



'Onderzoek naar de positionering van CVJO Arnhem'

Onderzoeksrapport

'Onderzoek naar de positionering van CVJO Arnhem'

Auteur:	Ella Reusken, 540349
Opdrachtgever:	CVJO Arnhem
Bedrijfscoach:	Mark Landman
Opleiding:	Communicatie, Faculteit Economie en Management
Instituut:	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Begeleider:	Nicole Klein
Tweede lezer:	Martin Moorman
Versie:	1
Datum:	15 april 2016
Plaats:	Arnhem

Voorwoord

Dit is het onderzoeksrapport voor Centrum voor Jong Ondernemerschap Arnhem (CVJO Arnhem). Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de opleiding Communicatie van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen voor CVJO Arnhem. Tijdens het onderzoek is gefocust op de merkidentiteit, de doelgroep en de concurrenten van CVJO Arnhem om tot een positionering te komen. Door een scherpe positionering is voor CVJO Arnhem duidelijk wie ze willen zijn en wat ze willen uitdragen. Daarnaast is onderzocht op welke manier(en) de gewenste identiteit uitgedragen kan worden. De aanjagers van CVJO Arnhem willen dit graag doen door de huidige ondernemers in te zetten, om zo nieuwe ondernemers bij het centrum aan te laten sluiten. Het uiteindelijke doel is dan ook om meer ondernemers naar het centrum te trekken, zodat CVJO Arnhem kan blijven voortbestaan. Aan de hand van de resultaten uit het onderzoeksrapport zal een adviesrapport worden opgesteld. Het doel van dit onderzoek is dat uitkomsten kunnen bijdragen aan het antwoord op de vraag van CVJO Arnhem.

April 2016, Arnhem
Ella Reusken

Samenvatting

De aanleiding van het onderzoek is dat CVJO Arnhem graag meer ondernemers naar het centrum wil trekken. Het probleem is dat CVJO Arnhem momenteel geen strategie/communicatiebeleid heeft om zich intern en extern in de markt te zetten. CVJO Arnhem is op zoek naar een strategisch plan met een heldere positionering om zich in de markt te zetten en nieuwe ondernemers naar het centrum te trekken. Hierbij wil de opdrachtgever graag kijken naar manier(en) waarop ze de huidige ondernemers kunnen inzetten om nieuwe ondernemers aan te trekken. Het doel van CVJO Arnhem is om binnen het jaar 2016 acht nieuwe ondernemers naar het centrum te trekken. Het onderzoek en advies moeten meer inzicht geven in manieren waarop communicatie een rol kan spelen in het behalen van dit doel.

In dit onderzoek is gekeken hoe CVJO Arnhem zich in de markt kan positioneren. Deze vraag is door middel van deskresearch, interviews en een enquête beantwoord. Er is onderzoek gedaan naar de merkidentiteit, de doelgroep en de concurrenten om tot een scherpe positionering te kunnen komen. Om de merkidentiteit in kaart te brengen is de GAP-analyse uitgevoerd. Door middel van een interview met aanjager Tom Saleminck is de gewenste identiteit onderzocht. In het interview met Tom Saleminck is ook gevraagd naar de huidige communicatie en hoe de aanjagers de ideale situatie voor zich zien waarin huidige ondernemers zorgen voor het aantrekken van nieuwe ondernemers. Verder is voor de GAP-analyse gekeken naar de werkelijke identiteit onder de huidige ondernemers, de fysieke identiteit en het imago. De werkelijke identiteit is onderzocht door middel van een enquête onder de huidige ondernemers. Met een aantal van hen is ook een interview gehouden. Het imago is onderzocht door een aantal interviews af te nemen met ondernemers uit de regio Arnhem die zelf niet zijn aangesloten bij CVJO Arnhem. Er is gekozen voor semigestructureerde interviews. Hierbij is een algemeen interviewschema met vooropgestelde vragen, maar hier mag wel van worden afgeweken. Zo kan worden doorgevraagd als een respondent iets interessants zegt of als iets onduidelijk is. Hierbij is voornamelijk gebruik gemaakt van open vragen.

De doelgroep is deels geanalyseerd door middel van deskresearch. De betrokkenheid, tevredenheid en mate waarin ondernemers zich willen inzetten voor het centrum zijn onderzocht in de enquête. De enquête is door negentien ondernemers ingevuld, wat zorgt voor een betrouwbaarheid van 95%. De enquêtes zijn anoniem afgenomen om sociaal wenselijk antwoorden te voorkomen. In de enquête is ook gevraagd naar de wensen en behoeften van de huidige ondernemers.

In een gesprek met Tom Saleminck en Mark Landman is gevraagd wie zij als belangrijkste concurrenten zien. Door middel van websiteanalyse is vervolgens naar de belangrijkste concurrenten gekeken, hoe zij zich positioneren in de markt en welke middelen zij gebruiken. In literatuur en internetbronnen is gezocht naar relevante trends en ontwikkelingen.

Uit het onderzoek blijkt dat CVJO Arnhem graag meer wil zijn dan alleen een werkplek. Ze willen startende ondernemers ondersteunen en faciliteren. Daarnaast bieden ze ondernemers de mogelijkheid om als zzp'er collega's te hebben. Uit het onderzoek blijkt dat de doelgroep behoefte heeft aan een professionele werkplek buitenshuis die hen niet te veel geld kost. Verder hebben ze behoefte aan een groot netwerk, een inspirerende werkomgeving en sociale/professionele interactie. De concurrenten van CVJO Arnhem richten zich voornamelijk alleen op het aanbieden van werkruimten.

Trends en ontwikkelingen die momenteel van belang zijn voor CVJO Arnhem zijn beschreven. Organisaties moeten hard werken voor vertrouwen en geloofwaardigheid. Alleen transparant zijn is niet meer genoeg. Alles wat de organisatie zegt en belooft moet ook worden waar gemaakt en terugkomen in het gedrag van de organisatie. Interne communicatie wordt steeds belangrijker. Het is een belangrijke voedingsbodem voor merkambassadeurs. 'Mobile' is ondertussen geen trend meer, maar blijft groeien en dus nog van belang.

Daarna is gekeken naar de huidige communicatie van CVJO Arnhem. Hieruit blijkt dat bij CVJO Arnhem weinig aan communicatie wordt gedaan om ervoor te zorgen dat nieuwe ondernemers aansluiten. Middelen die ze gebruiken zijn de website en social media (Facebook, Twitter en LinkedIn). Maar hier wordt niet actief gebruik van gemaakt. De website is niet goed vindbaar op Google.

De aanjagers willen graag de huidige ondernemers inzetten om nieuwe ondernemers aan te trekken. Er is onderzocht of de ondernemers hiervoor open staan. Het merendeel van de ondernemers is betrokken bij CVJO Arnhem en zou zich willen inzetten voor het centrum. De aanjagers willen graag bereiken dat meer nieuwe ondernemers aansluiten. Als er te weinig ondernemers aansluiten, zal het centrum niet kunnen blijven voortbestaan. Een ander belangrijk doel is de bekendheid van CVJO Arnhem vergroten en het imago verbeteren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inleiding	6
Hoofdstuk 1: Probleemstelling, doelstelling en hoofdvraag + deelvragen	7
§1.1 Probleemstelling	7
§1.2 Doelstellingen	7
§1.3 Hoofdvraag	7
§1.4 Subvragen	7
§1.5 Definiëring van begrippen	8
Hoofdstuk 2: Verantwoording van onderzoeksmethode	9
§2.1 Onderzoeksontwerp	9
§2.2 Hoofd- en subvragen	9
Hoofdstuk 3: Resultaten	12
Subvraag 1	12
Subvraag 2	17
Subvraag 3	22
Subvraag 4	25
Subvraag 5	25
Subvraag 6	26
Hoofdstuk 4: Conclusies	27
Subvraag 1	27
Subvraag 2	28
Subvraag 3	30
Subvraag 4	30
Subvraag 5	30
Subvraag 6	31
Hoofdstuk 5: Hoofdconclusie	32
Hoofdstuk 6: Evaluatie	33
Bronnenlijst	34
Bijlagen	36
Bijlage 1: Gebruikte vragenlijsten	36
Bijlage 2: Uitgewerkte interviews	38
Bijlage 3: Vragenlijst enquête onder huidige ondernemers + stagiaires CVJO Arnhem	51
Bijlage 4: Resultaten enquête	53
Bijlage 5: Concurrentieanalyse	61
Bijlage 6: Trends Logeion	63
Bijlage 7: Flyer CoWork Friday	64

Inleiding

De opdrachtgever voor het project is CVJO Arnhem. CVJO Arnhem biedt startende ondernemers een professionele werkomgeving. Het centrum probeert startende ondernemers te ondersteunen door samen met collega-ondernemers kennis, netwerk en ervaring actief met elkaar te delen. Bij CVJO Arnhem wordt door verschillende ondernemers samengewerkt en van elkaar geleerd. CVJO faciliteert startende ondernemers zodat zij sneller kunnen groeien, als bedrijf en als ondernemer. Daarvoor organiseert CVJO Arnhem regelmatig bijeenkomsten en creatieve sessies. CVJO Arnhem wil graag een inspirerende werkplek zijn. Inmiddels zijn in Arnhem ongeveer 20 ondernemers actief vanuit verschillende branches. Het is de bedoeling dat ondernemers kennis en netwerk met elkaar delen. Hierdoor ontstaan er nieuwe projecten en samenwerkingen (CVJO Arnhem, 2016).

De aanleiding van het onderzoek is dat CVJO Arnhem graag meer ondernemers naar het centrum wil trekken. Momenteel is het centrum maar voor de helft gevuld. Een aantal ondernemers zijn weggegaan en er moeten nieuwe ondernemers aansluiten, anders kan het centrum niet blijven voortbestaan. De redenen van het vertrek van de ondernemers lopen uiteen, de meeste ondernemingen zijn CVJO 'ontgroeid', bij CVJO Arnhem noemen ze dit 'uitvliegen'. Mensen nemen bijvoorbeeld een eigen kantoorruimte, gaan samenwerken met een partner die al een kantoorruimte heeft, gaan verhuizen naar een andere stad etc. De reden van vertrek heeft (zo ver als bekend) niets met ontevredenheid te maken. Momenteel wordt door CVJO Arnhem weinig tot niks gedaan aan communicatie om nieuwe ondernemers bij het centrum te laten aansluiten. Ondernemers komen met name via mond-tot-mondreclame binnen. Uit de verstrekte informatie vanuit de organisatie kan geconcludeerd worden dat er geen sprake is van een communicatiebeleid.

CVJO Arnhem wil graag binnen het jaar 2016 acht nieuwe ondernemers bij het centrum laten aansluiten. Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe CVJO Arnhem zich in de markt kan positioneren en een duidelijk beeld te creëren van wie ze willen zijn en wat de boodschap is die ze willen uitdragen. In het advies wordt geadviseerd op welke manieren ze deze boodschap het beste kunnen uitdragen. Het onderzoek en advies moet meer inzicht geven in manieren waarop communicatie een rol kan spelen in het behalen van het doel.

Hoofdstuk 1: Probleemstelling, doelstelling en hoofdvraag + deelvragen

§1.1 Probleemstelling

De aanleiding van het onderzoek is dat CVJO Arnhem graag meer ondernemers naar het centrum wil trekken. Momenteel is het centrum slechts voor de helft gevuld, omdat een aantal ondernemers zijn weggegaan. Voor het voortbestaan van het centrum moeten nieuwe ondernemers aansluiten. Het probleem is dat CVJO Arnhem momenteel geen strategie/communicatiebeleid heeft om zich intern en extern in de markt te zetten. Om meer ondernemers te trekken moet een heldere positionering worden vastgesteld. CVJO Arnhem is op zoek naar een strategisch plan om zich in de markt te zetten en nieuwe ondernemers naar het centrum te trekken. Hierbij wil de opdrachtgever graag kijken naar manier(en) waarbij ze de huidige ondernemers kunnen inzetten om nieuwe ondernemers aan te trekken.

§1.2 Doelstellingen

Marketingdoelstelling

Het doel van CVJO Arnhem is om binnen het jaar 2016 acht nieuwe ondernemers naar het centrum te trekken.

Het onderzoek en advies moeten meer inzicht geven in manieren waarop communicatie een rol kan spelen in het behalen van dit doel.

Onderzoeksdoelstelling

Het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in hoe CVJO Arnhem zich in de markt kan positioneren, een duidelijk beeld krijgen van wie ze willen zijn en wat de boodschap is die ze willen uitdragen.

Scriptiedoelstelling

Het doel van de scriptie is om een advies uit te brengen over welke communicatiestrategie nodig is om CVJO intern en extern op de kaart te zetten. Het strategisch plan moet een communicatiebeleid en implementatieplan bevatten om meer ondernemers naar het centrum te trekken.

Doelstelling van de opdrachtgever

De opdrachtgever wil graag de huidige ondernemers inzetten om meer ondernemers naar het centrum te trekken.

§1.3 Hoofdvraag

Hoe kan CVJO Arnhem zich positioneren om de organisatie in de markt te zetten en hoe kan strategische communicatie-inzet bijdragen aan het laten aansluiten van nieuwe klanten?

§1.4 Subvragen

- 1. Wat is de merkidentiteit van CVJO Arnhem?**
 - 1.1 Wat is de gewenste identiteit?
 - 1.2 Wat is de werkelijke identiteit?
 - 1.3 Wat is de fysieke identiteit?
 - 1.4 Wat is het imago?
 - 1.5 Wat is de gap tussen de gewenste identiteit en hoe het werkelijk is?
- 2. Wie is de doelgroep van CVJO Arnhem?**
 - 2.1 Hoe ziet de doelgroep van CVJO Arnhem eruit?
 - 2.2 Wat zijn de wensen en behoeften van deze doelgroep?
 - 2.3 Welke middelen passen bij deze doelgroep?
 - 2.4 Wie zijn de huidige ondernemers?
 - 2.4.1 Hoe hoog is de betrokkenheid van de huidige ondernemers?
 - 2.4.2 Hoe tevreden zijn de huidige ondernemers?
 - 2.4.3 Wat kan volgens de huidige ondernemers verbeterd worden?
 - 2.4.4 In hoeverre willen de huidige ondernemers bijdragen aan groei/voortbestaan van CVJO Arnhem?
- 3. Wie zijn de concurrenten van CVJO Arnhem?**
 - 3.1 Wie zijn de belangrijkste concurrenten van CVJO Arnhem?
 - 3.2 Hoe positioneren de concurrenten zich in de markt?
 - 3.3 Welke middelen gebruiken de concurrenten?
- 4. Welke relevante trends en ontwikkelingen spelen er op het gebied van marketingcommunicatie?**
- 5. Hoe ziet de huidige communicatie van CVJO Arnhem eruit?**
 - 5.1 Waar bestaat de huidige communicatie uit?
 - 5.2 Op welke manieren worden er momenteel nieuwe ondernemers getrokken?
- 6. Hoe kan CVJO Arnhem de gewenste identiteit uitdragen?**
 - 6.1 Hoe zien de aanjagers van CVJO Arnhem de ideale situatie voor zich, waarin de huidige ondernemers zorgen voor het aantrekken van nieuwe ondernemers?
 - 6.2 Wat willen de aanjagers bereiken door het inzetten van het netwerk?

§1.5 Definiëring van begrippen

Positionering	'Positioneren is een belangrijk marketingbegrip waarmee getracht wordt een product of dienst bewust een plaats te geven in het hoofd van de afnemer. Het gaat hierbij om een perceptie ten opzichte van de concurrent. Met deze techniek wordt getracht een imago of identiteit te creëren in de perceptie (in het hoofd) van de doelgroep (Mulwijk, z.d.).'
Aanjagers	Directeur, aanvoerder, conceptbewaker, het gezicht van CVJO. Bij CVJO Arnhem zijn de aanjagers Tom Salemink en Julian Leijser.
CoWork Friday	CoWork Friday is een evenement dat eens in de maand wordt georganiseerd door CVJO Arnhem voor alle ondernemers van Arnhem en omgeving. Op deze dag kunnen ze andere ondernemers leren kennen en gesprekken aangaan met diverse adviseurs en is er een workshop.
Start-up	'Een start-up is een bedrijf met een vernieuwend idee waarbij een product gemaakt wordt die schaalbaar en herhaalbaar is. Dit product is gemaakt door middel van nieuwe technologie. Schaalbaar en herhaalbaar betekent dat het product één keer wordt gemaakt en steeds opnieuw kan worden verkocht. Nieuwe technologie is bijvoorbeeld een app of een product gemaakt met een 3D-printer (DVHN, 2015).'
Merkidentiteit	'Onder merkidentiteit verstaan we de zelfpresentatie van een merk zoals die tot uitdrukking komt in communicatie, gedrag en symboliek (EURIB, z.d.).'
Imago	'Het imago is het totaal van beelden, associaties en ervaringen dat belangengroepen koppelen aan een organisatie (Grinten, 2010).'
Kernwaarden	'Kernwaarden beschrijven de principes van waaruit wordt gewerkt, de eisen waaraan medewerkers moeten voldoen en de manier waarop men wil omgaan met zijn klanten (Brandfabric, 2011).'
Merkwaarden	'Merkwaarden laten direct zien waaraan een merk te herkennen is, wat onmiskenbaar van dat merk is – wat dat merk juist anders doet dan de rest. Zodat een merk een eigen positie kan in te nemen in de markt (Brandfabric, 2011).'
USP	'Een unique selling point beschrijft de unieke eigenschappen van een product of dienst. Hiermee onderscheidt een product of dienst zich van alternatieve producten of diensten in dezelfde branche' (Marketingtermen, z.d).'
Zzp'er	Zelfstandige zonder personeel

Hoofdstuk 2: Verantwoording van onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk is de verantwoording van de onderzoeksmethode te vinden. Per subvraag staat zo concreet mogelijk omschreven hoe de informatie is verkregen en hoe het onderzoek is opgezet.

§2.1 Onderzoeksontwerp

Op basis van ontwerpend onderzoek is onderzoek gedaan naar mogelijke oplossingen voor het bestaande probleem van CVJO Arnhem. Hiervoor is informatie ingewonnen door middel van deskresearch, interviews en een enquête. Het is voornamelijk kwalitatief onderzoek, wat inhoudt dat naar de achterliggende motivatie en meningen van de onderzoeksgroep is gekeken. De resultaten van het onderzoek vormen de basis voor een adviesrapport aan CVJO Arnhem.

Het onderzoek vindt plaats bij CVJO Arnhem, van begin maart 2016 tot eind juni 2016. De onderzoeksgroep bestaat uit de huidige ondernemers van CVJO Arnhem. Daarnaast zijn enkele ondernemers uit de regio, die niet zijn aangesloten bij CVJO Arnhem gevraagd naar hun mening en is gesproken met de aanjager van CVJO Arnhem.

§2.2 Hoofd- en subvragen

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn zes subvragen opgesteld met deelvragen. In deze paragraaf wordt per subvraag uitgelegd welke onderzoeksmethode is toegepast om de juiste informatie te vergaren.

1. Wat is de merkidentiteit van CVJO Arnhem?

- 1.1 Wat is de gewenste identiteit?
- 1.2 Wat is de werkelijke identiteit?
- 1.3 Wat is de fysieke identiteit?
- 1.4 Wat is het imago?
- 1.5 Wat is de gap tussen de gewenste identiteit en hoe het werkelijk is?

Om de merkidentiteit te achterhalen is de GAP-analyse uitgevoerd. Hierbij is gebruik gemaakt van fieldresearch. Er is gekeken naar de gewenste identiteit, de identiteit volgens de huidige ondernemers, de fysieke identiteit en het imago. Om achter de gewenste identiteit van CVJO Arnhem te komen, is een interview gehouden met Tom Saleminck, aanjager van CVJO Arnhem.

De huidige ondernemers worden voor de GAP-analyse gezien als medewerkers, omdat zij onderdeel zijn van de community. Het is belangrijk om van hen te weten wat zij denken dat de identiteit van CVJO Arnhem is en wat zij denken dat CVJO wil uitstralen. Ook is het van belang te weten hoe zij de organisatie beleven en wat zij als sterke en zwakke punten van de organisatie zien. Dit is zo belangrijk omdat CVJO Arnhem graag de huidige ondernemers wil inzetten om nieuwe ondernemers aan te laten sluiten. Dan moeten de huidige ondernemers weten wie CVJO Arnhem wil zijn en wat hun boodschap is. Zij zullen dan degene zijn die de gewenste identiteit moeten uitdragen en zullen het visitekaartje van de organisatie worden. Om de werkelijke identiteit in beeld te brengen zijn er een aantal vragen gesteld in de enquête en zijn diepte-interviews gehouden met zeven huidige ondernemers. Hierbij is gebruik gemaakt van saturatie, dit houdt in dat respondenten worden geïnterviewd totdat er geen nieuwe informatie meer werd verkregen en er een eenduidig beeld is van wat de respondenten vinden.

Om een volledig beeld van de mening van de aangesloten ondernemers te verkrijgen zijn de respondenten geselecteerd aan de hand van een aantal kenmerken. Zo is ervoor gezorgd dat een aantal jongere starters en een aantal ervaren ondernemers is geïnterviewd en is gezorgd voor een combinatie van mannelijke en vrouwelijke respondenten.

Bij de fysieke identiteit is gekeken naar het product (in geval van CVJO Arnhem de dienst), symboliek, omgeving en gedrag. Het imago (beeld van de organisatie bij belangengroepen) is getest door zes ondernemers uit de regio die zelf niet zijn aangesloten bij CVJO Arnhem te interviewen op CoWork Friday. Ook hierbij wordt gebruik gemaakt van saturatie. Ook hierbij is gezorgd voor een combinatie van vrouwelijke en mannelijke respondenten. Twee van de zes ondernemers die op CoWork Friday zijn geïnterviewd kwamen niet uit Arnhem en omgeving. Ook niet alle ondernemers waren bekend met CVJO Arnhem, de vraag welke associaties CVJO Arnhem bij hen oproept kon in dat geval niet worden beantwoord.

De uitkomsten van bovenstaande deelvragen worden met elkaar vergeleken om het 'gat' tussen de werkelijke identiteit en de gewenste identiteit te beschrijven.

2. Wie is de doelgroep van CVJO Arnhem?

- 2.1 Hoe ziet de doelgroep van CVJO Arnhem eruit?
- 2.2 Wat zijn de wensen en behoeften van deze doelgroep?
- 2.3 Welke middelen passen bij deze doelgroep?
- 2.4 Wie zijn de huidige ondernemers?
 - 2.4.1 Hoe hoog is de betrokkenheid van de huidige ondernemers?
 - 2.4.2 Hoe tevreden zijn de huidige ondernemers?
 - 2.4.3 Wat kan volgens de huidige ondernemers verbeterd worden?
 - 2.4.4 In hoeverre willen de huidige ondernemers bijdragen aan groei/voortbestaan van CVJO Arnhem?

Bovenstaande vragen zijn beantwoord door middel van deskresearch en fieldresearch. Tom Saleminck, aanjager van CVJO Arnhem heeft de doelgroep waarop CVJO Arnhem zich richt in het interview omschreven. Daarna is deskresearch gedaan naar de doelgroep, om de doelgroep te omschrijven en erachter te komen welke middelen deze doelgroep gebruikt. Om de wensen en behoeften in beeld te brengen zijn een aantal huidige ondernemers geïnterviewd en zes ondernemers die niet zijn aangesloten bij CVJO Arnhem.

Om de huidige ondernemers in beeld te brengen is een enquête gehouden onder de ondernemers bij CVJO Arnhem. De enquête is door negentien ondernemers ingevuld, wat zorgt voor een betrouwbaarheid van 95%. In totaal zijn tien ondernemingen aangesloten bij CVJO Arnhem. Sommige ondernemingen bestaan uit meerdere personen en sommige ondernemers hebben stagiaires in dienst. In totaal lopen 21 mensen rond bij CVJO Arnhem, inclusief de twee aanjagers. De onderzoekpopulatie bestaat op het moment van enquêteren uit negentien mensen. (In het plan van aanpak stond dat er 23 mensen rondlopen in het centrum en de onderzoekpopulatie uit 21 bestond. Maar in de tussentijd zijn twee mensen weggegaan). Als rekening gehouden wordt met een foutenmarge van 5%, een betrouwbaarheid van 95% en de onderzoekpopulatie uit negentien mensen bestaat, is de gewenste minimale steekproefomvang negentien (Steekproefcalculator, 2013). De enquêtes zijn anoniem afgenomen om sociaal wenselijk antwoorden te voorkomen.

In de enquête onder de huidige ondernemers is een vraag gesteld om de spontane associaties bij de organisatie te meten. Daarna volgt een vraag voor het meten van de geholpen typeringen van de organisatie. De respondent moet uit een lijst met woorden kiezen wat hij/zij het meest kenmerkend vindt voor de organisatie. In de lijst staan de gemeenschappelijke vertrekpunten die passen bij de gewenste identiteit. De lijst is verder aangevuld met woorden die minder sterk in de gewenste identiteit naar voren komen. Zo kan er worden getest in hoeverre de ondernemers de gemeenschappelijke vertrekpunten eruit halen. Hierbij is het belangrijk dat de respondenten bij het beantwoorden van de eerste vraag (spontane associaties) de woordenlijst van de tweede vraag nog niet hebben gezien, omdat dit de spontaniteit van de antwoorden op de eerste vraag negatief kan beïnvloeden. Om ervoor te zorgen dat de respondenten de woordenlijst bij de eerste vraag nog niet kunnen zien is de tweede vraag op de volgende pagina geplaatst, waarbij eerst vraag 1 moet worden ingevuld om naar de volgende pagina te komen. Daarnaast is met zeven huidige ondernemers een diepte-interview gehouden om achter de beweegredenen en motieven te komen. Ook hierbij is geïnterviewd totdat er saturatie optrad.

3. Wie zijn de concurrenten van CVJO Arnhem?

- 3.1 Wie zijn de belangrijkste concurrenten van CVJO Arnhem?
- 3.2 Hoe positioneren de concurrenten zich in de markt?
- 3.3 Welke middelen gebruiken de concurrenten?

Voor de concurrentieanalyse is gebruik gemaakt van deskresearch. In een gesprek met Tom Saleminck (anjager) en Mark Landman (stagecoördinator) is gevraagd wie zij als belangrijkste concurrenten zien. Door middel van websiteanalyse is vervolgens naar de belangrijkste concurrenten gekeken, hoe zij zich positioneren in de markt en welke middelen zij gebruiken.

4. Welke relevante trends en ontwikkelingen spelen er op het gebied van marketingcommunicatie?

Deze vraag is beantwoord door middel van deskresearch. In literatuur en internetbronnen is gezocht naar trends en ontwikkelen die momenteel spelen en relevant zijn voor CVJO Arnhem. In het interview met anjager Tom Saleminck is gevraagd welke trends en ontwikkelingen volgens hem momenteel spelen die van invloed zijn op CVJO Arnhem.

5. Hoe ziet de huidige communicatie van CVJO Arnhem eruit?

- 5.1 Waar bestaat de huidige communicatie uit?
- 5.2 Op welke manieren worden er momenteel nieuwe ondernemers getrokken?

Door middel van een gesprek met Tom Saleminck (anjager) en Mark Landman (stagecoördinator) is in kaart gebracht wat er momenteel wordt gedaan om nieuwe ondernemers naar het centrum te trekken en waar de huidige communicatie uit bestaat.

6. Hoe kan CVJO Arnhem de gewenste identiteit uitdragen?

- 6.1 Hoe zien de aanjagers van CVJO Arnhem de ideale situatie voor zich, waarin de huidige ondernemers zorgen voor het aantrekken van nieuwe ondernemers?
- 6.2 Wat willen de aanjagers bereiken door het inzetten van het netwerk?

Voor het beantwoorden van bovenstaande subvraag is gebruik gemaakt van fieldresearch. In het plan van aanpak stond dat om antwoord te vinden op deze vraag, een interview met een van de aanjagers zou worden afgenomen. Tijdens het interview met anjager Tom Saleminck werd duidelijk dat vragen over de toekomst gesteld moesten worden aan Rynn Ozinga of Mark Landman. Twee ondernemers die momenteel bij CVJO Arnhem aangesloten zijn en in de nabije toekomst aanjagers zullen worden van het centrum. Daarom is besloten om deze vraag aan Mark Landman en Rynn Ozinga te stellen, tijdens het interview dat al met hen gepland stond als huidige ondernemer.

Interview methode

Voor het inrichten van het interview is gekozen voor een semigestructureerde vorm. Hierbij wordt een algemeen interviewschema met vooropgestelde vragen opgesteld, maar van dit schema mag wel worden afgeweken. Zo kan worden doorgevraagd als een respondent iets interessants zegt of als iets onduidelijk is. Hierdoor wordt de informatie gedetailleerder, wat bij kwalitatief onderzoek het doel is. Voornamelijk is gebruik gemaakt van open vragen.

Zeven interviews zijn afgenomen met ondernemers binnen CVJO Arnhem. Op CoWork Friday zijn zes interviews afgenomen met ondernemers van buitenaf. De interviews op CoWork Friday zijn in een informele sfeer afgenomen tijdens de borrel. Door de beperkte tijd is gekozen om het interview kort en bondig te houden.

In de bijlage 1 staan de gebruikte vragenlijsten en in bijlage 2 zijn de uitgewerkte interviews te vinden. De interviews zijn samenvattend getranscribeerd, dit houdt in dat de kern van het interview wordt genoteerd. Belangrijke en relevante uitspraken zijn gefilterd en getranscribeerd. Vervolgens zijn de antwoorden gecategoriseerd, waarbij antwoorden die op elkaar lijken zijn in één categorie zijn gezet. Zo is een duidelijk overzicht gecreëerd van de respondenten die vergelijkbare antwoorden hebben gegeven, waardoor de resultaten gemakkelijker konden worden vergeleken. Ook is telkens een categorie 'overig' gemaakt. Ook de antwoorden van de open vragen van de enquête zijn op deze manier verwerkt. Dit is te vinden in bijlage 2.3.

Hoofdstuk 3: Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten per subvraag te vinden.

Subvraag 1

1. Wat is de merkidentiteit van CVJO Arnhem?

1.1 Wat is de gewenste identiteit?

Om de merkidentiteit van CVJO Arnhem te kunnen formuleren is een interview gehouden met aanjager Tom Salemink. Een uitwerking hiervan is te vinden in bijlage 2.1. Daarnaast is een deel van de interviewvragen nogmaals gesteld aan Mark Landman, omdat hij in de (nabije) toekomst aanjager wordt van CVJO Arnhem. Vragen over missie/visie, toekomstplannen en het inzetten van huidige ondernemers zijn daarom ook aan Mark Landman gesteld. Een uitwerking van het interview is te vinden in bijlage 2.2.

'De gewenste identiteit is de identiteit van de organisatie die door de leiding wordt nagestreefd. De gewenste identiteit wordt vaak verwoord in de volgende strategische stappen: missie, visie, kerncompetenties en waarden' (Grinten, 2010, p. 39/40).

De missie van CVJO Arnhem is volgens aanjager Tom Salemink ondernemers faciliteren en stimuleren. Ook proberen ze het ondernemen in de regio Arnhem te stimuleren. CVJO Arnhem probeert verbindingen te leggen waarmee impact in de regio wordt gecreëerd.

De droom (visie) van CVJO Arnhem is om door samenwerking met andere broedplaatsen ervoor te zorgen dat Arnhem de start-up Valley (Silicon Valley) van Nederland wordt. 'Silicon Valley is de streek in de Amerikaanse staat California waar een groot deel van de innovatieve Amerikaanse technologiebedrijven vandaan komen en waar het al decennialang bruist van innovatieve technologie-start-ups' (Venture Media, 2001).

Ook Mark Landman gaf aan dat, stel dat gemeente Arnhem geïnteresseerd is in het creëren van een Silicon Valley in de gemeente, hij met CVJO er graag bij zou willen aansluiten. Voor de toekomst wil hij graag uitbreiden en dat CVJO Arnhem een gezellige werkplek blijft en dat het een belangrijke plek blijft voor startende ondernemers.

Rynn Ozinga geeft aan dat ze in de toekomst ook graag zou willen uitbreiden. En ze wil graag een onderdeel binnen CVJO Arnhem opzetten waar mensen kunnen binnenstromen die moeite hebben om voor zichzelf te beginnen. Dit kan komen doordat ze uit moeilijke situaties komen, bijvoorbeeld uit de WW of bijstand. Ze willen graag voor zichzelf beginnen worden maar lopen tegen bepaalde dingen aan. Sommige mensen hebben een extra steuntje in de rug nodig. Haar doel is om een mogelijkheid te bieden binnen het centrum om die groep te helpen. Hierin zou ze graag samenwerken met de gemeente.

'Kerncompetenties gaan over actieve zaken waarin een organisatie goed is. ... Vaak zijn bepaalde kerncompetenties nodig als basisvoorwaarde voor succes in een bepaalde branche. Daarnaast zijn er kerncompetenties waarmee de organisatie zich van haar concurrenten onderscheidt' (Grinten, 2010, p. 42). Tom Salemink, aanjager CVJO Arnhem, benoemt als kerncompetenties dat ze een 'open werkplek' zijn. Hierdoor ontmoeten ondernemers elkaar snel. Volgens Tom is de groep ondernemers hecht en voelt het als collega's. Dit is volgens hem ook een van de dingen waarin CVJO Arnhem zich onderscheidt van haar concurrenten. Ook Mark Landman gaf aan het collegiale van CVJO Arnhem belangrijk en uniek is. Ook benoemde hij co-wok/co-creatie. Een andere kerncompetentie volgens Tom Salemink is de toegankelijke sfeer. Door de laagdrempelige en toegankelijke sfeer hebben ondernemers een thuisgevoel. Maar wel in een professionele omgeving waar ondernemers klanten kunnen ontvangen.

'Waarden zijn idealen die door de mensen worden nagestreefd (Grinten, 2010, p. 42). Delen en openheid zijn waarden die volgens aanjager Tom Salemink passen bij CVJO Arnhem. Delen staat voor durven delen en open staan om andere vooruit te helpen, dit is een van de belangrijkste waarden. Bij CVJO Arnhem geloven ze dat ondernemers door te delen, uiteindelijk zelf ook zullen groeien, omdat ze er ook wat voor terugkrijgen. Daarnaast is een belangrijke waarde openheid. Openheid naar andere culturen. Er is bij CVJO Arnhem een grote mix aan verschillende mensen, qua achtergrond en vakgebied. Iedereen heeft respect voor elkaar en wil meer van elkaar te weten komen.

Naast deze waarden noemt Tom Salemink drie pijlers/bouwstenen die zijn opgesteld door CVJO Arnhem, namelijk:

- Social Entrepreneurship: CVJO Arnhem ondernemers willen aantrekken die iets willen doen met een bepaalde impact voor de omgeving. Ondernemers die niet alleen bezig zijn met euro's verdienen, maar ook proberen de wereld een stukje mooier te maken (wel met een gezond verdienmodel).
- Innovation Excellence: continue opzoek zijn naar het doorgroeien en verder ontwikkelen als stichting
- Open Community: CVJO is een plek waar iedereen deelt en elkaar verder helpt. De ruimtes zijn daarom ook open van structuur zodat het laagdrempelig is om bij elkaar binnen te lopen.

Vervolgens is het volgens Grinten (2010) nuttig de visie, missie, kerncompetenties en waarden te vatten in een aantal gemeenschappelijke vertrekpunten (GVP's). Dit zijn een aantal woorden die de essentie van de gewenste identiteit weergeven. Een maximum van 6 GVP's wordt aanbevolen.

Om de GVP's op te stellen wordt er gekeken naar het bovenstaande. Daarnaast is aan Tom Salemink en Mark Landman gevraagd om input. Tom Salemink gaf de volgende zes woorden: Collegiaal, Toegankelijk, Ambitieuw, Pionieren, Co-creatie, Samen delen. De zes woorden waar Mark Landman de voorkeur voor gaf waren: Gezelligheid, Productiviteit, Functionaliteit, Flexibiliteit, Creativiteit en Collegiaal.

Uiteindelijk zijn de zes volgende GVP's opgesteld:

- **Toegankelijk** staat voor openheid en een prettige laagdrempelige sfeer. CVJO Arnhem is een plek voor iedereen. Iedereen mag even binnen lopen.
- **Delen** staat voor samen delen, zoals eerder gezegd. Elkaar helpen, het opdoen van contacten en kennis.
- **Co-creatie** staat voor samen aan opdrachten werken en het combineren van expertises. Synergie is hierbij belangrijk, ondernemers versterken elkaar.
- **Ambitieuus** houdt in dat het samenwerken en het delen van kennis en ervaring moet bijdragen aan het succes van de onderneming, maar ook aan persoonlijke groei van de ondernemers. Tegelijkertijd moet er worden geprobeerd om de wereld een stukje mooier te maken.
- **Collegiaal** staat voor saamhorigheid. Het team van ondernemers is hecht. Bij CVJO Arnhem ben je ondernemer, maar heb je ook collega's.
- **Flexibiliteit** houdt in dat elke ondernemer kan kiezen waar hij of zij gaat zitten werken. Ook is de werkplek 24/7 open voor ondernemers, ondernemers kunnen dus zelf kiezen wanneer ze komen werken.

1.2 Wat is de werkelijke identiteit?

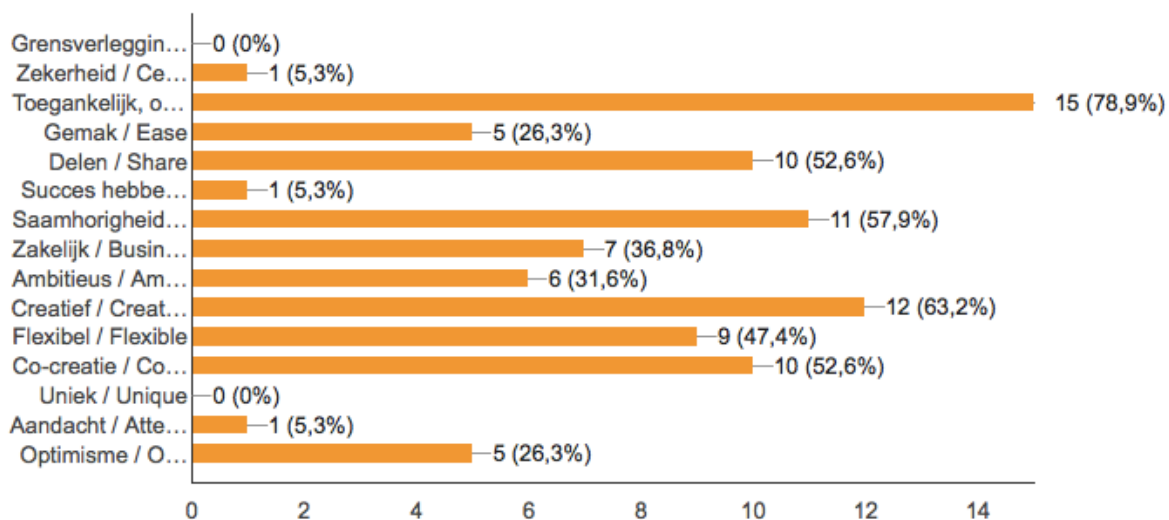
Om de werkelijke identiteit in kaart te brengen zijn er interviews gehouden met zeven ondernemers die aangesloten zitten bij CVJO Arnhem. Ook is een enquête gehouden onder alle aangesloten ondernemers en stagiaires, deze is door negentien respondenten ingevuld. De gebruikte vragenlijsten staan in bijlage 1 en de enquêtevragen staan in bijlage 3. Een uitwerking van de resultaten van de enquête is te vinden in bijlage 4.

'De werkelijke identiteit is datgene wat werknemers als kenmerkend beschouwen voor de organisatie' (Grinten, 2010, p.52). Het is belangrijk dat de werknemers de gewenste identiteit kennen en zich ermee identificeren. Bij de werkelijke identiteit is voor CVJO Arnhem gekeken naar hoe de huidige ondernemers de organisatie beleven. Door middel van een enquête is onderzocht wat de spontane associaties met de organisatie zijn, de perceptie op het imago en in welke mate ondernemers zich identificeren met de organisatie.

Spontane associaties die het meest genoemd zijn door de huidige ondernemers in de enquête zijn 'samen/community' (17 keer), 'ondernemend' (8) en 'gezelligheid/sfeer' (6). Daarnaast werden informele dynamische werkplek (4) en open/toegankelijk (4) ook naar voren.

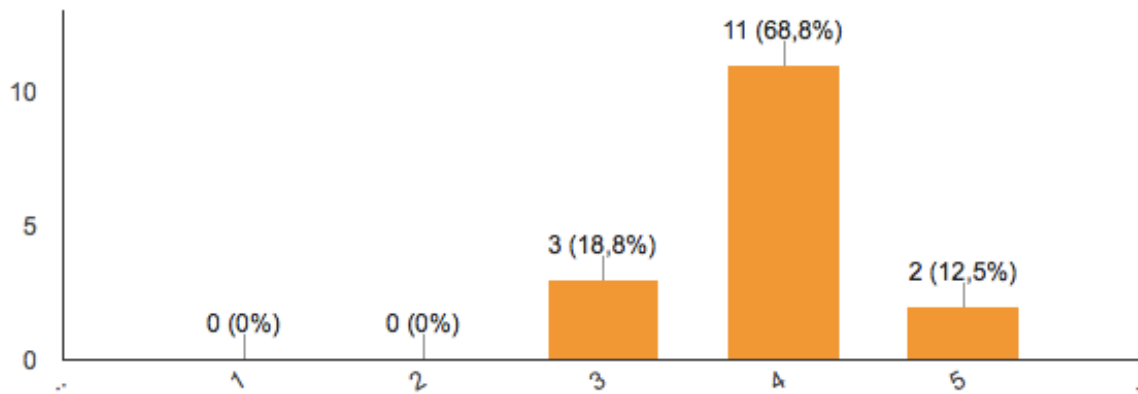
De vraag naar spontane associaties is meteen opgevolgd door het meten van geholpen typering van de organisatie door middel van de vraag welke woorden ondernemers het best bij CVJO Arnhem vinden passen. De woorden in de lijst waren ten eerste (afgeleid van) de GVP's uit de gewenste identiteit. Ten tweede zijn woorden opgenomen die niet of minder sterk in de gewenste identiteit naar voren komen. Op deze wijze is gemeten in hoeverre de ondernemers de GVP's eruit halen. Hierbij is de verhouding van één GVP op twee andere waarden aangehouden. Ondernemers mochten maximaal vijf woorden kiezen, de lijst bestond totaal uit vijftien woorden.

Zoals in figuur 3.1 te zien is zijn de volgende woorden het meest gekozen: toegankelijk (15), creatief (12), saamhorigheid (11), delen (10), co-creatie (10) en flexibel (9). Daarna zijn zakelijk (7), ambitieus (6) en gemak (5) een aantal keer gekozen.



Figuur 3.1. Woorden die volgens huidige ondernemers het best bij CVJO Arnhem passen.

In figuur 3.2 is te zien dat de meeste huidige ondernemers aangeven dat ze trots zijn op CVJO Arnhem.



Figuur 3.2. De mate waarin huidige ondernemers trots zijn op CVJO Arnhem.

Huidige ondernemers omschrijven CVJO met name als 'meer dan alleen een werkplek' en de mogelijkheid om als zzp'er collega's te hebben. Andere omschrijvingen die veel werden gebruikt zijn een toegankelijke, gezellige werkplek waar veel ondernemers onder een dak bij elkaar zitten. De waarden die zij het meest (spontaan) bij CVJO Arnhem vonden passen zijn collegiaal/samen (7), interactie/dynamiek (6) en toegankelijkheid (4).

Ondernemers uit regio Arnhem moeten volgens hen aansluiten bij CVJO Arnhem omdat het meer is dan alleen een werkplek. Ondernemers dan een professionele werkplek hebben buiten huis. Volgens vele van hen motiveert dit en helpt het om in de ochtend te vertrekken naar het werk en in de avond weer thuis te komen. Daarnaast heeft het een groot netwerk en biedt CVJO een goede prijs. Overigens is niet iedereen het daarmee eens. Respondent 1 en 2 (bijlage 2.2) hebben in het interview beiden aangegeven dat ze onzekerheden hadden over de prijs bij het aansluiten. Met name omdat ze niet wisten of ze het zich konden veroorloven en omdat ze maar parttime aanwezig zijn op kantoor, terwijl ze wel volle prijs voor het abonnement betalen. Respondent 2 vindt de prijs voor starters te duur.

1.3 Wat is de fysieke identiteit?

'De fysieke identiteit komt voort uit de gewenste en werkelijke identiteit. Alle elementen die je kunt zien, horen, voelen en ruiken. Alle denkbare manieren waarop externe belangengroepen in contact komen met het bedrijf. Deze contactpunten kun je onderverdelen in: product, informatie, symboliek, omgeving en gedrag' (Grinten, 2010, p. 60). Voor de fysieke identiteit is dus gekeken naar deze vijf onderdelen. Ook zijn een aantal ondernemers die niet zijn aangesloten bij CVJO Arnhem geïnterviewd over de fysieke identiteit. Een uitwerking van deze interviews is te vinden in bijlage 2.4.

Product

'De categorie 'product' betreft alle handelswaar en verpakkingen' (Grinten, 2010, p. 61). CVJO Arnhem biedt geen product, maar een dienst. De dienst van CVJO Arnhem bestaat (onder andere) uit kantoorruimte met verschillende faciliteiten dat 24/7 open is, netwerk en CoWork Friday.

Bij CVJO Arnhem kunnen ondernemers kiezen om volledig hun eigen kantoor in te richten of juist te kiezen uit inventaris die er staat. De kantoorruimte groeit met de ondernemer mee. Als de ondernemer groter wil, dan kan de kantoorruimte uitbreiden. Er is snel wifi, gratis koffie/thee en er kan gebruik worden gemaakt van vergaderruimtes. Er is de mogelijkheid om in een rustige kantoorruimte te gaan zitten om goed te kunnen concentreren maar er zijn ook een open ruimtes waar ondernemers elkaar meenemen in de energie.

Er wordt gewerkt met flexibele huurcontracten en korte opzegtermijnen. In de toekomst wil Mark Landman verschillende abonnementen aanbieden voor startende ondernemers. Zo hoopt hij dat het toegankelijker wordt. Voor €75,- in de maand mogen startende ondernemers/studenten drie dagen in de week bij CVJO Arnhem komen werken. Hier zitten dan wel een paar regels aan verbonden, zoals verplichte aanwezigheid bij CoWork Friday en een minimale afname van een periode van zes maanden. Eens in de maand organiseert CVJO Arnhem CoWork Friday voor alle ondernemers van Arnhem en omgeving. Op deze dag kunnen ze andere ondernemers leren kennen en gesprekken aangaan met diverse coaches en adviseurs. Coaches en adviseurs komen onder andere van Rabobank, VWG Nijhof accountants en Henkelman Advocaten. Ook wordt er een workshop gegeven waarbij wordt geprobeerd een interessant thema voor elke ondernemer te kiezen, zoals personal branding, financiële bedrijfsvoering en online reputatiebuilding. Ondernemers leren zo zichzelf en het bedrijf beter op de markt te zetten. CoWork Friday is het enige inhoudelijke dat CVJO Arnhem levert.

Informatie

Bij informatie gaat het om alle communicatiemiddelen (Grinten, 2010). Er kan onderscheidt worden gemaakt tussen interne en externe communicatiemiddelen. De interne communicatiemiddelen die worden gebruikt bij CVJO Arnhem zijn WhatsApp en e-mail. Via WhatsApp worden dagelijkse zaken besproken. Mail wordt meer gebruikt voor de formele zaken, zoals de agenda en notulen van ondernemersmeeting. Of om elkaar op de hoogte te brengen van interessante opdrachten/zaken. Externe communicatiemiddelen die CVJO Arnhem inzet zijn de website, Facebook,

Twitter en LinkedIn. Het totale aantal pagina-vind-ik-leuks op Facebook is ongeveer 500. De berichten op de pagina hebben in de maanden januari 2016 tot en met maart 2016 een gemiddeld bereik van 516 personen per bericht. Op het Twitteraccount van CVJO Arnhem worden vooral berichten gedeeld die oorspronkelijk zijn gepost op Facebook. In een aantal gevallen staat er zelfs alleen een link naar het Facebookbericht. Op Twitter heeft CVJO Arnhem 207 volgers. De pagina's worden up-to-date gehouden door Mark Landman en stagiaires. Meer over de communicatiemiddelen is te vinden in dit hoofdstuk bij subvraag 5.

Symboliek

Deze categorie bestaat uit de naam, het logo en de huisstijl van het bedrijf (Grinten, 2010). De naam, logo en huisstijl zijn (deels) afhankelijk van de andere CVJO's in Nederland. Iedere aparte stichting opereert vanuit dezelfde naam: Centrum Voor Jong Ondernemerschap. Hierbij hoort ook een bepaald logo en bepaalde huisstijl, maar iedere stichting mag hier wel zijn eigen draai aan geven. Zo heeft Arnhem gekozen voor de kleur oranje. In het logo (figuur 3.3) is deze kleur ook verwerkt.



Figuur 3.3. Logo CVJO Arnhem. Overgenomen van CVJO Arnhem, 2010, (<http://arnhem.cvjo.nl/wp-content/uploads/2014/10/CVJO-LOGO-DEF-Arnhem.png>) Copyright 2010, CVJO Arnhem.

De laatste tijd is er vanaf meerdere CVJO's in Nederland behoefte aan een nieuwe naam. Verschillende aanjagers zijn samen op zoek naar een geschikte naam. Ondernemers mogen hierbij ook met ideeën komen. Een nieuwe naam betekent uiteraard ook een nieuw logo.

De website is door de meeste geïnterviewde ondernemers van buitenaf op CoWork Friday prima ontvangen. De respondenten vonden de website er netjes, rustig en leuk uit zien. Meerdere respondenten gaven aan dat ze de afbeelding op de homepage niet de juiste uitstraling vonden hebben. Volgens vele van hen mist de foto 'mensen' en 'verbinding'. Het beeld van de tafel is volgens hen nietszeggend.

Over de naam verschilden de respondenten van mening. Sommigen vonden het een goede naam. Omdat ze bij de naam het gevoel krijgen dat het een plek is waar allemaal ondernemers samen in hetzelfde schuitje zitten. Een plek waar iedereen werkt aan iets waar hij of zij goed in is. Anderen vonden het niet aanspreken, niet sexy genoeg. Respondenten 1 (bijlage 2.4) vond dat de naam niet de lading dekt van het concept dat CVJO Arnhem aanbiedt. Respondent 5 (bijlage 2.4) gaf aan dat ze niet meteen bij de naam het idee kreeg dat dit dé plek is waar ondernemers moeten zijn om succesvol te zijn. Over het logo waren de geïnterviewde ondernemers van buiten CVJO Arnhem enthousiast. Ze vonden het onder andere grappig en net even anders.

Omgeving

Hierbij gaat het om omgeving waarin het bedrijf opereert en al het visuele wat hierbij hoort (Grinten, 2010). CVJO Arnhem is gevestigd aan het Gele Rijdersplein in Arnhem, op een steenworp afstand van het centraal station Arnhem. Het kantoorpand is ruim. Er zijn meerdere ruimtes met flexplekken, enkele ondernemingen huren een vaste ruimte. Er is een gezamenlijke ruimte, met een lange eettafel en een hoekbank om in te relaxen. De deuren staan altijd open, zodat ondernemers makkelijk bij elkaar naar binnen kunnen lopen.

Over het algemeen vonden de ondernemers die zelf niet zijn aangesloten bij CVJO Arnhem de omgeving er leuk uitzien. De meeste waren enthousiast over het interieur, met name over de grote tafel waar met z'n alle aan gegeten kan worden en de pallets die zijn hergebruikt om een hoekbank te maken. De meeste vonden het een prettige omgeving met een uitstraling die ze aansprak. Respondent 5 (bijlage 2.4) vond de werkomgeving niet bijzonder, zij vond het niet inspiratievol. Dit had te maken met het systeemplafond en de oude indeling. Volgens de respondent had het pand vanbinnen een saaie algemene kantooruitstraling. Respondent 6 (bijlage 2.4) gaf ook aan dat het ze het slecht te vinden vond omdat het van buiten niet herkenbaar is. Ook een van de huidige ondernemers haalde dit punt aan in zijn/haar advies aan CVJO Arnhem (bijlage 4).

Huidige ondernemers vinden dat er een fijne sfeer hangt bij CVJO Arnhem. Ook zijn meerder respondenten blij met de inrichting en de werkomgeving.

Gedrag

Bij deze categorie gaat het om al het waarneembare gedrag van de organisatie (Grinten, 2010).

Contact tussen de klant en de organisatie is er voornamelijk op CoWork Friday of op dagen dat nieuwe ondernemers komen proefdraaien. Nieuwe ondernemers kunnen gratis komen proefdraaien bij CVJO Arnhem om erachter te komen of CVJO Arnhem een goede plek voor ze is. Dit kan een aantal dagen of een hele maand. Op CoWork Friday zijn alle ondernemers uit Arnhem en omgeving welkom. Soms is het zo dat er een kleine bijdrage wordt gevraagd aan ondernemers van buiten CVJO Arnhem. Dit was bijvoorbeeld zo toen de CoWork Friday samen met de Kamer Van Koophandel met het Ik Start Smart-programma werd georganiseerd. Toen kwamen er ook ondernemers uit andere delen van Nederland. Normaal gesproken is het zo dat ondernemers uit Arnhem en omstreken gratis de CoWork Friday kunnen bezoeken inclusief borrel om te netwerken.

1.4 Wat is het imago?

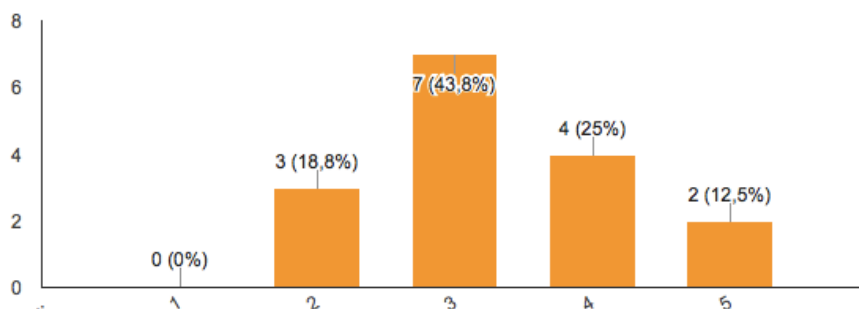
'Het organisatie-imago is het beeld dat belangengroepen op een bepaald moment van een organisatie hebben' (Grinten, 2010, p. 25) Het imago van CVJO Arnhem is getest bij ondernemers die langs zijn gekomen bij CVJO Arnhem op CoWork Friday, maar zelf niet zijn aangesloten bij CVJO Arnhem. Op CoWork Friday zijn zes ondernemers kort geïnterviewd over CVJO Arnhem. Een uitwerking van deze interviews is te vinden in bijlage 2.4. Helaas waren niet alle respondenten bekend met CVJO Arnhem, behalve dat de CoWork Friday daar werd georganiseerd.

Associaties die ondernemers van buitenaf hadden bij CVJO Arnhem waren:

- CoWork Friday
- Jong
- Ondernemerschap
- Mensen ontmoeten
- Inspireren
- Samenkomen van jonge ondernemers

Respondenten vinden CVJO Arnhem er tof uit zien. Een plek waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en samen mooie dingen kunnen maken. Ze vinden dat CVJO Arnhem er uitnodigend uitziet.

Aan de huidige ondernemers is gevraagd in welke mate zij denken dat CVJO Arnhem een sterk en positief imago heeft. Het merendeel van de huidige ondernemers geeft het imago een 3 op een schaal van een tot vijf, te zien in figuur 3.4.



Figuur 3.4. De mate waarin huidige ondernemers denken dat CVJO Arnhem een sterk en positief imago heeft.

1.5 Wat is de gap tussen de gewenste identiteit en hoe het werkelijk is?

Gaps kunnen op drie niveaus voorkomen. De opgestelde GVP's worden geconfronteerd met drie werkelijkheden: de werkelijke identiteit volgens de huidige ondernemers, de fysieke identiteit en het werkelijke imago bij externe belangengroepen (Grinten, 2010).

Gewenste identiteit: de opgestelde GVP's zijn toegankelijkheid, delen, co-creatie, ambitieus, collegiaal, flexibiliteit

Gap 1: gewenste versus werkelijke identiteit

De volgende woorden zijn het meest gekozen door de huidige ondernemers om CVJO Arnhem te omschrijven: toegankelijk, creatief, saamhorigheid, delen, co-creatie en flexibel. Daarna zijn zakelijk, ambitieus en gemak een aantal keer gekozen. De waarden die ondernemers in de interviews het meest bij CVJO Arnhem vonden passen (spontaan) zijn collegiaal/samen, interactie/dynamiek en toegankelijkheid. Als deze woorden worden vergeleken met de opgestelde GVP's valt op dat creatief vaak wordt gekozen, terwijl dit niet in de gewenste identiteit naar voren komt. Ambitieuus wordt daarentegen niet zo vaak gekozen door de huidige ondernemers.

Tom Salemink, aanjager, beschrijft CVJO als:

'Een broedplaats voor startende ondernemers, ondernemers die behoefte hebben aan een gedeelde werkplek. Een thuiswerkplek in een professionele omgeving. Een plek die vertrouwd is, maar wel een zakelijk uitstraling heeft. Voor ondernemers die meer zoeken dan alleen een werkplek.'

Huidige ondernemers omschrijven CVJO met name als 'meer dan alleen een werkplek' en de mogelijkheid om als zzp'er collega's te hebben. Andere omschrijvingen die veel werden gebruikt zijn een toegankelijke, gezellige werkplek waar veel ondernemers onder een dak bij elkaar zitten. Dit is vergelijkbaar met de gewenste identiteit.

Gap 2: Gewenste versus fysieke identiteit

CVJO Arnhem wil graag toegankelijk en flexibel zijn. CVJO is flexibel in de zin dat ondernemers 24/7 in het pand terecht kunnen en dus kunnen gaan werken wanneer ze maar willen. Ook de plek waar ondernemers willen gaan zitten mogen ze zelf kiezen en dit kan eventueel ook worden uitgebreid. Op CoWork Friday mogen ook ondernemers van buitenaf komen. Hierin laat CVJO Arnhem zien dat ze toegankelijkheid belangrijk vinden. Sommige CoWork Friday's zijn gratis, voor sommige wordt een kleine bijdrage gevraagd. Ook is er aan het eind van de middag altijd een borrel, waar iedereen welkom is. Hierin komt sterk de toegankelijkheid naar voren. Dit geldt ook voor proefdagen. Ondernemers die geïnteresseerd zijn mogen altijd komen proefdraaien, of dit nou een paar dagen of een maand is, er is veel mogelijk in overleg.

De omgeving ziet er uitnodigend uit. De deuren van de werkruimten staan bij CVJO Arnhem altijd open. En er is een gezamenlijke lunchruimte. Hierin komt ook het collegiale naar voren. Ondernemers lunchen samen en plannen soms ook leuke activiteiten buiten kantooruren om. Delen en co-creatie staan centraal. Kennis wordt dagelijks met elkaar gedeeld en ondernemers helpen elkaar met vragen. Co-creatie is ook belangrijk. Ondernemers geven opdrachten aan elkaar of werken samen aan projecten. Ook op CoWork Friday wordt kennis gedeeld en kunnen vragen van ondernemers worden beantwoord.

In de naam komen de GVP's niet heel sterk naar voren. Centrum voor Jong Ondernemerschap roept bij de respondenten van de interviews verschillende dingen op. Sommige vinden het leuk, anderen vinden het niet passen. Er zijn twijfels over het woord 'jong', omdat ondernemers in leeftijd niet per se 'jong' hoeven te zijn. Daarnaast vinden respondenten het niet sexy genoeg. 'Centrum' staat ergens wel voor gezamenlijke plek. Maar de co-creatie, delen en ambitie komen niet sterk naar voren in de naam.

Het centrum vindt 'delen' belangrijk. Toch wordt er weinig aan communicatie gedaan. Op sociaal media wordt niet actief gedeeld. Het beeld op de homepage van CVJO Arnhem vonden veel respondenten nietszeggend en niet passen bij CVJO Arnhem.

Gap 3: Gewenste versus werkelijke imago

Associaties die ondernemers van buitenaf hadden bij CVJO Arnhem waren o.a. CoWork Friday, jong, ondernemerschap, mensen ontmoeten, inspireren en samenkomen van jonge ondernemers. Helaas waren zij niet allemaal bekend met CVJO Arnhem. Het imago (in hoeverre dat getest is) komt niet volledig overeen met de gewenste identiteit.

Respondenten vinden CVJO Arnhem er tof uit zien. Een plek waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en samen mooie dingen kunnen maken. Ze vinden dat CVJO Arnhem er uitnodigend uitziet. Hierin komen wel de GVP's toegankelijk, delen en co-creatie terug. Ook 'mensen ontmoeten' ligt dichtbij dat CVJO Arnhem collegiaal wil zijn.

Subvraag 2

2. Wie is de doelgroep van CVJO Arnhem?

2.1 Hoe ziet de doelgroep van CVJO Arnhem eruit?

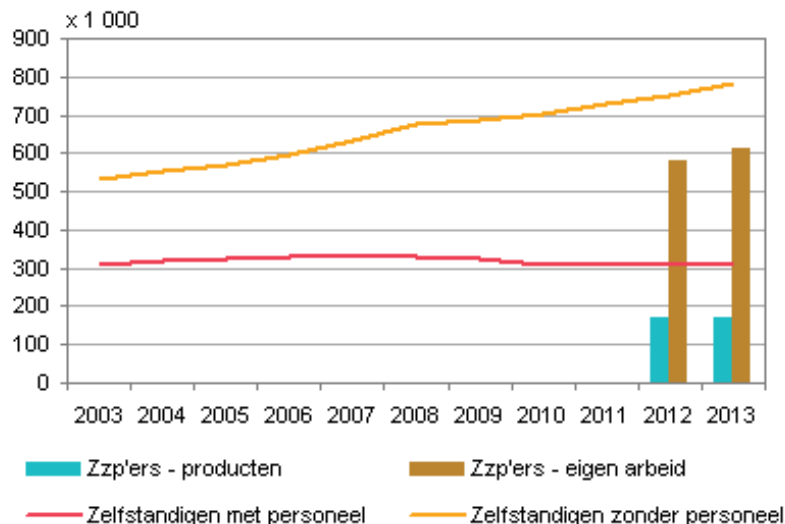
In het interview met aanjager Tom Salemink omschrijft hij de doelgroep als de startende ondernemer in Arnhem en omstreken. Een uitwerking van het interview is te vinden in bijlage 2.1. Onder startend ondernemer verstaan ze bij CVJO Arnhem een ondernemer met een maximale inschrijving van vijf jaar bij de Kamer van Koophandel. Bij voorkeur is het een ondernemer die al een tijdje bezig is op zijn zolderkamer en merkt dat hij/zij het daarmee niet gaat redden. Het is een ondernemer die beseft dat hij/zij door te delen, stappen verder komt. Iemand die niet alleen voor zijn of haar eigen belang gaat, maar ook een teamplayer is.

Ook ondernemers die al wat langer bezig zijn mogen aansluiten bij CVJO Arnhem. In principe is CVJO Arnhem voor startende ondernemers, deze groep willen ze graag faciliteren en ondersteunen. Maar ook ondernemers die al langer bezig zijn mogen aansluiten. Zij hebben meer ervaring en kennis en kunnen startende ondernemers helpen. Het is bedoeld voor mensen die behoefte hebben aan een gezellige maar professionele werkplek waar ze zakelijke en sociale interactie hebben. Onder de doelgroep vallen dus ondernemers die op zoek zijn naar meer dan alleen een werkplek. In principe kunnen het ondernemers uit alle vakgebieden en alle leeftijden zijn. Het grootste gedeelte zit in de zakelijke, financiële, juridische dienstverlening. Zakelijk kan daarbij heel breed worden opgevat.

Op de website van ZPP Agenda staat een tabel met het aantal zzp'ers per gemeente. De gegevens zijn afkomstig van het CBS over de periode 2011-2013. Arnhem staat op de 12^e plek op de ranglijst. Het aantal zzp'ers was tijdens het onderzoek 9900. Er woonden in de gemeente destijds 151.356 inwoners, dit betekent dat volgens hen 6,54% van de inwoners zzp'ers was. Het landelijke gemiddelde was toen 4,8% (ZPP Agenda, z.d.).

Uit cijfers van de gemeente Arnhem van eind 2015 blijkt dat het aantal zzp'ers in Arnhem blijft stijgen. 'Het bedrijfsleven van Arnhem bestaat voor meer dan 60 procent uit ondernemers die in hun eentje opereren. Van de bijna 13.500 bedrijfsvestigingen in de stad bestaan nu meer dan 8.300 ondernemingen uit zzp'ers, zelfstandigen zonder personeel' (De Gelderlander, 2015). De meeste zzp'ers zijn werkzaam op het gebied van advies en onderzoek (2.278 mensen). Daarna werken de meeste zzp'ers in de gezondheidszorg en welzijn (983 mensen), de sector cultuur, recreatie en sport (940), handel (873), informatie en communicatie (664) en in de bouw (613) en overige dienstverlening (451) (De Gelderlander, 2015).

Volgens CBS (2014) bieden de meeste zzp'ers eigen arbeid aan, dit is te zien in figuur 3.5. De overige zzp'ers verkopen hoofdzakelijk producten of grondstoffen. Meer dan de helft van de zzp'ers die eigen arbeid aanbieden is ouder dan 45 jaar. Daarnaast zijn er 188 duizend zzp'ers die hoofdzakelijk producten of grondstoffen verkopen. Zij werken vooral in de handel en de landbouw (CBS, 2014).



Figuur 3.5. Ontwikkeling zelfstandigen zonder personeel (15 tot 65 jaar, meer dan 12 uur per week werkzaam). Overgenomen van CBS, 15-12-2014, (<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2014/51/zzp-ers-een-groep-met-vele-gezichten>)

Uit een rapport van CBS (2014) blijkt dat de meerderheid van de zzp'ers tussen de 35 en 55 jaar oud is. 'Het gemiddelde onderwijsniveau is relatief hoog; bijna 40 procent is hoogopgeleid. Tussen opleidingsniveaus zijn duidelijke verschillen zichtbaar. Waar lager opgeleiden met name werkzaam zijn in de bouw en de handel, zijn de middelbaar geschoolden relatief vaak te vinden in de zakelijke (en overige) dienstverlening. Hoger opgeleiden concentreren zich binnen de zakelijke diensten en de zorg. Ruim een kwart van de nieuwe zzp'ers in 2013 was jonger dan 25 jaar. Het aandeel jongere, nieuwe zzp'ers is de laatste jaren toegenomen' (CBS, 2014).

'Het aantal personen dat werkzaam was als zelfstandige met personeel, dus als werkgever, schommelde de laatste jaren tussen de 300 en 400 duizend. Zelfstandigen met personeel zijn overwegend mannen, nog geen kwart van de zelfstandigen met personeel was vrouw. Bijna negen van de tien zelfstandigen zonder personeel is 35 jaar of ouder' (CBS, 2014). Bij CVJO Arnhem zijn voornamelijk zzp'ers aangesloten. Er zijn ook twee ondernemingen aangesloten met medewerkers in dienst.

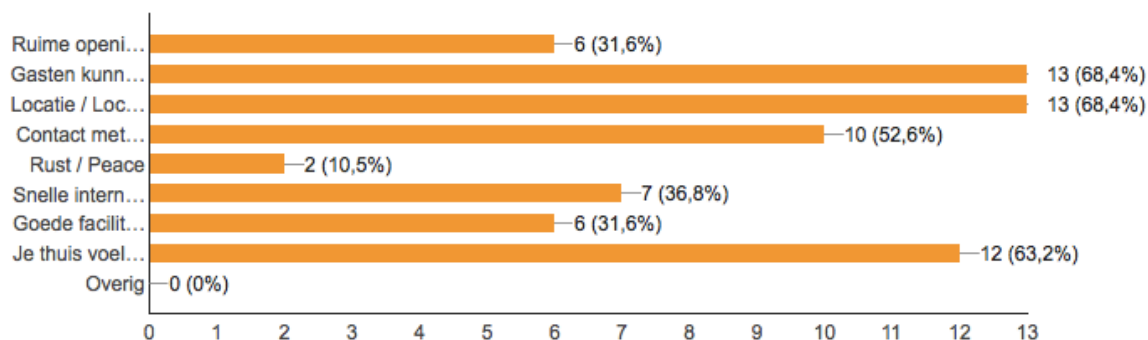
ING heeft begin 2015 een rapport uitgebracht. Hierin staat dat het aantal zzp'ers sterk is gegroeid. 'In het rapport doet de ING ook een voorspelling dat het aantal bedrijven de komende tien jaar nog fors zal toenemen, mede door de groei van het aantal zzp'ers. Daarnaast blijft het ondernemerschap populair omdat steeds meer drempels om een bedrijf te starten verdwijnen. De grootste sector is en zal de zakelijke dienstverlening blijven, gevolgd door detailhandel, groothandel, horeca en de agrarische sector. Met name de nieuwe generatie bedrijven zal zich meer gaan richten op innovatieve diensten en producten en daarbij speelt export naar het buitenland een grotere rol' (ZZP-Nederland, 2015).

ZZP-Nederland (2015) schrijft dat de verwachting van ING is dat in 2025 het percentage vrouwelijke zzp'ers is toegenomen ten opzichte van 2015. Het aandeel mannen binnen de zelfstandige is momenteel beduidend groter dan het aandeel vrouwen. De gemiddelde leeftijd zal stijgen, dit komt door de stijgende werkloosheid en dat mensen op latere leeftijd moeilijk aan een baan komt. Het percentage hoogopgeleide zal de komende jaren ook toenemen.

2.2 Wat zijn de wensen en behoeften van deze doelgroep?

Om een idee te krijgen van de behoeften van de doelgroep is gevraagd aan ondernemers, die zelf niet zijn aangesloten bij CVJO Arnhem, wat zij vinden dat een broedplaats als CVJO Arnhem moet bieden aan ondernemers. Een uitwerking van de interviews is te vinden in bijlage 2.4. Alle respondenten gaven aan dat ze interactie met anderen het belangrijkste vinden. Hierbij vinden ze het fijn om een sparringpartner te hebben. Elkaar helpen, op ideeën brengen en inspireren werd daarbij als voordeel genoemd. De respondenten gaven aan dat ze het fijn zouden vinden als je elkaar zou kunnen aanvullen/versterken. Ook samenwerken aan opdrachten of opdrachten aan elkaar doorspelen werden hierbij genoemd. Daarnaast kwam naar voren dat respondenten het belangrijk vinden dat de werkomgeving als thuis voelt, waar ze lekker kunnen werken. En een aantal vonden het belangrijk dat ze klanten kunnen ontvangen.

Ook is er aan de huidige ondernemers in de enquête gevraagd wat zij het belangrijkste vinden aan de werkomgeving. Een uitwerking van de resultaten van de enquête is te vinden in bijlage 4. De meeste ondernemers hebben aangegeven de locatie van het pand en de mogelijkheid om gasten te kunnen ontvangen het belangrijkste te vinden. Daarnaast scoorden 'je thuis voelen' en contact met mede-ondernemers ook erg hoog, dit is te zien in figuur 3.6.



Figuur 3.6. Kenmerken die huidige ondernemers het belangrijkst vinden aan de werkomgeving.

De redenen van aansluiten onder de huidige ondernemers lopen uiteen. Het meest werden genoemd: sociale interactie, een professionele werkplek buiten huis en het netwerk.

In de interviews met de huidige ondernemers is ook besproken waarover ze tevreden zijn en wat er volgens hen beter kan bij CVJO Arnhem. Uitwerking van de interviews is te vinden in bijlage 2.2. Redenen om aangesloten te zijn bij CVJO Arnhem zijn met name sociale interactie, kennisvergaring en het grote netwerk. Ze zijn erg tevreden over de workshops, samenwerking en de goede sfeer. Daarnaast werden als sterke punten netwerk, omgeving, vrijheid en focus op starters genoemd. Een minder sterk punt dat genoemd is door een aantal huidige ondernemers was dat ze (soms) structuur missen. Aan de ene kant wordt de vrijheid erg gewaardeerd. Aan de andere kant missen ze soms structuur, iemand die verantwoordelijkheid neemt voor iets en een duidelijk aanspreekpunt. De prijs werd door een twee respondent als 'zwak' punt genoemd. Ze vonden dat de drempels zo laag mogelijk moesten worden gemaakt door lagere prijzen te bieden aan starters. De schoonmaak/netheid van het pand werd ook twee keer genoemd als verbeterpunt.

Uit een onderzoek, 'Zzp'er in beeld', van de Kamer van Koophandel in Rotterdam (2012) onder 1.282 respondenten blijkt dat de helft van de zzp'ers fulltime ondernemer is en de andere helft parttime onderneemt. Een derde van de respondenten werkten in de adviesbranche. 72% van de zzp'ers werkt vanuit huis. 18% heeft een bedrijfsruimte, waarvan de meerderheid iets huurt. Een klein gedeelte heeft een werkruimte gekocht. 15% van alle respondenten gaf aan graag naar een andere werkplek te willen. Belangrijkste reden hiervoor is ruimtegebrek (60%), gevolgd door de wens meer contacten te krijgen met andere ondernemers (53%) en wonen en werken te scheiden (51%). Hierbij hebben de zzp'ers voorkeur voor blijven in de eigen wijk/gemeente. Uit het onderzoek blijkt dat meer dan een derde problemen ondervinden bij het vinden van geschikte werkruimte, met name omdat een kleinschalige ruimte tegen lage kosten moeilijk te vinden is.

2.3 Welke middelen passen bij deze doelgroep?

'Uit het 'Nationale Social Media Onderzoek 2014' blijkt dat bijna 9 op de 10 Nederlanders (86%) gebruikmaken van social media' (Oosterveer & Koster, 2014). De doelgroep van CVJO Arnhem bestaat uit (startende) ondernemers in alle leeftijden. Zoals hierboven beschreven is de meerderheid van de groep zzp'ers tussen de 35 en 55 jaar oud. De leeftijd van de huidige ondernemers bij CVJO Arnhem ligt ongeveer tussen de 25 en 40. Van de 20- tot 39-jarigen in Nederland gebruikt 97% social media, het gemiddeld aantal social media platformen onder de gebruikers is drie. Onder de 40- tot 64-jarigen gebruikt 84% social media, waarbij het gemiddeld aantal platformen per gebruiker twee is.

Volgens Danny Oosterveer en Bram Koster (2014) is Facebook met afstand het meest gebruikte social-medianetwerk ter wereld. De grote groei is er inmiddels uit. In Nederland zijn 8,8 miljoen geregistreerde Facebook-accounts. Gebruikers zitten per maand gemiddeld 280 minuten op Facebook. 5,2 miljoen Nederlanders hebben een Twitteraccount. Hiervan tweeten er zelf maandelijks 1,3 miljoen actief. Ook zijn er veel gebruikers die alleen lezen. Echter, Danny Oosterveer van Marketingfacts (2016) schrijft dat in 2015 het aantal twitteraars daalde van 3,3 miljoen naar 2,8 miljoen. Een daling van 0,5 miljoen dus. 'Het gebruik van Twitter neemt onder vrijwel alle leeftijdsgroepen af. Net als vorig jaar daalt het twittergebruik het sterkst onder jongeren. De belangrijkste reden waarom mensen afhaken is dat het hen te weinig oplevert (35 procent) of dat het hen te veel tijd kost (28 procent)' (Oosterveer, 2016). In totaal zijn er zo'n 2,2 miljoen actieve Nederlandse Twittergebruikers. LinkedIn groeit en heeft ongeveer 4 miljoen Nederlandse bezoekers per maand. 'Bijna de helft van de zelfstandig ondernemers krijgt jaarlijks een of meerdere klanten via LinkedIn' (Valkenburg, 2015). De meeste leden van LinkedIn zijn hoogopgeleid.

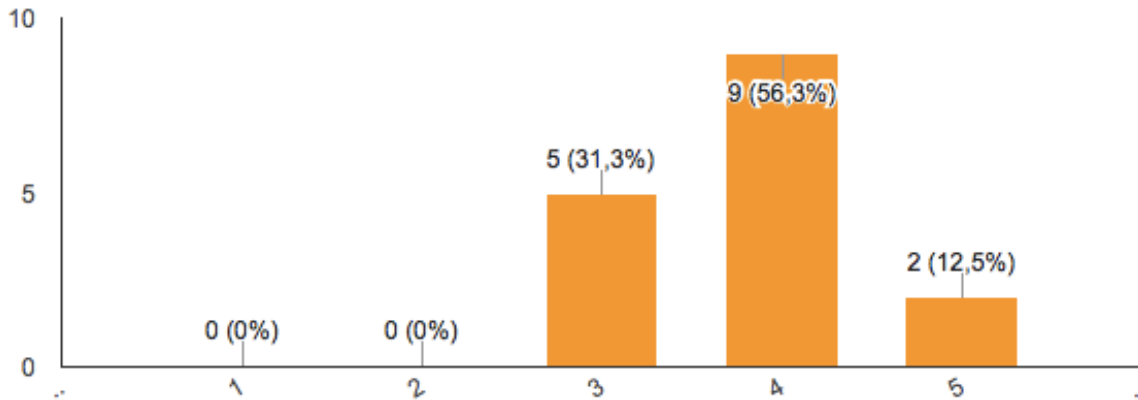
Volgens SCP & CBS (2011) kijken mensen tussen de 20 en 34 11,3 uur per week naar televisie. De groep 35 tot 49-jarigen besteedt 12,4 uur per week aan televisiekijken. Ook de krant wordt onder de doelgroep veel gelezen. Volgens Media Monitor (2015) bereiken alle dagbladen samen in 2015 47,8% van de Nederlandse bevolking boven de dertien. Landelijke dagbladen hebben een bereik van 27,1%, regionale dagbladen een bereik van 23,6% en de gratis dagbladen bereiken 7,4%. In de afgelopen jaren is een daling te zien in het bereik van de dagbladen. In 2011 bereikten alle dagbladen samen nog 64,5%. De dagbladen met het meeste bereik zijn volgens Media Monitor De Telegraaf, AD-dagbladen en Metro.

OKA (Ondernemers Kontakt Arnhem) heeft sinds maart 2016 een pagina in de Gelderlander. Hierin staat het laatste nieuws van ondernemend Arnhem. De Gelderlander heeft ook een bijlage die 'De Ondernemer' heet. Een bijlage met nieuws over ondernemers uit de regio. De voormalige makers van de Gelderlandbijlage De Ondernemer hebben het platform PersPodium opgericht. Professionele journalisten en fotografen schrijven nieuwsverhalen over ondernemers.

2.4 Wie zijn de huidige ondernemers?

2.4.1 Hoe hoog is de betrokkenheid van de huidige ondernemers?

In figuur 3.7 is te zien dat ondernemers zich redelijk betrokken voelen bij CVJO Arnhem. Een enkeling geeft aan zeer betrokken te zijn.

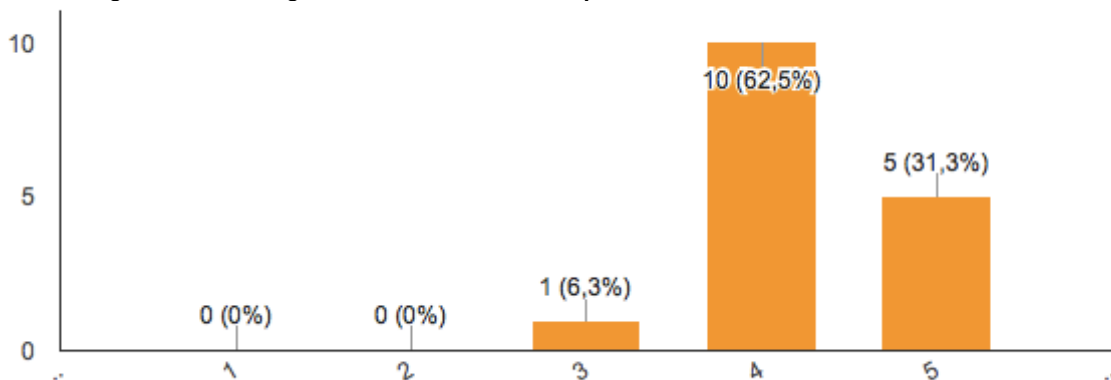


Figuur 3.7. De mate waarin huidige ondernemers zich betrokken voelen bij CVJO Arnhem.

Betrokkenheid kan verder bijvoorbeeld blijken uit aanwezigheid op CoWork Fridays en ondernemersmeetings. Ongeveer de helft van de ondernemers is aanwezig bij de workshops op CoWork Friday. Hetzelfde geldt voor ondernemersmeetings. Daarnaast is het opmerkelijk dat het moeite kostte om ervoor te zorgen dat ondernemers de enquête invulden. Een aantal ondernemers zijn zeer betrokken. Zij lunchen bijvoorbeeld geregeld gezamenlijk, zijn aanwezig bij CoWork Friday en hebben de enquête meteen ingevuld. Andere ondernemers hadden twee herinneringen nodig voordat ze de enquête invulden. Dit laat zien dat de betrokkenheid bij een aantal niet zo hoog is omdat zelfs een kleine moeite als het invullen niet (uit henzelf) gedaan wordt.

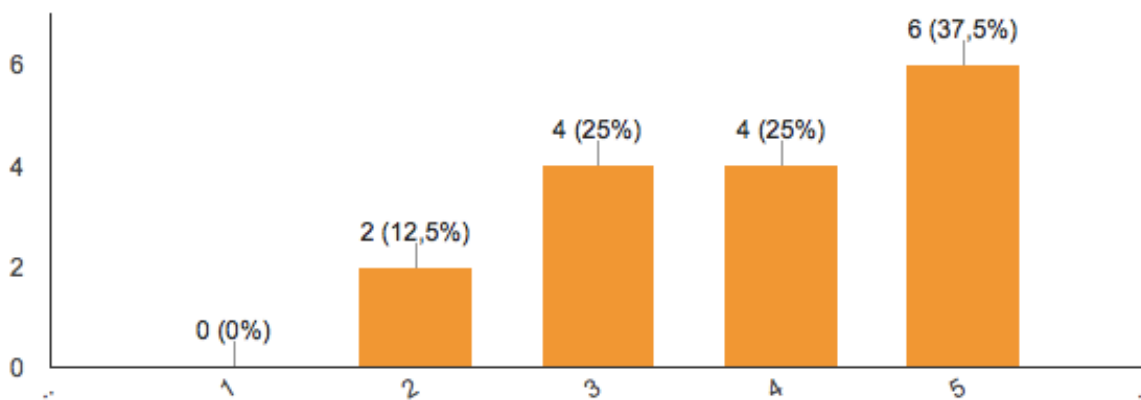
2.4.2 Hoe tevreden zijn de huidige ondernemers?

In figuur 3.8 is te zien dat het merendeel van de huidige ondernemers tevreden is over CVJO Arnhem (62,5%). 31,3% van de huidige ondernemers geeft aan zeer tevreden te zijn.



Figuur 3.8. De mate waarin huidige ondernemers tevreden zijn over CVJO Arnhem.

In figuur 3.9 is te zien dat de mate waarin ondernemers vinden dat CVJO Arnhem heeft bijgedragen aan de groei van hun onderneming ongeveer verdeeld is van 3 tot en met 5, op een schaal van een tot vijf. 68,8% van de huidige ondernemers is het helemaal eens met de stelling 'ik zou CVJO Arnhem aanraden bij vrienden & familie'. De overige 31,3% heeft deze stelling een 4 op de schaal van een tot vijf.



Figuur 3.9. De mate waarin huidige ondernemers vinden dat CVJO Arnhem heeft bijgedragen aan de groei van hun onderneming.

2.4.3 Wat kan volgens de huidige ondernemers verbeterd worden?

Uit de interviews blijkt dat respondenten vooral veel sterke punten van CVJO Arnhem kunnen opnoemen. Minder goede punten waren er niet zo veel. Een aantal dingen kunnen volgens hen beter. Een van de verbeterpunten is meer structuur. Onder andere respondent 1 benoemde dit: 'Aan de ene kant vind ik de vrijheid fijn. Maar soms is het ook te vrij, is wat meer structuur misschien handig. Bijvoorbeeld met de website. Het moeten worden geüpdatet. Maar er is nu niemand echt verantwoordelijk daarvoor. Er is niet een duidelijk aanspreekpunt als er dingen zijn of als je vragen hebt.'

Ook respondent 6 omschrijft dit: 'In het aansturen van een organisatie heb je een stukje structuur nodig denk ik. Afspraken over wie verantwoordelijk is voor wat.' Ze snapt dat dit het 'hoekige' is wat ze eigenlijk niet echt willen, maar toch mist ze het soms.

Andere dingen die volgens een aantal respondenten beter kunnen zijn de schoonmaak/netheid van het pand. Respondent 4 zegt hierover: 'Schoonmaak kan beter. Bijvoorbeeld de wc's. Soms ontvang ik bezoek, dan vind ik dat die gewoon naar een schoon toilet moeten kunnen gaan. Dus dat is een belangrijke.' Ook benoemd hij dat de uitstraling van de werkplek soms te speels is. Als voorbeeld geeft hij dat er voetballen en skippyballen liggen bij binnenkomst, dat mensen met petten en mutsen rondlopen en dat soms Dumpert-video's op het scherm in de gezamenlijke ruimte worden afgespeeld. Hij zegt erbij dat dit is verbeterd sinds de stagiaires van Whale weg zijn gegaan. Maar dat het wel een verbeterpuntje blijft. Als hij vertelt aan klanten wat voor bedrijven bij CVJO zijn aangesloten en voor wie ze allemaal werken zijn ze vaak verbaasd. Dit straalt het dus niet uit.

De prijs voor starters is volgens sommigen te hoog. Andere zaken die nog een enkele keer zijn genoemd zijn een heldere boodschap naar buiten en meer openheid over de stichting.

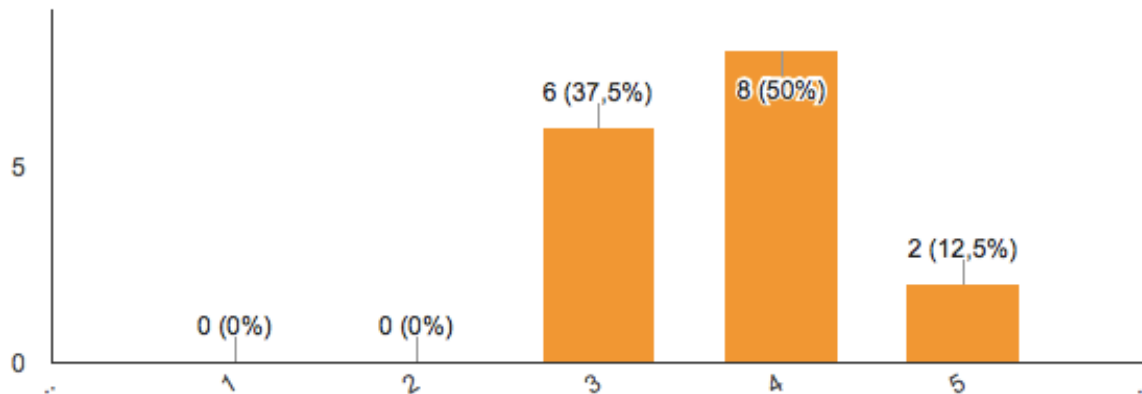
Het laatste onderdeel van de enquête bestond uit de vraag of de ondernemers nog adviezen hebben voor CVJO Arnhem. Vindbaarheid verbeteren en imago verbeteren/meer naar buiten treden kwamen hierbij het meest naar voren. Bij vindbaarheid ging het om online vindbaarheid maar ook de zichtbaarheid van het pand zelf. Respondenten gaven aan dat de werving beter kan en dat CVJO Arnhem online actiever zou kunnen zijn.

Een respondent schreef het volgende over de organisatiestructuur: 'Ik denk dat er in de organisatiestructuur van CVJO Arnhem ruimte is voor verbetering. Denk bijvoorbeeld aan het aanstellen/benoemen van een manager die de belangen van CVJO vertegenwoordigt en zorgt dat alle neuzen dezelfde kant op staan'. Ook in de interviews met de huidige ondernemers is dit een aantal keer naar voren gekomen. Aan de ene kant vinden ze de vrijheid en dat er geen verplichtingen zijn fijn. Maar de andere kant missen sommigen soms structuur. Een voorbeeld dat hierbij werd gegeven is dat de website verbeterd 'gaat worden' en dat social media beter en actiever bijgehouden moet worden. Er is geen hoofdverantwoordelijke voor deze taak, waardoor niemand zich verantwoordelijk voelt om het te doen. Hierdoor gebeurt het vaak niet.

De schoonmaak blijft volgens sommigen ook een aandachtspuntje. Vooral de schoonmaak van de wc's vinden ze belangrijk, met name als bezoek langs komt. Verder werd aangegeven dat een gezamenlijke aanpak en onderscheidend aanbod belangrijk is. Een ander advies is om initiatieven te creëren waar ondernemers makkelijk bij kunnen aansluiten.

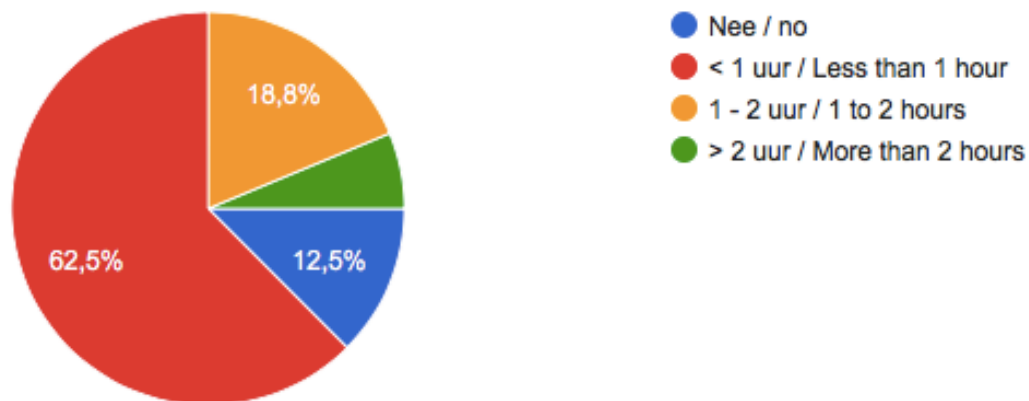
2.4.4 In hoeverre willen de huidige ondernemers bijdragen aan groei/voortbestaan van CVJO Arnhem?

Het merendeel van de huidige ondernemers is het eens (50%) of helemaal eens (12,5%) met de stelling dat ze bereid zijn zich in te zetten voor de groei en voortbestaan van het centrum. In figuur 3.10 is ook te zien dat 37,5% een neutraal antwoord geeft.



Figuur 3.10. Mate waarin huidige ondernemers bereid zijn zich in te zetten voor de groei en voortbestaan van CVJO Arnhem.

Vervolgens is aan de ondernemers gevraagd hoeveel tijd per week ze aan het werven van nieuwe ondernemers zouden willen besteden. In figuur 3.11 is te zien dat de 62,5% van de ondernemers hier minder dan een uur per week aan zouden willen besteden. 2 respondenten willen helemaal geen tijd besteden aan het werven van nieuwe ondernemers.



Figuur 3.11. De hoeveelheid tijd per week dat de huidige ondernemers aan het werven van nieuwe ondernemers per week willen besteden.

Ook is aan de huidige ondernemers gevraagd wat ze zelf denken te kunnen doen om ervoor te zorgen dat nieuwe ondernemers zich aansluiten bij CVJO Arnhem. Mond-tot-mond reclame, zoals aankaarten in het netwerk en CVJO Arnhem bij mensen aanbevelen, werd hierbij het meest genoemd (9). Daarna was het meest gegeven antwoord dat ze zich online zouden willen inzetten. Door bijvoorbeeld het delen van Facebook-posts of zoekteksten te schrijven voor de website zodat deze beter vindbaar wordt. Een respondent geeft aan dat de werving van nieuwe ondernemers niet afhankelijk moet zijn van de inzet van huidige ondernemers.

Subvraag 3

3. Wie zijn de concurrenten van CVJO Arnhem?

3.1 Wie zijn de belangrijkste concurrenten van CVJO Arnhem?

Directe concurrenten zijn organisaties die gelijkwaardige alternatieven aanbieden. In het geval van CVJO Arnhem zijn dit organisaties in Arnhem en omgeving die werkplekken bieden voor (startende) ondernemers inclusief ondersteuning en advies voor de groei van de onderneming. Er zijn in de regio Arnhem geen organisaties die (gedeelte) werkplekken bieden inclusief advies en ondersteuning voor (startende) ondernemers.

In het interview met aanjager Tom Saleminck laat hij weten dat hij de thuiswerkplek als de belangrijkste concurrent ziet. Dit komt doordat de doelgroep waar CVJO Arnhem zich op richt in de beginfase zitten met hun onderneming. In deze fase vinden ze het vaak prijzig om bij een broedplaats aan te sluiten. Vooral omdat ze nog niet echt een beeld hebben van wat het ze gaat opleveren. Dit gaf ook een van de geïnterviewde ondernemers aan op CoWork Friday, die niet zit aangesloten bij een broedplaats in verband met de kosten. Doordat ze nog geen beeld hebben wat CVJO Arnhem ze kan brengen, voor die €185,- in de maand, is de keuze voor de (gratis) thuiswerkplek snel gemaakt.

Indirecte concurrenten zijn organisaties die niet hetzelfde soort product of dienst aanbieden maar een alternatief voor de productcategorie. Onder indirecte concurrenten vallen voor CVJO Arnhem organisaties die kantoorruimten/werkplekken aanbieden in Arnhem.

Belangrijkste indirecte concurrenten van CVJO Arnhem volgens Mark Landman:

- Color Business Center Arnhem City
- Coehoorn Centraal
- Regus
- De Kleine Campus

Bovenstaande vier concurrenten bieden allemaal werkplekken aan. Geen van hen biedt ook ondersteuning/begeleiding bij het opstarten of groeien van het bedrijf van de ondernemers, vandaar dat het geen directe concurrenten worden genoemd. Wel zijn het belangrijke concurrenten, omdat het een alternatief is voor aansluiten bij CVJO Arnhem. En als de potentiële klant het verschil niet ziet tussen deze organisaties en CVJO Arnhem zijn het concurrenten.

Color Business Center Arnhem City

Color Business Center is gevestigd in het centrum van Arnhem aan de Eusebiusbuitensingel in drie ruime villa's. Klanten kunnen hier een kantoor huren voor twee personen vanaf € 250 per maand en er zijn flexplekken voor € 160 per maand. Het is bedoeld voor mensen die flexibiliteit in hun kantoorplek zoeken. Ze hanteren korte opzegtermijnen. De kantoorruimte kan met de klant meegroeien en uitbreiden. Bij Color Business Center zijn veel opties mogelijk, klanten hebben dus veel keus. Extra services zijn parkeerplekken en een telefoon beantwoordservice. Ze willen ervoor zorgen dat de klant zich thuis voelt in hun kantoor.

Coehoorn Centraal

Coehoorn Centraal biedt werkruimten. Het ligt naast het station aan de Coehoornstraat. Ze verhuren kleine ruimten voor een of twee gebruikers, maar ook collectieve/open ruimten. Daarnaast zijn er flexplekken beschikbaar. Deze werkruimten zijn vooral geschikt voor culturele/creatieve ondernemers, maar wel in alle vakgebieden, van ICT tot kunst en cultuur. Coehoorn Centraal biedt ook de mogelijkheid om brainstormruimten en vergaderruimten te huren, waarbij ze lunch en diner verzorgen. In het Stadspark Coehoorn kunnen evenementen of pauzes worden gehouden. Ook hebben ze connecties met Duitsland. Coehoorn probeert Arnhem als creatieve stad op de kaart te zetten en een uitdagend en ondernemend klimaat te creëren zodat afgestudeerden uit Arnhem en verder zich voor langere tijd in Arnhem gaan vestigen.

Regus

Regus is een grote internationale organisatie met 3.000 locaties in 120 landen. In Arnhem is Regus gevestigd in de Parktoeren aan de Nieuwe Stationsstraat. Regus is voor iedereen, van de startende ondernemer tot een grote multinational. Naast kantoorruimten bieden ze ook business lounges, vergaderruimten en video-communicatie. Extra services zijn flexibele huurtermijnen per dag, per maand of per jaar en telefoon- en secretariële services. Ook is er een ondergrondse beveiligde parkeergarage.

De Kleine Campus

De Kleine Campus is een werk community, het ligt op de rand van het Spijkerkwartier aan de Statenlaan in Arnhem. De Kleine Campus is een vestigingsplek voor bedrijven en individuen die geloven in een duurzame werkomgeving. De Kleine Campus trekt met name de creatieve ondernemers aan. Centraal staat het idee 'delen'. Door ruimte en faciliteiten te delen ontstaat er een dynamisch gebruik van de gebouwen. Dit gedeelde gebruik nodigt uit tot ontmoeten en samenwerken. Zo ontstaat er synergie en ruimte om kennis te delen en nieuwe projecten te starten. Dit lijkt dus meer op het concept van CVJO Arnhem. De Kleine Campus probeert de kwaliteit van de werkplek te benadrukken. De Kleine Campus zegt tegen de klant dat het doel is om hun werkdag zo prettig mogelijk te maken door de kwaliteiten die ze thuis belangrijk vinden ook op het werk te bieden: rust, ruimte, groen, gezond en lekker eten en ontspanning (De Kleine Campus, 2015).

Verdere uitwerking van belangrijkste eigenschappen van de vier concurrenten in bijlage 5.

3.2 Hoe positioneren de concurrenten zich in de markt?

Volgens Riezebos (z.d.) gaat het bij positioneren om de vraag op grond van welke identiteitsaspecten een merk zich wil profileren.

Color Business Center Arnhem City

Uit de website analyse van Color Business Center blijkt dat ze zich vooral richten op het gemak van de klant. Ze proberen de klant in te pakken door te zeggen dat zij doen waar zij goed in zijn, zodat de klant kan doen waar hij/zij goed in is en geen aandacht/energie hoeft te steken in de kantoorruimte. Flexibiliteit is ook een belangrijke waarde bij Color Business Center.

Klanten kunnen snel starten in een ingericht kantoor, maar kunnen ook een kantoor zonder meubilair naar eigen voorkeur inrichten. Color Business Center regelt verder alles wat de klant nodig heeft zodat de klant in een paar dagen operationeel kan zijn. Klanten kunnen hun pakket zelf aanvullen met diensten waar ze gebruik van willen maken, zodat ze alleen betalen voor wat ze gebruiken. Ook de grootte van het kantoor kan worden aangepast naar de wens van de klant (Color Business Center, 2015).

Coehoorn Centraal

Bij Coehoorn Centraal vinden ze creativiteit en een uitdagend ondernemend klimaat belangrijk. Coehoorn wil Arnhem de mogelijkheid geven haar creatieve veelzijdigheid te tonen, wederzijds interactie aan te gaan en samen meer te zijn dan de afzonderlijke delen. Dit willen ze doen door mensen samen te laten komen en elkaar te ontmoeten bij Coehoorn.

Regus

Regus speelt in op gemak en de wensen van de klant. Ze zeggen dat alles wat de klant wenst regelt kan worden. Doordat zij alles regelen omtrent de kantoorruimte en faciliteiten, kan de ondernemer zich volledig focussen op zijn bedrijf en daardoor efficiënter werken. Klanten kunnen kantoorruimten huren onder flexibele voorwaarden, waarbij rekening wordt gehouden met het budget en de manier van werken van de klant. Er is een groot aanbod van aanvullende diensten, dat beschikbaar is op aanvraag. Regus komt de steeds veranderende behoeften van de klant tegemoet, waardoor gemak voor de klant voorop staat.

De Kleine Campus

De Kleine Campus profileert zichzelf met name door de kwaliteit van de werkplekken. Ontspanning en een prettige werkplek zijn waarden die zij belangrijk vinden. De Kleine Campus zegt tegen de klant dat het doel is om hun werkdag zo prettig mogelijk te maken door de kwaliteiten die ze thuis belangrijk vinden ook op het werk te bieden: rust, ruimte, groen, gezond en lekker eten en ontspanning (De Kleine Campus, 2015).

3.3 Welke middelen gebruiken de concurrenten?

Color Business Center Arnhem City

Color Business Center heeft een gezamenlijke website voor alle vestigingen, hierop is het aanbod te vinden en informatie over de verschillende vestigingen. Per vestiging is een pagina te vinden met informatie over die locatie. Zo ook voor Arnhem, daarop staan de voordelen, waar ze te vinden zijn, met wie contact opgenomen kan worden en er staan sfeerplaatjes. Op de website kunnen zaken worden gereserveerd, er is een nieuwsarchief, eventkalender en contactinformatie.

Naast de website maakt Color Business Center gebruik van de social mediakanalen Facebook, YouTube en LinkedIn. De Facebookpagina van Color Business Center Arnhem City is vrij leeg. Er is bijvoorbeeld geen profiel- en omslagfoto. Er worden weinig berichten geplaatst. Op het YouTube-kanaal zijn een aantal video's te vinden van openingen van Business Centers of sfeerfilmpjes van een aantal vestigingen. Deze video's zijn ook te vinden op de LinkedIn-pagina. Verder staan daar nog artikelen, sommige zijn gedeeld van het internet. Andere hebben ze zelf geschreven, bijvoorbeeld uitleg over het WordPress thema dat ze hebben gebruikt voor hun eigen website.

Coehoorn Centraal

Coehoorn Centraal heeft een website met informatie over het project en de verschillende onderdelen. Er is informatie te vinden over de organisatie, de initiatiefnemers en de gebeurtenissen op een rij. Ook is er een lijst te vinden met ondernemers die kantoorruimte huren bij Coehoorn Centraal. In de lijst staan alleen namen en een link naar hun website, verder stellen ze zichzelf niet voor. Daarnaast is er natuurlijk informatie over het aanbod; huren, vergaderen, flexwerken en het stadspark. Er is een pagina met informatie over Duitsland en de samenwerking met Garage Blik in Düsseldorf. Ook worden er zo nu en dan blogs geschreven.

Een link naar de blog op de website wordt ook op hun Facebookpagina geplaatst. Verder is er een Twitterpagina, LinkedInpagina en een YouTube-kanaal. De LinkedIn-pagina van Coehoorn Centraal bestaat alleen uit een startpagina met informatie over de organisatie en verhuur. Er is een link te vinden naar de website. Verder staan er geen berichten op. Op de YouTube-kanaal zijn video's te vinden met o.a. een interview met Gerrie Elfrink over de toekomst, de aanleg en opening van het Coehoornpark en de stand van zaken.

Regus

Regus heeft een website. Dit is een website gezamenlijk voor alle vestigingen in Nederland. Op deze website is veel te vinden over de organisatie en het aanbod. Specifiek over de locatie in Arnhem is niet heel veel informatie te vinden. Ze maken gebruik van de volgende social mediakanalen: LinkedIn, RSS-feed, Facebook, Twitter en YouTube. Omdat het een grote organisatie is worden er meer kanalen ingezet, deze worden niet ingezet per vestiging maar voor de gehele organisatie. Wel is er een Facebook-pagina aangemaakt voor Regus Arnhem, maar daar staat alleen contactinformatie en adresgegevens. Ook hebben ze een app voor Android en Apple. Op deze app kunnen klanten zoeken naar vestigingen in de buurt, kenmerken en foto's per pand bekijken, een routeplanner naar de vestigingen gebruiken, informatie over vergaderruimten opzoeken en boekingen doen.

De Kleine Campus

De Kleine Campus heeft een website, die grafisch mooi is vormgegeven. Het is een persoonlijke website met veel foto's waarop de sfeer van De Kleine Campus kan worden geproefd. Er is uitleg te vinden over alle mogelijkheden, zoals flexwerken, vergaderen, ruimtes huren en evenementen organiseren. Er is een nieuwsarchief met berichten over activiteiten die hebben plaatsgevonden en dergelijken. Op de pagina 'huurders' staan alle logo's ondernemers die een ruimte huren. Door op de logo's te klikken wordt de website van de ondernemers geopend. Naast de website maken ze gebruik van Facebook en er is een (online) magazine over De Kleine Campus. In het magazine is informatie te vinden over hoe het project tot stand is gekomen, wat ze allemaal te bieden hebben en er zijn veel sfeerplaatjes te vinden. Op Facebook zijn ze redelijk actief (ongeveer 1 à 2 bericht per week). Er staan berichten over bijvoorbeeld geplande activiteiten, dingen die huurders hebben gemaakt en ruimtes die nog te huur zijn.

Subvraag 4

4. Welke relevante trends en ontwikkelingen spelen er op het gebied van marketingcommunicatie?

Volgens Logeion (2015) zijn er een aantal belangrijke trends 2015/2016 in de samenleving die invloed hebben op het communicatie vak. 'Be real' is een van de trends voor 2015/2016 die op CVJO van toepassing is. Het houdt in dat organisaties hard moeten werken voor vertrouwen en geloofwaardigheid. Alleen transparant proberen te zijn is niet meer genoeg. Wat de organisatie belooft en zegt, moet ook echt in het gedrag zichtbaar zijn. Een andere trend die ook van belang is voor CVJO Arnhem noemt Logeion 'Menselijke maat'. Dit houdt in dat de behoefte aan individueel contact groeit, mensen willen aangesproken worden als individu op basis van eigen voorkeuren en wensen. Hierbij past kleinschalige, persoonlijke communicatie en customer focus. Meer toelichting op de trends van 2015/2016 van Logeion is te vinden in bijlage 6.

Marketingfacts (2014) benoemt als een belangrijke trend voor 2015 dat interne communicatie nog belangrijker wordt. Het is de voedingsbodem voor merkambassadeurs en werknemers kunnen de visie en strategie van de organisatie beter uitdragen. Volgens Marketingfacts begint trouwe klanten vasthouden bij de basis, namelijk de medewerkers. Volgens Social Dialog (2015) is een trend voor 2016 dat medewerkers ambassadeurs worden. Medewerkers kunnen content delen van hun organisatie, bij voorkeur in hun eigen tone-of-voice en op eigen initiatief. Hierdoor is het een krachtig middel met een groot bereik, want het netwerk van deze ambassadeurs samen is groter dan het netwerk van het bedrijfsaccount. Een andere trend die Marketingfacts beschrijft is dat bedrijven met branded content autoriteit en vertrouwen kunnen opbouwen. Content is nog steeds 'king', maar alleen als het relevant is. Interessante content is voor veel (potentiële) klanten een reden om bedrijven te gaan volgen op social media of om websites te vinden via zoekmachines.

Frankwatching (2016) schrijft dat 'mobile' ook in 2016 verder blijft groeien, want ook in het afgelopen jaar is het mobiele gebruik sterk toegenomen. Gebruikers switchen continue tussen verschillende apparaten en hebben op ieder moment toegang tot internet. De grootste social media platforms anno 2016 zijn volgens Marketingfacts (2016) WhatsApp (9.8 miljoen gebruikers), Facebook (9.6 miljoen gebruikers) en YouTube (7.2 miljoen gebruikers). Facebook groeit, maar met name nog onder ouderen. Het gebruik van Twitter blijft dalen. Instagram en Snapchat groeien en zijn met name populair onder jongeren van 20 tot 39 jaar.

Aanjager Tom Salemink geeft in het interview als belangrijke trend en ontwikkeling aan dat er steeds meer mensen voor zichzelf beginnen. De doelgroep wordt daarmee steeds groter. Daarentegen schieten de gedeelde werkplekken in Arnhem ook als paddenstoeltjes uit de grond zegt hij. De Gelderlander (2015) schrijft eind 2015 dat het aantal zzp'ers in Arnhem inderdaad blijft stijgen. Het bedrijfsleven bestaat voor meer dan 60% uit ondernemers die in hun eentje opereren. In de stad bestaan nu meer dan 8.300 ondernemingen uit zzp'ers. In 2008 telde Arnhem nog maar 5.000 zelfstandigen die meer dan twaalf uur per week werken. Meer hierover is te vinden in dit hoofdstuk bij subvraag 2.

Subvraag 5

5. Hoe ziet de huidige communicatie van CVJO Arnhem eruit?

5.1 Waar bestaat de huidige communicatie uit?

De huidige communicatiemiddelen die worden ingezet zijn de website en social media. CVJO Arnhem heeft een Facebookpagina, een Twitteraccount en een LinkedIn-pagina. Aanjager Tom Salemink geeft in het interview aan dat hij vindt dat er momenteel te weinig wordt gedaan online, daar kunnen ze meer uithalen denkt hij. Ze zijn momenteel niet erg actief. Het totale aantal pagina-vind-ik-leuks op Facebook is ongeveer 500. Ongeveer de helft van de mensen die het leuk vinden komen uit Arnhem. De berichten op de pagina hebben in de maanden januari 2016 tot en met maart 2016 een gemiddeld bereik van 516 personen per bericht. Op het Twitteraccount van CVJO Arnhem worden vooral berichten gedeeld die oorspronkelijk zijn gepost op Facebook. In een aantal gevallen staat er zelfs alleen een link naar het Facebookbericht. Op Twitter heeft CVJO Arnhem 207 volgers. De pagina's worden up-to-date gehouden door Mark Landman en stagiaires. LinkedIn wordt niet erg actief ingezet. Op de startpagina staat informatie over het centrum en wat ze doen. Verder is een video te vinden met 'Faces van CVJO Arnhem', waarin ondernemers vertellen over hun ervaring bij CVJO Arnhem. De video kan niet worden afgespeeld in verband met een error. De website wordt zoals eerder beschreven in de GAP-analyse, redelijk goed ontvangen bij ondernemers buiten CVJO Arnhem. In de interviews is aan de respondenten een foto laten zien van de homepage. De respondenten vinden het er leuk en professioneel uit zien. De foto op de homepage van de lege lange tafel, spreekt alleen niet aan. Respondenten geven aan mensen en verbinding in de foto te missen. Dat waar CVJO voor staat komt volgens veel van hen niet in de afbeelding naar voren.

Momenteel wordt er door een klein groepje ondernemers gewerkt aan de vindbaarheid van de website. Er is een SEO-tekst geschreven met de juiste zoekwoorden. Dit zijn woorden waar niet al te veel concurrentie op zit en woorden die aangeven waar het bij CVJO Arnhem over gaat. Gekozen woorden zijn: flexplek Arnhem, kantoorruimte Arnhem, werkplek Arnhem huren en bedrijfsruimte huren Arnhem. Als er wordt gezocht op deze termen in Google staat CVJO Arnhem (op het moment van schrijven, 01-04-2016) gemiddeld op pagina vier tot zes. Bij 'werkplek Arnhem huren' staat CVJO Arnhem op de tweede pagina, als derde link. Bij de zoekterm 'flexplek Arnhem' wordt CVJO helemaal gevonden in de tien pagina's die verschijnen in Google. Verwachting is dat het een paar weken duurt voordat de teksten worden opgenomen in Google. Dan zal er pas wat in de ranking gaan veranderen. De website van CVJO Arnhem functioneert niet helemaal goed op mobiele apparaten. Het is niet goed leesbaar doordat de teksten en plaatjes dan deels door elkaar staan. De teksten op de website zijn vooral commercieel. Wat ze bij CVJO Arnhem doen, bieden en wat dat dan kost voor ondernemers. Er is een flyer gemaakt over CoWork Friday, deze is te vinden in bijlage 7. Op de flyer is een klein stukje informatie te vinden over CVJO Arnhem. Daarnaast is uitleg over CoWork Friday zelf te vinden.

5.2 Op welke manieren worden er momenteel nieuwe ondernemers getrokken?

Uit het interview met Tom Saleminck blijkt dat er momenteel voornamelijk ondernemers naar het centrum worden getrokken via CoWork Friday. Voor deze bijeenkomst worden mensen voornamelijk uitgenodigd via social media en het netwerk. De Masterstories op CoWork Friday in maart 2016 waren in samenwerking met de Kamer van Koophandel en hun programma 'Ik Start Smart'.

Uit de samenwerking met Kamer Van Koophandel en Gemeente Arnhem komen af en toe ook kandidaten naar voren. Bij CVJO Arnhem merken ze dat mensen vooral vanuit bijeenkomsten die bij CVJO Arnhem worden georganiseerd geïnteresseerd raken. Mensen willen dan graag meer zien of weten en draaien soms een paar dagen mee. Op de website biedt CVJO Arnhem sinds kort een langer proefperiode aan. Eerder was het mogelijk om een aantal proefdagen te komen draaien. Hier werd wel af en toe gebruik van gemaakt, ongeveer een of twee personen per maand. Tot nu toe is het percentage ondernemers dat na een proefperiode aansluit niet hoog. Via-via sluiten ook regelmatig ondernemers aan. Een deel van de ondernemers die er nu zitten zijn ook via-via binnen gekomen.

Er is een flyer gemaakt, waarop staat dat (aangesloten) ondernemers korting krijgen op het moment dat ze ervoor zorgen dat een andere ondernemer aansluit bij CVJO Arnhem. Deze flyer is tot op heden nog niet uitgedeeld, dus er kunnen geen uitspraken worden gedaan over het effect.

Subvraag 6

6. Hoe kan CVJO Arnhem de gewenste identiteit uitdragen?

6.1 Hoe zien de aanjagers van CVJO Arnhem de ideale situatie voor zich, waarin de huidige ondernemers zorgen voor het aantrekken van nieuwe ondernemers?

Om antwoord op deze vraag te vinden is in eerste instantie een interview met aanjager Tom Saleminck gehouden. Hij gaf aan dat Rynn Ozinga en Mark Landman hiermee aan de slag zijn gegaan. De huidige aanjagers, Tom Saleminck en Julian Leijser, gaan in de nabije toekomst de taak van aanjager overdragen aan Rynn Ozinga en Mark Landman. Daarom zijn, om antwoord te vinden op deze vraag, Mark Landman en Rynn Ozinga geïnterviewd over het inzetten van de huidige ondernemers. Een uitwerking van deze interviews is te vinden in bijlage 2.2.

Mark Landman vertelt dat hij in de ideale situatie graag zou zien dat de huidige ondernemers 'ambassadeur' worden van CVJO Arnhem. Hij hoopt dat ondernemers het centrum meer gaan dragen en ook andere mensen gaan aandragen voor het centrum. Ambassadeurschap houdt volgens hem in dat ondernemers geven om het centrum en dat ze inzien hoe belangrijk het is dat nieuwe ondernemers aansluiten bij het centrum, vooral uit financieel oogpunt.

Een van de belangrijkste onderdelen van het ambassadeurschap is mond-tot-mond reclame. Hierbij noemt Mark Landman als voorbeeld mond-tot-mond reclame op verjaardagen. Ondernemers kunnen dan in hun kringen vertellen over CVJO Arnhem, waarom ze daar zitten en wat ze er prettig aan vinden. Daarnaast is het belangrijk dat ze in hun professionele netwerk CVJO af en toe laten vallen.

6.2 Wat willen de aanjagers bereiken door het inzetten van het netwerk?

De aanjagers willen graag bereiken dat nieuwe ondernemers aansluiten bij CVJO Arnhem. Momenteel zijn er tien ondernemers gecontracteerd. In totaal zijn er 30 werkplekken bij CVJO Arnhem. Het zou fijn zijn voor het centrum als het beter is gevuld. Het belangrijkste doel voor het inzetten van het netwerk is groeien. Over vijf jaar zou Mark Landman het centrum graag helemaal gevuld zien. Concreet houdt dit in dat hij als doel heeft gesteld voor het einde van 2016 acht nieuwe ondernemers bij het centrum aan te laten sluiten. Het is voor het centrum zo belangrijk dat nieuwe ondernemers aansluiten omdat ze anders niet kunnen blijven voortbestaan. Op het moment is het aantal ondernemers erg minimaal. Als het niet groeit, zal er te weinig geld binnenkomen.

Door ondernemers in hun netwerk te laten vertellen over het centrum zal ook de bekendheid van CVJO Arnhem worden vergroot. Toekomst aanjager Rynn Ozinga geeft aan dat ze naamsbekendheid belangrijk vindt. Ze zegt hierover: 'We moeten zorgen dat we als CVJO een bepaalde naam opbouwen. We zijn niet alleen een kantoortje met een clubje ondernemers. We betekenen ook iets bijzonders voor de start-ups hier in Gelderland. Zoals het start-up50 project van Julian. Dat is een andere vorm van mensen helpen/ondersteunen dan wat we binnen CVJO doen. Ik denk dat het allebei belangrijk is.'

Hoofdstuk 4: Conclusies

In dit hoofdstuk zijn conclusies per subvraag te vinden.

Subvraag 1

1. Wat is de merkidentiteit van CVJO Arnhem?

1.1 Wat is de gewenste identiteit?

De missie van CVJO Arnhem is ondernemers faciliteren en stimuleren. Niet alleen het centrum ondernemerschap stimuleren, maar ook in de regio Arnhem. CVJO Arnhem probeert verbindingen te leggen waarmee impact in de regio wordt gecreëerd. De droom van CVJO Arnhem is om de start-up Valley van Arnhem te worden in samenwerking met andere broedplaatsen. Daarnaast vinden ze het erg belangrijk om een gezellige en belangrijke plek te blijven voor startende ondernemers.

Een van de competenties van CVJO Arnhem is dat ze een open werkplek zijn. Ondernemers ontmoeten elkaar snel, het team van ondernemers is hecht en voelt hierdoor echt als collega's. CVJO Arnhem maakt het mogelijk voor zzp'ers om collega's te hebben. Dit is volgens de aanjagers ook een van de dingen waarin CVJO Arnhem zich onderscheidt van haar concurrenten. De toegankelijke en laagdrempelige sfeer is ook een sterk punt, iedereen is welkom. Ondernemers hebben op kantoor een thuisgevoel, maar wel in een professionele omgeving waarin ze ook klanten kunnen ontvangen. Delen en openheid zijn belangrijke waarden die passen bij CVJO Arnhem. Bovenstaande punten zijn samengevat in een aantal gemeenschappelijke vertrekpunten. De opgestelde GVP's zijn: toegankelijkheid, delen, co-creatie, ambitieus, collegiaal en flexibiliteit.

Opvallend is dat Rynn Ozinga en Mark Landman allebei hun eigen visie hebben op de toekomst, zoals beschreven bij de resultaten van subvraag 1.1. Het is natuurlijk goed om allebei een eigen visie te hebben en deze samen te voegen. Maar het is ook belangrijk dat de (toekomstige) aanjagers samen een duidelijk beeld hebben van wie we willen zijn en wat ze doen.

1.2 Wat is de werkelijke identiteit?

De huidige ondernemers zien CVJO Arnhem als een toegankelijke, creatieve, flexibele werkplek. In het centrum staat volgens hun delen en co-creatie centraal. Saamhorigheid vinden zij ook bij CVJO Arnhem passen. De meeste ondernemers zijn trots op de organisatie en zouden het zeker aan vrienden en familie aanraden. De huidige ondernemers hebben niet allemaal het gevoel dat CVJO Arnhem een sterk en positief imago heeft. De meeste gaven de mate waarin ze het eens waren met de stelling over het imago een drie op de schaal van vijf, 'neutraal'.

Huidige ondernemers omschrijven CVJO met name als 'meer dan alleen een werkplek' en de mogelijkheid om als zzp'er collega's te hebben. Andere omschrijvingen die veel werden gebruikt zijn een toegankelijke, gezellige werkplek waar veel ondernemers onder een dak bij elkaar zitten. Ze vinden dat ondernemers uit de regio Arnhem bij CVJO Arnhem moeten komen zitten voor o.a. het netwerk, de prijs en dat CVJO Arnhem meer is dan alleen een werkplek. Net gestarte ondernemers geven aan dat ze in het begin onzekerheid hebben gehad over de prijs. Als startende ondernemer is het de vraag of je het kan veroorloven. Daarnaast vinden ze het best duur omdat ze maar parttime aanwezig zijn. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de prijs, voor net startende ondernemers, misschien te hoog ligt.

1.3 Wat is de fysieke identiteit?

De fysieke identiteit is onder andere de dienst die CVJO Arnhem aanbiedt, kantoorruimte met verschillende faciliteiten dat 24/7 open is, een groot netwerk en CoWork Friday. Er is sprake van veel flexibiliteit. Ondernemers kunnen zelf kiezen waar ze gaan zitten, hoe groot hun kantoorruimte is en wanneer ze komen werken. Ondernemers kunnen hun netwerk uitbreiden, kennis vergaren en antwoord krijgen op vragen bij CoWork Friday.

De communicatiemiddelen die CVJO Arnhem gebruikt zijn intern; WhatsApp en e-mail en extern; de website, Facebook, Twitter en LinkedIn. Op Facebook wordt gemiddeld een bericht per week gepost. Op Twitter worden vooral berichten gedeeld die zijn gepost op Facebook. Er kan geconcludeerd worden dat CVJO Arnhem niet heel actief is op social media. De website is niet goed te vinden op google, hier wordt momenteel aan gewerkt.

De naam werd bij de respondenten verschillend ontvangen. Sommige waren enthousiast, anderen minder. Volgens Mark Landman wordt de naam ook regelmatig verkeerd geïnterpreteerd. Jong staat voor jong in ondernemersjaren niet in leeftijd, toch wordt dit niet altijd zo begrepen. De respondenten vonden de huisstijl leuk en netjes. Het logo werd vooral enthousiast ontvangen omdat het net even anders is. De afbeelding van de tafel op de homepage vonden ze niet de juiste uitstraling hebben. De foto mist volgens hen mensen en verbinding.

CVJO Arnhem is toegankelijk. Het pand ligt midden in het centrum en de deuren van werkruimten staan altijd open, waardoor de drempel om bij elkaar binnen te lopen verlaagd wordt. Ook is er een gezamenlijke ruimte met een lange eettafel en hoekbank. De meeste respondenten van buitenaf vonden de omgeving uitnodigend en leuk. Een enkeling vond het niet inspiratievol of bijzonder, onder andere door de oude indeling en het systeemplafond. De huidige ondernemers geven aan blij te zijn met de omgeving en sfeer. Een aantal keer is aangegeven dat het pand slecht te vinden is. Er kan geconcludeerd worden dat de zichtbaarheid van het pand en de zichtbaarheid van CVJO Arnhem online verbeterd kan worden.

1.4 Wat is het imago?

Associaties die de ondernemers van buitenaf hadden bij CVJO Arnhem waren: CoWork Friday, jong, ondernemerschap, mensen ontmoeten, inspireren en samenkomen van jonge ondernemers. Verder vonden ze CVJO Arnhem uitnodigend, een toffe uitstraling hebben en een plek waar mensen elkaar ontmoeten en samen mooie dingen gemaakt worden.

1.5 Wat is de gap tussen de gewenste identiteit en hoe het werkelijk is?

Gewenste identiteit: de opgestelde GVP's zijn toegankelijkheid, delen, co-creatie, ambitieus, collegiaal, flexibiliteit

Gap 1: gewenste versus werkelijke identiteit

De gap tussen de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit van de huidige ondernemers is niet groot. Uit een lijst met allemaal woorden werd aan de ondernemers gevraagd welke vijf woorden ze het best bij CVJO Arnhem vonden passen. De opgestelde GVP's zijn er (bijna) allemaal uitgehaald. Alleen ambitieus werd minder vaak gekozen en vinden de huidige ondernemers dus minder goed bij CVJO Arnhem passen. Het woord 'creatief' werd daarentegen wel vaak gekozen. Ook de omschrijvingen door huidige ondernemers van CVJO Arnhem als 'meer dan alleen een werkplek' en 'de mogelijkheid om als zzp'ers ook collega's te hebben' komen sterk overeen met de gewenste identiteit van de aanjagers.

Gap 2: Gewenste versus fysieke identiteit

Flexibiliteit en toegankelijkheid komt in de fysieke identiteit naar voren. Het pand is 24/7 open voor ondernemers en ondernemers kunnen kiezen waar ze gaan werken. Ook de CoWork Friday is open voor ondernemers uit de regio die zelf niet zijn aangesloten. Zij mogen ook altijd komen proefdraaien. De omgeving van CVJO Arnhem is uitnodigend en open.

In de naam komen de GVP's niet heel sterk naar voren. Niet alle respondenten zijn enthousiast over de naam. Sommige vinden dat de naam niet de lading dekt van het concept dat CVJO Arnhem te bieden heeft. Het woord 'jong' roept bij velen verkeerde associaties op. Het gaat om jong in ondernemersjaren en niet in leeftijd. Het centrum vindt 'delen' belangrijk. Toch wordt er weinig aan communicatie gedaan en op sociaal media wordt niet actief gedeeld. Het beeld op de website is volgens respondenten nietszeggend en past niet bij CVJO Arnhem. Er kan geconcludeerd worden dat CVJO Arnhem actiever kan zijn op social media. En het beeld op de website kan aanpassen. Het beeld moet uitstralen waar CVJO voor staat. De GVP's kunnen hierin terugkomen, dan kan de gap tussen de gewenste en werkelijke identiteit worden verkleind.

Gap 3: Gewenste versus werkelijke imago

Spontane associaties die ondernemers van buitenaf hadden bij CVJO Arnhem waren o.a. CoWork Friday, jong, ondernemerschap, mensen ontmoeten, inspireren en samenkomen van jonge ondernemers. Het imago (in hoeverre dat getest is met spontane associaties) komt niet volledig overeen met de gewenste identiteit. Helaas waren de respondenten niet allemaal bekend met CVJO Arnhem, dit is ook een reden waardoor de associaties beperkt zijn en dus niet overeenkomen met de gewenste identiteit.

Het beeld dat respondenten van CVJO Arnhem hebben op het moment dat ze naar de omgeving en uitstraling kijken komt meer overeen met wat CVJO Arnhem wil uitstralen. Ze vinden dat de omgeving er tof uit ziet. Een plek waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en samen mooie dingen kunnen maken. Ze vinden dat CVJO Arnhem er uitnodigend uitziet.

Subvraag 2

2. Wie is de doelgroep van CVJO Arnhem?

2.1 Hoe ziet de doelgroep van CVJO Arnhem eruit?

De doelgroep van CVJO Arnhem is de (startende) ondernemer uit Arnhem en omstreken. Onder startende ondernemer verstaan ze bij CVJO Arnhem een ondernemer met een maximale inschrijving van vijf jaar bij de Kamer van Koophandel. Bij voorkeur is het een ondernemer die al een tijdje bezig is op zijn zolderkamer en merkt dat hij/zij het daarmee niet gaat redden. Het is een ondernemer die beseft dat hij/zij door te delen stappen verder komt. Iemand die niet alleen voor zijn of haar eigen belang gaat, maar ook een teamplayer is. Onder de doelgroep vallen ondernemers die op zoek zijn naar 'meer dan alleen een werkplek'.

Het grootste gedeelte van de ondernemers bij CVJO Arnhem zit in de zakelijke, financiële, juridische dienstverlening. Uit een rapport van CBS (2014) blijkt dat de meerderheid van de zzp'ers tussen de 35 en 55 jaar oud is. Het opleidingsniveau is relatief hoog. Hoger opgeleiden concentreren zich binnen de zakelijke diensten en de zorg. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de doelgroep van CVJO vooral hoogopgeleiden zijn. Volgens ING (2015) blijft het aantal zzp'ers groeien, de grootste sector zal volgens hen de zakelijke dienstverlening blijven. Dit betekent dat de doelgroep van CVJO Arnhem groter wordt. Momenteel is volgens ZPP-Nederland (2015) het aantal mannen binnen de zelfstandige groter dan het aantal vrouwen. Maar het percentage vrouwen binnen de doelgroep zal stijgen. Er is sprake van een toenemende werkloosheid en mensen kunnen op latere leeftijd moeilijk aan een baan komen. De gemiddelde leeftijd binnen de doelgroep zal dus iets stijgen.

2.2 Wat zijn de wensen en behoeften van deze doelgroep?

Ondernemers hebben behoefte aan interactie, dit vinden zij een van de belangrijkste dingen. Een sparringpartner hebben, elkaar op ideeën brengen en inspireren zien zij als grote voordelen. Ondernemers willen graag het gevoel hebben dat de mensen waarmee ze het kantoor delen elkaar versterken en aanvullen.

De werkomgeving is belangrijk, ze willen zich graag thuis voelen op hun werkplek. Een deel vindt het ook waardevol dat ze klanten kunnen ontvangen in een professionele omgeving. De locatie van het pand is ook belangrijk. Vooral de startende ondernemer heeft behoefte aan een groot netwerk. Zo kunnen ze hun eigen netwerk uitbreiden en aan opdrachten komen.

Sommige ondernemers geven aan dat ze de prijs hoog vinden op het moment dat ze maar parttime aanwezig zijn op kantoor. Uit onderzoek van de Kamer van Koophandel Rotterdam (2012) blijkt dat de helft van de zzp'ers fulltime ondernemer is en de andere helft parttime onderneemt. Er zullen dus veel ondernemers zijn die maar parttime werken en toch de volle prijs betalen. Volgens het onderzoek van de Kamer van Koophandel werkt het grootste gedeelte ondernemers thuis. De rest van de ondernemers huurt een werkplek of heeft een werkplek gekocht. Belangrijkste redenen voor ondernemers om een andere werkruimte te willen zijn ruimtegebrek, wens om meer contact te krijgen met andere ondernemers en het willen scheiden van werk en wonen. Ondernemers van CVJO Arnhem gaven ook aan dat ze het fijn vinden om wonen en werk te scheiden. Ze vinden het prettig om in de ochtend de deur uit te gaan en 's avonds weer terug te komen. Ondernemers hebben dus behoefte aan interactie met mede-ondernemers en een professionele werkplek buiten huis waar ze zich thuis voelen en ook klanten kunnen ontvangen.

2.3 Welke middelen passen bij deze doelgroep?

De doelgroep maakt actief gebruik van social media. Gemiddeld gebruiken mensen tussen 20 en 64 twee of drie platformen. Het meest gebruikte platform onder de doelgroep is Facebook. Daarna volgt Twitter. Echter, het gebruik van Twitter is de afgelopen tijd enorm gedaald en het platform is minder populair geworden. De doelgroep is ook actief op LinkedIn. Ongeveer de helft van de ondernemers krijgt jaarlijks een of meer opdrachten via LinkedIn. De meeste LinkedIn-leden zijn hoogopgeleid, net als de doelgroep van CVJO Arnhem. De doelgroep besteedt ongeveer twaalf uur per week aan televisiekijken. Ook de krant wordt veel gelezen. Daarnaast blijft de doelgroep op de hoogte van het laatste nieuws over ondernemers uit de regio door middel van de nieuwspagina van OKA in Gelderlander, de Gelderlanderbijlage De Ondernemer en het platform PersPodium.

2.4 Wie zijn de huidige ondernemers?

2.4.1 Hoe hoog is de betrokkenheid van de huidige ondernemers?

De meerderheid van de huidige ondernemers geeft aan zich betrokken te voelen bij CVJO Arnhem. Ongeveer 1/3^e van de respondenten heeft de stelling 'ik voel me betrokken bij CVJO Arnhem' beoordeelt met een 3 op de schaal van een tot vijf. Ze geven dus een neutraal antwoord. Deze mate van betrokkenheid blijkt ook uit de opkomst bij CoWork Fridays en ondernemersmeetings. Het kostte veel moeite om ervoor te zorgen dat alle ondernemers de enquête invulden. Er kan dus worden gesteld dat bij het grootste gedeelte van de ondernemers de betrokkenheid (redelijk) hoog is. Ongeveer 1/3^e van de ondernemers is niet zo betrokken.

2.4.2 Hoe tevreden zijn de huidige ondernemers?

De huidige ondernemers van CVJO Arnhem geven de mate waarin ze tevreden zijn over CVJO Arnhem een 4 (63%) en een 5 (31%) op een schaal van een tot vijf. Ondernemers zijn dus tevreden over het centrum. Alle ondernemers zouden CVJO Arnhem ook aanraden bij vrienden en familie. Het merendeel van de ondernemers vindt dat CVJO Arnhem heeft bijgedragen aan de groei van hun onderneming. Een klein gedeelte is het daar niet mee eens of geeft een neutraal antwoord.

2.4.3 Wat kan volgens de huidige ondernemers verbeterd worden?

Een deel van de ondernemers bij CVJO Arnhem hebben behoefte aan meer structuur. Ze waarderen de vrijheid en flexibiliteit van CVJO Arnhem, maar missen soms structuur en duidelijkheid. Dit gaat met name over onduidelijkheid wie welke verantwoordelijkheden heeft en dat niet alle neuzen dezelfde kant opstaan. Ondernemers willen graag weten wat doelen zijn en hoe ze hieraan kunnen bijdragen. Een advies van een respondent is om initiatieven te creëren waar ondernemers makkelijk bij kunnen aansluiten.

Net gestarte ondernemers geven aan te twijfelen over de prijs. Ze hebben onzekerheid of ze de prijs wel kunnen veroorloven en ze vinden het duur op het moment dat ze maar parttime aanwezig zijn op kantoor. Andere dingen die volgens een aantal respondenten beter kunnen zijn de schoonmaak/netheid van het pand. Een betere heldere boodschap naar buiten is ook genoemd als verbeterpunt. CVJO Arnhem moet beter vindbaar worden. Online, maar ook het pand van CVJO Arnhem kan beter zichtbaar gemaakt worden zodat het beter te vinden is.

2.4.4 In hoeverre willen de huidige ondernemers bijdragen aan groei/voortbestaan van CVJO Arnhem?

Het merendeel van de huidige ondernemers is het eens (50%) of helemaal eens (12,5%) met de stelling dat ze bereid zijn zich in te zetten voor de groei en voortbestaan van het centrum. Ongeveer 1/3^e geeft een neutraal antwoord. De meeste ondernemers willen hier maximaal een uur per week aan besteden. Een klein gedeelte iets meer. En een klein gedeelte wil hier liever helemaal geen tijd aan besteden. Ondernemers denken dat ze zich kunnen inzetten door CVJO Arnhem vaker te benoemen in hun professionele en sociale netwerk om te zorgen voor mond-tot-mond reclame. Daarnaast zouden ze onder andere online berichten van CVJO Arnhem willen delen om het bereik te vergroten.

Subvraag 3

3. Wie zijn de concurrenten van CVJO Arnhem?

3.1 Wie zijn de belangrijkste concurrenten van CVJO Arnhem?

Er zijn in de regio Arnhem geen organisaties die (gedeelde) werkplekken aanbieden inclusief advies en ondersteuning voor (startende) ondernemers. Concurrenten van CVJO Arnhem zijn organisaties die (gedeelde) werkplekken of kantoorruimte aanbieden. De belangrijkste concurrenten hierin zijn: Color Business Center Arnhem City, Coehoorn Centraal, Regus en De Kleine Campus. Het zijn geen directe concurrenten, omdat geen van hen ook ondersteuning biedt aan startende ondernemers. Maar ze zijn wel belangrijk, omdat het een alternatief is voor aansluiten bij CVJO Arnhem. Volgens Tom Salemink is de thuiswerkplek ook een belangrijke concurrent. Met name startende ondernemers kiezen vaak voor de keukentafel in plaats van een werkplek buiten huis in verband met kosten.

Bij Color Business Center en Regus kunnen ondernemers kiezen voor een eigen werkplek. Plekken kunnen worden uitgebreid, maar ook worden verkleind wanneer nodig. Ook is er een telefoon beantwoordservice. Bij Coehoorn Centraal zijn kleinere ruimten beschikbaar, maar ook collectieve open ruimten. Hier is dus al iets meer sprake van contact met mede-ondernemers. De ruimten zijn vooral geschikt voor culturele en creatieve ondernemers. Hetzelfde geldt voor De Kleine Campus, zij richten zich ook vooral op de creatieve ondernemers. Bij de Kleine Campus zijn alle ruimten gedeeld, dit nodigt uit tot ontmoeten en samenwerken. Dit concept lijkt meer op het concept van CVJO Arnhem. Maar in werkelijkheid werken mensen bij De Kleine Campus in oude lokalen en hebben vele deuren gesloten waardoor er niet echt sprake is van een hechte groep.

3.2 Hoe positioneren de concurrenten zich in de markt?

Color Business Center profileert zich in de markt door zich te richten op het gemak van de klant. Ze proberen de klant in te pakken door te zeggen dat zij doen waar zij goed in zijn, zodat de klant kan doen waar hij/zij goed in is en geen aandacht/energie hoeft te steken in de kantoorruimte. Coehoorn Centraal richt zich vooral op een creatief en uitdagend ondernemend klimaat. Ze profileren zich in de markt door zich niet alleen te focussen op Coehoorn Centraal zelf. Maar ook op de stad Arnhem, om zo te proberen Arnhem op de kaart te zetten. Regus profileert zich in de markt door middel van haar grote naam en de wensen en het gemak van de klant centraal te stellen. De Kleine Campus probeert onderscheidend te zijn door middel van de locatie en de werkplekken. Ze proberen de kwaliteit van de werkplekken voorop te stellen. Ontspanning en een prettige werkplek zijn waarden die zij belangrijk vinden. Ze bieden op hun werkplekken rust, ruimte, groen en gezond en lekker eten.

3.3 Welke middelen gebruiken de concurrenten?

De concurrenten maken ook met name gebruik van een eigen website en social mediakanalen als Facebook, Twitter en LinkedIn. Color Business Center schrijft zo nu en dan artikelen. Ook bij Coehoorn Centraal worden af en toe blogs geschreven. Deze gaan vaak ook over hun samenwerking met organisaties in Duitsland. Coehoorn Centraal maakt ook gebruik van een YouTube-kanaal met video's die betrekking hebben op hun organisatie. Regus heeft naast de social mediakanalen een app. De app is gemaakt voor klanten waarop ze informatie over de vestigingen in de buurt, foto's en kenmerken per pand kunnen vinden. Daarnaast zit er een routeplanner ingebouwd en kunnen vergaderruimten worden geboekt. De Kleine Campus heeft een website die gelijk in het oog springt door de grafische vormgeving met veel foto's waarop de sfeer te zien is. Ook maken ze gebruik van een online magazine, met sfeerplaatjes, informatie over het project en wat ze allemaal te bieden hebben.

Subvraag 4

4. Welke relevante trends en ontwikkelingen spelen er op het gebied van marketingcommunicatie?

Belangrijke trends dit jaar volgens Logeion (2015) zijn 'be real' en 'menselijke maat'. Organisaties moeten hard werken voor vertrouwen en geloofwaardigheid. Alleen transparant zijn is niet meer genoeg. Dus alles wat de organisatie zegt en belooft, moet ook in gedrag zichtbaar zijn. Menselijke maat houdt in dat de behoefte aan individueel contact groeit. Hierbij past kleinschalige, persoonlijke communicatie.

Interne communicatie wordt nog belangrijker. Bij CVJO Arnhem kan interne communicatie gezien worden als communicatie met de ondernemers 'intern'. Het is een belangrijke voedingsbodem voor merkambassadeurs. Merkambassadeurs kunnen ook online te werk gaan. Ze kunnen content van de organisatie delen, bij voorkeur in hun eigen tone-of-voice en op eigen initiatief zodat het geloofwaardiger is. Dit zorgt voor een groot bereik. Naast dat merkambassadeurs content kunnen delen, kan de organisatie dit zelf ook doen. Met branded content kunnen bedrijven vertrouwen opbouwen. De content moet wel relevant zijn. Door relevante en interessante content te delen zullen meer mensen het bedrijf gaan volgen op social media. De trend 'mobile' is niet nieuw, maar blijft wel verder groeien. Mensen hebben constant toegang tot internet. De belangrijkste social media platforms zijn Facebook en YouTube. Het gebruik van Twitter neemt af. Instagram en Snapchat groeien, deze zijn niet zo populair onder de doelgroep van CVJO, maar met name onder jongeren.

Subvraag 5

5. Hoe ziet de huidige communicatie van CVJO Arnhem eruit?

5.1 Waar bestaat de huidige communicatie uit?

De huidige communicatiemiddelen die worden ingezet zijn de website en social media. CVJO Arnhem heeft accounts op Facebook, Twitter en LinkedIn. Op Facebook wordt ongeveer een bericht per week gepost. Ook op Twitter wordt er ongeveer met dezelfde frequentie een tweet verstuurd. Dit komt doordat er op Twitter eigenlijk alleen maar post van Facebook worden gedeeld. In sommige gevallen wordt zelfs alleen de link van de Facebook-post getweet. LinkedIn wordt niet actief gebruikt. Er staat een video op de pagina, maar deze werkt niet dus kan niet worden afgespeeld. Op social media is CVJO Arnhem momenteel dus niet heel actief.

Respondenten die zijn geïnterviewd op CoWork Friday zijn enthousiast over de website. Een minpunt is de foto die op de homepage staat van een tafel, die vinden ze nietszeggend. De vindbaarheid van de website is niet goed. Maar hier wordt aan gewerkt door een groepje ondernemers door de juiste zoekwoorden toe te voegen. De website van CVJO Arnhem functioneert niet goed op mobiele apparaten. Zoals bij trends en ontwikkelingen is omschreven is dit wel belangrijk, want het mobiele gebruik blijft groeien. De teksten op de website zijn met name commercieel en gaat over het aanbod en de prijzen. De missie en visie en het idee achter CVJO Arnhem worden niet voldoende verteld. De afbeelding op de homepage van de tafel kan worden veranderd in een beeld dat meer zegt over wie CVJO is.

5.2 Op welke manieren worden er momenteel nieuwe ondernemers getrokken?

Momenteel worden nieuwe ondernemers getrokken via CoWork Friday. Mensen worden voor deze bijeenkomsten uitgenodigd via social media en het netwerk. Mensen ervaren op die dag CVJO Arnhem en zo hopen de aanjagers dat ze willen aansluiten. Soms komen ondernemers dan een paar dagen proefdraaien. Op de website biedt CVJO Arnhem sinds kort een langere proefperiode aan. Eerder was het mogelijk om een aantal proefdagen te komen draaien. Hier werd af en toe gebruik van gemaakt, ongeveer een of twee personen per maand. Tot nu toe is het aantal ondernemers dat na een proefperiode aansluit niet hoog. Via-via komen er momenteel veel ondernemers. Een deel van de ondernemers die nu bij CVJO Arnhem zitten zijn daar via-via terecht gekomen.

Er is een flyer gemaakt, waarop staat dat (aangesloten) ondernemers korting krijgen op het moment dat ze ervoor zorgen dat een andere ondernemer aansluit bij CVJO Arnhem. Deze flyer is tot op heden nog niet uitgedeeld, dus er kunnen geen uitspraken worden gedaan over het effect.

Subvraag 6

6. Hoe kan CVJO Arnhem de gewenste identiteit uitdragen?

6.1 Hoe zien de aanjagers van CVJO Arnhem de ideale situatie voor zich, waarin de huidige ondernemers zorgen voor het aantrekken van nieuwe ondernemers?

De aanjagers van CVJO Arnhem zouden graag van de huidige ondernemers 'ambassadeurs' maken. Dit houdt volgens hen in dat de ondernemers geven om het centrum en zien hoe belangrijk het is dat nieuwe ondernemers aansluiten, vooral uit financieel oogpunt. Concreet gedrag dat bij een 'ambassadeur' hoort is mond-tot-mond reclame. Vaker benoemen van CVJO Arnhem in hun vriendenkringen en hun professionele netwerk. En uitleggen waarom ze bij het centrum aangesloten zitten en wat zij er prettig aan vinden. Ook online berichten delen van CVJO Arnhem hoort erbij.

6.2 Wat willen de aanjagers bereiken door het inzetten van het netwerk?

De aanjagers willen graag bereiken dat meer nieuwe ondernemers aansluiten. Over vijf jaar zou Mark Landman het centrum graag gevuld zien. Voor het jaar 2016 is het doel om acht nieuwe ondernemers te trekken. Als er te weinig ondernemers aansluiten, zal het centrum niet kunnen blijven voortbestaan.

Een ander belangrijk doel is de bekendheid van CVJO Arnhem vergroten en het imago verbeteren. CVJO Arnhem wil graag bekendstaan als meer dan alleen een kantoor met een clubje ondernemers bij elkaar.

Hoofdstuk 5: Hoofdconclusie

Het MDC-model van Jaap van der Grinten en Rik Riezebos helpt om CVJO Arnhem in de markt te positioneren. Hierbij is gekeken naar de merkidentiteit, de doelgroep en de concurrenten. Volgens Riezebos en Grinten (2011) gaat het bij positioneren feitelijk om de vraag op grond van welke identiteitsaspecten het merk zich wil profileren. Deze identiteitsaspecten moeten relevant zijn voor de klant en het merk bij voorkeur onderscheiden van de concurrent.

CVJO Arnhem wil graag meer zijn dan alleen een werkplek (merkidentiteit). Startende ondernemers worden bij CVJO Arnhem gefaciliteerd en ondersteund. Netwerk, kennis en ervaring worden met elkaar gedeeld waardoor startende ondernemers een goed begin hebben. Ondernemers uit de regio Arnhem kunnen bij CVJO Arnhem werken in een professionele omgeving waarin ze ook klanten kunnen ontvangen. Daarnaast biedt CVJO Arnhem ondernemers de mogelijkheid om als zzp'ers collega's te hebben.

De doelgroep heeft behoefte aan een werkplek die hen niet te veel geld kost. Vooral startende ondernemers geven aan dat ze onzekerheden hebben over de prijs, omdat ze niet weten of ze het zich kunnen veroorloven. Startende ondernemers hebben ook behoefte aan een groot netwerk om aan opdrachten te komen. De locatie, mogelijkheid om klanten te ontvangen, werkomgeving en sfeer vinden ondernemers belangrijk aan de werkplek. Daarnaast hebben ze behoefte aan interactie, sociale en professionele interactie. Ondernemers willen graag het gevoel hebben dat mensen waarmee ze het kantoor delen elkaar versterken.

De concurrenten richten zich voornamelijk alleen op het aanbieden van kantoorruimten en bijkomende faciliteiten. Coehoorn Centraal en De Kleine Campus zijn al iets meer een plek waar ondernemers elkaar ontmoeten. Geen van de concurrenten ondersteunt ondernemers. Een andere belangrijke concurrent is de thuiswerkplek, omdat ondernemers dit niks kost.

CVJO Arnhem heeft twee belangrijke USP's, waar de doelgroep behoefte aan heeft en wat de concurrenten niet aanbieden. Deze USP's kunnen worden gebruikt voor de positionering. De eerste USP is dat CVJO Arnhem meer is dan alleen een werkplek, CVJO biedt ondernemers de mogelijkheid om als zzp'er collega's te hebben. Er is geen andere werkplek in Arnhem waarbij het team van ondernemers zo hecht is. De andere USP is dat CVJO Arnhem als enige in Arnhem startende ondernemers ondersteunt en faciliteert. Door kennis en netwerk te delen hebben startende ondernemers een 'vliegende start'.

Uit het onderzoek blijkt dat de merkidentiteit van CVJO Arnhem helderder kan worden geformuleerd. Vooral in deze tijd (waarin nieuwe aanjagers komen) is het voor CVJO Arnhem belangrijk om erachter te komen wie ze willen zijn en wat ze doen. Als de aanjagers hierover een duidelijk en eenduidig beeld hebben, kan deze boodschap helder worden geformuleerd en naar buiten worden gebracht. Deze boodschap kan dan ook in de website worden verwerkt. Momenteel is de website erg commercieel en komt hierin niet helder naar voren wie CVJO Arnhem wil zijn, wat ze doen en waarom ze bestaan.

De aanjagers zouden graag de ondernemers willen inzetten om nieuwe ondernemers aan te trekken. Dan is het ook belangrijk voor de huidige ondernemers om te weten wie CVJO Arnhem wil zijn en welke boodschap ze willen uitdragen. Het is belangrijk dat de neuzen dezelfde kant op staan en dat de doelen van CVJO Arnhem helder zijn, zodat ondernemers hieraan kunnen bijdragen. Sommige ondernemers missen structuur. Er is weinig duidelijkheid over wie voor wat verantwoordelijk is.

Uit het onderzoek blijkt dat de meeste ondernemers ervoor open staan om zich in te zetten voor het centrum. De huidige ondernemers zijn voor een groot deel betrokken bij CVJO Arnhem. Ze zijn tevreden en zouden CVJO Arnhem aanraden bij vrienden. Het merendeel van de ondernemers wil zich inzetten om ervoor te zorgen dat nieuwe ondernemers aansluiten. De tijd die ondernemers hieraan willen besteden is maximaal een uur per week. Ze willen CVJO Arnhem vaker noemen in hun sociale en professionele netwerk en willen content van CVJO Arnhem delen op sociale media.

Momenteel wordt door CVJO Arnhem weinig aan communicatie gedaan. Op sociale media zijn ze niet erg actief. De website is niet goed vindbaar op Google. Hier is verbetering mogelijk.

De aanjagers willen graag bereiken dat meer nieuwe ondernemers aansluiten. Als te weinig ondernemers aansluiten, zal het centrum niet kunnen blijven voortbestaan. Een ander belangrijk doel is de bekendheid van CVJO Arnhem vergroten en het imago verbeteren. CVJO Arnhem wil graag bekendstaan als meer dan alleen een kantoor met een clubje ondernemers bij elkaar.

Hoofdstuk 6: Evaluatie

De interviews met ondernemers die niet zijn aangesloten bij CVJO Arnhem zijn niet opgenomen en niet zo uitgebreid. Ze zijn in een informele sfeer afgenomen tijdens de borrel op CoWork Friday. Door tijdgebrek zijn de interviews kort en bondig gehouden en dus niet uitgebreid. De interviews zijn niet opgenomen, onder andere in verband met achtergrondgeluiden op de borrel. Daarnaast was het meer een informeel gesprek waarbij de respondenten wat vragen werden gesteld tijdens de borrel, dan dat het een formeel interview was dat ook werd opgenomen. Wel zijn er aantekeningen gemaakt en is de informatie direct naar de borrel uitgewerkt, toen het nog vers in het geheugen lag.

Helaas waren niet alle respondenten op CoWork Friday bekend met CVJO Arnhem. Sommige respondenten kenden CVJO Arnhem alleen van de CoWork Friday workshop of waren er voor het eerst. Hierdoor kon het imago niet getest worden zoals van tevoren was gepland. Door tijdgebrek was er geen tijd meer om nieuwe interviews af te nemen en is het imago van CVJO Arnhem voor de GAP-analyse dus niet uitgebreid getest. Dit is een zwak punt in het onderzoek en zou in de toekomst anders kunnen.

Bronnenlijst

- Beers, L. van, & Nedeski, G. (2010) *Internal branding 2.0*. Deventer: Wolters Kluwer Uitgeverij
- Brandfabric (09-10-2011) *Kernwaarden zijn geen merkwaarden*. Geraadpleegd op 3 maart 2016, van <http://brandfabric.nl/kernwaarden-zijn-geen-merkwaarden/>
- CBS (15-12-2014) *CBS: Zzp'ers: een groep met vele gezichten*. Geraadpleegd op 31 maart 2016, van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4230-ta.htm>
- CBS (15-12-2014) *Ontwikkelingen zelfstandigen zonder personeel* [Online afbeelding]. Gedownload op 13 april 2016, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2014/51/zzp-ers-een-groep-met-vele-gezichten>
- CBS (2014) *Achtergrondkenmerken en ontwikkelingen van zzp'ers in Nederland*. Geraadpleegd op 6 april 2016, van https://www.eerstekamer.nl/overig/20151106/achtergrondkenmerken_en/document
- Coehoorn Centraal (2016) *Huren in Coehoorn Centraal*. Geraadpleegd op 10 maart 2016, van <http://www.coehoorncentraal.nl/huren-van-ruimte/>
- Coehoorn Centraal (2016). *Het project*. Geraadpleegd op 9 maart 2016, van <http://www.coehoorncentraal.nl/het-project/>
- Color Business Center (2015) *Over ons*. Geraadpleegd op 9 maart 2016, van <http://www.colorbc.nl/over-ons/>
- CVJO Arnhem (2010). *Logo CVJO Arnhem* [Online afbeelding]. Gedownload op 13 april 2016, van <http://arnhem.cvjo.nl/wp-content/uploads/2014/10/CVJO-LOGO-DEF-Arnhem.png>
- De Gelderlander (15-11-2015) *Aantal zzp'ers in Arnhem blijft stijgen*. Geraadpleegd op 30 maart 2016, van <http://www.gelderlander.nl/regio/arnhem-e-o/arnhem/aantal-zzp-ers-in-arnhem-blijft-stijgen-1.5423558>
- De Kleine Campus (2015). *De Kleine Campus 2015-2016*. Geraadpleegd op 10 maart 2016, van https://issuu.com/dekleinecampus/docs/prospectus_2015
- De Kleine Campus (2016). *Werken en ontmoeten*. Geraadpleegd op 10 maart 2016, van https://issuu.com/dekleinecampus/docs/werken_ontmoeten_15_16
- DVHN (25-03-2015). *Wat is een start-up?* Geraadpleegd op 3 maart 2015, van <http://www.dvhn.nl/archief/Wat-is-een-startup-20863018.html>
- EURIB (z.d.) *Identiteit en imago*. Geraadpleegd op 3 maart 2016, van <http://www.eurib.org/bibliotheek-kenniscentrum/kenniscentrumeurib/identiteitenimago.html>
- Frankwatching (11-01-2016) *Internetmarketing: terugblik & de trends voor 2016*. Geraadpleegd op 11 maart 2016, van <http://www.frankwatching.com/archive/2016/01/11/internetmarketing-terugblik-de-trends-voor-2016/>
- Grinten, van der J. (2010). *Mind the Gap*. (2e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Kamer van Koophandel (april 2012). *ZZP'er in beeld*. Geraadpleegd op 31 maart 2016, van <https://www.piano.nl/sites/default/files/documents/documents/zzperinbeeld.pdf>
- Logeion (11-06-2015) *Logeion presenteert trends 2015/2016 voor vakgebied communicatie op C-DAY15*. Geraadpleegd op 11 maart 2016, van <http://www.logeion.nl/k/n1440/news/view/150816/102549/logeion-presenteert-trends-2015-2016-voor-vakgebied-communicatie-op-c-day15.html>
- Logeion (15-06-2015) *Toelichting Logeion trends 2015/2016* [Online afbeelding]. Gedownload op 13 april 2016, van <http://www.logeion.nl/k/news/view/150816/129574/logeion-presenteert-trends-2015-2016-voor-vakgebied-communicatie-op-c-day15.html>
- Marketingfacts (24-11-2014) *De 10 trends voor online en digital marketing in 2015*. Geraadpleegd op 11 maart 2016, van <http://www.marketingfacts.nl/berichten/de-10-trends-voor-online-en-digital-marketing-in-2015>
- Marketingfacts (25-01-2016) *Sociale media in Nederland 2016: WhatsApp overstijgt Facebook*. Geraadpleegd op 11 maart 2016, van <http://www.marketingfacts.nl/berichten/social-media-in-nederland-2016-whatsapp-overstijgt-facebook>
- Marketingtermen (z.d.). *Unique Selling Point*. Geraadpleegd op 15 april 2016, van <http://www.marketingtermen.nl/begrip/unique-selling-point>

MediaMonitor (2015). *Dagbladen in 2015*. Geraadpleegd op 15 april 2016, van <http://www.mediamonitor.nl/mediamarkten/dagbladen/dagbladen-in-2015/>

Muilwijk, E. (z.d.) *Basics positioneren*. Geraadpleegd op 29 februari 2016, van <http://www.intemarketing.nl/marketing/basics/positioneren>

Muilwijk, E. (z.d.) *Missie en visie*. Geraadpleegd op 3 maart 2016, van <http://www.intemarketing.nl/marketing/basics/missie-en-visie>

Oosterveer, D., Koster, B. (juni 2014) *Marketingfacts Jaarboek 2014-2015*. Arnhem: Marketingfacts B.V. Regus (2015). *Kantoren*. Geraadpleegd op 10 maart 2016, van <http://www.regus.nl/products/offices/index.aspx>

Riezebos, R. (z.d.) *MDC-model van positioneren*. Geraadpleegd op 10 maart 2016, van <http://www.rikriezebos.nl/details/modellen/mdc-model-van-positioneren.html>

SCP (26-11-2011). *Televisie en beeldridders kijken*. Geraadpleegd op 15 april 2016, van http://www.scp.nl/Onderzoek/Tijdsbesteding/Hoe_lang_en_hoe_vaak/Vrije_tijd/Mediagebruik/Televisie_en_beeldridders_kijken

Social Dialog (29-12-2015) *De 8 belangrijkste social media trends in 2016*. Geraadpleegd op 14 maart 2016, van http://www.socialdialog.eu/Blog/2015/12/De%208%20belangrijkste%20social%20media%20trends%20in%202016?utm_source=Theo&utm_medium=Twitter&utm_campaign=Blog

Steekproefcalculator (2013) *Steekproefcalculator*. Geraadpleegd op 4 april 2016, van <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>

Steekproefcalculator (2013) *Steekproefcalculator*. Geraadpleegd op 3 maart 2016, van <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>

Swaen, B. (03-03-2016) *Formuleren van onderzoeksvragen voor je scriptie*. Geraadpleegd op 23 maart 2016, van <https://www.scribbr.nl/starten-met-je-scriptie/type-onderzoeksvragen/>

Valkenburg, J. (23-02-2015) *Alles wat je wilt weten over LinkedIn in Nederland 2015*. Geraadpleegd op 13 april 2016, van <http://www.recruitingroundtable.nl/2015/02/23/linkedin-nederland-2015/>

Venture Media (2001) *Silicon Valley*. Geraadpleegd op 23 maart 2016, van <http://www.venturemedia.nl/Silicon-Valley>

ZZP Agenda (z.d.) *Aantal zzp'ers per gemeente*. Geraadpleegd op 30 maart 2016, van <http://www.zzpagenda.nl/kenniscentrum/cijfers/aantal-zzp-ers-per-gemeente/>

ZZP-Nederland (05-02-2015). *ING: Aantal zzp'ers zal flink blijven groeien*. Geraadpleegd op 6 april 2016, van <https://www.zzp-nederland.nl/nieuws/ing-aantal-zzp-ers-zal-flink-blijven-groeien>

Bijlagen

Bijlage 1: Gebruikte vragenlijsten

1.1 Interview aanjager CVJO Arnhem

Merk identiteit

- In het kort, wat is CVJO?
- Wat zou je over vijf jaar bereikt willen hebben met CVJO Arnhem? (Missie)
- Wat is jouw droom met CVJO Arnhem? (Visie)
- Wat zijn de kerncompetenties, waar zijn jullie echt goed in?
- Welke waarden passen bij CVJO Arnhem?
- Hoe zou de doelgroep CVJO Arnhem (in één zin) moeten ervaren?
- Wat wil CVJO Arnhem uitstralen? Wat voor associaties wil CVJO Arnhem creëren bij de doelgroep?
- Waarin onderscheidt CVJO Arnhem zich van de concurrenten?
- Noem 6 woorden die de essentie van CVJO Arnhem omschrijven.

Doelgroep

- Voor wie is CVJO Arnhem er?
- Kun je een omschrijving geven van de doelgroep?
(Denk aan: leeftijd, persoonlijkheidskenmerken, opleidingsniveau, branche)
- Wat wordt er momenteel gedaan om nieuwe ondernemers bij het centrum aan te laten sluiten?
- Waar bestaat de huidige communicatie uit? Welke middelen worden er ingezet?
- Welke middelen werken wel/niet?

Concurrenten

- Wie zien jullie als de belangrijkste concurrenten van CVJO Arnhem?

Trends & ontwikkelingen

- Zijn er trends & ontwikkelingen die momenteel spelen waar CVJO te maken mee heeft?

Huidige ondernemers inzetten

- Hoe zien jullie de ideale situatie voor je, waarin de huidige ondernemers zorgen voor het aantrekken van nieuwe ondernemers?
- Op welke manieren zouden de huidige ondernemers iets kunnen betekenen voor CVJO Arnhem?
- Welk concreet gedrag verwacht je van de ondernemers?
- Wat willen jullie bereiken door het inzetten van het netwerk?

1.2 Interview met Mark Landman en Rynn Ozinga

Merkidentiteit

- Wat zou je over vijf jaar bereikt willen hebben met CVJO Arnhem? (missie)
- Wat is jouw droom met CVJO Arnhem? (visie)
- Wat wil CVJO Arnhem uitstralen? Wat voor associaties wil CVJO Arnhem creëren bij de doelgroep?
- Waarin onderscheidt CVJO Arnhem zich van de concurrenten?
- Noem 6 woorden die de essentie van CVJO Arnhem omschrijven.

Huidige ondernemers inzetten

- Hoe zien jullie de ideale situatie voor je, waarin de huidige ondernemers zorgen voor het aantrekken van nieuwe ondernemers?
- Op welke manieren zouden de huidige ondernemers iets kunnen betekenen voor CVJO Arnhem?
- Welk concreet gedrag verwacht je van de ondernemers?
- Wat willen jullie bereiken door het inzetten van het netwerk?

Als aangesloten ondernemer:

Welke waarden passen bij CVJO Arnhem? Waarom?

Hoe zou je CVJO Arnhem omschrijven aan een vriend?

Wat zijn sterke punten van CVJO Arnhem?

Wat zijn zwakke punten van CVJO Arnhem? Wat zou CVJO Arnhem beter kunnen doen?

Waarom zouden ondernemers, volgens jou, bij CVJO Arnhem moeten aansluiten?

Wat zijn voor jou redenen om aangesloten te zijn bij CVJO Arnhem?

Welke twijfels/onzekerheden had je toen je ging aansluiten bij CVJO Arnhem?

Heb je andere organisaties overwogen voordat je bij CVJO Arnhem bent aangesloten? Zo ja, welke?

(Zo ja, waarom heb je uiteindelijk toch voor CVJO Arnhem gekozen?)

Zou je je willen inzetten voor CVJO Arnhem om ervoor te zorgen dat nieuwe ondernemers zich aansluiten bij CVJO Arnhem?

Op welke manier zou je je kunnen inzetten?

1.3 Interview met huidige ondernemers

- Welke waarden passen bij CVJO Arnhem? Waarom?
- Hoe zou je CVJO Arnhem omschrijven aan een vriend?
- Wat zijn sterke punten van CVJO Arnhem?
- Wat zijn zwakke punten van CVJO Arnhem? Wat zou CVJO Arnhem beter kunnen doen?
- Waarom zouden ondernemers, volgens jou, bij CVJO Arnhem moeten aansluiten?
- Wat zijn voor jou redenen om aangesloten te zijn bij CVJO Arnhem?
- Welke twijfels/onzekerheden had je toen je ging aansluiten bij CVJO Arnhem?
- Heb je andere organisaties overwogen voordat je bij CVJO Arnhem bent aangesloten? Zo ja, welke?
- (Zo ja, waarom heb je uiteindelijk toch voor CVJO Arnhem gekozen?)
- Zou je je willen inzetten voor CVJO Arnhem om ervoor te zorgen dat nieuwe ondernemers zich aansluiten bij CVJO Arnhem?
- Op welke manier zou je je kunnen inzetten?

1.4 Interview met ondernemers die niet zijn aangesloten bij CVJO Arnhem

- Beschrijf CVJO Arnhem in een aantal woorden.
- Wat vindt u van de uitstraling van CVJO Arnhem? (Omgeving, huisstijl, logo, naam)
- Wat zijn de redenen dat u niet zit aangesloten bij CVJO Arnhem?
- (Wat zou CVJO Arnhem kunnen doen zodat u wel zou overwegen om aan te sluiten?)
- Wat moet een broedplaats, als CVJO Arnhem, volgens u bieden aan ondernemers? (Begeleiding, netwerk, ervaring, kennis over administratie/financiën etc.)

Bijlage 2: Uitgewerkte interviews

2.1 Uitwerking interview aanjager Tom Salemink

Merk identiteit

- In het kort, wat is CVJO?

Een **broedplaats** voor startende ondernemers, ondernemers die **behoeftte hebben aan een gedeelde werkplek**. Vaak zitten deze ondernemers in de beginfase. Waarin ze kennis, netwerk en ervaring met elkaar willen uitwisselen. Startende ondernemers ontmoeten bij CVJO Arnhem ervaren ondernemers uit de regio. En dan bieden wij ze instrumenten, onder andere kennisdelingssessies zoals CoWork Friday, om de startende ondernemers naar een ander niveau te brengen waar de ondernemer bestaansrecht heeft kunnen opbouwen. **CVJO is een netwerk en een vliegwiel voor startende ondernemers.**

- Wat verstaan jullie onder startende ondernemers?

Een ondernemer in de eerste 5 jaar inschrijving bij de Kamer van Koophandel. Niet per se de ondernemer die nu net gestart is, maar bijvoorbeeld ook iemand die al 3 of 4 jaar bezig is. **Iemand die in de beginfase/startfase zit met zijn onderneming.** Na 5 jaar komt een onderneming meestal pas in een groeifase terecht.

- Wat zou je over vijf jaar bereikt willen hebben met CVJO Arnhem? (Missie)

Ondernemers in hun onderneming **faciliteren en stimuleren**

CVJO is niet alleen een broedplaats, fysiek zoals je die kent met werkplekken. Maar buiten die faciliteiten om, zijn er ook projecten om **ondernemerschap te stimuleren in de regio**. Zoals start-up50 om ervoor te zorgen dat ondernemerschap sterker op de kaart komt te staan in Arnhem. Dit doen we ook bijvoorbeeld door samenwerking met Kamer van Koophandel, waarmee we bijeenkomsten organiseren. We proberen **verbindingen te leggen** waarmee we **impact creëren** voor de regio, dat is altijd wel ons doel geweest van het CVJO.

- Wat is jouw droom met CVJO Arnhem? (Visie)

Daarbij is onze droom altijd geweest: als je dit goed doet, moet je over een x aantal jaar kunnen zeggen dat, ook door samenwerking met andere broedplaatsen, Arnhem de **Start-up Valley/Silicon Valley** van Nederland is.

- Wat zijn de kerncompetenties, waar zijn jullie echt goed in?

Open werkplek, waardoor je elkaar snel ontmoet

Sfeer, laagdrempelig, die voelt als een thuisgevoel, maar toch in een professionele omgeving waar je klanten kunt ontvangen

Maar is dat de kerncompetentie van de stichting, of van de aanjagers?

Dat is lastig, vooral in deze periode waarin wij het gaan overdragen, wat zijn dan de basiscompetenties van CVJO zelf? Op basis daarvan moet CVJO ook kunnen bestaan.

- Welke waarden passen bij CVJO Arnhem?

Durven delen, open staan om anderen vooruit te helpen, een van de belangrijkste dingen. Wij geloven dat door te delen, je uiteindelijk zelf ook zal groeien.

Openheid naar andere culturen, we hebben een mix aan mensen, iedereen heeft respect voor elkaar en wil meer van elkaar te weten komen. Als je vergelijkt met andere CVJO's hebben wij de meest internationale CVJO hebben. Mensen uit Rusland, Bulgarije, Argentinië, Bolivia, Colombia, Spanje, Zweden, over heel de wereld.

CVJO heeft 3 bouwstenen waar we aan werken:

Social entrepreneurship: we willen mensen aantrekken die iets willen doen met een bepaalde impact voor de omgeving, niet alleen keihard bezig zijn met euro's verdienen. Met mensen die ook bezig zijn met de wereld een stukje mooier maken. Wel gewoon met gezond verdienmodel, maar wel gewoon met een impact.

Innovation excellence: continu opzoek naar het doorgroeien/verder ontwikkelen als stichting

Open community: CVJO is een plek waar iedereen deelt en elkaar verder helpt. De ruimtes zijn daarom ook open van structuur zodat het laagdrempelig is om bij elkaar binnen te lopen. Iedereen wil graag op zijn eigen wijze bijdragen aan het centrum en het netwerk. Dit netwerk bestaat ook uit de netwerken die starters met zich meenemen.

- Wat wil CVJO Arnhem uitstralen? Wat voor associaties wil CVJO Arnhem creëren bij de doelgroep?

Het mooiste zou zijn dat mensen het zien als een **thuiswerkplek in een professionele omgeving**. Dat het vertrouwd is, maar wel een zakelijk uitstraling heeft. Maar we merken dat daar ook meteen een **spanningsveld zit**. We merken ook dat mensen soms **binnekomen en denken wat is dit voor studentenclub of vinden het wel erg creatief**. Maar als je vertelt waar mensen mee bezig zijn en wat voor omzetten worden gedraaid vinden ze het toch een stuk professioneler dan ze dachten. We willen graag een beetje **speels/jeugdig zijn**, maar dit kan dus ook meteen een valkuil zijn.

- Waarin onderscheidt CVJO Arnhem zich van de concurrenten?

Hier heb je echt **collega's**. Je hebt een gedeelde werkplek, je eigen werkplek maar je hebt ook voor je gevoel collega's om je heen. Dat is wel echt onderscheidend ten opzichte van andere broedplaatsen, waar ze afgesloten werken en elkaar alleen even zien bij het koffiezetapparaat. Wij zijn echt een groep, dat we bijvoorbeeld ook samen lunchen.

Uitstraling, de combinatie tussen professioneel en creatief, die combinatie is heel waardevol. Dat het 'echt' is. Als je kijkt naar andere broedplaatsen, waar alles gelikt eruit ziet, dat het geen karakter meer heeft. Het is hier echt gemaakt met en door de ondernemers die hier zitten. Bewust netwerk van ervaren ondernemers om ons heen, die het CVJO echt dragen. Dat mag nog verder uitgebreid worden, maar dat is al erg waardevol. Dat je dit doet vanuit een stichting, dat is ook onderscheidend, dat het niet een BV is maar een stichting, waardoor je meer als onafhankelijke partner wordt gezien. Het lukt ons misschien eerder om bijvoorbeeld met de gemeente om tafel te gaan zitten dan een andere broedplaats die het vanuit de commercie aanvliegen.

- Noem 6 woorden die de essentie van CVJO Arnhem omschrijven.

Collegiaal. Toegankelijk. Ambitieuze. Pionieren. Co-creatie. Samen delen

Doelgroep

- Voor wie is CVJO Arnhem er? Kun je een omschrijving geven van de doelgroep?

De startende ondernemer in Arnhem en omstreken, in de eerste 5 jaar van het ondernemerschap. Bij voorkeur iemand die al een tijdje bezig is op zijn zolderkamer, maar erachter komt dat hij het daarmee niet redt. Zo multidisciplinair mogelijk, zo divers mogelijk, vanuit verschillende achtergronden.

Een ondernemer die beseft dat je door delen echt stappen verder komt en ondernemers die niet alleen voor het eigen belang gaan, maar ondernemers die ook wel echt teamplayers zijn en het leuk vinden om met anderen een project op te pakken of een Rolling Diner te doen. *Dus ondernemers die meer zoeken dan alleen een werkplek.*

- Uit alle vakgebieden in principe?

Er vallen wel een altijd beroepen af door onze open werkplek, bijvoorbeeld een psycholoog die patiënten wil ontvangen, dat gaat niet lukken. Er vallen dus wel vakgebieden af. Maar kantoor-gerelateerde beroepen kan allemaal. Het grootste gedeelte gaat richting de zakelijke, financieel, juridische dienstverlening. Maar zakelijk is daarbij heel breed, kan bijvoorbeeld ook marketingcommunicatie hoek zijn. En start-ups zijn daarbij ook een interessante doelgroep.

- En wat betreft de leeftijd?

Leeftijd maakt niet uit. Jong bedoelen we echt in ondernemersjaren, niet in leeftijdsjaren.

- Wat wordt er momenteel gedaan om nieuwe ondernemers bij het centrum aan te laten sluiten?

Voornamelijk via de CoWork Friday. Nieuwe mensen uitnodigen via sociale media, netwerk, mensen die we tegenkomen, vragen om daarbij aan te sluiten.

De website zelf zetten we in om proefdagen aan te bieden, wordt ook af en toe gebruik van gemaakt. Online doen we nog te weinig vind ik, daar kunnen we nog veel meer uithalen. Samenwerking met KVK en Gemeente Arnhem komen af en toe ook kandidaten uit naar voren. Maar we merken toch vooral dat vanuit bijeenkomsten mensen het hier zien en er meer van willen weten of willen meedraaien voor een paar dagen. Via via is ook een belangrijke.

- Waar bestaat de huidige communicatie uit? Welke middelen worden er ingezet? Welke middelen werken wel/niet?

We hebben een keer een mailing eruit gedaan, letterlijk kaarten via de post, daar hebben we heel weinig reacties op gehad. Maar dat kan natuurlijk ook aan de inhoud liggen, zoals de boodschap of inhoud van het evenement. Maar dat is in ieder geval niet heel efficiënt gegaan.

Concurrenten

- Wie zien jullie als de belangrijkste concurrenten van CVJO Arnhem?

De thuiswerkplek. Dat klinkt misschien gek, dat is niet een broedplaats. Maar bij onze doelgroep zitten veel ondernemers die in hun beginfase zitten waarin ze het pijnlijk vinden om aan te sluiten bij de broedplaats. Dan kiezen ze dus snel voor de keukentafel, dus dat is denk ik de belangrijkste concurrent waar we mee te maken hebben. Mensen moeten vaak eerst letterlijk ervaren wat het CVJO hun kan brengen, voordat ze de overweging maken om er elke maand 185 euro voor te betalen.

- En als je kijkt naar kantoorruimtes, zoals De Kleine Campus bijvoorbeeld?

Ja, die doen het heel goed, maar die spreken ook weer een hele andere doelgroep aan, echt de creatieve ondernemers. Ik denk dat ondernemers die hier zitten, niet allemaal naar De Kleine Campus zouden willen. Ze doen het goed, ze weten de doelgroep goed te bereiken, goede mond-tot-mondreclame. Ze hebben in een korte periode veel ondernemers weten aan te trekken. Ik denk niet dat we dezelfde doelgroep hebben.

Er zijn genoeg ondernemers en genoeg plekken waar ondernemers in Arnhem zouden kunnen gaan zitten, zoals Office of bijvoorbeeld in de kroeg. Er is veel aanbod, maar er zijn ook veel ondernemers. Mensen zoeken op internet niet op zoekwoorden als Broedplaats. Maar meer naar kantoorplek of werkplek. En dan komen ze erachter dat ze bij Regus kunnen zitten voor een eigen werkplek, bij Office een werkplek waarbij ze ook al wat mensen kunnen ontmoeten, en bij CVJO hebben ze een werkplek, ontmoeten ze mensen en dat voelt dan ook echt als collega's. In die belevingswereld moeten we komen. Ik denk dat we de afgelopen jaren ons te weinig hebben beseft, dat we mensen naar de website moeten leiden, dit is gewoon een kantoorplek. En als ze hier komen moeten ze ervaren dat we meer doen dan alleen die werkplek bieden. Leuk dat je naar boven komt op google als er gezocht wordt naar 'broedplaats', maar wie zoekt daarop?

Trends & ontwikkelingen

- Zijn er trends & ontwikkelingen die momenteel spelen waar CVJO te maken mee heeft?

Positief, dat er steeds meer mensen voor zichzelf beginnen als ZZP'er. De doelgroep wordt steeds groter. Daarentegen schieten gedeelde werkplekken als paddenstoeltjes uit de grond. Maar toch zie ik het als een kans, dat als je je goed weet te onderscheiden, om meer ondernemers hier naar binnen te krijgen.

2.2 Uitwerking interview aangesloten ondernemers

Interview respondent 1 (Mark)

Als toekomstig aanjager:

- Wat zou je over vijf jaar bereikt willen hebben met CVJO Arnhem? (Missie)

Doel om **zo veel mogelijk starters te ondersteunen** bij de groei van hun onderneming.

En voor nu, zo veel mogelijk starters aan te laten sluiten. We hebben hier 30 plekken, er zitten nu elf mensen gecontracteerd. Dus ik wil graag in die vijf jaar **de plekken vol hebben**.

- Wat is jouw droom met CVJO Arnhem? (Visie)

Ik hoop dat het een gezellig plek blijft, maar dat het ook belangrijk blijft voor startende ondernemers.

- Tom heeft gezegd dat hij graag de Silicon Valley van Arnhem wil worden, vind jij dat ook belangrijk?

Silicon Valley is wat mij betreft een heel dorp, wij zijn slechts een centrum. Mocht Arnhem daar interesse in hebben, vanuit de gemeente of provincie, dan zou ik daar wel graag bij willen aansluiten met CVJO.

- Wat wil CVJO Arnhem uitstralen? Wat voor associaties wil CVJO Arnhem creëren bij de doelgroep?

CVJO Arnhem wil staan voor **jong ondernemerschap**. Dus het gaat erom dat je onderneming nog niet zo oud is. Maar we zijn er voor elke mkb'er / zzp'er die een **gezellige werkplek** nodig heeft. Het collegiale staat hier voorop. Je hebt eigenlijk **als zzp'er collega's** en dat is redelijk uniek.

- Waar moet de doelgroep aan denken als ze aan CVJO Arnhem denken?

Op dit moment wordt er vooral gedacht aan jonge ondernemers, dat is helaas fout. Het gaat over jong ondernemerschap. Ik denk dat ze moeten denken aan een bedrijf dat ze kan helpen om verder te komen. Voor een zachte prijs heb je een werkplek en de mogelijkheid om heel snel te **groeien**. Associatie met **toffe werkplek** waar je veel kan leren als jonge ondernemer/jong ondernemerschap.

- Waarin onderscheidt CVJO Arnhem zich van de concurrenten? Je noemde net het collegiale.

Ja, dat is het voornaamste. We doen heel veel dingen samen, veel **co-work**. Workshops die we hebben een keer in de maand op vrijdag. Het **collegiale** is denk ik het belangrijkste.

- Noem zes woorden die de essentie van CVJO Arnhem omschrijven. Maximaal zes woorden die weergeven dit moeten we uitstralen, hier staan we voor.

Gezelligheid, productiviteit, functionaliteit, flexibiliteit, creativiteit, collegiaal.

- Over de toekomst, waarin jullie graag de ondernemers willen inzetten. Hoe zien jullie de ideale situatie voor je, waarin de huidige ondernemers zorgen voor het aantrekken van nieuwe ondernemers?

Ambassadeurschap. We hopen dat startende ondernemers die hier beginnen het centrum meer gaan dragen en ook andere mensen gaan aandragen voor hier. Vooral omdat we de starters die we hebben heel erg gelukkig maken met het pakket dat we bieden. Tegen een lage prijs een werkplek in combinatie met veel workshops en evenementen waar je van kan leren.

- Wat houdt voor jou ambassadeurschap in?

Dat je geeft om het centrum waarin je je in bevindt. Op dat moment is het mogelijk om zelf het belang te zien van nieuwe starters. Als je hier zit als ondernemer en dat je begrijpt dat het belangrijk is dat we nieuwe starters krijgen, vooral vanuit financieel oogpunt. Dan ben je onderdeel van de ambassadeurs van het centrum.

- Op welke manieren zouden de huidige ondernemers iets kunnen betekenen voor CVJO Arnhem? Welk concreet gedrag verwacht je van de ondernemers?

Belangrijkste blijft altijd **mond-tot-mond reclame**, bijvoorbeeld op verjaardag. Dat ze vertellen waar ze zitten, waarom ze daar zitten en waarom ze dat prettig vinden. Dat zou al veel kunnen bijdragen. En binnen het eigen netwerk CVJO een keer laten vallen. Dat zou denk ik al voldoende zijn, maar goed dat is een aanname.

- Wat willen jullie bereiken door het inzetten van het netwerk?

Nieuwe **starters genereren**.

Als aangesloten ondernemer:

- Welke waarden passen bij CVJO Arnhem? Waarom?

Collegiaal. Flexibiliteit, het maakt niet uit waar je gaat zitten of met wie je gaat zitten. **Productiviteit**, ik kan hier lekker werken, het is een fijne omgeving. **Creatieve** omgeving, lekker vrij er staan een aantal meubels die daaraan bij dragen, verschillende kleuren, niet zo standaard office idee. Een zitzak om een keer een vergadering op te doen i.p.v. op je bureaustoel.

- **Hoe zou je CVJO Arnhem omschrijven aan een vriend?**

Als een gezellig werkplek die het mogelijk maakt voor zzp'ers om collega's te hebben.

- **Wat zijn sterke punten van CVJO Arnhem?**

Focus op de starter. Door een lage prijs voor een werkplek echt een beginner meteen kunnen helpen/ondersteunen/faciliteren met onze werkplekken. De **workshops**, mits goed uitgevoerd. Meestal kiezen we een onderwerp die voor zoveel mogelijk mensen interessant is. Waar je gewoon echt wat aan hebt als ondernemer. Het **netwerk** binnen het centrum is heel erg belangrijk. Als ik een vraag heb over iets wat ik niet zou weten, kan ik iemand vragen in het centrum die daar meer **ervaring** mee heeft. Dat maakt het makkelijk om een soort projectgroep te hebben waarin je toch individueel werkt. Maar door de verschillende disciplines kun je meer **kennis vergaren**, iedere dag eigenlijk.

- **Wat zijn zwakke punten van CVJO Arnhem? Wat zou CVJO Arnhem beter kunnen doen?**

Ik zou het prettig vinden om een ruimte te hebben waar je kan bellen. De openheid van de stichting, qua cijfers en vorderingen. Daarin mag wat mij betreft meer openheid in worden gebracht.

- **Waarom zouden ondernemers, volgens jou, bij CVJO Arnhem moeten aansluiten?**

Allereerst omdat er een **groot netwerk** is, waardoor je in het begin al opdrachten genereert. En ik denk dat de prijs voor een werkplek goed is op basis van de concurrentie. Ja, het is €185,-. Maar ik denk dat dat er juist voor zorgt dat je als starter ook daadwerkelijk elke dag aan het werk gaat. Op het moment dat je bent afgestudeerd en je gaat ondernemen, merkte ik aan mezelf dat ik het fijn vond om zelf mijn werktijden te kunnen indelen. Maar uiteindelijk realiseer je je dat je wel gewoon moet werken voor je geld. Op het moment dat je dan een werkplek hebt, ben je eerder geneigd om werk te verzetten.

- **Dat is dus een van de redenen voor jou om hier te zijn aangesloten. Wat zijn voor jou nog meer redenen om aangesloten te zijn bij CVJO Arnhem?**

Het netwerk is groot. Ik had zelf niet zo'n idee hoe ik de acquisitie zou gaan afhandelen. Toen ben ik hier aangesloten en hebben Julian en Tom (aanjagers) mij ongelooflijk veel opdrachten gegeven in het begin. En dat blijft ook eigenlijk altijd maar doorgaan.

- **Welke twijfels/onzekerheden had je toen je ging aansluiten bij CVJO Arnhem?**

Twijfels over de kosten. €185,- elke maand. Dat vond ik wel heftig, je betaalt voor één tafel en ik ben er maar drie dagen, niet vijf. Dan ga je dat uitrekenen en dan vond ik €185,- best veel. Dus daar had ik wel even twijfels over.

(Mark, als toekomstig aanjager: we zijn bezig met een goedkoper abonnement. Ik denk dat dat het ook toegankelijker maakt. Dan mogen beginnende ondernemers en studenten hier voor €75,- in de maand, drie dagen per week komen zitten. Hier zitten dan wel een paar regels aan verbonden. Zoals verplichte aanwezigheid bij CoWork Friday en minimaal zes maanden aangesloten zitten.)

- **Heb je andere organisaties overwogen voordat je bij CVJO Arnhem bent aangesloten? Zo ja, welke?**

Eigenlijk niet. Wel even gekeken bij Color Business maar dat was gewoon te duur.

- **Zou je je willen inzetten voor CVJO Arnhem om ervoor te zorgen dat nieuwe ondernemers zich aansluiten bij CVJO Arnhem?**

Ik sta er zeker voor open om daarbij te ondersteunen.

- **Op welke manier zou je je kunnen inzetten?**

De naam van CVJO vaker laten vallen, ik denk dat dat erg belangrijk is. Andere projecten waar ik mee ben begonnen kan ik daarbij gebruiken. En mensen daarvandaan ook stimuleren om hierbij aan te sluiten.

Interview respondent 2 (Kyllian)

- **Welke waarden passen bij CVJO Arnhem? Waarom?**

Groeien. Open/vrijheid: Dat je heel vrij bent. Als ondernemer mag je ook dingen inbrengen. Het is niet zo dat de aanjagers alles beslissen. Het is heel toegankelijk voor iedereen. Iedereen zijn/haar mening telt. **Samen**, er wordt veel samengewerkt.

- **Hoe zou je CVJO Arnhem omschrijven aan een vriend?**

Als een **toegankelijke werkplek**, waar je met veel startende ondernemers samen zit. Veel aan elkaar hebt. Elkaar vragen kan stellen, veel kan meedenken met elkaar. Maar ook een hoekje kan zoeken om lekker rustig te werken.

- **Wat zijn sterke punten van CVJO Arnhem?**

Wat ik net noemde, veel **vrijheid**. Je kan doen wat je zelf wil. Maar je kan ook **hulp** krijgen als je dat nodig hebt. Je kan werken wanneer je wil, geen openingstijden. Het ziet er mooi uit, mooi pand. Lekkere banken waar je kan zitten en lange tafel waar je kan werken. Gewoon een **fijne plek**.

- **Wat zijn zwakke punten van CVJO Arnhem? Wat zou CVJO Arnhem beter kunnen doen?**

Dubbel. Aan de ene kant vind ik de vrijheid fijn. Maar soms is het ook te vrij, is wat **meer structuur** misschien handig. Bijvoorbeeld met de website. Het moeten worden geüpdatet. Maar er is nu niemand echt verantwoordelijk daarvoor. Er is niet een duidelijk aanspreekpunt als er dingen zijn of als je vragen hebt. Meer goede beeldschermen zou ik fijn vinden, maar ja de afspraak is dat je dat zelf regelt, dat snap ik dan ook wel weer. De abonnementen vind ik nog

steeds iets **te duur**. Want ik zit hier niet fulltime, maar 2/3 dagen in de week. Voor mij is dat gewoon te duur nog, omdat ik nog niet zoveel verdien.

- **Waarom zouden ondernemers, volgens jou, bij CVJO Arnhem moeten aansluiten?**

Vooral voor het netwerk. Een plek om te werken als je niet thuis wil werken. Een **plek waar je heen kan gaan**. Een breder netwerk zou tof zijn, als de branches wat meer diverse worden.

- **Wat zijn voor jou redenen om aangesloten te zijn bij CVJO Arnhem?**

Netwerk is echt nummer 1. Eigenlijk alle opdrachten die ik heb komen van hier, of indirect via hier. Voor **tips**. Ik moet het hele zakelijke spel (belasting, uurloon etc.) nog leren. In een half jaar heb ik nu hier al flink veel geleerd.

- **Welke twijfels/onzekerheden had je toen je ging aansluiten bij CVJO Arnhem?**

Vooral de prijs. Ik heb met Julian een deal kunnen sluiten, in ruil voor werkzaamheden kreeg ik hier een half jaar opstartperiode. Daar twijfelde ik wel over, straks kan ik het niet betalen...

- **Heb je andere organisaties overwogen voordat je bij CVJO Arnhem bent aangesloten? Zo ja, welke?**

Sequence Zero, maar die ging toen weg. Ik dacht dat ik daar beter op mijn plek zou zijn, het imago is iets toffer/creatiever. Het ligt wat meer in mijn branche, kunst, cultuur, technologie, 3D printers. Daar zou ik denk ik meer geïnspireerd worden, omdat er veel hele vette dingen om je heen gebeuren. Dat mis ik hier soms wel, die creatieve sfeer. Hier zitten wat meer zakelijke branches. Sequence Zero was wat hipper/creatiever. **Ik zou CVJO Arnhem niet als creatief omschrijven.**

- **(Zo ja, waarom heb je uiteindelijk toch voor CVJO Arnhem gekozen?)**

Sequence Zero was dus weg. En ik zat hier ook op mijn plek, had hier mijn afstudeerstage gedaan. Het voelt hier vertrouwd, ik vind het een fijne plek.

- **Zou je je willen inzetten voor CVJO Arnhem om ervoor te zorgen dat nieuwe ondernemers zich aansluiten bij CVJO Arnhem?**

Ja, op zich wel.

- **Op welke manier zou je je kunnen inzetten?**

In het netwerk CVJO Arnhem benoemen. Ik heb zelf nog niet echt een netwerk met veel startende ondernemers. Maar ik zou het wel kunnen proberen. **Mond-tot-mond reclame** of **Facebook**. Misschien een beetje helpen met marketing/vormgeving. Het **imago opkrikken**. Ik vraag me af wat voor imago CVJO heeft, volgens mij is het vrij onbekend. Veel mensen kennen het niet als ik zeg dat ik bij CVJO Arnhem zit. Ik denk dat het wat stoffiger is.

Interview respondent 3 (Lisa)

- **Welke waarden passen bij CVJO Arnhem? Waarom?**

Toegankelijkheid en **openheid**, het is heel **laagdrempelig** hoe je hier kunt aansluiten. En dat zie je ook terug in de connectie tussen de mensen, dat het heel versterkend werkt. **Synergie**, dat ondernemers elkaar versterken en het opbouwende.

- **Hoe zou je CVJO Arnhem omschrijven aan een vriend?**

Plek waar start-ups kunnen werken, waar veel verschillende start-ups zitten.

- **Wat zijn sterke punten van CVJO Arnhem?**

Diversiteit aan ondernemers, dat ze heel open zijn naar elkaar toe. Elkaar willen helpen en versterken en dat dat vanuit hunzelf geïnvesteerd wordt. Ik vind de **sfeer** heel fijn en dat je zo even met elkaar kan **sparren** is een pluspunt. Alle hygiëne factoren zijn goed geregeld; koffie, klanten ontvangen, de ruimten zijn goed.

- **Wat zijn zwakke punten van CVJO Arnhem? Wat zou CVJO Arnhem beter kunnen doen?**

Niet dat ik zo kan opnoemen. Misschien af en toe de schoonmaak/netheid. Maar geen grote zaken wat mij betreft.

- **Waarom zouden ondernemers, volgens jou, bij CVJO Arnhem moeten aansluiten?**

Ik denk dat hier de hele goede basis ligt. De hygiëne factoren zijn goed. De diversiteit is leuk. Locatie is goed. En een goede balans tussen zakelijke omgeving maar niet te saai.

- **Wat zijn voor jou redenen om aangesloten te zijn bij CVJO Arnhem?**

Ik heb hier zelf niet voor gekozen. Ik ben in dienst bij WebTextTool. Die zijn zich hier gaan vestigen. Zij zijn hier via via gekomen. **Goede locatie**. Goed bevallen.

- **Zou je je willen inzetten voor CVJO Arnhem om ervoor te zorgen dat nieuwe ondernemers zich aansluiten bij CVJO Arnhem?**

Dat zou ik wel willen.

- **Op welke manier zou je je kunnen inzetten?**

Ik schud ze zo niet uit de mouw. Maar ik kan zeker **aanhaken bij initiatieven** die er liggen.

Na de opname zei Lisa nog dat ze graag zou willen bijdragen waar ze kan. Dat het voor haar alleen niet helemaal duidelijk is wat de overall doelen van CVJO Arnhem zijn. Ze heeft daardoor zelf niet echt een idee wat ze zou kunnen

doen. Maar ze zou graag aanhaken bij initiatieven die er zijn. Ze weet zelf niet wat werkt en verschil maakt, en wat niet werkt. Dus ze weet niet goed wat ze structureel zou kunnen doen om zich in te zetten. Maar als dit duidelijker zou zijn en iemand hierin initiatief/verantwoordelijkheid zou nemen, zou ze daar graag haar steentje aan bijdragen. Ze denkt dat duidelijkheid en structuur hierin zouden kunnen helpen.

Interview respondent 4 (Maurits)

- Welke waarden passen bij CVJO Arnhem? Waarom?

Samenwerking, vooral binnen het centrum tussen ondernemers maar ook buiten het centrum lopen samenwerkingen. Ondernemerschap. Cohesie. Jong, qua leeftijd van de ondernemers hier

- Hoe zou je CVJO Arnhem omschrijven aan een vriend?

Een bedrijfsverzamelgebouw van jonge ondernemers, waar wat meer is dan dat je alleen een kantoor deelt. Waar je van elkaar leert en elkaar echt als collega's ziet.

- Wat zijn sterke punten van CVJO Arnhem?

Ja, ik ben tevreden. Er zijn altijd puntjes die beter kunnen. Ze zijn goed in verbinding zoeken. Tom of Julian spreken iemand op een bijeenkomst, die nog marketing of website nodig heeft, dan wordt gelijk gezegd dat heb je die of die nodig (uit het centrum). Hier heb je zijn/haar nummer.

- Wat zijn zwakke punten van CVJO Arnhem? Wat zou CVJO Arnhem beter kunnen doen?

Schoonmaak kan beter. Bijvoorbeeld de wc's. Soms ontvang ik bezoek, dan vind ik dat die gewoon naar een schoon toilet moeten kunnen gaan. Dus dat is een belangrijke. Soms komt er een klant met potentie op bezoek. Die komt hier dan binnen en ziet als eerst een voetbal liggen, een skippybal. Mensen met mutsen/petten. Die zitten een beetje te eten en Dumpert video's te kijken. Soms zie ik mijn bezoek wel een beetje raar opkijken. De uitstraling past dan niet helemaal bij mij. De mannen van het bedrijf aan het begin van het kantoor dachten dat dit een speelplaats was voor studenten, die het wel leuk vonden om ook een beetje te ondernemen. Die waren verbaasd toen ik vertelde wat voor bedrijven hier zitten, wat ze doen en voor wie ze werken. Dat is al wel verbeterd de laatste tijd, kwam deels ook door de vorige stagiaires van Whale. Maar het is een belangrijk punt.

- Waarom zouden ondernemers, volgens jou, bij CVJO Arnhem moeten aansluiten?

Hier is meer inspiratie dan bij een gemiddeld bedrijfsverzamelgebouw. Er zitten prettige mensen. Iedereen spreekt elkaar. Bij een gemiddeld bedrijfsverzamelgebouw ken je alleen de mensen naast je en zeg je gedag of klein praatje bij koffiezetapparaat. Hier gaat dat een stuk verder. Het is daarnaast niet duur, verhoudingsgewijs. Er hangt een groot netwerk omheen, wat potentieel interessant voor je kan zijn. Ondernemers hier zijn collega's van elkaar, in plaats van mensen waar je toevallig een ruimte mee deelt.

- Wat zijn voor jou redenen om aangesloten te zijn bij CVJO Arnhem?

Ik zat op mijn zolderkamer, eigenlijk had ik alles wat ik nodig had. Maar ik vond het niet prettig om de hele dag in hetzelfde huis te zitten. Ik vind het prettig om in de ochtend te vertrekken en 's avonds thuis te komen. Daardoor werd ik weer gemotiveerder.

- Welke twijfels/onzekerheden had je toen je ging aansluiten bij CVJO Arnhem?

De prijs. Ik zou me schamen als ik dat niet meer zou kunnen betalen, al is dat niet nodig. Maar gelukkig is dat goed gekomen.

- Heb je andere organisaties overwogen voordat je bij CVJO Arnhem bent aangesloten? Zo ja, welke?

Ik heb een tijdje bij Zuidpoort gezeten, in de opstart, heb ik daar een proefmaand gehad. En toen sprak ik Tom, wij kennen elkaar al privé. Toen ben ik hier gekomen. Ik heb ook een half jaar bij seats to meet gezeten. Het concept is dat je kan zien wie nog een kantoortje overheeft. Daar kun je gratis zitten. Alleen het was een grote open ruimte. Dus dat vond ik zelf iets minder.

- (Zo ja, waarom heb je uiteindelijk toch voor CVJO Arnhem gekozen?)

Door het gesprek met Tom. En omdat ik hier wel een eigen plekje heb, in plaats van een open ruimte.

- Zou je je willen inzetten voor CVJO Arnhem om ervoor te zorgen dat nieuwe ondernemers zich aansluiten bij CVJO Arnhem?

Ja, dat zou ik willen doen, maximaal 1 uur per week.

- Op welke manier zou je je kunnen inzetten?

Met Arjan ben ik bezig met social media op te pakken. Bij de JOKA, Arnhemse Business Club, ben ik lid geworden. Ik zou mensen regelen om hier bijvoorbeeld een keer de CoWork Friday te organiseren. En hier en daar een beetje reclame maken.

Interview respondent 5 (Bastiaan)

- Welke waarden passen bij CVJO Arnhem? Waarom?

Gezelligheid. Interactie, voor mij voornamelijk binnen het centrum. Het samenkomen van ambities.

- Hoe zou je CVJO Arnhem omschrijven aan een vriend?

Als een **gezellige flexibele werkplek** waar je, net als ik, wel gewoon in je eigen wereldje/identiteit kan zitten, rustig kan werken maar ook collega-ondernemers kan opzoeken op het moment dat je vragen hebt/met dingen zit.

- **Wat zijn sterke punten van CVJO Arnhem?**

Ik ben tevreden, ik vind de **inrichting** leuk. Dat vind ik belangrijk. De **sfeer** is goed, wordt voor een groot deel bepaald door de mensen die er zijn. Ik denk dat we nu een **leuke groep mensen** bij elkaar hebben. De **locatie** staat me aan, midden in het centrum.

- **Wat zijn zwakke punten van CVJO Arnhem? Wat zou CVJO Arnhem beter kunnen doen?**

De **boodschap naar buiten toe kan beter**. Ik denk dat te weinig mensen zich realiseren dat CVJO niet alleen een plek is voor starters om zich te ontwikkelen. Maar **een plek voor iedereen die behoefte heeft aan interactie en een flexibele werkplek**.

- **Waarom zouden ondernemers, volgens jou, bij CVJO Arnhem moeten aansluiten?**

T.o.v. zolderkamer heb je hier meer **interactie**, je gaat mee in de **energie/sfeer** die er hangt. Motiveert om meer te doen. T.o.v. andere flexplekken denk ik dat je hier een **mix hebt tussen je eigen kantoorruimte of een verzamelhok**. Alle dynamieken die je wilt kun je hier zelf opzoeken. Bij concurrenten heb je dat volgens mij een stuk minder.

- **Wat zijn voor jou redenen om aangesloten te zijn bij CVJO Arnhem?**

Ik zat bij Sequence Zero, maar die hield op te bestaan. Dus moest ik opzoek naar iets anders. Ik dacht dat dit alleen was voor jonge ondernemers, net afgestudeerde mensen. Dus ik dacht dat het niks voor mij was. Maar een toenmalig collega is hier naartoe gegaan, en die adviseerde het.

- **Welke twijfels/onzekerheden had je toen je ging aansluiten bij CVJO Arnhem?**

Ja, heel veel. Of ik het hier wel leuk vond. Het was heel gezellig bij Sequence Zero. Gezellige club, er werd veel ondernomen, zoals borrels. Toen ik hier kwam zat het ook nog vol met studenten van de HAN achterin. Ik ben niet zo van verandering, als ik het ergens naar mijn zin heb wil ik liever niet weg. Eerst moest ik nog even het verlies verwerken van de oude club toen ik hier zat. Nu zijn we maanden verder en voelt het hier ook weer als thuis.

- **Heb je andere organisaties overwogen voordat je bij CVJO Arnhem bent aangesloten? Zo ja, welke?**

Office, OK72, Color Business Center, De Kleine Campus, Regus en Coehoorn.

- **(Zo ja, waarom heb je uiteindelijk toch voor CVJO Arnhem gekozen?)**

Coehoorn was te veel hokken, iedereen eigen kantoor. Office idendito. Regus is behoorlijk prijzig en weinig contact met andere mensen, wel leuke plek hoog in dat flatgebouw. Maar erg stil, dus vond ik saai. De Kleine Campus moet je een aparte eigen ruimte huren. Daarnaast iedereen zit in een lokaal met de deuren dicht. Dat was niet echt de interactie waar ik naar opzoek was. De OK hetzelfde verhaal, je moet met een x aantal mensen komen om een kantoor te bekleden. Dit was de enige ruimte om met meer mensen in een open ruimte te werken.

- **Zou je je willen inzetten voor CVJO Arnhem om ervoor te zorgen dat nieuwe ondernemers zich aansluiten bij CVJO Arnhem?**

Ja, doe ik al.

- **Op welke manieren doe je dat al, of zou je dat nog kunnen/willen doen?**

Online. Naar de website gekeken, zoekteksten. Maar ook de boodschap, wat willen we vertellen aan de buitenwereld. Ik ben dan juist wel een goed voorbeeld. Ik heb niks met jong ondernemen. Maar ik zit hier wel heel fijn. Dus ik probeer te helpen met de boodschap anders te vertalen, dat het en voor jong is en voor oud (of gevestigde ondernemers). Soms spar ik met Rynn en Mark, dus ik wil af en toe wel een **klankbord** zijn, dat vind ik wel leuk.

Interview respondent 6 (Patricia)

- **Welke waarden passen bij CVJO Arnhem? Waarom?**

Collegialiteit. Jeudigheid. Sociale betrokkenheid. Kennisvergaring. Inspiratie. Inspiratie krijg ik door met jonge mensen te praten, mensen die bezig zijn om zich te vormen. Ze zitten in een beweeglijke positie, wij ouderen zijn meer gesetteld en gevormd. Ik vind dat een groot gevaar en wil daar niet aan mee doen. De toekomst ligt bij de jeugd, de vraagstellingen komen vanuit de jeugd en nieuwe inzichten. Dus je moet je niet isoleren van de jeugd. Ze hebben een stukje enthousiasme en spontaniteit.

- **Hoe zou je CVJO Arnhem omschrijven aan een vriend?**

Een plek waar je als startende ondernemer niet meer alleen bent, maar geholpen wordt en gesteund wordt in die moeilijke tijd. Een bedrijf opstarten is veel vallen en opstaan, en dat redt je niet alleen. De kans dat je een onderneming vlot kan trekken vanuit het niets, wat niet niks is, is daardoor vele malen groter. Dit kun je alleen doen als je je gesteund voelt en in een sociale context bent. Je twijfels, de onzekerheden, moeilijkheden, alles wat je meemaakt kun je dan kwijt.

- **Wat zijn sterke punten van CVJO Arnhem?**

Flexibiliteit, sociale cohesie, prijstechnisch is het uiteraard een makkelijker opstapje dan voor jezelf beginnen. Het is **een hele goede tussenstap vanuit niks naar een gevestigd bedrijf**.

- **Wat zijn zwakke punten van CVJO Arnhem? Wat zou CVJO Arnhem beter kunnen doen?**

Professionaliteit, dat vind ik liggen in duidelijke gedragsvormen en structuren. Dat mist soms. Als je gevestigd bent weet je hoe de routines en structuren zijn, dat is overzichtelijker. De dynamische werkomgeving en aansturingstype maakt dat het wat 'contourlozer' is. Maar wel weer vitaler. Alle voordelen hebben ook nadelen. In het aansturen van een organisatie heb je een stukje structuur nodig denk ik. Afspraken over wie verantwoordelijk is voor wat. En dat is het hoekige wat we eigenlijk niet willen. Maar dat zit in het vlottrekken van moeilijke situaties, als je een wat grotere organisatie bent met meerdere deelnemers is dat weleens een voordeel om te hebben.

- **Waarom zouden ondernemers, volgens jou, bij CVJO Arnhem moeten aansluiten?**

Startende ondernemers zijn hele eenzame mensen. Ze zijn vaak onzeker op momenten dat het tegenvalt. Startende ondernemers moeten nog veel leren. Ze komen in een markt waarin al veel gevestigden zitten, dat is heel moeilijk. Daarom heb je dat ons gevoel nodig. Anders is het een heel alleen bestaan, om iets op poten te zetten. Dat heb je dus hier, hier ben je niet alleen.

- **Wat zijn voor jou redenen om aangesloten te zijn bij CVJO Arnhem?**

Dit zijn ook redenen voor mij geweest om aan te sluiten. Ik heb bijna altijd alleen gezeten. Het samenzijn is het allerbelangrijkste in het ondernemen. We zijn allemaal individualisten, we trekken onze eigen lijn, we zitten op ons eigen schip, maar we zijn alsnog niet alleen. De combinatie van je eigen onderneming in een sociale omgeving is een groeibodem voor succes.

- **Zou je ook mensen in dienst willen nemen?**

Ik heb het gehad, maar wil dat niet meer. Als mijn bedrijf dadelijk op poten staat en goed functioneert en dus meer mensen nodig heeft, dan ga ik op zoek naar partners. En eventueel een administratief iemand. Een stukje onzekerheid prikkelt en zorgt ervoor dat je continu probeert te verbeteren. Mensen in dienst hebben dat niet. Daarom zoek ik dan partners.

- **Welke twijfels/onzekerheden had je toen je ging aansluiten bij CVJO Arnhem?**

Nee.

- **Heb je andere organisaties overwogen voordat je bij CVJO Arnhem bent aangesloten? Zo ja, welke?**

Nee, dit kwam op mijn pad. Als er iets anders op mijn pad was gekomen, had ik dat misschien gedaan. Ik had gewoon een sociale omgeving nodig om beter te kunnen functioneren. Ik kwam hier via-via terecht.

- **Zou je je willen inzetten voor CVJO Arnhem om ervoor te zorgen dat nieuwe ondernemers zich aansluiten bij CVJO Arnhem? En zo ja, op welke manier zou je je kunnen inzetten?**

Ja dat zou ik wel willen, maar voor een heel klein deel. Ik ben startende ondernemer, en dat is mijn grootste prioriteit. Wanneer de structuur niet duidelijk is, is het heel vermoeiend. Dat gekibbel kost heel veel uren. Als ik een duidelijke taak heb, wil ik dat wel doen. Ik heb het ontzettend druk, dus ik moet leren nee te zeggen. Dus als het iets kleins is, dan wil ik het doen. Delen op social media doe ik nu al, dat soort dingen doe ik absoluut. Als we een dagje moeten organiseren, dan ga ik meteen koken en spullen halen. Maar ik wil me niet vastleggen voor bepaalde taken voor een langere periode. Ik ga niet achter mensen aan, ik wil niet iedereen moeder worden. Het moet gestructureerd zijn, dan doe ik mijn taak.

Interview respondent 7 (Rynn)

Als toekomstig aanjager:

- **Wat zou je over vijf jaar bereikt willen hebben met CVJO Arnhem? (Missie)**

Wat we nu zijn iets uitbouwen. Het stuk waar projecten worden binnengehaald, waar Tom en Julian vooral heel goed in zijn, dat loopt wel. Ieder jaar komen er een paar mooie projecten langs, waar we ook reclame voor kunnen maken. Maar het gedeelte hier, vind ik ook heel belangrijk. Het kan meer worden uitgebouwd, stuk of 25 ondernemers bij elkaar. Dat we een hechte club vormen. Persoonlijk wil ik graag dat we een onderdeel binnen het CVJO hebben waar mensen kunnen binnenstromen die moeite hebben om voor zichzelf te beginnen omdat ze bijvoorbeeld uit een lastige situatie komen. Bijvoorbeeld uit de WW of bijstand. Ze willen graag ondernemer zijn maar lopen tegen bepaalde dingen aan. Sommige mensen hebben dan een extra steuntje in de rug nodig. Mijn doel is om een mogelijkheid te bieden binnen het CVJO om die groep te helpen en samen te werken met de gemeente hierin.

- **Wat is jouw droom met CVJO Arnhem? (Visie)**

Op een gegeven moment zullen andere mensen het stokje gaan overnemen. Die hebben nu neigen dromen. Ik heb voor nu ideeën waar ik naartoe wil met CVJO. In combinatie met iedereen, het moet ook gedragen worden door de rest. Het kan best zijn over een paar jaar dat ik denk nu ben ik klaar.

- **Hoe wordt er momenteel gezorgd voor het aantrekken van nieuwe ondernemers?**

We zijn bezig met CVJO zichtbaarder te maken op internet. Door zoekwoorden in teksten te verwerken. Zodat we beter vindbaar zijn. De website is in onderhoud. Ook aan Facebook wordt meer aandacht besteed. We hebben flyers, die moeten eigenlijk gewoon verspreid gaan worden. Die liggen nu hier en worden af en toe uitgedeeld. Leg die maar op verschillende plekken neer, bijvoorbeeld in een kroegje. Die flyer is een uitnodiging voor CoWork Friday.

- **Hoe zien jullie de ideale situatie voor je, waarin de huidige ondernemers zorgen voor het aantrekken van nieuwe ondernemers?**

Dat doen we nu ook al wel. Mensen worden gevraagd om **ambassadeur** te zijn. Simpelweg door Facebook-posts te delen, dan komt het in het netwerk van de ondernemers. Als er dan ook weer gevraagd wordt aan volgers om het te delen. **Door het te delen is het een soort olievlek die zich verspreid.**

- **Op welke manieren zouden de huidige ondernemers iets kunnen betekenen voor CVJO Arnhem? Welk concreet gedrag verwacht je?**

Online dingen delen. Af en toe een post op LinkedIn zouden we ook moeten doen denk ik. En dan ook weer vragen om te delen/verspreiden. We hebben natuurlijk allerlei contacten in het netwerk. De boodschap kan daar altijd verkondigd. Ik was laatst bij een Arnhemse ondernemersavond, daar komen allerlei ondernemers bij elkaar. Het is een grote netwerkvond. Op zo'n avond presenteert je je ook als ondernemer, maar ik presenteer ook nadrukkelijk het CVJO. Sommigen kennen het, maar sommige ook niet. En die zijn geïnteresseerd. Je weet nooit hoe een balletje rolt. Het is belangrijk om een beetje reclame te maken. Zij kennen wellicht een ondernemer die in de positie zit dat hij/zij hier graag aan zou willen sluiten. Misschien zitten ze zelf wel in die positie.

- **Wat willen jullie bereiken door het inzetten van het netwerk?**

Naamsbekendheid vind ik belangrijk. We doen natuurlijk twee dingen. Het CVJO is een soort voertuig om te zorgen dat er mooie projecten kunnen lopen die vaak ook door de overheid worden gedragen. Mooie projecten voor start-ups. Het andere is dat het CVJO een mooie werkplek is waar iemand onderdeel kan uitmaken van de community. **Een gedeelde werkplek met extra's.**

Als ondernemer:

- **Welke waarden passen bij CVJO Arnhem? Waarom?**

Ik vind dat CVJO staat voor **dynamiek, verbinding, samenwerking en innovatie**. Innovatie omdat hier een aantal ondernemers zitten die op een vernieuwende manier bezig zijn. Die op een eigen manier hun werk aan het doen zijn. Mooiste voorbeeld is Noombers, dat is ongekend, nieuw. Een prachtig internet platform dat ze zelf hebben ontwikkeld. Dat vind ik absoluut innovatief. Patricia is al jaren bezig haar eigen website te ontwikkelen op paardengebied. Voor fokkers in eerste instantie, maar daar gaan veel paardenmensen baat bij hebben. Zoiets is er nog niet, dus in die zin vind ik het ook innoverend. Verbinding bedoel ik dat mensen hier onderling verbinding zoeken met elkaar. Je bent een soort collega's, je zoekt elkaar op om te sparren, om samen te lunchen of een workshop te volgen. En je deelt onderling opdrachten uit. Als ik iets hoor wat interessant is voor een andere ondernemer, geef ik dat door. Maar ook wel naar buiten toe.

- **Hoe zou je CVJO Arnhem omschrijven aan een vriend?**

We gebruiken vaak de term broedplaats, dat is het ook, maar dat vind ik niet zo'n mooi woord. Het is wel wat het is. Het is **een broedplaats waar heel veel mensen starten met hun eigen bedrijf, groeien, ontwikkelen en in verbinding met andere ondernemers een netwerk kunnen uitbreiden**. Daarnaast is het ook een plek waar mensen terecht kunnen die niet per se helemaal nieuw of vernieuwend bezig zijn maar gewoon meewillen liften op de **dynamiek** en het feit dat het hier elektrisch is. Die graag gebruik maken van het netwerk en zich op hun plek voelen tussen de club mensen hier.

- **Wat zijn sterke punten van CVJO Arnhem?**

Dat we ruimte bieden aan talent, **talent stimuleren**. Dat we op dezelfde lijn zitten en allemaal graag verbinding met elkaar zoeken. Zoals gemeenschappelijk lunchen, workshops en activiteiten buiten kantoor om. Ik denk dat we in een dynamische sfeer zitten en open staan voor nieuwe dingen en ons graag laten inspireren. En dat ook weer doorgeven aan anderen.

- **Wat zijn zwakke punten van CVJO Arnhem? Wat zou CVJO Arnhem beter kunnen doen?**

Ja, zeker. Ik denk dat we beter moeten zijn in het aantrekken van starters. We zijn denk ik niet bekend genoeg, we moeten **meer reclame maken**. Duidelijk maken waar we voor staan, hoe interessant we zijn voor een groep die ons nu niet of niet goed genoeg weet te vinden. We hebben daarom ook andere abonnementsvormen bedacht om aantrekkelijker te worden voor verschillende groepen. 1 abonnement is toch te weinig. We willen zo veel mogelijk **drempels verlagen**, zodat iedereen die iets kan hebben aan het hier zijn, ook al s dat niet de hele week, om die ook binnen te halen.

De projecten die lopen onder de vlag van het CVJO dat werkt wat verwarrend voor de mensen die hier zitten. Die hebben het gevoel dat ze daar ook iets voor moeten betekenen. Dat hoeft niet, dat moeten we beter gaan uitleggen. Want dat is iets wat ook in de toekomst belangrijk blijft.

Om te zorgen dat we in the picture blijven bij overheden. Want projecten zijn vaak gefinancierd vanuit de overheid. En om te zorgen dat we als CVJO een bepaalde naam opbouwen. We zijn niet alleen een kantoor met clubje ondernemers. We betekenen ook iets bijzonders voor de start-ups hier in Gelderland. Zoals het start-up50 project van Julian. Dat is een andere vorm van mensen helpen/ondersteunen dan wat we binnen CVJO doen. Ik denk dat het allebei belangrijk is.

- **Waarom zouden ondernemers, volgens jou, bij CVJO Arnhem moeten aansluiten?**

Ik verwelkom graag ondernemers die bij ons passen. In principe mag iedereen hier natuurlijk komen zitten. Maar als je heel graag in een kantoorje voor jezelf zit en je hebt geen behoefte aan collega's zal je niet snel hier naartoe komen. **Ondernemers zouden hier moeten komen zitten omdat het een plek is waar je met andere collega's heel veel kunt delen**. Een stukje sociale verbondenheid, maar ook je netwerk. Opdrachten worden aan elkaar uitgedeeld. Er worden

gemeenschappelijk projecten aangegaan. Er komen ook veel mensen van buiten en die komen niet alleen wat halen maar vaak ook wat brengen, ondernemers kunnen daar baat bij hebben.

- **Wat zijn voor jou redenen om aangesloten te zijn bij CVJO Arnhem?**

Ik ben hier een paar keer geweest op CoWork Friday en ik vond de sfeer elektrisch. Ik was aan het starten met mijn eigen bedrijf en ik dacht dat mijn kantoor aan huis prima was. Dat scheelde ook weer in de kosten. Maar ik liep hier rond en het stimuleert zo enorm om mensen op je heen te hebben. Iedereen heeft een drive, is nieuwe ideeën aan het ontwikkelen. Met vallen en opstaan proberen ze ergens te komen. Dat is erg inspirerend en je hebt er zelf ook wat aan. Ik ben ook niet geschikt om de hele dag in mijn eentje op kantoor te zitten. **Ik moet mensen om mij heen hebben en verbinding kunnen zoeken.**

- **Welke twijfels/onzekerheden had je toen je ging aansluiten bij CVJO Arnhem?**

Nee, op dat moment niet.

- **Heb je andere organisaties overwogen voordat je bij CVJO Arnhem bent aangesloten? Zo ja, welke?**

Nee. Het was gewoon een soort van organisch gebeuren. Ik kwam hier bij toeval terecht en ik voelde me als een vis in het water. Ik heb ook geen idee gehad om ergens anders naar toe te gaan. Ik liep hier rond en ik zag een aantal dingen en toen ben ik met Julian gaan praten. Ik dacht het is hier leuk maar het kan nog leuker/beter. Dat is een beetje hoe ik ben he. Dus daarin ben ik met hun toen ook een samenwerking aan gegaan.

- **Zou je je willen inzetten voor CVJO Arnhem om ervoor te zorgen dat nieuwe ondernemers zich aansluiten bij CVJO Arnhem? En op welke manier zou je je kunnen inzetten?**

Ja, via alle wegen die ik eerder al heb genoemd.

2.3 Antwoorden interviews gecategoriseerd

Waarden die passen bij CVJO Arnhem

Collegiaal, samen	7
Interactie, gezelligheid, dynamiek	6
Toegankelijk/open	4
Creativiteit/inspiratie	3
Jong	2
Flexibiliteit/vrijheid	2
Groeien	2
Overig	2
<i>Onder overig vallen ondernemerschap en kennisvergaring</i>	

Omschrijving CVJO Arnhem

Meer dan alleen een werkplek, ook collega's	6
Toegankelijke werkplek met ondernemers samen	5
Gezellige werkplek	2
Netwerk kunnen uitbreiden	1

Sterke punten

Kennisvergaring, samenwerking en workshops	6
Goede sfeer, fijne mensen	6
Focus op starter, talent stimuleren	2
Netwerk, verbinding	2
Vrijheid	2
Fijne omgeving	2

Overig	4
--------	---

Onder overig vallen diversiteit, goede locatie, goede tussenstap tussen zolderkamer en gevestigd bedrijf en dat de hygiëne factoren in orde zijn, zoals koffie, klanten kunnen ontvangen en goede ruimten.

Zwakke punten

Te weinig structuur	3
Te hoge prijs voor starter, drempels verlagen	2
Schoonmaak/netheid	2

Overig	3
--------	---

Onder overig vallen dat de uitstraling te speels is, de boodschap naar buiten beter kan en meer openheid over de stichting.

Waarom ondernemers bij CVJO Arnhem moeten aansluiten

Meer dan alleen kantoor, collega's	5
Een professionele werkplek buiten huis, motivatie	3
Groot netwerk	3
Prijs	2
Goede balans zakelijke en sociale omgeving	2

Inspiratie en goede energie 2

Overig 2

Onder overig vallen leuke groep mensen en goede locatie

Redenen om zelf aangesloten te zijn

Sociale interactie 3

Groot netwerk 2

Kennisvergaring 2

Overig 2

Onder overig vallen goede locatie en kantoor buiten huis zorgt voor motivatie.

Twijfels bij aansluiten

Geen 4

Kosten 2

Plek leuk genoeg 1

Andere organisaties overwogen

Color Business (2), Sequense Zero (2), Zuidpoort, Seats to meet, De Kleine Campus, Regus, Coehoorn, Office, OK72

Welke manieren kun je je inzetten

Online inzetten, berichten delen 4

Bij initiatieven aansluiten 2

Mond-tot-mond reclame 3

Overig 5

Onder overig vallen mensen stimuleren om aan te sluiten, imago verbeteren, reclame maken, de boodschap naar buiten verbeteren en een klankbord zijn voor aanjagers

2.4 Uitwerking interviews ondernemers die niet zijn aangesloten bij CVJO Arnhem

Respondent 1

- Beschrijf CVJO Arnhem in een aantal woorden.

CoWork Friday & Masterstories. Verder nog niet bekend met CVJO, dus geen associaties.

- Wat vindt u van de uitstraling van CVJO Arnhem? (Omgeving, huisstijl, logo, naam)

De omgeving met werkplekken ziet er erg tof uit.

- Wat vindt u zo tof aan de omgeving?

Zo'n grote tafel waar mensen elkaar kunnen ontmoeten, samen eten etc. De inrichting spreekt me erg aan, licht, kleurrijk, dat geeft inspiratie. Een plek waar je lekker bij iedereen kunt binnenlopen en samen aan mooie dingen kunt werken.

- En wat vindt u van de huisstijl: website, naam & logo?

De website is rustig, dat vind ik fijn. Plaatje spreekt mij niet erg aan, die tafel, een beetje nietszeggend. Kleuren vind ik goed, vormgeving ziet er strak uit. De naam zou ik in het logo niet herkennen, ondanks dat ziet het logo er wel grappig uit met de wiskundige vormen. De naam spreekt mij niet erg aan, het concept daarentegen wel. Centrum en jong ondernemerschap dekken voor mij niet de lading van het concept dat CVJO Arnhem biedt.

- Wat zijn de redenen dat u niet zit aangesloten bij CVJO Arnhem?

Kosten. Het is de vraag of dat kosten opwegen tegen wat het oplevert. Als beginnend ondernemer is het voor mij nog te duur.

- Wat moet een broedplaats, als CVJO Arnhem, volgens u bieden aan ondernemers? (Begeleiding, netwerk, ervaring, kennis over administratie/financiën etc.)

In ieder geval kennis en begeleiding. Interactie met andere ondernemers vind ik erg belangrijk. Door met veel ondernemers bij elkaar op kantoor te zitten, kun je elkaar versterken.

- Wat bedoelt u met elkaar versterken?

Bijvoorbeeld samen dingen doen of opdrachten voor elkaar regelen.

Respondent 2

- Beschrijf CVJO Arnhem in een aantal woorden.

Niet bekend, geen associaties bij.

- Wat vindt u van de uitstraling van CVJO Arnhem? (Omgeving, huisstijl, logo, naam)

Eerste indruk toen ik binnen kwam lopen was dat het er leuk uit ziet, met die pallets, grote tafel. Het ziet er uitnodigend uit.

De eerste indruk is dat de website er goed uitziet. Maar het beeld spreekt mij niet aan, het is nietszeggend. Er staan geen mensen op, en daar gaat het hier juist om. Het logo is grappig, soort pacman. De naam vind ik ook leuk.

- Wat vindt u zo leuk aan de naam?

Het klinkt alsof hier (jonge) ondernemers zitten die allemaal in hetzelfde schuitje zitten. Daar krijg ik zo'n gevoel bij dat ik daar ook bij zou willen horen.

- Wat zijn de redenen dat u niet zit aangesloten bij CVJO Arnhem?

Ik kom uit de buurt van Zwolle, zit daar bij Creatieve Coöperatie Zwolle. Als ik hier in de buurt zou wonen, zou ik hier zeker een keer gaan kijken.

- Wat moet een broedplaats, als CVJO Arnhem, volgens u bieden aan ondernemers? (Begeleiding, netwerk, ervaring, kennis over administratie/financiën etc.)

Elkaar inspireren is voor mij het allerbelangrijkst. In Zwolle zitten we met allemaal creatieve mensen uit verschillende vakgebieden. Ik werk op flexplekken, ga iedere dag ergens anders zitten. Overal is andere energie en dat zorgt voor mij weer voor nieuwe inspiratie. Als ik een dag naast een bierbrouwer heb gezeten, die zich de hele dag druk maakt over de koolzuurgraad van z'n biertje, zit ik zelf weer vol nieuwe ideeën.

Respondent 3

- Beschrijf CVJO Arnhem in een aantal woorden.

Niet bekend, geen associaties bij CVJO Arnhem, behalve de Master-stories bijeenkomst van vandaag.

- Wat vindt u van de uitstraling van CVJO Arnhem? (Omgeving, huisstijl, logo, naam)

De omgeving is prettig, het is een ultieme plek, van werken op een flexplek, samen komen om te eten aan de grote tafel en kunnen sparren bij een buurman.

Het beeld op de website straalt voor mij niet uit waar CVJO voor staat. Ik mis in de afbeelding de verbinding. Kleuren zijn summier, moet meer aanspreken. In principe is de naam prima, het zegt meteen waar het hier om gaat. Alleen zelf vind ik de naam niet erg sexy.

- Wat zijn de redenen dat u niet zit aangesloten bij CVJO Arnhem?

Ik kom uit de buurt van Zwolle, zit daar bij Creatieve Coöperatie Zwolle. Als ik hier in de buurt zou wonen, zou mij dit erg aanspreken.

- Wat moet een broedplaats, als CVJO Arnhem, volgens u bieden aan ondernemers? (Begeleiding, netwerk, ervaring, kennis over administratie/financiën etc.)

Voor mij moet zo'n plek bieden dat ik anderen kan spreken, om samen te kunnen sparren. Maar ook elkaar aanvullen, dus het is fijn als je juist niet allemaal uit hetzelfde vakgebied komt. Elkaar helpen en elkaar op ideeën brengen omdat je met verschillende dingen bezig bent, dat vind ik er zo fijn aan.

Respondent 4

- Beschrijf CVJO Arnhem in een aantal woorden.

Ondernemerschap & jong.

- Wat vindt u van de uitstraling van CVJO Arnhem? (Omgeving, huisstijl, logo, naam)

Het ziet er mooi uit, leuk interieur, spreekt aan. En het is een prettige omgeving om te zijn.

- Wat is het in het interieur dat u zo aanspreekt?

Oude producten gebruiken om nieuwe dingen mee te maken, zoals de pallets als bank en kratjes als kastjes, dat vind ik leuk.

- En de website, naam en logo? Wat vindt u daarvan?

Website is prima, het ziet er netjes uit. Logo is niet standaard, net even anders, dat maakt het leuk.

- Wat zijn de redenen dat u niet zit aangesloten bij CVJO Arnhem?

- (Wat zou CVJO Arnhem kunnen doen zodat u wel zou overwegen om aan te sluiten?)

Kosten, ik ben technisch gezien vier maanden bezig als ondernemer. Nu is dit voor mij nog niet mogelijk.

- Wat moet een broedplaats, als CVJO Arnhem, volgens u bieden aan ondernemers? (Begeleiding, netwerk, ervaring, kennis over administratie/financiën etc.)

Een plek waar je lekker kan werken, waar je op je plek bent, je je thuis voelt. Het moet verschillende sferen hebben, je moet lekker rustig kunnen werken in je eentje. Maar ook met mede-ondernemers kunnen sparren en ideeën kunnen op doen. De plek waar je die dag gaat zitten om te werken, moet passen bij je mood.

Respondent 5

- Beschrijf CVJO Arnhem in een aantal woorden.
Mensen ontmoeten, inspireren

- Wat vindt u van de uitstraling van CVJO Arnhem? (Omgeving, huisstijl, logo, naam)
De werkomgeving vind ik heel erg een kantoor uitstraling hebben, niet zo bijzonder. Ik vind het niet inspiratievol.

- Hoe komt dat?
Dat komt door het systeemplafond denk ik. En de oude indeling, het spreekt mij niet zo aan.

- En verder, de website/naam/logo?
De kleur van de huisstijl triggert niet. Ik zou het beeld ook veranderen. Een foto met mensen of een actiefoto van dat mensen hier lekker bezig zijn. De vormgeving moet echt uitstralen waar CVJO Arnhem voor staat, en dat is niet een tafel.

Het logo vind ik mooi, houd ik van, alleen de kleur zou ik dus veranderen. Bij de naam vraag ik me af: is dit nou echt dé plek om te zijn als je succesvol wil zijn als ondernemer? Ik zou het innovatieve meer terug laten komen.

- Wat zijn de redenen dat u niet zit aangesloten bij CVJO Arnhem?
Ik heb niet het gevoel dat ik hier de juiste mensen zou treffen, waar ik mee kan samenwerken. Mensen die mij verder kunnen helpen en die ik ook iets te bieden heb. Je moet elkaar kunnen versterken. En ik heb niet het gevoel dat ik hier de juiste mensen zou treffen. Doordat ik in een heel ander vakgebied zit.

- Wat moet een broedplaats, als CVJO Arnhem, volgens u bieden aan ondernemers?
(Begeleiding, netwerk, ervaring, kennis over administratie/financiën etc.)
Zo'n broedplaats moet iets bieden wat je thuis niet hebt. Het moet super inspiratievol zijn.

- Wanneer is een omgeving voor u super inspiratievol?
Bijvoorbeeld door een coole omgeving, op de 19^e verdieping met een geweldig mooi uitzicht, ik noem maar iets.

- Wat moet de broedplaats nog meer bieden?
Ik zou er graag klanten willen ontvangen, er moeten dus mooi ingerichte ruimtes zijn met lekkere lunches en goede koffie. Ik zou er mensen willen ontmoeten, andere ondernemers, niet per se uit hetzelfde vakgebied. Wat ik net al zei, ik wil mensen treffen op zo'n plek en dat je elkaar kunnen aanvullen en verder helpen.

Respondent 6

- Beschrijf CVJO Arnhem in een aantal woorden.
Samenkomen van jonge ondernemers.

- Wat vindt u van de uitstraling van CVJO Arnhem? (Omgeving, huisstijl, logo, naam)
Ik vond het slecht te vinden, het kantoor is van de buitenkant niet herkenbaar. Binnen ziet het er gezellig uit, grote tafel spreekt mij erg aan. Zo'n hoekje met kussens maakt het huiselijk, dat is leuk.

- En de naam en het logo?
Naam vind ik ook goed, daarbij krijg ik wel het gevoel dat ik daar moet zijn om samen met andere ondernemers te kunnen doen waar je goed in bent. En het logo past daar ook goed bij denk ik.

- Wat zijn de redenen dat u niet zit aangesloten bij CVJO Arnhem?
Nou ik weet niet, ik heb het gevoel dat ik het thuis prima heb. Ik ben veel onderweg naar opdrachtgevers, dan werk ik daar of ik werk thuis. Het is maar net waar ik mee bezig ben, dat is erg bepalend voor in welke omgeving ik werk. Dus ik denk dat ik er geen behoefte aan heb. Zo'n bijeenkomst als CoWork Friday geeft mij dan toch de mogelijkheid om ook andere ondernemers te spreken en ideeën uit te wisselen.

- Wat moet een broedplaats, als CVJO Arnhem, volgens u bieden aan ondernemers?
(Begeleiding, netwerk, ervaring, kennis over administratie/financiën etc.)
Hulp bij vraagstukken, waar je tegen aanloopt als beginnend ondernemer. Ik heb bepaalde zaken waar ik tegen aanloop. Dan ben ik erg benieuwd hoe anderen daar mee omgaan. De mening van anderen, waardoor je toch net even met een andere blik ernaar kan kijken. Dus kennis en ervaring van anderen zijn denk ik belangrijk.

Bijlage 3: Vragenlijst enquête onder huidige ondernemers + stagiaires CVJO Arnhem

1. Wat is volgens jou kenmerkend voor CVJO Arnhem? Omschrijf CVJO Arnhem in een paar woorden.
// What do you think characterizes CVJO Arnhem? Describe CVJO Arnhem in a few words.
2. Welke vijf woorden uit de lijst hieronder vind je het beste bij CVJO Arnhem passen?
// Which five words (from the list below) fits CVJO Arnhem best?
 - Grensverlegging / Transgression, pushing boundaries
 - Zekerheid / Certainty
 - Toegankelijk, open / Open
 - Gemak / Ease
 - Delen / Share
 - Succes hebben / Success
 - Saamhorigheid / Solidarity
 - Zakelijk / Business
 - Ambitieus / Ambitious
 - Creatief / creative
 - Flexibel / Flexible
 - Co-creatie / Co-creation
 - Uniek / Unique
 - Aandacht / Attention
 - Optimisme / Optimism

De oranje woorden zijn de GVP's die zijn opgesteld.

3. Wat vind je het belangrijkste aan de werkomgeving? (Max. 4)
// What do you find most important in the workplace? (Max. 4)
 - Ruime openingstijden / Extended opening hours
 - Gasten kunnen ontvangen / Being able to receive visitors
 - Locatie / Location
 - Contact met mede-ondernemers / Contact with fellow entrepreneurs
 - Rust / peace
 - Snelle internetverbinding / High-speed internet access
 - Goede faciliteiten / Good facilities
 - Je thuis voelen, prettige sfeer / Feeling home, pleasant atmosphere
 - Overig, namelijk:
4. Ben je ondernemer of stagiaire?
// Are you an entrepreneur or an intern?
 - Ondernemer / entrepreneur
 - Stagiaire / Intern -> bij dit antwoord, automatisch door naar laatste vraag.
5. Wanneer ben je als ondernemer bij CVJO Arnhem aangesloten?
// In what year did you join CVJO Arnhem?
 - 2016
 - 2015
 - 2014
 - 2013
6. Wat zijn voor jou redenen geweest om aan te sluiten bij CVJO Arnhem?
// Why did you join CVJO Arnhem?
7. Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen.
// Please indicate how much you agree with the following statements.

Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen. // Please indicate how much you agree with the following statements.

Schaal van 1: helemaal niet mee eens / I strongly disagree tot 5: Helemaal mee eens / totally agree.

8. Ik ben tevreden over CVJO Arnhem.
// I am satisfied with CVJO Arnhem.
9. Ik ben trots op CVJO Arnhem.
// I am proud of CVJO Arnhem.
10. Ik voel me betrokken bij CVJO Arnhem.
// I feel involved with CVJO Arnhem.
11. CVJO Arnhem heeft bijgedragen aan de groei van mijn onderneming.
// CVJO Arnhem has contributed to the growth of my business.

12. Ik zou CVJO Arnhem aanraden bij vrienden & familie.
// I would recommend CVJO Arnhem to friends & family.
13. Ik ben bereid mij in te zetten voor de groei & voortbestaan van CVJO Arnhem.
// I am willing to commit myself to the growth & survival of CVJO Arnhem.
14. Ik denk dat CVJO Arnhem een sterk en positief imago heeft.
// I think CVJO Arnhem has a strong and positive reputation/image.
15. Ben je bereid om tijd te besteden aan het werven van nieuwe ondernemers voor CVJO Arnhem? Zo ja, hoeveel tijd per week?
// Are you willing to spend time on recruiting new entrepreneurs for CVJO Arnhem? If so, how much time a week?
- Nee / no
 - < 1 uur / Less than 1 hour
 - 1-2 uur / 1 to 2 hours
 - > 2 uur / More than 2 hours
16. Wat denk jij te kunnen doen om ervoor te zorgen dat nieuwe ondernemers aansluiten bij CVJO Arnhem?
// What do you think you can do to make other entrepreneurs join CVJO Arnhem?
17. Heb je adviezen voor CVJO Arnhem?
// Do you have any advice for CVJO Arnhem?

Bijlage 4: Resultaten enquête

1. Wat is volgens jou kenmerkend voor CVJO Arnhem? Omschrijf CVJO Arnhem in een paar woorden. // What do you think characterizes CVJO Arnhem? Describe CVJO Arnhem in a few words.

knus, goed locatie
Een informele werkomgeving waar verschillende ondernemers met elkaar werken aan hun onderneming
Gezelligheid, Samenhorigheid, Ondernemend, Sociaal
Dynamische flexplek c.q. community
samenwerken, ondernemen, netwerk
Arnhem, kleinschalig, Ondernemen, ondernemersmeeting, CoWork Friday, Helpen
Jong, modern, open
Bij het CVJO kun je als ondernemer echt je ei kwijt! Samenwerken in een informele sfeer.
Gezamenlijk
A nice place to work with friendly people
The community within CVJO
Gezellig, Ondernemend, Open
Samen ondernemen
Start-ups bij elkaar, toegankelijk, open
Samen, ondernemen, jong, netwerk, gezelligheid
Gezelligheid, samenhorigheid, collegiaal, samen sterk
Gezellig, productief
zakelijk samenwerken

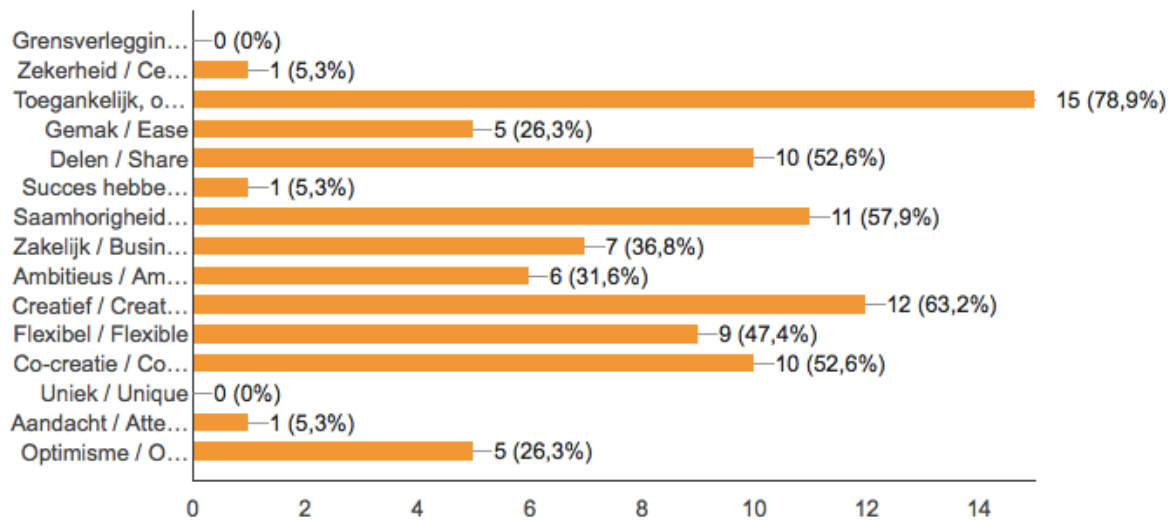
Antwoorden zijn als volgt gecategoriseerd:

Samen/community	17
Ondernemend	8
Gezelligheid/sfeer	6
Informele/dynamische omgeving	4
Open/toegang	4
Netwerk	3
Jong/modern	3
Knus /kleinschalig	2

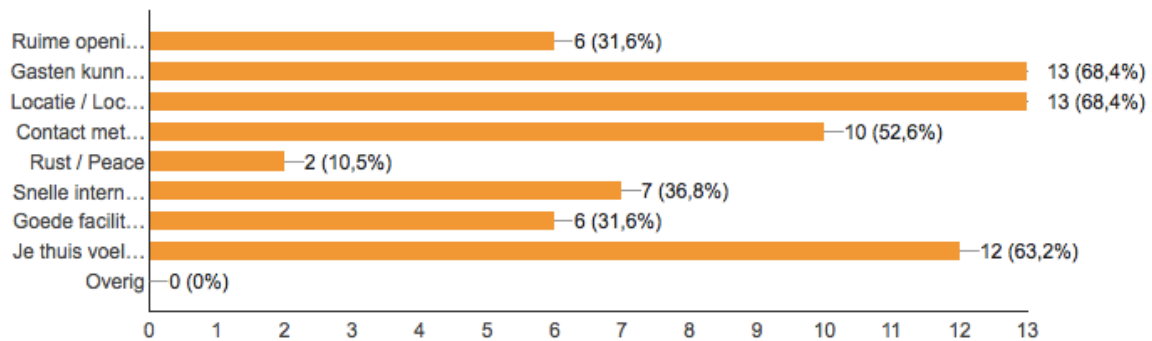
Overig 4

Onder overig vallen productiviteit, goede locatie en dat ei kwijt kunnen.

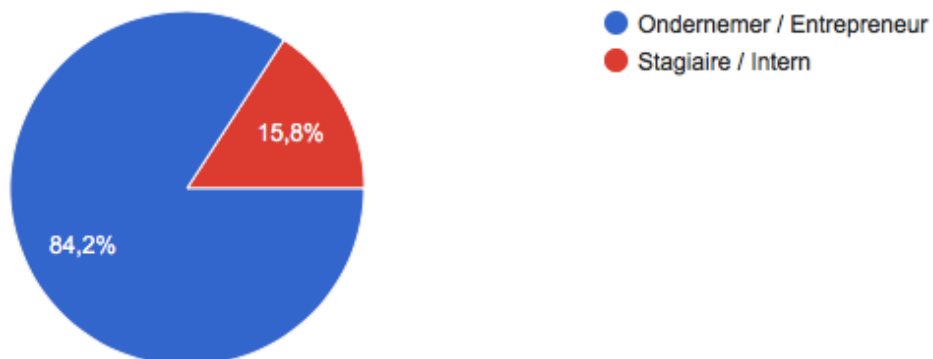
2. Welke vijf woorden uit de lijst hieronder vind je het beste bij CVJO Arnhem passen? // Which five words (from the list below) fits CVJO Arnhem best?



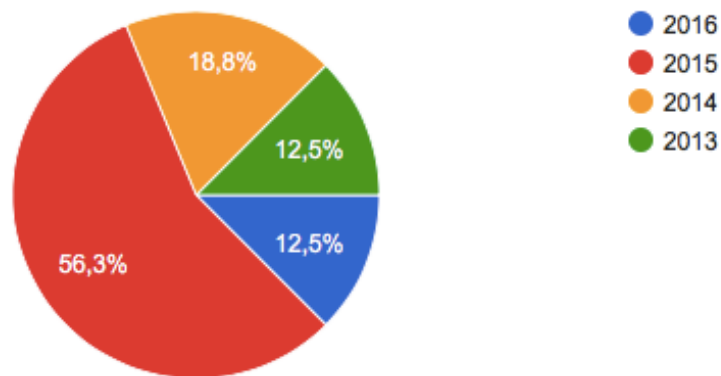
3. Wat vind je het belangrijkste aan de werkomgeving? (Max. 4) // What do you find most important in the workplace? (Max. 4)



4. Ben je ondernemer of stagiaire? // Are you an entrepreneur or an intern?



5. Wanneer ben je als ondernemer bij CVJO Arnhem aangesloten? // In what year did you join CVJO Arnhem?



6. Wat zijn voor jou redenen geweest om aan te sluiten bij CVJO Arnhem? // Why did you join CVJO Arnhem?

De laagdrempelige manier van samen met anderen onder 1 dak ondernemen.
Sociale en professionele interactie
Wilde professionele werkruimte buiten mijn huis.
locatie, concept
Als nieuwe ondernemer had ik behoefte aan werkruimte en een breder netwerk.
Rendabiliteit
It was the best affordable and nice atmosphere I could find in Arnhem
Een toffe groep bij elkaar, soort van familie
Door mijn afstudeerstage had ik de sfeer hier geproefd en het beviel mij. Ik wou voor mijzelf beginnen en ik zag hier kansen liggen.
Netwerk, maar ook sociale contacten. En professionele werkomgeving.
Locatie, via-via
Open werkruimten, interactie
Gezelligheid en verdwijnen van vorige werkplek
ik had behoefte aan een plek waar ik naar "werk" ging. Anders bleef ik alleen maar thuis en was ik minder productief
Ik had een werkplek en netwerk nodig om te beginnen met mijn onderneming

De antwoorden zijn als volgt gecategoriseerd:

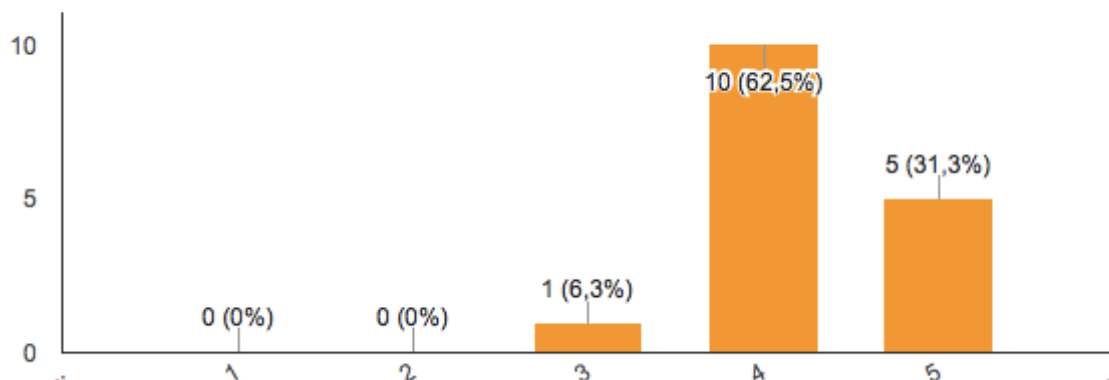
Sociale interactie	5
Professionele werkplek (buiten huis)	5
Netwerk	4
Sfeer	3
Professionele interactie	2
Locatie	2
Prijs	2

Overig 3

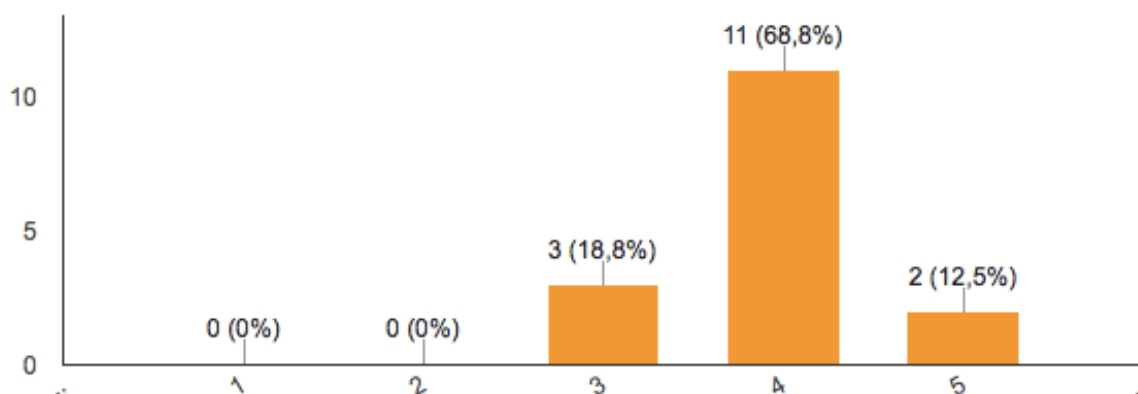
Onder overig vallen: laagdrempelig, concept en via-via.

Geef aan in hoeverre je het eens bent met de volgende stellingen. // Please indicate how much you agree with the following statements.

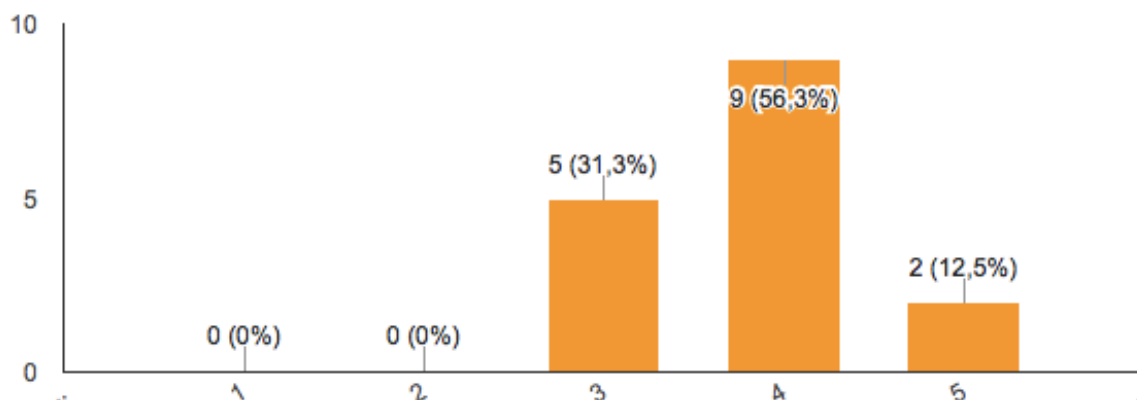
7. Ik ben tevreden over CVJO Arnhem. // I am satisfied with CVJO Arnhem.



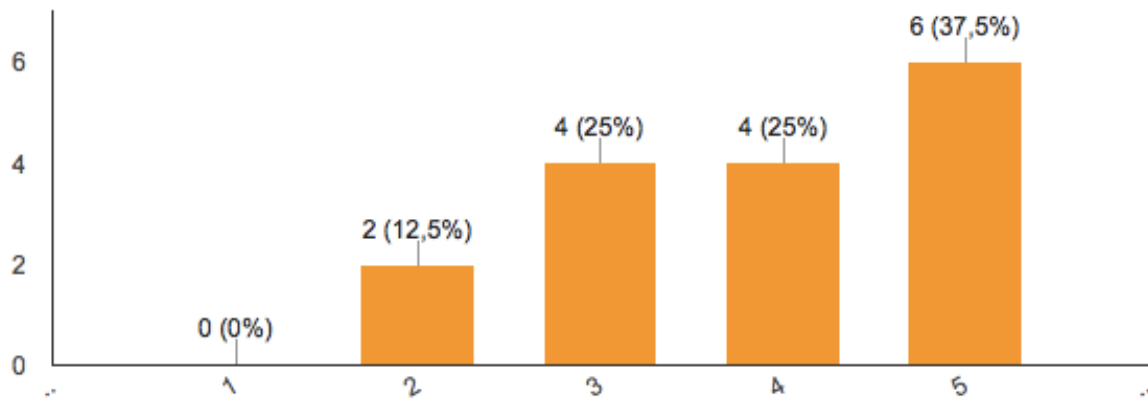
8. Ik ben trots op CVJO Arnhem. // I am proud of CVJO Arnhem.



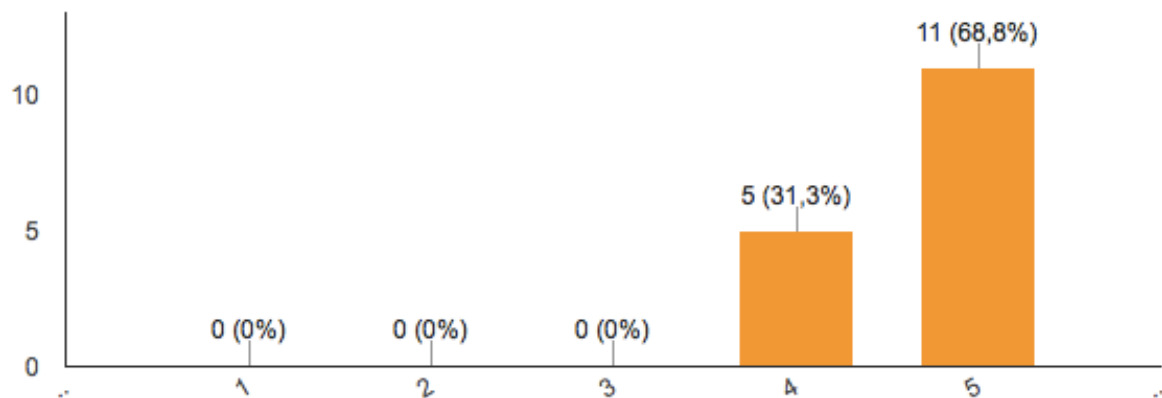
9. Ik voel me betrokken bij CVJO Arnhem. // I feel involved with CVJO Arnhem.



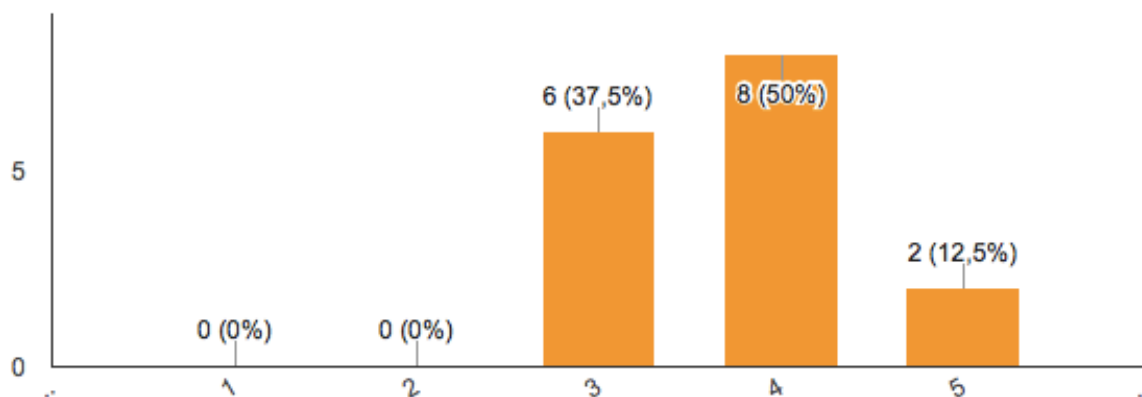
10. CVJO Arnhem heeft bijgedragen aan de groei van mijn onderneming. // CVJO Arnhem has contributed to the growth of my business.



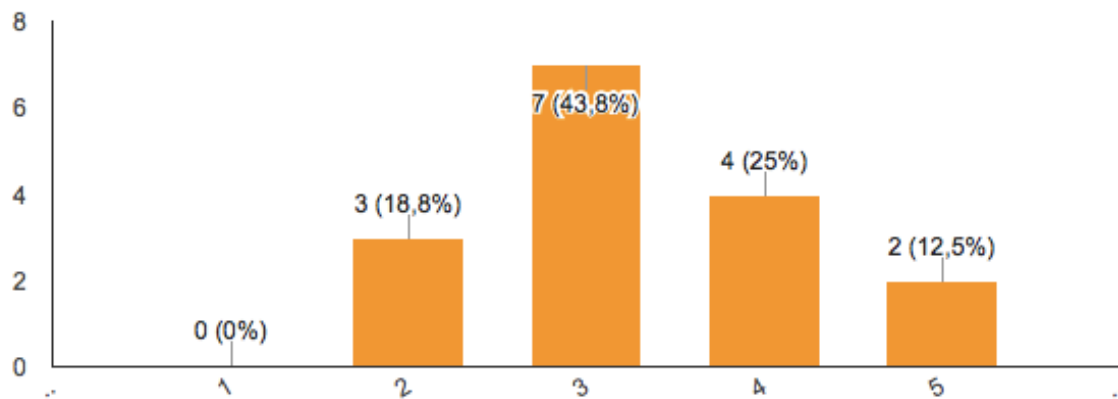
11. Ik zou CVJO Arnhem aanraden bij vrienden & familie. // I would recommend CVJO Arnhem to friends & family.



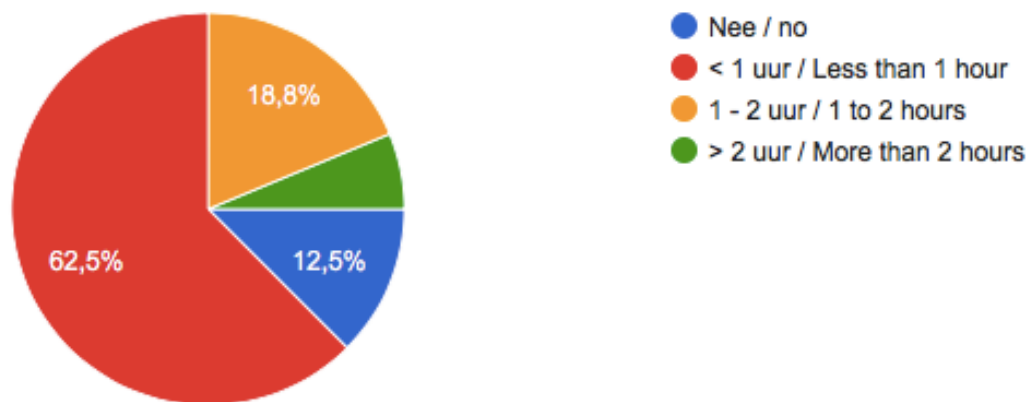
12. Ik ben bereid mij in te zetten voor de groei & voortbestaan van CVJO Arnhem. // I am willing to commit myself to the growth & survival of CVJO Arnhem .



13. Ik denk dat CVJO Arnhem een sterk en positief imago heeft. // I think CVJO Arnhem has a strong and positive reputation/image.



14. Ben je bereid om tijd te besteden aan het werven van nieuwe ondernemers voor CVJO Arnhem? Zo ja, hoeveel tijd per week? // Are you willing to spend time on recruiting new entrepreneurs for CVJO Arnhem? If so, how much time a week?



15. Wat denk jij te kunnen doen om ervoor te zorgen dat nieuwe ondernemers aansluiten bij CVJO Arnhem? // What do you think you can do to make other entrepreneurs join CVJO Arnhem?

Ik wil mij graag online inzetten en vaker CVJO in een gesprek laten vallen.
Social media, mond-tot-mond reclame
Potentiële kandidaten actief uitnodigen.
vermelden in netwerk
Meer adverteren, groter publiek aanspreken.
Relatiebeheer automatiseren voor collectieve doeleinden
Spread the word and always say the best about CVJO
Improve reputation within the community. Bring higher quality work to the office.
Meer bekendheid krijgen, basis is al goed
Aankaarten in mijn netwerk (mond op mond & social media)
Mond-tot-mond reclame, dus benoemen in netwerk
In netwerk benoemen. Aansluiten bij initiatieven die er zijn.
CVJO vaker laten vallen & online delen
Website aanpassingen, stukje zoekteksten en marketing.
Vaker aanbevelen.
Flyers uitdelen

Antwoorden zijn als volgt gecategoriseerd:

Mond-tot-mond reclame/in netwerk benoemen
Online inzetten
Adverteren/flyers uitdelen
Bekendheid vergroten

9
5
2
2

Overig

4

Onder overig vallen kandidaten actief uitnodigen, groter publiek aanspreken, relatiebeheer automatiseren en hoge kwaliteit opdrachten binnenhalen.

16. Heb je adviezen voor CVJO Arnhem? // Do you have any advice for CVJO Arnhem?

Ik denk dat er in de organisatiestructuur van CVJO ruimte is voor verbetering. Denk bijvoorbeeld aan het aanstellen/benoemen van een manager die de belangen van CVJO vertegenwoordigt en zorgt dat alle 'neuzen dezelfde kant op staan'.

Ik denk dat het belangrijk is om voor iedereen een eigen plekje te verzorgen. CVJO kan hier prachtig in faciliteren.

Verbeterde vindbaarheid, oudere startende ondernemers erbij, actiever FB

Schone WC's want dat blijft een aandachtspuntje.

Probeer een meer onderscheidend aanbod te creëren door extra faciliteiten aan te bieden. Zorg dat het aantrekken van nieuwe ondernemers niet afhankelijk is van de inzet van huidige ondernemers.

zichtbaarheid vergroten (ook van het pand, van buiten is niets te zien van CVJO)

Wellicht kan er meer gedaan worden op het gebied van werving, dit lijkt op het moment stil te staan. Er lijkt geen doorstroom te zijn in het aantal ondernemers bij CVJO.

Gezamenlijke aanpak, SAMEN Opzetten Samen delen.

Not really. Keep up the good work.

Treat everybody equally :)

Focus op meer naar buiten treden

Imago opkrikken en abonnementen aantrekkelijker maken

Bekendheid vergroten

Initiatieven ontwerpen waar ondernemers bij kunnen aansluiten

Nieuwe ondernemers werven

Onzderzoek wie/ wat je bent en laat meer van je zien

Kijk of online de positie beter kan.

Werk aan het imago. Het is meer dan een werkplek, maar is dat duidelijk?

Antwoorden zijn als volgt gecategoriseerd:

Vindbaarheid verbeteren (online & het pand zelf) 4

Imago verbeteren, meer naar buiten treden 4

Meer werving 2

Online actiever 2

Overig 8

Onder overig vallen structuur aanbrengen, eigen plekje voor iedereen creëren, oudere ondernemers erbij, schoonmaak, onderscheidend aanbod, werving nieuwe ondernemers niet afhankelijk laten zijn van huidige ondernemers, gezamenlijke aanpak en initiatieven creëren waar ondernemers bij kunnen aansluiten.

Bijlage 5: Concurrentieanalyse

Color Business Center Arnhem City

Organisatie: Color Business Center is gevestigd in het centrum van Arnhem aan de Eusebiusbuitensingel in drie ruime villa's. Klanten kunnen hier een kantoor huren voor twee personen vanaf € 250 per maand en er zijn flexplekken voor € 160 per maand.

Doelgroep: Color Business Center is er voor mensen die flexibiliteit in hun kantoor zoeken. Ze hanteren korte opzegtermijnen. De kantoorruimte kan met de klant meegroeien en uitbreiden. Maar ook als het wat kleiner moet, wordt de ruimte aangepast. Klanten betalen alleen voor de diensten waar ze gebruik van maken.

Missie & visie: 'Color Business Centers ontwikkelt en beheert business centers op een open, mensvriendelijke en professionele manier. Color Business Centers ontwikkelt een landelijk netwerk van business centers. Onze flexibele dienstverlening en expertise stelt ondernemers en medewerkers in staat te floreren. Color Business Centers biedt business centers die zo levendig en spraakmakend zijn dat men er graag deel van uit wil maken. Color Business Centers is betrokken bij wat ondernemers beweegt en doet er alles aan ondernemers zich thuis te laten voelen (Color Business Center, 2015).'

Extra services: Extra services die Color Business Center bieden, in vergelijking met CVJO Arnhem, zijn parkeren op eigen terrein en een telefoon beantwoordservice.

Sterke & zwakkere punten: Bij Color Business Center zijn veel opties mogelijk: een kantoorruimte delen, een kantoor voor één persoon, een hele vleugel, alleen een adres, vergaderen of een trainingsruimte huren voor een aantal dagen. Mensen hebben veel keus, dat is een sterk punt, dat zorgt voor veel gemak. De website is vooral gericht op wat ze inhoudelijk te bieden hebben. Er staat verder niks over een gezellige sfeer of samen met collega-ondernemers kunnen sparren over hun onderneming.

Strategie: De strategie van Color Business Center is dat ze een persoonlijke aanpak hanteren. Ze spelen in op de behoefte van de klant dat ze zich thuis willen voelen in hun kantoor.

Coehoorn Centraal

Organisatie: Coehoorn Centraal biedt werkruimten. Het ligt naast het station aan de Coehoornstraat. Ze verhuren kleine ruimten voor één of twee gebruikers, maar ook collectieve/open ruimten. Daarnaast zijn er flexplekken beschikbaar.

Doelgroep: Coehoorn Centraal is vooral geschikt voor culturele/creatieve ondernemers in alle vakgebieden: van ICT tot kunst en cultuur.

Missie & visie: Coehoorn biedt de stad de mogelijkheid haar creatieve veelzijdigheid te tonen, wederzijds interactie aan te gaan, samen meer te zijn dan de afzonderlijke delen (Coehoorn Centraal, 2016).

Extra services: Coehoorn Centraal biedt ook de mogelijkheid om brainstormruimten en vergaderruimten te huren, waarbij ze lunch en diner verzorgen. In het Stadspark Coehoorn kunnen evenementen of pauzes worden gehouden. Coehoorn Centraal werkt sinds januari 2016 samen met Garage Blik uit Düsseldorf, zodat ze ondernemers over de grens mogelijkheden kunnen bieden om in de andere markt een start te maken (Coehoorn Centraal, 2016).

Sterke & zwakkere punten: Coehoorn Centraal is centraal gelegen. Het is een creatieve zone, duidelijk gericht op een bepaalde groep. Het is een project dat gepland staat voor vijf jaar. Het project is gestart in maart 2013, het kan dus zo zijn dat het project in 2018 stopt. Maar eventuele verlenging bij succes is niet uitgesloten.

Strategie: Coehoorn probeert Arnhem als creatieve stad op de kaart te zetten en een uitdagend en ondernemend klimaat te creëren zodat afgestudeerden uit Arnhem en verder zich voor langere tijd in Arnhem gaan vestigen. Coehoorn wil een plek zijn waar mensen uit het bedrijfsleven, overheidsmedewerkers maar ook creatieve jongeren samenkomen.

Regus

Organisatie: Regus is een grote internationale organisatie met 3.000 locaties in 120 landen. In Arnhem is Regus gevestigd in de Parktoeren aan de Nieuwe Stationsstraat.

Doelgroep: Regus is er voor multinationals maar ook voor startende ondernemers. Er is keuze uit een privé plek, een gedeelde plek of een open kantoorruimte. Doordat de organisatie zo groot is, kan het de klant in veel behoeften tegemoetkomen. Groeit de onderneming van de klant, dan kan de kantoorruimte ook worden vergroot etc. Naast kantoorruimten bieden ze ook business lounges, vergaderruimten en video-communicatie.

Missie & visie: 'Regus is de perfecte oplossing voor bedrijven die graag een kantoorruimte huren onder flexibele voorwaarden. Wij bieden flexibele werkplekoplossingen en hebben een enorm netwerk van kantoren op toplocaties. Daarbij houden wij rekening met uw budget en uw manier van werken.

Ons uitgebreide aanbod van kantoorruimte stelt uw bedrijf in staat op de meest effectieve manier te werken en uw productiviteit te optimaliseren (Regus, 2015).'

Extra services: Extra services die Regus biedt, in vergelijking met CVJO Arnhem, zijn flexibele huurtermijnen per dag, per maand of per jaar en telefoon- en secretariële services. Ook is er een ondergrondse beveiligde parkeergarage.

Sterke & zwakkere punten: Regus is in Arnhem zeer centraal gelegen en daardoor goed bereikbaar met het openbaar vervoer. Doordat Regus een grote internationale organisatie is, hebben ze de klant veel te bieden. De klant kan kiezen uit vele mogelijkheden wat betreft kantoorruimten en faciliteiten. Daarnaast werkt Regus ook aan onderzoeken naar trends en thema's rond de toekomst van werken. Het is een zeer professionele organisatie met veel ervaring. Een nadeel hiervan kan zijn dat het onpersoonlijker is voor de klant. Uit de website blijkt niet dat er aandacht wordt besteed aan een gemoedelijke sfeer in de kantoren en een band opbouwen met collega-ondernemers.

Strategie: Regus legt de focus op hun leiderschap in de branche. Ze leggen de nadruk bij de klant op het bieden van pakketten op maat, ze zeggen dat ze iedere klant in hun behoefte tegemoet kunnen komen.

De Kleine Campus

Organisatie: De Kleine Campus is een werk community, het ligt op de rand van het Spijkerkwartier aan de Statenlaan in Arnhem.

Doelgroep: De Kleine Campus is een vestigingsplek voor bedrijven en individuen die geloven in een duurzame werkomgeving. De Kleine Campus trekt met name de creatieve ondernemers aan.

Missie & visie: Centraal staat het idee 'delen'. Door ruimte en faciliteiten te delen ontstaat er een dynamisch gebruik van de gebouwen. Dit gedeelde gebruik nodigt uit tot ontmoeten en samenwerken. Zo ontstaat er synergie en ruimte om kennis te delen en nieuwe projecten te starten (De Kleine Campus, 2016).

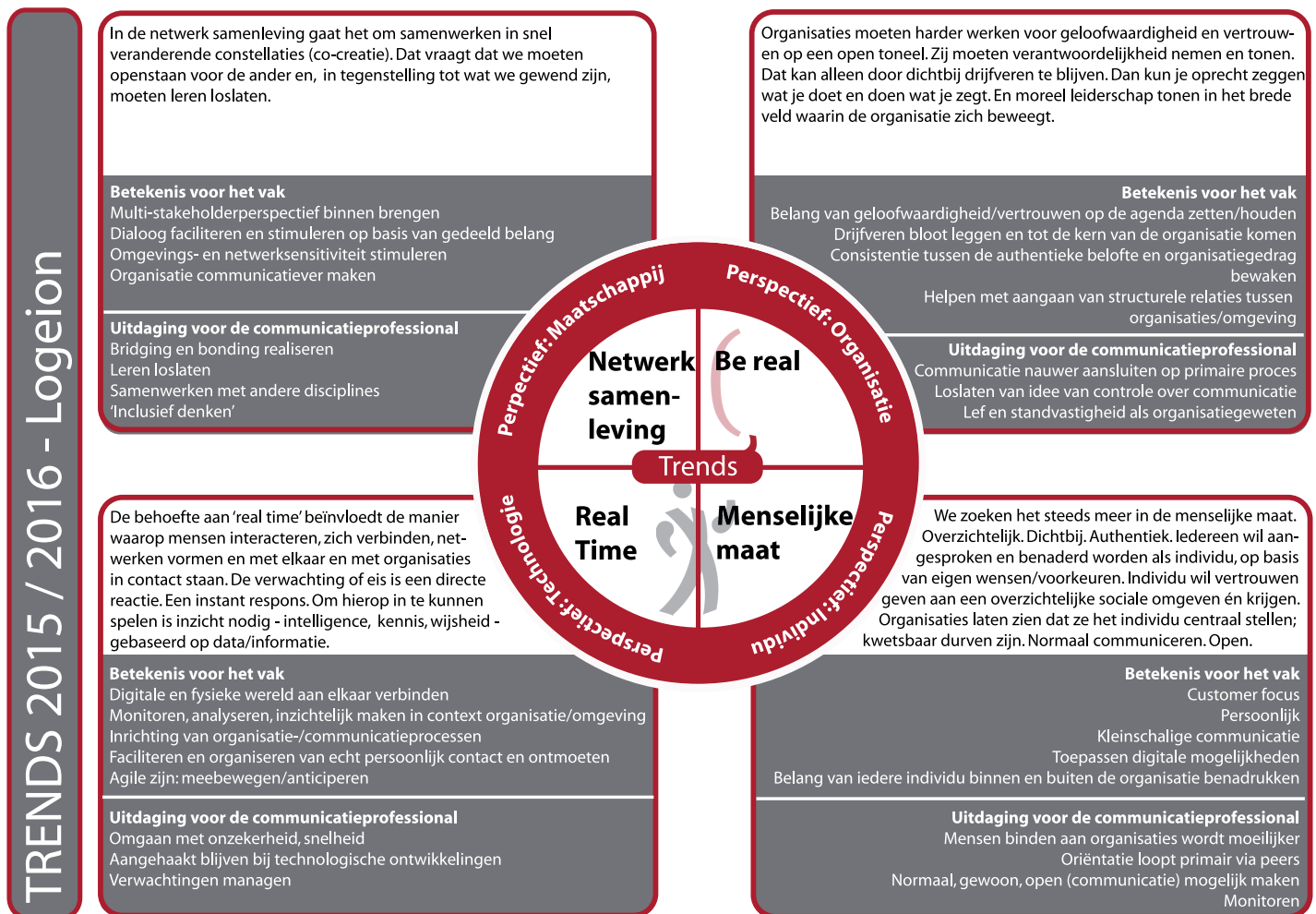
Extra services: Voor €7,50 per dag kunnen klanten bij De Kleine Campus een werkplekje zoeken. Ook is er een 10-strippenkaart beschikbaar voor €60,-. Er kunnen ook binnen en buiten evenementen worden georganiseerd en zijn er ruimten beschikbaar voor vergaderingen of cursussen. Er kunnen ook werkplaatsen en ateliers worden gehuurd. Het Kleine Campus Café is een plek waar klanten terecht kunnen voor lunch, ook verzorgen ze catering voor vergaderingen, evenementen en dergelijken. Ze werken met lokale biologische producten. Het café is iedere werkdag van 9.00 tot 17.30 geopend, er is ook een terras.

Sterke & zwakkere punten: Een van de sterke punten van De Kleine Campus is dat het er goed uit ziet, de website is grafisch erg mooi vormgegeven. Er wordt net iets meer geboden dan alleen kantoorruimten, er kunnen bijvoorbeeld yoga- en meditatielessen worden gevolgd en er is buitenruimte. Op foto's op de website wordt de sfeer goed weergegeven, de ruimtes zijn licht en mooi ingericht, het ziet er creatief uit. De prijs wordt per dag berekend, dit kan voor ondernemers die niet iedere dag op kantoor zijn, voordeliger uitpakken. Een nadeel van De Kleine Campus is dat het niet zo dicht bij centraal station in Arnhem ligt.

Strategie: De Kleine Campus probeert de kwaliteit van de werkplek te benadrukken. De Kleine Campus zegt tegen de klant dat het doel is om hun werkdag zo prettig mogelijk te maken door de kwaliteiten die ze thuis belangrijk vinden ook op het werk te bieden: rust, ruimte, groen, gezond en lekker eten en ontspanning (De Kleine Campus, 2015).

Bijlage 6: Trends Logeion

Iedere twee jaar presenteert Logeion de trends uit de samenleving die invloed hebben op het communicatievak. In afbeelding 1 is een korte toelichting te vinden over de trends van 2015/2016.



Afbeelding 1. Toelichting Logeion trends 2015/2016. Overgenomen uit 'Volledige toelichting deel II' van Logeion, 2015, (<http://www.logeion.nl/k/news/view/150816/129574/logeion-presenteert-trends-2015-2016-voor-vakgebied-communicatie-op-c-day15.html>). Copyright 2015, Logeion.

Ondernemers groeien bij CVJO Arnhem

Ben je startend ondernemer? Wil jij jezelf én je bedrijf ontwikkelen en zoek je altijd naar nieuwe manieren om jezelf uit te dagen? Maak dan kennis met het Centrum voor Jong Ondernemerschap (CVJO)!

CVJO Arnhem is een broedplaats waar inmiddels al 20 ambitieuze ondernemers actief zijn. Creëren, netwerken, brainstormen, leren en inspireren zijn termen die binnen CVJO Arnhem centraal staan. Zo stimuleren we elkaar om makkelijker en sneller bestaansrecht op te bouwen. Wil jij de sfeer van het CVJO ervaren? Kom dan naar de CoWork Friday!



CoWork Friday
Eens in de maand – tijdens CoWork Friday - organiseren wij een workshop voor alle ambitieuze ondernemers van Arnhem en omgeving die meer uit hun onderneming willen halen. Tijdens deze dag leer je andere ondernemers kennen, is er ruimte om in gesprek te gaan met diverse coaches en adviseurs van bijvoorbeeld de Rabobank, VWG Nijhof accountants en Hekkelman Advocaten. Verder wordt een workshop aangeboden met een interessant thema voor jou als ondernemer. Denk bij de workshops bijvoorbeeld aan personal branding, financiële bedrijfsvoering of online reputatiebuilding. Kortom: tijdens CoWork Friday leer je jezelf én je bedrijf nog beter op de markt te zetten.

Het programma van een CoWork Friday:

- 12.00 Binnenkomst, elkaar en de coaches ontmoeten
- 12.30 Samen lunchen en elkaar beter leren kennen
- 14.00 Workshop met een maandelijks thema
- 16.00 Gezelligheid tijdens de borrel

Wil jij een CoWork Friday bijwonen?
Schrijf je dan bijtijds in op www.arnhem.cvjo.nl/coworkfriday voor de volgende workshop. Voor elke bijeenkomst zijn slechts een beperkt aantal plaatsen beschikbaar, dus meld je op tijd aan.

Website: www.arnhem.cvjo.nl
Email: info@cvjoarnhem.nl
Adres: Gele Rijdersplein 11-1 6811AN Arnhem
Tel: Julian: 06 81 483 222 / Tom: 06 46 767 391

Startend ondernemer

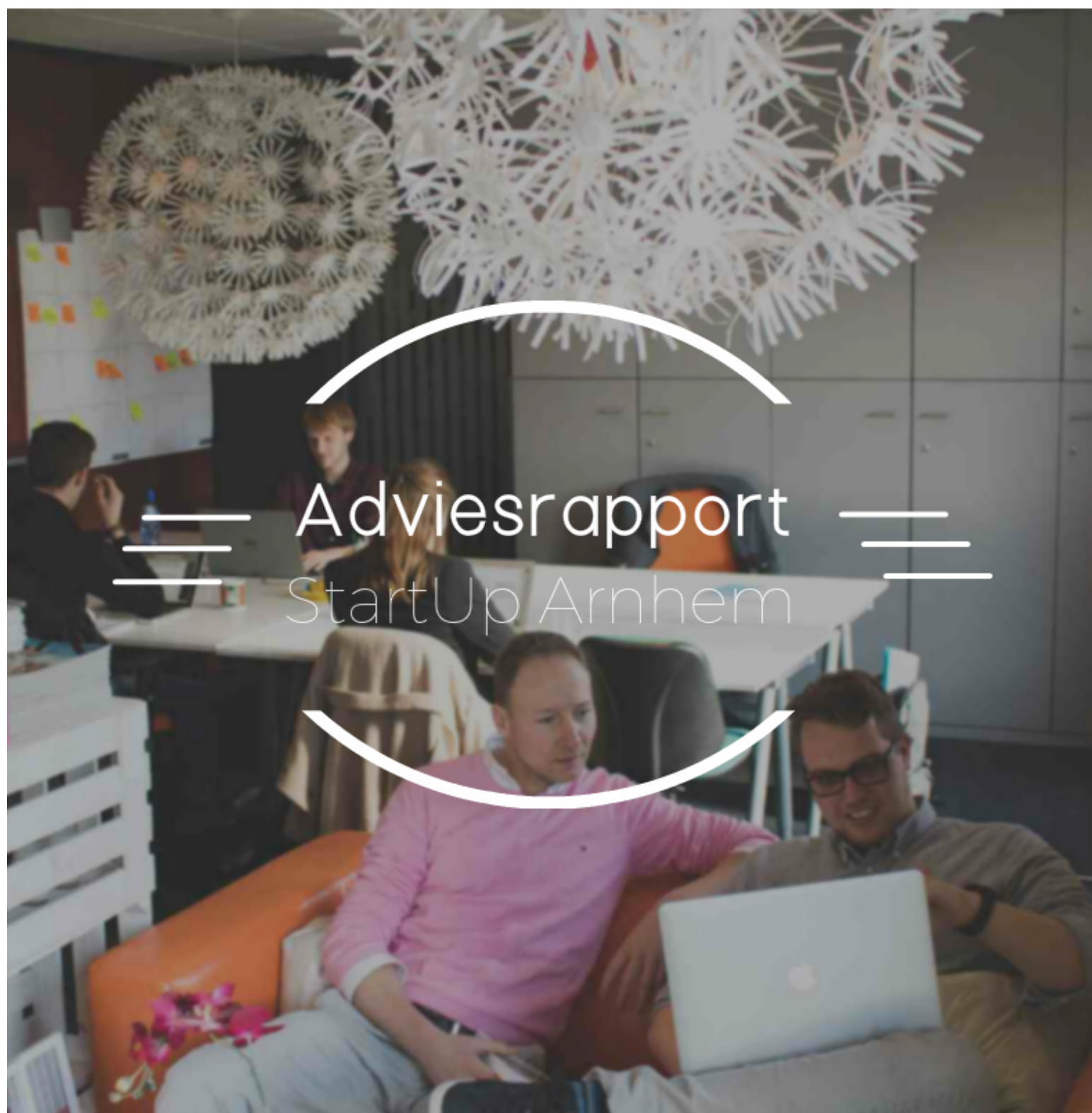
Kom naar de CoWork Friday!





Centrum voor Jong Ondernemerschap
arnhem.cvjo.nl

Studentnaam	Ella Reusken
Studentnummer	540349
E-mailadres	ellareusken@live.nl
Telefoon	0683058354
Opleiding	Communicatie
Opdrachtgever	CVJO Arnhem
Bedrijfscoach	Mark Landman
Docentbegeleider	Nicole Klein
2 ^e beoordelaar	Martin Moorman
Datum, jaar, semester	13 juni 2016



'De kracht van ambassadeurs'

Adviesrapport

'De kracht van ambassadeurs'

Auteur:	Ella Reusken, 540349
Opdrachtgever:	CVJO Arnhem
Bedrijfscoach:	Mark Landman
Opleiding:	Communicatie, Faculteit Economie en Management
Instituut:	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
Begeleider:	Nicole Klein
Tweede lezer:	Martin Moorman
Versie:	1
Datum:	13 juni 2016
Plaats:	Arnhem

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'De kracht van ambassadeurs. Deze scriptie is geschreven als afstudeeropdracht voor de opleiding Communicatie aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en in opdracht van stagebedrijf CVJO Arnhem. Van februari 2016 tot en met juni 2016 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van het adviesrapport.

Samen met mijn bedrijfscoach, Mark Landman, heb ik de onderzoeksvraag opgesteld. Na uitvoering van het kwalitatief onderzoek heb ik de onderzoeksvraag kunnen beantwoorden. Tijdens het onderzoek is gefocust op de merkidentiteit, de doelgroep en de concurrenten van CVJO Arnhem om tot een positionering te komen. Door een positionering op te stellen is voor CVJO Arnhem duidelijk wie ze willen zijn en wat ze willen uitdragen. Het uiteindelijke doel is om meer ondernemers naar het centrum te trekken, zodat CVJO Arnhem kan blijven voortbestaan. Het doel van het onderzoek is om antwoord te geven op de vraag van CVJO Arnhem hoe de organisatie zich moet positioneren om zich in de markt te zetten. Daarnaast wordt gekeken hoe strategische communicatie-inzet kan bijdragen aan het laten aansluiten van nieuwe ondernemers. De uitkomsten van het onderzoek zijn gebruikt als basis voor dit adviesrapport.

Tijdens dit onderzoek stonden mijn bedrijfscoach, Mark Landman, en mijn stagebegeleidster vanuit de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Nicole Klein, altijd voor mij klaar. Zij hebben steeds mijn vragen beantwoord waardoor ik verder kon met mijn onderzoek. Bij dezen wil ik graag mijn begeleiders bedanken voor de fijne ondersteuning tijdens dit traject. Ook wil ik alle respondenten bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek niet kunnen voltooien. Ik ben dankbaar voor de kans die ik heb gekregen om af te studeren bij CVJO Arnhem. Naast mijn afstudeeronderzoek heb ik als aangename afwisseling ook meegewerkt aan een aantal opdrachten. Ik wil graag iedereen binnen CVJO Arnhem bedanken voor hun support en een leuke tijd.

Ik wens u veel leesplezier.

Mei 2016, Arnhem
Ella Reusken

Managementsamenvatting

In dit plan is antwoord gegeven op de hoofdvraag hoe Centrum voor Jong Ondernemerschap (CVJO) Arnhem zich kan positioneren om de organisatie in de markt te zetten en hoe strategische communicatie-inzet kan bijdragen aan het laten aansluiten van nieuwe klanten. De onderzoeksfase heeft verschillende invalshoeken gehad. De merkidentiteit, doelgroep en concurrenten van CVJO Arnhem zijn onderzocht. Verder is gekeken naar relevante trends en ontwikkelingen. Als laatste is gekeken naar de huidige communicatie en hoe CVJO Arnhem de gewenste identiteit kan uitdragen.

De aanleiding van het onderzoek is dat CVJO Arnhem graag meer ondernemers bij het centrum wil laten aansluiten. Momenteel is het centrum slechts voor de helft gevuld, omdat een aantal ondernemers zijn weggegaan. Voor het voortbestaan van het centrum moeten nieuwe ondernemers aansluiten.

De belangrijkste bevindingen uit de onderzoeksfase zijn dat CVJO Arnhem geen heldere positionering heeft vastgesteld om zich in de markt te zetten en er geen sprake is van een communicatiestrategie of -beleid. Om een positionering te kunnen vaststellen is gekeken naar de merkidentiteit, de doelgroep en de concurrenten. CVJO Arnhem wil graag meer zijn dan alleen een werkplek. Ze willen startende ondernemers faciliteren en ondersteunen. Ondernemers uit de regio Arnhem kunnen bij CVJO Arnhem werken in een professionele omgeving waarin ze ook klanten kunnen ontvangen. Daarnaast biedt CVJO Arnhem ondernemers de mogelijkheid om als zzp'er collega's te hebben. De doelgroep heeft behoefte aan een werkplek die hen niet te veel geld kost. Startende ondernemers hebben behoefte aan een groot netwerk om aan opdrachten te komen. Uit het onderzoek blijkt dat ondernemers de locatie, mogelijkheid om klanten te ontvangen, werkomgeving en werksfeer belangrijk vinden aan de werkplek. Daarnaast hebben ze behoefte aan sociale en professionele interactie. Belangrijke indirecte concurrenten zijn *Color Business Center*, *Regus*, *Coehoorn Centraal* en *De Kleine Campus*. De concurrenten richten zich voornamelijk op het aanbieden van kantoorruimten en bijkomende faciliteiten als vergaderruimtes, postadres en telefoonservice. *Coehoorn Centraal* en *De Kleine Campus* zijn al meer een plek waar ondernemers elkaar ontmoeten. Geen van de concurrenten ondersteunt ondernemers bij (de start van) hun onderneming. Een andere belangrijke concurrent is thuis werken, omdat werken aan de keukentafel ondernemers niks kost.

De gekozen strategie is een combinatie van de positioneringsstrategie en de ambassadeursstrategie. Het doel van de positioneringsstrategie is het bepalen van de positie ten opzichte van de concurrent en relevant aanbod dat aansluit bij de wensen van de doelgroep. Een scherpe positionering zorgt voor interne en externe focus en werkt verhelderend en motiverend. De ambassadeursstrategie is gekozen zodat CVJO Arnhem hun visie en verhaal aan de doelgroep kan uitdragen via ambassadeurs. Deze ambassadeurs zijn huidige ondernemers. Voor het aantrekken van nieuwe ondernemers is gekozen voor ambassadeurs omdat zij neutraler en geloofwaardiger zijn dan de organisatie zelf. Uit het onderzoek blijkt dat meer dan 60% van de aangesloten ondernemers zich wil inzetten voor de organisatie.

Aan de hand van de onderzoeksuitkomsten is een positionering vastgesteld, deze moet worden doorgevoerd in alle communicatie-uitingen. Het aanjagerschap wordt in de zomer van 2016 overgedragen van Tom Saleminck en Julian Leijser aan Rynn Ozinga en Mark Landman. De nieuwe aanjagers kunnen samen de corporate story schrijven waarin de gewenste merkidentiteit naar voren komt. Aanbevolen wordt om de naam van CVJO Arnhem te veranderen naar 'StartUp Arnhem'. De oude naam werd soms niet goed ontvangen en meestal ook niet goed geïnterpreteerd. De vestiging in Nijmegen heeft in mei 2016 besloten de nieuwe naam 'StartUp Nijmegen' te implementeren. Aangeraden wordt om dit ook te doen voor CVJO Arnhem, omdat de naam goed past bij de waarden van de organisatie en 'start up' (opstarten) staat voor de fase waarin de doelgroep, startende ondernemers, zit. De nieuwe naam kan intern worden aangekondigd met een bijeenkomst waarbij alle ondernemers aanwezig zijn. Tijdens de bijeenkomst kan het aanjagerschap worden overgedragen. Vervolgens kan worden gevierd dat de organisatie nieuwe aanjagers en een nieuwe naam heeft. Na deze interne bijeenkomst kan een mail aan de relaties en een persbericht aan lokale kranten worden verstuurd voor de aankondiging van de nieuwe naam. Om de nieuwswaarde van het persbericht te vergroten moet het worden gekoppeld aan de actualiteit. Het persbericht kan in de vorm van een artikel worden gestuurd aan verschillende sites met nieuws voor ondernemers als *Sprout*, *Perspodium.nl* en *Ondernemers Kontakt Arnhem*. Een aantal weken na de bijeenkomst zal een workshop plaatsvinden voor alle aangesloten ondernemers om kennis te maken met de nieuwe positionering en waarden van StartUp Arnhem.

Om meer naamsbekendheid voor StartUp Arnhem te genereren en ondernemers kennis te laten maken met het concept, wordt online geadverteerd met een banner. De banner wordt op twee websites geplaatst, namelijk *Sprout* en *Het Ondernemersbelang Arnhem*. Met de nieuwe naam moet een nieuwe huisstijl worden gerealiseerd. Dit betekent uiteraard ook dat de website een redesign nodig heeft. Daarnaast wordt aangeraden iemand verantwoordelijk te maken voor de (online) communicatie, zodat hier actiever op kan worden ingezet. Verder kunnen flyers worden gedrukt met de nieuwe naam en het verhaal van StartUp Arnhem. Deze kunnen worden verspreid op plekken waar de doelgroep komt zoals bij *Ondernemers Kontakt Arnhem*. Uit het onderzoek blijkt dat het pand van StartUp Arnhem niet goed zichtbaar is, dit moet verbeterd worden. Dit kan door het plakken van raamstickers op de grote ramen en gevelvlaggen aan het pand te bevestigen aan de kant van het Gele Rijdersplein.

Om de boodschap van StartUp Arnhem uit te dragen worden ambassadeurs ingezet. Deze ambassadeurs worden geselecteerd aan de hand van een aantal eisen. Voor hen wordt een toolkit gemaakt waarmee ze op pad kunnen. Deze toolkit bevat onder andere visitekaartjes van de organisatie, een lijst met relevante evenementen in de regio en een magazine over StartUp Arnhem. Tijdens een bijeenkomst worden de ambassadeurs geïnstrueerd en doelen opgesteld. Na deze bijeenkomst wordt een workshop georganiseerd voor de ambassadeurs om ervoor te zorgen dat ze het verhaal van StartUp Arnhem goed kunnen uitdragen. Eens in de een maand vindt een evaluatie plaats met alle ambassadeurs.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Managementsamenvatting	5
Inleiding	7
Hoofdstuk 1: Onderzoek	9
§1.1 Methode van onderzoek	9
§1.2 Belangrijkste resultaten en conclusies	9
Hoofdstuk 2: Strategie	12
§2.1 Treacy en Wiersema waardendiscipline	12
§2.2 Customer journey	12
§2.3 Strategie	13
§2.3.1 Positioneringsstrategie	14
§2.3.2 Ambassadeurstrategie	15
§2.4 Communicatiedoelgroepen	16
§2.5 Communicatiedoelstellingen	16
§2.5.1 Doelstellingen directe doelgroep	16
§2.5.2 Doelstellingen indirecte doelgroep	16
Hoofdstuk 3: Advies & middelen	18
§3.1 Noodzakelijk	18
§3.2 Aan te raden	23
Hoofdstuk 4: Planning	25
§4.1 Kalender	25
§4.2 Balkenplanning	26
Hoofdstuk 5: Kosten	28
§5.1 Begroting	28
§5.2 Accountability	29
§5.3 Break even analyse	30
Hoofdstuk 6: Kwaliteit	32
§6.1 SMART-doelstelling	32
§6.2 Kritische Prestatie-Indicatoren (KPI)	32
Hoofdstuk 7: Informatie en organisatie	34
§7.1 Informatie	34
§7.2 Organisatie	34
Bronnenlijst	35
Bijlagen	37
Bijlage 1. Tabel cijfers betrokkenheid huidige ondernemers	37
Bijlage 2. IJkpersoon	38
Bijlage 3. Concurrentieanalyse CVJO Arnhem	39
Bijlage 4. Nieuw logo StartUp Arnhem	40
Bijlage 5. Mindmap CVJO Arnhem positionering	41
Bijlage 6. Lijst met contactgegevens voor persbericht/artikel	42
Bijlage 7. Briefing redesign website	43
Bijlage 8. Toestemmingsformulier afstudeeropdracht HBO-kennisbank	44
Bijlage 9. Bevestigingsmail Ephorus	45

Inleiding

De aanleiding van het onderzoek is dat CVJO Arnhem graag meer ondernemers bij het centrum wil laten aansluiten. Momenteel is het centrum slechts voor de helft gevuld, omdat een aantal ondernemers is weggegaan. Voor het voortbestaan van het centrum moeten nieuwe ondernemers aansluiten. Het probleem is dat CVJO Arnhem momenteel geen strategie of communicatiebeleid heeft om zich in de markt te zetten. Om meer ondernemers te trekken moet een heldere positionering worden vastgesteld. CVJO Arnhem is op zoek naar een strategisch plan om zich in de markt te zetten en nieuwe ondernemers naar het centrum te trekken.

Hoofdvraag

Hoe kan CVJO Arnhem zich positioneren om de organisatie in de markt te zetten en hoe kan strategische communicatie-inzet bijdragen aan het laten aansluiten van nieuwe klanten?

Marketingdoelstelling

Het doel van CVJO Arnhem is om binnen een jaar acht nieuwe ondernemers bij het centrum te laten aansluiten. Het onderzoek en advies moeten meer inzicht geven in manieren waarop communicatie een rol kan spelen in het behalen van dit doel.

Onderzoeksdoelstelling

Het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in hoe CVJO Arnhem zich in de markt kan positioneren, een duidelijk beeld krijgen van wie ze willen zijn en wat de boodschap is die ze willen uitdragen.

Scriptiedoelstelling

Het doel van de scriptie is om een advies uit te brengen over welke communicatiestrategie nodig is om CVJO intern en extern op de kaart te zetten. Het strategisch plan moet een communicatiebeleid en implementatieplan bevatten om meer ondernemers naar het centrum te trekken.

Doelstelling van de opdrachtgever

De opdrachtgever wil graag de huidige ondernemers inzetten om meer ondernemers bij het centrum te laten aansluiten.

Voorafgaand aan dit adviesrapport is een onderzoeksrapport opgesteld. De belangrijkste onderzoeksresultaten zijn terug te lezen in hoofdstuk 1 van dit document. Hoofdstuk 2 bevat de gekozen strategie met positionering, propositie en tone of voice. In hoofdstuk 3 is uiteengezet op welke manier de strategie het beste ingevuld kan worden en welke communicatiemiddelen zijn gekozen om de doelstellingen te bereiken. In hoofdstuk 4 is de planning beschreven. De begroting, accountability en break-even analyse staan in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 zijn kritische prestatie indicatoren opgesteld om de kwaliteit te kunnen waarborgen. Het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 7, gaat over informatie en organisatie. Het rapport eindigt met een bronnenlijst en de bijlagen.



Onderzoek

Hoofdstuk 1: Onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek besproken en komen de belangrijkste resultaten en conclusies uit het onderzoeksrapport aan bod. De volledige resultaten en conclusies zijn te vinden in het onderzoeksrapport.

§1.1 Methode van onderzoek

Informatie voor het onderzoek is ingewonnen door middel van deskresearch, interviews en een enquête. Het is voornamelijk kwalitatief onderzoek, wat inhoudt dat naar de achterliggende motivatie en meningen van de onderzoeksgroep is gekeken.

'De merkidentiteit is wat het merk uniek maakt en ervoor zorgt dat het merk zich onderscheidt ten opzichte van de concurrenten' (Krom, 2015). Om de merkidentiteit in kaart te brengen is de GAP-analyse uitgevoerd. Met de GAP-analyse van Grinten (2010) worden de verschillen tussen de identiteit en het imago van een organisatie in kaart gebracht. Door middel van een interview met huidige aanjager Tom Salemink is de gewenste identiteit onderzocht. In het interview met Tom Salemink is ook gevraagd naar de huidige externe communicatie en hoe de aanjagers de ideale situatie voor zich zien waarin huidige ondernemers zorgen voor het aantrekken van nieuwe ondernemers. Voor de GAP-analyse is verder gekeken naar de werkelijke identiteit onder de huidige ondernemers, de fysieke identiteit en het imago. De werkelijke identiteit is onderzocht door middel van een enquête onder de huidige aangesloten ondernemers. Bij een aantal van hen is ook een interview afgenomen. Om een volledig beeld van de mening van de aangesloten ondernemers te krijgen zijn de respondenten geselecteerd aan de hand van een aantal kenmerken. Zo is ervoor gezorgd dat een aantal jongere starters en een aantal ervaren ondernemers zijn geïnterviewd en is gezorgd voor een combinatie van mannelijke en vrouwelijke respondenten. Het imago is onderzocht door een aantal interviews af te nemen bij ondernemers uit de regio Arnhem die zelf niet zijn aangesloten bij CVJO Arnhem. Respondenten zijn geïnterviewd op CoWork Friday bij CVJO Arnhem op kantoor. Ook hierbij is gezorgd voor een combinatie van vrouwelijke en mannelijke respondenten.

Voor het inrichten van het interview is gekozen voor een semigestructureerde vorm. Hierbij wordt een algemeen interviewschema met vooropgestelde vragen gebruikt, maar van dit schema mag worden afgeweken. Zo kan worden doorgevraagd als een respondent iets interessants zegt of als iets onduidelijk is. Tijdens de interviews is voornamelijk gebruik gemaakt van open vragen. De interviews zijn samenvattend getranscribeerd, dit houdt in dat de kern van het interview wordt genoteerd. Belangrijke en relevante uitspraken zijn gefilterd en getranscribeerd. Vervolgens zijn de antwoorden gecategoriseerd, waarbij antwoorden die op elkaar lijken in één categorie zijn gezet. Zo is een duidelijk overzicht gecreëerd van de respondenten die vergelijkbare antwoorden hebben gegeven, waardoor de resultaten gemakkelijker konden worden vergeleken. Ook is telkens een categorie 'overig' gemaakt.

De doelgroep is deels geanalyseerd door middel van deskresearch. Daarnaast is aan de huidige ondernemers gevraagd naar hun wensen en behoeften. De betrokkenheid, tevredenheid en mate waarin ondernemers zich willen inzetten voor het centrum zijn naar voren gekomen uit de enquête. De enquête is door negentien ondernemers ingevuld, wat zorgt voor een betrouwbaarheid van 95%. In totaal zijn tien ondernemingen aangesloten bij CVJO Arnhem. Sommige ondernemingen bestaan uit meerdere personen en sommige ondernemers hebben stagiaires in dienst. In totaal zijn 21 mensen aanwezig op kantoor bij CVJO Arnhem, inclusief de twee aanjagers. De onderzoekpopulatie bestaat op het moment van enquêteren uit negentien mensen. Als rekening gehouden wordt met een foutenmarge van 5%, een betrouwbaarheid van 95% en de onderzoekpopulatie uit negentien mensen bestaat, is de gewenste minimale steekproefomvang negentien (Steekproefcalculator, 2013). De enquêtes zijn anoniem afgenomen om sociaal wenselijke antwoorden te voorkomen.

In een gesprek met Tom Salemink (aanjager) en Mark Landman (stagecoördinator) is gevraagd wie zij als belangrijkste concurrenten zien. Door middel van websiteanalyse is vervolgens naar de belangrijkste concurrenten gekeken. Tijdens het onderzoek is gekeken hoe deze concurrenten zich positioneren in de markt en welke middelen zij gebruiken. In literatuur en internetbronnen is gezocht naar relevante trends en ontwikkelingen.

§1.2 Belangrijkste resultaten en conclusies

Uit het onderzoek blijkt dat ze bij CVJO Arnhem graag meer willen zijn dan alleen een werkplek. CVJO Arnhem wil startende ondernemers faciliteren en ondersteunen. Netwerk, kennis en ervaring worden met elkaar gedeeld waardoor startende ondernemers een goede start hebben. Ondernemers uit de regio Arnhem kunnen bij CVJO Arnhem werken in een professionele omgeving waarin ze ook klanten kunnen ontvangen. Daarnaast wil CVJO Arnhem ondernemers de mogelijkheid bieden om als zzp'er collega's te hebben.

De doelgroep van CVJO Arnhem is de startende ondernemer in Arnhem en omstreken. Onder startend ondernemer verstaan ze bij CVJO Arnhem een ondernemer met een maximale inschrijving van vijf jaar bij de Kamer van Koophandel. Bij voorkeur is het een ondernemer die al een tijdje bezig is op zijn zolderkamer en merkt dat hij/zij het daarmee niet gaat redden omdat ze bijvoorbeeld vragen hebben en geen netwerk opbouwen. In principe is CVJO Arnhem voor startende ondernemers, deze groep willen ze graag faciliteren en ondersteunen maar ook ondernemers die al langer bezig zijn mogen aansluiten. Zij hebben meer ervaring en kennis en kunnen startende ondernemers ondersteunen. CVJO Arnhem is bedoeld voor mensen die behoefte hebben aan een gezellige maar professionele werkplek waar ze zakelijke en sociale interactie hebben. In principe kunnen het ondernemers zijn uit alle vakgebieden en van alle leeftijden. Het grootste gedeelte zit in de zakelijke, financiële of juridische dienstverlening. Uit een rapport van CBS (2014) blijkt dat de meerderheid van de zzp'ers tussen de 35 en 55 jaar oud is. 'Het gemiddelde onderwijsniveau is relatief hoog; bijna 40% is hoogopgeleid. Hoger opgeleiden concentreren zich binnen de zakelijke diensten en de zorg.

De doelgroep heeft behoefte aan een werkplek die hen niet te veel geld kost. Vooral startende ondernemers geven aan dat ze onzekerheden hebben over de prijs, omdat ze niet weten of ze het zich op lange termijn kunnen veroorloven. Startende ondernemers hebben daarnaast behoefte aan een groot netwerk om aan opdrachten te komen. Uit het onderzoek blijkt dat ondernemers de locatie, mogelijkheid om klanten te ontvangen, werkomgeving en werksfeer belangrijk vinden aan de werkplek. Daarnaast hebben ze behoefte aan sociale en professionele interactie. Ondernemers hebben graag het gevoel dat mensen waarmee ze het kantoor delen elkaar versterken.

In regio Arnhem zijn geen organisaties die (gedeelde) werkplekken bieden inclusief advies en ondersteuning voor (startende) ondernemers. Het concept van CVJO Arnhem is dus uniek. Onder indirecte concurrenten vallen voor CVJO Arnhem organisaties die kantoorruimten/werkplekken aanbieden in Arnhem. Belangrijke indirecte concurrenten zijn *Color Business Center*, *Regus*, *Coehoorn Centraal* en *De Kleine Campus*. De concurrenten richten zich voornamelijk alleen op het aanbieden van kantoorruimten en bijkomende faciliteiten als vergaderruimten en telefoon antwoordservice. *Coehoorn Centraal* en *De Kleine Campus* zijn al meer een plek waar ondernemers elkaar ontmoeten. Geen van de concurrenten ondersteunt ondernemers bij (de start van) hun onderneming. Thuis werken is een andere belangrijke concurrent. Dit is een belangrijke concurrent omdat de doelgroep in de beginfase zit met hun onderneming, in deze fase vinden ondernemers het vaak prijzig om bij een broedplaats aan te sluiten waardoor de keuze voor de gratis keukentafel of zolderkamer snel is gemaakt.

CVJO Arnhem heeft twee belangrijke Unique Buying Reasons (UBR), waar de doelgroep behoefte aan heeft en wat de concurrenten niet aanbieden. Deze UBR's kunnen worden gebruikt voor de positionering. De eerste UBR is dat CVJO Arnhem meer is dan alleen een werkplek, CVJO biedt zelfstandige ondernemers de mogelijkheid om collega's te hebben. Bij CVJO Arnhem is het team van ondernemers hecht. De andere UBR is dat CVJO Arnhem als enige in Arnhem startende ondernemers ondersteunt en faciliteert. Door kennis en netwerk te delen hebben startende ondernemers een 'vliegende start'. Uit onderzoek blijkt dat CVJO Arnhem momenteel geen duidelijke positionering heeft.

Ook blijkt dat de merkidentiteit van CVJO Arnhem duidelijker kan worden geformuleerd. Vooral in deze tijd (waarin het aanjagerschap wordt overgedragen) is het voor CVJO Arnhem belangrijk om te bepalen wie ze willen zijn en waarom ze doen wat ze doen. Als de aanjagers hierover een duidelijk en eenduidig beeld hebben, kan deze boodschap helder worden geformuleerd en naar buiten worden gebracht. Deze boodschap kan dan ook op de website terugkomen. Op het moment van schrijven is de website erg commercieel en komt het niet helder naar voren wie CVJO Arnhem wil zijn, wat ze doen en waarom ze bestaan.

De aanjagers zouden graag de ondernemers willen inzetten om nieuwe ondernemers aan te trekken. Dan is het ook belangrijk voor de huidige ondernemers om te weten wie CVJO Arnhem wil zijn en welke boodschap ze willen uitdragen. Het is belangrijk dat de neuzen dezelfde kant op staan en dat de doelen van CVJO Arnhem helder zijn, zodat ondernemers hieraan kunnen bijdragen. Sommige ondernemers missen structuur. Ze vinden dat er weinig duidelijkheid is over wie welke verantwoordelijkheden heeft. Ook blijkt uit het onderzoek dat ze initiatieven gericht op het promoten van CVJO Arnhem missen. Ze willen graag meer duidelijkheid over de doelen van CVJO Arnhem zodat ze hieraan kunnen bijdragen.

Uit het onderzoek blijkt dat ongeveer 70% van de huidige ondernemers betrokken is bij CVJO Arnhem. De overige 30% heeft de vraag of ze zich betrokken voelen bij CVJO Arnhem met een 'neutraal' antwoord. Ongeveer 90% van de ondernemers zijn tevreden. Alle ondernemers zouden CVJO Arnhem aanraden bij vrienden en familie. Het merendeel van de ondernemers (62,5%) wil zich inzetten voor CVJO Arnhem om ervoor te zorgen dat nieuwe ondernemers aansluiten. De tijd die ondernemers hieraan willen besteden is maximaal een uur per week. Ze willen zich onder andere inzetten door CVJO Arnhem vaker te noemen in hun sociale en professionele netwerk en content van CVJO Arnhem te delen op sociale media. Een overzichtelijke tabel met bovenstaande cijfers is te vinden in bijlage 1, op pagina 37.

Momenteel wordt door CVJO Arnhem weinig aan communicatie gedaan en is er geen sprake van een communicatiebeleid. Op sociale media zijn ze niet actief en de website is niet goed vindbaar op Google. Respondenten hebben de website van CVJO Arnhem tijdens het onderzoek beoordeeld. Het beeld op de homepage van de website is door respondenten niet goed ontvangen. Het beeld, een foto van een tafel, is volgens respondenten nietszeggend en past het niet bij CVJO Arnhem. Hier is verbetering mogelijk.

De huidige en toekomstige aanjagers willen graag bereiken dat meer nieuwe ondernemers aansluiten bij het centrum om te kunnen blijven voortbestaan. Een ander belangrijk doel is de bekendheid van CVJO Arnhem vergroten en het imago verbeteren. CVJO Arnhem wil graag bekendstaan als meer dan alleen een kantoor met een clubje ondernemers bij elkaar.

De drie belangrijkste verbeterpunten zijn:

1. Een heldere positionering vaststellen;
2. Een communicatiebeleid creëren;
3. Duidelijkheid voor de huidige ondernemers creëren over de doelen van CVJO Arnhem en hoe zij hieraan kunnen bijdragen.



Hoofdstuk 2: Strategie

In dit hoofdstuk is de strategie uitgewerkt met de positionering, tone of voice en propositie. Modellen die gebruikt zijn bij de strategie zijn het MDC-model van Riezebos en Grinten, waardendiscipline van Treacy & Wiersema en de customer journey.

§2.1 Treacy en Wiersema waardendiscipline

'Volgens Michael Treacy en Fred Wiersema is het hoofdzaak om de nummer één in de markt te zijn in *product leadership* (productinnovatie), *customer intimacy* (klantaandacht) of *operational excellence* (superieure operatie en uitvoering). Treacy en Wiersema pleiten voor het beheersen van alle drie de disciplines waarbij de organisatie dient te excelleren op één discipline' (Knoot, z.d.).

Voor de strategie van CVJO Arnhem is gekozen voor *customer intimacy*, waarbij de organisatie uitblinkt in aandacht voor de klant en klantservice (Knoot, z.d.). Deze keus is gemaakt omdat dit een van de punten is waarin CVJO Arnhem goed is. CVJO Arnhem wil klanten bieden waar ze behoefte aan hebben en wat ze bij andere organisaties niet krijgen. Dit is ondersteuning bij hun onderneming en een hecht team van collega-ondernemers waarin kennis en netwerk worden gedeeld. Ze willen dichtbij de klant staan door naar de klant te luisteren en ze te ondersteunen en stimuleren hun dromen waar te maken. Het gaat om langdurige klantrelaties. Dit is voor CVJO Arnhem belangrijk omdat het gaat om het contractueel afnemen van een dienst. CVJO Arnhem wil de klanten graag behouden, om dit te doen is een goede relatie met de klant belangrijk. Er moet voortdurend worden geluisterd naar de wensen van de klant, zodat het aanbod hierop kan worden aangepast. In het onderzoek is gekeken naar relevante trends en ontwikkelingen. Logeion (2015) noemt als belangrijke trend voor 2015/2016 'menselijke maat'. Dit houdt in dat de behoefte aan individueel contact groeit, mensen willen aangesproken worden als individu op basis van eigen voorkeuren en wensen. Hierbij past kleinschalige, persoonlijke communicatie en customer focus.

Bij *product leadership* is het de bedoeling om door mooiere en betere producten te bieden dan de concurrent de organisatie te kunnen onderscheiden (Stek, z.d.). Voor *product leadership* is niet gekozen omdat de focus bij CVJO Arnhem niet ligt op het ontwikkelen van innovatieve producten of diensten. Bij *operational excellence* ligt de focus op het dusdanig inrichten van processen dat de producten en diensten voor een zo laag mogelijke prijs geleverd kunnen worden. Het gaat om kostenefficiënt werken, waarbij een hoge mate van standaardisatie en een strakke beheersing van processen centraal staat (Stek, z.d.). Bij CVJO Arnhem ligt de focus niet op kosten- en tijdbesparing en minimalisatie van verspilling. Uiteraard willen ze graag de kosten zo laag mogelijk houden, maar de dienst die bij CVJO Arnhem wordt geleverd kan niet in hoge mate worden gestandaardiseerd. Luisteren naar de klant en inspelen op individuele behoeften zijn belangrijker. Wel is het van belang dat deze disciplines ook worden beheerst.

§2.2 Customer journey

'De customer journey beschrijft de ervaringen van een klant gedurende de spreekwoordelijke reis die een klant maakt om zich te oriënteren, een product of dienst aan te schaffen en er gebruik van te maken' (Nouhuys, 2011). Door middel van de customer journey kunnen de touchpoints met de klant in kaart worden gebracht en verbeterd. Een persona van de doelgroep is te vinden in bijlage 2, op pagina 38. Dit is een typische klant van CVJO Arnhem. Voor deze persona is vervolgens de klantreis ingevuld aan de hand van de volgende fasen: behoefte erkenning, informatieverzameling, informatie evaluatie, proefdraaien, contract tekenen en gedrag na aansluiten. Tabel 2.1 toont de customer journey.

Fasen	Behoeft erkenning	Informatieverzameling	Informatie evaluatie	Proefdraaien	Contract tekenen	Gedrag na aansluiten
Emotie	Klant ervaart behoefte, trigger om te oriënteren	Onwetendheid	Afwegend	Geïnteresseerd, twijfel of organisatie bij hen past	Overtuigd	Tevreden
Taken	Behoeft verkennen	Informatie zoeken	Kiezen op basis van gevonden informatie	Kijken of het bevalt/aan verwachting voldoet	Aanschaffen dienst, krijgen van gevoel juiste keuze	Keuze evalueren. Ervaring delen.
Kanalen	Zoekmachine (Google) (1)	Google, Facebook, Twitter, LinkedIn, (2) website, (3) mond-tot-mond reclame, (4) telefonisch, (5) e-mail (6)	Website, social media, e-mail of telefonisch.	Face to face contact (7)	Face to face contact	
Wat moet CVJO Arnhem doen?	Zorgen voor aandacht, zichtbaarheid creëren.	Informatie beschikbaar stellen. Luister actief naar klant. Ga interactie aan, beantwoord vragen. Zorg voor positieve mond-tot-mond reclame.	Klant naar juiste actie begeleiden.	Zorg voor een goede ervaring. Wees eerlijk en transparant.	Goede relatie met klant aangaan.	Voldoe aan verwachting van klant. Luister naar klant, zorg voor goede klantenservice. Onderhoud de relatie. (8)

Tabel 2.1 Customer Journey klant CVJO Arnhem

Touchpoints customer journey:

- (1) Zoekmachine (Google): Zorgen voor goede vindbaarheid op Google.
- (2) Socialmediakanalen (Facebook, LinkedIn en Twitter): actief inzetten, up to date houden door regelmatig berichten te posten.
- (3) Website: zorgen voor relevante informatie over organisatie en dienst. Actieknop voor aanvraag om te komen proefdraaien. Website moet een goede sfeerimpressie geven en aangesloten ondernemers voorstellen. Verder is het belangrijk dat klant makkelijk contact op kan nemen met de organisatie, dus zorgen voor duidelijke contactpagina.
- (4) Mond-tot-mond reclame: Dit is iets wat de organisatie niet volledig in de hand heeft, maar om te zorgen voor positieve mond-tot-mond reclame is goede klantenservice nodig en moeten klantrelaties goed worden onderhouden. Daarnaast kunnen ambassadeurs vanuit de organisatie de boodschap van CVJO Arnhem verspreiden.
- (5) Telefonisch contact: Op het moment dat een potentiële klant telefonisch contact legt met de organisatie is het belangrijk dat een van de aanjagers opneemt, luistert naar de klant en deze in zijn behoefte voorziet. Het is belangrijk dat de aanjager de juiste tone of voice heeft en enthousiast is aan de telefoon. Het beeld dat de potentiële klant van de organisatie heeft, wordt gevormd tijdens ieder contactmoment.
- (6) E-mail: Vragen van potentiële klanten per e-mail moeten snel worden beantwoord (het liefst binnen een werkdag, maximaal binnen twee werkdagen). Ook hier is het belangrijk dat de juiste tone of voice wordt aangenomen.
- (7) Face to face contact: Op het moment dat ondernemers een proefdag komen draaien is het belangrijk dat iedereen op kantoor hiervan op de hoogte is. Dit kan worden aangekondigd via de groep op WhatsApp. Aanjagers moeten de proefdraaiers ontvangen, een rondleiding geven en ervoor zorgen dat ze zich welkom voelen.
- (8) Relatie onderhouden na afsluiten abonnement: Het is van belang dat de organisatie ook na het afsluiten van het abonnement zijn best blijft doen voor de klant. De organisatie wil de klanten overigens graag houden. Geef klanten de mogelijkheid om hun mening en ideeën te geven. Zorg ervoor dat er een duidelijk aanspreekpunt is waar klanten naar toe kunnen gaan met vragen of opmerkingen en dat deze persoon regelmatig te bereiken is en ook echt de tijd neemt om te luisteren naar de klant. Een deel van de ondernemers hebben tijdens het onderzoek aangegeven af en toe structuur en duidelijkheid te missen, daarom is het belangrijk te zorgen voor één aanspreekpunt.

Bovenstaande middelen worden verder besproken in het hoofdstuk advies & middelen, op pagina 18 van dit document.

§2.3 Strategie

'De essentie is het opbouwen van waardevolle relaties. Ontwikkelingen als een sterke individualisering, toenemende invloed van onlinemogelijkheden en de opkomst van de beleveniseconomie zorgen ervoor dat steeds meer afstand wordt genomen van massacommunicatie en persoonlijke, one-to-one communicatie belangrijker wordt. Dit vindt steeds meer digitaal en via social media plaats. Hierbij staat de relatie centraal in plaats van het zenden' (Michels, 2013, p18). Een strategie heeft potentie wanneer zij een blik op de toekomst werpt en door de ondernemers als verleidelijk wordt ervaren. Een goede manier om de motivatie bij de ondernemers te vergroten is door vanuit hen te denken: *What's in it for me? Why is it important to me?* Ze worden pas echt gemotiveerd als ze zich een beeld kunnen vormen van wat de strategie concreet voor hen gaat betekenen en wat hun rol is bij het succesvol maken van de strategie (Michel, 2013).

De positionering van CVJO Arnhem is momenteel niet duidelijk en eenduidig. Om ervoor te zorgen dat de organisatie een onderscheidende en relevante positie in de gedachten van de doelgroep kan veroveren is gekozen voor de positioneringsstrategie. Zo kan CVJO Arnhem zich beter in de markt zetten. Door een heldere positionering vast te stellen kunnen ambassadeurs vervolgens een sterke boodschap uitdragen. Om op een georganiseerde wijze de visie en boodschap van de organisatie uit te dragen aan de doelgroep is gekozen voor de ambassadeursstrategie. Deze strategie is gekozen omdat uit het onderzoek blijkt dat ruim 60% van de aangesloten ondernemers zich wil inzetten voor het centrum tot maximaal een uur per week. Hier kan de organisatie gebruik van maken. Veel van de huidige ondernemers zijn ook door middel van verhalen uit hun netwerk bij CVJO Arnhem terecht gekomen (M. Landman, persoonlijke mededeling, 30 mei 2016). Wil Michels (2013) schrijft dat de doelgroep de visie van een organisatie sneller overneemt omdat ambassadeurs voor hen neutraler en daardoor geloofwaardiger en meer aansprekend zijn dan de organisatie zelf. Een overzicht van de cijfers uit het onderzoek omtrent de betrokkenheid van ondernemers bij het centrum en de bereidheid van ondernemers om zich in te zetten voor het werven van nieuwe ondernemers is te vinden in bijlage 1, op pagina 37.

In het Mediafeitenboekje van 2013/2014 schrijven Derksen en Oosterveer (2014) dat er over de kracht van Worth of Mouth Marketing (WoMM) in wetenschappelijke kringen geen twijfel meer bestaat en dat voldoende bewijs is geleverd dat WoMM een positieve impact heeft op brand awareness, offline bereik en sales. 'Ifwom, een marktonderzoeksbureau dat zich gespecialiseerd heeft in het meten van de effectiviteit van WoMM heeft vijftien campagnes onderzocht. Daaruit blijkt dat 71% van de mensen die door de merkambassadeur bereikt wordt nieuwe merkgebruikers zijn. Van deze 71% geeft gemiddeld 13% aan, dat ze het product vanwege het gesprek met de merkambassadeur al gekocht hebben. 36% zegt dat ze het product zeker gaan kopen en 44% verwacht dit product te gaan kopen in de toekomst' (Derksen & Oosterveer, 2014, p. 182). De effectiviteit van het inzetten van merkambassadeurs is hoog. Daarbij heeft CVJO Arnhem een klein budget en is dit een goedkope manier om de boodschap van CVJO Arnhem te verspreiden en klanten te werven.

Voor de organisatie is het belangrijk dat ze verhelderen wie ze zijn en waarom ze bestaan. Ze moeten helder krijgen waarin ze onderscheidend zijn in de markt en waarom ondernemers voor CVJO Arnhem moeten kiezen. Daar kan de positioneringsstrategie bij helpen. Het merendeel van de ondernemers is enthousiast en betrokken, zij kunnen zorgen voor positieve mond-tot-mond reclame over de organisatie.

§2.3.1 Positioneringsstrategie

Hoe kan de organisatie een onderscheidende en relevante positie in de gedachten en beleving van de doelgroep veroveren? Wil Michels (2013) schrijft dat het doel het bepalen van de positie ten opzichte van de concurrent is en het bieden van relevant aanbod dat aansluit bij wensen en behoeften van de doelgroep. Dit zal als effect hebben dat de organisatie intern en extern focus heeft en onderscheidend en relevant is voor de doelgroep. Een duidelijke positionering werkt verhelderend en motiverend. Het is de brug tussen identiteit en imago. Een voorwaarde hierbij is dat de organisatie moet weten wat ze is en wat ze niet is en wat ze belooft en niet belooft. Op dit gebied moeten keuzes worden gemaakt.

Om de positionering van CVJO Arnhem vast te stellen is gebruikt gemaakt van het MDC-model van Jaap van der Grinten en Rik Riezebos. 'MDC' staat voor merkidentiteit, doelgroep en concurrent. 'Bij positioneren gaat het feitelijk om de vraag op grond van welke identiteitsaspecten het merk wordt geprofileerd. Deze identiteitsaspecten moeten relevant zijn voor de klant en het merk bij voorkeur onderscheiden van de concurrent' (Riezebos, z.d.). Dit model is gebruikt omdat dit een helder en overzichtelijk model is. Het model is ook voor het onderzoek gebruikt, daardoor kunnen de resultaten uit het onderzoek gebruikt worden om de onderdelen merkidentiteit, doelgroep en concurrenten van CVJO Arnhem in te vullen. Aan de hand van dit model kan eenvoudig een positionering worden opgesteld. Gekozen is voor een tweezijdige positionering, hierbij verbindt het merk functionele producteigenschappen met waarden van de consument. Het combineren van *unique selling points* en *emotional selling points*.

Merkidentiteit, interne kernwaarden

CVJO Arnhem wil graag meer zijn dan alleen een werkplek. Ze willen startende ondernemers faciliteren en ondersteunen door kennis, netwerk en ervaring actief met elkaar te delen en ze bieden ondernemers de mogelijkheid om als zzp'er collega's te hebben doordat het team van ondernemers hecht is.

Doelgroep, kernwaarden

De doelgroep bestaat uit startende ondernemers in de regio van Arnhem. Dit kunnen ondernemers in alle leeftijden zijn. De leeftijd van ondernemers bij CVJO Arnhem loopt momenteel uiteen van 25 tot 40 jaar, voornamelijk hoogopgeleiden. Uit het onderzoek blijkt dat de doelgroep behoefte heeft aan werkplek die hen niet te veel geld kost. Startende ondernemers hebben behoefte aan een groot netwerk, kantoor op een goede locatie, de mogelijkheid om klanten te ontvangen en een goede werkomgeving en werksfeer. Ondernemers hebben behoefte aan sociale en professionele interactie. Starters vinden het fijn om een sparringpartner te hebben, elkaar te kunnen helpen, op ideeën brengen en inspireren. Ze vinden het prettig om met hun vragen naar een collega-ondernemer toe te kunnen. Ze willen elkaar graag aanvullen en versterken, samenwerken en opdrachten aan elkaar doorspelen.

Concurrenten, externe kansen

Belangrijkste concurrenten uit de concurrentieanalyse zijn *Coehoorn Centraal*, *Regus*, *De Kleine Campus*, en *Color Business Center*. Dit zijn belangrijke concurrenten omdat zij in het centrum van Arnhem kantoorruimte aanbieden voor een redelijke prijs. De concurrenten richten zich voornamelijk op het aanbieden van kantoorruimten en bijkomende faciliteiten. *Coehoorn Centraal* en *De Kleine Campus* willen ook op een plek zijn waar ondernemers elkaar ontmoeten. Een andere concurrent die niet in de concurrentieanalyse is meegenomen is *oVVICE*. *oVVICE* wil ook een fijne en inspirerende werkplek zijn waar mensen met plezier werken en elkaar ontmoeten (*oVVICE*, z.d.). Maar geen van de concurrenten ondersteunt ondernemers door netwerk en kennis te bieden. Een andere belangrijke concurrent is de thuiswerkplek, omdat ondernemers dit niks kost. Een aangesloten ondernemer Bastiaan Keus (persoonlijke mededeling, 2 juni 2016) geeft aan dat ondernemers die groeien graag iets voor zichzelf willen, een eigen plek. In de toekomst willen ze misschien zelfs mensen aannemen. 'Dit kan bij de concurrent, daar kun je een eigen ruimte voor je bedrijf huren. CVJO Arnhem is met name voor starters, die het gezellig vinden met meerdere mensen op een kantoor te zitten'. Een overzicht van de concurrenten is te vinden in de concurrentiematrix in bijlage 3, op pagina 39.

In bijlage 5, op pagina 41 is een mindmap te vinden van de analyse. De waarden die CVJO Arnhem onderscheidend maakt zijn omcirkeld. De onderscheidende waarden van CVJO Arnhem die de behoefte van de doelgroep vullen zijn met rood omcirkeld. CVJO Arnhem heeft twee belangrijke Unique Buying Reasons (UBR), waar de doelgroep behoefte aan heeft en wat de concurrenten niet aanbieden. Deze UBR's kunnen worden gebruikt voor de positionering. De eerste UBR is dat CVJO Arnhem meer is dan alleen een werkplek, CVJO biedt ondernemers de mogelijkheid om als zzp'er collega's te hebben. Het team van ondernemers bij CVJO Arnhem is hecht. De andere UBR is dat CVJO Arnhem als enige in Arnhem startende ondernemers ondersteunt en faciliteert. Door kennis en netwerk te delen hebben startende ondernemers een 'vliegende start'. CVJO Arnhem organiseert netwerkbijeenkomsten en workshops met interessante thema's voor ondernemers. Een keer in de maand organiseert CVJO Arnhem een gratis toegankelijke 'CoWork Friday' voor alle ambitieuze ondernemers uit de regio Arnhem. Tijdens deze dag leren ondernemers andere ondernemers kennen, worden workshops gegeven en kunnen ondernemers vragen stellen aan adviseurs en coaches. Deze adviseurs en coaches zijn werkzaam bij onder andere *Rabobank*, *VWG Nijhof accountants* en *Hekkelman Advocaten*.

De resultaten van het onderzoek zijn als input gebruikt om de merkidentiteit, doelgroep en concurrenten te beschrijven. Aan de hand van die punten is een positionering opgesteld.

Positionering

Centrum voor Jong Ondernemerschap (CVJO) Arnhem stimuleert ondernemerschap in de regio. Wij faciliteren, ondersteunen en stimuleren starters om hun dromen waar te maken. CVJO Arnhem is meer dan alleen een werkplek. Door kennis, netwerk en ervaring met elkaar te delen, bereiken ondernemers meer dan ze alleen zouden bereiken en ervaren een 'vliegende start'. Doordat het team van ondernemers hecht is, bieden wij ondernemers de mogelijkheid om als zzp'er collega's te hebben. Zo helpen we elkaar en leren we van elkaar. Dit leidt regelmatig tot nieuwe projecten en samenwerkingen. We werken in een prettige werkomgeving met verse koffie en snel wifi, waar het mogelijk is om gasten te ontvangen. En dat allemaal in hartje Arnhem voor een voordelige prijs.

Propositie

Als zelfstandig ondernemer sta je er vaak alleen voor. CVJO Arnhem biedt je de mogelijkheid om mede-ondernemers uit verschillende branches/disciplines te ontmoeten, waardoor je als zzp'er verschillende sparringpartners en collega's hebt. Door kennis, netwerk en ervaring met elkaar te delen bereiken ondernemers meer dan alleen. Bij CVJO Arnhem krijg je de kans om als ondernemer te groeien door netwerk en kennis te delen. Je krijg de ondersteuning die je nodig hebt om succes te hebben met jouw onderneming en je dromen waar te maken. Maak kennis met de organisatie en collega-ondernemers door een proefdag te draaien en ervaar CVJO Arnhem zelf.

Tone of voice

De tone of voice van CVJO Arnhem is persoonlijk en ambitieus. Persoonlijk zorgt ervoor dat mensen zich persoonlijk aangesproken en welkom voelen. Dit wordt gedaan door geen standaard berichten te gebruiken. Iedere klant heeft een andere aanpak. De aanpak wordt afgestemd op de klant, waardoor het persoonlijk is. Het is belangrijk echt naar de klant te luisteren en hierop te reageren. Daarnaast is een ambitieuze toon belangrijk omdat CVJO Arnhem graag ambitieuze ondernemers wil aanspreken en ervoor wil zorgen dat ondernemers met hun onderneming kunnen groeien. Naar de klant wordt direct gecommuniceerd. CVJO Arnhem is hierin niet dwingend maar meeverend. Er wordt oprechte interesse getoond in de klant en zijn/haar vraag en er wordt echt geluisterd en meegedacht. De vraag van de klant wordt verder onderzocht en samen wordt gekeken naar de beste oplossing. Hierdoor krijgt de klant het gevoel dat hij/zij gehoord wordt en dat er met ze wordt meegedacht. Kwaliteit gaat voor kwantiteit. In de teksten kan gebruik worden gemaakt van humor om een informele sfeer te creëren. Geen lange zinnen of vakjargon. Informeel betekent ook dat klanten met je en jij aangesproken worden en dat de voornaam van de klant wordt gebruikt. Om de klant dichtbij te blijven en het zo laagdrempelig mogelijk te maken is gekozen voor eenvoudig taalgebruik. De dialoog aangaan met de klant vindt CVJO Arnhem belangrijk, oftewel twee richtingsverkeer staat centraal.

Communicatie

In eerste instantie zal CVJO Arnhem proactief moeten handelen om het gesprek met de klant te beginnen. Daarnaast is het belangrijk dat CVJO Arnhem reageert op klanten. Dit kan mondeling of via social media, mail en de website. In de communicatie wordt een combinatie gebruikt van rationele en emotionele communicatie. Hier is voor gekozen omdat CVJO Arnhem dan de onderscheidende pluspunten kan benadrukken en (emotionele) voordelen voor de klant kan benoemen.

§2.3.2 Ambassadeurstrategie

Hoe kan de organisatie op een (redelijk) geregisseerde wijze haar visie en boodschap uitdragen en de doelgroep beïnvloeden? Het doel is dat CVJO Arnhem visie en verhalen aan de doelgroep uitdraagt via ambassadeurs. Ambassadeurs zijn neutraler en geloofwaardiger dan de organisatie zelf (Michels, 2013). Het uiteindelijke doel is om de boodschap van CVJO Arnhem te verspreiden om ervoor te zorgen dat meer ondernemers aansluiten. Dit wordt gedaan met behulp van ambassadeurs vanuit de organisatie. Hierbij is het van belang dat dit goed wordt georganiseerd en gecoördineerd, dit houdt onder andere in dat er een vast aanspreekpunt is. Hij/zij is de directe ondersteuning voor de ambassadeurs en zorgt voor aansturing en terugkoppeling. Om het goed te organiseren moet een stappenplan of tijdlijn op papier worden gezet en moet worden bepaald hoe het proces geëvalueerd gaat worden. Ambassadeurs moeten worden geselecteerd, want uit het onderzoek blijkt dat niet alle ondernemers zich willen inzetten voor het centrum en daarbij is niet iedereen geschikt als ambassadeur. Om de juiste mensen te selecteren moet worden gekeken welke personen geschikt zijn om in te zetten als ambassadeur. Het is van belang dat deze persoon betrokken is bij de organisatie en zich wil inzetten voor CVJO Arnhem. Andere eisen die aan de ambassadeurs worden gesteld worden in het volgende hoofdstuk, op pagina 20 besproken. Verder is het belangrijk dat het imago van de ambassadeur aansluit bij het imago van CVJO Arnhem omdat deze persoon het visitekaartje van de organisatie is. Deze persoon moet net als CVJO Arnhem ambitieus, collegiaal en toegankelijk zijn.

De gekozen ambassadeurs moeten worden geïnstrueerd door de aanjagers of het gekozen aanspreekpunt. Het moet concreet zijn wat uiteindelijk van de ambassadeurs wordt verwacht. Dit is hoofdzakelijk contact leggen met potentiële klanten, dit kan mondeling, via sociale media of e-mail. Verder wordt verwacht dat ze zorgen voor positieve mond-tot-mond reclame, dat ze CVJO Arnhem vaak in hun netwerk laten vallen en dat ze content van CVJO Arnhem delen via hun eigen socialmediakanalen. De installatie van de ambassadeurs kan vervolgens bekend worden gemaakt en worden gevierd. Het is belangrijk de ambassadeurs regelmatig te belonen door waardering voor hun werk te geven en successen te vieren. Dit kan worden gedaan door middel van een borrel of een uitje met het team van ambassadeurs. Om de betrokkenheid te bevorderen moeten de ambassadeurs worden betrokken bij de ontwikkelingen en moeten zij hun mening en inbreng kunnen geven. Ze moeten signalen uit de doelgroep oppikken en doorgeven. Daarnaast is het van belang een vast moment van terugkoppeling in te plannen. Terugkoppeling is nodig om de prestatie te beoordelen en het proces te kunnen beheersen. Tijdens deze terugkoppeling kan worden

besproken hoe de gesprekken met de doelgroep verlopen, welke signalen uit de doelgroep ze hebben opgepikt, waar ambassadeurs tegenaan lopen, wat de obstakels zijn etc. Deze terugkoppeling kan maandelijks plaatsvinden en hoeft niet langer dan een half uur te duren. Ook kan hier actuele kennis en content op ambassadeurs worden overgedragen. Daarnaast kunnen ambassadeurs met elkaar tips, trucs en valkuilen delen. Zo kunnen ze van elkaar leren en wordt het ambassadeurschap versterkt. Het is noodzakelijk regelmatig samen te komen om te bepalen of de gestelde doelen zijn bereikt of dat eventueel bijsturing nodig is om meer resultaat te behalen.

Ambassadeurs bereiken de doelgroep door persoonlijke contacten in gesprekken of online contact via socialmediakanalen als LinkedIn en Facebook. Ambassadeurs moeten actuele content aangeleverd krijgen die ze kunnen verspreiden via hun socialmediakanalen. Verder is het voor hen belangrijk om aanwezig te zijn op bijeenkomsten waar de doelgroep zich bevindt. Ambassadeurs krijgen een lijst met relevante bijeenkomsten in de regio zodat ze een overzicht hebben van evenementen waar ze naar toe kunnen gaan om te netwerken. Hierbij is het advies een toolkit voor de ambassadeurs samen te stellen met benodigdheden waarmee ze op pad kunnen. De inhoud van deze toolkit wordt in het volgende hoofdstuk besproken, op pagina 21. Ambassadeurs moeten een duidelijke boodschap kunnen uitdragen. Ze moeten verhalen vertellen en een inspiratiebron zijn. Om ervoor te zorgen dat de ambassadeurs dit beheersen worden twee workshops georganiseerd. De eerste workshop is met alle ondernemers om de nieuwe positionering en bijbehorende kernwaarden te leren kennen en te beleven. De tweede workshop is alleen voor de ambassadeurs. Tijdens deze workshop leren de ambassadeurs hoe ze de boodschap van CVJO Arnhem kunnen uitdragen door hun elevator pitch te oefenen.

In de boodschap die de ambassadeurs gaan uitdragen moet naar voren komen wat CVJO Arnhem doet, waarom ze dit doen en wat CVJO Arnhem onderscheidend maakt van de concurrenten. Het moet duidelijk worden waarom de doelgroep zou moeten aansluiten bij CVJO Arnhem en wat ze hieraan zouden hebben.

§2.4 Communicatiedoelgroepen

De huidige ondernemers van CVJO Arnhem zijn de directe doelgroep. De (her)positionering moet intern bekend worden gemaakt. De boodschap van CVJO Arnhem moet helder zijn en ondernemers moeten weten waar CVJO Arnhem voor staat en gaat, zodat zij als ambassadeurs voor CVJO Arnhem deze boodschap goed kunnen uitdragen.

De indirecte communicatiedoelgroep is extern, de potentiële klant. Dit zijn (startende) ondernemers in de regio Arnhem. Ondernemers die behoefte hebben aan een (gedeelte) werkplek buiten huis waar ze contact kunnen hebben met collega-ondernemers. Een ijkpersoon is te vinden in bijlage 2, op pagina 38.

§2.5 Communicatiedoelstellingen

De communicatiedoelstellingen zijn opgesteld aan de hand van kennis – houding – gedrag voor de twee doelgroepen. Namelijk de directe doelgroep, de huidige ondernemers en de indirecte doelgroep, de potentiële klanten.

§2.5.1 Doelstellingen directe doelgroep

Kennis:

Binnen een maand (eind september 2016) moet 100% van de ondernemers (20) de herpositionering en belangrijkste kernwaarden van CVJO Arnhem kennen.

Houding:

Binnen twee maanden (eind oktober 2016) moet 75% van de ondernemers (15) hebben aangegeven zich te willen inzetten voor CVJO Arnhem.

Gedrag:

Binnen een jaar (eind augustus 2017) moet 60% van de ondernemers (12) actief ambassadeur zijn voor CVJO Arnhem. Dit houdt in dat ze per maand met minimaal 2 potentiële klanten een gesprek voeren over CVJO Arnhem.

§2.5.2 Doelstellingen indirecte doelgroep

Kennis:

Binnen vier maanden (eind december) moeten 25 (startende) ondernemers uit de regio CVJO Arnhem kennen en weten wat ze doen.

Houding:

Binnen zes maanden (eind februari) moeten tien (startende) ondernemers uit de regio geïnteresseerd zijn in CVJO Arnhem, dit houdt in dat ze een proefdag draaien.

Gedrag:

Binnen een jaar (eind augustus 2017) moeten acht nieuwe (startende) ondernemers een contract hebben getekend bij CVJO Arnhem.



Advies & middelen

Hoofdstuk 3: Advies & middelen

In dit hoofdstuk is uiteengezet op welke manier de strategie het beste ingevuld kan worden en welke communicatiemiddelen zijn gekozen om de doelstellingen te bereiken. Het advies is opgedeeld in 'noodzakelijk' en 'aan te raden'. Deze indeling geeft prioriteit aan. Noodzakelijke zaken dienen in ieder geval te gebeuren. Aan te raden zaken vergroten succes, maar kunnen worden uitgesteld of achterwege gelaten in verband met beschikbaar budget.

§3.1 Noodzakelijk

Naamswijziging naar StartUp Arnhem

Uit het onderzoek is gebleken dat de naam van CVJO Arnhem verschillend wordt ontvangen bij de respondenten. Sommige mensen zijn positief, maar ook hebben respondenten negatieve reacties gegeven als 'saai' en 'niet het gevoel hebben dat dit dé plek is om succesvol te worden als ondernemer'. Mark Landman, toekomstig aanjager, heeft aangegeven dat de oude naam weleens verkeerd wordt geïnterpreteerd. Mensen denken dat het om jonge ondernemers gaat, in de zin van jong in leeftijd in plaats van jong in ondernemerschapjaren. Vanuit CVJO Arnhem is onder andere om deze redenen ook vraag naar een nieuwe naam. CVJO Nijmegen heeft begin mei 2016 de naam veranderd in 'StartUp Nijmegen'. CVJO Arnhem is van plan dit voorbeeld te volgen. Geadviseerd wordt dit te doen aangezien de naam 'StartUp Arnhem' beter past in de positionering van de organisatie en beter past bij de waarden die de organisatie wil uitstralen. Denk hierbij aan begrippen als ambitieus en co-creatie. 'Start up' staat letterlijk voor ontstaan, opkomen, op gang brengen, opzetten en (op)starten (Van Dale, 2014). Woorden die passen bij de fase waarin ondernemers zitten die zich aansluiten bij de organisatie. Bij de nieuwe naam hoort uiteraard ook een nieuw logo en nieuwe huisstijl. Dit zal voor een groot deel overgenomen kunnen worden van StartUp Nijmegen. Verder kan dit worden ontworpen door de stagiaires van het projectbureau. Arjan de Jongh, huidige design stagiaire van het projectbureau, heeft het logo van StartUp Nijmegen aangepast zodat deze ook door Arnhem gebruikt kan worden. Het nieuwe logo is te vinden in bijlage 4, op pagina 40

Aankondigen nieuwe naam

Het is van belang de nieuwe naam aan te kondigen. Allereerst moeten de ondernemers intern op de hoogte worden gebracht. Dit kan tijdens een bijeenkomst waarbij alle ondernemers aanwezig zijn, hierover volgt meer op pagina 20. Daarnaast is het belangrijk relaties en de buitenwereld op de hoogte te brengen. De buitenwereld wordt door middel van een persbericht op de hoogte gebracht van de nieuwe naam. Deze kan worden verstuurd aan lokale kranten. Op het persbericht rust een embargo tot na de interne bijeenkomst met de ondernemers. Voorbeelden van lokale kranten zijn *De Gelderlander* en *De Arnhemse Koerier*. Om ervoor te zorgen dat kranten het persbericht gaan plaatsen moet de nieuwswaarde van het persbericht worden vergroot. Dit kan worden gedaan door in te spelen op actualiteiten. Een actualiteit waarop ingespeeld kan worden is het feit dat het aantal ZZP'ers in Arnhem nog altijd blijft stijgen en het feit dat een recordaantal ZZP'ers in Nederland in 2016 is behaald (Kamer van Koophandel, 2016). Door feiten en cijfers over ondernemers in Arnhem op een rij te zetten kan een interessant achtergrondverhaal worden geschreven wat aansluit op het bericht van StartUp Arnhem. Relaties kunnen worden geïnformeerd middels een mail. In deze mail ook de nieuwe aanjagers voorgesteld. Ook hierbij geldt dat de mail pas verstuurd kan worden na de interne bijeenkomst met de ondernemers. In het meest ideale geval zijn de relaties van StartUp Arnhem al op de hoogte van de naamswijziging voor het bericht in de krant verschijnt.

Daarnaast moet de nieuwe naam en de nieuwe positionering multichannel onder de aandacht worden gebracht. Via de website en socialmediakanalen van StartUp Arnhem moet de naam bekend worden gemaakt. Daarnaast kan het persbericht in de vorm van een artikel worden gestuurd naar websites als *Sprout*, *OKA*, *Perspodium.nl*, *Made In Arnhem*, *Het Ondernemersbelang Arnhem* en *Arnhem-direct*. In het artikel moet naar voren komen wie StartUp Arnhem is en wat ze doen. Zo wordt meer naamsbekendheid gecreëerd en kunnen ondernemers kennis maken met het concept. Een lijst met contactgegevens van de redacties van lokale kranten en de verschillende sites is te vinden in bijlage 6, op pagina 42 van dit document.

Banners

Om de naam en de boodschap van StartUp Arnhem bij een grote groep mensen bekend te maken, wordt geadverteerd met banners op websites waar potentiële klanten zich bevinden. Het voordeel hiervan is dat gericht geadverteerd kan worden en dat het bereik groot is. Door op de banners te klikken worden de websitebezoeker direct naar de website van StartUp Arnhem geleid. Gekozen is voor online adverteren in plaats van in een blad omdat de potentiële klant online minder acties hoeft uit te voeren om op de website van StartUp Arnhem te komen. Uit onderzoek 'The Effect Of Banner Advertising On Internet Purchasing' (Manchanda & Dubé & Goh & Chintagunta, 2006) blijkt dat banners helpen bij het verhogen van naamsbekendheid en zorgen voor meer bezoekers op de website. Uit het onderzoek 'An examination of different explanations for the mere exposure effect' (Fang & Singh & Ahluwalia, 2007) blijkt dat blootstelling aan nauwelijks opvallende uitingen, zonder dat de bezoeker op de banner klikt, alsnog zorgt voor een gevoel van vertrouwdheid en bekendheid. Dit gevoel vertaalt zich vervolgens naar een positieve houding ten aanzien van het merk.

De banner kan worden opgemaakt door stagiaires van het projectbureau. Het design moet strak zijn, in de huisstijl van StartUp Arnhem en in het oog springen. Op de banner kan onder andere de boodschap staan: 'Kom ook ondernemen bij StartUp Arnhem'. Verder moet de tekst bezoekers overhalen om erop te klikken en een kijkje te nemen op de website. De banner moet worden geplaatst op de website van *Sprout* en op het platform van *Het Ondernemersbelang*. Een voordeel van deze sites is dat de bezoekers al op zoek zijn naar informatie gerelateerd aan ondernemerschap. *Sprout.nl* ontvangt maandelijks 1250.000 unieke bezoekers en genereert 355.000 pageviews. *Sprout.nl* is een onafhankelijke website voor de nieuwe generatie ondernemers; conceptueel denkende, hoger opgeleide ondernemers die innovatief zijn, ondernemen als levensstijl zien en een groot gemixt zakelijk/persoonlijk

netwerk hebben. 53% van de Sprout ondernemers tussen de 35 en de 50 jaar oud' (Sprout, z.d.). Een billboard op de website van Sprout heeft een formaat van 970x250 en kost €130,- (CPM).

Daarnaast kan de banner worden geplaatst op het platform *Het Ondernemersbelang Arnhem*. Geschreven voor ondernemers, door ondernemers. De website heeft 12.000 unieke bezoekers per maand en 30.000 pageviews per maand. Het formaat van een header op de site (regionaal) is 1400 x 900 (frontpage) en kost voor een maand €250,- (Ondernemersbelang, z.d.).

Bij het online adverteren met banners kan gebruik worden gemaakt van targetting. 'Het targetten van advertenties is het serveren van advertenties aan een doelgroep die voldoet aan bepaalde karakteristieken, zoals demografische eigenschappen (bijvoorbeeld leeftijd) of gedragskenmerken (bijvoorbeeld het bezoeken van reiswebsites)' (Oosterveer & Koster, 2015, p40). Voor het targetten van de banners kan gebruik worden gemaakt van de volgende demografische eigenschappen: leeftijd tussen 20 – 50 jaar en woonplaats provincie Gelderland.

Visitekaartjes

Visitekaartjes voor StartUp Arnhem moeten worden gemaakt in de nieuwe huisstijl die past bij de nieuwe naam en het logo. Visitekaartjes kunnen worden gemaakt door de stagiaires. Deze kaartjes kunnen in de toolkit voor de ambassadeurs. Op de visitekaartjes staan de belangrijkste gegevens als adres, telefoonnummer, website, e-mail en socialmediakanalen van StartUp Arnhem. Ook kunnen de namen van de aanjagers inclusief hun contactgegevens erop komen te staan.

Wijzigingen aan/in het pand

Ook aan en in het pand moeten wijzigingen worden aangebracht. Uit het onderzoek blijkt dat het pand niet herkenbaar is van buiten, waardoor het niet goed vindbaar is. Dit moet worden verbeterd. StartUp Arnhem wil graag toegankelijk zijn, dan is het belangrijk dat het pand voor (potentiële) klanten makkelijk te vinden en te herkennen is. Momenteel zitten op de grote ramen op de eerste verdieping drie raamstickers met het (oude) logo, maar deze vallen van buiten niet goed op. Deze stickers moet worden vervangen door stickers met het nieuwe logo van StartUp Arnhem. Hierbij moet worden gekeken hoe de zichtbaarheid van de stickers kan worden verbeterd bijvoorbeeld door kleur te gebruiken.

Daarnaast moeten gevelvlaggen worden aangeschaft om het pand van StartUp Arnhem zichtbaarder te maken. Deze worden bevestigd op de eerste verdieping aan de kant van het Gele Rijdersplein. In de Welstandsnota Arnhem uit september 2015 zijn criteria en uitgangspunten te vinden voor reclame-uitingen. Het centrum-gebied van Arnhem valt onder de zone met een zware toets. Voor kantoren/bedrijven in het gebied met een zware toets geldt: 'Per perceel zijn maximaal 2 reclamevlaggen toegestaan (Welstandsnota Arnhem, 2015, p22).' Het is noodzakelijk om een aanvraag voor omgevingsvergunning voor reclame-uitingen te doen. Voor de vergunning voor stoffen op, aan of boven de weg moet €98,- worden betaald. Een vergunning moet worden aangevraagd bij de gemeente. Voor een reguliere aanvraag staat een beslistermijn van acht weken, gerekend vanaf de dag na de ontvangstdatum van een complete aanvraag (Gemeente Arnhem, 2016).

Ook in het pand moeten kleine aanpassingen worden gedaan. Momenteel hangen door het pand kleine bordjes bij toilet, prullenbak, koelkast en dergelijke met een boodschap aan de ondernemers. Deze boodschappen gaan bijvoorbeeld over afval scheiden en eten delen. Deze bordjes worden aangepast naar de nieuwe huisstijl. Ook kunnen nieuwe boodschappen worden geformuleerd om er weer wat nieuw leven in te blazen. De stagiaires van het projectbureau kunnen dit uitvoeren.

Samengevat:

- Naamswijziging naar StartUp Arnhem;
- Nieuwe naam intern aankondigen;
- Persbericht/artikel over naamswijziging;
- Online banner op Sprout en Het Ondernemersbelang;
- Relaties op hoogte brengen nieuwe naam + nieuwe aanjagers via mail;
- Visitekaartjes in huisstijl;
- Zichtbaarheid van het pand verbeteren door raamsticker + gevelvlaggen;
- In het pand de kleine bordjes aanpassen aan huisstijl + nieuwe boodschappen.

Positioneren

Corporate story

De corporate story bouwt een brug tussen de organisatie en identiteit. In het verhaal komt een bepaalde visie naar voren. Het verhaal geeft antwoord op drie essentiële vragen: Wie zijn wij? Wat maakt ons uniek? Wat is onze droom? (Michels, 2013). Uit het onderzoek blijkt dat de merkidentiteit niet helemaal helder en eenduidig is. In de zomer van 2016 zal het aanjagerschap worden overgedragen van Tom Salemink en Julian Leijser op Mark Landman en Rynn Ozinga. Om de merkidentiteit te verhelderen is het aan te raden een bijeenkomst te organiseren met de nieuwe aanjagers. Samen kunnen zij nadenken over bovenstaande vragen en een corporate story schrijven. Dit verhaal kan worden verwerkt in de website. Op de website staan nu vooral commerciële teksten. Het advies is om naast deze commerciële teksten ook een inspirerend verhaal te plaatsen.

Simon Sinek heeft het model 'The Golden Circle' ontwikkeld waarbij hij uitgaat van drie niveaus waarop organisaties en mensen opereren: wat je doet, hoe je het doet en waarom je het doet. Zijn stelling is dat meestal de derde vraag onderbelicht blijft en daarmee echt succes uitblijft. Volgens Sinek worden mensen alleen geraakt als een organisatie de waaromvraag kan beantwoorden en als het geloof daarin overeenkomt met het geloof (hoop) van de mensen.

Bij 'waarom' draait het om de 'purpose', waar doen we het voor? Waarom bestaat onze organisatie? Pas als het duidelijk is waarom een organisatie iets doet, kunnen mensen erin geloven (Marketingfacts, z.d.). Geadviseerd wordt deze theorie in het achterhoofd te houden bij het schrijven van de corporate story en de nieuwe teksten voor de website. Ook is het belangrijk rekening te houden met de 'be real' trend van Logeion. Volgens Logeion (2015) is 'be real' een belangrijke trend voor 2015/2016 voor het vakgebied communicatie. Het houdt in dat organisaties hard moeten werken voor vertrouwen en geloofwaardigheid. Alleen transparant proberen te zijn is niet meer genoeg. Wat de organisatie belooft en zegt, moet dus ook echt in het gedrag zichtbaar zijn.

De volgende 'waarom' van StartUp Arnhem is opgesteld aan de hand van het model van Simon Sinek:

Wij geloven dat startende ondernemers vanaf begin af aan ondersteuning moeten krijgen waar nodig. Dit begint bij het zoeken van een geschikte werkplek. Bij ons kunnen ondernemers uit verschillende disciplines zelf bezig zijn met de dingen waar zij passie voor hebben en toch collega's hebben. Doordat we in open ruimtes werken ontstaat een energieke werksfeer en een goede dynamiek door de mensen om je heen. De kantoren zijn flexibel in te richten waardoor je er een eigen stempel op kunt drukken, maar je kunt ook een ingerichte ruimte kiezen met een sfeer waarin jij prettig kunt werken. Als startende ondernemer ga je van de zolderkamer naar een professionele werkplek waar het gezellig is en waar je altijd klanten kunt ontvangen. Een fijne ruimte waar je je thuis voelt en lekker je ding kunt doen. Waar je mensen kunt ontmoeten en van elkaar kunt leren. We zijn een hechte groep ondernemers die ook buiten kantoor tijd samen dingen organiseren als een Rolling Dinner en een kroegentocht.

Bovenstaande wordt waargemaakt door ondernemers ondersteuning te bieden in de vorm van workshops en netwerkborrels. Het kantoor is huiselijk ingericht, waardoor mensen zich snel thuis voelen. Bij StartUp Arnhem zijn verschillende kantoren, met ieder een eigen werksfeer. Ondernemers mogen zelf hun kantoorruimten inrichten en eigen spullen en planten meenemen. Het is van belang dat aanjagers het voortouw nemen en regelmatig activiteiten buiten werktijd organiseren met de groep. Door dit te tonen op social media wordt het geloofwaardiger voor de potentiële klant.

Interne bijeenkomst

Een interne bijeenkomst moet worden georganiseerd. Dit kan een (klein intiem) evenement zijn, met een officieel moment waarop het 'aanjagerschap' wordt overgedragen van Tom Saleminck en Julian Leijser op Rynn Ozinga en Mark Landman. Tijdens deze bijeenkomst kan de nieuwe naam en herpositionering worden gepresenteerd door de nieuwe aanjagers. Zij vertellen het verhaal. Waar staat StartUp Arnhem voor? Waar gaan we voor? Wat zijn onze ambities en wat zijn onze kernwaarden? Het verhaal moet inhoudelijk en emotioneel aanspreken en inspireren. Het is voor de ondernemers ook belangrijk te weten wat de verandering voor hen gaat betekenen en welke (nieuwe) weg de organisatie gaat inslaan met de nieuwe naam. Tijdens de bijeenkomst zal het 'aanjagersstokje' met een figuurlijk symbool worden overgedragen. De nieuwe naam kan worden geïmplementeerd door bijvoorbeeld de nieuwe raamstickers te onthullen of de gevelvlaggen te hijsen. De bijeenkomst kan in een feestelijke sfeer plaatsvinden.

Workshop

Een aantal weken na de bijeenkomst moet een workshop worden georganiseerd voor alle aangesloten ondernemers. Tijdens deze workshop kunnen de ondernemers kennis maken met de (nieuwe) positionering en de bijbehorende waarden en deze waarden ook beleven. Tijdens de workshop kan aan de ondernemers duidelijk worden gemaakt wie StartUp Arnhem wil zijn en waar de organisatie voor staat en gaat. De workshop kan interactief worden gemaakt door de ondernemers zelf te laten nadenken over waar zij vinden dat de organisatie voor staat. Samen kunnen zij bespreken wat ze van de gekozen waarden vinden en in welke concrete dingen zij deze waarden zien terugkomen. Tijdens de workshop kunnen ze ook (kort) opschrijven waarom ze bij StartUp Arnhem aangesloten zitten. De verhalen van de ondernemers kunnen worden gebruikt in het magazine en eventueel op social media en de website.

Samengevat:

- Corporate story schrijven door nieuwe aanjagers;
- Websiteteksten aanpassen, inspirerend erin verhaal verwerken;
- Bijeenkomst aankondigen nieuwe aanjagers + nieuwe naam + (her)positionering;
- Workshop nieuwe positionering + waarden.

Ambassadeurs

Om de boodschap van StartUp Arnhem uit te dragen wordt gebruik gemaakt van ambassadeurs. Uit het onderzoek blijkt dat een groot deel van de huidige ondernemers bereid is zich in te zetten voor de organisatie, maar niet iedereen. Daarom is het belangrijk om ambassadeurs te selecteren. Aan de ambassadeurs worden een aantal eisen gesteld. De eisen die gesteld worden aan de ambassadeurs zijn:

- Betrokken bij de organisatie;
- Willen inzetten voor de organisatie;
- Imago dat aansluit bij imago van StartUp Arnhem;
- Sterke verhalenverteller zijn, de ambassadeurs moeten inspirerend zijn, makkelijk een praatje kunnen houden en het verhaal van StartUp Arnhem goed kunnen overbrengen;
- Beschikken over groot netwerk.

Bijeenkomst instrueren ambassadeurs

Om de gekozen ambassadeurs te installeren en instrueren worden ze uitgenodigd voor een bijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomst krijgen ambassadeurs te horen wat van ze wordt verwacht. Als de ambassadeurs zijn geïnstalleerd kan dit worden gevierd met een drankje en een hapje. Tijdens deze eerste bijeenkomst moet worden nagedacht welke doelen ze willen behalen. Evaluatie van deze doelen kan maandelijks plaatsvinden, hiervoor kan op een vast moment een half uur ingepland worden, zodat het de ondernemers niet te veel tijd kost. De evaluatiemomenten geven de

ambassadeurs ook de mogelijkheid onderling ervaringen en tips uit te wisselen. Het is aan te raden dat er vanuit de organisatie één aanspreekpunt en directe ondersteuning voor de ambassadeurs is. Deze persoon zorgt ook voor terugkoppeling en up-to-date-informatie.

Workshops

Het is belangrijk dat de ambassadeurs het verhaal van StartUp Arnhem goed kunnen vertellen. Dit verhaal moet eenduidig en consistent zijn. 'Succesvolle communicatiecampagnes hebben alle als kenmerk dat ze consistent en onderscheidend zijn in hun boodschap' (Floor & Raaij, 2010, p. 174). Alle ambassadeurs moeten dus op de hoogte zijn van de positionering en de corporate story van StartUp Arnhem, zodat zij het verhaal verder kunnen vertellen in hun kenniskringen. Om ervoor te zorgen dat ze het verhaal van StartUp Arnhem goed kunnen vertellen krijgen de ambassadeurs twee workshops aangeboden. De eerste workshop is met alle aangesloten ondernemers om de 'nieuwe' waarden en positionering te leren kennen. Deze workshop is hierboven beschreven. De tweede workshop is alleen bedoeld voor de ambassadeurs. Bij deze workshop gaan zij samen hun elevator pitch oefenen en kunnen ze elkaar tips geven. Ambassadeurs moeten in een gesprek met potentiële klanten hen ook uitnodigen om een proefdag te komen draaien. Tijdens deze workshop krijgen de ambassadeurs een toolkit aangereikt.

Toolkit

Voor de ambassadeurs moet een toolkit worden gemaakt. De producten in de toolkit ondersteunen het verhaal van de ambassadeurs en maken het hen zo makkelijk mogelijk om op pad te gaan. Het is belangrijk om ambassadeurs initiatieven aan te reiken waar ze makkelijk bij kunnen aansluiten om het zo laagdrempelig mogelijk te maken. De toolkit voor de ambassadeurs bevat verschillende producten. Allereerst de visitekaartjes van StartUp Arnhem met gegevens. Daarnaast bevat de toolkit een Q&A-lijst die voor de ambassadeurs is opgesteld door de aanjagers. Deze kan tijdens het proces worden bijgesteld als blijkt dat bepaalde vragen vaak aan de ambassadeurs worden gesteld. Verder zit in de toolkit een lijst met relevante evenementen in de regio Arnhem. Hier kunnen ambassadeurs heen om te netwerken. Als laatste bevat de toolkit een magazine over StartUp Arnhem. Dit magazine bevat onder andere de corporate story, geschreven door de aanjagers met hun inspirerende visie. Verder bevat het een sfeerimpressie, verhalen van aangesloten ondernemers en andere succesverhalen. Dit magazine kan worden uitgedeeld aan potentiële klanten die serieuze interesse tonen. Het magazine moet worden opgemaakt in de stijl van StartUp Arnhem. Dit kan worden gedaan door de stagiaires van het projectbureau.

Samengevat:

- Ambassadeurs selecteren aan de hand van opgestelde eisen;
- Aanspreekpunt/ondersteuning voor ambassadeurs vaststellen;
- Bijeenkomst organiseren om ambassadeurs te installeren & instrueren;
- Workshops organiseren;
- Toolkit maken.

Website en socialmediakanalen

StartUp Arnhem heeft behoefte aan een offline- en onlinecommunicatiebeleid. Uit het onderzoek blijkt dat social media en de website niet actief worden bijgehouden. Het is goed om hier iemand voor aan te stellen en eindverantwoordelijke te maken. Dit kan één persoon zijn, maar dit kunnen ook meerdere personen zijn, bijvoorbeeld (één van) de stagiaires van het projectbureau. Deze persoon kan meerdere keren per week een post plaatsen op de social media en de website vullen met actuele content. De huidige ondernemers kunnen een bijdrage leveren door content aan te leveren bij de online-communicatieverantwoordelijke. Ook kunnen met (grotere) regelmaat berichten van de aangesloten ondernemers gedeeld worden op social media.

Uit het onderzoek is gebleken dat de meest gebruikte social media onder de doelgroep Facebook, Twitter en LinkedIn zijn. De organisatie heeft op deze kanalen al een pagina, daar kan door de communicatieverantwoordelijke wekelijks berichten worden geplaatst. Op internet is veel informatie te vinden omtrent onderzoek over de hoeveelheid van berichten op social media en wanneer deze moeten worden gepost. Helaas zijn niet alle bronnen eenduidig. Het is daarnaast ook onzeker of deze uitkomsten ook voor kleine Nederlandse organisaties gelden. Het is handig om zelf te onderzoeken wat effectieve momenten zijn om berichten te plaatsen. Met behulp van Facebook Insights kan bijvoorbeeld worden gekeken naar het bereik per uur en per dag van de geplaatste berichten. Door dit voor de eigen socialmediakanalen te analyseren kan deze informatie worden gebruikt. Het is aan te raden meerdere berichten per week te posten om actief te blijven op social media. Wel is hierbij belangrijk dat het om de inhoud gaat en niet alleen berichten te plaatsen om maar actief te zijn.

Zo moet CoWork Friday iedere maand worden aangekondigd via de socialmediakanalen en website van StartUp Arnhem om zo veel mogelijk deelnemers te trekken. Nadat de CoWork Friday heeft plaatsgevonden kan een bericht worden geplaatst over hoe de dag was inclusief foto's. Ondernemers kunnen in de foto's worden getagd om het bereik te vergroten. Verder kunnen de huidige aangesloten ondernemers worden voorgesteld via sociale media, zodat potentiële klanten een beeld krijgen van de verschillende ondernemers die bij StartUp Arnhem zijn aangesloten en wat zij doen. In het kader van de kernwaarde 'delen' kan af en toe een artikel of blog worden geplaatst over relevante thema's die te maken hebben met ondernemen. Deze hoeven niet door StartUp Arnhem zelf geschreven te worden, dit kan ook van internet worden gehaald en gedeeld. Ook kan een van de aanjagers na de CoWork Friday een korte samenvatting schrijven van belangrijke leerpunten uit de workshop, zodat ondernemers die niet aanwezig zijn geweest hier toch wat aan hebben. Door een kleine samenvatting van de CoWork Friday te schrijven plaatst StartUp Arnhem (minimaal) maandelijks een blog/artikel over belangrijke onderwerpen voor ondernemers. Dit is relevant voor de doelgroep van StartUp Arnhem en past bij het idee dat StartUp Arnhem de doelgroep graag wil helpen en ondersteunen bij het ondernemen. Voor ondernemers die niet aansluiten bij StartUp Arnhem kan het volgen van de pagina wel relevant zijn doordat dit soort artikelen worden gedeeld. Zo kan het aantal likes worden vergroot.

Social media is een van de touchpoints van de customer journey. In deze fase van de customer journey verzamelt de potentiële klant informatie. Om ervoor te zorgen dat de socialmediakanalen bijdragen aan het werven van nieuwe klanten zal hier relevante informatie te vinden moeten zijn over de organisatie en de dienst die ze aanbieden. Potentiële klanten moeten een beeld krijgen van de organisatie StartUp Arnhem. De mogelijkheid om gratis te komen proefdraaien moet ook op de pagina's worden gepromoot.

Website verbeteren

Uit het onderzoek blijkt dat de website verbeterd kan worden. De website moet met de naamswijziging worden aangepast aan de nieuwe huisstijl, hiervoor is een redesign nodig. Dit kan worden gedaan door een van de stagiaires. De website is niet responsive op een mobiele telefoon, dit probleem moet worden opgelost. Daarnaast moeten de afbeeldingen op de website worden aangepast. Met name het beeld op de homepage werd niet goed ontvangen bij de respondenten. Het merendeel van de respondenten vonden het beeld van de tafel nietszeggend. Het kan beter worden vervangen door een beeld waarin mensen en/of verbindingen tussen mensen naar voren komen. De uitstraling van de website moet passen bij de waarden van StartUp Arnhem; co-creatie, toegankelijk, ambitieus, flexibel, collegiaal en delen. De mensen op de foto zouden samen aan een project kunnen werken om de waarden co-creatie en collegiaal naar voren te laten komen. Het zou ook een beeld kunnen zijn met verbindingen tussen startende ondernemers, ervaren ondernemers en bijvoorbeeld adviseurs. Een briefing voor de redesign van de website is te vinden in bijlage 7, op pagina 43 van dit document.

De vindbaarheid van de website in de zoekmachines moet verbeterd worden. De eerste stap in de customer journey is dat ondernemers gaan zoeken naar informatie in zoekmachines, daarom is het belangrijk dat de website van StartUp Arnhem goed vindbaar is. De website van StartUp Arnhem moet worden gevonden onder relevante zoekwoorden als 'gedeelde werkplek Arnhem' en 'flexwerken Arnhem'. Momenteel zet een groepje ondernemers zich hier af en toe voor in. Op het moment dat deze ondernemers ook ambassadeurs worden is het belangrijk dat zij hun tijd goed verdelen. Ondernemers hebben aangegeven zich maximaal een uur per week te willen inzetten voor de organisatie. Voor het verbeteren van de vindbaarheid van de website kunnen ze tweewekelijks een half uur plannen of maandelijks een uur. De overige tijd besteden ze aan het ambassadeurschap. Zodra de nieuwe website van StartUp Arnhem begin oktober live gaat, moet ook voor deze site de vindbaarheid in de zoekmachines verbeterd worden.

Hotjar

Een van de aangesloten ondernemers (Bastiaan Keus) heeft in mei een cursus *Hotjar* gevolgd. Het gebruiken van de tool *Hotjar* is ook zeker aan te raden voor StartUp Arnhem. Met *Hotjar* kan het gedrag van de bezoekers op de website continu worden geanalyseerd. Met behulp van deze analyse kan de website worden verbeterd. Frankwatching (2015) schrijft dat met dit programma onder andere een heatmap kan worden gemaakt waarop te zien is waar de meeste bezoekers op klikken. Een andere optie is conversation funnels. Wanneer een actie op de website uit meerdere stappen bestaat (een funnel), kunnen die stappen gevisualiseerd worden met een trechterweergave. Door elke stap inzichtelijk te maken is te zien in welke stap de meeste afhakers zijn. *Hotjar* kan ook de sessies van de bezoekers opslaan, zo is precies te zien wat iemand heeft gedaan en hoe deze persoon door de site navigeert. Door deze zaken goed in kaart te brengen kan dit worden vertaald naar relevante verbeteringen voor de website. De kosten voor *Hotjar* bedragen ongeveer €29,- per maand.

Video

Doordat een video in een korte tijd een beter beeld kan geven dan een stuk tekst, is het aan te raden een video te maken van StartUp Arnhem. Kijkers krijgen zo een goed beeld hebben van de organisatie. In de video kunnen kantoorruimten worden gefilmd en de aanwezigen kunnen de corporate story van StartUp Arnhem vertellen. Verder kunnen de ondernemers aan het woord komen om hun verhaal te vertellen. Lange en inhoudelijke teksten moeten worden vermeden. De video kan worden gebruikt op de website en socialmediakanalen als promotie. In de fase 'informatieverzameling' van de customer journey zoeken potentiële klanten naar informatie over de organisatie en dienst op onder andere de website en sociale media. Door de video hier te plaatsen krijgen potentiële klanten in deze fase een goed beeld van de organisatie. Het is belangrijk de video niet alleen op de homepage te plaatsen, in een hoekje zonder enige toelichting. Moove Marketing (2014) schrijft dat mensen het over het algemeen prettig vinden om te weten waar ze naar gaan kijken. Het is dus goed om in de vorm van een introductietekst aan te geven waar de video over gaat en daarnaast te zorgen voor een goede titel. Buiten het feit dat er zo aan verwachtingsmanagement wordt gedaan, kiest de websitebezoeker bewust voor het kijken van de video en is de kans groter dat de video wordt afgekeken. De video zou goed geplaatst kunnen worden op de 'over ons' pagina van de website. Om de vindbaarheid van de video te vergroten kan een YouTube-kanaal worden aangemaakt om de video('s) op te plaatsen. Daarnaast helpt het om de video te verspreiden via andere kanalen. Het is van belang de resultaten te meten zodat in de gaten kan worden gehouden hoeveel bezoekers de video (volledig) bekijken en of eventuele bijsturing nodig is. Het is belangrijk dat de video afgespeeld kan worden op alle besturingssystemen. Door de video door het projectbureau te laten maken hoeft dit geen kosten met zich mee te brengen. Zij kunnen alles filmen en editen. Benodigde filmmaterialen zijn aanwezig op kantoor bij StartUp Arnhem.

Evaluatie

Het is aan te raden om bepaalde doelen te stellen om te kunnen evalueren. Doelen kunnen bijvoorbeeld gaan over het aantal likes op Facebook of het aantal posts per week op social media. Tijdens de maandelijkse ondernemerslunch (vergadering met alle ondernemers) kan een evaluatie van deze zaken plaatsvinden.

Samengevat:

- Social media actiever gebruiken;
- Website verbeteren (vindbaarheid, content, redesign);
- Hotjar;
- Video;
- Evaluatiemoment tijdens ondernemerslunch.

CoWork Friday & flyers

De CoWork Friday is een offline evenement dat momenteel redelijk wordt bezocht. Per CoWork Friday zijn ongeveer 15 tot 20 deelnemers. Het merendeel van de deelnemers is aangesloten bij StartUp Arnhem. Meestal zijn er ook drie tot vijf ondernemers van buitenaf. De huidige aanjagers zijn tevreden met dit resultaat. Ondernemers die aanwezig zijn op deze dag komen met name op CoWork Friday terecht via hun netwerk. De CoWork Friday kan beter worden gepromoot. Berichten over CoWork Friday moeten worden gedeeld op social media. Door te vragen aan aangesloten ondernemers en relaties van StartUp Arnhem met een groot netwerk om deze berichten te delen zal het bereik toenemen. Daarnaast moeten de data van CoWork Friday tijdig in de agenda op de website worden geplaatst inclusief het onderwerp van die dag. Ondernemers melden zich aan voor CoWork Friday via de website met hun e-mailadres. E-mailadressen moeten in een bestand worden bewaard. Zo kunnen deze ondernemers iedere maand voor de CoWork Friday worden uitgenodigd. Uitnodigingen kunnen eenvoudig door de aanjagers worden gemaakt met behulp van Mailchimp. In de uitnodiging voor de ondernemers kan hun interesse worden gewekt voor het nieuwe onderwerp van de volgende CoWork Friday. Aan hen kan ook worden gevraagd welke onderwerpen zij interessant vinden voor een volgende keer. Via de uitnodiging kunnen ondernemers ook worden gevraagd om een introductie mee te nemen. Uiteraard moet het voor ondernemers ook mogelijk zijn om zich uit te schrijven voor de maandelijkse mailing.

De CoWork Friday kan ook via andere kanalen worden gepromoot. De site van de *Kamer van Koophandel Arnhem* heeft een pagina met een overzicht van bijeenkomsten en webinars. Aan de *Kamer van Koophandel* kan worden gevraagd of de CoWork Friday maandelijks in dit overzicht gezet kan worden. De site van *Ondernemers Kontakt Arnhem (OKA)* heeft ook een agenda waarin de CoWork Friday aangekondigd zou kunnen worden. Hetzelfde geldt voor *PersPodium.nl* (voor Gelderse ondernemers) en de *Arnhemse Koerier*. Contactgegevens van de redacties van deze sites zijn te vinden in bijlage 6, op pagina 42.

Het is aan te raden een flyer te maken voor StartUp Arnhem. Hierop kan het inspirerende verhaal van de aanjagers over StartUp Arnhem terugkomen. De flyer moet inspireren en een goede sfeerimpressie geven. Mensen moeten bij het lezen van de flyer benieuwd worden naar de organisatie en getriggerd worden een kijkje op de website te nemen. Deze flyers kunnen worden achtergelaten bij organisaties of plekken waar potentiële klanten komen. Voorbeelden van plekken waar de doelgroep komt in Arnhem zijn *De Weerd*, *Rozet*, *Babo* en *Momento* (M. Landman, persoonlijke mededeling, 31 mei 2016). Aan de huidige ondernemers kan worden gevraagd of ze een stapeltje flyers mee willen nemen en willen verspreiden op plekken waar zij komen die relevant zijn voor de doelgroep (bijvoorbeeld een aangesloten ondernemer die vaak bij OKA komt). Flyers kunnen ook worden gebruikt om uit te delen op evenementen in de regio waar de doelgroep komt.

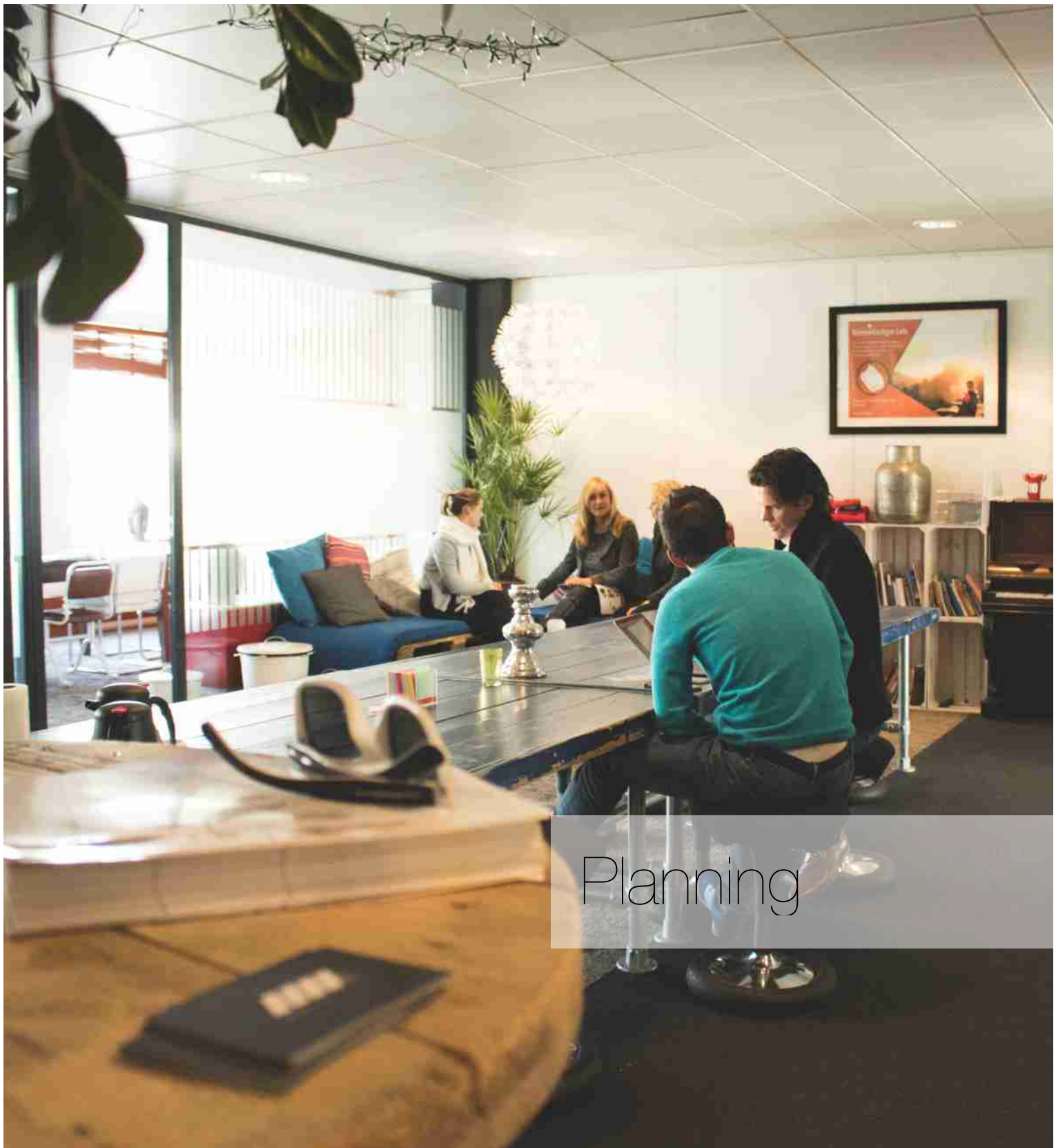
Samengevat:

- CoWork Friday aankondigingen en berichten hierover op social media/website;
- Ervoor zorgen dat CoWork Friday in agenda's op sites voor ondernemers komt;
- E-maillijst van CoWork Fridaybezoekers maken om ze persoonlijk uit te nodigen;
- Flyers van StartUp Arnhem drukken om achter te laten op plekken waar doelgroep komt.

§3.2 Aan te raden

De inrichting van het pand kan meer inspirerend gemaakt worden. Uit het onderzoek blijkt dat vele ondernemers enthousiast zijn over de inrichting, maar er is ook ruimte voor verbetering. Het merendeel van de respondenten vindt de uitstraling van het kantoor leuk en netjes, maar niet bijzonder of inspirerend. Het is uiteraard belangrijk dat de inrichting van het pand past bij wat StartUp Arnhem wil uitstralen en overeenkomt met de huisstijl van StartUp Arnhem. Het is leuk om de aangesloten ondernemers te laten meedenken. Zij zitten namelijk iedere dag op kantoor te werken. Aan hen kan gevraagd worden wat zij inspirerend vinden. In de centrale ruimte kan een groot (prik)bord worden opgehangen waarop ondernemers afbeeldingen kunnen plakken van inrichtingen die hen aanspreken. Ondernemers moeten de mogelijkheid krijgen ideeën aan te dragen. Op deze manier wordt naar de klant geluisterd en ingespeeld op hun behoeften, wat aansluit bij de gekozen strategie customer intimacy (Berghuis, 2013). Als het bord is gevuld kunnen de aanjagers de input gebruiken om keuzes te maken over de inrichting. Als de afbeeldingen van de huidige ondernemers uiteenlopen kan worden gekeken of de ruimtes verschillend kunnen worden ingericht. Is dit niet mogelijk, dan kan worden geluisterd naar de voorkeur van de meerderheid. De aanjagers maken uiteindelijk een keuze, zij hebben hierin een beslissende rol. De kosten van de herinrichting kunnen zo hoog of laag worden gehouden als de aanjagers willen. Indien een klein budget beschikbaar is kunnen kosten worden bespaard door (tweedehands) artikelen via *Marktplaats* of *Het Goed* te kopen.

Dit advies is gericht op de externe positionering en hoe de interne organisatie hierin gefaciliteerd kan worden. Als blijkt dat de huidige ondernemers het niet oppakken kan een gedragsveranderingsproject in gang worden gezet. Hiervoor kan een vervolgonderzoek uitgevoerd worden.



Hoofdstuk 4: Planning

In dit hoofdstuk wordt het tijdspad besproken aan de hand van een kalender en balkenplanning.

§4.1 Kalender

- Noodzakelijk -	Onderdelen	Startdatum	Deadline	Activiteiten	Door
Naamswijziging naar StartUp Arnhem	Goedkeuring naam	Begin juni	Half juni	Overleg Raad van Toezicht	Aanjagers
	Logo + huisstijl	Loopt al	Begin september	Logo + huisstijl creëren	Stagiaires
	Redesign website	Eind augustus	Begin oktober (live)	Website aanpassen nieuwe huisstijl	Stagiaires
	Visitekaartjes	Eind augustus	Eind september	Visitekaartjes vormgeven + drukken	Stagiaires
	Raamsticker	Eind augustus	Eind september	Ontwerp door stagiaires. Bestellen + bevestigen door aanjagers.	Aanjagers+ stagiaires
	Gevelvlag	Begin juli	Eind september	Vergunning aanvragen Ontwerp + bestellen	Aanjagers + stagiaires
	Bordjes in het pand	Eind augustus	Eind september	Bordjes opmaken + drukken	Stagiaires
	Magazine StartUp Arnhem	Al begonnen	Half oktober	Content aanleveren door huidige ondernemers. Magazine opmaken	Stagiaires
	Persbericht schrijven naamswijziging	Half september	Begin oktober	Schrijven. Versturen aan lokale krant begin oktober na bijeenkomst	Aanjagers
	Mail relaties naamswijziging	Half september	Begin oktober	Schrijven tekst + opmaken. Versturen begin oktober	Aanjagers
	Banners	Eind augustus	Begin oktober	Opmaken + online plaatsen begin oktober	Stagiaires
Positionering	Corporate story schrijven	Begin september	Eind september	Schrijven corporate story met in achterhoofd The Golden Circle – Simon Sinek	Aanjagers
	Bijeenkomst nieuwe aanjagers + naam + (her)positionering	Begin oktober	-	Bijeenkomst voorbereiden + organiseren	Aanjagers
Ambassadeurs	Ambassadeurs selecteren	Begin oktober	Half oktober	Ambassadeurs selecteren a.d.h.v. opgestelde eisen	Aanjagers
	Overige zaken toolkit ambassadeurs	Begin oktober	Half oktober	Q&A lijst voor ambassadeurs + lijst relevante evenementen in regio	Aanjagers
	Toolkit samenstellen	Begin oktober	Half oktober	Magazine, visitekaartjes, corporate story, lijst evenementen regio en Q&A lijst	Aanjagers
	Vast aanspreekpunt ambassadeurs kiezen	Begin oktober	Half oktober	Vast aanspreekpunt kiezen voor ambassadeurs en instrueren	Aanjagers
	Bijeenkomst ambassadeurs	Half oktober	-	Bijeenkomst voorbereiden. Instaleren en instrueren ambassadeurs	Aanjagers + ambassadeurs
	Workshop 1	Eind oktober	-	Workshop leren kennen en beleven nieuwe waarden/positionering	Aanjagers + ondernemers
	Workshop 2	Begin november	-	Workshop oefenen elevator pitch	Aanjagers + ambassadeurs
Website + social media	Social media actiever inzetten	Eind augustus	Doorlopend	Berichten posten op social media kanalen	Online communicatie-verantwoordelijke
	Video	Eind september	Half oktober	Schrijven tekst/idee film. Filmen + editen	Stagiaires
	Content website	Eind augustus	Doorlopend	Ondernemers kunnen content aanleveren	Stagiaires
	Teksten website	Eind augustus	Eind september	Commerciële teksten website aanpassen aan corporate story + inspirerend verhaal toevoegen	Aanjagers
	Vindbaarheid website	Eind augustus	Doorlopend	Vindbaarheid website verbeteren, ook voor nieuwe website begin okt.	o.a. Bastiaan + Mark + Maurits
	Hotjar	Half september	Doorlopend	Gebruikersfeedback website analyseren	Online communicatie-verantwoordelijke
CoWork Friday + flyers	Lijst CWF mailadressen	September	Doorlopend	Lijst opstellen + maandelijks uitnodigen met Mailchimp	Aanjagers
	Evaluatiemoment	Oktober	Maandelijks tijdens ondernemerslunch	Bespreken gang van zaken, doelen stellen + evalueren	Aanjagers + ondernemers
	Flyers StartUp Arnhem	Begin september	Eind september	Schrijven tekst door aanjagers. Flyers opmaken + laten drukken	Stagiaires + aanjagers
- Aan te raden – Inrichting pand	Inrichting pand inspirerend maken	Eind september	Half oktober	Ondernemers laten meedenken	Aanjagers + ondernemers

Tabel 41. Kalender implementatie

§4.2 Balkenplanning

In verband met kosten wordt aangeraden zo veel mogelijk werk door stagiaire(s) te laten doen. In de vakantie zijn geen stagiaires beschikbaar, daarom is gekozen om de nieuwe naam pas begin oktober te implementeren. Het is aan te raden alle zaken als website, huisstijl en dergelijke klaar te hebben op het moment dat de nieuwe naam geïmplementeerd wordt om verwarring te voorkomen. Consistentie is belangrijk voor een sterk merk (Bommel, z.d.). Hieronder wordt het tijdpad gevisualiseerd aan de hand van een balkenplanning, ervan uitgaande dat de Raad van Toezicht in juni akkoord geeft op nieuwe naam.

- Noodzakelijk -	Juli				Augustus					September				Oktober				November	
	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
Logo + huisstijl	Loopt al																		
Bordjes in pand																			
Redesign website																			
Visitekaartjes																			
Gevelvlag	vergunning									realisatie									
Raamsticker																			
Banners																			
Corporate story																			
Persbericht + mail aan relaties																			
Magazine	Loopt al																		
Bijeenkomst nieuwe aanjagers + naam + pos.																			
Ambassadeurs selecteren																			
Toolkit																			
Aanspreekpunt ambassadeurs																			
Bijeenkomst ambassadeurs																			
Workshops																		1	2
Flyers StartUp Arnhem																			
Teksten website																			
Hotjar websiteanalyse																			
Video																			
Evaluatiemoment																			
Social media + website																			
Uitnodiging CWF Mailchimp																			
Vindbaarheid website	Loopt al																		
- Aan te raden -																			
Inrichting pand																			



Activiteit moet afgelopen zijn voor volgende kan beginnen.



Activiteit loopt door na de planning.

Tabel 4.2 Balkenplanning



Kosten

Hoofdstuk 5: Kosten

In dit hoofdstuk volgt een indicatie van de investering die gedaan dient te worden als het advies wordt opgevolgd. Daarnaast is de ROI en het break even point berekend.

§5.1 Begroting

In de begroting zijn de kosten te vinden van de noodzakelijke middelen. Zaken die door de stagiaires van het projectbureau worden uitgevoerd, brengen geen kosten met zich mee omdat de stagiaires bij StartUp Arnhem geen vergoeding krijgen. De kosten zijn uitgerekend voor een jaar.

Naamswijziging		
Logo + huisstijl + redesign website	Ontwerp door stagiaire	-
Visitekaartjes StartUp Arnhem	Ontwerp door stagiaire Drukken 500 stuks bij Drukwerkdeal	- €30,-
Raamsticker	Ontwerp door stagiaire Drukken door drukwerkdeal 3 stickers van +/- 200 x 60 cm	- €100,-
Gevelvlaggen	Twee gevelvlaggen bij Drukwerkdeal, full color Vergunning (aanvragen bij gemeente)	€50,- €100,-
Bordjes in pand	Ontwerp door stagiaire Printen bij StartUp Arnhem (papier en printkosten)	- €10,-
Magazine StartUp Arnhem	Ontwerp door stagiaire Drukken bij drukwerkdeal 100 stuks, eindformaat A4, dubbelzijdig, full color, 16 pagina's, 135 grams, glanzend, omslag 250 grams	- €200,-
Persbericht	Schrijven van persbericht door aanjagers	-
Positionering		
Corporate Story	Schrijven corporate story door aanjagers	-
Bijeenkomst	Drankje + hapje	€100,-
Banners	Billboard Sprout.nl 970x250 (CPM) Header Ondernemersbelang (1 maand)	€130,- €250,-
Workshops	Workshop 1: Hapje + drankje alle ondernemers Workshop 2: Hapje + drankje ambassadeurs	€100,- €75,-
Ambassadeurs		
Toolkit samenstellen	Q&A lijst, lijst evenementen regio opstellen	-
Bijeenkomst ambassadeurs	Organiseren door aanjagers Drankje + hapje	- €75,-
Budget om successen te vieren	Budget voor borrel of uitje(s)	€300,-
Online communicatie		
Social media/website	Social media actiever inzetten door stagiaires Website teksten aanpassen door aanjagers Vindbaarheid website zoekmachines verbeteren	- - -
Hotjar	Abonnement €29,- per maand	€350,-
Video	Filmen + editen door stagiaires Filmmateriaal aanwezig op kantoor	-
Offline communicatie		
Flyer	Flyer StartUp Arnhem (1000 stuks) Drukwerkdeal, A6, mat, 170 grams, 4/4 dubbelzijdig full color	€35,-
Mail uitnodigingen CoWork Friday	Mailchimp	-
Totaal		€1.905,-

Tabel 5.1 Begroting

§5.2 Accountability

Het belangrijkste onderdeel van het advies dat direct gericht is op klantenwerving is het inzetten van ambassadeurs. Uit het onderzoek blijkt dat ongeveer twee derde van de ondernemers bereid is zich in te zetten voor de organisatie, maximaal een uur per week. Momenteel zitten ongeveer 20 ondernemers op kantoor bij StartUp Arnhem. Hiervan zullen dus ongeveer twaalf ondernemers actief ambassadeur worden. De toolkit met onder andere het magazine en de visitekaartjes ondersteunen het verhaal van de ambassadeurs.

'De term 'offline bereik' wordt in Word of Mouth Marketing (WoMM) gebruikt om het aantal persoonlijke gesprekken tussen merkambassadeurs en hun kenniskring aan te duiden. Bij WoMM zijn er mensen die een conversatie over een merk, product of organisatie starten (merkambassadeurs) en mensen die naar het gesprek luisteren. De mensen die luisteren naar een gesprek kunnen later zelf ook merkambassadeur worden als ook zij de inhoud van het gesprek over het merk doorvertellen aan hun kenniskringen. Een merkambassadeur wordt beschouwd als generatie nul. Degene met wie hij/zij praat behoort tot generatie één, enzovoort. Gemiddeld praat een ambassadeur uit generatie nul met 20 anderen. Generatie één praat, afhankelijk van de productcategorie waar het merk tot behoort, met vier tot zes anderen. In totaal genereert een ambassadeur uit generatie nul dus minimaal 100 gesprekken over het merk' (Derksen & Oosterveer, 2014). Generatie nul zal het verhaal goed vertellen, maar bij iedere volgende generatie neemt de kracht en inhoud van het verhaal af. Goede informatiepunten, zoals de website, zijn dus belangrijk. Volgens bovenstaande gegevens zou iedere merkambassadeur zorgen voor 100 gesprekken over de organisatie. In dit hoofdstuk zal voor de accountability alleen worden gekeken naar het directe bereik van de StartUp Arnhem-ambassadeurs zelf, hiermee wordt het directe contact tussen generatie nul en de doelgroep bedoeld. Er kan niet vanuit worden gegaan dat generatie één net zo'n sterke merkambassadeurs kan zijn als generatie nul, omdat ze zelf niet zijn aangesloten bij StartUp Arnhem. Daarbij hebben zij ook geen toolkit met promotiematerialen. Als iedere merkambassadeur 20 mensen uit zijn of haar kenniskring bereikt, is het totale (directe) offline bereik 240 mensen.

Derksen en Oosterveer (2014) schrijven dat Ifwom, een marktonderzoeksbureau dat zich gespecialiseerd heeft in het meten van de effectiviteit van WoMM, vijftien campagnes heeft onderzocht. 'Daaruit blijkt dat 71% van de mensen die door de merkambassadeur bereikt worden nieuwe merkgebruikers zijn. Van deze 71% geeft gemiddeld 13% aan, dat ze het product vanwege het gesprek met de merkambassadeur al hebben gekocht. 36% zegt dat ze het zeker gaan kopen en 44% dat ze verwachten dit product te gaan kopen in de toekomst' (Derksen & Oosterveer, 2014, p59). Bij StartUp Arnhem gaat het niet om een product maar een abonnement dat wordt afgesloten, daarom kunnen deze cijfers niet een op een worden overgenomen. Maar het geeft wel een indicatie en een goed beeld van het effect van WoMM.

Om de ROI te berekenen is gebruik gemaakt van drie scenario's. Voor het best-case scenario wordt ervan uitgegaan dat ongeveer 13% van de aangesproken ondernemers zeker geïnteresseerd is en komt proefdraaien. Het zou dan gaan om $0,13 \times 240 = 31$ ondernemers die komen proefdraaien. Momenteel sluit ongeveer de helft van de ondernemers die komt proefdraaien ook daadwerkelijk aan (R. Ozinga, persoonlijke mededeling, 17 mei 2016). Dit zou betekenen dat ongeveer vijftien ondernemers die een proefperiode hebben gehad ook daadwerkelijk aansluiten. Worst-case scenario is dat er slechts twee nieuwe ondernemers zijn aangesloten na een jaar. Most likely scenario is als de doelstelling wordt behaald, dit betekent dat acht nieuwe ondernemers zijn aangesloten.

Opbrengsten berekenen

In de laatste week van augustus starten de nieuwe stagiaires. In die week beginnen de activiteiten uit het advies te lopen. Gedurende de eerste twee maanden, september en oktober, worden vooral veel voorbereidingen getroffen. Vanaf november zullen de ambassadeurs te werk gaan. Dit betekent dat op z'n vroegst vanaf december nieuwe ondernemers zullen aansluiten. In die overige negen maanden vanaf december zullen de nieuwe ondernemers aansluiten. Ondernemers betalen €185,- per maand. Sommige ondernemers zullen in de eerste maanden al aansluiten, anderen pas aan het eind van het jaar. Nieuwe ondernemers zullen dus gemiddeld 4 à 5 maanden bij StartUp Arnhem zitten dat jaar.

De ROI kan worden berekend door: $\text{brutowinst} - \text{investering} / \text{investering} \times 100\%$. De brutowinst is de extra omzet die de campagne oplevert minus de directe productiekosten. De direct toewijsbare kosten per ondernemer zijn €245,45 per jaar. Dit is uitgerekend aan de hand van de variabele kosten per jaar op dit moment, gedeeld door het aantal ondernemers dat momenteel gecontracteerd is (11 ondernemingen). De direct toewijsbare kosten per ondernemer voor gemiddeld 4,5 maand is €92,-. Een overzicht van de vaste- en variabele kosten staan hieronder.

Overzicht vaste kosten StartUp Arnhem

	Per maand	Per jaar
Huur pand (inclusief gwl/internet)	1.250,-	15.000,-
Borrels/uitjes		500,-
Schoonmaak	30,-	360,-
Bestuur/aanbidders	2.400,-	28.800,-
Verzekering/bankkosten	45,-	540,-
Overige vaste kosten	20,-	240,-
Onverwachte kosten		2000,-
Totaal	3.745,-	47.440,-

Tabel 5.2 Overzicht vaste kosten

Overzicht variabele kosten StartUp Arnhem

	Per maand	Per jaar
Boodschappen	100,-	1.200,-
Accountants- en administratiekosten	75,-	900,-
Kantoorbenodigdheden	50,-	600,-
Totaal	225,-	2.700,-

Tabel 5.3 overzicht variabele kosten

Worst-case scenario

In worst-case scenario sluiten slechts twee nieuwe ondernemers aan dat jaar. Een schatting van de opbrengsten kan als volgt worden berekend: het aantal nieuwe ondernemers x €185,- per maand x 4,5 (het gemiddeld aantal maanden dat ze aangesloten zijn). Voor de worst-case scenario is zijn de opbrengsten dan: $2 \times 185 \times 4,5 = €1.665,-$. De direct toewijsbare kosten voor twee nieuwe ondernemer is $2 \times 92 = €184$. De brutowinst bedraagt dan $1.665 - 184 = €1.481$. De investering is €1.905,-.

$$ROI: (1.481 - 1.905) / 1.905 \times 100\% = -22,3\%$$

Most likely scenario (doelstelling)

De doelstelling is om acht nieuwe ondernemers te laten aansluiten in een jaar. Een schatting van de opbrengsten kan worden berekend: $8 \times 185 \times 4,5 = €6.660,-$. De direct toewijsbare kosten voor acht nieuwe ondernemers is $8 \times 92 = €736$. De brutowinst bedraagt dan $6.660 - 736 = €5.924$. De investering is €1.905,-.

$$ROI: (5.924 - 1.905) / 1.905 \times 100\% = 211,0\%$$

Best-case scenario

Zoals hierboven beschreven zal in het best-case scenario vijftien nieuwe ondernemers aansluiten. Een schatting van de opbrengsten kan worden berekend: $15 \times 185 \times 4,5 = €12.487,50$. De direct toewijsbare kosten voor vijftien nieuwe ondernemers is $15 \times 92 = €1.380$. De brutowinst bedraagt dan $12.487,50 - 1.380 = €11.107,50$. De investering is €1.905,-.

$$ROI: (11.107,50 - 1.905) / 1.905 \times 100\% = 483,1\%$$

§5.3 Break even analyse

Het break even point kan als volgt berekend worden: vaste kosten / opbrengsten ondernemers – variabele kosten. De vaste kosten bedragen 47.440,- per jaar + €1.905,- investering in de campagne. De variabele kosten per ondernemer bedragen €245,45,-. Ondernemers betalen €185,- per maand oftewel €2.220,- per jaar. De brutowinst per jaar bedraagt: $2220 - 245,45 = €1974,55$.

$$\text{Break even point: } 49.345 / (2.220 - 245,45) \approx 25.$$

Om de kosten van een jaar eruit te halen moeten minimaal 25 ondernemers aangesloten zijn. Iedere extra ondernemer die aansluit wordt aanverdiend (winst).



Kwaliteit

Hoofdstuk 6: Kwaliteit

Het is van belang in de gaten te houden of het plan leidt tot realisatie van de gestelde doelen. Om de kwaliteit te borgen zijn doelstellingen opgesteld en kritische prestatie indicatoren gedefinieerd. Daarnaast is gekeken hoe, wanneer en door wie deze doelen worden gemeten en hoe en wanneer moet worden bijgestuurd.

§6.1 SMART-doelstelling

StartUp Arnhem had tot op heden geen strategie of communicatiebeleid. Met de resultaten uit het onderzoek is een heldere positionering geformuleerd zodat StartUp Arnhem zich in de markt kan zetten. Het doel van StartUp Arnhem is om meer ondernemers bij het centrum te laten aansluiten (om te kunnen blijven voortbestaan). De SMART-doelstelling luidt: 'Door het implementeren van dit strategisch adviesplan sluiten binnen een jaar acht nieuwe ondernemers aan bij StartUp Arnhem.'

§6.2 Kritische Prestatie-Indicatoren (KPI)

Met de volgende KPI's kan de effectiviteit van de activiteiten tussentijds worden gemeten.

- Het persbericht over de naamswijziging is in oktober in minimaal een lokale krant doorgeplaatst en te vinden op minimaal drie (nieuws)sites.

De aanjagers houden in de gaten of het persbericht na versturen ook daadwerkelijk in lokale kranten wordt geplaatst. Ook kan op internet worden gekeken of het online is geplaatst op één of meerdere (nieuws)sites.

- Iedere maand worden minimaal zes berichten gepost op Facebook en Twitter en minimaal drie berichten op LinkedIn.
- Over zes maanden heeft StartUp Arnhem 100 extra likes op Facebook (totaal 645 likes), 75 extra volgers op Twitter (totaal 290 volgers) en 50 extra volgers op LinkedIn (totaal 130 volgers).

Wanneer de stagiaires van het projectbureau verantwoordelijk worden gesteld voor de onlinecommunicatie van StartUp Arnhem is het aan stagecoördinator Mark Landman om deze KPI te meten. Hij is ook de persoon die ingrijpt als de resultaten onacceptabel zijn. Dit is wanneer in een maand minder dan vier berichten worden gepost of de inhoud van de berichten onder de maat is. Als dit het geval is kan hij met de stagiaires afspreken dat ze wekelijks twee berichten moeten hebben klaarstaan en dat deze berichten eerst door hem gecontroleerd moeten worden voor ze online komen te staan. Ook kan hij in de gaten houden het hoe gaat met het aantal likes en volgers op de pagina's. Als dit onder de maat is moet worden gekeken welke berichten wel en niet goed scoren en hoe hier bijgestuurd kan worden.

- De website van StartUp Arnhem moet binnen zes maanden met relevante zoekwoorden (als werkplek Arnhem en flexplek Arnhem) in de eerste twee pagina's van Google worden getoond.
- De verbeterde vindbaarheid in de zoekmachine moet binnen zes maanden zorgen voor 20% meer websitebezoeken.

Het groepje ondernemers dat onder andere bestaat uit Bastiaan Keus, Maurits Hofstede en Mark Landman dat werkt aan het verbeteren van de vindbaarheid van de website kunnen deze KPI in de gaten houden. Wanneer de KPI niet is gehaald na een half jaar, moet het groepje ondernemers bij elkaar komen om te kijken wat hier nog verbeterd kan worden. Eventueel kan gekeken worden of Google AdWords gebruikt kan worden om meer websitebezoeken te generen en beter gevonden te worden op Google. Met Google AdWords kan lokaal worden geadverteerd.

- Per maand moet iedere ambassadeur twee (startende) ondernemers in regio Arnhem hebben gesproken over StartUp Arnhem.
- Na een half jaar moet iedere ambassadeurs minimaal tien (startende) ondernemers in regio Arnhem hebben gesproken over StartUp Arnhem.

Voor de ambassadeurs is een vast aanspreekpunt en ondersteuning aangesteld. Deze persoon kan de KPI in de gaten houden en waar nodig bijsturen. Wanneer deze KPI niet wordt behaald, kan de ondersteuner een bijeenkomst organiseren met alle ambassadeurs om de voortgang te bespreken en kijken wat anders kan.

- Binnen zes maanden moeten van de aangesproken ondernemers zes ondernemers een proefdag hebben gedraaid bij StartUp Arnhem.

Rynn Ozinga, aanjager, houdt bij hoeveel proefdagen worden gedraaid en door wie. Zij kan deze KPI meten. Als het aantal aangevraagde proefdagen onder de vier ligt, zullen de aanjagers aandachtig naar de andere KPI's moeten kijken om erachter te komen waar onvoldoende aandacht aan wordt besteed en waardoor het komt dat het aantal aanvragen voor proefdagen achterblijven.

- Binnen zes maanden moeten 500 flyers zijn verspreid, dit houdt in neergelegd op een plek in Arnhem waar de doelgroep komt of uitgedeeld op evenementen in de regio.

De aanjagers kunnen in de gaten houden hoeveel flyers zijn verspreid en hoeveel flyers nog op voorraad zijn. Als meer dan de helft van de flyers nog op kantoor ligt, kunnen zij zelf meer flyers (laten) verspreiden.

Alle KPI's worden besproken met het vaste evaluatiemoment tijdens de ondernemerslunch. Tijdens deze ondernemersvergadering worden altijd notulen gemaakt, in deze notulen kunnen de gegevens worden geregistreerd. De notulen worden achteraf aan alle ondernemers doorgestuurd, zodat iedereen (ook ondernemers die niet aanwezig zijn geweest bij de lunch) op de hoogte is.



Hoofdstuk 7: Informatie en organisatie

In dit hoofdstuk wordt het beheer van informatie en de organisatie besproken. Doordat er snel een informatiestroom op gang komt waar alle betrokkenen van afhankelijk zijn, is het nodig dit in goede banen te leiden. Daarnaast wordt toegelicht wie een rol spelen in de implementatie van het plan.

§7.1 Informatie

Eenduidige identificatie van informatie

Teksten voor StartUp Arnhem moeten altijd worden geschreven vanuit de corporate story en de positionering. Dit geeft richting en zorgt ervoor dat de informatie eenduidig is. Daarbij is het belangrijk dat iedereen die voor StartUp Arnhem communiceert met de doelgroep, weet wat de positionering is en welke tone of voice daarbij hoort. De stagiaires van StartUp Arnhem zullen waarschijnlijk veel voor StartUp Arnhem gaan communiceren, met name online. Hierbij is het van belang dat ze de juiste tone of voice vinden. Dit kan in het begin door Mark Landman (stagecoördinator) worden gecontroleerd.

Registratie van de documentatie

De belangrijkste informatie met betrekking tot (evaluatie van) het proces wordt maandelijks vastgelegd in de notulen tijdens de ondernemersvergadering. De notulen worden per mail verspreid aan alle betrokkenen. De aanjagers kunnen belangrijke bestanden bewaren op Dropbox. Het projectbureau van Mark Landman heeft ook een gezamenlijke Dropbox voor de stagiaires waarin alle informatie te vinden is. In de Dropbox staan alle bestanden met betrekking tot de klanten van het projectbureau, maar ook relevante informatie over StartUp Arnhem zelf. Verder lopen de interne informatiestromen mondeling op kantoor of via e-mail en WhatsApp. Door aan ondernemers@cvjoarnhem.nl te mailen, ontvangt de complete lijst met aangesloten ondernemers automatisch de mail. (Dit mailadres moet na de naamswijziging worden veranderd in ondernemers@startuparnhem.nl). Op WhatsApp is een groep aangemaakt waar alle betrokkenen in zitten.

Afspraken over wie welke informatie mag wijzigen of moet goedkeuren

Alle (promotie)materialen in de huisstijl van StartUp Arnhem worden door de stagiaires opgemaakt. Mark Landman moet deze zaken altijd goedkeuren. Het gaat hierbij om het logo, huisstijl, bordjes in het pand, website, visitekaartjes, banner, gevelvlaggen, raamsticker en magazine. Hetzelfde geldt voor de onlinecommunicatie. Mark Landman zit minimaal drie dagen per week op kantoor met zijn stagiaires, de meeste informatie kan dus mondeling besproken worden.

De aanjagers zijn verantwoordelijk voor het persbericht en de mail aan de relaties. Zij zijn de enigen die hierin wijzingen mogen doorvoeren en zijn eindverantwoordelijk. Alle materialen uit de toolkit van de ambassadeurs moeten goedgekeurd worden door minimaal een van de aanjagers. Verdere informatie omtrent het ambassadeurschap loopt via het gekozen vaste aanspreekpunt.

§7.2 Organisatie

Begin juni vindt een overleg plaats met de Raad van Toezicht (RvT) waarin wordt besloten of de nieuwe naam mag worden geïmplementeerd. Dit is een formaliteit. De RvT heeft hierin een beslissende rol. De aanjagers zijn bijna zeker dat de nieuwe naam wordt goedgekeurd, met name omdat de vestiging in Nijmegen de nieuwe naam al gebruikt.

De belangrijkste uitvoerders van het plan zijn de toekomstige aanjagers van StartUp Arnhem, Rynn Ozinga en Mark Landman. Zij spelen bij de meeste taken een belangrijke rol. Zij zijn beslissers en ondersteuners in het gehele proces. Het is de bedoeling dat zij zorgen dat het plan wordt uitgevoerd.

Stagiaires spelen een belangrijke uitvoerende rol. Allereerst in het vormgeven van het logo, huisstijl, website, banner, magazine en visitekaartjes voor StartUp Arnhem. Ook de bordjes die intern in het pand worden opgehangen worden gemaakt door de stagiaires. Daarnaast zijn ze verantwoordelijk voor de social media en website van StartUp Arnhem. Zij moeten ervoor zorgen dat regelmatig berichten worden geplaatst en actuele content beschikbaar is. Mark Landman speelt hierin ook een belangrijke rol, hij is stagecoördinator en zal dit proces dus begeleiden.

Verder zijn de geselecteerde ambassadeurs van groot belang. Door middel van positieve mond-tot-mondreclame in hun netwerk is het de bedoeling dat nieuwe ondernemers aansluiten bij StartUp Arnhem. De ambassadeurs zijn dus van groot belang voor het behalen van de doelstellingen.

Bronnenlijst

- Berghuis, J. (24-06-2013) *Operational excellence en customer intimacy in de adviespraktijk*. Geraadpleegd op 11 juni 2016, van <http://www.taxence.nl/fiscaal-nieuws/nieuws/fiscaal-nieuws/operational-excellence-en-customer-intimacy-in-de.67798.lynkx>
- Bommel, T., van (z.d.) *De drie kernprincipes van branding voor onweerstaanbare merken*. Geraadpleegd op 8 juni 2016, van <http://www.studioott.nl/tips/de-drie-kernprincipes-van-branding-voor-onweerstaanbare-merken>
- CBS (2014) CBS: Zzp'ers: een groep met vele gezichten. Geraadpleegd op 31 maart 2016, van <http://www.cbs.nl/NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4230-ta.htm>
- Derksen, M., Oosterveer, D. (2014) *Jaarboek 2013/2014*. Arnhem: Marketingsfacts B.V.
- Drukwerkdeal (2016) *Flyers bestellen*. Geraadpleegd op 11 mei 2016, van https://www.drukwerkdeal.nl/nl/producten/reclame_drukwerk/flyers?formaat=7
- Drukwerkdeal (2016) *Geniete brochure*. Geraadpleegd op 11 mei 2016, van https://www.drukwerkdeal.nl/nl/producten/reclame_drukwerk/brochures_magazines_geniet
- Drukwerkdeal (2016) *Visitekaartjes*. Geraadpleegd op 11 mei 2016, van <https://www.drukwerkdeal.nl/nl/producten/drukwerk/visitekaartjes?ref=bestseller#417336>
- Drukwerkdeal (2016). *Grote stickers drukken*. Geraadpleegd op 11 mei 2016, van https://www.drukwerkdeal.nl/nl/producten/stickers/vinyl_stickers_groot_formaat/?gclid=CjwKEAjwsMu5BRD7t57R1P2HwBgSJABrtj-R91GfQUHRv_H3GcqVSSnbZjRMfMe_lcgLTxB2WfkEHRoCrzfw_wCB#1407545_10_10_1
- Fang, X., Singh S., Ahluwalia R. (2007), *An examination of different explanations for the mere exposure effect*. *Journal of Consumer Research*. Geraadpleegd op 31 mei 2016, van http://www.jstor.org/stable/10.1086/513050?seq=1#page_scan_tab_contents
- Floor, K. & Raaij, F. van. (2010) *Marketingcommunicatiestrategie*. (6^e druk) Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Frankwatching. (2015) *Hotjar: veelbelovende tool voor gebruikersfeedback [review]*. Geraadpleegd op 9 mei 2016, van <http://www.frankwatching.com/archive/2015/03/18/hotjar-veelbelovende-tool-voor-gebruikersfeedback-review/>
- Gemeente Arnhem (z.d.) *Omgevingsvergunning*. Geraadpleegd op 17 mei 2016, van https://www.arnhem.nl/Inwoners/bouwen_en_verbouwen/omgevingsvergunning
- Gemeente Arnhem (2016). *Verordening op de heffing en invordering van leges 2016*. Geraadpleegd op 17 mei 2016, van http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/xhtmloutput/Historie/Arnhem/383486/383486_1.html
- Gemeente Arnhem (13-07-2015) *Welstandsnota Arnhem*. Arnhem: Auteur.
- Grinten, van der J. (2010). *Mind the Gap*. (2e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Kamer van Koophandel (2016) *Recordaantal bedrijven in Nederland*. Geraadpleegd op 2 juni 2016, van <http://www.kvk.nl/over-de-kvk/nieuws-en-persberichten/04-recordaantal-bedrijven-in-nederland/>
- Knoot, J. (z.d.) *Treacy en Wiersema waardendisciplines*. Geraadpleegd op 29 april 2016, van <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/waardestrategieen-treacy-en-wiersema/>
- Krom, J., de. (11-11-2015) *Zo bepaal je jouw merkidentiteit*. Geraadpleegd op 6 juni 2016, van <https://www.comaxx.nl/blog/zo-bepaal-je-jouw-merkidentiteit/>
- Logeion (11-06-2015) *Logeion presenteert trends 2015/2016 voor vakgebied communicatie op C-DAY15*. Geraadpleegd op 11 maart 2016, van <http://www.logeion.nl/k/n1440/news/view/150816/102549/logeion-presenteert-trends-2015-2016-voor-vakgebied-communicatie-op-c-day15.html>
- Manchanda, P., Dubé, J., Goh, K.Y., & Chintagunta, P.K. (2006) *The Effect Of Banner Advertising On Internet Purchasing*. *The Journal of Marketing Research*. Geraadpleegd op 31 mei 2016, van <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.532.5561&rep=rep1&type=pdf>
- Marketingfacts (z.d.) *Start with why van Simon Sinek*. Geraadpleegd op 9 mei 2016, van <http://www.marketingfacts.nl/topic/simon-sinek>
- Michels, W. (2013) *Communicatiestrategie*. (Eerste druk) Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Moove Marketing (30-05-2014) *Waarom je geen standaard bedrijfsvideo moet willen*. Geraadpleegd op 18 mei 2016, van <http://moovemarketing.nl/blog/waarom-je-geen-bedrijfsvideo-moet-willen/>

Muilwijk, E. (z.d.) *AIDA-model*. Geraadpleegd op 29 april 2016, van <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/aida-model>

Nouhuys, J. van. (2011) *Customer Journey Mapping: klantervaring als inspiratie voor strategie en ontwerp*. Geraadpleegd op 30 mei 2016, van <https://www.frankwatching.com/archive/2011/03/29/customer-journey-mapping-klantervaring-als-inspiratie-voor-strategie-en-ontwerp/>

Ondernemersbelang (z.d.) *Online*. Geraadpleegd op 1 juni 2016, van <http://ondernemersbelang.nl/wp-content/uploads/2016/03/Mediakit2016-Online.pdf>

Oosterveer, D., Koster, B. (2015) *Jaarboek 2014/2015*. Arnhem: Marketingfacts B.V.

oVice (z.d.) *Over oVice*. Geraadpleegd op 6 juni 2015, van <http://ovvice.nl/over-ons/>

Riezebos (z.d.) *MDC-model van positioneren*. Geraadpleegd op 9 juni 2016, van <http://www.rikriezebos.nl/details/modellen/mdc-model-van-positioneren.html>

Steekproefcalculator (2013) *Steekproefcalculator*. Geraadpleegd op 3 maart 2016, van <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>

Stek, D. van der. (z.d.) *Treacy en Wiersema. Waardestrategieën en onderscheidend vermogen*. Geraadpleegd op 30 mei 2016, van <https://www.strategischmarketingplan.com/treacy-en-wiersema-waardestrategieen/>

Sprout (z.d.) *Redactioneel*. Geraadpleegd op 1 juni 2016, van <http://mediakit.sprout.nl/redactioneel/website/>

Sprout (z.d.) *Adverteren*. Geraadpleegd op 1 juni 2016, van <http://mediakit.sprout.nl/adverteren/website/>

Van Dale (2014) *Betekenis startup*. Geraadpleegd op 30 mei 2016, van <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=start+up&lang=en>

Bijlagen

Bijlage 1. Tabel cijfers betrokkenheid huidige ondernemers

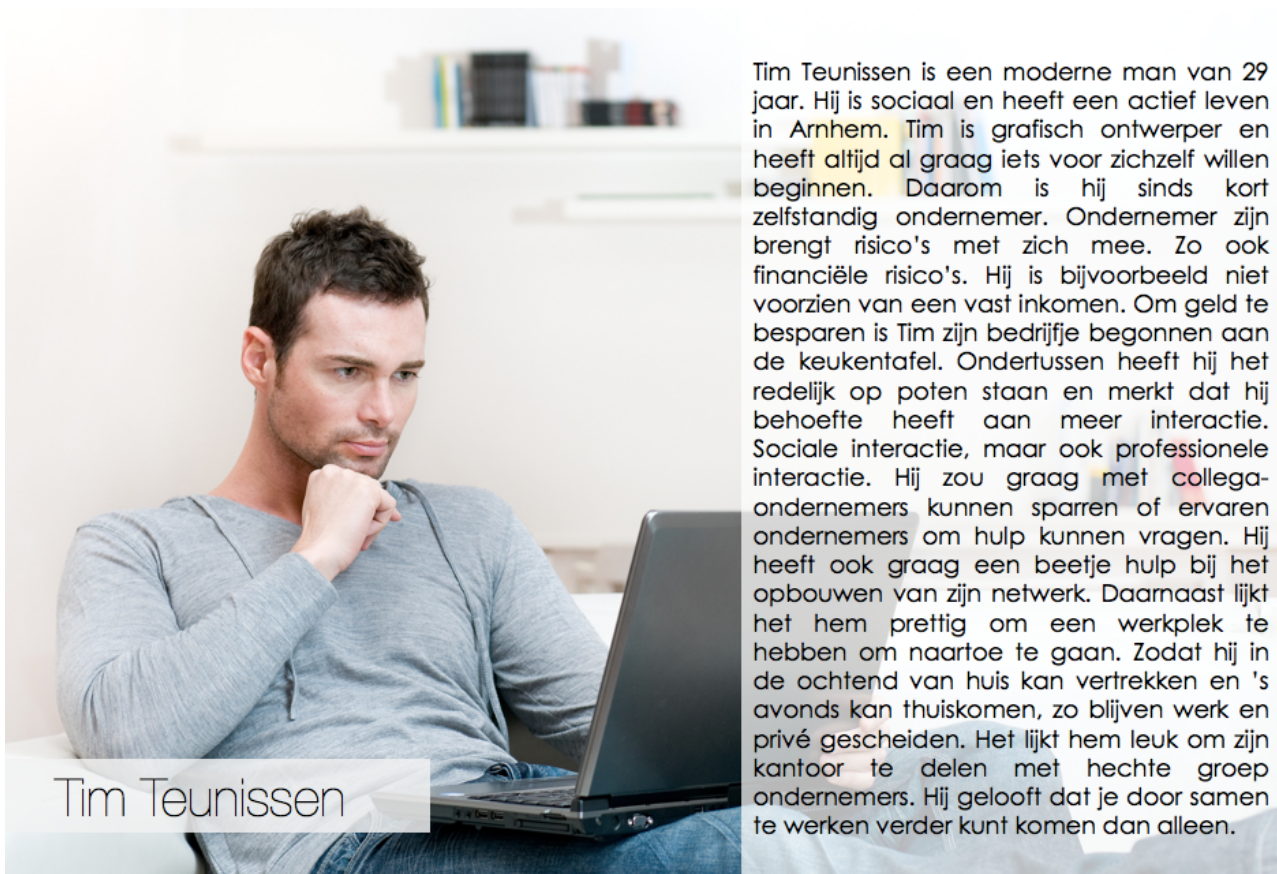
Schaal van 1 tot 5 waarbij 1 = helemaal mee oneens en 5 = helemaal mee eens.

	1	2	3	4	5
Ik ben tevreden over CVJO Arnhem			6,3%	62,5%	31,3%
Ik ben trots op CVJO Arnhem			18,8%	68,8%	12,5%
Ik voel me betrokken bij CVJO Arnhem			31,3%	56,3%	12,5%
CVJO Arnhem heeft bijgedragen aan mijn groei		12,5%	25%	25%	37,5%
Ik zou CVJO Arnhem aanraden aan vrienden/familie				31,3%	68,8%
Ik ben bereid mij in te zetten voor CVJO Arnhem			37,5	50%	12,5%

	0	<1	1-2	>2
Hoeveel uur ben je per week bereid te besteden aan het werven van nieuwe ondernemers voor CVJO Arnhem	12,5%	62,5%	18,8%	6,3%

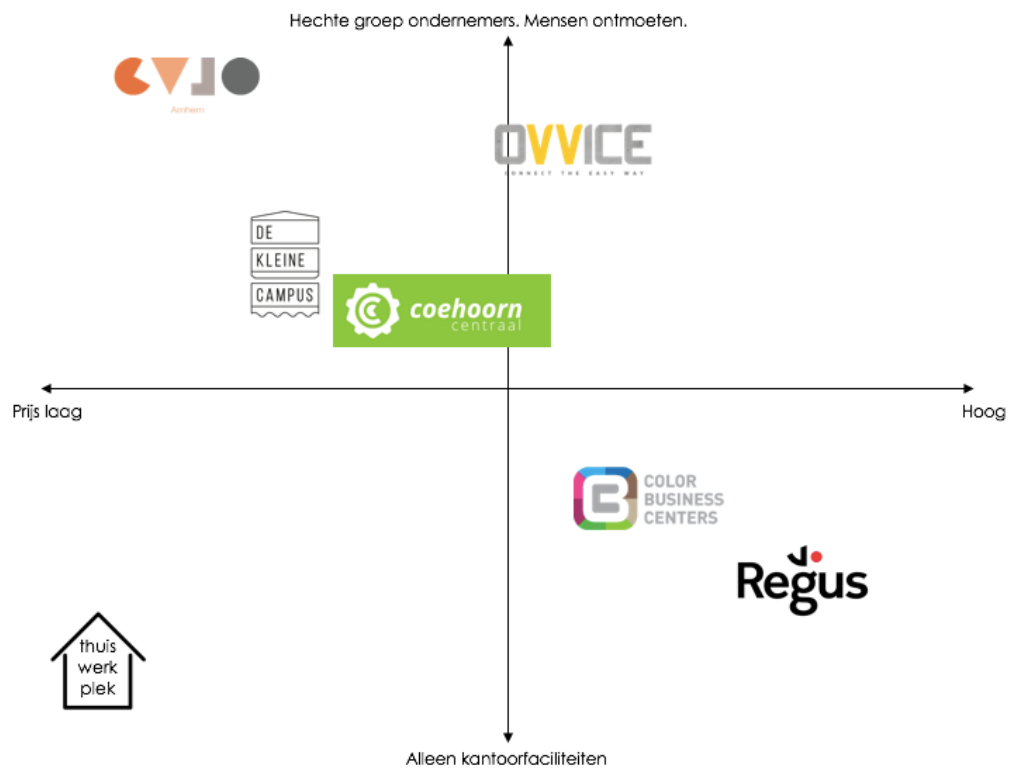
Figuur 1. Overzicht cijfers betrokkenheid en tevredenheid aangesloten ondernemers.

Bijlage 2. IJkpersoon



Figuur 2. IJkpersoon CVJO Arnhem

Bijlage 3. Concurrentieanalyse CVJO Arnhem



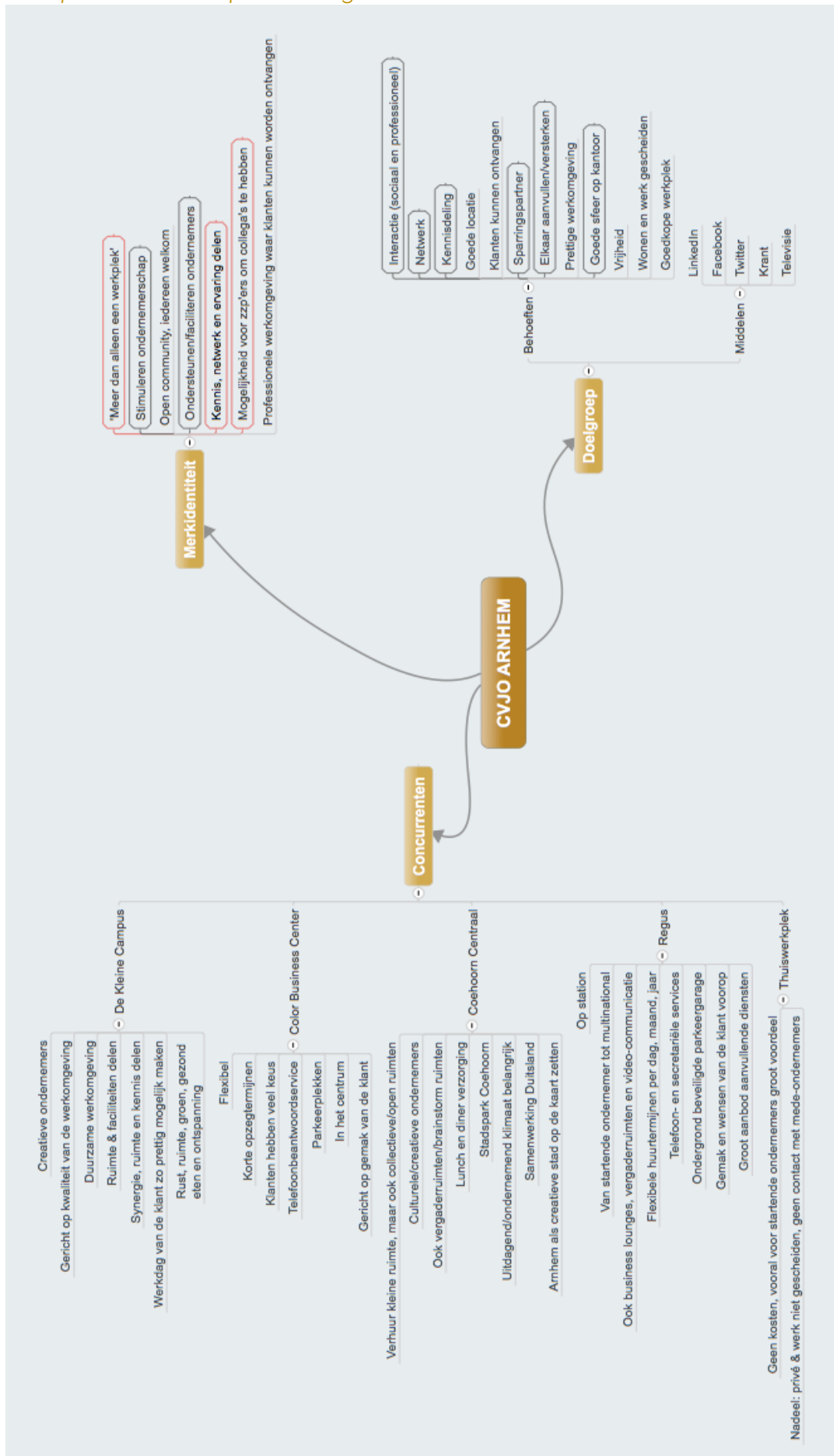
Figuur 3. Concurrentiematrix CVJO Arnhem



Figuur 4. Nieuw logo StartUp Arnhem

Bijlage 5. Mindmap CVJO Arnhem positionering

Figuur 5.
Mindmap
positionering



Bijlage 6. Lijst met contactgegevens voor persbericht/artikel

Lokale kranten

De Gelderlander

Online formulier om persberichten aan redactie te sturen, te vinden op: <http://www.gelderlander.nl/service/dgtip>

E-mailadres redactie redactie@gelderlander.nl

Telefoon 088-0139950.

Bereikbaar Maandag t/m vrijdag van 08.00 - tot 17.00 uur
Zaterdag van 08.00 tot 12.00 uur.

De Arnhemse Koerier

Christine Kieviet-van Heijst (eindredacteur)

E-mailadres redactie redactie.ak@persgroep.nl

Telefoon 088 013 13 49

Artikelen kunnen op de site worden geplaatst door een account aan te maken.

Websites

Sprout

Remy Ludo Gieling (hoofredacteur)

E-mailadres redactie redactie@sprout.nl

Telefoon 020 262 0700

Persberichten ontvangen ze graag via: <https://www.pr.co/nl>. Op deze site kan een online pressroom voor de organisatie worden aangemaakt. Het is een centrale plek voor journalisten, bloggers en andere media.

OKA

E-mailadres redactie info@oka.nl

Telefoon 026 845 4515

Perspodium

E-mailadres redactie redactie@perspodium.nl

Made In Arnhem

Marjolein Tijdink of Puck Stamps

E-mailadres redactie pers@madeinarnhem.nl

Telefoon 026 443 1523

Het Ondernemersbelang

E-mailadres redactie info@novema.nl

Telefoon 0512 745 220

Arnhem-direct

E-mailadres redactie redactie@arnhem-direct.nl

Bijlage 7. Briefing redesign website

1. Achtergrond

Bij de naamswijziging van CVJO Arnhem naar StartUp Arnhem hoort een nieuw logo en een nieuwe huisstijl, daarom is een nieuwe website nodig. Het is met name belangrijk dat bezoekers op de website een goed beeld krijgen van de organisatie en wat StartUp Arnhem te bieden heeft.

2. Doelgroep

De doelgroep van StartUp Arnhem is startende ondernemers in de regio Arnhem. De leeftijd loopt uiteen, gemiddeld zijn de aangesloten ondernemers bij StartUp Arnhem tussen de 25 en 40 jaar. CVJO Arnhem is bedoeld voor ondernemers die behoefte hebben aan een gezellige en professionele werkplek waar ze zakelijke en sociale interactie hebben. In principe kunnen het ondernemers uit alle vakgebieden zijn. Het grootste gedeelte van de aangesloten ondernemers bij StartUp Arnhem zit in de zakelijke, financiële of juridische dienstverlening. Het merendeel is hoogopgeleid.

De doelgroep heeft behoefte aan een werkplek die hen niet te veel geld kost. Startende ondernemers hebben daarnaast behoefte aan een groot netwerk om aan opdrachten te komen. Uit het onderzoek blijkt dat ondernemers de locatie, mogelijkheid om klanten te ontvangen, werkomgeving en werksfeer belangrijk vinden aan de werkplek. Daarnaast hebben ze behoefte aan interactie. Ondernemers willen graag dat mensen waarmee ze het kantoor delen elkaar versterken.

3. Positionering

'StartUp Arnhem stimuleert ondernemerschap in de regio. Wij faciliteren, ondersteunen en stimuleren starters om hun dromen waar te maken. StartUp Arnhem is meer dan alleen een werkplek. Door kennis, netwerk en ervaring met elkaar te delen bereiken ondernemers meer dan alleen en ervaren een vliegende start. Doordat het team van ondernemers hecht is, bieden wij ondernemers de mogelijkheid om als zzp'er collega's te hebben. Zo helpen we elkaar en leren we van elkaar. Dit leidt regelmatig tot nieuwe projecten en samenwerkingen. We werken in een prettige werkomgeving met verse koffie en snel wifi, waar het mogelijk is om gasten te ontvangen. En dat allemaal in hartje Arnhem voor een voordelige prijs.'

4. Belofte en bewijs (reason to believe)

Een zelfstandig ondernemer staat er vaak alleen voor. StartUp Arnhem biedt ondernemers de mogelijkheid om mede-ondernemers uit verschillende branches te ontmoeten, waardoor ze als zzp'er verschillende sparringpartners en collega's hebben. Door kennis, netwerk en ervaring met elkaar te delen bereiken ondernemers meer dan alleen. Bij StartUp Arnhem krijgen ondernemers de kans om te groeien door te delen en krijgen ze de ondersteuning die nodig is om succes te hebben met hun onderneming en hun dromen waar te maken. Ondernemers kunnen kennis maken met de organisatie en collega-ondernemers door een proefdag te draaien om StartUp Arnhem zelf te ervaren.

Voor deze belofte kan bewijs worden geleverd op de website. In het bewijs moet het volgende naar voren komen:

- Succes van CoWork Fridays;
- De (tevreden) aangesloten ondernemers;
- Projecten/samenwerkingen die zijn ontstaan bij StartUp Arnhem;
- Succesverhalen;
- Makkelijk een proefdag kunnen aanvragen.

5. Mogelijke richting

De website moet de waarden van StartUp Arnhem uitstralen, dit zijn: co-creatie, toegankelijk, ambitieus, flexibel, collegiaal en delen. Belangrijk: de website moet op verschillende besturingssystemen en devices werken.

De website is een van de touchpoints van de customer journey. In deze fase van de customer journey verzamelt de potentiële klant informatie. Om ervoor te zorgen dat de website bijdraagt aan het werven van nieuwe klanten zal hier relevante informatie te vinden moeten zijn over de organisatie en de dienst die ze aanbieden. Potentiële klanten moeten een beeld krijgen van wat voor soort organisatie StartUp Arnhem is. Een duidelijke actieknop voor het aanvragen van een gratis proefperiode is ook van belang.

6. Tone of voice en stijl

De tone of voice van StartUp Arnhem is persoonlijk en ambitieus. De teksten op de website moeten duidelijk zijn en niet te lange zinnen of moeilijke woorden bevatten. De website mag informeel zijn, humor mag worden gebruikt om een informele sfeer te creëren. Kwaliteit is belangrijk. Het design van StartUp Arnhem moet strak zijn en niet veel kleur bevatten, met name zwart/wit. Verder moet gebruik worden gemaakt van grote aansprekende beelden. Dit kunnen beelden zijn van kantoor die een goede sfeerimpressie geven. In de beelden moeten de waarden van StartUp Arnhem naar boven komen en het is belangrijk dat ondernemers op de foto staan. Dit kunnen foto's zijn van ondernemers die samen aan iets werken, samen lunchen of borrelen. Bij de grote beelden passen grote koppen in strakke lettertypes, net als het logo van StartUp Arnhem. Deze is te vinden in bijlage 4, op pagina 40.

Toestemmingsformulier Afstudeeropdracht
Betreft opname van de digitale versie in de HBO Kennisbank

Naam student	Ella Reusken
Studentnummer	540349
Titel Afstudeeropdracht	De kracht van ambassadeurs <i>(cijfer min.7)</i>
Opleiding	Communicatie
Naam Assessor	Nicole Klein, Martin Moorman (2e lezer)
Instelling/Bedrijf:	CVJO Arnhem
Adres:	Gele Rijdersplein 11-1, 6811 AN Arnhem
Vertegenwoordigd door:	Mark Landman

De vertegenwoordiger van het bedrijf en de student geven toestemming aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen om de bovengenoemde afstudeeropdracht digitaal op te nemen in de Databank van de HAN, waardoor de afstudeeropdracht gratis, volledig full text en online geraadpleegd kan worden via www.hbo-kennisbank.nl

Het bedrijf kan ook een embargo aanvragen voor bepaalde of onbepaalde tijd.

Aanvraag Embargo NEE ~~JA~~ *(omcirkel voorkeur)*

Indien JA, embargo voor:

(omcirkel voorkeur)

Embargo	1 jaar	3 jaar	Onbepaalde tijd
---------	--------	--------	-----------------

Het auteursrecht op de afstudeeropdracht blijft rusten bij de student

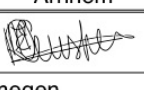
De student levert dit formulier in bij zijn/haar opleiding tegelijk met een digitale versie van zijn/haar afstudeeropdracht die aan de volgende eisen voldoet:

- De afstudeeropdracht is 1 .pdf bestand. Enige uitzondering zijn bijlagen.

- De volgende zaken staan duidelijk vermeld:

- De naam en het studentnummer van de student
- De opleiding waar de student is afgestudeerd en de datum van afstuderen
- De titel van de afstudeeropdracht
- 3 trefwoorden die de afstudeeropdracht karakteriseren

Aldus verklaard op/te:

Handtekening Instelling/Bedrijf:			
Datum: 13-06-2016	Plaats:	Arnhem	
Handtekening Student:			
Datum: 13 juni 2016	Plaats:	Nijmegen	
In te vullen door de assessor:			
Datum	Naam	Paraaf	Cijfer

Wilt u meer weten over de HBO Kennisbank: www.hbo-kennisbank.nl

Voor aanvullende vragen kunt u terecht bij het Studiecentrum van de HAN.

Contactpersoon: maarten.hekman@han.nl

Bijlage 9. Bevestigingsmail Ephorus

Bevestigingsmail Ephorus adviesrapport:

Dear Ella Reusken,

Your document has been handed in successfully and your teacher Praktijksecretariaat Communicatie (Praktijksecretariaat.CO@han.nl) has been notified.

This is your confirmation. You can print or save this e-mail for future reference.

Your confirmation:

Unique code: c483f8da-0e92-4945-a91c-c4b53b07c309

Handin-code: CON-2015/2016-AOD

Date: Monday, June 13, 2016 12:02:09 PM CEST

Your teacher:

Name: Praktijksecretariaat Communicatie

E-mail address: Praktijksecretariaat.CO@han.nl

Your information:

Name: Ella Reusken

Student number: 540349

E-mail address: ellareusken@live.nl

Comment:

This e-mail has been generated automatically.

If you have any questions, please contact your teacher via Praktijksecretariaat.CO@han.nl.

Bevestigingsmail Ephorus onderzoeksrapport:

Dear Ella Reusken,

Your document has been handed in successfully and your teacher Praktijksecretariaat Communicatie (Praktijksecretariaat.CO@han.nl) has been notified.

This is your confirmation. You can print or save this e-mail for future reference.

Your confirmation:

Unique code: 9ba9da6c-4fa4-417b-ad6a-6349643aad8e

Handin-code: CON-2015/2016-AOD

Date: Monday, June 13, 2016 12:05:22 PM CEST

Your teacher:

Name: Praktijksecretariaat Communicatie

E-mail address: Praktijksecretariaat.CO@han.nl

Your information:

Name: Ella Reusken

Student number: 540349

E-mail address: ellareusken@live.nl

Comment:

This e-mail has been generated automatically.

If you have any questions, please contact your teacher via Praktijksecretariaat.CO@han.nl.