

Detailhandelsvisie Hardenberg

*Deelrapport Gramsbergen:
Ontwikkelingsprogramma en
Acties*

Detailhandelsvisie Hardenberg

Deelrapport Gramsbergen: Ontwikkelingsprogramma en Acties

Uitgebracht aan:
gemeente Hardenberg

Seinpost Adviesbureau b v
drs. B.J.M. Hutten
drs. W.F. Nieuwenhuis
drs. D.G. Horst

Projectnummer: 22049

© Seinpost Adviesbureau. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Arnhem, januari 2004

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	De opbouw van het rapport	1
1.2	Advies Stuurgroep	2
2	De kern Gramsbergen	3
2.1	Visie op de detailhandelsstructuur	4
3	Ondernemersonderzoek	7
3.1	Gesprekken met ondernemers	7
3.2	Kenmerken van de bedrijven	7
3.3	Het vastgoed	8
3.4	Het functioneren van de ondernemingen	9
3.5	Visie op de plaats en toekomstmogelijkheden	12
4	Analyses	17
4.1	De draagvlakanalyse	17
4.2	Aanbod en vraag	18
4.3	Het draagvlak	19
4.4	SWOT	24
5	Ontwikkelingsprogramma	27
5.1	De verbeteringsopgave	27
5.2	Randvoorwaarden	28
6	Plan van aanpak: activiteiten en organisatie	35
6.1	Projectorganisatie	36
6.2	Haalbaarheid concentratie	37
6.3	Uitwerking concentratie	38
6.4	Klantenonderzoek	39
6.5	Promotieplan	40
6.6	Toerismekracht	41
6.7	Beheer	43
7	Bijlagen	45
7.1	Ruimtelijke Economische Structuur Gramsbergen	47
7.2	Begrippenlijst	49

1 Inleiding

In juni 2002 is een start gemaakt met het opstellen van een detailhandelsstructuurvisie voor de gemeente Hardenberg. Deze detailhandelsstructuurvisie moet antwoord geven op de volgende centrale vraag:

“Hoe kan het economische voorzieningenniveau in de diverse kernen binnen Hardenberg zodanig worden versterkt, dat de consument in een hoogwaardig, aantrekkelijk en leefbaar winkelgebied zijn aankopen kan doen?”

Inmiddels is de *fase van visievorming* afgerond. Hierdoor is een duidelijk beeld ontstaan van de positie van de verschillende kernen in Hardenberg en welke functie zij daarbij hebben of zouden moeten hebben.

Deze visie vormt voor iedere kern de basis voor een *ontwikkelingsprogramma* dat op maat de ambities voor de betreffende kern moet weergeven en uitwerken. Wat moet er in zo'n kern gebeuren om een goed (winkel)voorzieningenniveau te hebben en te houden?

Dit deelrapport bevat eveneens de uitwerking van deze programmafase in *concrete projecten* waarmee betrokkenen aan de slag kunnen.

1.1 De opbouw van het rapport

In hoofdstuk 2 schetsen we allereerst een beeld van de kern Gramsbergen; onder andere de bevolkingsaantallen, de structuur en het (winkel)aanbod passeren de revue. Daarnaast geven wij de visie voor Gramsbergen nog eens kort weer. Voor het gehele visieverhaal verwijzen we naar het rapport 'Visie detailhandelsstructuur gemeente Hardenberg', dat is vastgesteld op 23 september 2002 door de stuurgroep.

Vervolgens gaan we in hoofdstuk 3 in op de ondernemers. Op basis van de interviews met ondernemers worden diverse kanten van deze groep belicht. Er ontstaat een beeld van het opereren en functioneren van de winkels en van de wensen, knelpunten en (on)mogelijkheden die de ondernemers zien.

In hoofdstuk 4 staan de resultaten van enkele analyses. De vraag- en aanbodverhouding in Gramsbergen, de branchering en de marktruimte. Ook maken wij, op basis van de ondernemersgesprekken en de analyse, een SWOT-analyse. De analyse geeft inzicht in wat

er moet gebeuren in Gramsbergen om de ambities uit de visie daadwerkelijk waar te maken.

In het vijfde hoofdstuk staat het ontwikkelingsprogramma. Allereerst geven we aan voor welke verbeteropgave de kern staat. Vervolgens schetsen we de randvoorwaarden die nodig zijn om deze opgave te kunnen verwezenlijken. Welke ruimtelijke structuur hebben we daarvoor nodig? Hoe zou de verkeersontsluiting en het parkeren geregeld moeten zijn? Hoe staat het met de panden, de uitstraling en het ondernemerschap?

Het zesde hoofdstuk biedt (indien relevant) een uitwerking van het ontwikkelingsprogramma in concrete projecten. Wie moet waarmee aan de slag gaan en hoe moet dat dan?

1.2 Advies Stuurgroep

Op dit moment is het ontwikkelingsprogramma voor Gramsbergen afgerond. In een aantal stappen is met de Werkgroep Gramsbergen tot dit programma gekomen. Tevens heeft er een ambtelijk afstemmingsoverleg plaatsgehad.

Het voorliggende rapport heeft de instemming van zowel de Werkgroep Gramsbergen, de betrokken ambtelijke disciplines alsook de Stuurgroep (besluit Stuurgroep DSV, bijeenkomst 08.12.2003).

2 De kern Gramsbergen

Gramsbergen is een klein dorp met ruim 3.000 inwoners in de kern zelf. Inclusief Holthema, Den Velde, Loozen, Ane, Anerveen en Anevelde zijn er ongeveer 4.400 inwoners. Gezien de geringe bouwmogelijkheden zal dit aantal niet veel toenemen in de toekomst. Het aantal woningen is 1.566, waarmee de gemiddelde woningbezetting op 2,8 komt. Dit is gelijk aan het gemiddelde voor de gehele gemeente.

Het dorp ligt ten noordoosten van de kern Hardenberg en is als gevolg van de oostelijke uitbreidingsrichting van Hardenberg (Baalder en Baalderveld) in de loop der jaren steeds dichter tegen Hardenberg aan komen liggen. Gramsbergen is in oostelijke richting circa 10 kilometer verwijderd van de Duitse grens.

De ontsluiting van Gramsbergen geschiedt via de N34 (Zwolle-Emmen). De N377 (Nieuwleusen-Coevorden) kan nabij Lutten worden opgereden. Gramsbergen heeft een NS-station, met spoorverbinding naar Mariënberg/Almelo en naar Coevorden/Emmen.

Gramsbergen is – in tegenstelling tot veel andere dorpen in de gemeente – geen veendorp, maar kent haar ontstaansgeschiedenis al rond 1300-1400. De voor veendorpen kenmerkende lintstructuur is daarom ook niet terug te vinden. Gramsbergen is door de uitbreiding in de afgelopen decennia haar compactheid enigszins verloren. Het kent een centrumstructuur met een slingerende hoofdstraat (Stationsstraat-Voorstraat) en een hart op het Meiboomplein. Het heeft een knusse uitstraling. Het centrum kent geen aaneengesloten winkellint; woningen en winkels wisselen elkaar af. Ook verspreid is er aanbod van winkels, met name aan De Oostermaat.

De ligging aan de Vecht en het Overijssels kanaal geeft een bijzonder karakter aan Gramsbergen. Recreatiecentrum 't Hoge Holt en Bungalowpark Vechtdal maken van Gramsbergen een belangrijke toeristische trekpleister en zorgen met name in de zomermaanden voor extra 'inwoners'. De ligging aan het Pieterpad zorgt voor dagtoeristen.

Gramsbergen heeft een eigen bedrijventerrein aan de Doorbraakweg (De Doorbraak) en de Steenmaat (Holthema). Hier zijn circa 20 bedrijven gevestigd in verschillende sectoren (handel, vastgoed/beheer, belettering, mechanica, elektrotechniek).

2.1 Visie op de detailhandelsstructuur

Algemeen

Uitgangspunt in de detailhandelsvisie is het streven naar gezonde winkelvoorzieningen, naar aard en schaal. Een passende winkelstructuur die nu en in de toekomst gezond kan functioneren, waarbij voor iedere kern een duidelijke ambitie is neergelegd.

Vertaling naar Gramsbergen

Gramsbergen wordt in de visie getypeerd als lokaal verzorgend; dat is het ambitieniveau waarnaar men zou moeten streven. Dit betekent in het kort een concentratie van dagelijks winkelaanbod.

Uitwerking typologie

De gemeente Hardenberg heeft enkele kernen met een omvang dat voldoende draagvlak biedt voor een basispakket aan dagelijkse winkels. Gramsbergen hoort tot deze groep.

Onder een *basispakket* verstaan wij een fullservice supermarkt (waarbij wij dus niet denken aan discount vanwege het vaak grote verzorgingsgebied van dit soort supermarkten¹) aangevuld met enkele specialisten zoals een slager, bakker, drogist, bloemist en slijter (een groentezaak is twijfelachtig, gezien de landelijke trend van de afgelopen jaren). Winkels die zich richten op de dagelijkse aankopen van de eigen bevolking. Ze profiteren van elkaars nabijheid en hebben een gezamenlijke trekkracht. Daarnaast kan een beperkt aantal niet-dagelijkse winkels aanwezig zijn. Deze moeten het echter vooral hebben van hun individuele aantrekkingskracht en bedienen een lokaaloverstijgend verzorgingsgebied.

Wanneer gekeken wordt naar de omstandigheden van deze kernen (ligging, uitstraling) lijkt men te kunnen profiteren van de toeristische sector. Dit gebeurt nu nog te weinig. De vele toeristen in dit gebied kunnen een waardevolle aanvulling op het draagvlak vormen.

Toekomst

Er moet een basispakket dagelijkse winkels mogelijk zijn. De ambitie ligt tussen 'het fungeren als steunpunt' en 'aankoopplaats voor de grote wekelijkse boodschap', waarbij de geschetste trends de optie steunpunt steeds aannemelijker maken. Let wel, een

¹ Discountsupermarkten (zoals Aldi en Lidl) richten zich door serviceniveau, assortiment en prijs op een verzorgingsgebied van minimaal 10.000 – 15.000 inwoners. Deze ondergrens is aan het verschuiven naar beneden. Een omvang van 4-5.000 inwoners als primair draagvlak is echter onvoldoende, waardoor veel toevloeiing nodig zou zijn; dit is, gelet op de verzorgingsfunctie van dit soort kernen in Hardenberg, niet gewenst.

steunpunt is meer dan een paar winkels voor 'de vergeten boodschap'. Mits compleet, moet een groei van het aantal dagelijkse winkels niet gestimuleerd worden. Verdringing is vanwege het broze draagvlak onwenselijk. Concurrentie door het vestigen van meer dan één winkel in dezelfde branche moet niet de drijfveer voor een ondernemer zijn om een goede winkel neer te zetten. De drijfveer moet zitten in het gezamenlijk streven naar een goed en volledig pakket voor de eigen inwoners. Tevens moet men proberen de toeristische kansen (verder) te benutten.

Randvoorwaarden

Om de hiervoor geschetste ambitie waar te kunnen maken zal aan een aantal randvoorwaarden moeten worden voldaan:

- Om een basispakket dagelijkse winkels mogelijk te maken is een gezamenlijke trekkracht door concentratie van deze winkels gewenst.
- Ook zaken als efficiency en gemak moeten in het winkelgebied op orde zijn; ontsluiting, parkeren en ruimtelijke kwaliteit moeten van een goed niveau zijn.
- Daarnaast moet het investeringsgedrag van de winkeliers actief zijn zodat kwaliteit en uitstraling van de winkels aansluiten bij de wensen van de consument, die het alternatief immers 'om de hoek' hebben.
- Om deze reden moeten ook de kwaliteit en service van deze winkels gewaarborgd zijn.
- Samenwerking op het gebied van o.a. promotie verdient aanbeveling.

In het ontwikkelingsprogramma gaan we verder in op deze ambitie en randvoorwaarden.

In het volgende hoofdstuk zoomen we in op hen die vorm en inhoud geven aan het winkelgebeuren in Gramsbergen; de ondernemers.

3 Ondernemersonderzoek

3.1 Gesprekken met ondernemers

Als we het hebben over de ontwikkelingsmogelijkheden van de kern Gramsbergen, dan hebben we het vooral over ondernemers en ondernemerschap. Ondernemers die het winkelgebied vorm en inhoud geven en die een helder beeld hebben van hetgeen zich daar afspeelt. Vandaar dat we met een deel van de ondernemers gesprekken hebben gevoerd. In deze gesprekken zijn vele onderwerpen doorgenomen. In dit hoofdstuk geven wij de uitkomsten van deze gesprekken weer.

In totaal is met 6 ondernemers gesproken. De selectie is gemaakt door de Werkgroep Gramsbergen. De groep geïnterviewden had een goede spreiding over de verschillende branches en over het totale gebied binnen de kern. Hierdoor verwachten we een getrouw beeld van de werkelijkheid te hebben gekregen. Mogelijk missen we wel de inbreng van een aantal oudere ondernemers, die reeds lang in Gramsbergen is gevestigd.

De bevindingen en uitspraken in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de antwoorden van de 6 ondernemers waarmee is gesproken.

3.2 Kenmerken van de bedrijven

In onderstaande tabel is weergegeven met welke branches is gesproken.

Tabel 3.1 Geïnterviewde branches	
<i>Branche</i>	<i>Aantal</i>
<i>AGF en bloemen*</i>	1
<i>Supermarkt</i>	1
<i>Woninginrichting</i>	1
<i>Huishoudelijk/speelgoed</i>	1
<i>Persoonlijke dienstverlening (kapper)</i>	1
<i>Horeca</i>	1
<i>Totaal</i>	6

* agf en bloemen: dit zijn twee afzonderlijke winkels, met een afzonderlijke bedrijfsvoering, echter gerund door een echtpaar in één firma.

Slechts een enkele ondernemer verkoopt naast de hoofdartikelen ook andere artikelen, inspeland op de wensen van de lokale klant en gegroeid vanuit de historie. Overigens is daarin wel een afbouw waar te nemen. Een groter aantal ondernemers levert aan derden (horeca, vakantiepark) of heeft uit thuisbezorging en catering een extra inkomst.

Nagenoeg alle ondernemers moeten het qua inkomen volledig van deze zaak hebben. We hebben dus niet te maken met zogenaamde 'hobbywinkels'.

Alle geïnterviewde ondernemers zijn geheel zelfstandig en op één ondernemer na is er sprake van één vestiging. Het merendeel van de ondernemers is lid van een inkooporganisatie. Dit uit oogpunt van lastenverlichting, aantrekkelijke inkoop of gezamenlijke reclamemogelijkheid. Hoewel zelfstandig, is men dus veelal wel onderdeel van een netwerk.

De periode dat de betreffende zaak op de huidige locatie is gevestigd verschilt nogal per geïnterviewde ondernemer (variërend van 85 jaar tot 2 jaar). De meeste ondernemingen zitten echter al wel van oudsher en dus geruime tijd in Gramsbergen, ook op dezelfde plek. In die gevallen is veelal sprake geweest van overname van vader op zoon. Er is onder de geïnterviewde personen één betrekkelijke nieuwkomer. Het zijn juist de zaken die van oudsher gevestigd zijn in Gramsbergen, die zijn blijven bestaan. Wel is een aantal zaken verdwenen in de afgelopen jaren (zie ook paragraaf 3.5). De horecabranche in Gramsbergen vormt een uitzondering op deze beperkte dynamiek. In de afgelopen paar jaar zijn 3 horecaondernemers nieuw begonnen in Gramsbergen.

Alle geïnterviewde personen zijn relatief jong (bijna allen onder de 40 jaar) en dus kunnen we voor Gramsbergen spreken van een jonge ondernemersgroep. De kwestie van opvolging is ook ter sprake gekomen. Gezien de jonge leeftijd is in bijna geen enkele situatie opvolging aan de orde en mogelijke problemen hiermee. In de interviews hebben we ook gevraagd of men mogelijk opvolgingsproblemen voorzag bij andere ondernemers in Gramsbergen. Er werd in de gesprekken zeker een drie- tot vijftal branches genoemd die de komende jaren in gevaar kunnen komen voor Gramsbergen.

3.3 Het vastgoed

Op twee ondernemers na is iedereen zelf eigenaar van het pand. In de huursituaties is sprake van een particuliere eigenaar (voormalige ondernemer).

Bijna alle panden zijn groter dan 100 m² bvo, waarbij er twee panden (ruim) boven de 1.000

m² bvo uitkomen. Men is over het algemeen tevreden met de omvang van het pand, zowel qua verkoopruimte als qua overige ruimte (opslag, kantoor, personeelsruimte). In die enkele gevallen dat er behoefte is aan uitbreiding, is dat bescheiden. De vraag rijst of een aantal ondernemers niet te ruim behuist is, bijvoorbeeld gegroeid vanuit de situatie van vroeger. Een enkeling bevestigde inderdaad eigenlijk te veel ruimte te hebben. Spreken we in die gevallen in termen van vloerproductiviteit, dan is er geen sprake van een gezonde situatie. De lage huisvestingslasten (zie verderop) maken het echter toch mogelijk het bedrijf op die wijze te blijven voeren.

In 4 van de 6 situaties is er woonruimte bij het winkelpand. Overigens niet altijd bewoond door de ondernemer zelf.

Zoals gezegd hebben veel ondernemers het pand in eigendom, waardoor ze vaak te maken hebben met lage huisvestingslasten. Weinig ondernemers konden een inschatting maken van de huisvestingslasten. Wel gaf men bijna allemaal aan dat deze lasten niet marktconform zijn, doordat het pand reeds lang in bezit is en voor een groot deel afgelost. Van de gemiddelde huurprijs is eveneens geen inschatting te maken, gezien het geringe aantal gesprekken.

3.4 Het functioneren van de ondernemingen

Klantenkring en koopgedrag

Niet iedere ondernemer kon antwoord geven op de vraag hoe hoog het aandeel vaste klanten is in de totale omzet. Desondanks kunnen we hier wel een beeld van schetsen. Daarbij gaan we er van uit dat een vaste klant een klant is die regelmatig aankopen in betreffende branche doet bij deze ene zaak. Zetten we de antwoorden op een rij, dan blijkt het aandeel vaste klanten in de omzet te schommelen rond de 70% (antwoorden zitten in de range van 60% tot 80%). Gramsbergen moet het dus hebben van doelgerichte, vaste klanten.

Het aandeel van de omzet afkomstig van klanten uit de eigen kern ligt in dezelfde orde van grootte. Gemiddeld ligt het percentage net onder de 70%. Eén van de geïnterviewden kon hier geen antwoord op geven, omdat deze cijfers niet voorhanden waren. Op de vraag waar klanten verder vandaan komen is het antwoord meer uiteenlopend. De helft antwoordt dat de rest van de klanten uit het direct omliggende gebied komt (de voormalige gemeente Gramsbergen). De helft geeft aan dat ook Dedemsvaart, Coevorden en De Krim klanten brengen. Nagenoeg iedereen pakt ook een stukje Hardenberg mee.

Duitsland is een lastiger te bereiken gebied, waarbij de landsgrens als een duidelijke barrière werkt. Al met al is de verzorgingsfunctie van Gramsbergen vooral gericht op de eigen bevolking en voor een enkele ondernemer (non food) biedt ook de regio omzetspotentieel.

Het toerisme is voor de helft van de geïnterviewde ondernemers helemaal geen belangrijke inkomstenbron. Zij geven aan minder dan 10% van de jaaromzet aan het toerisme toe te schrijven. De andere helft spreekt in termen van een stijging van 30% tot 40% in de zomermaanden. Over het hele jaar gerekend brengt het toerisme voor de Gramsberger ondernemer daarmee niet noemenswaardig veel extra omzet. Overigens geeft een aantal ondernemers aan er wellicht wel meer uit te kunnen halen. Opvallend is dat ook de horeca niet erg leunt op het toerisme.

De helft van de ondernemers zegt geen specifieke doelgroep te willen bereiken of zich te willen specialiseren; ze trekken een algemeen, breed publiek. Anderen kiezen heel duidelijk voor kwaliteit, waarbij de prijs navenant stijgt. Eén ondernemer wil zich profileren door de leeftijdsgroep die hij binnenhaalt.

Opvallend is dat de concurrentie zich beperkt tot Hardenberg en Gramsbergen. Hardenberg is als plaats een concurrent voor de detailhandelsbedrijven. De horeca en kappers treffen hun concurrentie met name in Gramsbergen zelf aan.

De meeste ondernemers geven de vrijdag en/of de zaterdag aan als drukste moment in de week. De helft merkt dat aan het einde van de week de meeste omzet gescoord wordt. Dit duidt erop dat de winkels niet zozeer gebruikt worden voor "de vergeten boodschap", maar wel degelijk functioneren als belangrijk aankoopkanaal voor de consument. Een drukste moment op de dag is er ofwel niet, ofwel afgestemd op de schooltijden (tussen 09.00 en 10.00, 12.00 en 12.30, na 15.30 uur). Aan deze laatste constatering kan de conclusie worden verbonden dat er sprake is van doelgerichte aankopen.

Vier van de zes geïnterviewde ondernemers is tussen de middag gesloten. Op de kapsalon na is iedere ondernemer op maandag de gehele dag geopend. Op vrijdag is er koopavond in Gramsbergen, waaraan iedereen meedoet.

Werkgelegenheid, omzet, investeringen, en aspiratie

Werkgelegenheid

Op de supermarkt na hebben alle zaken minder dan 10 werknemers (inclusief de ondernemer zelf). Dit zijn niet allemaal fulltime krachten; ongeveer de helft werkt parttime. In veel gevallen werkt familie mee in de zaak. De zaken zijn dus betrekkelijk

kleinschalig en worden vaak in familieverband gerund.

Omzetontwikkeling

De omzet van 2001 ten opzichte van de periode daarvoor gaf in alle gevallen een stijgende lijn te zien, veelal naar verwachting. Wel gaven sommigen aan dat de stijging ieder jaar iets minder wordt. Sommigen schommelen rond het inflatiepercentage. Een enkeling gaf nadrukkelijk aan de kosten te moeten drukken om een acceptabel bedrijfsresultaat te boeken.

Reden voor de stijging is een veranderd koopgedrag (consument wil meer uitgeven voor specifieke productgroepen, bijvoorbeeld wonen), verandering in bedrijfsvoering (assortimentsuitbreiding) of een substantieel verhoogde eigen inzet (de touwtjes zelf weer in handen nemen).

Over het omzetniveau in 2001 was tweederde tevreden. Dit wordt toegeschreven aan een hoge binding c.q. een hoog marktaandeel en een hoge gemiddelde besteding. De omzetcijfers die genoemd zijn spreken dit beeld niet tegen.

Ook gaf men aan dat 2002 geen gemakkelijk jaar is geweest. Door interne beslommingen als ziekte, door het achterblijven van investeringen of door een ongelukkige verandering van bedrijfsvoering werden sommige ondernemers in Gramsbergen geconfronteerd met stabilisatie of een daling van de omzet ten opzichte van het voorgaande jaar. Opvallend is dat de invoering van de euro en de dreigende recessie nauwelijks worden genoemd als zaken die de omzetontwikkeling negatief hebben beïnvloed. Het zijn vooral bedrijfsinterne aangelegenheden.

Kortom, de behaalde omzetten zijn in de meeste gevallen geen reden tot zorg, maar de omzetontwikkelingen vragen zeker alertheid.

Investeringen

In algemene zin is gevraagd naar de toekomstplannen voor de komende 2 jaar voor wat betreft bedrijfsvoering. Het merendeel (tweederde) gaat door op dezelfde koers. Eén ondernemer heeft concrete plannen voor een flinke moderniseringsslag, één ondernemer denkt na over assortimentsuitbreiding en in die lijn meer promotionele activiteiten.

De helft heeft in de afgelopen drie jaar wel geïnvesteerd in het pand en/of de onderneming, de helft niet. Het ging dan met name om interieur, bedrijfsmiddelen/machines en voorraad. Bij deze ondernemers bedroeg de investeringssom gemiddeld ongeveer € 35.000,-- over

de afgelopen drie jaar. Het aantal ondernemers dat heeft geïnvesteerd valt wat tegen, het investeringsniveau is redelijk. Hier staat echter tegenover dat het merendeel van de ondervraagde ondernemers van plan is om de komende twee jaar wel te gaan investeren. Op één ondernemer na zijn dit echter ook betrekkelijk kleine investeringen (van € 5000,-- tot € 30.000,--).

Het investeringsniveau geeft een mooi beeld van de bestendigheid voor de toekomst. Op basis van bovengenoemde resultaten laten de Gramsbergse ondernemers zien wel oog te hebben voor de toekomst en ook bereid te zijn te willen investeren. Wel is er sprake van een voorzichtige koers.

Aspiratie

Op basis van de gesprekken is bij de enquêteurs ook een beeld ontstaan van het aspiratieniveau (ondernemerschap, ambitie) van de ondernemers. Over het algemeen is dit goed te noemen. Men legt ambitie aan de dag en is met plezier bezig met het ondernemen in Gramsbergen. Toch is bij een aantal ondernemers de zorg voor de toekomst ook te bespeuren en dat heeft z'n weerslag op het ambitieniveau. Men moet er voor uitkijken niet bij de pakken neer te gaan zitten.

Overigens laten de ambities het afweten als er wordt gevraagd naar een beeld van het ondernemen in Gramsbergen in het algemeen. De op het eigen bedrijf gerichte blik en de gelaten houding ten aanzien van het onderlinge samenwerken zijn punten van zorg voor de toekomst. Zeker in de vragenreeks over de visie op de plaats en toekomstmogelijkheden voor het dorp laat men het afweten. In de volgende paragraaf staat dit thema centraal.

3.5 Visie op de plaats en toekomstmogelijkheden

De ondernemers is gevraagd een oordeel te geven van verschillende aspecten van de kern. In de navolgende tabel staat dit weergegeven.

Tabel 3.2a Beoordeling aspecten winkelgebied Gramsbergen (I)				
	Bereikbaarheid	Parkeren	Locatie binnen kern	Presentatie en uitstraling
<i>zeer goed</i>	3	2	1	-
<i>goed</i>	3	2	4	1
<i>neutraal</i>	-	2	1	2
<i>slecht</i>	-	-	-	3
<i>zeer slecht</i>	-	-	-	-
totaal	6	6	6	6

Tabel 3.2b Beoordeling aspecten winkelgebied Gramsbergen (II)				
	Branchering en aanbod	Sfeer	Onderhoud / presentatie panden	Onderhoud / aankleding openbaar gebied
<i>zeer goed</i>	-	-	-	2
<i>goed</i>	1	2	4	-
<i>neutraal</i>	3	3	2	3
<i>slecht</i>	-	1	-	1
<i>zeer slecht</i>	2	-	-	-
totaal	6	6	6	6

Op de meeste thema's wordt in de bovenste regionen gescoord; dat wil zeggen van goed tot zeer goed. Uitschieter in positieve zin is de bereikbaarheid van de winkels in Gramsbergen; daarover is men (zeer) tevreden. Ook over de eigen locatie binnen de kern is men meestal positief gestemd. Uitschieter in negatieve zin is de branchering en het aanbod en in iets mindere mate de presentatie en uitstraling als winkelgebied. Punt van aandacht is het teruglopende onderhoud van het openbaar gebied sinds de gemeentelijke herindeling.

Over de kansen voor toerisme wordt nog het volgende opgemerkt. Er is meer uit te halen voor Gramsbergen, echter 10 weken toerisme per jaar is niet voldoende. Overigens wordt in tegenstelling hiermee ook gemeld dat 't Hoge Holt een zeer hoge bezettingsgraad heeft (80% gemeten over het gehele jaar, aldus een ondernemer). Om aantrekkelijk te zijn voor de toerist zou men in Gramsbergen moeten streven naar het vestigen van 'knusse

branches', zoals ateliers, galeries en snuisterijen. Er heeft een cadeauwinkel gezeten, maar deze is inmiddels weer verdwenen. Dit was overigens meer een 'hobbywinkel' dan bedrijfseconomisch haalbaar en bestendig, aldus ondernemers. De horeca haalt met name in de zomermaanden redelijke omzetten uit het toerisme, maar laat ook kansen liggen. Op zondagochtend is er bijvoorbeeld in Gramsbergen niets te beleven, terwijl tal van fietsers door het dorp komen. Er is meer uit het toerisme te halen indien de ondernemers tezamen duidelijk optreden als collectief. De horeca heeft hier de afgelopen jaren een aanzet voor gegeven, de detailhandel blijft daarbij nog achter, aldus de ondernemers.

Uit deze beoordelingen kunnen we concluderen dat men over het algemeen positief is over het winkelgebeuren in Gramsbergen, maar dat er zeker ook verbeterpunten zijn aan te wijzen.

Naast deze beoordeling is ook gevraagd naar sterke en zwakke punten van het gebied. In de onderstaande tabel zijn de belangrijkste opmerkingen weergegeven.

Tabel 3.3 Sterke en zwakke punten winkelgebied Gramsbergen	
sterke punten	zwakke punten
Bereikbaarheid / Toegankelijkheid; Parkeren (gratis, voldoende en voor de deur); Goede service van ondernemers (Klantgerichtheid en klantvriendelijkheid); Functie voor omliggende gebied met weinig tot geen aanbod; Mogelijkheid van doelgericht aankopen doen	Ademt geen winkelsfeer uit (wel gemoedelijk en knus, maar ook saai); Winkelhart ontbeert commerciële uitstraling a.g.v. onderbroken lint (winkels – woningen); Toerisme als gemiste kans; Incompleet aanbod (waardoor inwoners ook altijd nog aangewezen zijn op grotere plaatsen); Mogelijk verdwijnen van branches in nabije toekomst (opvolgingsproblemen) ² ; Leegstand (nu en in toekomst); Trekkers buiten het dorps hart (supermarkt en Rabo); Lakse houding sommige ondernemers richting klant; Te weinig gezamenlijk optreden in promotie van Gramsbergen (horeca en detailhandel)

² In de afgelopen jaren is reeds e.e.a. verdwenen uit Gramsbergen, waaronder een cadeauwinkel, fietsenzaak, schoenenzaak, Radio/TV zaak, huishoudelijke artikelen, tweede supermarkt, bakkerij.

De eerste tabellen laten zien dat de ondernemers positief gestemd zijn over het winkelgebeuren in Gramsbergen. In de laatste tabel klinkt een negatiever beeld door. Uit de gesprekken bleek echter dat men niet echt bezig is met oplossingen; men constateert problemen en blijft er vervolgens gelaten onder. Men is niet heel nadrukkelijk bezig met het aanpakken van deze zwaktepunten van Gramsbergen. Volgens de Werkgroep schuilt hierin een gevaar voor het voortbestaan van de detailhandel in Gramsbergen. Eén van de werkgroepleden formuleert het als volgt: "Concurrentie in je eigen dorp is heel zichtbaar. De concurrentie vanuit Hardenberg is een sluipmoordenaar."

Er is gevraagd naar winkels en/of bedrijven die in Gramsbergen heel duidelijk worden gemist of die een mooie aanvulling zouden zijn. Een aantal suggesties:

- Fietsenzaak (en fietsverhuur)³
- Slijter (hoewel een van de cafés tevens een slijterij onderdak heeft)
- Schoenen
- Kleding (in combinatie met sportartikelen)
- Discountsupermarkt (de meningen hierover zijn verdeeld!)
- Radio/TV zaak

De ondernemers merken hierbij echter wel op dat ze eraan twijfelen of het haalbaar zou kunnen zijn. In de analyse in hoofdstuk 4 geven wij een cijfermatig beeld van vraag en aanbod.

Toekomst en verbetermogelijkheden

De ondernemers waarmee gesproken is, zijn voor het merendeel optimistisch gestemd over de toekomst. De meesten willen hun zaak op de huidige manier voortzetten (al dan niet met een investeringsimpuls) en hebben hier vertrouwen in. Een aantal kampt duidelijk met zorgen voor de toekomst.

Wanneer gesproken wordt over de aanpak van het winkelgebeuren in Gramsbergen, dan valt op dat de ondernemers moeilijk direct iets concreets kunnen noemen. Al eerder schreven we over een 'gelaten indruk'. Geredeneerd vanuit de eerdergenoemde zwakke punten komen er een paar suggesties:

- Meer en intensievere samenwerking tussen de ondernemers (horeca en detailhandel). Het opzetten van gezamenlijke activiteiten om Gramsbergen te promoten. Qua oplossingen denkt men dan aan gezamenlijke promotie, minder aan gezamenlijke belangenbehartiging / lobby.

³ Inmiddels is er sinds maart 2003 een fietsenzaak gevestigd in het pand aan de Stationsstraat 19-21.

- Op tijd investeren in de uitstraling van je eigen zaak (een opvallende suggestie, gezien de redelijke hoge score op dit onderdeel in tabel 3.2b).

De vraag wat ondernemers zelf zouden kunnen doen om het winkelgebeuren (nog) beter te laten functioneren levert extra aanknopingspunten op voor verbetering:

- Op en top service bieden aan de klant.
- Scherp blijven op nieuwe ontwikkelingen en kansen binnen je branche.
- Elkaar aanspreken op de uitstraling van de zaak en het pand.
- De ondernemersvereniging zou zich kunnen richten op het aantrekken van nieuwkomers.

Er is ook gevraagd of de huidige mate van concentratie van winkels in Gramsbergen optimaal is. Alle ondernemers antwoorden dat de concentratie niet optimaal is. Nagenoeg allen plaatsen echter ook vraagtekens bij de haalbaarheid van concentratie. In het verleden is door de versspecialisten al eens geprobeerd op een locatie naast de supermarkt aan de Oostermaat tot een soort vershof te komen. De kosten van aankoop van de grond, bouwrijp maken en bebouwen waren al zo hoog dat deze stap niet kon opwegen tegen de extra omzet die het oplevert. Het inmiddels met woningen bebouwde Gramsberger Hofje had ook een mogelijkheid kunnen zijn, waarbij een goede aansluiting met het Meiboomplein en de Stationsstraat verkregen had kunnen worden.

De vraag of men zou overwegen te verplaatsen naar een concentratie is lastiger te beantwoorden. Uiteraard hangt dit van allerlei zaken af; waar komt die concentratie, welke verplaatsingskosten zijn ermee gemoeid, wat doet dit met de huisvestingslasten, etc.? Toch geven 4 van de 6 ondernemers aan het te zullen overwegen. De overigen zouden blijven zitten op de huidige plek.

Over de communicatie tussen ondernemers onderling is al opgemerkt dat het ontbreekt aan saamhorigheid. Op zich kan men prima met elkaar overweg, maar te weinig mensen steken echt hun nek uit voor het algemeen belang.

Over de communicatie met de gemeente is men minder te spreken. Termen als minder betrokkenheid, grotere afstand tot wat er speelt in Gramsbergen en regelgeving zonder maatwerk (o.a. evenementenbeleid) geven de gevoelens weer.

4 Analyses

4.1 De draagvlakanalyse

Door het uitvoeren van een draagvlakanalyse wordt een beeld gegeven van de commerciële (on)mogelijkheden in Gramsbergen. De marktruimte wordt berekend door de bestedingen te relateren aan de omzet / vloerproductiviteit die winkels moeten behalen om rendabel te kunnen functioneren.

De bestedingen worden bepaald op basis van:

- . het aantal inwoners van het verzorgingsgebied (en de prognose in de toekomst);
- . de aanbodstructuur in de lokale situatie;
- . de koopkrachtbinding en koopkrachttoevoeiing (inclusief toerismebestedingen);
- . gemiddelde Nederlandse bestedingen per hoofd.

Het schaalniveau van Gramsbergen (weinig inwoners en een klein verzorgingsgebied) en het gebrek aan goede koopstroomgegevens maken het moeilijk om harde uitspraken te doen. Dit geldt nog in sterkere mate voor de niet-dagelijkse sector dan voor de dagelijkse. Voor de niet-dagelijkse sector is het verzorgingsgebied, de koopkrachtbinding en -toevoeiing namelijk lastiger te bepalen. Veel hangt af van de kwaliteit en sfeer van het winkelgebied en het presteren van de ondernemers. Hierdoor zijn de mogelijkheden om op voorhand algemene rekenkundige uitspraken te doen beperkter dan in de dagelijkse sector.

In dit verband moet ook worden benadrukt dat een situatie welke in theorie niet haalbaar is, in de praktijk toch prima kan functioneren. Ondernemers kunnen lagere huisvestingslasten hebben, andere bedrijfsmatige activiteiten er op na houden, of meer klanten hebben dan gemiddeld. Ook kan de winkelformule van landelijke standaarden afwijken of er wordt een specifiek assortiment gevoerd.

De beoordeling van de marktsituatie geeft met name naar de toekomst inzicht of er problemen in het functioneren van ondernemingen zijn te verwachten. Het berekende haalbare aanbod kan echter nooit de grondslag zijn om individuele ondernemingen te beoordelen.

De draagvlakanalyse is uitgevoerd in het voorjaar van 2003.

4.2 Aanbod en vraag

Aanbod

Het aanbod van winkels en andere consumentverzorgende bedrijven in Gramsbergen staat in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 4.1 Aanbod winkels e.d. Gramsbergen		
	aantal functies	m ² vvo
Dagelijks		
<i>supermarkt</i>	1	
<i>bakker</i>	1	
<i>slager</i>	1	
<i>agf</i>	1	
<i>drogisterij</i>	2	
		1.200
Niet-dagelijks		
<i>bloemen/planten</i>	2	
<i>woninginrichting</i>	2	
<i>hh.art en speelgoed</i>	1	
<i>verf en behang</i>	1	
<i>dierbenodigdheden</i>	1	
<i>elektra</i>	1	
<i>mode</i>	1	
<i>fietsenzaak</i>	1	
		3.650
Overige functies		
<i>kapper</i>	4	nvt
<i>horeca (+ slijter)</i>	8	nvt
<i>bank + assurantiën</i>	2	nvt
<i>VVV</i>	1	nvt
<i>bedrijvigheid overig</i>	5	nvt
Leeg	1	60
Totaal	37	4.850 (dag.+niet-dag.)

Vvo = verkoopvloeroppervlakte

Bron: aantal functies op basis van eigen waarneming (inventarisatie maart 2003).

Bron: m² vvo op basis van DIS gegevens KvK (inventarisatie I&O, 2001), gecorrigeerd n.a.v. interviews en eigen waarneming.

Vraag

In 2000 is een groot koopstromenonderzoek uitgevoerd in de provincie Overijssel. In dit onderzoek is gedetailleerd gekeken naar waar consumenten hun aankopen doen. Voor de kern Gramsbergen doet zich echter een probleem voor bij het gebruiken van de resultaten uit dat onderzoek. De uitspraken die zijn gedaan over Gramsbergen, betreffen de gehele voormalige gemeente Gramsbergen. Dit is echter een te groot gebied om als primair verzorgingsgebied van de kern Gramsbergen aan te merken. Immers, ook De Krim valt dan binnen dat verzorgingsgebied. De mogelijkheid bestaat om de antwoorden van alleen de inwoners van Gramsbergen-kern te selecteren en daaruit bindingscijfers te halen, maar dat is een riskante koers. Er zijn te weinig consumenten gesproken om op zo'n kleine schaal uitspraken te doen.

Al in de fase van visievorming is bepaald dat het primaire verzorgingsgebied van Gramsbergen bestaat uit de kernen Gramsbergen, Holthema, Den Velde, Loozen, Ane, Aneveen en Anevelde. In totaal praten we dan over 4.388 inwoners. Daarmee perken we het primaire verzorgingsgebied van het koopstromenonderzoek uit 2000 in (dat waren 6.500 inwoners). Bij het 'inperken' van het primaire verzorgingsgebied gaan andere bindingscijfers gelden.

4.3 Het draagvlak

Dagelijkse sector⁴

In het koopstromenonderzoek 2000 constateerde men een koopkrachtbinding van 43% en een –toevloeiing van 15% voor de dagelijkse sector. Door het inperken van het verzorgingsgebied (zie vorige paragraaf) verschuiven deze percentages.

Wij schatten de koopkrachtbinding hoger in, omdat bovengenoemd bindingspercentage voor een groter deel op het conto van Gramsbergen kan worden geschreven en minder op dat van De Krim. In Gramsbergen is immers een vollediger aanbod dagelijkse artikelen dan in de Krim. De bindingscijfers die uit de interviews met ondernemers naar voren kwamen bevestigen deze aanname.

Het percentage koopkrachttoevloeiing laten we wel op 15% staan. Daarbij spreken we over toevloeiing als aandeel van de omzet.

⁴ De dagelijkse sector bestaat uit supermarkten, versspeciaalzaken en drogisterijen. Bloemenzaken worden ook wel eens tot de dagelijkse sector gerekend, maar wij hebben ervoor gekozen ze onder het pakket niet-dagelijks te scharen.

Wij gaan bij de berekeningen uit van de volgende aannames:

- We gaan uit van een bevolkingsomvang van 4.388.
- Het inkomensniveau ligt 5% lager dan het Nederlands gemiddelde.
- Koopkrachtbinding van 50%. Dat wil zeggen dat 50% van de uitgaven aan de dagelijkse artikelen door de eigen bevolking (lees: de bevolking in het zogenaamde primaire verzorgingsgebied!) in Gramsbergen terecht komt. De overige 50% wordt in andere kernen besteed (waarvan een heel groot deel in Hardenberg).
- Koopkrachttoevloeiing van 15%. Dat wil zeggen dat 15% van de omzet in de dagelijkse artikelen wordt behaald door consumenten buiten Gramsbergen.
- Koopkracht vanuit toerisme op basis van het aantal overnachtingsplaatsen. In de gemeente Hardenberg vinden jaarlijks ongeveer 1,2 miljoen overnachtingen plaats. Per overnachting besteedt de gemiddelde toerist € 4,00 aan dagelijkse artikelen. Gramsbergen heeft 6,5% van alle overnachtingsplaatsen binnen haar grenzen.

Op basis van bovenstaande aannames is een draagvlakanalyse gemaakt voor het mogelijke aantal vierkante meters voor winkels in de dagelijkse sector. Het volgende beeld ontstaat.

Tabel 4.2 Marktruimte dagelijks huidige situatie vs. huidig aanbod		
	Mogelijk	Aanwezig
koopkrachtbinding	€ 4,3 mln (50%)	
toevloeiing	€ 0,8 mln (15%)	
toerisme	€ 0,3 mln (6,5%)	
totale bestedingen	€ 5,4 mln	
Marktruimte m² vvo	890 m²	1.200 m ²
<i>(w.v. supermarkt)</i>	640 m ²	750 m ²
<i>(w.v. speciaalzaken)</i>	250 m ²	450 m ²

Uit bovenstaande tabel blijkt dat in Gramsbergen een pakket aan dagelijkse winkels mogelijk is. Een supermarkt van circa 640 m² vvo, aangevuld met speciaalzaken, waaronder de versaanbieders. Zetten we dit plaatje af tegen de werkelijkheid in Gramsbergen, dan is in ieder geval de conclusie gerechtvaardigd dat een uitbreiding van het aanbod in de dagelijkse sector niet moet worden nagestreefd.

Zetten we de mogelijke marktruimte tegenover het aanwezige aanbod, dan is er sprake van een overaanbod in Gramsbergen. De supermarkt is volgens de berekening iets te groot, maar van de Plusmarktformule is bekend dat zij gemiddeld met een lagere vloerproductiviteit (omzet per m²) rekenen dan andere supermarktformules. Ook kan in een specifieke situatie een lagere vloerproductiviteit worden opgevangen door

bijvoorbeeld lagere huisvestingslasten of andere factoren die het kostenpatroon in positieve zin beïnvloeden. Er is zeker geen sprake van een ongezonde situatie. De situatie van de speciaalzaken is in dat opzicht opmerkelijker. Met een mogelijk aanbod van 250 m² vvo voor speciaalzaken in de dagelijkse sector is een volledig pakket mogelijk (bakker, slager, groente, drogist). Het overaanbod wordt echter met name veroorzaakt door de aanwezigheid van 2 drogisterijen, waarbij één een behoorlijk aandeel vierkante meters opslokt.

Wel moet worden opgemerkt dat het draagvlak voor de winkels broos is. Theoretisch gezien is in Gramsbergen een aanbod van 250m² voor speciaalzaken in de dagelijkse sector een haalbare kaart. Zeker op de schaal van Gramsbergen hangt daarbij ten eerste heel veel af van de wijze waarop de ondernemers in deze sectoren hun zaak neerzetten. Termen als onderscheidend, bij de tijd en servicegericht moeten leidend zijn. Wordt dit vergeten, dan is een theoretische marktruimte van 250 m² in de praktijk een 'wassen neus'.

Ten tweede is de situatie waarin een ondernemer zich bevindt bepalend voor de daadwerkelijke exploitatiemogelijkheden. Voor een startende slager geldt een heel ander plaatje dan een slager die reeds jarenlang gevestigd is. Met name de kostenstructuur ziet er anders uit. Startende ondernemers komen voor hogere huisvestingslasten te staan, voor start- en moderniseringsinvesteringen en soms een overnamesom. Als we bedenken dat in Gramsbergen een aantal ondernemers in de vershoek op leeftijd is, kan dit een probleem gaan vormen in de continuïteit van het aanbod in Gramsbergen.

Tot slot nog een opmerking over de wenselijkheid van een discountsupermarkt in Gramsbergen. Enige tijd geleden speelde heel concreet in Gramsbergen de vraag of een discountsupermarkt een plek zou moeten krijgen in het dorp. Daarop zijn diverse onderzoeken losgelaten (Witpaard-Partners, juni 2000 en IMK Intermediair, december 2000). Reeds in de fase van visievorming is bepaald dat in de 'lokaal verzorgende kernen', waartoe Gramsbergen behoort, geen plaats is voor een discounter. Discounters richten zich door serviceniveau, assortiment en prijs op een verzorgingsgebied van minimaal 10.000 tot 15.000 inwoners. Deze ondergrens is wel aan het verschuiven naar beneden, maar de schaal van Gramsbergen (primair verzorgingsgebied van 4.400 inwoners) is te klein. Er zou teveel toevloeiing nodig zijn, wat onwenselijk is op de schaal van de gehele gemeente Hardenberg. De draagvlakanalyse onderschrijft dit verhaal. Voor Gramsbergen is er qua supermarktaanbod geen uitbreidingsruimte, niet in de vorm van fullservice en niet in discountformules.

Niet-dagelijkse sector

Bij de berekeningen van de marktruimte voor de niet-dagelijkse sector in Gramsbergen speelde ook het probleem dat de cijfers uit het koopstromenonderzoek 2000 eigenlijk niet één op één toe te passen waren. Voor de niet-dagelijkse sector is het echter minder problematisch dat is uitgegaan van een groter primair verzorgingsgebied, omdat veel aanbod in die niet-dagelijkse sector te vinden is in Gramsbergen. Er is daarom voor gekozen de cijfers voor deze sector uit het onderzoek van 2000 wel te hanteren; een koopkrachtbinding van 22% en een -toevloeiing van 22%. Deze percentages worden dus toegepast op een kleiner primair verzorgingsgebied. De bestedingen uit het toerisme zijn wederom gebaseerd op overnachtingsplaatsen, waarbij de gemiddelde toerist per overnachting € 1,70 aan niet-dagelijkse artikelen besteedt.

Het volgende beeld ontstaat na het uitvoeren van de draagvlakanalyse voor de niet-dagelijkse sector.

Tabel 4.3 Marktruimte niet-dagelijks huidige situatie vs. huidig aanbod		
	Mogelijk	Aanwezig
koopkrachtbinding	€ 2,6 mln (22%)	
toevloeiing	€ 0,7 mln (22%)	
toerisme	€ 0,1 mln (6,5%)	
totale bestedingen	€ 3,4 mln	
Marktruimte m² vo	2.039 m²	3.650 m ²

In Gramsbergen is op basis van bovenstaande berekening sprake van een overaanbod winkelmeters in de niet-dagelijkse sector. Kijken we gedetailleerder naar de onderverdeling over diverse branches, dan valt met name het forse aanbod in de woninginrichtingbranche op. Twee grote zaken in Gramsbergen nemen een groot deel van de meters voor hun rekening.

Hieruit mag niet de conclusie worden getrokken dat sprake is van een ongezonde situatie. Door de vestiging van deze bedrijven reeds van oudsher in Gramsbergen, door een op maat uitgekende bedrijfsvoering en de zuigkracht in een wat grotere regio is het mogelijk in Gramsbergen een bedrijf op deze schaal te exploiteren. Wel moet de verdergaande concentratie van o.a. de woninginrichtingsbranche op speciaal daarvoor ingerichte terreinen (perifere detailhandelslocaties) een punt van aandacht blijven voor deze

ondernemers. Zij moeten continu tegenwicht bieden tegen de voordelen die ondernemers op deze terreinen genieten (mogelijkheid van vergelijkend winkelen, aanbod van aanverwante branches zoals doe-het-zelf en tuin, collectieve presentatie en promotie). Dit kan o.a. door onderscheidend te zijn qua assortiment en door perfecte klantenservice en daarmee het werken aan klantenbinding.

In de branche van kleding, textiel en schoenen bestaat nog uitbreidingsruimte in Gramsbergen. In het vorige hoofdstuk werd deze branche ook genoemd als wenselijke aanvulling voor Gramsbergen, mogelijk in combinatie met sportartikelen.

Ook in de wit- en bruingoedbranche zijn mogelijkheden, waarbij eerder moet worden gedacht aan een uitbreiding van het bestaande aanbod dan aan toevoeging van een nieuwe winkel. Op deze manier kan in één winkel een breed assortiment worden aangeboden en is de noodzaak om voor dergelijke artikelen naar elders te gaan minder aanwezig.

4.4 SWOT

De gesprekken met ondernemers, de draagvlakanalyses, ons veldwerk en de reflectie van de werkgroep Gramsbergen vormen de input voor de SWOT-analyse. Zo'n analyse zet de sterktes en zwaktes, de kansen en bedreigingen voor de detailhandel in Gramsbergen op een rij.

STERKTES	ZWAKTES
<ul style="list-style-type: none"> - Compleet aanbod dagelijkse winkels - Bereikbaarheid (auto, fiets en lopend) - Parkeren (gratis, voldoende en voor de deur) - Goede service van ondernemers - Mogelijkheid van doelgericht aankopen doen - Zelfstandigheid ondernemingen; eigenheid, geen eenheidsworst - Investerings tijdig (cyclus van 5 jaar) - Nauwe contacten met ondernemers in toeristische branche (omzet derde kanaal) - Verjonging horecabranche - Eigendomssituatie panden; meest eigenaar ondernemers, waardoor investeringen vanzelfsprekender 	<ul style="list-style-type: none"> - Ontbreken concentratie van winkels - Ademt geen winkelsfeer uit (wel gemoedelijk en knus, maar ook saai) - Geen aaneengesloten winkellint - Incompleet aanbod (niet-dagelijks) - Trekkers buiten het dorpshart en solitair gelegen (supermarkt en bank) - Ontbreken gezamenlijk optreden in promotie Gramsbergen - Branches verdwijnen en worden niet opnieuw ingevuld; Gramsbergen niet aantrekkelijk genoeg voor nieuwkomers
KANSEN	BEDREIGINGEN
<ul style="list-style-type: none"> - Toeristisch aantrekkelijk (dorp en omgeving) - Jonge ondernemersgroep die nog jaren vooruit wil - Functie voor omliggend gebied met weinig tot geen aanbod - Draagvlak / interesse voor concentratie - Initiatieven horecaondernemers (promotie) als aanjager voor andere ondernemers - Versterken gebied nabij supermarkt - Organisatiegraad; ondernemersvereniging met behoorlijk ledenaantal (35) + deel uitmakend van een netwerk 	<ul style="list-style-type: none"> - Opvolgingskwestie bij een aantal zaken - Daaruit voortvloeiende leegstand - Omzetontwikkeling vraagt alertheid - Ontwikkelingen Hardenberg (Masterplan) - Uitbreidingsrichting Hardenberg - Afnemende klantentrouw - Gelaten houding t.a.v. onderling samenwerken - Beperkte concentratiemogelijkheden - Lage huisvestingslasten maken nieuwe ontwikkelingen moeilijk (hogere kosten) - Weinig woonkansen voor jongeren

Positief

De zittende ondernemers in Gramsbergen kunnen een prima boterham verdienen, zo wijzen de draagvlakcijfers uit. De winkelsituatie in Gramsbergen is in dat opzicht gezond te noemen.

Kijken we vanuit het perspectief van de consument, dan kan deze in ieder geval in Gramsbergen terecht voor al haar dagelijkse aankopen. Een moderne fullservice supermarkt (op moment van schrijven van deze visie wordt de supermarkt gemoderniseerd) en een vrij volledig pakket versaanbieders (bakker, slager en groente) is aanwezig. De klant kan zelfs in twee zaken terecht voor drogisterijartikelen.

Gramsbergen heeft een knusse uitstraling, die voor de toerist aantrekkelijk is. De aantrekkelijkheid van dorp en omgeving biedt kansen. Deze kracht is niet onontdekt, en dat is positief. De infrastructuur is - letterlijk (vakantieparken, fietsroutes, etc.) en figuurlijk (VVV-brochures, historische verenigingen, imago) - reeds aanwezig. De ondernemers in Gramsbergen moeten er nog wel op aansluiten.

Voor de lokale bewoners is deze toeristische aantrekkelijkheid veel minder interessant. Maar voor deze lokale bewoners heeft Gramsbergen wel een eigen sfeer te bieden. De zelfstandigheid van de ondernemers maakt dat ze in wezen uniek zijn, een eigenheid die positief afsteekt tegen de eenheidsworst van veel grotere centra in de omgeving. Klantvriendelijkheid en klantgerichtheid staan in veel winkels voorop. Dat is een heel sterk punt van het winkelapparaat in Gramsbergen.

Positief in Gramsbergen is het plezier waarmee ondernemers met hun zaak bezig zijn. Dit uit zich in bovengenoemde service aan de klant, in tijdige investeringen (in bedrijf en pand), in het aanboren van nieuwe markten (assortiment, diensten). Er is in Gramsbergen een redelijk jonge ondernemersgroep die de kar wil trekken voor de toekomst.

Negatief

Het winkelklimaat in Gramsbergen is vanuit een ander perspectief niet zonder meer gezond te noemen. Zeker bij de bestendigheid voor de toekomst kunnen vraagtekens worden gezet. Groot struikelblok is de opvolgingsproblematiek bij een aantal ondernemers. Het nabije verleden liet zien dat eenmaal verdwenen branches niet makkelijk terug te halen zijn.

Vanuit het gezichtspunt van de consument heeft Gramsbergen een onvolledig pakket winkels. Er zijn weliswaar winkels in de niet-dagelijkse sector, er mist een aantal belangrijke

branches (o.a. radio/TV, jonge mode, gemakswinkel) en de aanwezige winkels kunnen geen zeer ruim assortiment bieden. Bedenkend dat de concurrentie 'om de hoek' ligt en er in de nabije toekomst hard aan gaat trekken (Hardenberg) wordt dat een zware dobber voor Gramsbergen.

Hieraan gekoppeld speelt het probleem van verspreide bewinkeling. In Gramsbergen zijn de winkels niet geconcentreerd. Door de afwisseling van wonen en winkelen ontbreekt het in Gramsbergen aan een commerciële uitstraling. Daarbij komt dat er fysiek weinig mogelijkheden zijn om tot concentratie te komen. Wil men in Gramsbergen in de toekomst een gezond pakket dagelijkse winkels behouden, dan is concentratie essentieel. Daarbij moet wel worden bedacht dat de relatief lage huisvestingslasten van nu een herontwikkeling lastiger maken.

De ondernemers in Gramsbergen werken nog te weinig samen. Om meer uit het toerisme te halen is het belangrijk dat er een voelbaar en zichtbaar collectief is. Daarnaast is samenwerking van belang om een vuist te maken richting beleidsmakers (i.c. de gemeentelijke overheid). Nieuwe ontwikkelingen zijn nodig om de dynamiek in Gramsbergen te versterken. Nieuwe ontwikkelingen zullen samen van de grond moeten worden getrokken. Met de huidige op het eigen bedrijf gerichte blik is dat erg moeilijk.

5 Ontwikkelingsprogramma

Voorgaande hoofdstukken bouwden op naar een analyse van het winkelapparaat in Gramsbergen. De SWOT-analyse uit het vorige hoofdstuk moet nu worden omgezet in actie. Het formuleren van een ontwikkelingsprogramma is de tussenstap die daarvoor nodig is. Dit ontwikkelingsprogramma bevat ten eerste een verbeteringsopgave en ten tweede (rand)voorwaarden om die opgave ook daadwerkelijk aan te kunnen.

5.1 De verbeteringsopgave

Gramsbergen heeft vanuit de visie een lokaal verzorgende functie (zie ook paragraaf 2.2). Dat wil zeggen dat het moet streven naar *een blijvend goede verzorgingsfunctie voor wat betreft de dagelijkse boodschappen voor de eigen bevolking*. Deze lokale bevolking moet de komende 10 tot 15 jaren voor de dagelijkse aankopen niet naar een andere aankoopplaats hoeven uit te wijken. Daar ligt voor Gramsbergen de prioriteit en dat is het ambitieniveau!

Om dit te bereiken moet de binding voor de dagelijkse aankopen tenminste vastgehouden worden en als het kan worden verhoogd. Het aanbod aan dagelijkse winkels moet zo compleet mogelijk zijn en van een constant en hoog niveau. Met zo compleet mogelijk wordt bedoeld een fullservice supermarkt plus versspecialisten en een drogist. Met een constant en hoog niveau wordt bedoeld dat de supermarkt is opgezet naar de eisen van de tijd (schaalvergroting, juiste presentatie van het product, overzichtelijk, gericht op gemak) en dat de specialisten een ruim assortiment te bieden hebben dat zich duidelijk onderscheidt van de supermarkt en gepaard gaat met een persoonlijke 'touch'.

Voor de niet-dagelijkse sector betekent deze ambitie dat de uitbreidingskansen gering zijn. De niet-dagelijkse sector kan veelal niet alleen op lokale koopkracht functioneren, omdat het verzorgingsgebied daarvoor gewoonweg te klein is. Bestaande aanbieders van niet-dagelijkse artikelen moeten op een klein verzorgingsgebied voldoende omzet kunnen genereren, willen ze passend en blijvend zijn in Gramsbergen (denk aan bloemen, huishoudelijke artikelen, doelgerichte modeaankopen). Of ze moeten dusdanig 'footloose' (vestigingsplaats ondergeschikt aan andere vestigingsfactoren) kunnen functioneren dat een plek in Gramsbergen een haast toevallige keuze is. Door bijvoorbeeld een uniek product, een bijzondere dienstverlening of zeer scherpe prijzen is dit overal mogelijk. Het zit 'm dan vooral in de kracht van de ondernemer en zijn product en niet in de kracht van

de vestigingsplaats.

Aan de verbeteringsopgave voor Gramsbergen kan ook het inspelen op toerisme worden toegevoegd. Daarbij is het belangrijk te beseffen dat dit niet moet worden gezien als 'een leuke aanvulling'. Het richten op toerisme is een bewuste keuze, waaraan investeringen verbonden zijn.

De ontwikkeling van het winkelapparaat in Gramsbergen moet in al haar facetten gericht zijn op deze verbeteropgave. De randvoorwaarden die uit deze opgave voortvloeien staan in de volgende paragraaf.

5.2 Randvoorwaarden

In hoofdstuk 2 is aan de visie reeds een aantal (globale) randvoorwaarden gekoppeld. Hieraan zou Gramsbergen moeten voldoen om de gestelde ambitie waar te kunnen maken. In deze paragraaf worden de randvoorwaarden uitgewerkt voor de Gramsbergse situatie.

→ ***Om een basispakket dagelijkse winkels mogelijk te maken is een gezamenlijke trekkkracht door concentratie van deze winkels gewenst.***

Gramsbergen heeft op dit moment geen duidelijke winkelconcentratie. Van oudsher is de Stationsstraat dé winkelstraat van Gramsbergen. Door het verdwijnen van winkels, de ombouw van winkelpanden naar woningen en nu ook in beperkte mate leegstand is de Stationsstraat geen aaneengesloten winkellint meer. Op zich geen fors probleem op de schaal van Gramsbergen, indien de winkels met dagelijkse artikelen bij elkaar zouden zitten. Dat is echter ook niet het geval. De supermarkt is solitair gelegen en de versspecialisten zitten niet bij elkaar.

Het Meiboomplein is in potentie een mooi concentratiepunt van detailhandel. Ook nu al zijn rond dit plein economische functies gevestigd (café, bakker, drogist, VVV), maar het merendeel van het winkelaanbod is verspreid over de slingerende Stationsstraat. De belangrijkste trekker voor een dorp als Gramsbergen, de supermarkt, ligt tevens op afstand aan de Oostermaat. Het Meiboomplein biedt geen ruimte om een supermarkt van de juiste omvang te kunnen vestigen, zeker niet als dit gepaard moet gaan met voldoende parkeren voor de deur. De kans om de supermarkt in het hart te vestigen deed zich een aantal jaren geleden voor, door de huidige Gramsberger Hof daarvoor te bestemmen. Dit areaal is inmiddels voorzien van woningen en dus een verkeken kans.

Andere mogelijkheden voor concentratie van de dagelijkse artikelen op een 'van nature' centraal punt in Gramsbergen zijn er niet. Wel is (in theorie) een concentratie nabij de huidige supermarkt een optie. Dit betekent verplaatsing van dagelijkse winkels naar buiten het dorps hart. Bij het nader uitwerken van deze optie zou ook het verplaatsen van een aantal niet-dagelijkse winkels moeten worden overwogen, die nadrukkelijk kunnen profiteren van een winkelconcentratie (denk aan bloemen, huishoudelijke artikelen, dierenspecialzaak). Realiseren van deze optie betekent niet zozeer verplaatsing van het zwaartepunt van detailhandel, maar veel meer creëren van een zwaartepunt. Dit is een positieve ontwikkeling voor Gramsbergen, gezien de eisen die de huidige consument stelt bij het doen van de dagelijkse boodschappen; snel, gemak, overzichtelijk zijn daarbij kernwoorden. Op de plek rond de huidige supermarkt is een concentratie denkbaar met een supermarkt, geflankeerd door kleinere units voor de versspecialisten (bakker, slager en groentezaak), een drogist, bloemenzaak, slijter. Parkeren kan efficiënt worden ingevuld, evenals een duidelijke aanvoerroute. Er zijn meer mogelijkheden voor een gezamenlijke presentatie.

Belangrijk bij het uitwerken van deze optie is het bewaken van de link met de Stationsstraat ter hoogte van de kruising Oudestraat/Stationsstraat. Daar zullen zeker economische functies gevestigd blijven, die minder afhankelijk zijn van een concentratie. Tevens heeft juist de Stationsstraat dat knusse karakter waar de toerist van gecharmeerd is. Het succes van concentreren staat of valt bij de heropvulling van het achterblijvende vastgoed. Daarbij kunnen economische functies gericht op toerisme een leidraad vormen (bijvoorbeeld als in Ootmarsum). Zaak is in ieder geval dat beide profielen – oud en nieuw – goed doordacht neergezet worden.

Bij het nader uitwerken van de concentratiegedachte zullen meerdere ruimtelijke varianten de revue passeren. Een van de varianten waar aandacht voor werd gevraagd is het realiseren van een nieuwe straat (of beter gezegd een steeg of pad), welke een verbinding legt met het terrein achter de panden aan de Stationsstraat (oneven zijde, hoge nummers). Zodoende blijft de concentratie functioneel gezien duidelijk gerelateerd aan de Stationsstraat.

Op bijgaande kaart is ingetekend waar de concentratie van (dagelijkse) winkels gesitueerd zou kunnen worden volgens bovengenoemde optie.

→ ***Zaken als efficiency en gemak moeten in het winkelgebied op orde zijn.***

De huidige situatie in Gramsbergen biedt voldoende parkeergelegenheid, bij de ondernemers voor de deur. In termen van efficiency is het echter niet ideaal. Door de afstand tussen de winkels gaan de klanten in de praktijk auto in en auto uit tussen de winkelbezoeken.

In Gramsbergen komen veel klanten ook per fiets naar de winkels. Daarvoor is het belangrijk dat er goede stallingmogelijkheden zijn voor iedere winkel. Daarin is in de meeste gevallen wel voorzien.

In termen van efficiency en gemak zou concentratie van (dagelijkse) winkels een stap in de goede richting zijn voor Gramsbergen. Dit is bij de vorige randvoorwaarde reeds uitgewerkt. In termen van ontsluiting moet er dan aandacht zijn voor het bereiken van die winkelconcentratie. Er zal meer verkeersaanbod zijn richting de concentratie dan nu richting de supermarkt alleen. Er moet goed worden gekeken naar de wenselijkheid en haalbaarheid van ontsluiting via de Stationsstraat. Een ontsluiting via de Stationsstraat betekent immers een blijvende functionele en fysieke relatie tussen 'oud' en 'nieuw'. Dit moet worden afgewogen tegen de eis van optimale bereikbaarheid van de nieuw te ontwikkelen locatie.

De ruimtelijke kwaliteit heeft vooral te maken met de presentatie van het winkelgebeuren: onderhoud panden, onderhoud openbaar gebied, commerciële uitstraling. Het merendeel van de bedrijfspanden (winkels en horeca) is goed onderhouden. De uitstraling van het geheel is eerder als 'knus' aan te duiden dan als commercieel aantrekkelijk. Voor de toeristische ambitie in de verbeteropgave is dat een prima uitgangspunt. Voor het aanbieden van een aantrekkelijk winkelpakket voor de dagelijkse boodschappen voor de lokale bevolking is het echter minder relevant; daarbij moet knus niet ten koste gaan van efficiënt.

Bij het uitwerken van de concentratieoptie moet deze ruimtelijke kwaliteit punt van aandacht zijn. Supermarkt en overige winkels moeten qua uitstraling een eenheid vormen, bijvoorbeeld geconcentreerd aan een (parkeer)plein. Het openbaar gebied moet worden ingericht als een overzichtelijk winkelgebied, waarin parkeren voor auto en fiets een plek krijgen. Zo'n concentratie kan ook een ontmoetingsfunctie krijgen door aandacht te schenken aan het inrichtingsniveau en de afwerking (bijvoorbeeld plaatsen van bankjes en groenelementen).

→ ***Het investeringsgedrag van de winkeliers moet actief zijn.***

Kwaliteit en uitstraling van de winkels moeten aansluiten bij de wensen van de consument, die het alternatief immers 'om de hoek' hebben.

Over het investeringsgedrag van de ondernemers is al gezegd dat zij laten zien oog te hebben voor de toekomst door met enige regelmaat te investeren, maar dat er wel sprake is van een voorzichtige koers. Het komt overigens niet alleen aan op het goed onderhouden van het bedrijfspand. Juist investeringen in de inrichting van de zaak zijn direct zichtbaar voor de consument en geven een teken van gezondheid.

Funest is het achterwege laten van investeringen en modernisering met het oog op overname of bedrijfsbeëindiging. In dat opzicht zullen de komende jaren de Gramsbergse ondernemers elkaar blijvend moeten prikkelen tot het doen van investeringen.

Praten we over de concentratieoptie, dan betekent dit voor de meeste verplaatsters hogere huisvestingslasten. Concentratie moet een dusdanige omzetsijging inhouden, dat deze opweegt tegen de nieuwe lasten.

Indien de concentratieoptie serieuzer in beeld komt is het belangrijk dit in een zo vroeg mogelijk stadium te koppelen aan een tijdpad. Dit schept duidelijkheid naar de ondernemers, die daarop hun investeringen moeten afstemmen. Daarbij gaat het niet alleen om de verplaatssende ondernemers, die een afweging moeten maken bepaalde uitgaven nog wel of niet te doen. Een verandering in de vorm van concentratie zou juist ook als aanjager moeten functioneren voor de 'achterblijvers', die hun plek in het geheel moeten herijken.

→ ***Kwaliteit en service moeten gewaarborgd zijn.***

In de ondernemersgesprekken werd door nagenoeg iedere ondernemer gehamerd op een goede service. Goede service is niet alleen vriendelijk zijn, zeker ook het geven van goede productinformatie hoort daarbij. Vooral in een dorp op de schaal van Gramsbergen is dat een onderdeel waarop de ondernemers zich kunnen onderscheiden van de concurrentie in plaatsen als Hardenberg. Ondernemers kennen hun klant en hebben in de jaren een band opgebouwd waardoor er sprake is van klantentrouw. Ook beseffen de ondernemers dat deze klantentrouw niet meer vanzelfsprekend is en broos kan worden indien er onzorgvuldig mee wordt omgegaan.

Kwaliteit en service zijn aspecten die met name gekoppeld zijn aan de ondernemingen individueel. Toch doet het ontbreken van deze aspecten bij individuele ondernemers afbreuk aan de totaalkwaliteit van het dorp. Daarom ligt er voor het collectief, in de vorm van de ondernemersvereniging, een taak om hierin te stimuleren. Dit kan in de vorm van promotionele activiteiten. Daarover gaat de volgende randvoorwaarde.

→ ***Samenwerking op het gebied van onder andere promotie verdient aanbeveling.***

De verbeteringsopgave voor Gramsbergen legt nadrukkelijk een taak bij het binden van de lokale bevolking. Daarop zal dan ook in eerste instantie de promotie moeten worden gericht. Daarbij moet continu in het achterhoofd meespelen dat de consument van tegenwoordig verwend en dus veeleisend is, ook in Gramsbergen.

De nadruk bij promotieacties moet liggen op dat gemak van boodschappen doen dicht bij huis, met gratis en voldoende parkeren, een ruim aanbod voor de dagelijkse boodschappen, met goede producten en goede service. "Waarom zou je naar elders gaan?"

Promotie werkt beter indien de ontvanger van de boodschap zich erin herkent. De ontvanger van de boodschap (de potentiële klant) is de lokale Gramsberger bevolking. Herkenning bereik je bijvoorbeeld door bij activiteiten aansluiting te zoeken bij het verenigingsleven. Ander voorbeeld is bij loyalty-acties (spaarweek) de winkel duidelijk te koppelen aan de ondernemer en/of het personeel. Een duidelijk imago, eventueel gekoppeld aan een slogan, verdient eveneens nadere uitwerking.

De nadruk moet niet liggen op coulance, dus dat de Gramsberger bevolking de lokale ondernemers iets moet gunnen. Die koers houdt niet lang stand als het winkelpakket niet aan de wensen van die veeleisende consument voldoet.

Promotie heeft een absolute meerwaarde als dit vanuit een gezamenlijk perspectief wordt opgepakt. De ondernemersvereniging heeft daarin een belangrijke taak te vervullen. Denk daarbij niet alleen aan een activiteitenagenda het hele jaar door, maar ook aan afstemming van winkelopeningstijden en het verwijzen naar elkaar. Bij het vormgeven van promotie is het goed te bedenken dat concurrentie gezond is, maar een compleet pakket belangrijker.

Samenwerking uit zich overigens niet alleen in promotie. Samenwerking is ook belangrijk bij het nadenken over ambities, de discussie over ondernemerschap en het neerzetten van een eigen identiteit. Samenwerking gaat zeker ook een rol spelen bij het uitwerken van de concentratieoptie. Welke (vastgoed)ontwikkelingen komen op ons af, welk risico willen

we nemen, wie gaan er verplaatsen en wie niet? Uiteindelijk moet iedereen daarin een eigen afweging maken, maar de kans van slagen hangt af van de gezamenlijke ambitie.

Tot slot is samenwerking van belang om een vuist te kunnen maken richting (gemeentelijke) overheid en eventueel andere partijen. Indien 'in eigen huis' duidelijkheid is over standpunt en positiebepaling van het Gramsberger winkelapparaat, dan kan dit ook naar buiten toe uitgedragen worden. Men wordt dan als een serieuze gesprekspartner gezien.

→ ***Toerisme moet op haar kansen voor detailhandel en horeca worden onderzocht.***

In de verbeteringsopgave werd toerisme apart genoemd. Gramsbergen is in ieder geval een van de dorpen in de gemeente Hardenberg waar de schoonheid van het dorp en de omgeving nadrukkelijk zichtbaar zijn. Die specifieke kracht van het dorp ligt als het ware voor het oprapen.

Indien ondernemers kansen zien om (beter) in te spelen op toerisme en daaruit extra omzetten te genereren, dan kan die kans worden opgepakt. Voorwaarde is wel dat het een bewuste keuze is, die gezamenlijk moet worden gemaakt. Het toeristisch promoten van Gramsbergen moet immers gezamenlijk gebeuren. Tevens zijn daaraan investeringen (tijd en geld) verbonden.

Overigens moet men niet de ogen sluiten voor wat er al is. In de SWOT-analyse (paragraaf 4.4) stond reeds dat de toeristische kracht van Gramsbergen niet onontdekt is. De infrastructuur is - letterlijk (vakantieparken, fietsroutes, etc.) en figuurlijk (VVV brochures, historische verenigingen, imago) - reeds aanwezig. De ondernemers in Gramsbergen moeten er nog wel op aansluiten. Promotie is daarvoor het uitgelezen instrument.

Een suggestie is om de Kastelenroute, de Engelandroute en het Pieterpad op te nemen in een promotiebrochure van de ondernemers. De passantenhaven in Gramsbergen biedt ook aanknopingspunten. Zeker in de zomermaanden zijn daar piekmomenten te constateren. Er moet goed nagedacht worden over een uitwisseling van activiteit/drukke van passantenhaven en de oude dorpskern met haar winkels en horeca.

6 Plan van aanpak: activiteiten en organisatie

In het vorige hoofdstuk is geschetst welke ontwikkeling in Gramsbergen van de grond moet worden getrokken om ook de komende jaren van een gezond winkelklimaat te kunnen spreken. Er is een gewenste ruimtelijke structuur vastgesteld en daaromheen zijn de nodige randvoorwaarden verwoord.

In dit laatste hoofdstuk gaan we het ontwikkelingsprogramma "ontleden" in concrete activiteiten. Wat moet er nu gebeuren om de gewenste ontwikkeling daadwerkelijk gedaan te krijgen? De activiteiten zijn in de volgende structuur neergezet:

- de aanleiding;
- het te bereiken doel;
- de werkwijze;
- de randvoorwaarden.

Het moge duidelijk zijn dat er veel verschillende zaken opgepakt moeten worden en dat dit geen eenzijdige opdracht is: de gemeente kan dit niet alleen, net zomin als de ondernemers of eigenaren van panden.

Eén en ander zal in een bepaalde samenhang moeten worden opgepakt. Vaak ook in een bepaalde logische volgorde. Het is daarom goed hier de nodige regie op te voeren. Dit begint met het aanwijzen van partijen die zich verantwoordelijk voelen voor een bepaalde actie en ook het overzicht houden op de voortgang van de verschillende activiteiten.

6.1 Projectorganisatie

Aanleiding

De uitdaging voor Gramsbergen is om de komende periode nader te onderzoeken of een concentratie van winkels te realiseren is. De ondernemers hebben zich in ieder geval positief uitgelaten over deze uitdaging. Het is nu zaak om deze ambitie om te zetten in concrete stappen. Omdat dit element in het ontwikkelingsprogramma van Gramsbergen het meest wezenlijk, maar juist daarom ook het meest complex is, is het belangrijk de zaken stap voor stap uit te werken. Het is raadzaam daarvoor een projectorganisatie op te zetten.

Doel

Door een goede projectorganisatie de ambitie voor Gramsbergen om kunnen zetten in daadkracht.

Werkwijze

1. Initiatief ligt bij de handelsvereniging. Zij moet de wens / noodzaak tot concentratie en de bereidheid hier serieus mee aan de slag te gaan aankaarten bij de gemeente.
2. Vanwege de complexiteit is het raadzaam een werkgroep te formeren, waarin in ieder geval een vertegenwoordiging van ondernemers en de gemeente zitting nemen.
3. Geadviseerd wordt om een project te formuleren voor Gramsbergen. De projectorganisatie, waarvan bovengenoemde werkgroep deel uitmaakt, houdt zich bezig met de acties in paragraaf 6.2 en 6.3.
4. De werkgroep stelt als eerste een takenpakket en stappenplan op. In dat stappenplan worden ook 'go – no go momenten' ingebouwd.

Randvoorwaarden

1. Onafhankelijkheid werkgroepleden.
2. Budget en menskracht vanuit het ambtelijke apparaat.

6.2 Haalbaarheid concentratie

Aanleiding

In dit plan van aanpak is de route naar concentratie van winkels uitgezet in twee stappen, die elkaar opvolgen in tijd. Stap 1 is de haalbaarheid nader onderzoeken (paragraaf 6.2), stap 2 is de uitwerking van de winkelconcentratie (paragraaf 6.3).

Doel

Zicht krijgen op de haalbaarheid van het concentreren van winkels voor de dagelijkse aankopen in Gramsbergen. Haalbaarheid op meerdere fronten: bereidheid lokale ondernemers om te verplaatsen, beschikbaarheid geschikte locatie, ontwikkelbereidheid.

Werkwijze

1. Initiatief ligt bij de werkgroep.
2. Inventarisatie verplaatsingsbereidheid bij Gramsberger ondernemers naar een nieuw te bouwen winkelconcentratie:
 - a. Individuele gesprekken met alle ondernemers.
 - b. Inventarisatie wensen en eisen bij eventuele verplaatsing (ruimtevrage, koop/huur, woning bij winkel, aanbod overige branches).
 - c. Aanbieden van begeleiding bij maken afweging wel/niet te verplaatsen (accountant, bank, voorbeeldprojecten elders). Hierbij hoort ook bewustwording economische waarde pand – omzet.
 - d. Verkennen subsidiemogelijkheden als verplaatsingsstimulans.
3. Inventarisatie concentratie opties:
 - a. Groslijst met potentiële concentratieplekken opstellen.
 - b. Analyse kader formuleren t.b.v. beoordeling van de plekken.
 - c. Concentratie opties koppelen aan analyse kader.
 - d. Groslijst reduceren tot circa 2 reële varianten.
4. Mogelijkheid (bestuurlijk / politiek) appartementvorming onderzoeken (t.b.v. haalbare exploitatie).
5. Zoeken naar een ontwikkelaar / investeerder (lokaal – regionaal).

Randvoorwaarden

1. Hou bij het toewijzen van taken aan werkgroepleden rekening met de gevoeligheid van het onderwerp. Het gaat immers om individuele afwegingen van ondernemers, waarbij de betrokkenheid van de werkgroepleden een barrière kan vormen.

6.3 Uitwerking concentratie

Aanleiding

Uit de vorige stap moet blijken dat concentratie haalbaar is, gezien vanuit de bereidheid bij ondernemers en de ontwikkelmogelijkheden van locaties. Deze conclusie is aanleiding om de winkelconcentratie verder uit te werken; ruimtelijk en functioneel.

Doelstelling

De abstracte term 'winkelconcentratie' uitwerken in beeld en functies.

Werkwijze

1. Initiatief ligt bij de werkgroep.
2. Ruimtelijke uitwerking concentratie:
 - a. Randvoorwaarden formuleren (minimale en maximale toevoeging m² bvo, bereikbaarheid, routing, aansluiting oude kern, maximale vierkante meterprijs, ruimtelijke kwaliteit / architectonisch).
 - b. Randvoorwaarden omzetten in Stedenbouwkundig Programma van Eisen (SPvE).
 - c. Bestemmingsplantechnische obstakels onderzoeken.
 - d. Opdracht verstrekken aan stedenbouwkundig bureau / architect.
3. Branchering concentratie en oude dorpskern:
 - a. Opstellen wenselijke branchesamenstelling concentratie.
 - b. Gedachtewisseling over invulling achterblijvend vastgoed buiten winkelconcentratiegebied na verplaatsing.
 - c. Wat mist? Gerichte acquisitie op plegen, onder meer door gesprekken binnen bestaande netwerk.
 - d. Gesprek met zittende ondernemers over interesse in toevoegen nieuwe segmenten in assortiment.

6.4 Klantenonderzoek

Aanleiding

De uitdaging voor de ondernemers in Gramsbergen is om vooral de plaatselijke consument in het eigen dorp te houden en terug te krijgen. Een goede klantenbinding is hierbij heel belangrijk. Weten wat de klant wil en hierop inspelen. Via een gericht klantenonderzoek kunnen wensen en suggesties over o.a. service, kwaliteit, branches of assortiment geïnventariseerd worden.

Doelstelling

De behoefte van de lokale consument in beeld brengen, zodat hierop ingespeeld kan worden.

Werkwijze

1. Initiatief ligt bij de handelsvereniging. Een dergelijk onderzoek dient breed gedragen te worden. Kosten zijn beperkt (max. €1.000) mits in eigen beheer uitgevoerd.
2. Hierbij ook de gemeente betrekken. KvK benaderen voor inhoudelijke begeleiding.
3. Voor de uitvoering van dit onderzoek (uit kostenoverweging) een student (of groepje studenten) benaderen.
4. Inventariseren bij de ondernemers welke informatie zij zouden willen hebben van de consument: mede op basis hiervan een vragenlijst opstellen. Goede informatie over doel en werkwijze naar de te betrekken middenstanders.
5. Enquête (laten) uitvoeren in iedere winkel in het dorp. Eventueel ondersteund door artikel in huis-aan-huisblad.
6. Resultaten presenteren in een vergadering met de betrokken winkeliers en publiceren in huis-aan-huisblad.
7. Op basis van de resultaten bepalen welke verbeteringen er gewenst zijn en hiertoe een concreet actieplan maken (zo nodig in relatie tot promotie).

Randvoorwaarden

1. De vragenlijst dient zaken naar boven te halen die ook daadwerkelijk gerealiseerd kunnen worden op de schaal van Gramsbergen. Geen luchtflitselij, zo concreet mogelijk.
2. Kwaliteit maak je samen: zo veel mogelijk winkeliers dienen open te staan voor de verbeteringen die door de consument worden aangegeven. Hier dient men zich vooraf al op te bezinnen.

6.5 Promotieplan

Aanleiding

De ambitie voor Gramsbergen ligt vooral in het binden van de lokale consument aan de dagelijkse winkels. Om deze klantenbinding te versterken is goed doordachte promotie gewenst.

Doelstelling

De lokale verzorgingsfunctie versterken door aansprekende promotionele activiteiten.

Werkwijze

1. Promotie is allereerst de verantwoordelijkheid van de ondernemers uit de kern, georganiseerd in de handelsvereniging.
2. Het is aan te bevelen een aantal personen binnen de handelsvereniging speciaal aan te wijzen voor deze promotietaak. Naast ondernemers zouden ook consumenten betrokken kunnen worden bij het opzetten van een promotieprogramma.
3. Deze werkgroep dient een aansprekend (jaar)programma op te stellen. Hierin dient aandacht te zijn voor zowel activiteiten als reclame.
4. In promotie-uitingen moet men zoeken naar herkenning (uniformiteit / huisstijl). Daarbij kan een slogan van pas komen.
5. Kosten verdelen onder alle betrokkenen, rekening houdend met de mate waarin men profijt heeft van een bepaalde actie. Op zoek gaan naar sponsors.

Randvoorwaarden

1. Bestaande succesvolle activiteiten moeten niet ter discussie staan. Wel dient er meer integraal met deze activiteiten omgegaan te worden: geen incidenten maar structurele aandacht.
2. Er zijn uiteenlopende belangen, wat tot uitdrukking moet komen in het activiteitenprogramma: aandacht voor doelgroepen en belanghebbenden.
3. Hoewel een bijdrage van bijvoorbeeld de gemeente bespreekbaar moet zijn, dient men uit te gaan van "de eigen broek ophouden": profijtbeginsel.
4. Regelmatig evalueren en open staan voor vernieuwingen.

6.6 Toerismekracht

Aanleiding

Gramsbergen en haar omgeving is toeristisch zeer aantrekkelijk, maar de Gramsberger middenstand profiteert er nog te weinig van. Dat is een van de conclusies in het ontwikkelingsprogramma. Er is meer uit te halen, zo is de indruk van de ondernemers. Er is nog een andere aanleiding, in het verlengde hiervan. Dit is de wens om de haalbaarheid te onderzoeken van een toeristische invulling van (achterblijvend) vastgoed in de oude dorpskern. Oftewel het letterlijk naar het dorp toehalen van toerismeaanbod in de vorm van galeries, snuisterijenwinkeltjes, bed&breakfast-accommodaties.

Doelstelling

In kaart brengen van de toerismekracht van Gramsbergen en op basis daarvan de kansen voor de middenstand goed benutten.

Werkwijze

1. Het initiatief ligt bij de handelsvereniging. Het gaat immers om de van toerisme afgeleide kansen voor de lokale middenstand (toerismeomzet).
2. De wijze waarop dit actiepoint wordt opgepakt is eerder gedachtevormend dan heel concreet.
3. De handelsvereniging organiseert een brainstormbijeenkomst over de toerismekracht van Gramsbergen. Beoogde deelnemers zijn o.a. ondernemers, VVV, eigenaar passantenhaven, 't Hoogte Holt, Plaatselijk Belang, gemeente.
4. Deze bijeenkomst staat in eerste instantie los van de mogelijke kansen voor toerismebestedingen bij de lokale middenstand. Het gaat om de toerismekracht in brede zin; aantal bezoekers, aantal overnachtingen, bestedingen, aanbod (parken, horeca, activiteiten, fietsroutes, haven), concurrentie in de regio, landelijke ontwikkelingen, etc.
5. De bijeenkomst is ook bedoeld om de deelnemers in een speciaal daarvoor georganiseerde setting met elkaar in contact te brengen (netwerken).
6. De resultaten van de bijeenkomst worden samengevat in een SWOT-analyse.
7. De ondernemersvereniging gaat zich vervolgens intern bezinnen op de kansen voor de middenstand. Welke aanknopingspunten zien zij, hoe een plaats te geven in het promotieplan? Ideeën zijn er al, zoals fietsroutes opnemen in een promotiebrochure van de ondernemers, bezorgdienst passantenhaven.

Randvoorwaarden

1. Inspelen op toerisme moet een bewuste keuze zijn, die gezamenlijk gemaakt moet worden.
2. Indien de keuze gemaakt wordt op toerisme in te zetten, dan zijn daaraan ook investeringen (tijd en geld) verbonden.
3. Bij toerisme geldt min of meer dezelfde randvoorwaarde als bij promotie; men moet niet de ogen sluiten voor wat er al is aan toerismekracht en -aanbod. Er dient wel meer structureel en samenhangend met dit aanbod omgegaan te worden.

6.7 Beheer

Aanleiding

Uit de gesprekken met ondernemers kwam een aantal klachten naar voren over het beheer van het openbaar gebied in de dorpskern (schoonhouden, groenonderhoud, verlichting).

Doelstelling

Beheer openbaar gebied op een goed niveau krijgen en houden.

Werkwijze

1. Het initiatief ligt bij de handelsvereniging. Zij horen klachten van hun leden.
2. Handelsvereniging verzamelt eerst de klachten op het gebied van beheer bij haar leden.
3. Handelsvereniging gaat in gesprek met de gemeente over deze klachten. Tevens worden er afspraken gemaakt over intensiteit, gewenste extra kwaliteit (en de daaraan verbonden extra kosten), klachtenmelding en –afhandeling.
4. Afspraken worden na enige tijd geëvalueerd.

De acties in een notendop			
Actie	Trekker	Prioriteit/planning	Inzet
1. Projectorganisatie	Ondernemers	Hoog, 2003 e.v.	Uren
2. Haalbaarheid concentratie	Ondernemers / gemeente (werkgroep)	Hoog, 2004 e.v.	Uren
3. Uitwerking concentratie	Ondernemers / gemeente (werkgroep)	Gemiddeld, 2004	Uren Budget ontwerp
4. Klantenonderzoek	Ondernemers	Hoog, 2003	Uren + klein budget
5. Promotieplan	Ondernemers	Gemiddeld, 2004	Uren + promo budget
6. Toerismekracht	Ondernemers	Gemiddeld, 2004 / 2005	Uren
7. Beheer	Ondernemers	Hoog, 2003	Uren + budget extra beheer

7 Bijlagen

7.1 Ruimtelijke Economische Structuur Gramsbergen

7.2 Begrippenlijst