

# Detailhandelsvisie Hardenberg

*Deelrapport Slagharen:  
Ontwikkelingsprogramma en  
Acties*



# Detailhandelsvisie Hardenberg

## *Deelrapport Slagharen: 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

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1	De opbouw van het rapport	1
1.2	Advies Stuurgroep	2
<b>2</b>	<b>De kern Slagharen</b>	<b>3</b>
2.1	Visie op de detailhandelsstructuur	4
<b>3</b>	<b>Ondernemersonderzoek</b>	<b>7</b>
3.1	Gesprekken met ondernemers	7
3.2	Kenmerken van de bedrijven	8
3.3	Het vastgoed	9
3.4	Het functioneren van de ondernemingen	10
3.5	Visie op de plaats en toekomstmogelijkheden	14
<b>4</b>	<b>Analyses</b>	<b>21</b>
4.1	De draagvlakanalyse	21
4.2	Aanbod en vraag	22
4.3	Het draagvlak	23
4.4	SWOT	31
<b>5</b>	<b>Ontwikkelingsprogramma</b>	<b>35</b>
5.1	De verbeteringsopgave	35
5.2	Randvoorwaarden	36
<b>6</b>	<b>Plan van aanpak: activiteiten en organisatie</b>	<b>47</b>
6.1	Stappen richting concentratie	48
6.2	RES vastleggen in beleid	50
6.3	Bereikbaarheid	51
6.4	Commerciële uitstraling	53
6.5	Klantenonderzoek	55
6.6	Promotieplan	56
6.7	Toerismekracht	57
6.8	Stand- en ventplaatsen	58
<b>7</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>61</b>
7.1	Ruimtelijke Economische Structuur Slagharen	63



# 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 Slagharen; onder andere de bevolkingsaantallen, de structuur en het (winkel)aanbod passeren de revue. Daarnaast geven wij de visie voor Slagharen 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 Slagharen, 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 Slagharen 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 Slagharen afgerond. In een aantal stappen is met de Werkgroep Slagharen tot dit programma gekomen. Tevens heeft er een ambtelijk afstemmingsoverleg plaatsgehad.

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



## 2 De kern Slagharen

Slagharen is een klein dorp met ruim 3.200 inwoners in de kern zelf. Inclusief Schuinesloot en De Belt zijn er ongeveer 4.200 inwoners. Het aantal woningen is 1.440, waarmee de gemiddelde woningbezetting op 2,9 komt. Dit ligt iets boven het gemiddelde van 2,8 voor de gehele gemeente. Het Structuurplan Slagharen-West (februari 2003) spreekt over een toename van de woningvoorraad met 137 woningen in de komende 10 jaar (periode 2002-2012). Datzelfde structuurplan gaat echter ook uit van een afname van de gemiddelde woningbezetting in die periode, waardoor wordt gerekend op een toename van slechts 120 inwoners in de komende 10 jaar.

Het dorp ligt in het noordelijke deel van de gemeente Hardenberg, centraal in oost-west richting tussen de kernen Hardenberg en Dedemsvaart. Slagharen ligt op betrekkelijk grote afstand van deze kernen. De meest dichtbij gelegen kern met een aanbod aan winkels is Lutten, waarbij moet worden opgemerkt dat Lutten duidelijk een slag kleiner is dan Slagharen.

De ontsluiting van Slagharen geschiedt via de N377 (Nieuwleusen-Coevorden). De N852 richting Hoogeveen doorkruist het dorp Slagharen. Al lange tijd zijn er plannen voor het realiseren van een rondweg, waardoor de N852 – in het dorp Slagharen de Herenstraat – een verblijfsfunctie kan krijgen in plaats van een verkeersfunctie. Het Structuurplan Slagharen-West (oktober 2002) geeft concretere vorm aan de intentie om deze rondweg te realiseren.

Slagharen is een zogenaamd veendorp. De voor veendorpen kenmerkende lintstructuur is duidelijk terug te vinden in Slagharen. De lange en kaarsrechte Herenstraat dwars door het dorp vormt de ader, met de N377 (Coevorderweg) haaks daarop. Het stratenpatroon in Slagharen is afgeleid van deze hoekige vorm. Ondanks de lintstructuur is Slagharen toch een redelijk compact dorp. Het centrum kent geen aaneengesloten winkellint; woningen en winkels wisselen elkaar af. Verspreid over de rest van het dorp is er echter nauwelijks aanbod. Op het Anton Geerdesplein is er wekelijks een warenmarkt.

De nieuwbouw van een woon-winkelcomplex aan de Herenstraat is een belangrijke ontwikkeling welke op stapel staat in Slagharen. Dit complex voorziet in circa 1.900 m<sup>2</sup> bvo winkelruimte, waarvan circa 1.300 m<sup>2</sup> bvo (1.088 m<sup>2</sup> vvo) wordt ingevuld door de supermarkt (verplaatsing van de overzijde) en de rest is bestemd voor overige detailhandel op kleinere schaal. Boven de winkelruimtes worden 18 appartementen gebouwd. Er is

voorzien in parkeergelegenheid voor 40 auto's.

Slagharen heeft haar landelijke naamsbekendheid te danken aan Attractiepark Slagharen. Echter ook recreatiecomplex De Bonte Wever was in dat opzicht zeer belangrijk voor het dorp. Beide complexen maakten van Slagharen een belangrijke toeristische trekpleister en zorgen met name in de zomermaanden voor extra 'inwoners'. De Bonte Wever is afgebrand in mei 2001, waarmee zeker 200 arbeidsplaatsen verloren gingen en naar we mogen aannemen een afgeleide omzet uit toerisme voor de detailhandel en horeca in het dorp.

Slagharen heeft geen eigen bedrijventerrein, maar in bovengenoemd Structuurplan is voorzien in een klein bedrijventerreintje van, in eerste aanleg, circa 2 hectare, bedoeld voor plaatselijke bedrijven, die zowel kleinschalig als milieuvriendelijk zijn.

## **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 Slagharen*

Slagharen 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. Slagharen 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 supermarkten<sup>1</sup>) 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

---

<sup>1</sup> 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.

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 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 Slagharen; de ondernemers.



## 3 Ondernemersonderzoek

### 3.1 Gesprekken met ondernemers

Als we het hebben over de ontwikkelingsmogelijkheden van de kern Slagharen, 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 7 ondernemers gesproken. De selectie is gemaakt door de Werkgroep Slagharen. De groep geïnterviewden had een goede spreiding over de verschillende branches, over het totale gebied binnen de kern en er was een verdeling 'oudgedienden' versus 'jonge honden'. Hierdoor verwachten we een getrouw beeld van de werkelijkheid te hebben gekregen.

De cijfers in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de antwoorden van de 7 ondernemers waarmee is gesproken. In één van de 7 interviews zijn echter niet alle thema's uit de vragenlijst aan bod gekomen. In dat gesprek lag de nadruk op de (recente) ontwikkelingen in Slagharen en de visie van betreffende ondernemer daarop en minder op het soort bedrijf dat hij zelf heeft en het functioneren ervan. Hierdoor zijn er soms uitspraken gedaan op basis van 6 gesprekken.

## 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>Slager</i>	1
<i>Bakker</i>	1
<i>Woninginrichting</i>	1
<i>Dierenspeciaalzaak</i>	1
<i>Fietsenzaak</i>	1
<i>Horeca</i>	1
<i>Overig (Zwarte Markt Slagharen)</i>	1
<i>Totaal</i>	7

\* In een eerder stadium van dit onderzoek (visiefase) is reeds gesproken met de supermarktondernemer in Slagharen. Zijn visie op het functioneren van Slagharen en toekomstmogelijkheden worden zijdelings meegenomen in paragraaf 3.5.

Eén ondernemer verkoopt naast de hoofdartikelen ook andere producten. Niet zozeer als aanvulling op de omzet (minder dan 10%), maar meer om uit te proberen of een product aanslaat, met de gedachte op termijn het assortiment daarop aan te passen. Een andere vorm van neveninkomsten is de verhuur van vastgoed. Een aantal ondernemers levert aan een derde kanaal (horeca, vakantiepark) en in een aantal situaties wordt detailhandel gecombineerd met ambacht (fietsreparatie, interieurbouw). Wel moeten nagenoeg alle ondernemers het qua inkomen volledig van deze zaak hebben. We hebben dus niet te maken met zogenaamde 'hobbywinkels', waarbij het inkomen uit de zaak als een extraatje dient naast het hoofdinkomen dat in loondienst wordt verkregen.

Alle geïnterviewde ondernemers zijn geheel zelfstandig en allen hebben één vestiging. Een enkele ondernemer is lid van een inkooporganisatie. Dit uit oogpunt van aantrekkelijke inkoop en gezamenlijke reclamemogelijkheid.

De periode dat betreffende zaak op de huidige locatie is gevestigd verschilt nogal per geïnterviewde ondernemer (variërend van 54 jaar tot ruim 1 jaar). Ook zitten niet alle geïnterviewde branches al van oudsher op die plek in Slagharen. Een aantal ondernemers

was eerst elders gevestigd. Vaak zien we een overname van vader op zoon in dergelijke dorpen, maar daar is in Slagharen minder sprake van. Dit toont echter ook de dynamiek van Slagharen; ondernemers durven te starten in dit dorp. Wel is een fors aantal zaken verdwenen in de afgelopen jaren. Zo worden onder andere genoemd een schoenenzaak, wit- en bruingoed (2 zaken), fietsen, groente, videotheek, cadeauwinkel, computerzaak, hobbywinkel, wolwinkel, bloemist, slager. Dit wordt door een aantal ondernemers geweten aan het gebrek aan concurrentie in Slagharen. Soms speelde er een opvolgingsprobleem. Een andere reden die genoemd wordt is het beperkte draagvlak voor dit soort zaken in een klein dorp. Zie ook paragraaf 3.5 voor deze en andere zwakke punten en bedreigingen.

Onder de geïnterviewde ondernemers zitten 4 vijftigers. De rest is jonger. De leeftijd van de ondernemers in Slagharen varieert; we kunnen niet expliciet spreken van een jonge of oude ondernemersgroep. De kwestie van opvolging is ook ter sprake gekomen. Deze is in ieder geval in 2 situaties aan de orde en problematisch. In de interviews hebben we ook gevraagd of men mogelijk opvolgingsproblemen voorzag bij andere ondernemers in Slagharen. Er werd in de gesprekken zeker een viertal branches genoemd die de komende jaren in gevaar kunnen komen voor Slagharen.

### **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) en een belegger.

De panden van de ondernemers waarmee is gesproken zijn allemaal groter dan 100 m<sup>2</sup> bvo, en op twee na zelfs groter dan 250 m<sup>2</sup>. Bijna allen hebben genoeg ruimte (een kleine groep zou wel meer verkoopruimte willen hebben, maar extra omzet hieruit weegt niet op tegen extra kosten van inrichting en personeel). Eén ondernemer zou graag een groter pand hebben met meer buitenruimte.

De vraag rijst of een aantal ondernemers niet te ruim behuisd is, bijvoorbeeld gegroeid vanuit de situatie van vroeger. Echter hooguit een enkeling bevestigde inderdaad eigenlijk te veel ruimte te hebben en dan met name niet-verkoopruimte. Spreken we in die gevallen in termen van vloerproductiviteit (omzet per m<sup>2</sup>), 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 5 van de 7 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. Bijna geen enkele ondernemer kon een inschatting maken van de huisvestingslasten, maar een aantal gaf aan dat deze nagenoeg nihil zijn. Voor de ondernemers-eigenaren die relatief kort gevestigd zijn op de huidige plek (2 ondernemers) gaat dit verhaal overigens niet op. Een gemiddelde huurprijs is eveneens lastig te geven, gezien het geringe aantal gesprekken waarbij sprake is van een huursituatie. De verwachting is dat dit rond de € 70,- per vierkante meter per jaar ligt.

### **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 50% (antwoorden zitten in de range van 40% tot 80%). Slagharen moet het dus in mindere mate hebben van doelgerichte, vaste klanten.

Het aandeel van de omzet afkomstig van klanten uit de eigen kern is aan de lage kant. Gemiddeld ligt het percentage net boven de 40%, waarbij er overigens geantwoord is in de range van 5% tot 90%. Eén van de geïnterviewden kon hier geen antwoord op geven, omdat deze cijfers niet voorhanden waren. Opvallend voor een dorp van deze omvang is dat er een aantal detailhandelondernemers zijn die een regionaal (of zelfs landelijk) georiënteerd bedrijf hebben. De geïnterviewde foodondernemers halen voor het grootste gedeelte omzet onder de Slaghareense bevolking.

Op de vraag waar klanten verder vandaan komen is het antwoord meer uiteenlopend. De foodzaken (2) halen de rest van de klanten uit het direct omliggende gebied (Schuinesloot, Hollandscheveld, Drogeropslagen, De Krim, Lutten). De niet-dagelijkse sector is voor een belangrijk deel georiënteerd op de regio (Dedemsvaart, Coevorden, Hoogeveen). Twee ondernemers geven aan landelijk te opereren. De horeca is voor het grootste deel (circa 80%) van haar omzet afhankelijk van toerisme.

Het toerisme is voor nagenoeg alle geïnterviewde ondernemers geen belangrijke inkomstenbron. Zij geven aan minder dan 15% van de jaaromzet aan het toerisme toe te



schrijven, waarbij voor de foodondernemers niet de winkelverkoop geldt in het laatje brengt, maar de levering aan de vakantieparken. Een aantal van hen constateert dat het aandeel toerismeomzet de afgelopen 7 à 8 jaar beduidend minder is geworden, doordat er minder verblijfstoeristen zijn en doordat er steeds meer voorzieningen op de parken zelf zijn gekomen. Alleen de horeca leunt voor een heel belangrijk deel op het toerisme (zie hiervoor). De horeca zou graag zien dat de detailhandel zich inzet om ook toeristen aan zich te binden. Hierover meer in paragraaf 3.5.

Het merendeel van de ondernemers zegt geen specifieke doelgroep te willen bereiken of zich te willen specialiseren; ze trekken een algemeen, breed publiek. Eén ondernemer let op het prijsniveau, omdat de Slaghareense bevolking prijsbewust is. Eén van de gesproken ondernemers profileert zich in de wijde regio door een duidelijk gekozen specialisme.

De foodspecialisten ondervinden concurrentie van de supermarkt en de standplaatsen in Slagharen. Ook de horeca treft de concurrentie met name in Slagharen zelf aan. De niet-dagelijkse detailhandelsbedrijven treffen hun concurrenten veelal in de regio. Een enkeling betreurt het gebrek aan concurrentie, voor zichzelf en voor collega's. Concurrentie moet je scherp houden, aldus deze ondernemers.

Er is gevraagd naar het drukste moment in de week. De antwoorden lopen zo uiteen, dat er voor Slagharen zowel geen drukste dag als geen drukste moment valt aan te wijzen<sup>2</sup>. Dit kan erop duiden dat de winkels gebruikt worden voor "de vergeten boodschap". In Slagharen lijkt de conclusie dat mensen doelgericht komen echter meer gerechtvaardigd. Slagharen is geen winkeldorp waar mensen rondneuzen, maar eerder een booschappendorp voor de doelgerichte aankopen.

De helft van de geïnterviewde ondernemers is tussen de middag gesloten. De helft is op maandag de gehele dag geopend. Twee van de vier ondernemers doen niet mee aan de koopavond op donderdag.

### *Werkgelegenheid, omzet, investeringen, en aspiratie*

#### *Werkgelegenheid*

Op één na hebben alle geïnterviewde ondernemers minder dan 10 werknemers (inclusief de ondernemer zelf). Dit zijn niet allemaal fulltime krachten; ongeveer de helft werkt

---

<sup>2</sup> Een ondernemer is alleen op zaterdag geopend en twee maal per maand op zondag. Het is de vraag of we hier moeten spreken van detailhandel of eerder van een toeristische trekpleister met als hoofddoel de verkoop van goederen en pas op de tweede plaats vermaak.

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 de meeste gevallen een stijgende lijn te zien. Een aantal sprak van een stijging boven verwachting en merkten, om uiteenlopende redenen, 2001 aan als een bijzonder goed jaar. Als redenen werden genoemd een verbetering van bedrijfsvoering en imago van het bedrijf, toevoeging van een topproduct aan het assortiment, afstoten van een grote afnemer met weinig marge, efficiëntere bedrijfsvoering. De gerealiseerde omzetstijging ligt tussen de 5% en 20% en is daarmee hoger dan het inflatiepercentage.

Over het omzetniveau van 2001 was men over het algemeen tevreden. Nagenoeg alle ondernemers leggen de verklaring voor het behaalde resultaat met name bij zichzelf. Door een verhoogde inzet, goede bedrijfsvoering en verstandige keuzes is het resultaat naar behoren. De verklaring wordt veel minder gezocht bij het reilen en zeilen van het winkelgebeuren in Slagharen als totaal (vasthouden klandizie, voorkomen van koopkrachtafvloeiing). Overigens hecht men wel belang aan een goed functionerend winkelapparaat en zonder uitzondering acht men de eigen bedrijfsresultaten voor een deel afhankelijk van dit functioneren.

De behaalde omzetten in de foodbranche lopen niet altijd in de pas met het Nederlands gemiddelde in betreffende branches<sup>3</sup>. Een lager omzetniveau hoeft echter niet een ongezonde situatie te impliceren, indien er sprake is van een lager kostenplaatje.

2002 wordt in ondernemersland vaak aangeduid als een vreemd jaar. De invoering van de euro en de dreigende recessie worden vaak genoemd als reden voor een minder goede prestatie. Ook in Slagharen gaf men aan dat 2002 geen gemakkelijk jaar is geweest. Het merendeel spreekt over een constante omzet voor 2002. De omzetontwikkeling voor de toekomst vraagt een zekere alertheid.

De Werkgroep Slagharen merkt in de lijn met bovenstaande op dat 2001 inderdaad een goed jaar is geweest, maar misschien niet zo'n goede graadmeter om de gezondheid van de ondernemingen te meten. Het was in 2001 relatief makkelijk om goed te scoren. Mensen gaven makkelijk hun laatste guldens uit aan extra's, waarvan de detailhandel flink heeft kunnen profiteren. 2002 is een veel moeilijker jaar geweest. Dit blijkt ook uit de omzetverwachting die de geïnterviewden uitspreken.

---

<sup>3</sup> De helft van de geïnterviewde ondernemers gaf inzicht in de behaalde omzetten.

### *Investerings*

In algemene zin is gevraagd naar de toekomstplannen voor de komende 2 jaar voor wat betreft bedrijfsvoering. Het merendeel gaat door op dezelfde koers. Eén ondernemer is op zoek naar een opvolger voor het bedrijf, één ondernemer denkt na over specialisatie en één ondernemer wil op een andere plek in Slagharen op veel grotere schaal de zaak exploiteren.

Op één ondernemer na heeft iedereen in de afgelopen drie jaar geïnvesteerd in het pand en/of de onderneming. Het ging dan om nieuwbouw (2 ondernemers), start- en moderniseringsinvesteringen (2 ondernemers), investeringen volgend uit de milieu- en hygiënewetgeving (HACCP) of een grote interne verbouwing. Het investeringsbedrag dat ermee gemoeid was loopt zeer uiteen, van € 2.000,- per jaar tot een interne verbouwing van zo'n € 50.000,- of nieuwbouw die in de tonnen loopt. Zowel het aantal investerende ondernemers als het investeringsniveau zijn een goed teken.

Van de ondernemers die de afgelopen periode hebben geïnvesteerd zegt nagenoeg iedereen geen concrete plannen voor de komende twee jaar te hebben. Men laat het afhangen van de (omzet)ontwikkelingen.

Het investeringsniveau geeft een mooi beeld van de bestendigheid voor de toekomst. Op basis van bovengenoemde resultaten laten de Slagharense ondernemers zien wel oog te hebben voor de toekomst en ook bereid te zijn te willen investeren. Voor de komende jaren wordt wel duidelijk een voorzichtige koers gevaren.

### *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 Slagharen.

Wat in alle gesprekken opviel was de kritische houding naar collega-ondernemers en de op het eigen bedrijf gerichte blik. Er is niet zozeer een gelaten houding ten aanzien van het gezamenlijk ondernemen, maar wel een zeer argwanende. Men zou haast kunnen spreken van twee 'kampen', waarbij er twee geheel verschillende visies zijn over de toekomstige ontwikkeling van de detailhandel in Slagharen. Soms ontstond de indruk dat men elkaar het verdienen van een goede boterham misgunt. Een groep ondernemers toont zich bezorgd over de toekomst van de detailhandel in Slagharen en dit kan z'n weerslag hebben op het ambitieniveau.

De op het eigen bedrijf gerichte blik en de voelbare strijd tussen ondernemers onderling zijn punten van zorg voor de toekomst. In de vragenreeks over de visie op de plaats en toekomstmogelijkheden voor het dorp (volgende paragraaf) komt deze tweespalt aan de orde.

### 3.5 Visie op de plaats en toekomstmogelijkheden

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

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

Tabel 3.2b Beoordeling aspecten winkelgebied Slagharen (II)				
	Branchering en aanbod	Sfeer	Onderhoud / presentatie panden	Onderhoud / aankleding openbaar gebied
<i>zeer goed</i>	-	-	-	-
<i>goed</i>	1	1	-	-
<i>neutraal</i>	2	-	2	2
<i>slecht</i>	2	3	3	3
<i>zeer slecht</i>	1	2	-	1
<b>totaal</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5*</b>	<b>6</b>

\* één ondernemer wist hier geen antwoord op te geven.

Op de thema's bereikbaarheid en parkeren wordt in de bovenste regionen gescoord; dat wil zeggen van goed tot zeer goed. Over de eigen locatie binnen de kern lopen de meningen uiteen (dit hangt sterk af van waar men aan de Herenstraat zit). De overige

thema's worden negatief tot zeer negatief beoordeeld. De grootste pijnpunten in Slagharen zitten in uitstraling, onderhoud, presentatie en sfeer. Zaken die allemaal verband met elkaar houden. Men vindt de Herenstraat kaal, sfeerloos, het onderhoud van het openbaar gebied laat te wensen over. De panden hebben een armoedige uitstraling, aldus sommige ondernemers, een enkele uitzondering daargelaten. Door de onzekerheid over het al dan niet realiseren van een rondweg (en de herinrichting van de Herenstraat die hieraan is gekoppeld) stellen ondernemers en pandeigenaren investeringen uit, zo stellen sommigen. Een knelpunt aanvullend op bovengenoemde aspecten is de overlast (vandalisme) van uitgaand publiek in het weekend.

Over de kansen voor toerisme wordt verschillend gedacht. De horeca meent dat er meer uit te halen is voor Slagharen. Er zijn veel fietstoeristen die op het Attractiepark verblijven en ook Slagharen zouden kunnen bezoeken. Door het ontbreken van sfeer en een goede aanleiding gebeurt dat nu veel te weinig. Alle ondernemers gezamenlijk (detailhandel en horeca) zouden hier harder aan moeten trekken. Door de horeca wordt echter geconstateerd dat hier weinig animo voor is; de detailhandel blijft in de oude patronen werken. Hier tegenover staat de mening dat er niet veel te halen is uit het toerisme, omdat het Attractiepark veel op eigen terrein aanbiedt. Een wisselwerking tussen park en dorp zou moeilijk te realiseren zijn, stelt men.

Uit deze beoordelingen kunnen we concluderen dat men vrij negatief is over het winkelgebeuren in Slagharen. De pijnpunten hangen nauw met elkaar samen.

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 Slagharen	
Sterke punten	Zwakke punten
Bereikbaarheid; Parkeren (gratis, voldoende en voor de deur); Centrale ligging aan belangrijk kruispunt van steden; Aanwezigheid toeristische trekkers; Stedenbouwkundige structuur: Kerkplein heeft potentie tot levendig hart uit te groeien; Landelijke naamsbekendheid Slagharen; Lef om te investeren bij enkele grote partijen.	Geen winkelsfeer (kil); Armoedige uitstraling; openbaar gebied en panden; Mogelijk verdwijnen van branches in nabije toekomst (opvolgingsproblemen); Leegstand (nu en in de toekomst); Verpaupering als gevolg; Onbenutte kans: toerisme als motor voor Slagharen; Te weinig gezamenlijk optreden in promotie van Slagharen (horeca en detailhandel); Slagharen moet opereren op kleine schaal; Drukke verkeersader doorsnijdt dorp; Traagheid besluitvorming rondweg; Uitblijven investeringen a.g.v. onzekerheid; Slagharense bevolking is niet Slagharen gebonden; Tweespalt onder ondernemers; Onvoldoende onderlinge concurrentie.

Bovenstaande tabel bevestigt het negatieve beeld dat de eerste tabellen reeds lieten zien. Bij de vraag om twee sterke punten van het winkelgebied in Slagharen te noemen bleef het bij veel ondernemers ook lange tijd stil. Men is niet echt trots (meer) op het eigen dorp en ook hier is de onderlinge twist merkbaar. Een compliment richting elkaar of het collectief wordt er nauwelijks gegeven.

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

- Kleding (mogelijkheid te vergelijken)
- Groente en fruit
- Schoenen (+reparatie)
- Snuisterijen
- Grootwinkelbedrijf / Warenhuis
- Tweede supermarkt (de meningen hierover zijn verdeeld!)
- Opticien

Sommige ondernemers merken hierbij op dat ze eraan twijfelen of het haalbaar zou

kunnen zijn. Een aantal is van mening 'Hoe meer winkels, hoe beter, want dat genereert zuigkracht. De markt doet haar werk wel'. In de analyse in hoofdstuk 4 geven wij een cijfermatig beeld van vraag en aanbod.

Bij het nadenken over branchering speelt ook het vent- en standplaatsenaanbod een rol. In Slagharen is er een behoorlijk aanbod<sup>4</sup>. De Werkgroep Slagharen merkt hierover op dat een zeker aanbod aan vent- en standplaatsen niet zo'n probleem is, maar dan moet dit wel op elkaar worden afgestemd. Nu staan er verschillende aanbieders op verschillende dagen, verdeeld over de week. Tevens moet er goed worden gekeken in hoeverre het de reguliere detailhandel (bijvoorbeeld bakker) raakt.

#### *Toekomst en verbetermogelijkheden*

De ondernemers waarmee is gesproken zijn niet onverdeeld optimistisch over de toekomst. Over het functioneren van hun eigen zaak is men redelijk gerust, het functioneren van het dorp Slagharen in detailhandelsperspectief baart meer zorgen.

Bij het aangeven van prioriteiten in het aanpakken van de knelpunten zitten de ondernemers niet op één lijn. Niet zozeer de volgorde van aanpak is het probleem, maar veel meer de verdeeldheid over welke aanpak nodig is. Genoemd worden:

- Benutten kansen uit toerisme;
- Sfeer en uitstraling van het winkelgebied verbeteren;
- Aanbod (en concurrentie) in dagelijkse sector vergroten door tweede supermarkt;
- Aanleggen rondweg (vlotte besluitvorming);
- Opheffen leegstand;
- Gezamenlijk optreden / promotie;
- Doorzetten van de concentratie van detailhandel (verplaatsing supermarkt als opmaat voor verdere concentratie rond het kerkplein).

Het grootste twistpunt is de keuze waar concentratie zou moeten plaatsvinden en het al dan niet verruimen van de kansen voor de dagelijkse sector (wel of geen tweede supermarkt). Men is het er wel unaniem over eens dat de sfeer en uitstraling van de Herenstraat verbeterd moeten worden.

Het twistpunt van concentratie spitst zich toe op de afbakening van het

---

<sup>4</sup> De Werkgroep schetst de volgende situatie in Slagharen: vis (meerdere dagen), agf (vr+za), kaas (za), bakker (vr+za), bloemen (za), broodventer (3 dagen/week), SRV wagen (di+za), ijspaleis.

winkelconcentratiegebied: tot waar is detailhandel nog toegestaan? De uiteenlopende opvattingen zijn grofweg tot 3 opties te reduceren:

1. Herenstraat tussen Dr. Willemslaan en rotonde met de Prinses Beatrixlaan;
2. Herenstraat tussen Coevorderweg (N377) en kruising met de Witmanweg;
3. Herenstraat over de gehele lengte binnen de bebouwde kom.

De voors en tegens van de drie opties zijn in de interviews aan bod gekomen. In hoofdstuk 5 komen deze aan bod, bij het beschrijven van de Ruimtelijke Economische Structuur (RES).

Het twistpunt van vrij ondernemerschap spitst zich toe op het al dan niet tegenhouden van de komst van een tweede supermarkt. Genoemde argumenten tegen een tweede supermarkt zijn het te beperkte draagvlak in Slagharen en de kans dat aan het einde van de rit beide supermarkten het niet volhouden. Dat zou funest zijn voor het dorp. Genoemde argumenten voor een tweede supermarkt zijn de principiële opvatting dat 'de markt' haar werk wel doet en dit niet kunstmatig moet worden gestuurd, concurrentie ondernemers scherp houdt, het ontbreken van concurrentie zorgt voor prijsopdrijving en het ontbreken van keuzemogelijkheid voor de klant maakt van Slagharen een onaantrekkelijk dorp.

Het plan voor verplaatsing van de supermarkt naar de overzijde is in een zeer concreet stadium; de grond is verworven, het plan is gemaakt, de bouwvergunning is verleend en met de bouw is begonnen. Aan de ondernemers is gevraagd in hoeverre zij gaan inspelen op deze verschuiving in het dorp. Drie van de zeven ondernemers zouden overwegen om te verplaatsen naar deze concentratie (in of nabij het nieuwe complex). Uiteraard hangt een concrete beslissing van allerlei zaken af, zoals de verplaatsingskosten en de nieuwe huisvestingslasten.

Een andere manier om in te spelen op deze ontwikkeling is te investeren in het eigen pand, de inrichting of bedrijfsvoering. Geen van allen had daarvoor concrete plannen. De op stapel staande investeringen aan de Herenstraat zijn vooralsnog geen impuls voor anderen om iets in hun eigen zaak te doen. Uiteraard kan dit nog veranderen in de loop van de tijd. Een enkeling gaf aan dat de herinrichting van de Herenstraat (na realisering van de rondweg) eerder een vliegwiel voor investeringen zal zijn.

Over de communicatie tussen ondernemers is al opgemerkt dat er te weinig samen wordt opgetrokken. Horecaondernemers gezamenlijk organiseren bijvoorbeeld wel een zomerfeest, maar van structurele samenwerking tussen alle ondernemers is geen sprake. Ook de geconstateerde tweespalt is reeds genoemd. Het lijkt erop dat deze tweespalt zich



manifesteert in het al dan niet lid zijn van de ondernemersvereniging.

Over de communicatie met de gemeente heeft het merendeel geen oordeel, omdat men er weinig mee te maken heeft gehad. In een aantal gesprekken werd wel in zeer harde bewoordingen over de gemeente geoordeeld. Ambtelijke tegenwerking en traagheid frustreren deze ondernemers in hun ondernemerschap.



## 4 Analyses

### 4.1 De draagvlakanalyse

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

De draagvlakanalyse is uitgevoerd in het voorjaar van 2003.

De bestedingen worden bepaald op basis van:

- Het aantal inwoners van het verzorgingsgebied (en de prognose in de toekomst);
- De gemiddelde Nederlandse bestedingen;
- Het aankoopgedrag van de inwoners van Slagharen en omgeving. Dat wil zeggen de koopkrachtbinding (de bestedingen door inwoners van Slagharen in Slagharen) en koopkrachttoevloeiing (bestedingen van buiten het primaire verzorgingsgebied);
- Toeristische bestedingen.

Het schaalniveau van Slagharen (weinig inwoners en een relatief 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 -toevloeiing 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.

## 4.2 Aanbod en vraag

### *Aanbod*

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

Tabel 4.1 aanbod winkels e.d. Slagharen		
	aantal functies	m <sup>2</sup> vvo
<b>Dagelijks</b>		
<i>supermarkt</i>	1	
<i>bakker</i>	1	
<i>slager</i>	1	
<i>drogisterij</i>	2	
		800
<b>Niet-dagelijks</b>		
<i>bloemen/planten</i>	1	
<i>woninginrichting</i>	3	
<i>hh-artikelen/speelgoed</i>	1	
<i>dierbenodigdheden</i>	1	
<i>elektra</i>	1	
<i>mode</i>	2	
<i>(brom)fietsen</i>	1	
<i>divers</i>	1	
		2.900
<b>Overige functies</b>		
<i>kapper</i>	1	nvt
<i>horeca (+ slijter)</i>	8	nvt
<i>Zwarte Markt</i>	1	nvt
<i>bank en assurantie</i>	3	nvt
<i>VVV</i>	1	nvt
<i>bedrijvigheid overig</i>	8	nvt
<b>Leeg</b>	3	1.350
<b>Totaal</b>	<b>41</b>	<b>3.700</b>
		(dag.+niet-dag.)

Vvo = verkoopvloeroppervlakte

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

Bron: m<sup>2</sup> 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 Slagharen doet zich echter een probleem voor bij het gebruiken van de resultaten uit dat onderzoek. De uitspraken die zijn gedaan over Slagharen betreffen een inschatting op basis van een beperkte steekproef, welke is geselecteerd uit de steekproef voor de gehele voormalige gemeente Hardenberg (voor gemeentelijke herindeling). Met deze beperkte steekproef is wel een inschatting gemaakt van de bindingscijfers, maar ons alleen daarop baseren is een riskante koers. Er zijn te weinig consumenten gesproken om op zo'n kleine schaal uitspraken te doen. We hebben gezocht naar aanvullende gegevens, welke we hebben gevonden in bindingscijfers en omzetgegevens van winkels in Slagharen. Tevens is een vergelijking gemaakt met kernen van gelijke omvang in Nederland.

Al in de fase van visievorming is bepaald dat het primaire verzorgingsgebied van Slagharen bestaat uit de kernen Slagharen, Schuinesloot en De Belt. In totaal praten we dan over 4.234 inwoners.

## **4.3 Het draagvlak**

### ***Dagelijkse sector***<sup>5</sup>

Op basis van de gegevens van het koopstromenonderzoek en bovengenoemde aanvullende data hebben we een reële inschatting van de binding en toevloeiing in de dagelijkse sector gemaakt. We passen ze toe op bovengenoemde primaire verzorgingsgebied.

Wij gaan bij de berekeningen uit van de volgende aannames:

- Een bevolkingsomvang van 4.234.
- Het inkomensniveau ligt 5% lager dan het Nederlands gemiddelde.
- Koopkrachtbinding van 40%. Dat wil zeggen dat 40% van de uitgaven aan de dagelijkse artikelen door de eigen bevolking (lees: de bevolking in het zogenaamde primaire verzorgingsgebied!) in Slagharen terecht komt. De overige 60% wordt in andere kernen besteed.
- Koopkrachttoevloeiing van 20%. Dat wil zeggen dat 20% van de omzet in de dagelijkse artikelen wordt behaald door consumenten buiten Slagharen.

---

<sup>5</sup> 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.

- 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. Slagharen heeft 16,5% 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
Inwoners verzorgingsgebied	4.234		
Inkomen	95%		
Binding dagelijks	40%		
Toevloeiing dagelijks	20%		
Koopkrachtbinding		€ 3,3 mln	
Toevloeiing		€ 0,8 mln	
Toerisme		€ 0,8 mln	
Totale bestedingen		€ 4,9 mln	
<b>Marktruimte m<sup>2</sup> vvo</b>		<b>820 m<sup>2</sup></b>	<b>800 m<sup>2</sup></b>
<i>(w.v. supermarkt)</i>		590 m <sup>2</sup>	600 m <sup>2</sup>
<i>(w.v. speciaalzaken)</i>		230 m <sup>2</sup>	200 m <sup>2</sup>

Op basis van het huidige consumentengedrag in Slagharen en het daaruit voortvloeiende draagvlak, zijn de mogelijkheden voor de dagelijkse sector beperkt. Er kan één supermarkt functioneren met een omvang van 600 m<sup>2</sup> vvo, aangevuld met enkele speciaalzaken in de dagelijkse sector. Een fullservice supermarkt van 600 m<sup>2</sup> vvo is volgens de huidige maatstaven aan de kleine kant. Moderne supermarkten zijn ruimer van opzet en hebben meer meters nodig om hun formule goed te kunnen presenteren.

Een bindingspercentage van 40% is voor een kern als Slagharen aan de lage kant; een hogere binding moet als ambitie mogelijk zijn. Bij het realiseren van een hogere binding bestaan er uiteraard groeimogelijkheden. Tot hoever die reiken ziet u verderop in deze paragraaf onder het kopje 'toekomstige dagelijkse sector'.

Zetten we de mogelijke marktruimte tegenover het aanwezige aanbod, dan is de situatie

nagenoeg in evenwicht. De huidige supermarkt heeft een omvang van 600 m<sup>2</sup> vvo. Dit betekent dat de supermarkt volgens gemiddelde Nederlandse maatstaven functioneert. Voor de speciaalzaken kunnen we ook spreken van een evenwichtige situatie. Hooguit is de aanwezigheid van twee drogisten opmerkelijk. In de vershoek missen we de agf-branche. Op zich niet verwonderlijk, omdat in deze branche in de afgelopen jaren een forse afkalving heeft plaatsgevonden in heel Nederland. Een traditionele groente- en fruitzaak kan de concurrentie van supermarkten nauwelijks aan. Alleen door een moderne en specialistische bedrijfsvoering met onderscheidende producten zijn er mogelijkheden (gesneden groenten, diverse salades, tropisch fruit, eco), maar dan nog is het welslagen sterk afhankelijk van de markt waarin men opereert.

Gezien de evenwichtige situatie tussen mogelijk en aanwezig aanbod kunnen we in Slagharen spreken van een gezonde situatie zonder overaanbod. Toch moet er ambitie aan de dag worden gelegd om ook in de toekomst een redelijk aanbod dagelijkse artikelen te behouden. Immers, de consument vraagt zeker van de supermarkt een moderne uitstraling, op ruime schaal met een uitgebreid assortiment. Op het huidige aantal meters is dat niet mogelijk. Om meer marktruimte te creëren voor de toekomst van Slagharen zal het koopkrachtbindingspercentage omhoog moeten. Het is gelet op de functie van Slagharen niet realistisch om te mikken op een hogere toevloeiing. De uitdaging die kan worden neergelegd in Slagharen staat hieronder weergegeven.

Ook voor de (vers)specialisten is het draagvlak broos. Theoretisch gezien is in Slagharen een aanbod van 230m<sup>2</sup> voor speciaalzaken in de dagelijkse sector een haalbare kaart. Zeker op de schaal van Slagharen hangt daarbij heel veel af van de wijze waarop de ondernemers in deze sectoren hun zaak neerzetten. Termen als onderscheidend, bij de tijd en servicegericht moeten daarin leidend zijn. Wordt dit vergeten, dan is een theoretische marktruimte van 230 m<sup>2</sup> 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.

### ***Toekomstige dagelijkse sector; ambitie en grenzen***

Voor de kern Slagharen zal het aantal inwoners tot 2012 toenemen met ongeveer 120 inwoners. Daarbij is rekening gehouden met nieuwbouw van woningen en met een daling

van de gemiddelde woningbezetting (bron: Structuurplan Slagharen-West, oktober 2002).

Door noodzakelijke investeringen van ondernemers, pandeigenaren en gemeente in het winkelgebied wordt de aantrekkingskracht van de kern op consumenten verhoogd. Beoogd resultaat is het terughalen van klanten (verminderen afvloeiing) en het verhogen van de bestedingen, voornamelijk bij de lokale bevolking. Een versterkt aanbod (in de brede zin van het woord) kan de binding verhogen, met name in de dagelijkse sector.

Het verhogen van de koopkrachtbinding zal voor een kern als Slagharen, met een beperkte omvang, wel haar grenzen kennen. Een ambitie van 50% als koopkrachtbinding in de dagelijkse sector is mooi. Het is echter niet uitgesloten dat met name de supermarkt nog hogere bindingscijfers weet te behalen. De toevloeiing houden we op hetzelfde niveau (door toename van inwoners zal dit absoluut gezien dus wel toenemen).

In de geschetste situatie voor 2012 is het onderstaande mogelijk voor de dagelijkse sector.

Tabel 4.3 Marktruimte dagelijks situatie 2012 vs. huidige mogelijkheden en situatie				
Basisgegevens voor 2012		Mogelijk 2012	Mogelijk 2002	Aanwezig
Inwoners verzorgingsgebied	4.354			
Inkomen	95%			
Binding dagelijks	50%			
Toevloeiing dagelijks	20%			
Koopkrachtbinding		€ 4,3 mln	€ 3,3 mln	
Toevloeiing		€ 1,1 mln	€ 0,8 mln	
Toerisme		€ 0,8 mln	€ 0,8 mln	
Totale bestedingen		€ 6,2 mln	€ 4,9 mln	
<b>Marktruimte m<sup>2</sup> vvo</b>		<b>1.020 m<sup>2</sup></b>	<b>820 m<sup>2</sup></b>	<b>800 m<sup>2</sup></b>
<i>(w.v. supermarkt)</i>		730 m <sup>2</sup>	600 m <sup>2</sup>	600 m <sup>2</sup>
<i>(w.v. speciaalzaken)</i>		290 m <sup>2</sup>	230 m <sup>2</sup>	200 m <sup>2</sup>

Bovenstaande tabel laat voor de situatie in 2012 meer marktruimte zien in de dagelijkse sector. De groei is echter niet spectaculair en voorwaarde hiervoor is wel dat de ondernemers de klanten beter aan zich weten te binden. Hiervoor is inspanning vereist.



### **Uitbreiding supermarkt**

De supermarkt heeft een theoretische uitbreidingsruimte van ruim 100 m<sup>2</sup> vvo. De plannen van de huidige supermarkt gaan uit van een verkoopvloeroppervlakte van 1.088 m<sup>2</sup> (uitbreiding van circa 500 m<sup>2</sup> vvo). Het gaat daarbij niet alleen om een vergroting van de supermarkt, het is tegelijkertijd een verplaatsing naar een betere plek (geconcentreerd aanbod, meer parkeerruimte dicht bij de deur) en een modernisering, zowel wat betreft het pand als de inrichting van de winkel. Door deze verbetering van de situatie is het reëel te veronderstellen dat de supermarkt een hogere binding weet te realiseren. Een vergroting van het aantal meters supermarktoppervlak naar bijna 1.100 m<sup>2</sup> vvo loopt echter wel uit de pas met de hiervoor geschetste toekomstmogelijkheden voor Slagharen.

Deze uitbreidingsruimte is gebaseerd op een distributieplanologisch onderzoek (DPO) uit 2001 (*Bron: Stedenbouwkundig Adviesbureau Witpaard-partners, DPO Slagharen 2001, onderzoek naar de mogelijkheden van een nieuw winkelcomplex, september 2001*). De verschillen met de geschetste situatie in tabel 4.3 ontstaan doordat er gerekend wordt op een hogere koopkrachtbinding (60% in plaats van 50%) en een lagere vloerproductiviteit in de nieuwe situatie. Tevens wordt er in het DPO geen rekening gehouden met de bestedingen bij versspecialisten. De mogelijke uitbreidingsruimte in de foodsector (in de huidige situatie én in de toekomstige situatie) wordt volledig toegerekend aan de supermarkt. Daarin schuilt een gevaar, omdat er bij het versterken van het foodaanbod in Slagharen ook aandacht moet zijn voor de positie van de versspecialisten. Een uitbreiding en modernisering van de supermarkt in Slagharen zijn zeker nodig, maar de versbranche moet een even zo belangrijke plek innemen in het totaalaanbod. Voor behoud van een goede positie voor de versspecialisten is het noodzakelijk dat zij in staat worden gesteld een deel van het omzetspotentieel naar zich toe te trekken. In de verbeteringsopgave voor Slagharen (paragraaf 5.1) ligt juist in dit totaalpakket aan dagelijkse artikelen de uitdaging.

In de gesprekken met ondernemers is ook de kwestie van een tweede supermarkt aan de orde gekomen (zie paragraaf 3.5). Volgens bovenstaande toekomstschets is het niet reëel er van uit te gaan dat een tweede fullservice supermarkt een haalbare kaart is. Het zou immers minimaal een verdubbeling van de haalbare marktruimte moeten betekenen.

Voor uitspraken over de haalbaarheid en wenselijkheid van een discountsupermarkt in Slagharen verwijzen we naar de visie voor de gehele gemeente. Reeds in de fase van visievorming is bepaald dat in de 'lokaal verzorgende kernen', waartoe Slagharen 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 Slagharen (primair verzorgingsgebied van 4.350 inwoners) is te klein. Er zou te veel toevloeiing nodig zijn, wat onwenselijk is gelet op de verzorgingsfunctie van Slagharen binnen de gehele gemeente Hardenberg. De draagvlakanalyse onderschrijft dit verhaal.

Tot slot de toekomstsituatie voor de speciaalzaken in de dagelijkse sector. Er lijkt enige uitbreidingsruimte te bestaan. Deze kan worden gezocht in toevoeging van een zaak (bijvoorbeeld poelier, viszaak, gemakswinkel). Om de continuïteit van de bestaande winkels te waarborgen kan deze uitbreiding ook worden gezocht in nieuwe assortimenten of combinaties, waarbij bijvoorbeeld meer wordt gemikt op de aanwezige toeristen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan een koffiecorner in de bakkerij, catering bij de slager.

### ***Niet-dagelijkse sector***

Op basis van de gegevens van het koopstromenonderzoek en de indicaties uit de interviews hebben we getracht een reële inschatting te maken van de binding en toevloeiing in de niet-dagelijkse sector. Door het ontbreken van goede cijfers willen we met name voor de niet-dagelijkse sector benadrukken dat het om **indicaties** gaat. We passen de cijfers toe op het primaire verzorgingsgebied.

Wij gaan bij de berekeningen uit van de volgende aannames:

- Een bevolkingsomvang van 4.234.
- Het inkomensniveau ligt 5% lager dan het Nederlands gemiddelde.
- Koopkrachtbinding van 25%. Dat wil zeggen dat 25% van de uitgaven aan de niet-dagelijkse artikelen door de eigen bevolking (lees: de bevolking in het zogenaamde primaire verzorgingsgebied!) in Slagharen terecht komt. De overige 75% wordt in andere kernen besteed.
- Koopkrachttoevloeiing van 60%. Dat wil zeggen dat 60% van de omzet in de niet-dagelijkse artikelen wordt behaald door consumenten buiten Slagharen.
- 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 € 1,70 aan niet-dagelijkse artikelen. Slagharen heeft 16,5% 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 niet-dagelijkse sector. Het volgende beeld ontstaat.

Tabel 4.4 Marktruimte niet-dagelijks huidige situatie vs. huidig aanbod			
		Mogelijk	Aanwezig
Inwoners verzorgingsgebied	4.234		
Inkomen	95%		
Binding niet-dagelijks	25%		
Toevloeiing niet-dagelijks	60%		
Koopkrachtbinding		€ 2,9 mln	
Toevloeiing		€ 4,3 mln	
Toerisme		€ 0,3 mln	
Totale bestedingen		€ 7,5 mln	
<b>Marktruimte m<sup>2</sup> wo</b>		<b>4.400 m<sup>2</sup></b>	<b>2.900 m<sup>2</sup></b>

De niet-dagelijkse sector in Slagharen heeft een opvallend regionaal karakter. De toevloeiing vanuit kernen uit de regio is relatief hoog, terwijl de binding laag tot gemiddeld is voor kernen van deze omvang. Slagharen heeft blijkbaar een naam in de regio als het gaat om de niet-dagelijkse sector (trekkers). Dit betekent dat er relatief veel mogelijkheden voor de niet-dagelijkse sector aanwezig zijn.

In deze kracht schuilt echter ook het gevaar. Indien in andere plaatsen ontwikkelingen in gang worden gezet ter versterking van de niet-dagelijkse sector (Masterplan Hardenberg en Wensbeeld Dedemsvaart) kan dit ten koste gaan van de concurrentiepositie van Slagharen. Hierdoor kan de toevloeiing afnemen, terwijl juist de omzet uit toevloeiing doorslaggevend is voor de mogelijkheden in Slagharen.

Het aanbod in Slagharen kwam qua omvang redelijk overeen met de berekende mogelijkheden, ware het niet dat er onlangs een grote meubelzaak gestopt is. Hierdoor is het aanbod aan niet-dagelijkse artikelen gedaald van 4.050 m<sup>2</sup> naar 2.900 m<sup>2</sup>.

De niet-dagelijkse sector moet binnen de huidige marktsituatie in staat zijn goede omzetten te behalen. Het aanbod in de niet-dagelijkse sector is verder redelijk verdeeld

over verschillende branches. De aanwezigheid van drie winkels in woninginrichting is in eerste instantie opvallend. Kijken we echter naar de soort winkels, dan constateren we een diversiteit in dat aanbod (parket, meubels, tapijt, antiek).

Volgens de berekende marktruimte moet Slagharen in staat zijn extra aanbod in de niet-dagelijkse sector te bieden (onderaanbod van 1.500 m<sup>2</sup>). Hiermee zou de leegstand in Slagharen theoretisch gezien ingevuld kunnen worden. Deze forse leegstand wordt echter met name veroorzaakt door één groot pand van 1.150 m<sup>2</sup>, waarin tot voor kort een grote meubelzaak gevestigd was. Dit is lastiger in te vullen dan meerdere kleinere units.

Kijken we naar de suggesties voor aanvullingen die door ondernemers zijn gedaan, dan is een schoenenwinkel in combinatie met een hakkenbar een mogelijkheid. De optie van een warenhuis is duidelijk een maat te groot voor Slagharen.

### ***Toekomstige niet-dagelijkse sector***

De gehanteerde koopkrachtcijfers bij het berekenen van de huidige marktruimte in de niet-dagelijkse sector zijn indicatief. We hebben onvoldoende informatie om voor de toekomst ook een indicatie te geven.

In de visie wordt Slagharen aangeduid als een lokaal verzorgende kern. Dit betekent dat de detailhandel, zowel dagelijks als niet-dagelijks, moet kunnen functioneren op bestedingen door de lokale bevolking (lees: omzetten afkomstig uit het primaire verzorgingsgebied). De ambitie voor de niet-dagelijkse sector in Slagharen ligt daarmee duidelijk in behouden en vergroten van de lokale binding. Momenteel leunt Slagharen echter sterk op toevloeiing van buitenaf, zo werd geconstateerd.

Omdat in omliggende kernen activiteiten gepland staan om het aanbod in de niet-dagelijkse sector te concentreren en intensiveren kan dit van invloed zijn op de omzetten van de ondernemers in Slagharen. Een sterkere concentratie op de lokale bevolking is dus noodzakelijk in deze sector. Uitbreiding met andere niet-dagelijkse branches is alleen dan mogelijk indien sprake is van het grotendeels functioneren op bestedingen door de lokale bevolking. Regionale trekkers zullen hun plek niet in Slagharen moeten zoeken. Naast het behouden en vergroten van de lokale binding ligt er ook een ambitie voor Slagharen om uit het toerisme meer te halen. Duidelijk is wel dat met deze ambities in het verschiet blijvend investeren een absolute noodzaak is.

## 4.4 SWOT

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

STERKTES	ZWAKTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Landelijke naamsbekendheid Slagharen</li> <li>- Aanwezigheid toeristische trekkers</li> <li>- Bereikbaarheid (m.n. auto en fiets)</li> <li>- Parkeren (gratis, voldoende en voor de deur)</li> <li>- Nagenoeg compleet aanbod dagelijkse winkels</li> <li>- Mogelijkheid van doelgericht aankopen doen</li> <li>- Regionaal bereik niet-dagelijkse sector</li> <li>- Zelfstandigheid ondernemingen; eigenheid, geen eenheidsworst</li> <li>- Investeringsen tijdig (cyclus van 5 jaar) en op niveau</li> <li>- Goede service van ondernemers</li> <li>- Eigendomssituatie panden; meest eigenaar ondernemers, waardoor investeringen vanzelfsprekender</li> <li>- Nieuwe ondernemers durven te starten in Slagharen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ligging winkels aan drukke verkeersader (verkeersonveiligheid en lastig oversteken, waardoor geen wisselwerking)</li> <li>- Ontbreken concentratie van winkels (lintstructuur, geen aaneengesloten winkellint, eenzijdig bewinkeld)</li> <li>- Ademt geen winkelsfeer uit (kil)</li> <li>- Leegstand</li> <li>- Magere uitstraling (openbaar gebied en panden)</li> <li>- Incompleet aanbod (niet-dagelijks)</li> <li>- Ontbreken gezamenlijk optreden in promotie Slagharen (horeca en detailhandel)</li> <li>- Sommige branches verdwijnen en worden niet opnieuw ingevuld</li> <li>- In verleden te makkelijk geleund op omzet toerisme (afhankelijkheid) + afgeleide omzet a.g.v. hoger gezinsinkomen</li> </ul>
KANSEN	BEDREIGINGEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concentratie rond verplaatste supermarkt als opmaat voor verdere concentratie</li> <li>- Deze investering als vliegwiel voor anderen</li> <li>- Kerkplein heeft potentie tot levendig hart uit te groeien</li> <li>- Lef om te investeren bij enkele grote partijen</li> <li>- Jonge ondernemersgroep die nog jaren vooruit wil</li> <li>- Organisatiegraad; ondernemersvereniging als belangenbehartiger en spreekbuis</li> <li>- Toerisme als motor voor Slagharen</li> <li>- Nieuwbouw woningen vergroot draagvlak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opvolgingskwestie bij een aantal zaken</li> <li>- Daaruit voortvloeiende leegstand</li> <li>- Dreigende verpaupering a.g.v. langdurige leegstand</li> <li>- Omzetontwikkeling vraagt alertheid</li> <li>- Vooralsnog broos draagvlak voor verdere concentratie</li> <li>- Lage huisvestingslasten maken nieuwe ontwikkelingen moeilijk (hogere kosten)</li> <li>- Anticiperen op investeringsimpuls door nieuwbouw blijft vooralsnog uit (onzekerheid wetslagen concentratie)</li> <li>- Uitblijven investeringen a.g.v. onzekerheid toekomst Slagharen (voorzichtige koers)</li> </ul>

- Parkeerdruk na concentratie op Kerkplein
- Argwanende houding t.a.v. onderling samenwerken
- Slagharen moet opereren op kleine schaal
- Ontwikkelingen Hardenberg (Masterplan) en Dedemsvaart (Wensbeeld)
- Geen unanimitéit over rondweg
- Traagheid c.q. vertraging besluitvorming rondweg en daarmee samenhangende herinrichting Herenstraat en woningbouw
- Afnemende klantentrouw; Slagharense bevolking is niet Slagharen gebonden

### *Positief*

De zittende ondernemers in Slagharen (zowel dagelijks als niet-dagelijks) kunnen een prima boterham verdienen, zo wijzen de draagvlakcijfers uit. De winkelsituatie in Slagharen is in dat opzicht gezond te noemen.

Kijken we vanuit het perspectief van de consument, dan kan deze in ieder geval in Slagharen terecht voor nagenoeg alle dagelijkse aankopen. De huidige supermarkt is niet meer op moderne schoei geleesd, maar na de geplande nieuwbouw aan de overzijde voldoet de supermarkt weer aan de eisen van deze tijd. Naast een moderne fullservice supermarkt beschikt Slagharen over versaanbieders (bakker en slager) en kan de klant zelfs in twee zaken terecht voor drogisterijartikelen.

De aanwezigheid van een aantal toeristische trekkers (en de landelijke naamsbekendheid van Slagharen als gevolg daarvan) genereert jaarlijks een grote toeristenstroom richting het dorp. Toeristische uitgaven in detailhandel en horeca zouden daarmee ten gunste van de Slagharense middenstand kunnen komen. In het nabije verleden is dit ook gebelegen.

Een aantal niet-dagelijkse winkels trekt bezoekers uit de regio en zet op die manier ook Slagharen op de kaart.

Positief in Slagharen is het ondernemersklimaat, waarin ruimte is voor frequente investeringen, een neus voor nieuwe markten (assortiment en diensten) en lef om te starten met een nieuwe zaak. Er is in Slagharen een redelijk jonge ondernemersgroep die de kar wil trekken voor de toekomst.

### *Negatief*

Het winkelklimaat in Slagharen is vanuit een ander perspectief niet zonder meer gezond te

noemen. Zeker bij de bestendigheid voor de toekomst kunnen vraagtekens worden gezet. Struikelblok is de opvolgingsproblematiek bij een aantal ondernemers. Het nabije verleden liet zien dat eenmaal verdwenen branches niet makkelijk terug te halen zijn. Het probleem wordt nog duidelijker zichtbaar wanneer het achterblijvende vastgoed geen nieuwe invulling krijgt en dus leeg blijft staan. Verpaupering is een serieuze bedreiging.

Vanuit het gezichtspunt van de consument heeft Slagharen een onvolledig pakket winkels. Er zijn weliswaar winkels in de niet-dagelijkse sector, er mist een aantal belangrijke branches (huishoudelijke artikelen, schoenen en reparatie, opticien) en de aanwezige winkels kunnen niet altijd een 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 Slagharen.

Hieraan gekoppeld speelt het probleem van de lastige stedenbouwkundige structuur van Slagharen. Winkels zijn verspreid over een lange afstand, woningen wisselen winkels af, de bewinkeling is over een groot gedeelte eenzijdig. Dit tezamen doet afbreuk aan de commerciële uitstraling van de Herenstraat.

Wil men in Slagharen in de toekomst een gezond pakket dagelijkse winkels behouden, dan is concentratie essentieel. Met de nieuwbouw van de supermarkt plus een aantal units voor overige detailhandel komt Slagharen tegemoet aan deze eis. Zorg is wel in hoeverre zittende ondernemers mee (kunnen) doen in deze concentratieslag. Daarbij moet worden bedacht dat de relatief lage huisvestingslasten van een aantal ondernemers de keuze erg moeilijk maakt.

De vanzelfsprekendheid waarmee in het verleden omzet binnenkwam door de toeristische trekkers is verdwenen. Dat lijkt de ondernemers nu parten te gaan spelen. Door gerichte actie zou Slagharen (als vanouds) beter moeten kunnen profiteren van dit omzetspotentieel, maar daartoe is gezamenlijke inspanning vereist. Er is echter geen eensluidend idee over de kansen die het toerisme biedt voor ondernemend Slagharen. De ondernemers in Slagharen werken op het gebied van promotie weinig samen.

Samenwerking is ook van belang om een vuist te maken richting beleidsmakers (i.c. de gemeentelijke overheid). Ondernemers komen als collectief sterk over als zij een gezamenlijke visie hebben over concentratie, rondweg, ambitieniveau, etc. De argwanende houding van een aantal ondernemers over het onderling samenwerken maakt het formuleren van een gezamenlijke visie lastig.





## 5 Ontwikkelingsprogramma

Voorgaande hoofdstukken bouwden op naar een analyse van het winkelapparaat in Slagharen. 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

Slagharen 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 Slagharen 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 Slagharen (denk aan bloemen, dierbenodigdheden, speelgoed). Of ze moeten dusdanig 'footloose' (vestigingsplaats ondergeschikt aan andere vestigingsfactoren) kunnen functioneren dat een plek in Slagharen 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 Slagharen 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 Slagharen 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 Slagharen moeten voldoen om de gestelde ambitie waar te kunnen maken. In deze paragraaf worden de randvoorwaarden uitgewerkt voor de Slagharense situatie.

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

Slagharen heeft op dit moment geen concentratie van winkels. De winkels zijn verspreid over een lengte van zeker 1 kilometer. Hooguit kan worden gesteld dat aan de oostzijde van de Herenstraat - vanaf de Coevorderweg tot even voorbij de Dr. Willemslaan - er meer winkels en horecazaken gevestigd zijn en dat daar sprake is van tweezijdige bewinkeling. Van concentratie in de zin van een commercieel aantrekkelijke boodschappenplek is echter geenszins sprake.

In de ondernemersgesprekken is gevraagd naar de mogelijkheid en wenselijkheid van concentratie in Slagharen (zie paragraaf 3.5). Met deze vraag werd een twistpunt tussen de ondernemers blootgelegd. Het twistpunt spitst zich toe op de afbakening van het winkelconcentratiegebied: tot waar is detailhandel nog toegestaan?

Grofweg kunnen er 4 opties worden onderscheiden<sup>6</sup>:

1. Herenstraat tussen Coevorderweg (N377) en kruising met de Witmanweg (Herenstraat over de gehele lengte binnen de bebouwde kom);

---

<sup>6</sup> In paragraaf 3.5 worden 3 opties genoemd. Naar aanleiding van de discussie in de Werkgroep Slagharen en raadplegen van de gemeente Hardenberg (afdeling RO/Stedenbouw) zijn er opties samen- en toegevoegd.

2. Herenstraat tussen Dr. Willemslaan en rotonde met de Prinses Beatrixlaan;
3. Herenstraat tussen Coevorderweg (N377) en plein RK kerk;
4. Herenstraat tussen Coevorderweg en Dr. Willemslaan voor niet-dagelijkse branches en een concentratie rond het nieuwbouwcomplex (supermarkt 'plus') voor dagelijkse branches.

Door de nieuwbouw van de supermarkt en de daarbij behorende overige units (circa 6) voor winkels en dienstverlening wordt reeds een belangrijke stap richting concentratie gezet. In dit ontwikkelingsprogramma voor Slagharen zien wij deze nieuwbouwontwikkeling als een 'voldongen feit' en hanteren wij deze concentratiekoers dus als uitgangssituatie. De bouw van het complex is inmiddels immers begonnen (maart 2003).

Dit 'voldongen feit' wil echter niet zeggen dat met de oplevering van het woonwinkelcomplex de verbeteringsopgave gemaakt is voor Slagharen. De hierna volgende randvoorwaarden gaan in op aandachtspunten en vereisten die nog meer gesteld worden aan een concentratie.

Alvorens daar aandacht aan te schenken volgt eerst een korte reflectie op de genoemde concentratieopties.

#### Herenstraat over de gehele lengte binnen de bebouwde kom

De enige reden om deze optie te volgen is het principiële uitgangspunt van 'gelijke monniken, gelijke kappen'. Of concreter: iedere pandeigenaar binnen de bebouwde kom moet de ruimte hebben om zijn of haar pand te bestemmen voor detailhandel. Dit uitgangspunt gaat echter volledig voorbij aan de eisen die de huidige consument stelt bij het doen van de dagelijkse boodschappen: snel, gemak, overzichtelijk zijn daarbij kernwoorden. Deze eisen maken dat er een *keuze* gemaakt moet worden voor een ideale plek voor een detailhandelsconcentratie. Op die plek moet je datgene kunnen bieden waarom de consument vraagt. Dat moet dus een *afgewogen keuze* zijn, waarbij zaken als bereikbaarheid, toegankelijkheid, parkeren, overzicht, afstand, presentatie, fysieke ruimte een rol spelen.

Kortom; deze optie is vanuit het consumentenbelang niet wenselijk.

#### Herenstraat tussen Dr. Willemslaan en rotonde met de Prinses Beatrixlaan

Deze optie beperkt de lengte van het huidige, uitgestrekte winkelgebied al aanzienlijk. De door de consument af te leggen afstand wordt bekort en met het nieuwe

woonwinkelcomplex in gedachten is er gedeeltelijk sprake van tweezijdige bewinkeling. Probleem met deze optie is dat het voorbij gaat aan de bestaande (en vanuit historisch perspectief oorspronkelijke) situatie in Slagharen, waarbij met name aan de kop van de Herenstraat (vanaf de Coevorderweg gezien) de meeste detailhandel (en horeca) is gevestigd. Indien dit gedeelte buiten het winkelconcentratiegebied wordt geplaatst, zullen er (kostbare) verplaatsingen moeten gebeuren. Belangrijker bezwaar is echter dat je zodoende een stuk winkelgebied buiten de concentratie plaatst, waar een gevarieerd aanbod (groot en klein) van winkelpanden is gesitueerd, aan beide zijden van de Herenstraat.

Indien deze optie uitgebreid wordt met de kop van de Herenstraat (dus tussen Coevorderweg en rotonde) dan komt er een ander bezwaar om de hoek kijken. Er blijft dan weer een te langgerekt winkelgebied over en er zitten te veel woonpanden tussen.

Kortom; deze optie is vanuit een samenhangende structuur niet wenselijk.

#### Herenstraat tussen Coevorderweg (N377) en plein RK kerk

Bij deze optie wordt de kop van de Herenstraat wel betrokken en daarmee wordt tegemoetgekomen aan het bezwaar van de vorige optie. Door deze afbakening van het winkelconcentratiegebied is er eveneens sprake van een compacter centrum, waar ruimte (in de zin van voldoende vierkante meters winkeloppervlak) is voor situering van zowel dagelijkse als niet-dagelijkse winkels die kunnen renderen op de schaal van Slagharen (zie paragraaf 4.3 voor de draagvlakanalyse).

De kop van de Herenstraat (vanaf N377) moet vanuit historisch perspectief en daaruit voortvloeiend de aanwezige bebouwing zeker betrokken worden in het concentratiegebied. Daarbij moet echter niet uit het oog worden verloren dat het een moeilijk stuk is om iets goeds neer te zetten. Het is in de huidige situatie lastig stoppen in dit gedeelte en mensen parkeren er niet graag hun auto.

Voor de duidelijkheid; bij de afbakening van deze optie (tot het plein van de kerk) valt het nieuwe woonwinkelcomplex uiteraard binnen de winkelconcentratie. De grens loopt tot de Vergouwlaan, waarbij niet alleen aan de noordzijde (zijde nieuwbouw) een ontwikkeling van de grond getrokken moet worden. Ook de overzijde van het nieuwe complex verdient aandacht, zodat er sprake kan zijn van tweezijdige bewinkeling.

Kortom: deze optie zou in de Ruimtelijke Economische Structuur (RES) een goede afbakening van het winkelconcentratiegebied kunnen zijn.

### Herenstraat met twee bronpunten

Deze optie begrenst het winkelconcentratiegebied als volgt: de Herenstraat tussen Coevorderweg en Dr. Willemslaan voor niet-dagelijkse branches en een concentratie rond het nieuwbouwcomplex (supermarkt 'plus') voor dagelijkse branches. Het begrip 'bronpunt' doelt dan op twee zwaartepunten van detailhandel, die al dan niet onderling verbonden zijn.

In deze optie wordt de concentratiegedachte ver doorgevoerd en wel zodanig dat er twee bronpunten voor detailhandel overblijven. Op zich een prima keuze. Er moeten twee aandachtspunten bij worden geplaatst.

Ten eerste hoe de uitwisseling tussen de twee bronpunten bereikt kan worden. Hoe krijgen we de consument van het ene naar het andere punt, waardoor er onderling geprofiteerd wordt van de gegeneerde consumentenstroom?

Ten tweede - daarmee samenhangend - welke 'kleur' het onbestemde stuk Herenstraat tussen de twee bronpunten dan krijgt. In dit gedeelte zijn nu reeds economische functies gevestigd (detailhandel, dienstverlening en horeca). De detailhandel en bijvoorbeeld ook (dag)horeca kan door verplaatsingen een plek krijgen in een van de twee bronpunten. Er moet echter wel een aantrekkelijk gebied overblijven, bij voorkeur met economische functies die consumentgericht zijn.

Kortom: deze optie zou in de Ruimtelijke Economische Structuur (RES) een goede afbakening van het winkelconcentratiegebied kunnen zijn, waarbij wel expliciet aandacht moet worden besteed aan de uitwisseling tussen de bronpunten.

### Resumé: voorstel Ruimtelijke Economische Structuur (RES) Slagharen

Op basis van bovengenoemde afwegingen kan een voorstel worden gedaan voor een wenselijke RES in Slagharen. De RES is in dit geval een *wensbeeld*, een plaatje van hoe de situatie er in Slagharen idealiter uit zou kunnen zien in ruimtelijk-economisch opzicht.

De RES wijst een concentratiegebied voor detailhandel (dagelijks en niet-dagelijks) aan en signaleert ontwikkelingslocaties. Op bijgaande kaart is de RES ingetekend.

Omdat in de situatie van Slagharen zaken al zeer concreet worden, is het in dit stadium belangrijk om aan twee aspecten nadere aandacht te schenken, te weten de branchering en het achterblijvend onroerend goed.

Over de *branchering* moet worden opgemerkt dat een juiste branchering, of met andere woorden een 'perfecte match' essentieel is voor het welslagen van het nieuwe

woonwinkelcomplex. Het staat in ieder geval vast dat de supermarkt verplaatst naar de nieuwbouw. Daarnaast is er ruimte voor een aantal andere branches, waarbij door de ontwikkelaar c.q. makelaar suggesties gedaan worden in de sfeer van schoenen/-reparatie, opticien/juwelier, lectuur/CD/video, hobby/doe-het-zelf, groente en fruit, rookwaren en een drogisterij (bron: verkoopadvertentie De Toren, d.d. 5 februari 2003).

Kijkend naar het ambitieniveau, zoals dat geformuleerd is in de verbeteringsopgave voor Slagharen, dan passen deze branches niet vanzelfsprekend in die opgave. Er kunnen bijvoorbeeld vraagtekens gezet worden bij de haalbaarheid van een hobbywinkel of juwelier in Slagharen. Omdat dit soort branches op de schaal van Slagharen niet vanzelfsprekend renderen (groter verzorgingsgebied nodig) staat of valt de kans van slagen bij het ondernemerschap dat aan de dag wordt gelegd. Een optie is om door een samenstel van branches of door een 'shop in the shop'-idee bepaalde producten toch aan te kunnen bieden in Slagharen.

Wat we echter missen is de concentratie die nagestreefd wordt met deze ontwikkeling. Deze ingezette ontwikkeling zou niet moeten uitgaan van toevoeging van vierkante meters detailhandelsruimte in Slagharen, maar om het concentreren ervan. Dit betekent dat er moet worden gestreefd naar verplaatsing van bestaande ondernemers. Denk dan vooral aan de versspecialisten (bakker, slager), de bloemist, drogist (wel genoemd), huishoudelijke artikelen/speelgoed, dierenspecialzaak.

Meer in algemene zin moet er naar branches gezocht worden die elkaar aanvullen. Daarbij is niet alleen de samenstelling van branches van belang, ook de plek die ze krijgen in het complex luistert nauw. Daarbij is het ruimtelijk bij elkaar zetten van versaanbieders bijvoorbeeld een beproefde methode. Ander voorbeeld is dat een bloemenzaak een in het oog springende plek moet krijgen, met ruimte voor uitstallingen.

Om tijdens de zoektocht naar geschikte kandidaten grip te houden op de branchering, kan een branche- en selectiecommissie uitkomst bieden. Die commissie werkt vanuit een vastgesteld brancheplaatje. In zo'n commissie zouden ook afspraken gemaakt kunnen worden over bijvoorbeeld voorrang voor lokale ondernemers, mits passend in het brancheplaatje en met een goed doortimmerd ondernemersplan!

De positie van het *achterblijvende onroerend goed* hangt direct samen met de opmerking over concentratie en verplaatsing van zittende ondernemers. Dit geldt zowel voor het huidige pand van de supermarkt, alsmede de panden van andere verplaatsters. Ten eerste moet er worden voorkomen dat er door verplaatsingen leegstand ontstaat. Ten tweede is de functie die het achterblijvende vastgoed krijgt voor een groot deel bepalend voor de

kostentechnische haalbaarheid van de verplaatsing in het geval van ondernemer-eigenaars.

In het geval van de supermarkt had de gemeente bij het vaststellen van het nieuwe bestemmingsplan reeds afspraken kunnen maken over de bestemming die het oude supermarktpand krijgt. Daarbij ligt het in eerste opzicht voor de hand om de detailhandelsbestemming eraf te halen. Dat is echter niet gedaan en ons inziens vaart de gemeente daarmee een risicovolle koers. In de ruimtelijke onderbouwing bij de artikel 19 WRO procedure is aangegeven dat met de huidige eigenaar van het te verplaatsen pand besproken is dat het pand niet ten behoeve van de foodsector te huur of te koop zal worden aangeboden. Het is ons inziens echter de vraag in hoeverre dit juridisch staande te houden is (Europese regelgeving). Overigens ligt het 'oude supermarktpand' wel in het winkelconcentratiegebied en vanuit dat opzicht is het wel wenselijk dat er detailhandel terugkomt op die plek.

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

De huidige situatie in Slagharen biedt voldoende parkeergelegenheid, bij de ondernemers voor de deur en op het kerkplein. 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 Slagharen moet worden gestreefd naar een klein, beloopbaar kernwinkelgebied.

In Slagharen 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 winkels een stap in de goede richting zijn voor Slagharen. Dit is bij de vorige randvoorwaarde reeds uitgewerkt. In termen van ontsluiting moet er voldoende aandacht zijn voor het bereiken van dat woonwinkelcomplex. Er zal immers meer verkeersaanbod zijn op die ene plek in de Herenstraat en toch blijft de Herenstraat een drukke verkeersader, zolang de rondweg nog niet is gerealiseerd. Dit mag er niet toe leiden dat het complex per auto, maar ook per fiets of te voet, slecht bereikbaar is.

Ook de aan- en afvoer van goederen moet goed geregeld zijn. Gekozen is voor het bevoorraden van de supermarkt vanaf de Vergouwlaan. Bevoorrading vanaf de Herenstraat is ongewenst, omdat het filevorming en opstoppingen in de Herenstraat dan wel op het kerkplein kan veroorzaken. Bovendien kunnen daar begrafenissen worden

gehinderd. Daarnaast heeft de bevoorrading vanaf de Vergouwlaan stedenbouwkundig gezien qua situering een meerwaarde ten opzichte van de bevoorrading vanaf het openbare gebied, het kerkplein.

De oversteekbaarheid van de Herenstraat blijft een belangrijk punt, omdat juist de ondernemers die tegenover het nieuwe complex zijn gevestigd (o.a. slager en huishoudelijke artikelen/speelgoed) moeten kunnen profiteren van de concentratie.

In het complex is voorzien in parkeergelegenheid (40 plekken) voor bewoners en ondernemers/personeel. Dit betekent dat de voor winkelend publiek bedoelde parkeerplaatsen op het kerkplein niet worden ingenomen door bewoners of personeel.

**Onderbouwing parkeerbehoefte**

In de ruimtelijke onderbouwing bij de artikel 19 WRO procedure is aandacht besteed aan parkeren. Door een berekening legt men de parkeerbehoefte volgend uit het vigerende bestemmingsplan naast die volgend uit het bouwplan. Er volgt nauwelijks extra parkeerbehoefte uit, terwijl er wel in meer parkeergelegenheid is voorzien. In het bouwplan zit voldoende parkeerruimte, aldus deze onderbouwing.

De parkeerdruk op het kerkplein zal desalniettemin toenemen ten opzichte van de huidige situatie. Het is wellicht zinvol om een half jaar na ingebruikname van het complex de parkeersituatie in de praktijk te evalueren.

De ruimtelijke kwaliteit heeft vooral te maken met de presentatie van het winkelgebieden; onderhoud panden, onderhoud openbaar gebied, commerciële uitstraling. Niet alle bedrijfspanden aan de Herenstraat zijn goed onderhouden. De Herenstraat als geheel heeft een wat armoedige uitstraling en verpaupering als gevolg van langdurige leegstand is een serieuze bedreiging.

Met de bouw van het nieuwe woonwinkelcomplex is hier een impuls aan te geven. Er komt een mooi en in het oog springend pand te staan op een centrale plek in de Herenstraat. Supermarkt en overige winkels vormen qua uitstraling een eenheid, doordat ze onder één dak zitten. Het openbaar gebied moet worden ingericht als een overzichtelijk winkelgebied, waarin parkeren voor auto en fiets (en winkelwagentje) 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). Al met al moet de ruimtelijke inrichting de winkelconcentratie zichtbaar markeren.

Om spin off te bereiken van deze investeringsimpuls moet de aandacht voor ruimtelijke kwaliteit niet ophouden in een straal van 10 meter rond het complex. Het gehele winkelconcentratiegebied (zie RES) zou daarin mee moeten gaan. Private partijen én lokale overheid hebben daarin een rol. Private partijen door hun investeringsgedrag aan te passen; hierover meer bij de volgende randvoorwaarde. De lokale overheid door het openbaar gebied aan te pakken. Het behoeft weinig betoog dat dat in Slagharen ook hard nodig is. Tot op heden is dat telkens uitgesteld, omdat de Herenstraat als drukke verkeersader zich niet leent voor een inrichting als winkelgebied. De herinrichting van het openbaar gebied werd altijd gekoppeld aan realisering van de rondweg. De geplande rondweg ligt er echter niet van vandaag op morgen. Wij adviseren om toch naar een passende vorm van upgrading te kijken van het openbaar gebied en – indien mogelijk – naar maatregelen om de snelheid uit de Herenstraat te halen.

→ ***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 (circa 70% van de ondernemers heeft in de afgelopen 3 jaar geïnvesteerd, zo is de inschatting van de werkgroep), 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. Vooral voor de ondernemers en pandeigenaren in de directe nabijheid van het nieuwbouwcomplex zal een investering op het juiste moment (komend jaar) veel effect hebben.

Praten we over verplaatsing van ondernemers naar het nieuwbouwcomplex, dan betekent dat voor de meeste verplaatsers hogere huisvestingslasten. Verplaatsing moet een dusdanige omzetting inhouden, dat deze opweegt tegen de nieuwe lasten. Uiteraard moet ook rekening worden gehouden met andere kosten, zoals die voor verhuizing, inrichting, etc. Iedere ondernemer zal daarin een eigen bedrijfseconomische afweging moeten maken. De draagvlakanalyse (paragraaf 3.4) kan daarbij als handvat dienen. Daarin werd voor de dagelijkse sector een toekomstige ambitie geschetst van een 20 % stijging van

de koopkrachtbinding in de komende 10 jaar (van 40% naar 50%). Bij het overwegen van een verplaatsing moet de ondernemer de afweging maken of een dusdanige omzetsijging er voor zijn branche in zit en of dat de kosten dekt.

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

In de ondernemersgesprekken werd door een aantal ondernemers gehamerd op een goede service. Vooral in een dorp op de schaal van Slagharen 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 totaal kwaliteit van het dorp. Daarom ligt er voor het collectief, in de vorm van de ondernemersvereniging, een taak om hierop 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 Slagharen 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 Slagharen.

Ondernemers constateerden al een afnemende klantentrouw; de Slagharense bevolking voelt zich niet aan Slagharen gebonden en zoekt van nature ook graag andere aankoopplaatsen op, waar het zijns inziens beter (goedkoper, meer keus) is.

De promotiestrategie moet zich niet richten op coulance, dus dat de Slagharense 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. De nadruk bij promotieacties moet liggen op het 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 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 (met uiteraard een spetterende actie bij opening van het nieuwe winkelcomplex), 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. Aanbevelingen over welke vorm van promotie dan ook zijn niet op z'n plaats, zolang het nut van samenwerken niet wordt onderkend. En juist daarin lijkt nog wel een probleem te schuilen in Slagharen. Er is bij een aantal ondernemers een argwanende houding ten aanzien van het onderlinge samenwerken.

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 Slagharense 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 wordt toerisme apart genoemd. De aanwezigheid van een aantal toeristische trekkers (en de landelijke naamsbekendheid van Slagharen als gevolg daarvan) genereert jaarlijks een grote toeristenstroom richting het dorp. Toeristische uitgaven in detailhandel en horeca leken daarmee als vanzelfsprekend ten gunste van de Slagharense middenstand te komen. Dat laatste lijkt met name voor de detailhandel echter niet langer het geval.

De door brand verdwenen Bonte Wever is een forse aderlating geweest voor Slagharen en is een belangrijke reden voor de teruglopende detailhandelsomzet uit toerisme. Een andere reden die wordt genoemd is dat gasten meer op het vakantieadres zelf verblijven en daar ook consumeren. Het kan ook te maken hebben met het uitblijven van promotie door de Slagharense middenstand, specifiek op de toeristen georiënteerd.

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 Slagharen moet immers gezamenlijk gebeuren. Tevens zijn daaraan investeringen (tijd en

geld) verbonden. De eerste opgave is om de toeristische identiteit en waarde van Slagharen te herijken. Eenzijdig leunen op Attractiepark Slagharen is een risicovolle koers en ook niet nodig. Men moet op zoek naar aanvullende 'unique selling points' van Slagharen en omgeving. Denk bijvoorbeeld aan aandacht voor historie en ondernemingsgeest van Slagharen.

## 6 Plan van aanpak: activiteiten en organisatie

In het vorige hoofdstuk is geschetst welke ontwikkeling in Slagharen 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 Stappen richting concentratie

### *Aanleiding*

Om te kunnen spreken van een compact winkelgebied voor de dagelijkse aankopen, zal Slagharen moeten werken aan concentratie van winkels. De geschetste RES in het vorige hoofdstuk geeft aan waar de winkelconcentratie plaats moet vinden.

Met de bouw van een nieuw winkelcomplex voor de supermarkt en een aantal kleinere winkelunits is Slagharen er echter niet. Het is een stap in de goede richting. Het komt nu aan op het interesseren van kandidaten, het bewegen van zittende ondernemers, het invullen van leegstand, etc. Hiervan is vooralsnog te weinig sprake. De in deze paragraaf beschreven acties spitsen zich toe op het zetten van stappen richting concentratie.

### *Doelstelling*

Het initiëren van concrete acties ten behoeve van een concentratiebeweging in Slagharen.

### *Werkwijze*

1. Het initiatief voor deze acties ligt bij de gemeente (Economische Zaken).
2. Ondernemersvereniging heeft evenzeer een actieve houding; zij kan functioneren als 'ogen en oren' van het dorp; prikkelen van collega-ondernemers, uitdragen van de nieuwe concentratiekoers, opvangen van signalen over bedrijfsveranderingen.
3. Gesprek vanuit gemeente met makelaar / ontwikkelaar nieuwbouw; na te streven branchering, verloop verhuur, knelpunten.
4. Polsen verplaatsingsbehoefte bij Slagharense ondernemers van buiten naar binnen winkelconcentratiegebied; individuele gesprekken door gemeente met betreffende ondernemers. Zo nodig aanbieden van externe begeleiding bij maken van de afweging wel / niet te verplaatsen.
5. Verkennen subsidiemogelijkheden als verplaatsingsstimulans (gemeente).
6. Onderzoeken mogelijke invulling oude pand supermarkt; gemeente in gesprek met eigenaar vastgoed (Schuitema). Naast gedachtewisseling over nieuwe invulling (huur/koopprijs, zoekprofiel, strategie acquisitie, aanvullende afspraken zoals wel/geen food) kunnen herontwikkelings(on)mogelijkheden worden besproken.

*Randvoorwaarden*

1. Er moet een regelmatigere informatie-uitwisseling ontstaan tussen gemeente en ondernemersvereniging over de voortgang van dit actiepunten.
2. Te benaderen nieuwe branches moeten passen binnen het branchepatroon van Slagharen (doelgericht, dagelijks plus). In het ontwikkelingsprogramma (hoofdstuk 5) werd reeds de suggestie voor een branche- en selectiecommissie gedaan.
3. Gezien de gevoeligheid van de te bespreken onderwerpen is het te overwegen een extern persoon in te schakelen voor de individuele benadering van ondernemers. Deze persoon handelt in opdracht van de gemeente.

## 6.2 RES vastleggen in beleid

### *Aanleiding*

Detailhandel staat nooit op zichzelf. Ook niet in Slagharen. Het hangt samen met woningbouwontwikkeling, verkeersstructuur (rondweg), overige bedrijvigheid, etc. Voor Slagharen wordt er naast de detailhandelsstructuurvisie ook gewerkt aan de zogenaamde 'Planologische visie Slagharen'. De RES in de detailhandelsstructuurvisie sluit goed aan bij de keuzes die worden gemaakt in de Planologische Visie. Deze Planologische Visie biedt aanknopingspunten om de RES te verankeren in beleid en waar gewenst te koppelen aan instrumenten.

### *Doel*

Het verankeren van de Ruimtelijke Economische Structuur in beleid en instrumenten (bestemmingsplan, verplaatsingsstimulans).

### *Werkwijze*

1. Het initiatief voor deze acties ligt bij de gemeente (Ruimtelijke Ordening).
2. De Planologische Visie zal een inspraaktraject ingaan. Bij het inspraaktraject dient de gemeente in haar contacten met de lokale middenstand continu de koppeling te maken met de detailhandelsstructuurvisie.
3. RES vertalen in een ruimtelijk kader; de RES inpassen in het nog in ontwikkeling zijnde bestemmingsplan voor Slagharen (gemeente).
4. Gedachtewisseling over invulling achterblijvend vastgoed buiten winkelconcentratiegebied. Gemeente kan dit onderwerp meenemen in het inspraaktraject voor de Planologische Visie. Tevens dient gemeente in individuele, concrete gevallen actief mee te denken over mogelijkheden.

### *Randvoorwaarden*

1. Het vastleggen van de RES dient op korte termijn te gebeuren, om de regie te kunnen voeren.
2. Indien dit via het bestemmingsplan niet (tijdig) mogelijk is, met elkaar beraden over een manier om de RES te kunnen blijven vasthouden.
3. Er zijn instrumenten en een actieve inzet nodig om de RES ook daadwerkelijk gestalte te geven. Het blijft niet bij het 'aftekenen' van een winkelconcentratiegebied op een kaart. Kiezen voor een winkelconcentratiegebied betekent immers ook kiezen voor een consolidatie- en ontmoedigingsgebied. Deze bewegingen ontstaan niet vanzelf.



## 6.3 Bereikbaarheid

### *Aanleiding*

De bereikbaarheid van de winkels in Slagharen hangt direct samen met de ontwikkelingen rondom de Herenstraat. Twee zaken zijn daarin van belang; de geplande rondweg en, op korte termijn, de verkeerssituatie na oplevering van het nieuwe winkelcomplex (routing, parkeerdruk, oversteekbaarheid). Wanneer er gewerkt wordt aan concentratie van winkels is de bereikbaarheid van die winkelconcentratie cruciaal.

### *Doelstelling*

De bereikbaarheid van het winkelconcentratiegebied optimaliseren, ten behoeve van het vergroten van het winkelgemak.

### *Werkwijze*

1. Het initiatief voor deze acties ligt bij de gemeente (Verkeer).
2. Op korte termijn spelen de verkeerskundige aspecten rond het nieuwe winkelcomplex. Daaraan is een aantal activiteiten te koppelen:
  - a. Evaluatie parkeerdruk circa een half jaar na oplevering nieuwbouw (gemeente).
  - b. Afspraken met ondernemers over parkeergedrag ondernemers en personeel (ondernemersvereniging).
  - c. Bewegwijzering parkeergelegenheid en routing nieuwe situatie in de gaten houden (laad- en losverkeer, kerkbezoek en winkelend publiek). Ingrijpen indien nodig (ondernemersvereniging signaleert).
  - d. Oversteekbaarheid Herenstraat; overleg ondernemersvereniging en gemeente over wenselijkheid en nut extra zebrapad (proefperiode?).
3. Op een wat langere termijn speelt de realisatie van de rondweg. De voorbereidingen zijn echter al lang gaande. Van cruciaal belang is duidelijke en volledige communicatie richting ondernemers over de voortgang. Aandachtspunten bij deze activiteit zijn:
  - a. Meer communicatie van de gemeente richting ondernemers (actiepunten voor afgevaardigden middenstand in de Commissie Herenstraat en / of ondernemersvereniging).
  - b. Duidelijkheid over planning, knelpunten, samenhang van trajecten (woningbouw, grondverwerving, herinrichting Herenstraat).

- c. Aandacht voor naadloze afstemming van realisatie rondweg en herinrichting Herenstraat.
- d. Voor zover nog niet gedaan: de integrale consequenties van de rondweg in beeld brengen, onder andere voor wat betreft doorstroming en profilering Herenstraat (30-km zone?).

*Randvoorwaarden*

1. Bereikbaarheid en parkeren zijn geen sluitstuk, maar een essentiële voorwaarde voor het functioneren van een winkelgebied.
2. Veel is opgehangen aan de rondweg in Slagharen (herinrichting openbaar gebied, woningbouw, beleidsmatige vaststelling). Voor wat betreft de voortgang moet daaraan dan ook absolute prioriteit worden gegeven. Nu gedane investeringen (winkelcomplex, individuele investeringen in panden en winkels) verliezen anders hun synergie.

## 6.4 Commerciële uitstraling

### *Aanleiding*

Uit de ondernemersinterviews kwam naar voren dat aspecten als sfeer, onderhoud, presentatie en uitstraling in Slagharen verbetering behoeven. Dit actiepoint heeft betrekking op de commerciële uitstraling van zowel het openbaar gebied, de panden (gevels / verticale vlak) als de winkels zelf (inrichting, etalage). Met commerciële uitstraling wordt bedoeld op de kwaliteit én de aantrekkelijkheid.

### *Doelstelling*

Verbetering commerciële uitstraling winkelgebied Slagharen ten behoeve van vergroting van het winkelplezier.

### *Werkwijze*

1. Het initiatief voor deze acties ligt bij de marktpartijen (ondernemers en eigenaren) v.w.b. vastgoed en winkel en bij de gemeente v.w.b. openbaar gebied.
2. Aan de uitstraling van het vastgoed zijn de volgende activiteiten te koppelen:
  - a. Investeringsbereidheid nabije toekomst (komende 2 jaar) polsen bij eigenaren. Specifieke aandacht voor uitstraling/onderhoud panden in directe omgeving nieuwe winkelcomplex (overzijde).
  - b. Eigenaren leegstaande panden benaderen (ook toekomstige leegstand a.g.v. reeds geplande verplaatsing naar nieuwbouw).
  - c. Het initiatief voor deze acties ligt bij de ondernemersvereniging. Zij geven aan dit een moeilijke opgave te vinden, vanwege de individuele en directe benadering. Daarom de suggestie om eerst in overleg te treden met Plaatselijk Belang over mogelijke rolverdeling en strategie. Uitgangspunt moet zijn dat het een marktaangelegenheid is en het collectief daarin een verantwoordelijkheid ziet.
3. Ter verbetering van de commerciële uitstraling van de winkels en de ondernemer zelf moet worden gedacht aan:
  - a. Het organiseren van een thema-avond door de ondernemersvereniging m.m.v. een etaleur, winkelinrichter, goeroe op het gebied van klantbinding en –verleiding.
  - b. Indien deze benadering aanspreekt kan de ondernemersvereniging overwegen ook andere thema's in workshops onder de aandacht te brengen. Denk daarbij aan thema's onder de noemer 'stimuleren kwaliteit ondernemerschap', zoals klantvriendelijkheid, veiligheid in en om de

- winkel, investeringscyclus, marketing.
- c. De te kiezen thema's moeten een breed publiek aanspreken en tevens praktisch te vertalen zijn in individuele acties. Tevens moet het niet betuttelend gebracht worden; uitgaan van een gezonde dosis ondernemerschap en eigen verantwoordelijkheid.
4. Voor het openbaar gebied is een aantal activiteiten te noemen:
- a. Opstellen definitief herinrichtingsplan Herenstraat.
  - b. Afwerkingsniveau gebied rond nieuwbouw; gemeente, ontwikkelaar en ondernemersvereniging in overleg over herkenbare elementen in inrichting (bijv. bankjes, kunstobject), collectieve uitingen (vlaggen), verfraaiing door groen. Voorstel van de ondernemersvereniging is om deze actie te koppelen aan herinrichting Herenstraat (na rondweg).
  - c. Nieuwe situatie openbaar gebied koppelen aan beheerafspraken (vegen, schoonhouden, etc.). Het overleg hierover tussen ondernemersvereniging en gemeente zal moeten plaatsvinden in de ontwerpfase van het herinrichtingsplan. Dan is sturen in ontwerp nog mogelijk.
  - d. In de periode tot herinrichting Herenstraat extra aandacht voor beheer om verpaupering te voorkomen (meer vuilnisbakken, trottoir repareren waar nodig, openbaar groen onderhouden, zwerfvuil).

## 6.5 Klantenonderzoek

### *Aanleiding*

De uitdaging voor de ondernemers in Slagharen is om vooral de plaatselijke consument in het eigen dorp te houden. 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 ondernemersvereniging. 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 Slagharen. Geen luchtflitseriej, zo concreet mogelijk.
2. Kwaliteit maak je samen: zoveel mogelijk winkeliers dienen open te staan voor de verbeteringen die door de consument worden aangegeven. Hier dient men zich vooraf al op te bezinnen.

## 6.6 Promotieplan

### *Aanleiding*

Slagharen is afhankelijk van vaste klanten en de niet-dagelijkse sector weet klanten aan zich te binden uit de regio. De ambitie voor Slagharen ligt vooral in het binden van de lokale consument aan de dagelijkse winkels. Om deze klantenbinding te versterken is goed doordachte promotie gewenst. De opening van het nieuwe winkelcomplex kan worden aangegrepen als een uitgelezen promotiekans.

### *Doelstelling*

De lokale verzorgingsfunctie versterken door aansprekende promotionele activiteiten.

### *Werkwijze*

1. Promotie is allereerst de verantwoordelijkheid van de ondernemers uit de kern. Eventueel is eveneens Plaatselijk Belang hierbij te betrekken. Gezamenlijk moet deze verantwoordelijkheid onderkent én opgepakt worden. De achterban dient dit breed te dragen.
2. Er zal een aantal personen binnen de ondernemersvereniging speciaal aangewezen moeten worden voor deze promotietaak. Naast ondernemers is het aan te bevelen consumenten hierbij te betrekken.
3. Deze werkgroep dient een aansprekend (jaar)programma op te stellen. Hierin dient aandacht te zijn voor zowel activiteiten als reclame.
4. Kosten verdelen onder alle betrokkenen, rekening houdend met de mate waarin men profijt heeft van een bepaalde actie. Op zoek gaan naar sponsors.
5. Voor de opening van het nieuwe winkelcomplex moet worden gezocht naar een leuke actie (welkomstpakket voor nieuwe bewoners? feestelijke opening?), naar publiciteit, naar een promotiebudget.

### *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.

## 6.7 Toerismekracht

### *Aanleiding*

“Toerisme is niet meer wat het geweest is in Slagharen.” Dat is een veelgehoord geluid, maar wordt overigens niet door iedereen gedeeld. Reden om over dit onderwerp eens goed na te denken met een brede groep betrokkenen.

### *Doelstelling*

Het herijken van de toerismekracht van Slagharen en op basis daarvan de nog aanwezige en/of nieuwe kansen voor de middenstand goed benutten.

### *Werkwijze*

1. Het initiatief ligt bij de ondernemersvereniging. 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 ondernemersvereniging organiseert een brainstormbijeenkomst over de toerismekracht van Slagharen. Beoogde deelnemers zijn o.a. ondernemers, VVV, Attractiepark Slagharen, 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, vermaakaanbod (parken, horeca, activiteiten), 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?

## **6.8 Stand- en ventplaatsen**

### *Aanleiding*

Verdeeld over verschillende dagen worden in Slagharen standplaatsen bezet en wordt er gevent. Deze ambulante handel kan een meerwaarde zijn voor het detailhandelsaanbod in Slagharen, mits goed gesitueerd en op elkaar afgestemd. Daarvan is nu onvoldoende sprake in Slagharen.

### *Doelstelling*

De ambulante handel zodanig organiseren dat het als een meerwaarde kan dienen voor het detailhandelsaanbod in Slagharen.

### *Werkwijze*

1. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van gemeente en plaatselijke ondernemers.
2. In beeld brengen huidige aanbod (completeid, doublures) en regelgeving (vergunningverlening).
3. Gesprek gemeente, ondernemersvereniging en standplaatshouders over betere afstemming (dag en branches).
4. Onderzoeken mogelijkheden concentratie ambulante handel in Irenelaan en opschalen naar een kleine markt.

### *Randvoorwaarde*

1. Aanbod ambulante handel dient aanvullend te zijn op de aanwezige winkels. Concurrentie is, gelet op het broze draagvlak, niet gewenst.



De acties in een notendop			
Actie	Trekker	Prioriteit/planning	Inzet
1. <i>Stappen richting concentratie</i>	Gemeente / ondernemers	Hoog, 2003 e.v.	Uren
2. <i>RES vastleggen in beleid</i>	Gemeente	Gemiddeld, 2004	Uren
3. <i>Bereikbaarheid</i>			
<i>. communicatie rondweg</i>	Gemeente / ondernemers	Hoog, 2003	Uren
<i>. nieuwe winkelcomplex</i>	Gemeente	Gemiddeld, 2004	Budget P-onderzoek
4. <i>Commerciële uitstraling</i>			
<i>. openbaar gebied</i>	Gemeente	Gemiddeld, 2004	Uren + ontwerp
<i>. vastgoed</i>	Ondernemers / eigenaren	Hoog, 2003	Uren + investeringen
<i>. winkels</i>	Ondernemers	Gemiddeld, 2004	Uren + klein budget
5. <i>Klantenonderzoek</i>	Ondernemers	Laag, 2004 / 2005	Uren + klein budget
6. <i>Promotieplan</i>	Ondernemers	Gemiddeld, 2004	Uren + promo budget
7. <i>Toerismekracht</i>	Ondernemers	Laag, 2004 / 2005	Uren
8. <i>Stand- en ventplaatsen</i>	Gemeente / ondernemers	Gemiddeld, 2004	Uren



## **7 Bijlagen**



## **7.1 Ruimtelijke Economische Structuur Slagharen**

Zie kaartje



## **7.2 Begrippenlijst**