle principe: alle gebruikte materialen zouden na hun leven in het ene product, nuttig kunnen worden ingezet in een ander product. Daarmee wordt de productieketen een cirkel.

Sociale innovatie³¹:

Niet-technische vernieuwingen die een proces versnellen of makkelijker maken. Hierbij wordt gedacht aan een flexibele organisatiestructuur of innovatie van onderop.

The quantified self³²:

Een trend die samenhangt met 'the rise of the industrial web', echter is deze meer gefocust op de persoon zelf. Hoe men in het leven functioneert, van rijgedrag tot koopgedrag, alles zal gedetailleerd gemeten worden. Het wordt als normaal gezien dat behoeften continue gemonitord worden.

Zelforganiserende zelfredzaamheid³³:

Nu de overheid kosten reduceert kan de burger niets anders dan het heft in eigen hand nemen. Nieuwe burgerinitiatieven ontstaan, participanten werken aan de kwaliteit van hun buurt of hun samenleving.

Groeiend wantrouwen³⁴:

Het vertrouwen van de burger is afgenomen door onder andere de crisis, en het wantrouwen zal verder groeien door de komst van bijvoorbeeld de cloud. Hierdoor zal onder andere het vertrouwen in het behoud van de privacy dalen.

Totale transparantie³⁵:

Dankzij het groeiende wantrouwen zijn de eisen van consumenten richting organisaties en overheden sterk aan verandering onderhevig. Er wordt onder andere verwacht dat men oprecht, authentiek, toegankelijk en transparant is.

Eenvoud in essentie³⁶:

In veel branches is men doorgeslagen in het toevoegen van complexiteit. De hang naar eenvoud en toegankelijkheid van product-diensten en communicatie is hierdoor gevoed.

²⁸ Extend limits, Begin van de 'Bidconomy', verkregen via:

http://www.extendlimits.nl/trends/trend/begin_van_de_bidconomy

²⁹ The Guardian, Acces over ownership is the future of consumption, (2014) Verkregen via:

<http://www.theguardian.com/sustainable-business/access-over-ownership-future-consumption>

³⁰ MVO Nederland, Circulaire economie, (2014) verkregen via:

<http://www.mvonederland.nl/circulaire-economie>

³¹ MVO Nederland, Sociale innovatie, verkregen via:

<http://www.mvonederland.nl/sociale-innovatie>

³² Redactie Adfo Groep, (2013, 5 september), Trendrede 2014: de belangrijkste trends, verkregen via:

<http://www.marketingonline.nl/bericht/trendrede-2014-de-14-belangrijkste-trends>

³³ Redactie Adfo Groep, (2013, 5 september), Trendrede 2014: de belangrijkste trends, verkregen via:

<http://www.marketingonline.nl/bericht/trendrede-2014-de-14-belangrijkste-trends>

³⁴ Redactie Adfo Groep, (2013, 5 september), Trendrede 2014: de belangrijkste trends, verkregen via:

<http://www.marketingonline.nl/bericht/trendrede-2014-de-14-belangrijkste-trends>

³⁵ Extend limits, totale transparantie, verkregen via:

http://www.extendlimits.nl/trends/trend/totale_transparantie

³⁶ Extend limits, Eenvoud in essentie, verkregen via:

<http://www.extendlimits.nl/trends/trend/eenvoud>

Technologisch

*Streamlined shopping*³⁷:

Mensen kopen sneller en vaker dingen via hun smartphone. Daardoor zijn detaillisten gedwongen ook dat in te zetten in hun winkels om men de ultieme beleving te bezorgen.

*The rise of the cloud*³⁸:

Bestanden worden niet langer in offline archiefkasten opgeslagen, maar in een online universum genaamd 'the cloud'.

*Rise of the industrial web*³⁹:

Deze trend hangt samen met 'the rise of the cloud'. Alle objecten waarmee men zich omringt zal voorzien worden van een chip of een sensor, zodat men met elkaar kan communiceren via deze objecten. Hierdoor zal de groei van big-data systemen toenemen.

*The power of the social web*⁴⁰:

Het communiceren via sociale media zal alleen nog maar toenemen. Het stelt men in staat zich te verenigen en te communiceren met onbekenden. Het dialoog wordt hierdoor een multiloog en zal online vereeuwigd worden.

*Diginormalisering*⁴¹:

De fysieke wereld zal versmelten met de digitale wereld. Alles wordt door de digitalisering beïnvloed.

*E-mailmarketing beste kanaal in 2015*⁴²:

E-mails kunnen goed gelezen worden op een smartphone, meer dan 60% van de mails wordt ook via smartphone gelezen.

Ecologisch

*Duurzame energie in de bouw*⁴³:

Duurzame energie wordt grootschalig toegepast in de bouw. In 2015 wordt nog meer met duurzaamheid gewerkt binnen de bouwsector.

*Smart concepts*⁴⁴:

In plaats van te focussen op een hele stad 'groen' maken, focust men zich meer op het 'groen' maken van delen van een stad. De gebouwen, de mensen, de energie. In plaats van het grote geheel aan te pakken wordt het onderverdeeld in kleinere concepten.

*Duurzaamheid als overlevingskit*⁴⁵:

Duurzaamheid is niet langer een marketingmiddel. Het is een randvoorwaarde voor toekomstig succes en maatschappelijke acceptatie.

³⁷ Andrew, Owen, (2014, 19 Mei), Top 8 Ecommerce Marketing Trends for 2015 ,
<http://blog.btrax.com/en/2014/05/19/ecommerce-marketing-trends/>

³⁸ Redactie Adfo Groep, (2013, 5 september), Trendrede 2014: de belangrijkste trends, verkregen via:
<http://www.marketingonline.nl/bericht/trendrede-2014-de-14-belangrijkste-trends>

³⁹ Redactie Adfo Groep, (2013, 5 september), Trendrede 2014: de belangrijkste trends, verkregen via:
<http://www.marketingonline.nl/bericht/trendrede-2014-de-14-belangrijkste-trends>

⁴⁰ Redactie Adfo Groep, (2013, 5 september), Trendrede 2014: de belangrijkste trends, verkregen via:
<http://www.marketingonline.nl/bericht/trendrede-2014-de-14-belangrijkste-trends>

⁴¹ Extend limits, diginormalisering, verkregen via:
<http://www.extendlimits.nl/trends/trend/diginormalisering>

⁴² Bruin, Mark de, Marketingfacts (2014), 10 trends voor online en digital marketing in 2015, verkregen via:
<http://www.marketingfacts.nl/berichten/de-10-trends-voor-online-en-digital-marketing-in-2015>

⁴³ Ridder, de Wim (2006, oktober) Ondernemen in 2015, verkregen via:
http://www.smo.nl/files/smo_items_files/SMO0338_ONDERNEMEN_IN_2015%20PREVIEW.pdf

⁴⁴ Singh, Sarwan, (2014), Top 20 Global Mega Trends and Their Impact on Business, Cultures and Society, verkregen via:
www.frost.com/prod/servlet/cpo/213016007

⁴⁵ Extend limits, Duurzaamheid als overlevingskit, verkregen via:
http://www.extendlimits.nl/trends/trend/duurzaamheid_als_overlevingskit

Politiek

Verhoging AOW-leeftijd⁴⁶:

Per jaar gaat de AOW-leeftijd met een maand omhoog, waardoor de AOW-leeftijd in 2023 op 67 jaar zal komen te staan. Ondernemers zullen langer door moeten werken.

Strengere regels bij verkoop aan consumenten⁴⁷:

Strengere regels zijn ingevoerd voor het verkopen aan consumenten. Zo moet het product dat verkocht wordt bijvoorbeeld van bepaalde informatie voorzien worden. Dit geldt voor detaillisten en eigenaren van webwinkels.

Vergunningvrij bouwen wordt makkelijker⁴⁸:

Het wordt makkelijker voor bedrijven om aan- of uit te bouwen, om af te wijken van het bestemmingsplan en om leegstaande gebouwen voor een ander doeleinde te gebruiken.

Aanpassing regels pensioenstelsel⁴⁹:

Door de toenemende vergrijzing nemen ook de pensioenkosten toe. De regels van het pensioenstelsel worden aangepast, er vindt een verlaging in het opbouwpercentage plaats en een pensioen opbouwen bij een inkomen boven €100.000,- is niet meer mogelijk.

Special Envoy⁵⁰:

MKB-Ondernemers krijgen in 2015 meer ruimte om te groeien. De ambassadeur, de 'special envoy' zorgt ervoor dat de internationale positie van Nederlandse startups versterkt wordt en moedigt beginnende ondernemers uit het buitenland aan om zich in Nederland te vestigen.

⁴⁶ AOW-leeftijd gaat omhoog, verkregen via:

<http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/wetswijziging/verhoging-aow-leeftijd>

⁴⁷ Strengere regels bij verkoop aan consumenten (2014, 13 Juni)

<http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/wetswijziging/aanscherping-regels-verkoop-consumenten>

⁴⁸ Vergunningvrij bouwen wordt makkelijker, (2014)

Verkregen via: <http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/wetswijziging/vereenvoudiging-vergunningvrij-bouwen>

⁴⁹ Toekomst pensioenstelsel, (2012)

<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/pensioen/toekomst-pensioenstelsel>

⁵⁰ Rijksbegroting, (2015), verkregen via:

<http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/09/16/prinsjesdag-2014-versterken-economische-groei.html>

5.2 Vergelijkbare regelingen

In de analyse van de meso-omgeving wordt gekeken naar de markt van de organisatie of het product. In deze paragraaf is gekeken naar vergelijkbare regelingen op basis van doelgroep, omgeving, of hetgeen waarvoor subsidie aangeboden wordt.

Subsidie energiebesparende maatregelen Overbetuwe

Deze regeling⁵¹ heeft betrekking op het stimuleren van energiebesparende maatregelen bij woningeigenaren. De gemeente Overbetuwe verleent sinds 2008 deze subsidie. Sinds het oprichten van deze regeling hebben meer dan 500 huiseigenaren gebruik gemaakt van deze subsidieregeling. Vanuit het programma Energietransitie van de Provincie Gelderland heeft de gemeente subsidiegelden ontvangen, waardoor ze deze subsidieregeling mogelijk kunnen maken.

Energiebesparende maatregelen (DE- maatregel) waarvoor subsidie kan worden verstrekt zijn:

- Vloerisolatie
- Gevel- of spouwmuurisolatie
- Dakisolatie
- HR++glas ter vervanging van bestaand glas

Bij deze subsidieregeling gaat het voornamelijk om woningsisolatie. Een bedrag is beschikbaar gesteld tot maximaal € 500,- per woning. Ook is sprake van een samenwerkbonus van € 750,- als de woningeigenaar samenwerkt met minimaal zes andere woningeigenaren.

1012 regeling

Deze regeling⁵² heeft betrekking op het postcodegebied 1012 in Amsterdam. Deze regeling is bedoeld om panden die gebruikt worden voor onderstaande doeleinden te subsidiëren en om te zetten in een andere functie. Bij deze regeling komt een ondernemer in aanmerking voor subsidie als hij voldoet aan één van de twee onderstaande eisen:

- Het is een ondernemer met een coffeeshop, geldwisselkantoor, headshop, massagesalon, minisupermarkt, prostitutie-inrichting, seksinrichting, smartshop, souvenirwinkel, speelautomatenhal of belwinkel in het 1012 gebied en wil de bedrijfsvoering en daarmee de bedrijfsruimte omzetten in een andere functie.
- De ondernemer start een bedrijf in het 1012 gebied, waarbij de bedrijfsruimte waarin hij zich vestigt eerder werd gebruikt voor één van de hierboven genoemde functies in het gebied.

Bij deze subsidieregeling kan subsidie verleend worden voor zowel de binnen- als de buitenkant van het pand. De ondernemer maakt ten hoogste kans op een subsidie van 30% van de kosten van de verbouwing.

Subsidieregeling energiebesparing huurwoningen

Deze regeling⁵³ geldt voor heel Nederland. Vanaf 1 juli 2014 kunnen huurders subsidie aanvragen voor het nemen van energiebesparende maatregelen. Dit geldt voor de sociale huursector. Hiervoor is door de overheid een bedrag van €400 miljoen opzij gezet. De subsidie voor energiebesparende maatregelen is zowel beschikbaar voor woningcorporaties als overige verhuurders van woningen met een huurprijs tot € 700 per maand.

De aanvragen worden behandeld door de Rijksdienst Ondernemend Nederland. Bij deze regeling zijn de volgende eisen van toepassing:

- De huurwoningen moeten ten minste drie energielabelstappen worden verbeterd.
- De woningen dienen uit te komen op level B voor woningcorporaties en level C voor overige huurders.
- Hoe meer stappen omhoog, hoe hoger het subsidiebedrag. Hier zit een maximum aan van €4.500 per woning en 7,5 miljoen per verhuurder.

Deze regeling geeft door het verbouwen van de woning ook een impuls aan de werkgelegenheid in de bouwsector.

⁵¹Subsidie energiebesparende maatregelen Overbetuwe

http://www.overbetuwe.nl/Wonen_verkeer_en_veiligheid/Klimaat_en_Milieu/Energiebesparen/Subsidie_en_ergiebesparende_maatregelen

⁵² 1012 Regeling, http://www.amsterdam.nl/gemeente/organisatie-diensten/sites/project_1012/1012/ontwikkelingen/straatgerichte/stimuleringsregeling/

⁵³ Subsidieregeling energiebesparing huurwoningen

<http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/06/20/subsidieregeling-van-400-miljoen-voor-energiebesparing-sociale-huursector-1-juli-open.html>

Subsidieregeling gebiedsgericht werken in niet actiegebieden

Deze subsidieregeling⁵⁴ bevindt zich in Eindhoven, en is een initiatief van de gemeente. Het doel van deze subsidieregeling is bewonersorganisaties, ondernemersorganisaties en initiatieven van bewoners faciliteren bij de activiteiten die zij organiseren voor het behoud en de verbetering van de leefbaarheid.

Met deze regeling kan men subsidie krijgen voor kosten of initiatieven die zij organiseren in de wijk of de omgeving. Hierbij moet de aanvraag aan de volgende eisen voldoen:

- De activiteiten betreffen het behoud en verbetering van de leefbaarheid in de buurt of straat.
- De activiteiten zijn in principe voor iedereen uit het gebied toegankelijk
- Een zodanige boekhouding wordt gevoerd, dat op basis daarvan verantwoording mogelijk is.
- De met subsidie aangeschafte materialen blijven ter beschikking van de bewonersorganisatie en bewonersinitiatieven in een buurt.

De subsidie bedraagt maximaal €1000,- voor activiteiten op het terrein die bedoeld zijn voor behoud en verbetering van de leefbaarheid, deze kan eenmalig op jaarbasis verleend worden. Voor de exploitatie van een steunpunt is 100% subsidie beschikbaar met een maximum van €6000,-.

Analyse regelingen

Het betreft hier door de overheid opgezette regelingen. De regelingen zijn zorgvuldig opgesteld door de instanties om aan de verschillende doelgroepen subsidie te kunnen verlenen. De regelingen zijn bedoeld om de doelgroep ervan te helpen, dus concurreren is bij deze ook niet nodig. Het is niet van belang om te kijken hoe er geconcurrereerd kan worden met andere regelingen, het is van belang om de regelingen te vergelijken en op basis daarvan conclusies te maken over waar SMB verbeteringen zou kunnen aanbrengen.

De regelingen die zijn geanalyseerd bevinden zich in verschillende gebieden in Nederland. Hierdoor staan ze niet in directe concurrentielijn met SMB, omdat deze zich enkel op ondernemers in bepaalde gebieden uit Eindhoven richt.

Het valt op dat de regelingen wel terug te vinden zijn op internet, maar zelf geen communicatie voeren. Over de ene regeling is meer te vinden dan de ander, maar dat hangt mede af van de doelgroep voor wie de regeling bedoeld is. De subsidieregeling voor energiebesparing in huurwoningen is bijvoorbeeld terug te vinden op meerdere websites, zoals de Telegraaf⁵⁵. Dit komt omdat deze regeling ook van toepassing is op huurders, dus een bredere doelgroep beslaat. Echter buiten verschillende artikelen op ondernemerswebsites en de website van de overheid, is geen communicatie vanuit de Rijksdienst te vinden met betrekking tot deze regeling. De overige regelingen worden wel genoemd op de website van de initiatiefnemer, maar zetten zelf geen middelen in om te promoten. De eisen en procedures van de regelingen zijn duidelijk, de consument weet wat verwacht wordt van hen en wat aan subsidie ontvangen kan worden.

⁵⁴ College van burgemeester en wethouders van Eindhoven, (2014, 18 juli), subsidieregeling gebiedsgericht werken in niet actiegebieden, verkregen via: <http://www.eindhoven.nl/producten/Subsidie-gebiedsgericht-werken-in-nietactiegebieden.htm>

⁵⁵ Subsidie voor energiebesparing huursector, (2014, 20 juni) verkregen via: http://www.telegraaf.nl/overgeld/huis-hypotheek/22764840/Subsidie_voor_energiebesparing_.html

6. Doelgroep

Wie is de doelgroep van het SMB investeringsfonds?

In dit geval zijn twee doelgroepen te onderscheiden, de ondernemers en de pandeigenaren. Van beide doelgroepen is een analyse gemaakt die hieronder weergegeven is. De analyse is gebaseerd op het uitgevoerde veldonderzoek en gegevens uit een rapport van Synpact⁵⁶. De analyse is gemaakt vanuit verschillende kenmerken, zoals beschreven in hoofdstuk 2.2.2. Naast de analyse van beide doelgroepen is voor beide doelgroepen een ijkpersoon gemaakt. Deze ijkpersoon bevat alle kenmerken van de doelgroep en staat omschreven als persoon om op die manier de doelgroep te kunnen laten 'leven'.

6.1 Ondernemers

Algemeen specifiek

De doelgroep bestaat uit ondernemers. De ondernemers dienen een midden- of klein bedrijf te bezitten. Het MKB beslaat bijna 99% van het totale bedrijfsleven. De ondernemer heeft ondernemen in het bloed. De zaak is hun passie. De ondernemer is altijd bezig met hoe hij zijn bedrijf kan laten groeien.

Geografische kenmerken

De doelgroep bevindt zich in Eindhoven. Er zijn negen deelgebieden bekend waarin de doelgroep zich bevindt. Dat zijn de volgende gebieden;

- Gestel-Noord
- Gestel-West
- Stratum-Oost
- Stratum-West
- Strijp
- Tongelre
- Woensel-Oost
- Woensel-West
- Buitengebied

De deelgebieden liggen redelijk verspreid over Eindhoven. De doelgroep bevindt zich niet in de binnenstad van Eindhoven. Binnen de deelgebieden bevindt de doelgroep zich wel dicht bij elkaar.

Socio-economische kenmerken

De doelgroep heeft een gemiddeld inkomen, ongeveer €35.000,- per jaar. De doelgroep is bereid zelf investeringen te doen, zelfs als deze schadelijk kunnen zijn voor het bedrijf. De grootste ambities zijn de winst en het marktaandeel te vergroten en meer omzet te creëren. De doelgroep bestaat voor het grootste deel uit mannen tussen de 35-45 jaar oud.

Domein specifiek

De doelgroep is erg veel bezig met de eigen onderneming. Dat is hun passie en daar steekt de doelgroep alle energie en tijd in. Subsidie is voor hen belangrijk, aangezien veel zelfstandige ondernemer een financieel duwtje in de rug kunnen gebruiken.

Merk specifiek

De doelgroep is nog niet echt bekend met SMB. Zij willen wel gebruik van SMB maken, maar weten te weinig van SMB af om gebruik te maken van de regeling. De doelgroep staat positief tegenover het gebruik van subsidie, maar heeft niet altijd te middelen om zelf een investering te kunnen doen.

⁵⁶ Synpact, Het DNA van een ondernemer, verkregen via:
http://synpact.nl/ondernemer/pdf/1_Het_DNA_van_een_ondernemer.pdf

6.1.1 IJkpersoon ondernemer

Maak kennis met Daan. Daan is een ondernemer van 45 jaar. Hij heeft een gezin met kinderen, en een inkomen van bruto ongeveer €35.000,-. Hij heeft een hbo-opleiding gevolgd. Na afronding van zijn hbo-opleiding heeft Daan eerst ervaring opgedaan in de praktijk alvorens hij met zijn eigen onderneming is begonnen. In 2008 is Daan zijn zaak gestart, deze bestaat nu zes jaar. Daan heeft vier mensen in dienst, en werkt 55 uur per week. Daan geniet van ondernemer zijn, maar vindt het een zwaar beroep. Daan blijft hard werken om zijn onderneming te laten groeien en heeft als doelstelling te groeien naar een bedrijf met twee keer zoveel medewerkers.

6.2 Pandeigenaren

Algemeen specifiek

De doelgroep bestaat uit pandeigenaren. De doelgroep is in het bezit van een of meer panden in een van de aangewezen gebieden. Zij verhuren de panden aan ondernemers of hebben de panden zelf in gebruik. Ondernemen zit ook hen in het bloed.

Geografische kenmerken

De doelgroep bevindt zich in Eindhoven. Er zijn negen deelgebieden bekend waarin de doelgroep zich bevindt. Het bedraagt dezelfde gebieden aangegeven in hoofdstuk 6.1.

Socio-economische kenmerken

De crisis heeft een groot effect gehad op de pandeigenaar. De leegstand is met 20% gestegen in twee jaar tijd⁵⁷. De pandeigenaar heeft daardoor een stuk minder inkomsten. Het verhuren is lastiger, omdat dankzij vele faillissementen huurders ook voorzichtiger zijn geworden met het huren van een pand voor het opstarten van een bedrijf.

Domein specifiek

De doelgroep waardeert subsidie omdat het voor hen daardoor aantrekkelijker is te gaan verbouwen. Het is belangrijk dat het pand er goed uit ziet zodat het makkelijk verhuurd kan worden.

Merk specifiek

De doelgroep is nog niet echt bekend met SMB. Zij willen wel gebruik van SMB maken, maar weten te weinig van SMB af om gebruik te maken van de regeling. De doelgroep staat positief tegenover subsidie, maar de huurder van het pand kan/wil niet altijd een investering doen en de pandeigenaar vindt het niet altijd nodig.

6.2.1 IJkpersoon pandeigenaar

Een bezitter van 5 panden. Dat is Jacob. Jacob heeft de panden gekocht van de gemeente en verhuurt ze aan ondernemers. Jacob is 54 jaar. Hij heeft een gezin met kinderen en kleinkinderen. Jacob heeft een hbo-studie afgerond en is gestart als ondernemer. Nu zit hij in de vastgoedpraktijk. Jacob heeft verschillende panden in bezit en verhuurt deze. Nu heeft Jacob meer tijd om door te brengen met zijn familie. Jacob is tevreden met de zaken en laat dingen graag zoals ze zijn. Jacob heeft wel interesse in subsidie, omdat het voor hem voordelig uit kan komen. Jacob wil dat zijn panden er goed uitzien voordat hij ze verhuurt, en al het geld dat hij hierbij kan krijgen, komt van pas.

⁵⁷ Locatus, leegstand winkels neemt opnieuw sterk toe, verkregen via:

<http://www.locatus.com/nederland/nieuws-en-informatie/nieuws-en-pers/leegstandscijfers>

7. Onderzoekresultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten, voortgekomen uit het onderzoek weergegeven. Aan de hand van deze resultaten worden conclusies getrokken en een SWOT-analyse samengesteld. Vervolgens wordt een confrontatiematrix gemaakt om de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen tegenover elkaar te zetten en te kijken welke de meeste invloed hebben op elkaar. Vanuit hier kan een passend advies gecreëerd worden.

7.1 Deskresearch

Hieronder worden de resultaten van de deskresearch beknopt in kaart gebracht.

De organisatie SMB

SMB is een zelfstandige stichting, waardoor SMB zich niet richt op winst maken en dus geen winstoogmerk heeft. De stichting is opgericht door de Gemeente Eindhoven en de KvK, waardoor het makkelijk is transparantie te tonen en het eventuele wantrouwen bij de doelgroep weg te nemen. Door subsidie te bieden voor het opknappen van het pand, wordt ook de uitstraling van de wijk verbeterd en daardoor ontstaat een betere leefbaarheid. Daarnaast verhoogt SMB de werkgelegenheid. Door subsidie te bieden gaan meer ondernemers verbouwen en wordt op die manier werkgelegenheid gecreëerd. SMB verwacht geen verdere tegenprestatie voor de aangeboden subsidie. De subsidie vereist enkel een eigen investering van minimaal 50% van het totale bedrag. SMB maakt momenteel weinig gebruik van communicatie. Een website en een brochure worden onder andere ingezet door SMB, maar deze zijn redelijk verouderd en momenteel weinig efficiënt.

Partners en concurrentie

SMB heeft een aantal partners waar (nu nog) weinig gebruik van gemaakt wordt, zoals Polyground en de Gemeente Eindhoven. SMB is een subsidieregeling waarbij er weinig tot geen concurrentie in het spel is.

Trends en ontwikkelingen

Onderstaande trends en ontwikkelingen kunnen invloed hebben op SMB als organisatie. SMB is gebonden aan overheidsregels en wetten. Zij kunnen niet zomaar wijzigingen aanbrengen of toekenningen doen aan ondernemers die bijvoorbeeld buiten het gebied vallen.

Crowdfunding

Crowdfunding als kans voor ondernemer. In de tijd van crisis zijn er innovatieve financieringsmogelijkheden op de markt gekomen waarvan crowdfunding er één is. Dit zou, zeker voor startende ondernemers, een interessante kans zijn waar SMB bijvoorbeeld advies over kan geven of intermediair in kan zijn.

Network cities & branded cities

Meer mensen gaan in de ring om de stad wonen in plaats van het centrum zelf. De regeling van SMB richt zich vooral op die ring om de stad, waardoor de potentiële doelgroep groter wordt.

Groei economie en afname werkloosheid

De economie is gegroeid het afgelopen jaar en deze groei blijft toenemen, waarbij een afname van de werkloosheid een van de positieve gevolgen is.

Zelforganiserende zelfredzaamheid

Nieuwe burgerinitiatieven ontstaan en participanten werken aan de kwaliteit van hun buurt of hun samenleving.

Groeiend wantrouwen

Het vertrouwen neemt af van onder andere het behoud in privacy. Dit is een bedreiging waar SMB rekening mee kan houden door zich transparant op te stellen tegenover de doelgroep.

Totale transparantie

Dankzij het groeiende wantrouwen hebben consumenten grotere eisen richting organisaties en overheden. Het wordt verwacht dat organisaties transparantie laten zien.

Diginormalisering

De fysieke wereld zal versmelten met de digitale wereld.

Smart concepts;

Bepaalde delen van steden 'groen' maken. Aangezien SMB 'groene' maatregelen subsidieert, ligt hier een kans voor hen.

Duurzaamheid als overlevingskit

Duurzaamheid wordt een randvoorwaarde voor toekomstig succes. SMB stimuleert duurzaamheid en kan goed gebruik maken van deze kans in de strategie richting de doelgroep.

Verhoging AOW-leeftijd

De AOW-leeftijd gaat omhoog waardoor ondernemers langer in het pand blijven zitten. De bedreiging hierbij is dat ondernemers minder snel zullen verbouwen omdat zij wat ouder zijn, de kans is echter dat ondernemers sneller gaan verbouwen omdat zij langer in het pand zitten waar de onderneming gevestigd is.

Vergunningen

Vergunningvrij bouwen wordt makkelijker. Hierdoor zal de doelgroep sneller kunnen verbouwen, omdat ondernemers minder ingewikkelde processen hoeven te doorstaan voor het aanvragen van een vergunning.

Special envoy

MKB-ondernemers krijgen meer ruimte om te groeien. Hierdoor wordt de groei van de doelgroep gestimuleerd en zullen de ondernemers er eventueel sneller voor kiezen om wat aan de uitstraling van het pand te doen.

7.2 Fieldresearch

In tabel 3 worden de beknopte resultaten van het verrichte fieldresearch weergegeven. In bijlage 12.2, 12.3, 12.4 zijn de volledige uitwerkingen van dit onderzoek te vinden.

Totaal aantal benaderd: 40

Totaal aantal uitgebreid geïnterviewd (van de 40 benaderden): 6

Totaal aantal korte gesprekken: 22

Totaal aantal respondenten: 62

Tabel 3 Resultaten fieldresearch

	Wel	Niet	onbekend
Bekend met SMB	21	41	-
Interesse in SMB	15	14	33
Ervaring met SMB	6	56	-
Tevreden met SMB	6	-	56
Persoonlijk contact	5	5	52
Mailcontact	12	1	49
Bereikbaarheid	6	1	55
Behulpzaamheid	6	-	56
Bijeenkomst SMB aanwezig	19	4	39
Social Media	20	7	35
Krant	16	-	46
Tv	5	-	57
Flyer	6	-	56

Algemene resultaten veldonderzoek

Bovenstaande tabel geeft cijfermatig weer wat de resultaten van het verrichte fieldresearch zijn. Op deze manier is het makkelijker de conclusies af te leiden aan de hand van de gesprekken die gevoerd zijn.

SMB is bij het grootste deel van de respondenten onbekend. Het merendeel toont wel interesse in SMB. De bereikbaarheid en behulpzaamheid van SMB is prima voor de mensen die al gebruik van SMB hebben gemaakt. Sommige respondenten hebben behoefte aan persoonlijk contact, maar het merendeel vindt mailcontact prima. Veel van de respondenten geven aan interesse te hebben in een bijeenkomst van SMB om meer informatie over het fonds te krijgen en de mogelijkheden. Het imago van SMB komt niet heel duidelijk naar voren uit het onderzoek, het merendeel is onbekend met SMB of heeft geen duidelijk beeld bij de organisatie.

Van de respondenten zitten er 20 op social media, de respondenten bevinden zich vooral op Facebook. Daarnaast leest een groot deel van de respondenten de krant, en zouden zij daar ook graag een advertentie van SMB in terugzien. Ook geven zes respondenten aan graag een flyer van SMB te ontvangen in de brievenbus.

Resultaten van de uitgebreide interviews

Tijdens het telefonisch benaderen van de ondernemers bleek dat van de 40 mensen die er gebeld zijn, minder dan de helft SMB kent. Zo'n dertien mensen waren bekend met SMB. Van de zes ondernemers die geïnterviewd zijn, hadden vijf ervaring met SMB. Deze vijf respondenten hebben via iemand anders van SMB gehoord of persoonlijk de brochure ontvangen van de studenten die langs zijn geweest. De vijf respondenten hebben zelf gebruik gemaakt van SMB en waren tevreden over de diensten die geboden zijn. Twee ondernemers hadden behoefte aan persoonlijk contact, de andere vier vonden mailcontact en telefonisch contact prima. De respondenten vonden SMB prima bereikbaar en behulpzaam.

De respondenten willen SMB graag terugzien in de lokale krant. Ook ontvangen respondenten graag een mail met daarin nieuws en eventuele updates over opgeknapte panden. Mocht SMB een bijeenkomst organiseren om ondernemers te informeren over de subsidie, zouden alle zes de respondenten daarbij aanwezig willen zijn.

Resultaten van de kort gevoerde gesprekken

Van de 22 respondenten kenden veertien respondenten SMB niet, en acht respondenten kenden SMB wel. De meeste mensen hadden via een collega ondernemer van SMB gehoord, en sommigen via de studenten die langs zijn geweest een paar jaar geleden. Dertien respondenten toonden interesse in SMB nadat zij meer informatie over SMB kregen. De overige respondenten hadden de financiële middelen niet, vonden een verbouwing niet nodig of hadden daarvoor toestemming nodig van de eigenaar.

Van de respondenten hadden er drie behoefte aan persoonlijk contact, en zagen zeven respondenten mailcontact als een fijne manier van communiceren met SMB.

Mocht SMB een bijeenkomst organiseren voor de doelgroep, gaven dertien respondenten aan daar interesse in te hebben. Van de respondenten wilden vier de bijeenkomst niet bijwonen. De respondenten die de bijeenkomst niet bij wilden wonen bestonden voor het grootste deel uit ondernemers die geen pandeigenaar zijn, waardoor het voor hen niet interessant is om de bijeenkomst bij te wonen, gaven zij zelf aan.

Van de 22 kort ondervraagde respondenten bevinden zich negen respondenten op social media. Deze respondenten maken vooral gebruik van Facebook, sommigen van Twitter. Van de respondenten lezen zestien respondenten de krant en wordt door vijf respondenten aangegeven dat zij naar de (lokale) tv kijken. Een flyer van SMB in de brievenbus zou door zes van de respondenten gewaardeerd worden.

Interviews Intermediairs

Uit de interviews met de intermediairs is het volgende naar voren gekomen;

SMB is niet goed te vinden, er moet echt gezocht worden door de doelgroep. De resultaten voor het zoeken naar subsidie op bijvoorbeeld internet geven SMB niet weer in de bovenste zoekresultaten.

Intermediairs kunnen de doelgroep makkelijk en goed bereiken. Het is voor intermediairs makkelijk om even wat over SMB te vertellen, zij doen zowel SMB als de ondernemer of pandeigenaar een plezier mee. SMB krijgt een aanvraag, de ondernemer of pandeigenaar krijgt subsidie.

SMB dient duidelijker en meer te communiceren om bekend te worden bij de doelgroep. SMB is nu te weinig te vinden en te zien. Door meer te communiceren zal de doelgroep SMB gaan herkennen.

7.3 SWOT

Tabel 4 SWOT-Analyse

	Helpful	Harmful
Intern	Sterktes: - Geen winstoogmerk - Creëert werkgelegenheid - Verbeterd uitstraling gebieden - SMB ondersteunt ondernemers - Het is een persoonlijk gerichte organisatie - Behulpzaam - Goed bereikbaar	Zwaktes: - Weinig communicatie naar de doelgroep - Maakt weinig gebruik van partners - Weinig bekendheid bij de doelgroep - Afhankelijk van politieke factoren - Gebonden aan (overheids-) regels en wetten
Extern	Kansen: - Maakt weinig gebruik van partners/intermediairs - Crowdfunding als financieringsmogelijkheid - Meer mensen vestigen zich in de ring om de stad - Zelforganiserende zelfredzaamheid - Totale transparantie - Vergunningvrij bouwen wordt makkelijker - Verhoging AOW-leeftijd - Smart concepts - Groei economie - Afname werkloosheid - Weinig tot geen concurrentie - Weinig bekendheid bij de doelgroep - Diginormalisering - Special envoy - Interesse vanuit de doelgroep - E-mail belangrijke marketingtool	Bedreigingen: - SMB weinig bekend bij doelgroep - SMB maakt weinig gebruik van partners - Groeiend wantrouwen bij mensen - Vaste eisen aan de regeling - Verhoging AOW-leeftijd - Totale transparantie - Diginormalisering - Vergrijzing - Wijzigingen regeling

7.4 Confrontatiematrix

De confrontatiematrix wordt hieronder weergegeven in tabel 5.

In de confrontatiematrix wordt gebruik gemaakt van invloeden, deze worden als volgt weergegeven;

++ = veel invloed

+ = redelijk veel invloed

+ - = neutraal

- = weinig invloed

-- = geen invloed

X = niet van toepassing

Tabel 5 Confrontatiematrix

	Geen winsttoegmerk	Creëert werkgelegenheid	Verbeterd uitstraling gebieden	Ondersteunt ondernemers	Persoonlijk gericht	Behulpzaam	Goed bereikbaar
Sterktes							
Kansen							
Weinig gebruik van partners	--	--	--	--	--	-	+
Crowdfunding	++	--	--	++	+	++	--
Meer mensen in de ring om de stad	++	--	+	+	--	--	--
Zelforganiserende zelfredzaamheid	+	+	++	++	++	++	--
Totale transparantie	++	--	--	++	++	+	++
Vergunningvrij bouwen makkelijker	--	+ -	--	+	--	+	--
Verhoging AOW-leeftijd	--	--	--	+	+	+	--
Smart concepts	--	--	+	--	--	--	--
Groei economie	--	+	+ -	+	--	--	--
Afname werkloosheid	--	++	--	+	+	+	--
Weinig tot geen concurrentie	+	--	--	--	--	--	--
Weinig bekendheid bij doelgroep	+	--	--	+	--	--	+
Diginormalisering	--	--	--	--	+ -	--	--
Special envoy	--	+	--	++	+	+	--
Interesse vanuit doelgroep	--	+	+	+	+	+	+
E-mail marketing beste kanaal 2015	--	--	--	--	+ -	+ -	+ -
Bedreigingen							
SMB weinig bekend bij doelgroep	--	--	--	--	+	+	+
Groeiend wantrouwen	+	+	+	+	++	+	+
Vaste eisen aan regeling	--	--	+	+	--	--	--
Verhoging AOW-leeftijd	--	--	--	+	+	+	--
Totale transparantie	++	--	--	++	++	+	++
Diginormalisering	--	--	--	--	+ -	--	--
Vergrijzing	--	--	--	+	+	+	--
Wijzigingen regeling	--	--	--	--	+ -	+ -	--

Weinig gebruik van partners	--	--	--	--	--	-	+
	Weinig communicatie naar doelgroep	Weinig gebruik van partners	Weinig bekendheid bij doelgroep	Afhankelijk van politieke factoren	Gebonden aan (overheids-)regels en wetten		
Zwaktes							
Kansen							
Weinig gebruik van partners	++	x	++	--	--		
Crowdfunding	--	--	--	+	+		
Meer mensen in de ring om de stad	--	--	--	--	--		
Zelforganiserende zelfredzaamheid	--	--	--	--	--		
Totale transparantie	+	--	+	++	++		
Vergunningvrij bouwen makkelijker	--	--	--	+	+		
Verhoging AOW-leeftijd	--	--	--	+	+		
Smart concepts	--	--	--	--	--		
Groei economie	--	--	--	-+	--		
Afname werkloosheid	--	+	+	+	+		
Weinig tot geen concurrentie	+	+	+/-	--	--		
Weinig bekendheid bij doelgroep	++	++	X	--	--		
Diginormalisering	+	--	--	--	--		
Special envoy	--	--	--	--	--		
Interesse vanuit doelgroep	++	+	++	--	--		
E-mail marketing beste kanaal 2015	++	+	++	--	--		
Bedreigingen							
SMB weinig bekend bij doelgroep	++	+	X	--	--		
Groeiend wantrouwen	+	+	+	+	+		
Vaste eisen aan regeling	--	--	--	+	+		
Verhoging AOW-leeftijd	--	--	--	+	+		
Totale transparantie	+	--	+	++	++		
Diginormalisering	+	--	--	--	--		
Vergrijzing	--	--	+	--	--		
Wijzigingen regeling	+	--	--	++	++		
Weinig gebruik van partners	++	x	++	--	--		

8. Conclusies & Inzichten

Op basis van de onderzoeksresultaten is gekeken naar welke factoren het belangrijkst zijn voor SMB om op in te spelen met de strategie en het concept. Hieronder staan de conclusies en inzichten omschreven die opgedaan zijn tijdens het onderzoek.

8.1 Conclusies onderzoek

Uit het onderzoek zijn een aantal conclusies naar voren gekomen, waarmee onderstaande deelvragen beantwoord kunnen worden.

1. Wat is de identiteit van het SMB Investeringsfonds?

SMB heeft een aantal belangrijke kwaliteiten, waaronder het helpen en ondersteunen van de doelgroep in zowel de aanvraag als tijdens het subsidieproces. Daarnaast ondersteunt SMB de doelgroep financieel met subsidie. Dat maakt SMB persoonlijk gericht, daardoor voelt de doelgroep een band met de organisatie. Hierdoor is het voor SMB makkelijker de doelgroep aan zich te binden en te zorgen voor meer mond-tot-mond reclame. SMB is behulpzaam, waardoor de doelgroep hulp kan vragen. Daardoor schept SMB vertrouwen bij de doelgroep en krijgt de doelgroep een transparant beeld van de organisatie.

SMB communiceert nu weinig met de doelgroep en maakt weinig gebruik van partners, daardoor is SMB niet bekend bij een groot deel van de doelgroep. Juist om een transparant beeld te geven bij de organisatie, zou SMB meer kunnen communiceren met de doelgroep. E-mailmarketing kan daar een belangrijk onderdeel van zijn. Daarnaast kan SMB meer gebruik maken van partners, aangezien uit het onderzoek blijkt dat de opgedane bekendheid veelal mond-tot-mond is verkregen. SMB kan de partners inzetten om deze mond-tot-mond bekendheid nog verder te vergroten. Het persoonlijk gerichte contact laat een transparant beeld bij de doelgroep achter, en zorgt ervoor dat de doelgroep op een juiste manier bekend raakt met SMB.

2. Wat zijn belangrijke factoren in de omgeving van het SMB Investeringsfonds?

De economie begint weer te groeien en de werkloosheid neemt af. Hierdoor kan de doelgroep sneller geneigd zijn te investeren in het pand of de onderneming. De toenemende zelforganiserende zelfredzaamheid van de doelgroep zorgt ervoor dat nieuwe burgerinitiatieven ontstaan en de doelgroep sneller geneigd kan zijn om te werken aan de kwaliteit van hun buurt. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat de doelgroep sneller kiest voor opknappen van het pand of de onderneming.

SMB is afhankelijk van politieke factoren en gebonden aan overheids- wetten en regels, door hier transparant over te communiceren en de eventuele wijzigingen ook transparant aan de doelgroep door te communiceren, kan de doelgroep hier begrip voor tonen. Hierdoor krijgt de organisatie vertrouwen van de doelgroep en laat SMB de transparantie zien die de doelgroep belangrijk vindt. Een voorbeeld is; mocht er een straat wegvallen in het doelgebied, dat dit direct aan de doelgroep gecommuniceerd wordt zodat de doelgroep weet waar ze aan toe is.

3. Wie is de doelgroep van het SMB Investeringsfonds?

De doelgroep van SMB bedraagt zowel ondernemers als pandeigenaren. Zij bezitten een pand binnen het werkingsgebied van SMB of hebben een onderneming binnen het werkingsgebied. De doelgroep is niet heel bekend met SMB. Het deel dat wel bekend is met SMB heeft vaak via anderen van SMB gehoord. Dat deel heeft interesse in SMB en de subsidie die SMB biedt. SMB kan hierop inspelen door de doelgroep gericht en persoonlijk te benaderen via onder andere intermediairs. De doelgroep passeert vaak een intermediair in het verbouwingsproces, en als de intermediair de doelgroep op dat moment al informeert over SMB is de eerste stap gezet. Door de doelgroep persoonlijke begeleiding te bieden bij een aanvraag door ze onder andere telefonisch te helpen of een afspraak met de doelgroep te maken, zal de doelgroep sneller geneigd zijn een aanvraag in te dienen bij SMB.

De onderzoeksvraag kan als volgt beantwoord worden:

Op welke manier kan het SMB Investeringsfonds haar doelgroep meer en beter bereiken?

Uit het onderzoek blijkt dat de doelgroep het beste persoonlijk benaderd kan worden door SMB. Omdat dit voor SMB zelf veel tijd kost, en het operationeel management niet door SMB zelf gevoerd wordt, is het handig om intermediairs in te zetten. Dit kunnen potentiële partners zijn zoals de gemeente Eindhoven, de KvK, de FOE of Polyground, accountants of eventueel architecten. Ook ondernemers en pandeigenaren zelf kunnen als intermediair dienen. In het verbouwingsproces komt de doelgroep vaak terecht bij een van deze intermediairs. Doordat de intermediair informatie deelt over SMB, raakt de doelgroep hier al mee bekend. Vervolgens kan SMB vernieuwde communicatiemiddelen inzetten zoals een website, een brochure, een advertentie en social media om herhaling te creëren bij de doelgroep. Hierdoor wordt de doelgroep vaker geconfronteerd met SMB en krijgt de doelgroep meer informatie te weten over de mogelijkheden bij SMB. De persoonlijke begeleiding van SMB in het proces van de aanvraag, kan de doelgroep helpen om makkelijker een aanvraag in te dienen en vervolgens de goede service van SMB te delen met een ander deel van de doelgroep. Daardoor raakt ook dat deel bekend met de mogelijkheden van SMB.

8.2 Inzichten

Tijdens het onderzoeksproces zijn ook inzichten opgedaan met betrekking tot de organisatie, die niet zo zeer invloed hebben gehad op het onderzoek. Echter hebben deze inzichten wel invloed op het advies en de daarop volgende strategie. Deze inzichten worden hieronder beknopt weergegeven.

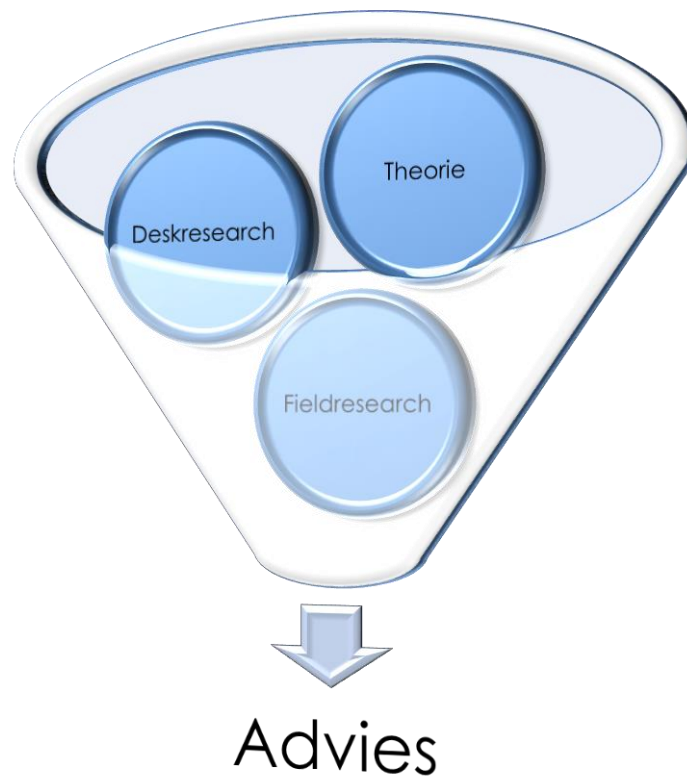
Uit het onderzoek blijkt dat SMB weinig bekend is bij de doelgroep. Omdat de stichting het budget op zal maken en de regeling uitput binnen ongeveer vier tot zes jaar, is het belangrijk met dit feit rekening te houden tijdens het ontwikkelen van de strategie en de communicatiemiddelen. Lange termijn communicatie is minder effectief in dit geval.

SMB is een traditionele organisatie, dit is terug te zien in bijvoorbeeld het gebruik van de communicatiemiddelen. Een website en een brochure worden voornamelijk ingezet om de doelgroep te bereiken. Daarnaast communiceert SMB vaak via post met de doelgroep. Hieruit blijkt dat voor SMB een strategie ontwikkeld dient te worden die in het traditionele beleid past.

De organisatie heeft geen communicatieafdeling, en tot nu toe beperkt te maken gehad met de inzet van communicatiemiddelen. Het is belangrijk dat hier rekening mee gehouden wordt in het advies door de middelen gedetailleerd uit te werken en een duidelijke tijdsplanning te maken. Op deze manier kan SMB bepalen wat zij zelf kunnen oppakken en wat zij eventueel uit kunnen besteden, hoeveel tijd daarin gaat zitten en wat de beoogde kosten daarvan zijn.

Het operationeel management van SMB wordt gevoerd door een andere organisatie, die daarnaast ook andere opdrachten uitvoeren. Dit betekent dat het operationeel management niet fulltime met SMB bezig is. Het is belangrijk hier in het advies en de planning rekening mee te houden.

Het bestuur van SMB gaf voor de start van het onderzoek aan graag een social media kanaal te willen, en deze goed naar voren te laten komen in de communicatiestrategie. Uit het onderzoek blijkt echter dat de doelgroep wel op Facebook zit, maar social media niet het voornaamste kanaal is om de doelgroep te bereiken. Dit houdt in dat social media zoals Facebook wel ingezet kan worden als ondersteunend communicatiemiddel, maar niet een vooraanstaande rol zal spelen in de communicatiestrategie.



9. Aanbevelingen

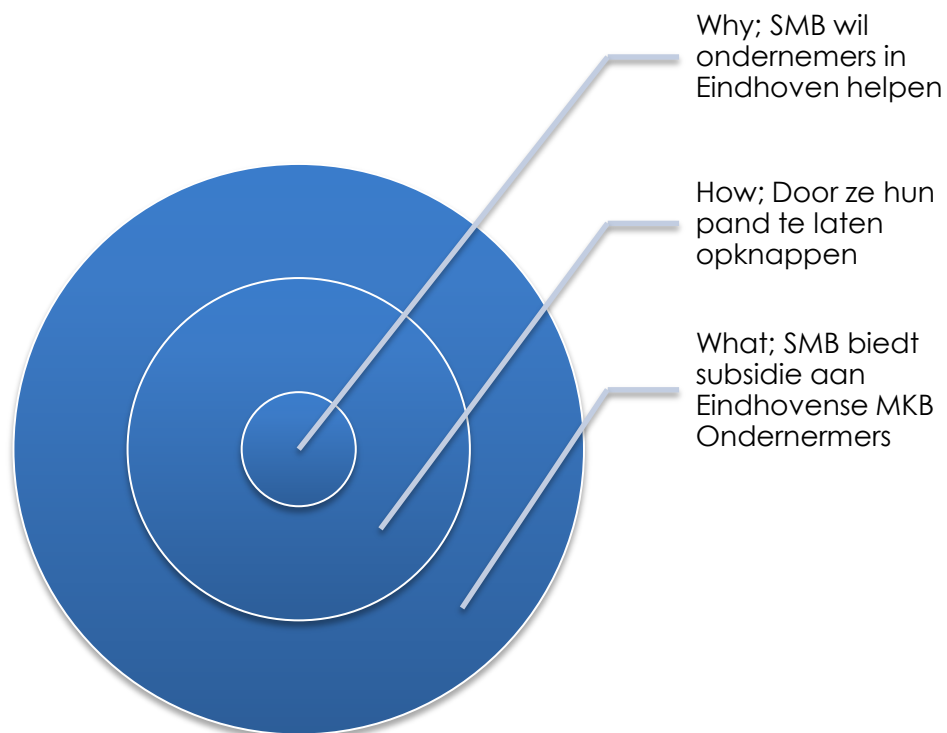
Welke vormen van communicatie kan het SMB Investeringsfonds in de toekomst gebruiken naar de doelgroep toe?

In dit hoofdstuk wordt door middel van aanbevelingen antwoord gegeven op de centrale vraag:

Hoe kan communicatie opgezet vanuit het SMB Investeringsfonds richting de doelgroep leiden tot meer awareness bij deze doelgroep?

9.1 Positionering

SMB kan volgens the golden circle van Simon Sinek (start with why 2011) gaan communiceren. Deze staat uitgebreid omschreven in het theoretisch kader in hoofdstuk 2. De golden circle ingevuld voor SMB, staat weergegeven in figuur 14:



Figuur 14 Golden Circle SMB

Hieruit blijkt dus dat de voornaamste reden dat SMB subsidie verleent, is om de ondernemer te helpen door ze financiële ondersteuning te bieden. Vanuit deze kern zullen de doelstellingen en de communicatiestrategie geformuleerd worden.

9.2 Doelstellingen

Communicatiedoelstellingen:

De communicatiedoelstellingen komen voort uit de conclusies van het onderzoek en worden omschreven op basis van kennis, houding en gedrag. Deze doelstellingen beschrijven het beoogde effect van de uit te voeren communicatiestrategie.

Kennis:

Uit het onderzoek blijkt dat van de 62 respondenten 21 bekend zijn met SMB. Na twee jaar wil SMB bereiken dat er van de 62 respondenten, 41 respondenten zeggen SMB te kennen. Dit betekent een gelijkwaardige stijging per jaar.

Houding:

Van die 41 respondenten die SMB kennen, wil SMB bereiken dat binnen twee jaar 30 respondenten een positief beeld van SMB hebben. Het blijkt nu namelijk dat weinig respondenten een negatief beeld hebben bij SMB, dus dat wil SMB zo houden en stimuleren.

Gedrag:

Van het aantal respondenten dat SMB kent en een positieve houding tegenover SMB heeft, wil SMB dat er binnen twee jaar vijftien respondenten anderen hebben verteld over SMB.

Marketingdoelstellingen:

De A4-aanvragen die SMB binnenkrijgt ligt nu op ongeveer 80 aanvragen per jaar. SMB wil het aantal A4-aanvragen verhogen naar 100 per jaar.

Het aantal definitieve aanvragen ligt nu op ongeveer op de helft van de A4-aanvragen. Deze verhouding wil SMB behouden, waardoor ook het aantal definitieve aanvragen uiteindelijk zal toenemen.

Ondernemingsdoelstellingen:

Het budget van SMB mag uitgeput raken.

9.3 Communicatiedoelgroep

De communicatiedoelgroep van SMB bestaat uit zowel ondernemers als pandeigenaren. Veel pandeigenaren zijn zelf ook ondernemer, en uit het onderzoek blijkt dat de ondernemers die het pand huren voor een verbouwing vaak toestemming moeten hebben van de eigenaar. Het is in dit geval effectief om deze communicatiedoelgroepen beide te benaderen, omdat zij vaak in contact staan met elkaar. De pandeigenaren en ondernemers kunnen gevonden worden via het kadaster en de al bestaande database van SMB. De doelgroep blijft in principe hetzelfde als aan de start van het onderzoek, echter is nu bekend dat de doelgroep vooral het beste persoonlijk te benaderen is en vaak via anderen van SMB hoort of gehoord heeft. Daarnaast vertelt de doelgroep anderen over SMB en heeft de doelgroep het liefst persoonlijk contact met SMB. De doelgroep vindt het fijn als SMB voor ze klaarstaat om het proces van een aanvraag indienen te begeleiden.

Om het bereiken van de doelgroep via intermediairs beter in kaart te brengen, is gebruik gemaakt van een Customer Journey Map.

Customer Journey Map

De doelgroep onderneemt een aantal stappen voordat een verbouwing start. Hierin speelt SMB een rol, evenals intermediairs. Deze stappen zijn in kaart gebracht in combinatie met de emotie van de doelgroep die daarmee gepaard gaat. De rol van de intermediair en SMB zijn ook beschreven in dit proces. Vervolgens is gekeken welke verbeteringen SMB nog kan aanbrengen bij bepaalde stappen om het nog wat uit te diepen en de doelgroep nog meer tevreden te maken. De uitgewerkte versie van de Customer Journey Map is te vinden in figuur 20.

Tabel 6 Customer Journey Map

Processtappen Van de klant	Verbouwings-plannen maken	Plannen bespreken met externe partij	Financierings-mogelijkheden bekijken	Informatie van het SMB opzoeken	A4-aanvraag indienen	Definitieve aanvraag indienen	Start van de verbouwing	Afronden verbouwing en indienen facturen	Ontvangen subsidie
Gevoelens van de klant	Blij	Neutraal	Minder blij	Blij	Minder blij	Neutraal	Blij	Minder blij	Blij
Processtappen van de Intermediair		Intermediairs komen in beeld	Intermediairs bespreken het SMB met de klant						
Processtappen van het SMB			Het SMB komt in beeld	Het SMB beantwoordt vragen daar waar nodig	Het SMB bekijkt de aanvraag en keurt deze goed	Het SMB bekijkt de aanvraag en keurt deze goed		Het SMB bekijkt de facturen en keurt deze goed	Het SMB keert de subsidie uit
Verbeteringen voor het SMB				Persoonlijk contact opnemen met de klant	De klant begeleiden bij de aanvraag	De klant nogmaals begeleiden			

9.4 Strategie

Naar aanleiding van de resultaten uit het onderzoek, wordt een Word of Mouth Strategie (WoM) geadviseerd. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat veel mensen via anderen van SMB gehoord hebben of horen. Door de WoM strategie in combinatie met een nieuw concept en nieuwe communicatiemiddelen, nader toegelicht in hoofdstuk 9.6, is het goed mogelijk dat de communicatiedoelstellingen zoals beoogd, behaald worden. Het onderzoek wijst uit dat SMB als behulpzaam en goed bereikbaar wordt ervaren door de mensen die er al gebruik van hebben gemaakt.

Hierdoor sluit de WoM strategie goed aan bij SMB. SMB creëert een positieve ervaring door subsidie te bieden aan de doelgroep. Door ervoor te zorgen dat de doelgroep die gebruik heeft gemaakt van de subsidie van SMB, dit deelt met andere leden uit de doelgroep, zullen meer mensen van de diensten van het SMB af weten.

De WoM strategie zal ingezet worden door SMB op geheel eigen wijze, en krijgt daardoor ook naam die past bij de communicatievoering van SMB. Deze strategie heeft de volgende naam gekregen:

Partnerstrategie; Als iedereen samenwerkt, volgt succes vanzelf

Deze naam sluit aan bij de golden circle van SMB, de doelstellingen en de Word of Mouth strategie. Bovengenoemde strategie houdt in dat SMB gebruik gaat maken van partners en intermediairs om de doelgroep te bereiken. De strategie is tot stand gekomen doordat uit het onderzoek is gebleken dat de doelgroep vaak via anderen van SMB gehoord heeft en behoefte heeft aan persoonlijk contact. Uit het onderzoek blijkt dat intermediairs daarvoor ingezet kunnen worden door middel van een samenwerking met SMB.

Uit het onderzoek is gebleken dat de doelgroep vaak via anderen van SMB hoort. Dit schept een soort vertrouwen bij de doelgroep, waardoor zij sneller geneigd zijn gebruik te maken van SMB. Hierdoor blijkt het belangrijk intermediairs en partners in te zetten die vertrouwen scheppen bij de doelgroep. Dit kunnen bijvoorbeeld de gemeente Eindhoven en de FOE zijn. De meeste leden van de doelgroep zijn bekend met deze partijen, zijn al eerder met deze partijen in aanraking geweest of hebben een positief beeld bij één van deze partijen. Deze intermediairs kunnen worden ingezet om de doelgroep te informeren over SMB en ze persoonlijk te begeleiden in het aanvraagproces of door te verwijzen naar SMB. Zoals uit het onderzoek bleek, komt de doelgroep vaak bij een intermediair tijdens het proces richting een verbouwing. Doordat de doelgroep tijdens dat proces geïnformeerd wordt over SMB door een intermediair, kan zij daar meer informatie over gaan bekijken op onder andere de website. Mocht de doelgroep dan besluiten een aanvraag in te dienen, is dat nog op tijd voor de verbouwing. De doelgroep zelf kan in dit geval ook als intermediair dienen, als via de doelgroep andere ondernemers of pandeigenaren geïnformeerd worden over SMB. Een andere belangrijke partner voor SMB in dit proces zou de Kamer van Koophandel kunnen zijn, aangezien die gegevens bezitten van de doelgroep.

Voor het deel van de doelgroep die niet bij een nader in te zetten intermediair komt, kunnen diverse middelen ingezet worden om de bekendheid van SMB onder de doelgroep te promoten. SMB kan daarnaast zelf als partner dienen in het gehele proces door de doelgroep te begeleiden tijdens het aanvraagproces voor subsidie. De rol die SMB hierin aanneemt is erg belangrijk. Het is naar voren gekomen in het onderzoek dat transparantie een sterke eigenschap kan zijn van SMB, naast persoonlijkheid en behulpzaamheid. Door afspraken op locatie of telefonisch contact met de doelgroep tijdens het proces toont SMB zowel persoonlijkheid als behulpzaamheid, en daarnaast heeft de doelgroep een beeld van de organisatie wat het transparant doet overkomen.

9.5 Concept

Voortvloeiend uit de strategie is een concept ontwikkeld. Dit concept dient als rode draad om het verhaal te communiceren dat SMB uit wil dragen. Met dit concept heeft SMB als doel zichzelf als organisatie beter bekend te maken bij de doelgroep. SMB zal de kernwaarden hierbij uitdragen, welke zijn geformuleerd als volgt:

- Persoonlijk gericht
- Behulpzaam
- Transparant

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat SMB bekend staat bij de doelgroep om de bovenstaande kernwaarden. De kernwaarden transparant en persoonlijk waren bij SMB al bekend. Hier is de kernwaarde behulpzaam aan toegevoegd, omdat SMB klaarstaat voor haar doelgroep om hen een passend advies te geven en te ondersteunen bij een aanvraag en het proces.

Door nog niet gebruikte communicatiemiddelen op een creatieve manier in te zetten, inspelend op de behoeftes van de doelgroep, ontstaat er bekendheid bij de doelgroep. De doelgroep weet waar SMB voor staat en wat zij voor hen kunnen doen. SMB houdt rekening met de behoeften en de wensen van de doelgroep, waardoor er een wederzijds vertrouwen ontstaat tussen SMB en de doelgroep.

Het concept luidt als volgt:

SMB, Samen knappen we het op.

Het concept sluit aan bij de partnerstrategie: Als iedereen samenwerkt, volgt succes vanzelf, die ook vooral gericht is op samenwerken. Daarnaast geeft het concept ook een gevoel van behulpzaamheid en spreekt het de doelgroep aan omdat deze zo het idee krijgt dat zij de hulp krijgen die gewild of benodigd is. Zeker het deel van de doelgroep dat aangeeft moeite te hebben met de aanvraag of de informatie, zo bleek uit het onderzoek, zal hierdoor aangesproken worden omdat zij weten dat SMB voor hen klaarstaat.

De middelen die hierbij ingezet kunnen worden zijn; allereerst intermediairs. Intermediairs zijn een belangrijke schakel in het concept, zij staan in direct contact met de doelgroep en kunnen SMB promoten bij de doelgroep en een positief beeld bij de doelgroep creëren van SMB. Daarnaast een nieuwe website, met nieuwe en aangepaste functies. De brochure kan blijven maar geadviseerd wordt deze in een nieuw jasje te steken. Een bijeenkomst kan georganiseerd worden voor de doelgroep, een promotiesticker wordt geadviseerd en een nieuwe lay-out voor de nieuwsbrief. Daarnaast wordt een Facebookaccount geadviseerd waarop nieuwtjes en foto's gedeeld zullen worden. Interactie met de doelgroep kan gecreëerd kunnen worden door middel van het delen van successtories. Dit zijn positieve verhalen over de ervaringen met SMB vanuit de doelgroep. Deze kunnen weergegeven worden op de website, op de Facebookpagina of in de nieuwsbrief. De middelen worden hieronder nader toegelicht.

9.6 Middelen

Intermediairs

Het wordt geadviseerd aan SMB om intermediairs in te zetten zodat de doelgroep van de juiste informatie voorzien kan worden. Het is interessant voor beide partijen, omdat de intermediair iets positiefs kan bieden aan een ondernemer, namelijk de mogelijkheid om geld te krijgen, en voor SMB is het fijn dat SMB gepromoot wordt zonder dat daar extra kosten bij komen. Als intermediairs kunnen onder andere de gemeente Eindhoven, Polyground, de FOE, de KvK, verschillende accountants en architecten binnen de doelgebieden ingezet worden. Deze worden telefonisch benaderd voor een afspraak met SMB. In dat gesprek wordt het een en ander uitgelegd en hen gevraagd of zij interesse hebben in een samenwerking. Geadviseerd wordt deze samenwerking zodanig in te richten dat de intermediair, op het moment dat deze in aanraking komt met de doelgroep, de doelgroep vertelt over SMB. Onder andere wat SMB kan betekenen voor de doelgroep en hen vervolgens een brochure overhandigt van SMB.

Nadat een akkoord is bereikt met SMB en de intermediairs over de samenwerking, wordt geadviseerd één keer in het half jaar een gesprek te organiseren met de intermediairs om hen te informeren over de stand van zaken en de samenwerking, indien nodig, bij te stellen. Hiermee wordt bedoeld sturing te geven aan de partnerstrategie; als iedereen samenwerkt, volgt succes vanzelf. Door eens per half jaar te monitoren en het verloop van deze strategie te bespreken,

Bijeenkomst

Het advies voor SMB luidt een bijeenkomst te organiseren voor de doelgroep. Op deze manier krijgt de doelgroep die SMB nog niet kent de kans om kennis te maken met SMB en informatie over SMB te verkrijgen. Het advies is om een informeel ingerichte bijeenkomst op te zetten waarbij het delen van successtories en nieuwe samenwerkingen centraal staat. SMB geeft de doelgroep de kans om de ervaring met SMB te delen, en de doelgroep krijgt op deze manier de kans subsidie te krijgen van SMB. Op de bijeenkomst kunnen ongeveer 40 personen uit de doelgroep aanwezig zijn. Omdat uit het onderzoek blijkt dat de respons via e-mail nog niet zo hoog ligt, zal met de nieuwsbrief mee een uitnodiging gestuurd worden voor het evenement. De personen die interesse hebben om te komen, kunnen dat via de mail aangeven, of een reply per post terugsturen.

Op de bijeenkomst zelf kunnen ondernemers en pandeigenaren die al gebruik hebben gemaakt van subsidie van SMB, hun ervaringen delen met de doelgroep. De bijeenkomst is informeel ingericht om het laagdrempelig en persoonlijk te houden. Na de bijeenkomst zullen de aanwezigen benaderd worden over de ervaring van de bijeenkomst en eventuele verbeteringen. De potentiële doelgroep die aangetoond heeft interesse te hebben in het aanvragen van subsidie tijdens de bijeenkomst, zullen persoonlijk of telefonisch benaderd worden door SMB.

Beurs

Om het persoonlijk contact te kunnen stimuleren, kan SMB aanwezig zijn op ondernemersbeurzen in Eindhoven. Een voorbeeld hiervan zijn de regiobeursdagen in Eindhoven. Hier komen ondernemers en pandeigenaren uit Eindhoven naartoe. Doordat SMB zich hier bevindt en persoonlijk contact zoekt met de doelgroep, krijgt die doelgroep een beeld bij SMB en weet zij wat het inhoudt. De regiobeursdagen vinden plaats in het beursgebouw in Eindhoven.

Successtories

Om de Word-of-Mouth nog meer te stimuleren, zal aan ondernemers en pandeigenaren die al te maken hebben gehad met SMB, gevraagd worden naar de successtories. Dit zijn verhalen over SMB en het proces dat de ondernemer of pandeigenaar door heeft gemaakt tijdens de verbouwing, waar SMB deel van uit gemaakt heeft. Door deze verhalen te delen op de website, in de nieuwsbrief en eventueel op Facebook, komt de positieve content naar voren en ziet de doelgroep wat voor ervaringen SMB met zich meebrengt bij collega-ondernemers en pandeigenaren. De doelgroep die deze verhalen leest, krijgt dan meteen een positief beeld van SMB.

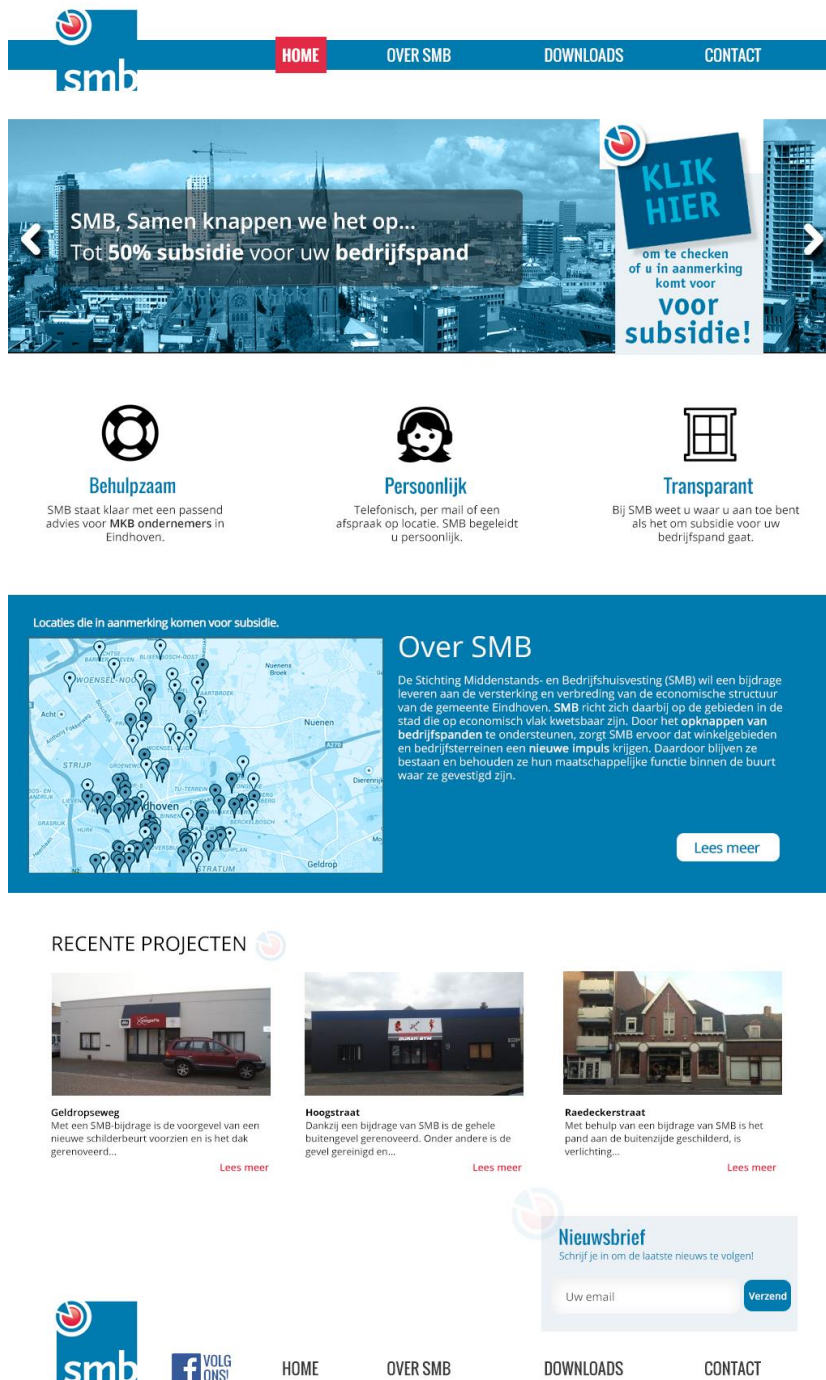
Website

Het wordt sterk geadviseerd een nieuwe website te laten ontwerpen voor SMB. De huidige website is verouderd en niet geschikt om bijvoorbeeld op mobiele apparaten te bekijken. Veel mensen surfen tegenwoordig ook via mobiel, dus het is goed als de website daarop aangepast is.

Daarnaast staat veel informatie op de huidige website, terwijl maar een paar dingen echt relevant zijn voor een ondernemer. De lay-out voor de website kan duidelijker, strakker en moderner. Een voorbeeldontwerp voor de nieuwe website is te bekijken hieronder in figuur 15. Zoals op het ontwerp te zien is, wordt gebruik gemaakt van hetzelfde kleurenschema dat nu in de website te vinden is. Echter wordt de kleur blauw wat meer naar voren gebracht.

Het logo staat duidelijk links bovenin weergegeven, met daarnaast het menu. Onder het logo is een balk te zien waarin een aantal afbeeldingen van SMB elkaar af zullen wisselen. De tekst 'SMB, samen knappen we het op.. Tot 50% subsidie voor uw bedrijfspand' is daarin te zien, evenals de 'klik hier om te checken of u in aanmerking komt voor subsidie' optie. Daaronder komen de belangrijkste eigenschappen van SMB naar voren met een uitleg van een paar zinnen. Vervolgens wat informatie over SMB, met links de (interactieve) locatiekaart. De doelgroep kan op de kaart klikken en komt meteen in het werkingsgebied van SMB in Google terecht.

Daaronder worden de meest recente projecten van SMB weergegeven, daar kan de doelgroep ook op klikken om wat meer informatie te verzamelen over de meest recente projecten, en de voor en na foto's van de verbouwing te bekijken. Vervolgens kan men zich onderaan aanmelden voor de nieuwsbrief, en is er een directe link naar de Facebookpagina geplaatst. Het logo staat nogmaals weergegeven, evenals het menu met de verschillende pagina's, zodat men meteen door kan klikken. Op deze manier is het op de homepage meteen duidelijk te zien waar de website voor staat, waar de doelgroep een aanvraag in kan dienen, wie in aanmerking komt, wat SMB is, waar SMB voor staat en welke projecten op dit moment lopen.



Figuur 15 Nieuwe Lay-out SMB website

Search Engine Optimization

SMB kan op de website gebruik maken van Search Engine Optimization. Dit is het inzetten van bepaalde zoekwoorden om sneller gevonden te worden op zoekmachines zoals google. Door in de tekst op de website deze zoekwoorden te verwerken, zal de website verder naar boven komen te staan in google, en zal de doelgroep sneller op de website terecht komen. Bij het bepreken van het website ontwerp met de vormgever kan meteen aangegeven worden dat de tekst aangepast mag worden om Search Engine Optimization te genereren. De gekozen zoekwoorden worden dan door de vormgever, of een extern bureau verwerkt in een webtekst.

Checklist

Op de website wordt een functie geadviseerd waar de doelgroep op kan klikken om te kijken of zij in aanmerking komt voor subsidie. Er verschijnt een vraag in beeld die de doelgroep kan beantwoorden met ja of nee. Deze vragen kunnen bijvoorbeeld bestaan uit of de persoon ondernemer of pandeigenaar is, welk gebied de onderneming of het pand staat, of de verbouwingsplannen voor de binnen- of buitenkant zijn en of een minimale eigen investering van €4000,- beschikbaar is. Afhankelijk van het antwoord wordt de persoon doorgestuurd naar een volgende vraag. Na een aantal vragen krijgt de persoon een advies of hij wel of niet in aanmerking komt voor subsidie. Indien hij in aanmerking komt, kan hij een A4-aanvraag indienen. Op deze manier is het voor de doelgroep makkelijker om te zien of zij in aanmerking komt voor subsidie, en de kans op afwijzing van de aanvragen wordt hierdoor lager.

A4-service

Dankzij de digitale checklist kan de doelgroep al zien of ze in aanmerking komt voor subsidie of niet. Mocht de persoon in aanmerking komen, kan hij de A4-aanvraag indienen. Als hij dit gedaan heeft neemt SMB contact op met de ondernemer met een positief of negatief advies voor subsidie. Als dit advies positief uitvalt, kan de aanvrager een definitieve aanvraag indienen. Als het advies negatief uitvalt, wordt de aanvrager verteld wat hij aan kan passen om toch in aanmerking te komen, of dat de mogelijkheid tot subsidie helemaal vervalt.

Chatfunctie

Op de website kan een chatfunctie toegevoegd worden. Op die manier kan iemand die op de website komt en een vraag heeft, deze stellen en meteen geholpen worden. Hierdoor wordt het persoonlijke aspect van SMB naar voren gebracht en kan de doelgroep meteen geholpen worden bij eventuele vragen of het proces van een subsidieaanvraag indienen.

Social Media

Het wordt geadviseerd om social media in te zetten in de vorm van een Facebookpagina. Uit het onderzoek blijkt dat een deel van de doelgroep zich op Facebook bevindt. Met Facebook is een groot bereik mogelijk, dus door op de pagina voorbeelden van verbouwde panden te plaatsen, en drie keer per week een update van de lopende projecten, kan SMB een groot deel van de doelgroep bereiken. Echter is dit enkel effectief als ondersteunend middel bij andere genoemde communicatiemiddelen, als voorbeeld genoemd; Intermediairs, de website, en de brochure. Daarnaast kan op de Facebookpagina relevant nieuws worden gedeeld dat te maken heeft met SMB en eventuele wijzigingen binnen de regeling kunnen snel worden gedeeld met een deel van de doelgroep. Ook kan deze pagina ingezet worden om de successories te delen.

Brochure

Voor de brochure wordt geadviseerd deze wat creatiever op te zetten. Zowel qua lay-out als qua indeling van tekst. De brochure is nu vrij basic, waardoor het weinig onderscheidend is. Hetzelfde als de website qua informatie, dit betekent dat er kort en bondige informatie over SMB in de brochure komt te staan. Daarnaast voorbeelden, en de link naar de website en de Facebookpagina. Een originele brochure valt op tussen andere brochures. De doelgroep krijgt veel reclame binnen, en een onderscheidende brochure valt daardoor op. Een voorbeeld is de vorm van de brochure. Door de brochure een originele vorm te geven valt deze sneller op. SMB zou de brochure bijvoorbeeld in een envelop met een portemonnee ontwerp kunnen doen. Deze brochure kan huis-aan-huis bezorgd worden, en bij de intermediairs neergelegd worden zodat ondernemers deze mee kunnen nemen.

Promotiesticker

Daarnaast wordt een promotiesticker geadviseerd. Een promotiesticker is een sticker die de doelgroep krijgt tijdens het verbouwen. Daar zal op staan dat de verbouwing mede mogelijk is gemaakt door subsidie van SMB, het logo van SMB en de website er naast. Deze sticker zal tijdens de verbouwing verplicht op een zichtbare plek geplakt worden. Vaak zal dit de ruit van de onderneming zijn. Op die manier wordt SMB gepromoot tijdens de verbouwing en weten anderen ook dat SMB de verbouwing mede mogelijk maakt.

De doelgroep die langs het gebouw loopt dat verbouwd wordt, ziet in één oogopslag dat het mede mogelijk gemaakt wordt door SMB en kan daarop weer informatie vragen over SMB of een kijkje nemen op de website. De sticker blijft na de verbouwing zitten, op deze manier ziet de doelgroep ook met welke projecten SMB bezig is geweest en ziet de potentiële doelgroep wat SMB eventueel voor hen kan doen. Voor SMB is dat een vorm van vaste free publicity. De sticker is subtiel aanwezig, maar wel subtiel genoeg om op te vallen voor de potentiële doelgroep.

Nieuwsbrief

Het wordt geadviseerd dat SMB één keer in de maand een nieuwsbrief rondsturen naar de doelgroep. Van de doelgroep zijn de adressen bekend, dus de nieuwsbrief zal in eerste instantie per brief verzonden worden. In de eerste nieuwsbrief kan de doelgroep aangeven of zij deze liever per mail ontvangt, en of zij via de website zich aan wil melden voor de digitale nieuwsbrief. Ook kan de doelgroep aangeven als zij helemaal geen nieuwsbrief meer wil ontvangen. In de nieuwsbrief komt te staan welke panden er reeds verbouwd zijn en waar nieuwe projecten van start gaan. Hierin kunnen voorbeelden komen te staan van verbouwingen, nieuwtjes, en eventuele wijzigingen in de regeling of algemene wijzigingen. Hierdoor weet de doelgroep waar SMB mee bezig is, en kan zij informatie vragen bij andere ondernemers of pandeigenaren die al gebruik maken en hebben gemaakt van SMB. Zo wordt de mond-tot-mond reclame gestimuleerd.

Advertentie Buurtkrant

In verschillende buurtkranten die worden rondgebracht in de deelgebieden kan volgens advies een advertentie van SMB komen te staan. Voorbeelden hiervan zijn: Thuis in Woensel, Thuis in Eindhoven, beide met een oplage van 45.000⁵⁸. Buurtkranten zijn wat kleiner en persoonlijker dan lokale kranten, ondernemers plaatsen hier ook zelf advertenties in en zullen deze ook sneller lezen. De buurtkrant staat wat dichterbij de doelgroep dan bijvoorbeeld een regionaal dagblad, hierdoor voelt de doelgroep zich persoonlijker benaderd. De advertentie zal maandelijks geplaatst worden.

Inzet middelen

Hierin wordt geadviseerd welke middelen effectief zijn om als eerste in te zetten, en welke minder. Om de inzet van de communicatiemiddelen te optimaliseren wordt geadviseerd te starten met de intermediairs te bezoeken en in te zetten. Tijdens dit proces kan de website aangepast worden, de advertentie voor de buurtkrant gemaakt worden en gestart worden met de voorbereidingen van de bijeenkomst voor de doelgroep van SMB. Tijdens de bijeenkomst en de voorbereiding hiervan kan de doelgroep benaderd worden om de successtories te delen. Vervolgens kan Facebook ingezet worden om de nieuwe lay-out van de website te delen. Ditzelfde kan ook gedaan worden in de nieuwsbrief, die meteen rondgestuurd kan worden. De brochure volgt daarop met de sticker, die eventueel meegestuurd kan worden met de brochure. De beurs vindt hoogstwaarschijnlijk in oktober plaats, en zal volgens planning georganiseerd worden.

⁵⁸ Mediabookers, Thuis in Woensel, verkregen via: <https://www.mediabookers.nl/products/thuis-in-woensel.html>

9.7 Scenario's

Op basis van de communicatiemiddelen zijn drie scenario's ontwikkeld. Deze scenario's laten een toekomstschets zien van SMB bij de inzet van weinig, gemiddeld, of veel communicatie-effort. Dit houdt in dat SMB weinig, gemiddeld, of veel tijd en moeite in de communicatie voor SMB kan steken. Op basis van omgevingsfactoren wordt een toekomstbeeld geschetst.

Scenario 1: Weinig communicatie effort

Bij dit scenario wordt uitgegaan van het feit dat SMB weinig effort kan steken in de communicatie, waardoor minder middelen ingezet worden. Op basis van resultaten uit het onderzoek en de geadviseerde middelen is een scenario ontwikkeld. Het bestuur van SMB heeft besloten intermediairs, successtories, een nieuwe website met aangepaste functies en social media als middel in te zetten. Dit heeft als gevolg dat de doelgroep enkel van SMB hoort als zij bij een intermediair komen. De doelgroep die bij een intermediair komt en van SMB hoort, zal er waarschijnlijk wat meer informatie over gaan zoeken. Zij kunnen de bestaande brochure meekrijgen bij de intermediair, op basis daarvan gaan zij naar de website. Een deel van de doelgroep zal de website niet goed begrijpen, en de begeleiding die SMB biedt blijft uit door het ontbreken van onder andere een chatfunctie. Dit deel van de doelgroep kan besluiten geen aanvraag in te dienen omdat het te ingewikkeld is. Een ander deel van de doelgroep kan echter wel een aanvraag indienen, hiervan zal een deel worden goedgekeurd maar ook een deel afgewezen.

Het deel van de doelgroep dat wel subsidie krijgt, zal aanzienlijk kleiner zijn dan het deel van de doelgroep dat van SMB gehoord heeft via een intermediair. Omdat de doelgroep veel minder met SMB geconfronteerd wordt, is de kans kleiner dat zij tegen anderen over SMB praten. Hierdoor wordt de Word-of-Mouth niet gestimuleerd en blijft de bekendheid van SMB laag. De social media en successtories van de doelgroep van SMB genereren dan ook weinig interactie, waardoor de doelgroep niet de positieve verhalen van SMB krijgt. Hierdoor blijft het persoonlijke aspect van SMB achter. De bekendheid blijft laag. Doordat de bekendheid laag blijft, zal de doelgroep minder van SMB af weten en minder snel een aanvraag doen. Het aantal aanvragen zal daardoor nog verder teruglopen en uiteindelijk zal dit ertoe leiden dat de gemeente besluit de regeling helemaal terug te trekken en het overige geld een ander doel te geven.

Scenario 2: Gemiddelde communicatie effort

Bij dit scenario wordt uitgegaan van het feit dat SMB gemiddelde effort kan steken in de communicatie, waardoor een gemiddeld aantal geadviseerde middelen ingezet kan worden. Op basis van resultaten uit het onderzoek en de geadviseerde middelen is een scenario ontwikkeld. Het bestuur van SMB heeft besloten niet van alle geadviseerde middelen gebruik te maken. Door een deel van de middelen in te zetten zal de doelgroep meer met SMB geconfronteerd worden. De volgende middelen zullen door SMB ingezet worden; De intermediairs, de nieuwe website, social media, de advertentie in de buurtkrant en de bijeenkomst voor de doelgroep. SMB zal dus in eerste instantie meer bekendheid krijgen, maar de bekendheid blijft beperkt doordat de doelgroep niet vaker geconfronteerd wordt met informatie van SMB. Het deel van de doelgroep dat een aanvraag indient, zal stijgen. Echter, het inzetten van minder middelen heeft als gevolg dat de bekendheid en het aantal aanvragen minder hard zal stijgen dan bij het inzetten van meer middelen. De Word-of-Mouth wordt minder gestimuleerd en zal na een tijdje afnemen, omdat de doelgroep (en ook de intermediairs) niet vaker geconfronteerd worden met SMB. Het deel van de doelgroep dat er al gebruik van heeft gemaakt, zal daardoor SMB sneller vergeten, en het deel dat SMB nog niet kent zal niet zo snel bekend worden met SMB. Na een tijdje neemt de bekendheid van SMB af als gevolg van het inzetten van minder middelen.

Naarmate de bekendheid afneemt, zal de doelgroep minder gestimuleerd worden om een aanvraag te doen en zal het aantal aanvragen afnemen. Dit kan als gevolg hebben dat SMB opnieuw naar de inzet van de communicatiemiddelen gaat kijken, en besluit alsnog extra middelen in te zetten waardoor de awareness alsnog omhoog gebracht wordt. Het kan ook als gevolg hebben dat de gemeente alsnog besluit het overige budget terug te trekken en voor andere doeleinden in te zetten.

Scenario 3: Veel communicatie effort

Bij dit scenario wordt uitgegaan van het feit dat SMB veel effort kan steken in de communicatie, waardoor alle geadviseerde middelen optimaal ingezet kunnen worden. Op basis van resultaten uit het onderzoek en het advies is dit scenario ontwikkeld. Het bestuur van SMB heeft besloten alle geadviseerde middelen in te zetten. Dit houdt in dat de doelgroep via een intermediair kennis neemt van SMB, vervolgens meer informatie krijgt via de brochure. Zij gaan naar de website waarop zij snel en makkelijk kunnen controleren of zij eventueel in aanmerking komen, en dienen een A4-aanvraag in.

Voor het deel van de doelgroep dat moeite heeft met het begrijpen van de website, is er de persoonlijke begeleiding van SMB via onder andere de chatfunctie. De website is makkelijk ingedeeld en duidelijk, dus waarschijnlijk zal het deel van de doelgroep dat moeite heeft de website te begrijpen, klein zijn. Het deel van de doelgroep dat een aanvraag indient wordt op de hoogte gesteld of de aanvraag wel of niet goedgekeurd is. Omdat van tevoren via de website al een check is geweest of de ondernemer in aanmerking komt, zal het aantal goedgekeurde aanvragen naar verwachting hoger liggen. Doordat er minder afwijzingen zijn zal het algemene beeld bij SMB positiever zijn,

Daarnaast zal SMB de goedgekeurde aanvragen persoonlijk begeleiden, en de doelgroep op de hoogte houden van lopende projecten via de e-mail en Facebook. De doelgroep kan hierdoor zien welke projecten SMB nog meer ondersteunt, en bij projecten die zij kennen navraag doen over SMB. Hierdoor wordt de Word-of-Mouth gestimuleerd. Doordat de doelgroep meer kennis neemt van SMB en geconfronteerd blijft worden met SMB, zal de bekendheid stijgen. SMB biedt persoonlijke begeleiding en ondersteuning, waardoor het beeld van de doelgroep positiever zal zijn en blijven. Hierdoor zal de doelgroep sneller met anderen over SMB praten en wordt de Word-of-Mouth gestimuleerd.

Het deel van de doelgroep dat niet te maken krijgt met een intermediair, neemt kennis van SMB via bijvoorbeeld de brochure, een mailing, of ziet een sticker van SMB bij een lopend project. Dat deel van de doelgroep komt verder in aanraking via de website en besluit dan wel of geen aanvraag te doen. De bijeenkomst die SMB organiseert zal bezocht worden door een groot deel van de doelgroep, die na de bijeenkomst geprikkeld zijn om meer informatie te verzamelen en zelf te controleren of zij een aanvraag in kunnen dienen. SMB zal ook dit deel van de doelgroep vervolgens ondersteunen en begeleiden. Hierdoor zal de awareness bij de doelgroep toenemen en een groter deel van de doelgroep een aanvraag indienen. Door de check op de website zullen meer aanvragen goedgekeurd kunnen worden, dus zal het uiteindelijke aantal aanvragen stijgen. Dit heeft als gevolg dat het fonds het budget binnen een aantal jaar opgemaakt zal hebben.

Scenario advies

Het wordt geadviseerd om scenario 3 in te zetten voor SMB. Met scenario 3 wordt de strategie optimaal benut en is de herhaling van de boodschap die SMB uitdraagt richting de doelgroep maximaal. Hierdoor raakt een groter deel van de doelgroep bekend met SMB en zal de awareness sneller stijgen. De doelstellingen van SMB worden dus het snelst bereikt met inzet van scenario 3. Aangezien rekening gehouden wordt met het feit dat het budget van SMB uitgeput mag raken, en dit niet te lang kan duren in verband met eventuele terugtrekking van het overige budget, is het belangrijk daar rekening te houden met de inzet van de communicatiemiddelen.

10. Implementatie

Hoe wordt deze vorm van communicatie gerealiseerd bij het SMB Investeringsfonds?

In dit hoofdstuk wordt op basis van de scenario's, beschreven in hoofdstuk 9.7, een tijdsplanning en budget beoogd. Hierbij is rekening gehouden met een tijdsplanning en budget voor weinig communicatie effort, een voor gemiddelde communicatie effort en een tijdsplanning en budget voor veel communicatie effort. Vervolgens wordt een toelichting gegeven op de tijdsplanning en het budget per onderdeel.

Tabel 7 Weinig communicatie effort

Soort middel	Start inzet middel	Herhaling inzet middel	Beoogd aantal uren	Out of pocket kosten
Intermediairs	Maart 2015	1x per half jaar	60 uur	
Successtories	Per direct	-	-	-
Website	Maart 2015	-	12 uur	€ 990,- € 100,-
Search Engine Optimization	Maart 2015	-	-	-
Checklist	Maart 2015	-	-	-
A4-Service	Maart 2015	-	-	-
Chatfunctie	Maart 2015	Dagelijks	240 uur	-
Social media	Per direct	Dagelijks	240 uur	-
Totaal:			552 uur	€ 1.090,-

Tabel 8 Gemiddelde communicatie effort

Soort middel	Start inzet middel	Herhaling inzet middel	Beoogd aantal uren	Out of pocket kosten
Intermediairs	Maart 2015	1x per half jaar	60 uur	
Bijeenkomst	Mei 2015	Jaarlijks	108 uur	€ 1.600,-
Successtories	Per direct	-	-	-
Website	Maart 2015	-	12 uur	€ 990,- € 100,-
Search Engine Optimization	Maart 2015	-	-	-
Checklist	Maart 2015	-	-	-
A4-Service	Maart 2015	-	-	-
Chatfunctie	Maart 2015	Dagelijks	240 uur	-
Social media	Per direct	Dagelijks	240 uur	-
Nieuwsbrief	Maart 2015	Maandelijks	48 uur	
Advertentie buurtkrant	Maart 2015	Maandelijks	50 uur	€ 90,- € 668,-
Totaal:			758 uur	€ 3.448,-

Bij het maken van deze tabel is uitgegaan van de geadviseerde middelen op basis van efficiëntie. De tijd en kosten van deze middelen vormen een gemiddelde van de beide andere tijdsplanningen en beoogde kosten. Wijziging van de gekozen middelen is mogelijk.

Tabel 9 Veel communicatie effort

Soort middel	Start inzet middel	Herhaling inzet middel	Beoogd aantal uren	Out of pocket kosten
Intermediairs	Maart 2015	1x per half jaar	60 uur	
Bijeenkomst	Mei 2015	Jaarlijks	108 uur	€ 1.600,-
Beurs	2015	Jaarlijks	58 uur	€ 1.440,-
Successtories	Per direct	-	-	-
Website	Maart 2015	-	12 uur	€ 990,- € 100,-
Search Engine Optimization	Maart 2015	-	-	-
Checklist	Maart 2015	-	-	-
A4-Service	Maart 2015	-	-	-
Chattfunctie	Maart 2015	Dagelijks	240 uur	-
Social media	Per direct	Dagelijks	240 uur	-
Brochure	Februari 2015	1x per kwartaal	9 uur	€ 315,- € 2.100,-
Promotiesticker	Februari 2015	-	7 uur	€ 225,- € 460,-
Nieuwsbrief	Maart 2015	Maandelijks	48 uur	
Advertentie buurtkrant	Maart 2015	Maandelijks	50 uur	€ 90,- € 668,-
Totaal:	-	-	839 uur	€ 7.988,-

Toelichting kosten:

De tijdsplanning en het budget is gebaseerd op een tijdsverloop van twee jaar. De uiteindelijke tijdsbesteding en kosten kunnen hoger of lager uitvallen.

Per middel is aangegeven wat een inschatting is van de tijdsbesteding door het operationeel management en een eventueel in te schakelen externe partij. Bij inschakeling van externen is een inschatting van out of pocket kosten gegeven. Per in te zetten middel volgt hierna een uitgebreide toelichting.

Vormgever Epia Digital Agency: Voor het ontwerpen van de brochure, promotiesticker en advertentie voor de buurtkrant, is rekening gehouden met een uurloon van € 45,-.

Bij het maken van de tijdsplanning wordt het totaal aantal uren dat besteed wordt aan de activiteit gepland, hierbij wordt geen rekening gehouden met het eventueel inzetten van meerdere personen. De tijdsplanning is gemaakt op basis van eerder georganiseerde evenementen door SMB, inschattingen van SMB en de vormgever Epia Digital Agency.

Toelichting tijdsplanning en budget

Intermediairs

Voor de intermediairs wordt geadviseerd deze zo snel mogelijk benaderd voor een gesprek. Na een maand kunnen de eerste vijf intermediairs door SMB worden ingezet. Deze intermediairs worden eens per half jaar op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen binnen SMB. Op basis van de vijf intermediairs is het aantal uren voor de tijdsplanning gebaseerd. Hierin is rekening gehouden met het benaderen van de intermediairs, een afspraak met de intermediairs en de samenwerking bespreken met de intermediairs. Voor het benaderen van de intermediairs is enkel een tijdsbesteding van het operationeel management benodigd. De inzet van intermediairs is op vrijwillige basis.

Bijeenkomst

Het advies luidt om de bijeenkomst één keer per jaar te laten plaatsvinden. De bijeenkomst staat nu gepland in Mei 2015, zodat de doelgroep al kennis heeft kunnen maken met SMB via intermediairs. Het aantal uren voor de bijeenkomst is gebaseerd op de voorbereiding van de bijeenkomst, het benaderen en uitnodigen van de doelgroep, de bijeenkomst zelf en het evalueren ervan. De bijeenkomst zelf zal ongeveer twee uur duren, hier komt een uur opbouw en een uur afbouw bij. Het benaderen en uitnodigen van de doelgroep kost ongeveer tien uur, en het voorbereiden van de bijeenkomst zelf zal ongeveer 40 uur in beslag nemen. Deze aantallen zijn gebaseerd op eerder georganiseerde evenementen. De bijeenkomsten kunnen worden georganiseerd door het operationeel management zelf. Daarnaast worden kosten verwacht voor catering en zaalhuur. De kosten voor de zaalhuur en catering zijn gebaseerd op eerder georganiseerde bijeenkomsten.

Beurs

De regiobeursdagen in Eindhoven vinden één keer per jaar plaats. SMB kan zich hier voor inschrijven en op voorbereiden om de potentiële doelgroep van informatie te kunnen voorzien, indien de beurs jaarlijks bezocht blijft worden door SMB. Het aantal uren van de beurs is gebaseerd op 20 uur aan voorbereiding, hetzelfde als de bijeenkomst, een uur opbouw, een uur afbouw en zes uur voor de duur van de beurs zelf. Daarnaast is nog een uur ingepland om een evaluatie te kunnen doen. De kosten die hierbij komen kijken zijn de kosten om op de beurs te staan. Daarnaast is een tijdsbesteding van het operationeel management voorzien. Bij de kosten voor de standhuur op de beurs is rekening gehouden met een standaard standopbouw vanuit de beurs met een minimale grootte van 4m²⁵⁹.

Successtories

In de tijdsplanning en het beoogde budget zijn de successtories wel meegenomen, echter is hier geen tijd of budget voor ingepland. Het is lastig in te schatten hoeveel tijd gaat zitten in het vergaren van successtories, het kan namelijk zo zijn dat meteen bij het afronden van de eindafrekening een successtory volgt, of deze achteraf opgevraagd moet worden. Echter kan dit wel naast de dagelijkse werkzaamheden uitgevoerd worden, en zal dit ingeschat weinig extra tijd kosten.

Website

De nieuwe website zal geadviseerd worden maart 2015 online te gaan. Voor de website rekent de vormgever ongeveer acht uur voor het ontwerp zelf. Daarnaast is een uur ingepland om het ontwerp te bespreken, een uur om eventuele aanpassingen door te geven en twee uur om de aanpassingen door te voeren. De Search Engine Optimization, checklist en de A4-service zitten bij de tijd en kosten voor de website⁶⁰ inbegrepen. Hier is enkel nog een tijdsbesteding van het operationeel management benodigd om het ontwerp en eventuele aanpassingen te bespreken.

⁵⁹Regiobusinessdagen Eindhoven, (2014), <http://www.regiobusinessdagen.nl/nl/exposanten/info-deelname>

⁶⁰ Epia Digital Agency, (2014), <http://www.epia.nl/prijzen/>

Chatfunctie

De chatfunctie zit bij de website inbegrepen, echter is daar wel extra tijd voor ingepland omdat het bijhouden van de chat tijd kost. Dit kan wel gecombineerd worden met de dagelijkse werkzaamheden, waardoor geen extra kosten gemaakt worden voor het inzetten van deze service. Bij het inzetten van de chatfunctie is rekening gehouden met een tijdsplanning van een uur per dag, wat op tweejarige basis neer komt op 240 uur. Dit lijkt in eerste instantie veel, maar omdat het gecombineerd kan worden met dagelijkse werkzaamheden blijkt het in de praktijk mee te vallen.

Social media:

Het advies voor de Facebookpagina is deze dagelijks bij te houden en vier keer per week een post te plaatsen. Om de pagina bij te houden is een uur per dag ingepland. Natuurlijk varieert dit en hangt het af van de interactie met de doelgroep of deze tijdsplanning werkelijkheid zal worden. Omdat dit een ondersteunend middel is en de werkzaamheden vermoedelijk deels in combinatie met andere werkzaamheden uit te voeren zijn, zijn geen extra out of pocket kosten gepland voor het bijhouden van de Facebookpagina. Echter is het mogelijk, mocht veel interactie ontstaan, dat meer tijd in de Facebookpagina geïnvesteerd wordt.

Brochure:

De brochure wordt geadviseerd één keer per kwartaal rond te sturen naar de doelgroep per post. Voor het ontwerpen van de nieuwe brochure is een uur overleg ingepland, vijf uur voor het ontwerp, een uur om aanpassingen te bespreken en twee uur om deze aanpassingen door te voeren. Bij de brochure is zowel rekening gehouden met de kosten voor het ontwerp en de kosten voor het drukken van de brochure⁶¹. Daarnaast is een inschatting gegeven van de tijdsbesteding van het operationeel management.

Promotiesticker:

De promotiesticker kan vanaf Maart 2015 ingezet worden, tegelijk met de nieuwe website. Hierbij is rekening gehouden met een uur overleg voor het ontwerp, vier uur om de sticker te ontwerpen, een uur om eventuele aanpassingen door te geven en een uur om de aanpassingen door te voeren. Bij de promotiesticker is zowel rekening gehouden met de kosten voor het ontwerp en kosten voor het drukken⁶². Daarnaast is een inschatting gegeven van de tijdsbesteding van het operationeel management.

Nieuwsbrief:

De nieuwsbrief van SMB wordt geadviseerd om maandelijks digitaal naar de doelgroep verstuurd en het zal ongeveer een uur duren om de nieuwsbrief in elkaar te zetten. Daarnaast is een uur ingepland voor het versturen van de nieuwsbrief. Het opzetten van de nieuwsbrief kan door het operationeel management worden uitgevoerd.

Advertentie buurtkrant:

Het advies voor de advertentie in de buurtkrant luidt dat deze maandelijks geplaatst wordt. De advertentie zal qua tijd ongeveer twee uur kosten om te maken en geplaatst te krijgen. De kosten die hierbij beoogd zijn, zijn gebaseerd op aangevraagde offertes. De kosten voor de advertentie in de buurtkrant zijn gebaseerd op de kostenspecificatie van buurtkrant X in Eindhoven. Hierbij is rekening gehouden met een advertentie op 1/4^e pagina, twee jaar lang een maandelijks advertentie. Voor het opstellen van de inhoud en afstemming met de buurtkranten is tevens een tijdsbesteding van het operationeel management benodigd.

⁶¹ Vistaprint, (2014), http://www.vistaprint.nl/persoonlijke-folders.aspx?mk=brochure+ontwerpen&ad=p&crtv=54962642053&psite=mkwid%7c8UEp9Q36&device=c&gclid=CjwKEAiAt4mlBRDXwt_m9lCU4DcSJAAS_X0WZM2imrXRzKz7enGmtpC9bJV2xRtD2Y9UHC6G8hLkHRoC_MyPw_wcB&GP=12%2f30%2f2014+10%3a37%3a07+AM&GPS=3390218729&GNF=0

⁶² Vistaprint, [http://www.vistaprint.nl/raamfolie.aspx?txi=15105&xnid=TopNav_Window+Decals+\(linked+item\)_Stickers+%26+Decals_Labels+%26+Stamps_All+Products&xnav=TopNav#here](http://www.vistaprint.nl/raamfolie.aspx?txi=15105&xnid=TopNav_Window+Decals+(linked+item)_Stickers+%26+Decals_Labels+%26+Stamps_All+Products&xnav=TopNav#here)

11. Literatuurlijst

Voetnoten

1. SMB, (2010), over SMB,
Verkregen via: <http://www.smbeindhoven.nl/over-smb/>
Geraadpleegd op 12-09-2014
2. Beleidsdocument SMB, (2010) pag. 4-6, verkregen via:
http://www.smbeindhoven.nl/upload/docs/0_beleidsdocument_smb_versie_website_met_nieuw_adres_.pdf
Geraadpleegd op; 28-09-2014
3. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2009), Business modelgeneratie (een handboek voor visionairs, gamechangers en uitdagers), Kluwer, Deventer,
verkregen via:
http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Strategisch_management/r_-_Business_Model_Canvas.pdf
Geraadpleegd op: 01-10-2014
4. Riel, C. van, (2010), Identiteit & Imago (4e druk), Den Haag; SDU Uitgevers B.V.
5. Nouhuys, Robert Jan van (2011), Customer Journey Mapping, klantervaring als inspiratie voor strategie en ontwerp, verkregen via:
<http://www.frankwatching.com/archive/2011/03/29/customer-journey-mapping-klantervaring-als-inspiratie-voor-strategie-en-ontwerp/>
Geraadpleegd op: 23-12-2014
6. Keller, Iane Kevin, Kotler J. Philip, Vries de Jonas, (2007) Marketingmanagement, de essentie, pag. 38-40
7. Jankowski, Paul (2013), 4 tactics to build your word of mouth, Forbes Magazine, verkregen via:
<http://www.forbes.com/sites/pauljankowski/2013/03/13/4-tactics-to-build-your-word-of-mouth/>
Geraadpleegd op: 12-11-2014
8. Lucassen, P.L.B., Olde-Hartman, 2007, Kwalitatief onderzoek, pag. 20
9. Everaart, Huub, Peet, van Arie (2006 februari), kwalitatief en kwantitatief onderzoek, pag. 17
10. Lindeman Leonie, Reulink Niek, (2005, 23 november), Dictaat kwalitatief onderzoek, pag. 13,
verkregen via:
[http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20\(2005\)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf](http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf)
Geraadpleegd op: 10-09-2014
11. Figuur 21: Interviewvragen ondernemers
Auteursrecht: J. Heiblom
Bron: Eigen afbeelding
12. Figuur 22: Interviewvragen pandeigenaren
Auteursrecht: J. Heiblom
Bron: Eigen afbeelding
13. Steekproef, (2014) Verkregen via:
<http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>
Geraadpleegd op: 07-10-2014
14. Beleidsdocument SMB, (2010) pag. 4-6, verkregen via:
http://www.smbeindhoven.nl/upload/docs/0_beleidsdocument_smb_versie_website_met_nieuw_adres_.pdf
Geraadpleegd op; 28-09-2014
15. Beleidsdocument SMB, (2010) pag. 4-6, verkregen via:
http://www.smbeindhoven.nl/upload/docs/0_beleidsdocument_smb_versie_website_met_nieuw_adres_.pdf
Geraadpleegd op; 28-09-2014
16. Becker, Jurriën, Tuel van Mark, 2012, MKB Eindhoven, investeer in de toekomst!, pag. 14-16

17. SMB Investeringsfonds, Communicatieplan SMB, (2010)
18. SMB, (2010), over SMB,
Verkregen via: <http://www.smbeindhoven.nl/over-smb/>
Geraadpleegd op 12-09-2014
19. Gemeente Eindhoven, Ondernemersplein(2014), verkregen via:
<http://www.eindhoven.nl/ondernemersplein.htm>
Geraadpleegd op: 08-10-2014
20. Kamer van Koophandel;
www.kvk.nl/overons
Geraadpleegd op, 08-10-2014
21. Interview Theo vd Laar, Hoofdstuk 12.2, pag. 63-644
22. Interview Theo vd Laar, Hoofdstuk 12.2, pag. 63-64
23. Polyground, verkregen via:
<http://www.polyground.nl/watdoenwe/>
Geraadpleegd op: 16-09-2014
24. Bedrijvenkontakt de Kade, verkregen via:
<http://dekadeeindhoven.nl/Bedrijvenkontakt-de-Kade>
Geraadpleegd op: 16-09-2014
25. Synpact, Het DNA van een ondernemer, verkregen via:
http://synpact.nl/ondernemer/pdf/1_Het_DNA_van_een_ondernemer.pdf
Geraadpleegd op: 23-10-2014
26. Locatus, leegstand winkels neemt opnieuw sterk toe, (2014) verkregen via:
<http://www.locatus.com/nederland/nieuws-en-informatie/nieuws-en-pers/leegstandscijfers>
Geraadpleegd op: 02-10-2014
27. Giesbers H (RIVM), Verweij A (RIVM), Beer J de (NIDI), (2013, 21 Maart), Vergrijzing: Wat zijn de belangrijkste verwachtingen voor de toekomst? In: Volksgezondheid Toekomst Verkenning, Nationaal Kompas Volksgezondheid.
<http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/toekomst/>
Geraadpleegd op: 01-10-2014
28. Extend limits, crowdfunding, (2013) verkregen via:
http://www.extendlimits.nl/index.php/nieuws/artikel/crowdfunding_iedereen_is_investeerder
Geraadpleegd op: 29-09-2014
29. AFN, (2014, 17 Januari), In 2015 groei in alle sectoren economie, verkregen via:
<http://www.nu.nl/economie/3677530/in-2015-groei-in-alle-sectoren-economie.html>
Geraadpleegd op: 19-09-2014
30. Extend limits, Begin van de 'Bidconomy', (2014) verkregen via:
http://www.extendlimits.nl/trends/trend/begin_van_de_bidconomy
Geraadpleegd op: 29-09-2014
31. The Guardian, Acces over ownership is the future of consumption, (2014) Verkregen via:
<http://www.theguardian.com/sustainable-business/access-over-ownership-future-consumption>
Geraadpleegd op: 13-09-2014
32. MVO Nederland, Circulaire economie, (2014) verkregen via:
<http://www.mvonederland.nl/circulaire-economie>
Geraadpleegd op: 13-10-2014
33. MVO Nederland, Sociale innovatie, (2014) verkregen via:
<http://www.mvonederland.nl/sociale-innovatie>
Geraadpleegd op: 13-10-2014
34. Redactie Adfo Groep, (2013, 5 september), Trendrede 2014: de belangrijkste trends, verkregen via:
<http://www.marketingonline.nl/bericht/trendrede-2014-de-14-belangrijkste-trends>

Geraadpleegd op: 02-10-2014

35. Redactie Adfo Groep, (2013, 5 september), Trendrede 2014: de belangrijkste trends, verkregen via:
<http://www.marketingonline.nl/bericht/trendrede-2014-de-14-belangrijkste-trends>
Geraadpleegd op: 02-10-2014
36. Redactie Adfo Groep, (2013, 5 september), Trendrede 2014: de belangrijkste trends, verkregen via:
<http://www.marketingonline.nl/bericht/trendrede-2014-de-14-belangrijkste-trends>
Geraadpleegd op: 02-10-2014
37. Extend limits, totale transparantie, (2014) verkregen via:
http://www.extendlimits.nl/trends/trend/totale_transparantie
Geraadpleegd op: 29-09-2014
38. Extend limits, Eenvoud in essentie, (2014) verkregen via:
<http://www.extendlimits.nl/trends/trend/eenvoud>
Geraadpleegd op: 29-09-2014
39. Andrew, Owen, (2014, 19 Mei), Top 8 Ecommerce Marketing Trends for 2015 ,
<http://blog.btrax.com/en/2014/05/19/ecommerce-marketing-trends/>
Geraadpleegd op: 17-09-2014
40. Redactie Adfo Groep, (2013, 5 september), Trendrede 2014: de belangrijkste trends, verkregen via:
<http://www.marketingonline.nl/bericht/trendrede-2014-de-14-belangrijkste-trends>
Geraadpleegd op: 02-10-2014
41. Redactie Adfo Groep, (2013, 5 september), Trendrede 2014: de belangrijkste trends, verkregen via:
<http://www.marketingonline.nl/bericht/trendrede-2014-de-14-belangrijkste-trends>
Geraadpleegd op: 02-10-2014
42. Redactie Adfo Groep, (2013, 5 september), Trendrede 2014: de belangrijkste trends, verkregen via:
<http://www.marketingonline.nl/bericht/trendrede-2014-de-14-belangrijkste-trends>
Geraadpleegd op: 02-10-2014
43. Extend limits, diginormalisering, (2014) verkregen via:
<http://www.extendlimits.nl/trends/trend/diginormalisering>
Geraadpleegd op: 29-09-2014
44. Bruin, Mark de, Marketingfacts (2014), 10 trends voor online en digital marketing in 2015, verkregen via:
<http://www.marketingfacts.nl/berichten/de-10-trends-voor-online-en-digital-marketing-in-2015>
Geraadpleegd op: 08-12-2014
45. Ridder, de Wim (2006, oktober) Ondernemen in 2015, verkregen via:
http://www.smo.nl/files/smo_items_files/SMO0338_ONDERNEMEN_IN_2015%20PREVIEW.pdf
Geraadpleegd op: 16-09-2014
46. Singh, Sarwan, (2014), Top 20 Global Mega Trends and Their Impact on Business, Cultures and Society, verkregen via:
www.frost.com/prod/servlet/cpo/213016007
Geraadpleegd op: 15-09-2014
47. Extend limits, Duurzaamheid als overlevingskit, (2014) verkregen via:
http://www.extendlimits.nl/trends/trend/duurzaamheid_als_overlevingskit
Geraadpleegd op: 29-09-2014
48. AOW-leeftijd gaat omhoog, verkregen via:
<http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/wetswijziging/verhoging-aow-leeftijd>
Geraadpleegd op: 17-09-2014

49. Strengere regels bij verkoop aan consumenten (2014, 13 Juni)
<http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/wetswijziging/aanscherping-regels-verkoop-consumenten>
Geraadpleegd op: 16-09-2014
50. Vergunningvrij bouwen wordt makkelijker, (2014) Verkregen via:
<http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/wetswijziging/vereenvoudiging-vergunningvrij-bouwen>
Geraadpleegd op: 17-09-2014
51. Toekomst pensioenstelsel, (2012), verkregen via:
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/pensioen/toekomst-pensioenstelsel>
Geraadpleegd op: 18-09-2014
52. Rijksbegroting, (2015), verkregen via:
<http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/09/16/prinsjesdag-2014-versterken-economische-groei.html>
Geraadpleegd op: 10-09-2014
53. Subsidie energiebesparende maatregelen Overbetuwe, (2014, maart)
http://www.overbetuwe.nl/Wonen_verkeer_en_veiligheid/Klimaat_en_Milieu/Energiebesparen/Subsidie_energiebesparende_maatregelen
Geraadpleegd op: 08-10-2014
54. 1012 Regeling, Gemeente Amsterdam (2005), verkregen via:
http://www.amsterdam.nl/gemeente/organisatie-diensten/sites/project_1012/1012/ontwikkelingen/straatgerichte/stimuleringsregeling/
Geraadpleegd op: 12-09-2014
55. Rijksoverheid, Subsidieregeling Energiebesparing Huurwoningen (2014, 20 Juni)
<http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/06/20/subsidieregeling-van-400-miljoen-voor-energiebesparing-sociale-huursector-1-juli-open.html>
Geraadpleegd op: 15-09-2014
56. College van burgemeester en wethouders van Eindhoven, (2014, 18 juli), subsidieregeling gebiedsgericht werken in niet actiegebieden, verkregen via:
<http://www.eindhoven.nl/producten/Subsidie-gebiedsgericht-werken-in-nietactiegebieden.htm>
Geraadpleegd op: 15-09-2014
57. Telegraaf, Subsidie voor energiebesparing huursector, (2014, 20 juni) verkregen via:
http://www.telegraaf.nl/overgeld/huis-hypotheek/22764840/Subsidie_voor_energiebesparing_.html
Geraadpleegd op: 13-09-2014
58. Mediabookers, Thuis in Woensel, verkregen via: <https://www.mediabookers.nl/products/thuis-in-woensel.html>
Geraadpleegd op: 06-01-2015
59. Kosten deelname Regiobusinessdagen Eindhoven (2014), verkregen via:
<http://www.regiobusinessdagen.nl/nl/exposanten/info-deelname>
Geraadpleegd op: 30-12-2014
60. Kosten Premium pakket Epia Digital Agency (2014), Verkregen via:
<http://www.epia.nl/prijzen/>
Geraadpleegd op: 30-12-2014
61. Kosten drukken brochure, Vistaprint, (2014), Verkregen via: http://www.vistaprint.nl/persoonlijke-folders.aspx?mk=brochure+ontwerpen&ad=p&crtv=54962642053&psite=mkwid%7c8UEp9Q36&device=c&qclid=CjwKEAiAt4mlBRDXwt_m9ICU4DcSJAAS_X0WZM2imrXRzKz7enGmtpC9bJV2xRtD2Y9UHC6G8hLkHRoCMYPw_wcB&GP=12%2f30%2f2014+10%3a37%3a07+AM&GPS=3390218729&GNF=0
Geraadpleegd op: 29-12-2014
62. Kosten drukken raamstickers, Vistaprint, (2014), Verkregen via:
[http://www.vistaprint.nl/raamfolie.aspx?txi=15105&xnid=TopNav_Window+Decals+\(linked+item\)_Stickers+%26+Decals_Labels+%26+Stamps_All+Products&xnav=TopNav#here](http://www.vistaprint.nl/raamfolie.aspx?txi=15105&xnid=TopNav_Window+Decals+(linked+item)_Stickers+%26+Decals_Labels+%26+Stamps_All+Products&xnav=TopNav#here)
Geraadpleegd op: 29-12-2014

Websites

- Dam van Frank, (Eck van Ritsema Jan, Groot de Carola & Jong de Andries), (2013), Demografische ontwikkelingen 2010-2040, Ruimtelijke effecten en regionale diversiteit, Den Haag; Planbureau voor de leefomgeving
Verkregen via:
http://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/PBL_2013_Demografische%20ontwikkelingen-2010-2040_1044.pdf
Geraadpleegd op: 14-10-2014
- Everaert, Huub, Peet, van Arie (2006), kwalitatief en kwantitatief onderzoek, Hogeschool Utrecht, verkregen via:
file:///C:/Users/Jenneke/Downloads/KG11_huisstijl.pdf
Geraadpleegd op: 09-09-2014
- Gorsht, Reuven, (2014, 13 April), Meet your consumer in 2015, Forbes Magazine,
<http://www.forbes.com/sites/sap/2014/04/13/meet-your-consumer-in-2015-infographic/>
Geraadpleegd op: 01-10-2014
- Hoorn, van Richard, (2014), Onderzoek; nieuw model helpt bij mediakeuze, verkregen via: printmatters.
<file:///C:/Users/Jenneke/Downloads/Mediakeuze.pdf>
Geraadpleegd op: 18-12-2014
- Riezebos, Rik, Brand-added value, Verkregen via Eurib; <http://www.rikriezebos.nl/details/modellen/brand-added-value-brand-equity-model.html>
Geraadpleegd op: 08-09-2014
- Schram Eva, (2014, 27 Februari), Volgende crisis slaat in 2015 toe, OneWorld
<http://www.oneworld.nl/volgende-crisis-slaat-2015-toe>
Geraadpleegd op: 16-09-2014

Literatuur

- Jonker Jan, B.J.W. Pennink, (2000) De kern van methodologie, eerste druk, uitgeverij van Gorcum, pagina 37-39
- Becker, Jurriën, Tuel van Mark, (2012), MKB Eindhoven, investeer in de toekomst!, scriptie Fontys Hogeschool voor Vastgoed en Makelaardij, pagina 14-16
- Floor, Ko, Van Raaij Fred, (2010), marketingcommunicatiestrategie, zesde druk, Noordhoff Uitgevers B.V.,
- Grinten, van Jaap, Riezebos, Rik (2011) Positioneren, tweede druk, Boom Lemma Uitgevers
- Keller, Iane Kevin, Kotler J. Philip, Vries de Jonas, (2007) Marketingmanagement, de essentie, derde druk, Pearson Education NL.
- Lucassen, P.L.B., Olde-Hartman, (2007), Kwalitatief onderzoek, eerste druk, Bohn Stafleu van Lochem, pagina 20
- Nijenhuis, Cora, (2007) van structuur tot strategie, eerste druk, Uitgeverij Thema, pagina 23-24
- Plooi, Frank, (2011), Onderzoek doen, tweede druk, Pearson BeNeLux B.V., pagina 20-36
- Riel, C. van, (2010), Identiteit & Imago, vierde druk, Den Haag; SDU Uitgevers B.V.,
- Sinek, Simon (2009), start with why, eerste druk, Penguin Putnam Inc.
- SMB Investeringsfonds, (2010), Communicatieplan SMB,

Figuren

Figuur 1: Two-Step-Flow Theorie

Auteursrecht: 12Manage

Bron: http://www.12manage.com/description_lazarsfeld_katz_two_step_flow.html

Figuur 2: Business Model Canvas

Auteursrecht: A. Osterwalder en Y. Pigneur

Bron: http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Strategisch_management/r_-_Business_Model_Canvas.pdf

Figuur 3: Corporate Identity Mix

Auteursrecht: Birkigt & Stadler

Bron: <http://www.heuvelmarketing.com/inbound-marketing-blog/bid/80769/Corporate-identity-mix-is-de-identiteit-van-jouw-organisatie-helder>

Figuur 4: Brand Touchpoint Wheel

Auteursrecht: Scott Davis, Michael Dunn en David Aaker

Verkregen via: <http://www.strategyhub.net/2010/04/framework-of-week-38-brand-touchpoint.html>

Figuur 5: DESTEP

Auteursrecht: Gert-Jan Schop

Bron: <http://www.gertjanschop.com/modellen/destep.html>

Figuur 6: SWOT-Analyse

Auteursrecht: Xhienne

Bron: http://en.wikipedia.org/wiki/File:SWOT_en.svg

Figuur 7: Golden Circle

Auteursrecht: Lewis Henderson

Bron: <http://lewis212.wordpress.com/blog/page/2/>

Figuur 8: Communicatiedoelstellingen

Auteursrecht: Vincie van Gils

Bron: http://www.decommunicatiedesk.nl/artikel/-/marketing_artikel/289841/Het+opstellen+van+een+communicatieplan?p_p_auth=5upymFoa

Figuur 9: Media Keuzemodel

Auteursrecht: Jacques Koster

Bron: <http://www.marketingfacts.nl/berichten/vormen-online-en-print-een-betere-combi-dan-ieder-apart>

Figuur 10: Kwalitatief onderzoek

Auteursrecht: Newcom

Bron: <http://www.bijlagen.newcomresearch.nl/>

Figuur 11: Werkingsgebied SMB

Auteursrecht: SMB Investeringsfonds

Bron: <https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=z76M2OYpyqv0.kgeZdUY4CT60&hl=nl&gl=nl&ie=UTF8&oe=UTF8&msa=0&ll=51.455077,5.473938&spn=0.080011,0.15398&z=13>

Figuur 12: Organigram SMB

Auteursrecht: J. Heibloom

Bron: Eigen afbeelding

Figuur 13: Logo SMB

Auteursrecht: SMB Eindhoven

Bron: SMB Investeringsfonds

Figuur 14: Golden Circle SMB

Auteursrecht: J. Heibloom

Bron: Eigen afbeelding

Figuur 15: Nieuwe lay-out website SMB

Auteursrecht: Epia Digital Agency

Bron: Epia Digital Agency

Tabellen

Tabel 1: Customer Journey Map

Auteursrecht: J. Heiblom

Bron: Eigen afbeelding

Tabel 2: Steekproef onderzoek

Auteursrecht: J. Heiblom

Bron: <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/steekproef-algemeen/steekproefcalculator>

Tabel 3: Resultaten Fieldresearch

Auteursrecht: J. Heiblom

Bron: Eigen afbeelding

Tabel 4: SWOT-Analyse

Auteursrecht: Jenneke Heiblom

Bron: Eigen afbeelding

Tabel 5: Confrontatiematrix

Auteursrecht: J. Heiblom

Bron: Eigen afbeelding

Tabel 6: Customer Journey Map SMB

Auteursrecht: J. Heiblom

Bron: Eigen afbeelding

Tabel 7: Weinig communicatie effort

Auteursrecht: J. Heiblom

Bron: Eigen afbeelding

Tabel 8: gemiddelde communicatie effort

Auteursrecht: J. Heiblom

Bron: Eigen afbeelding

Tabel 9: Veel communicatie effort

Auteursrecht: J. Heiblom

Bron: Eigen afbeelding

Bijlagen zijn in een apart bestand bijgevoegd.