

De effecten van demografische veranderingen op het voorzieningsniveau van de grotere dorpen in de regio Noordoost Friesland.



Naam: Edwin van Hielkema
Studentnummer: 1678558
Datum: 28 juli 2011
Begeleider: T. Van der Meulen

Planning is altijd de resultante van maatschappelijke krachten.

(De Roo en Voogd (2007), p. 65)

Inhoudsopgave

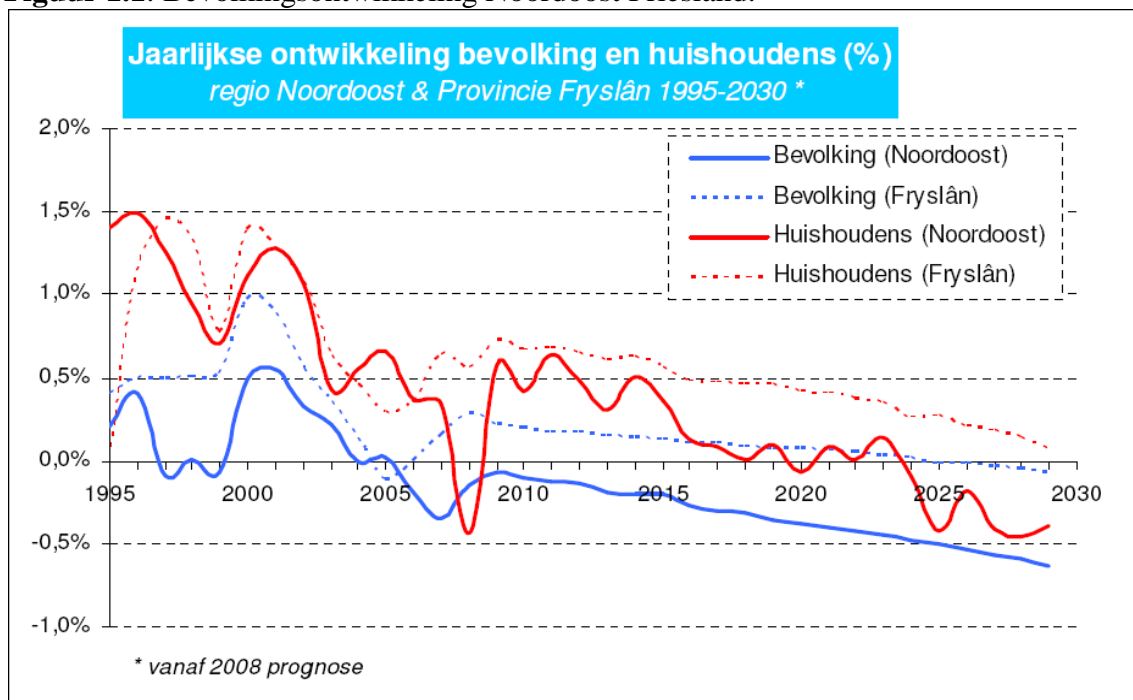
1 Inleiding.....	2
1.1 Aanleiding.....	2
1.2 Afbakening onderzoek.....	3
1.3 Probleemstelling.....	5
1.4 Theoretische achtergrond.....	5
1.5 Methode.....	8
1.6 Relevantie.....	9
1.6.1 Maatschappelijke relevantie.....	9
1.6.2 Wetenschappelijke relevantie.....	9
1.7 Leeswijzer.....	9
2 Maatschappelijke processen.....	11
2.1 Inleiding.....	11
2.2 Noordoost-Friesland.....	11
2.2.1 Historische bevolkingsontwikkeling.....	12
2.2.2 Recente demografische ontwikkelingen.....	14
2.2.3 Toekomstige demografische ontwikkelingen.....	15
2.3 Schaalvergroting.....	17
2.4 Internetwinkelen.....	19
2.5 Leegstand.....	20
2.6 Brancheervaging.....	21
2.7 De grillige en kritische consument.....	22
2.8 Tegentrends.....	23
2.9 Resumé.....	23
3 Strategie.....	24
3.1 Inleiding.....	24
3.2 Strategie volgens Mintzberg.....	25
3.3 De configuratieschool: strategievorming als episodisch proces.....	27
3.4 Terug naar Noordoost-Friesland.....	29
3.4.1 Buitenpost.....	30
3.4.2 Damwoude.....	31
3.4.3 Dokkum.....	32
3.4.4 Surhuisterveen.....	32
3.4.5 Kollum.....	33
4 Strategie bij gemeenten.....	34
4.1 Gemeenten in Noordoost-Friesland.....	34
4.2 Synthese.....	36
5 Conclusie en reflectie.....	39
5.1 Conclusie.....	39
5.2 Reflectie.....	41
Referenties.....	42
Bijlagen.....	45

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Tot 2025 blijft de bevolking van Friesland groeien, daarna zal krimp optreden. Krimp wordt dan ruim opgevat. Het gaat niet alleen om een achteruitgang van het aantal inwoners in een gebied. Ook vergrijzing en veranderingen in huishoudensamenstelling spelen dan een rol. Dit proces zal zich vooral in kleine kernen voltrekken. In sommige delen van Friesland is dit momenteel al gaande. Eén van de gebieden waar de krimp momenteel al heeft ingezet is het noordoosten van Friesland. In figuur 1.1¹ is de bevolkingsontwikkeling van Noordoost Friesland te zien. Uit de figuur komt duidelijk naar voren dat er in deze regio al vanaf 2005 sprake is van krimp. Momenteel bedraagt de krimp jaarlijks 0,1 procent. Dit zal toenemen naar 0,7 procent per jaar in 2030.

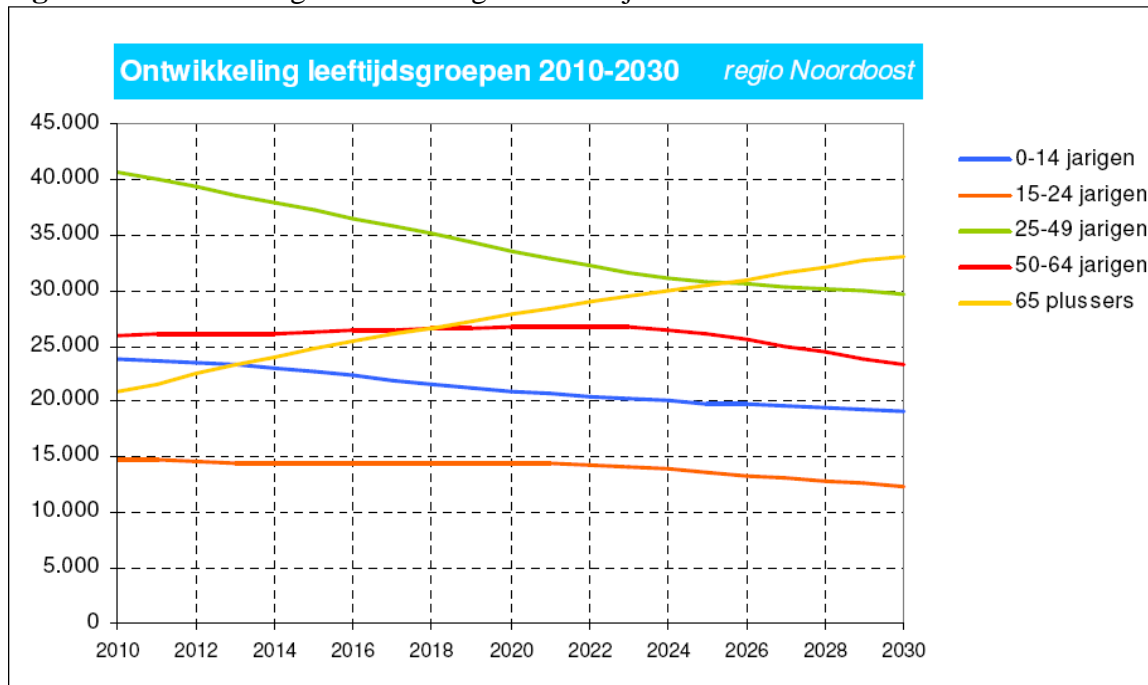
Figuur 1.1: Bevolkingsontwikkeling Noordoost Friesland.



(Bron: Provincie Friesland 2010)

Binnen de regio zijn het de gemeenten Achtkarspelen, Dantumadeel en Ferwerderadeel die het meeste met krimp te maken krijgen. De kleinste kernen en grotere dorpen krijgen als eerste met structurele krimp te maken. Daarnaast trekken veel jongeren in de leeftijd 15-35 uit de regio weg. Zij vestigen zich voor werk of studie vaak in Groningen, Leeuwarden en Drachten. Daarnaast zal het aantal 65-plussers met 57 procent toenemen. In figuur 1.2 staat de ontwikkeling van de leeftijdsgroepen weergegeven. In de figuur zijn duidelijk de effecten te zien van het wegtrekken van de jongeren en de toename van het aantal 65-plussers. (Provincie Friesland 2010; p. 1-3)

¹ In deze prognose zijn ook de gemeenten Tytjerksteradeel en Ferwerderadeel meegenomen.

Figuur 1.2: Bevolkingsontwikkeling naar leeftijd.

(Bron: Provincie Friesland 2010)

In de regio Noordoost Friesland liggen enkele plaatsen met een regionale verzorgingsfunctie. Hierbij moet gedacht worden aan plaatsen als Dokkum, Damwoude, Kollum, Buitenpost en Surhuisterveen. Deze plaatsen beschikken over een goed voorzieningenniveau met een lokaal of zelfs regionaal verzorgingsgebied. Door de verwachte bevolkingskrimp in Noordoost Friesland, maar ook door andere processen die spelen, zoals schaalvergroting en branchevervaging is het de vraag of deze plaatsen het huidige voorzieningenniveau kunnen handhaven. Wellicht zal er een herschikking van de voorzieningen moeten plaatsvinden. Daarnaast is het nog maar de vraag of het huidige voorzieningenniveau optimaal is. Dit zal onderzocht worden door te kijken naar de detailhandel in de plaatsen Dokkum, Damwoude, Buitenpost, Kollum en Surhuisterveen.

1.2 Afbakening onderzoek

Dit onderzoek richt zich op de regio Noordoost Friesland. Noordoost Friesland wordt in verschillende onderzoeken verschillend afgebakend. In dit onderzoek wordt onder Noordoost Friesland verstaan:

- Gemeente Achtkarspelen;
- Gemeente Dongeradeel;
- Gemeente Dantumadeel;
- Gemeente Kollumerland c.a.

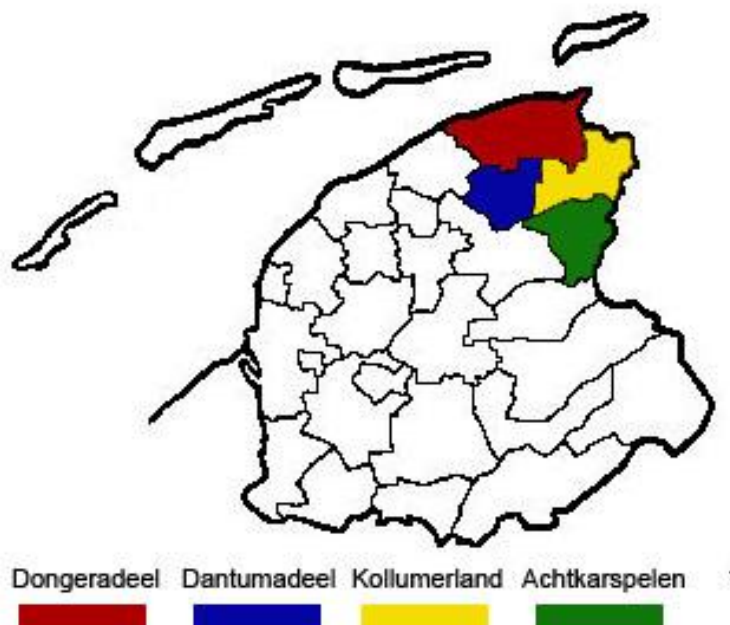
In andere onderzoeken worden de gemeenten Ferwerderadeel en Tytsjerksteradeel ook vaak ingedeeld bij de regio Noordoost Friesland. In dit onderzoek is daar niet voor gekozen. Dit heeft een aantal oorzaken:

- 1) De gemeenten Achtkarspelen, Dongeradeel, Dantumadeel en Kollumerland c.a. werken al sinds 2002 samen in de Noordoost Friese Alliantie (NOFA). Dit samenwerkingsverband heeft als motto: ‘Sterk op eigen wijze naar een vitaal Noordoost Friesland.’ In het kader daarvan is er voor deze regio veel informatie beschikbaar.
- 2) Tytsjerksteradeel krijgt het minst met krimp te maken is de voorspelling van de provincie Friesland. De andere processen die spelen, zoals schaalvergroting, branchevervaging, internetwinkelen en veranderende voorkeuren van consumenten spelen hier natuurlijk wel, maar de keuze is toch gemaakt om deze gemeenten niet mee te nemen in dit onderzoek.

In figuur 1.3 is de afbakening van het onderzoeksgebied te zien. Binnen de vier gemeenten zal onderzoek worden gedaan in de hoofdplaatsen van alle gemeenten. Dat wil zeggen de plaatsen Dokkum (Dongeradeel), Damwoude (Dantumadeel), Kollum (Kollumerland c.a.) en Buitenpost (Achtkarspelen). Vreemde eend in de bijt is Surhuisterveen. Surhuisterveen is om een aantal redenen toch interessant om in dit onderzoek mee te nemen. Het dorp ligt namelijk in de gemeente Achtkarspelen en is met 5865 inwoners de grootste plaats van de gemeente. Hoofdplaats Buitenpost heeft 5765 inwoners. (Gemeente Achtkarspelen 2010)

Daarnaast heeft de provincie Friesland in het Streekplan 2007 Surhuisterveen aangewezen als regionaal centrum. Dit vanwege de goede ontsluiting door middel van de A7. (Provincie Friesland 2007; p.200-204)

Figuur 1.3: Afbakening gebied.



1.3 Probleemstelling

Hoofdvraag

Kunnen de grotere plaatsen in Noordoost Friesland het huidige voorzieningenniveau de komende decennia handhaven?

Deelvragen

Welke processen spelen momenteel in de detailhandel in Noordoost-Friesland?

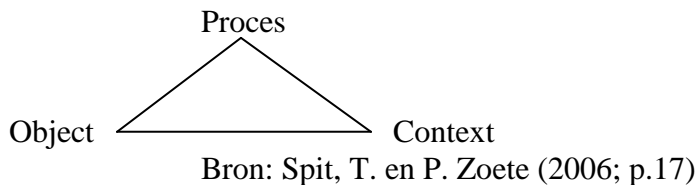
Hoe gaan ondernemers om met een verschraling van het voorzieningenniveau?

Hoe gaat de overheid om met een verschraling van het voorzieningenniveau?

1.4 Theoretische achtergrond

Het werkkerrein van de planoloog in de praktijk wordt ruimtelijke planning genoemd. In dit werkkerrein wordt de planoloog geconfronteerd met allerlei problemen, dilemma's en vraagstukken. Om structuur aan te brengen in dit werkkerrein worden drie componenten onderscheiden die samen de planningdriehoek worden genoemd (figuur 1.4). Het gaat dan om het object van planning, het proces en de context.

Figuur 1.4: Planningdriehoek.



Het object is de inhoud van het vraagstuk waar op dat moment aan gewerkt wordt. In dit onderzoek is het object het voorzieningenniveau van de grotere plaatsen in de regio Noordoost Friesland.

De proceskant gaat over het planningsproces. Het gaat dan over de actoren die een rol spelen, de beschikbare middelen en de organisatie. In dit onderzoek zijn de actoren het rijk, de provincie Friesland, de gemeenten Achtkarspelen, Dantumadeel, Dongeradeel en Kollumerland c.a., de eigenaren van de winkels en horeca in de plaatsen Damwoude, Dokkum, Buitenpost, Kollum en Surhuisterveen, winkeliersverenigingen en de inwoners van deze plaatsen.

De context geeft de randvoorwaarden waarmee de inhoudelijke en procedurele doelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Deze komen voort uit de institutionele setting, sociale en culturele trends en economische ontwikkelingen. In dit onderzoek bestaat de context uit een aantal aspecten. Allereerst bestaat de context uit de krimp die zich de komende jaren zal voordoen in de regio Noordoost Friesland. Daarnaast spelen de aspecten schaalvergroting, branchevervaging, filialisering, veranderende producteisen van de consument en internetwinkelen een rol. (Spit en Zoete 2006; p. 17)

Volgens de centrale plaatsentheorie van Christaller uit de jaren '30 van de vorige eeuw is het ruimtelijk patroon van nederzettingen te verklaren op basis van de verzorgingsfunctie. Het patroon van nederzettingen verspreid over het land is te verklaren door bewuste locatiekeuzes van dienstverlenende en op de consument gerichte bedrijven. Voor dit soort bedrijven betekent de aanwezigheid van een groot aantal consumenten dat er een grotere omzet te behalen is. Deze bedrijven die afhankelijk zijn van de consument hebben een voorkeur voor vestiging in de grotere plaatsen. Dus hebben grotere plaatsen volgens Christaller meer functies en is het gebied dat de bedrijven in deze plaatsen van diensten voorzien groter. In de grotere plaatsen zitten niet alleen meer winkels, maar ook meer speciaalzaken. Christaller noemt de grotere plaatsen een centrale plaats van een hogere orde (ten opzichte van de kleinere plaatsen met minder voorzieningen). Op die manier ontstaat een hiërarchie van centrale plaatsen. Aan de theorie van Christaller ligt een aantal vooronderstellingen ten grondslag:

- Er is sprake van een isotrope vlakke, verplaatsingen zijn in alle richtingen even gemakkelijk;
- De verplaatsingskosten nemen lineair toe met de afgelegde afstand;
- De bevolking buiten de nederzettingen is gelijkmatig gespreid over de ruimte;
- Iedereen heeft hetzelfde inkomen en identieke consumptiepreferenties;
- Een aanbieder (producent) en gebruiker (consument) weet exact wat de markt te bieden heeft. Men gedraagt zich als 'economic man';
- Op de markt is sprake van volledige mededinging;
- Er is geen sprake van schaalvoordelen en/of agglomeratievoordelen.

Daarnaast is het belangrijk dat voor iedere voorziening een minimumdraagvlak noodzakelijk is om überhaupt een dienst aan te bieden. Dit noemt Christaller de drempelwaarde. De drempelwaarde verschilt per voorziening. Daarnaast zijn consumenten voor een bepaalde voorziening maar bereid een beperkte afstand af te leggen. Deze maximale afstand die een consument voor een bepaalde voorziening wil afleggen noemt Christaller de reikwijdte van de voorziening. De markt van iedere voorziening wordt bepaald door de drempelwaarde en reikwijdte. Na verloop van tijd ontstaat een evenwichtssituatie waarbij het verschil tussen drempelwaarde en reikwijdte minimaal is. De totale consumentenmarkt in een regio is dan keurig verdeeld over de aanbieders. Volgens Christaller is er uiteindelijk dus sprake van een regelmaat in het aantal en de ruimtelijke spreiding van centrale plaatsen of nederzettingen. Daarnaast hangt de vestigingsplaats van op de consument gerichte bedrijven af van de mate van specialisatie van het bedrijf. De bedrijven met een hogere specialisatiegraad vestigen zich in de grotere plaatsen. Door de toename van de mobiliteit de laatste decennia is er echter ook een spreiding van voorzieningen. Door de toegenomen mobiliteit van de consumenten zijn bepaalde bedrijven niet meer gebonden aan een bepaalde vestigingsplaats (Atzema et al. 2002; p. 70-75).

Volgens Van der Meulen (2007; p. 90-91) is de pendelafstand nog steeds van doorslaggevend belang bij de woonplaatskeuze. Dit schept ook de randvoorwaarden voor het ontstaan van een voorzieningenniveau voor de dagelijkse aankopen. Maar dit leidt niet op zichzelf tot een ordening van plaatsen in een hiërarchie. Toch is het idee van een hiërarchie van plaatsen lange tijd leidend geweest. Aanhangers van de theorie van

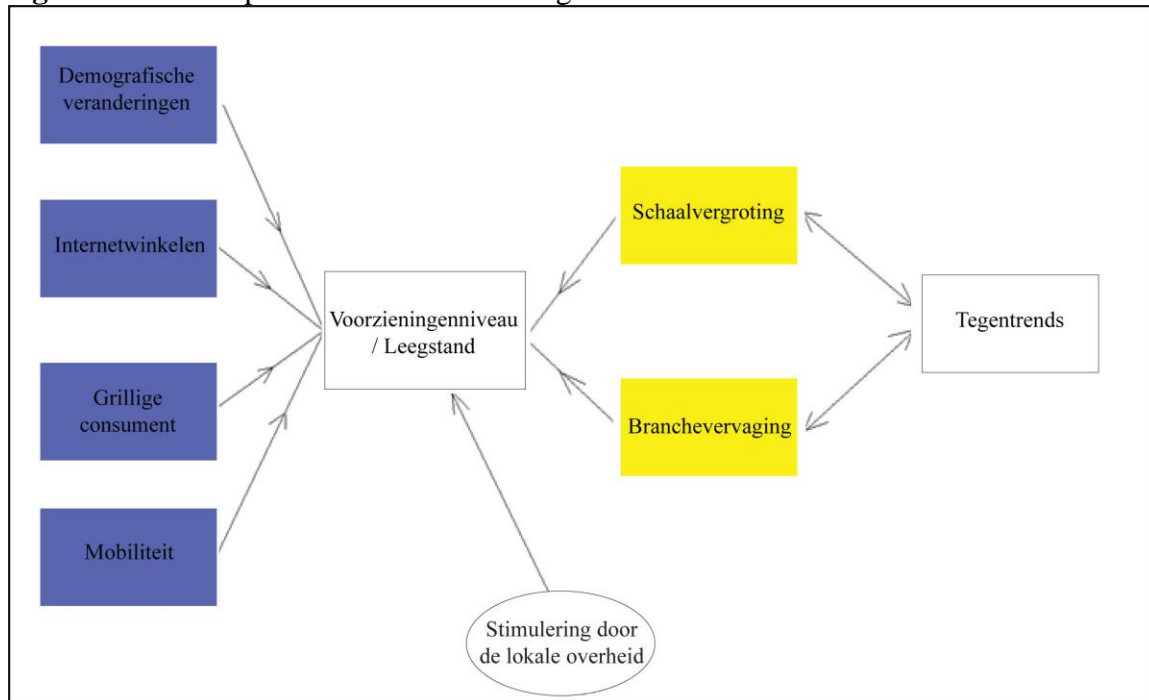
Christaller stellen dat het gebruik van voorzieningen in plaatsen afhangt van twee factoren die complementair zijn:

“1. Distance decay: the larger the distance to a central place, the less the share of potential clients and also the actual client’s frequency of visit.

2. Concentration of establishments enables people to visit more central services in one multi-purpose trip. Besides, concentration can produce agglomeration-profits.”

Daarbij is een concentratie van bevolking in de steden een manier om om te gaan met de distance decay. Echter, door de toegenomen mobiliteit wordt de noodzaak voor concentratie teniet gedaan. In dat kader kan de ruimtelijke spreiding van plaatsen beter worden gezien als netwerk. Plaatsen zijn dan als het ware complementair aan elkaar.

In figuur 1.5 is het conceptueel model van het voorzieningenniveau te zien. De maatschappelijke processen die momenteel aan de orde zijn, zijn demografische veranderingen, internetwinkelen, de grillige en kritische consument en producteisen. Al deze processen hebben invloed op de vraag naar bepaalde producten. Door een vergrijzende bevolking is er bijvoorbeeld minder vraag naar kinderkleding. De kinderkledingwinkel ziet vervolgens de omzet teruglopen en besluit zijn verzorgingsgebied uit te breiden door zich te vestigen in een grotere plaats. In de woorden van Christaller: “een plaats van een hogere orde in de hiërarchie van plaatsen”. Dit veroorzaakt leegstand in de kleinere plaats en een vershraling van het voorzieningenniveau. Hetzelfde proces herhaalt zich internetwinkelen, veranderende consumentenvoorkeuren en veranderende producteisen van de consument. Aan de aanbodzijde spelen de processen schaalvergroting en brancheervaging een zelfde rol. Door de schaalvergroting en brancheervaging hebben de winkeliers een groter verzorgingsgebied nodig en daarom vestigen dezen zich ook in de grotere plaatsen. Dit veroorzaakt eveneens leegstand en een vershraling van het voorzieningenniveau. Tenminste in de theorie van Christaller. In werkelijkheid kunnen veel bedrijven zich overal vestigen door de vergrote mobiliteit van de consument. Wetgeving vanuit de overheid heeft ook invloed op de processen aan de aanbodzijde. Zo heeft de overheid met het PDV (Perifere DetailhandelsVestigingen) en GDV (Grootschalige DetailhandelsVestigingen) beleid het winkelapparaat van de binnensteden beschermd. Op lokaal niveau probeert de lokale overheid om de leegstand terug te dringen en zo een vershraling van het voorzieningenniveau tegen te gaan.

Figuur 1.5: Conceptueel model voorzieningenniveau.

1.5 Methode

Dit onderzoek richt zich op het voorzieningenniveau van de regio Noordoost-Friesland. Het voorzieningenniveau wordt in dit onderzoek afgebakend als zijnde de detailhandel van de plaatsen Dokkum, Damwoude, Buitenpost, Kollum en Surhuisterveen.

Voor de uitvoering zal gebruik worden gemaakt van zowel primaire als secundaire data. Voor een groot deel zal geput worden uit bestaande literatuur en onderzoeken die gedaan zijn door de verschillende actoren. Hierbij moet gedacht worden aan onderzoeken van gemeenten, provincie en rijk. Daarnaast zal voor de demografische gegevens en prognoses gebruik worden gemaakt van gegevens van het CBS, NIDI, Sociaal en Cultureel Planbureau.

De verzameling van primaire data zal worden gedaan door het houden van diepte-interviews. Een interview is volgens Flowerdew (2005; p.111) “*A conversation with a purpose.*” Het voordeel van het houden van een interview is dat mensen in een interview een eigen standpunt kunnen vormen over het proces dat zich voltrekt in een specifieke sociale context. In een interview kunnen ook de gevoelens en emoties worden geuit (lichaamstaal).

Voor de beantwoording van de eerste deelvraag zal gebruik worden gemaakt van de bestaande literatuur. Hierbij moet gedacht worden aan onderzoeken van verschillende auteurs over internetwinkelen, demografische veranderingen, schaalvergroting etcetera.

Voor het beantwoorden van de tweede en derde deelvraag zal gebruik worden gemaakt van primaire data. Het beantwoorden van de tweede deelvraag zal gedaan worden door het interviewen van de voorzitters van de winkeliersvereniging van de verschillende dorpen.

De derde deelvraag zal worden beantwoord door het interviewen van de bedrijvencontactfunctionarissen van de vier gemeenten. In totaal zullen er dus negen interviews afgenomen worden.

1.6 Relevantie

1.6.1 Maatschappelijke relevantie

Dat bevolkingskrimp in noordoost Friesland leeft onder de bevolking komt tot uiting in de hoeveelheid krantenartikelen die er al over geschreven zijn. Een greep uit de krantenkoppen van de Leeuwarder Courant (2010/2011):

- Dorpen: verkiezing moet over leefbaarheid gaan;
- Krimp in meeste kleine dorpen Friesland;
- Krimp krijgt Friesland niet klein!;
- In de dorpskroeg is het bier veel goedkoper;

Daarnaast heeft de regio ook duidelijk te maken met de processen die in de detailhandel gaande zijn. Zo is de schaalvergroting binnen de detailhandel duidelijk zichtbaar. De kleine kernen zijn de laatste vijftig jaar veel kleine winkels kwijtgeraakt.

1.6.2 Wetenschappelijke relevantie

Het doel van elk wetenschappelijk onderzoek, en dus ook van dit onderzoek, is het vergroten van het inzicht. Er is al veel onderzoek gedaan naar krimp en de gevolgen van krimp. De meeste onderzoeken richten zich echter op de gevolgen van de krimp en de andere processen op de leefbaarheid van de kleine kernen. Tevens richten veel onderzoeken zich op de gevolgen voor de woningbouw. Dit onderzoek wil de gevolgen van krimp en de andere processen die in de detailhandel spelen voor het voorzieningenniveau van de grotere plaatsen onder de loep nemen. Zo heeft de schaalvergroting die de laatste vijftig jaar aan de orde is geweest het voorzieningenniveau van de kleinere kernen behoorlijk uitgekleed. Waar vroeger elk dorp een eigen kruidenier had, daar hebben momenteel alleen de grotere plaatsen een supermarkt voor terug gekregen. Deze schaalvergrotingsprocessen zetten naar verwachting door in de toekomst.

1.7 Leeswijzer

In dit hoofdstuk is de achtergrond van dit onderzoek geschetst. In de komende hoofdstukken zal dieper worden ingegaan op het effect van maatschappelijke trends op het voorzieningenniveau in de regio. In het volgende hoofdstuk worden eerst de maatschappelijke trends die momenteel spelen aan de orde. Het gaat dan om demografische veranderingen, zoals bevolkingskrimp, vergrijzing en ontgroening. Ook andere processen die spelen komen aan de orde, zoals schaalvergroting, internetwinkelen, leegstand, branchevervaging en tegentrends. Vervolgens zal in hoofdstuk 3 aan de hand van interviews met de voorzitters van de winkeliersverenigingen worden gekeken naar de strategieën die de winkeliersverenigingen ontwikkelen om in te spelen op de maatschappelijke processen. In hoofdstuk 4 zal daarna gekeken worden naar het beleid van de gemeentelijke overheden in de regio. Vooral de streekplannen van de provincie

Friesland uit de jaren '60, '70 en '80 zullen worden onderzocht. Tot slot komen de belangrijkste conclusies in hoofdstuk 5 naar voren.

2 Maatschappelijke processen

2.1 Inleiding

Telde de wereld in het jaar 1800 naar schatting nog maar 1 miljard mensen, momenteel zijn dat er ruim 6,9 miljard. (U.S. Census Bureau 2011) Volgens de bevolkingsprognose van de Verenigde Naties (2004) zal de wereldbevolking tot 2050 blijven groeien. Van 6,5 miljard in 2005 naar tussen de 7,6 en 10,6 miljard in 2050. Deze groei vindt niet gelijkmatig over de wereld plaats. Alle continenten, behalve Europa, laten nog groei zien. Afrika is daarbij uitschieter met een verwachte verdubbeling van de bevolking van 1 naar 2 miljard. Europa is het enige continent waar een aanzienlijke daling van de bevolking wordt verwacht. Op Europees niveau bereikt de bevolkingsomvang momenteel zijn maximum. Het gemiddeld kindertal is relatief laag en de levensverwachting is hoog. Daarnaast is het verouderingsproces in Europa verder voortgeschreden dan in andere werelddelen.

Europa telde in 1950 een inwonertal van 547 miljoen. In het jaar 1998 waren dit er 728 miljoen wat naar verwachting ook de maximale bevolkingsomvang is geweest. In de middenvariant van de Verenigde Naties (2004) wordt uitgegaan van een bevolkingsdaling naar 632 miljoen in 2050. Een afnemende bevolking wordt de komende decennia een normaal verschijnsel in Europa. In Oost-Europa is al sprake van een dalende bevolking sinds 1992. In Zuid-Europa heeft de daling in 2005 ingezet. West-Europa is rond 2026 aan de beurt en Noord-Europa sluit de rij rond 2039. (Beets 2003: p. 53-57)

Nederland telt 16.652.000 inwoners. In 1950 waren dit er nog maar 10 miljoen. Volgens de bevolkingsprognose zal Nederland in 2038 de maximale bevolkingsomvang van 17,5 miljoen bereiken. Daarna volgt naar verwachting een bescheiden krimp naar 17,3 miljoen inwoners in 2060. (CBS 2010; p. 7) In sommige delen van Nederland is het proces van bevolkingskrimp momenteel al gaande. Dit zijn vooral de perifere delen van het land. Zeeuws-Vlaanderen, Zuid-Limburg en Oost-Groningen zijn bekende krimpregio's. Vooral het dorp Ganzedijk is een begrip geworden nadat het actualiteitenprogramma Zembla (2009) hier een uitzending aan wijdde. Een andere regio die met regionale krimp te maken krijgt is het noordoostelijke deel van de provincie Friesland. In de komende paragraaf zal eerst een historische schets van dit gebied worden gegeven. In de latere paragrafen komen de huidige bevolkingsomvang en toekomstige bevolkingsontwikkelingen aan bod.

2.2 Noordoost-Friesland

Het gebied Noordoost-Friesland wordt hier afgebakend als het grondgebied van de gemeenten Achtkarspelen, Dantumadeel, Dongeradeel en Kollumerland c.a. Deze vier gemeenten hebben een totale populatie van 85.000 inwoners (NOFA 2007). In tabel 2.1 is de totale populatie gespecificeerd voor de verschillende gemeenten en grotere plaatsen.

Tabel 2.1: Bevolkingsaantallen

	Inwoneraantal
Gemeente Achtkarspelen	28.125
Buitenpost	5.765
Surhuisterveen	5.865
Gemeente Dantumadeel	19.283
Damwoude	5.589
Gemeente Dongeradeel	24.302
Dokkum	13.000
Gemeente Kollumerland	13.078
Kollum	5.613

(Bron: De gemeenten 2010)

2.2.1 Historische bevolkingsontwikkeling

Het landschap van Noord-Nederland is gevormd gedurende de laatste 200.000 jaar. De klimaatveranderingen gedurende deze periode zijn bepalend geweest voor de vorming van het land. Tijdens de ijstijden waren de omstandigheden gunstig voor eolische afzettingen. Na afloop van de ijsijden steeg de zeespiegel. Dit heeft geresulteerd in drie verschillende landschapstypen; zeekleigebieden, veengebieden en zandgebieden. (Van der Meulen 2007; p.16) De oudste sporen van menselijke aanwezigheid dateren van 11.000 voor Christus. Betrouwbare cijfers over historisch demografische ontwikkelingen gaan niet zo ver terug. Volgens Frieswijk et al. (1998; p.147) telde de gehele provincie Friesland in 1511 slechts tussen de 80.000 en 85.000 inwoners. Daarvan woonden 16.000 tot 17.000 mensen in de Friese 11 steden. Leeuwarden was met 4.000 inwoners verreweg de grootste stad. In 1650 zag Friesland er heel anders uit. Leeuwarden was uitgegroeid tot een regerings- en marktcentrum met 15.000 inwoners. Harlingen was in die zelfde periode uitgegroeid tot een belangrijke zeehaven met 8.000 inwoners. De overige 9 Friese steden telden gezamenlijk 25.000 inwoners. Friesland telde in 1650 in totaal 144.000 inwoners.

Vanaf 1714 heeft het Fries Historisch en Letterkundig Centrum Tresoar bevolkingsaantallen van de Friese gemeenten en Friesland totaal bijgehouden. In tabel 2.2 is te zien dat de totale Friese bevolking is gegroeid van 129.243 inwoners in 1714 naar 621.222 inwoners in 1999. De totale bevolking in Friesland is in deze jaren alleen maar gestegen. Binnen Noordoost-Friesland daarentegen zijn een aantal fluctuaties in bevolkingsaantallen waarneembaar. De gemeente Dantumadeel kent tussen 1920 en 1930 en tussen 1950 en 1960 een bevolkingsdaling. Voor Kollumerland en Nieuwkruisland geldt een bevolkingsdaling tussen 1880 en 1890 en tussen 1950 en 1960. Oostdongeradeel laat een dalende bevolking zien tussen 1840 en 1850, 1880 en 1890, 1920 en 1930 en van 1950-1982. Westdongeradeel laat een dalende bevolking zien voor de periode 1880-1900, 1920-1940 en 1950-1982. Overigens hebben de cijfers van de gemeenten Oostdongeradeel en Westdongeradeel te maken met de gemeentelijke herindeling van 1982. Daarom worden deze cijfers buiten beschouwing gelaten. De gemeente Achtkarspelen heeft daarentegen niet te maken gehad met krimp in het

verleden. De bevolking van de stad Dokkum vertoont tot aan de Tweede Wereldoorlog een sterk fluctuerend karakter.

Tabel 2.2: Bevolkingsaantallen Noordoost-Friesland 1714-1999

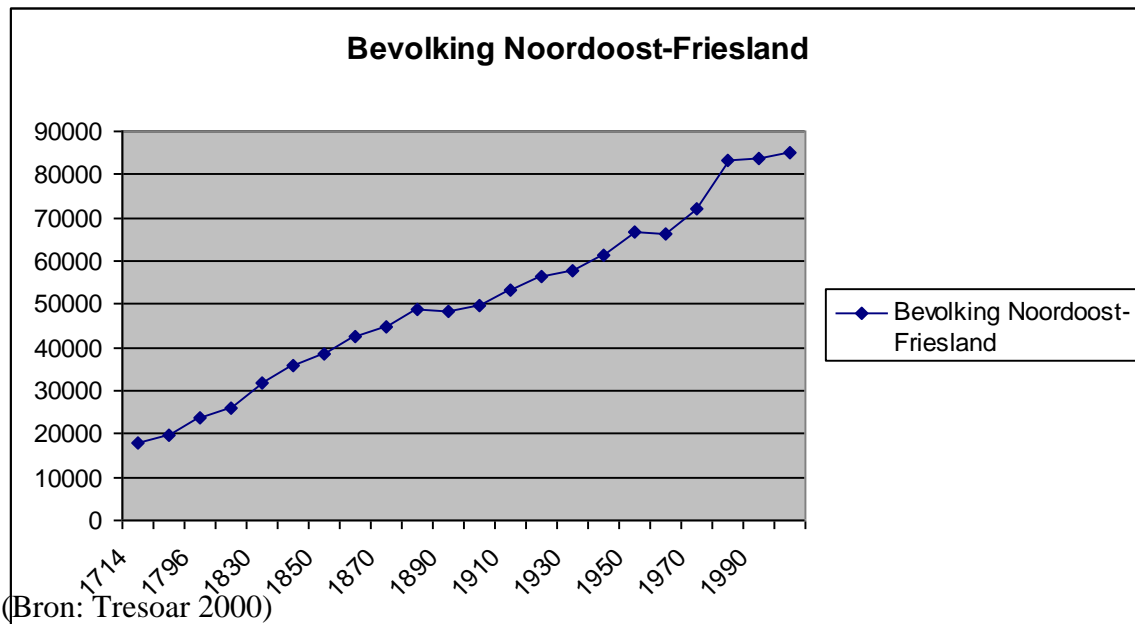
Gemeente	1714	1748	1796	1811	1830	1840	1850	1860	1870	1880	1890
Achtkarspelen	3.531	4.051	4.690	4.715	6.160	7.027	7.788	8.762	9.339	10.224	10.929
Dantumadeel	2.794	2.802	3.965	4.369	5.430	6.160	7.042	8.051	8.556	9.777	10.579
Dokkum	3.032	2.676	2.682	3.167	3.464	3.797	4.050	4.411	4.597	4.479	4.053
Kollumerland en Nieuwkruisland	2.642	3.368	3.875	4.282	5.019	5.795	6.125	6.674	6.853	7.323	7.282
Oostdongeradeel	2.997	3.614	4.312	4.705	6.237	6.958	6.890	7.472	7.677	8.496	7.679
Westdongeradeel	3.064	3.373	4.145	4.623	5.433	6.221	6.429	7.046	7.682	8.517	7.914
Friesland	129.243	135.195	161.513	175.366	204.909	227.859	243.191	269.701	300.863	329.877	335.558

Gemeente	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1982	1990	1999
Achtkarspelen	11.658	12.856	13.995	15.028	16.753	18.217	18.896	21.725	26.935	27.542	28.047
Dantumadeel	11.156	12.407	13.318	13.184	14.337	15.558	15.426	16.100	19.069	19.269	19.854
Dokkum	4.099	3.976	3.680	4.982	5.049	5.877	7.247	9.887	12.262		
Dongeradeel										24.430	24.372
Kollumerland en Nieuwkruisland	7.467	7.791	8.779	8.987	9.615	10.448	9.986	10.624	12.403	12.493	13.007
Oostdongeradeel	7.934	8.319	8.693	7.843	8.282	8.779	7.677	6.877	6.393		
Westdongeradeel	7.588	7.845	7.933	7.653	7.469	7.869	7.152	6.849	6.126		
Friesland	340.263	363.625	385.362	402.051	424.462	465.267	478.206	521.820	592.314	599.151	621.222

(Bron: Tresoar 2000)

In figuur 2.1 is de bevolkingsomvang van geheel Noordoost-Friesland in de periode 1714-1999 te zien. Uit de figuur komt duidelijk naar voren dat de omvang van de bevolking tussen 1714 en 1999 is gestegen van 18.060 naar 85.280. De regio laat nagenoeg de gehele periode bevolkingsgroei zien. Enkel tussen 1880 en 1890 en tussen 1950 en 1960 is er sprake van een geringe daling van het inwoneraantal. Oorzaken hiervoor zijn de aardappelziekten tussen 1880 en 1890 en de emigratie naar Amerika en Australië van na de Tweede Wereldoorlog.

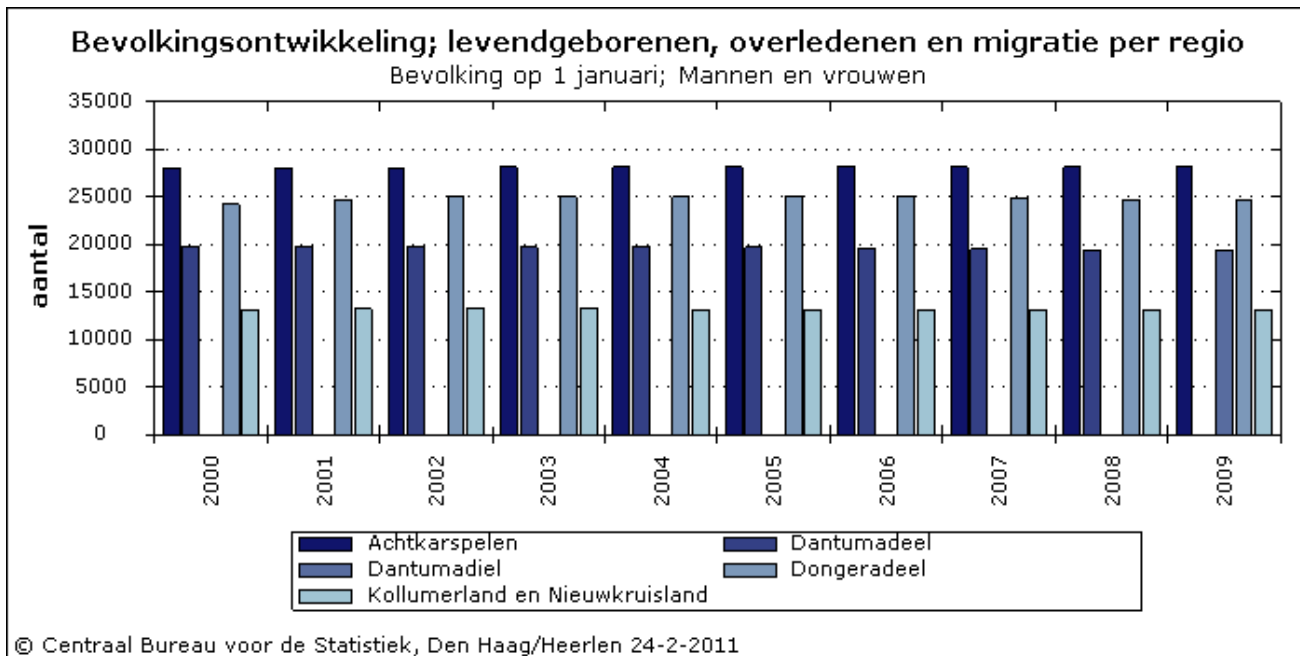
Figuur 2.1: Historische bevolkingsontwikkeling.



2.2.2 Recente demografische ontwikkelingen

In figuur 2.2 is de recente bevolkingsontwikkeling van de regio te zien. In het nieuwe millennium hebben de vier gemeenten in Noordoost-Friesland de eerste jaren nog een groeiende bevolking. Dantumadeel is de eerste gemeente die dalende bevolkingscijfers laat zien. In 2002 en 2003 heeft Dantumadeel een teruglopende

Figuur 2.2: Bevolkingsontwikkeling.



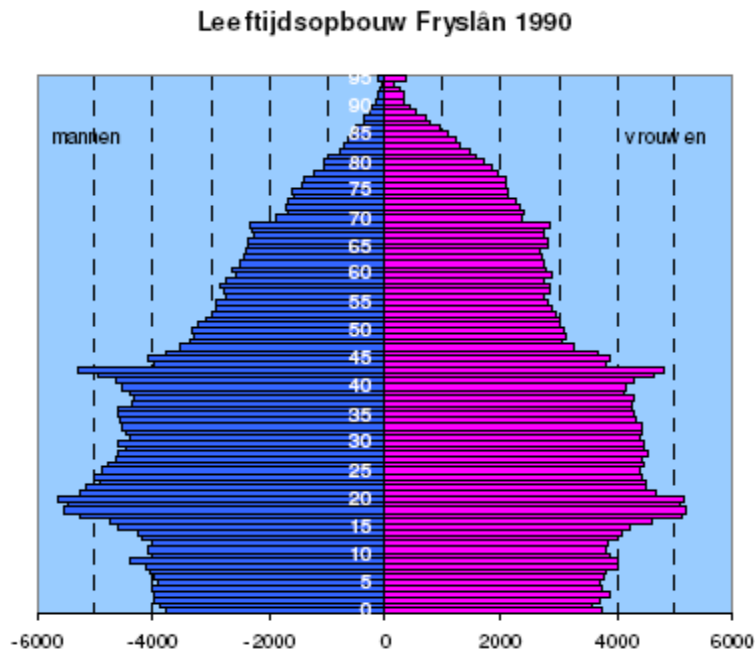
populatie. In 2004 laat de gemeente een bescheiden groei zien. Vervolgens zet vanaf 2005 de bevolkingsafname toch door. De gemeente Dongeradeel heeft tot 2005 een groeiende bevolking en vanaf 2005 een dalende bevolking. De gemeenten Achtkarspelen en Kollumerland c.a. laten qua demografische ontwikkelingen een grilliger patroon zien. De omvang van de bevolking van Achtkarspelen neemt tot 2004 toe. Daarna wisselen perioden van bevolkingsgroei en bevolkingsafname zich af. Kollumerland c.a. laat tot 2003 een groeiend inwonertal zien. Tot 2005 daalt de bevolking dan, om vervolgens tot 2007 weer te groeien en vanaf 2007 weer af te nemen. Overigens is een nuancering hier op zijn plaats. Bij toename of afname van de bevolkingsomvang gaat het hier, in absolute zin, vaak maar om enkele tientallen personen.

De provincie Friesland (2010; p.1) staft de cijfers van het CBS. Volgens de provincie heeft de bevolkingsafname vanaf 2005 in de regio Noordoost-Friesland ingezet. Een afname van 0,1 procent in 2005, die sterker zal worden in de komende decennia. Overigens is bevolkingsafname niet de enige demografische verandering. Ook de samenstelling van de bevolking gaat veranderen. Zo is er ook sprake van vergrijzing, ontgroening en gezinsverdunding.

2.2.3 Toekomstige demografische ontwikkelingen

Volgens de provincie Friesland² (2010; p.24) zal er de komende decennia naast bevolkingsdaling, ook ontgroening, vergrijzing en gezinsverdunning optreden. De vergrijzing komt goed naar voren in de figuren 2.3, 2.4 en 2.5.

Figuur 2.3:

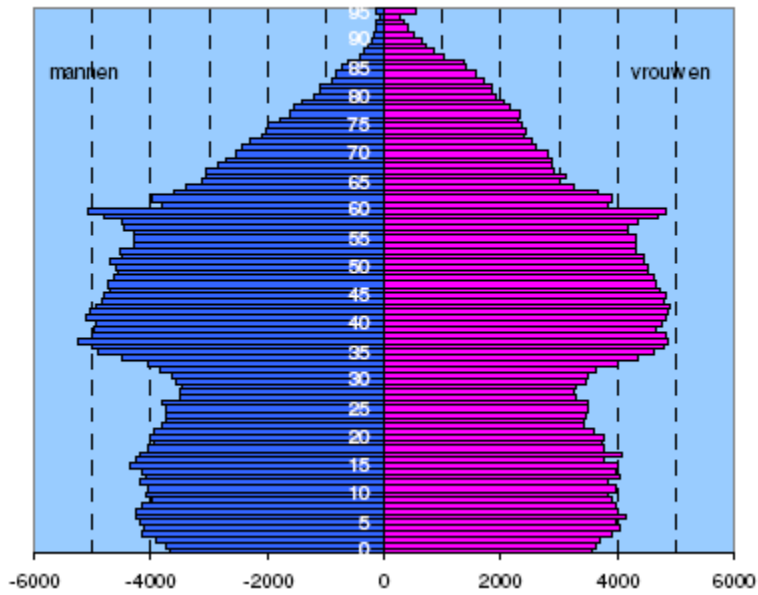


(Bron: Provincie Friesland 2010)

² Op basis van het IPB-Primos model.

Figuur 2.4:

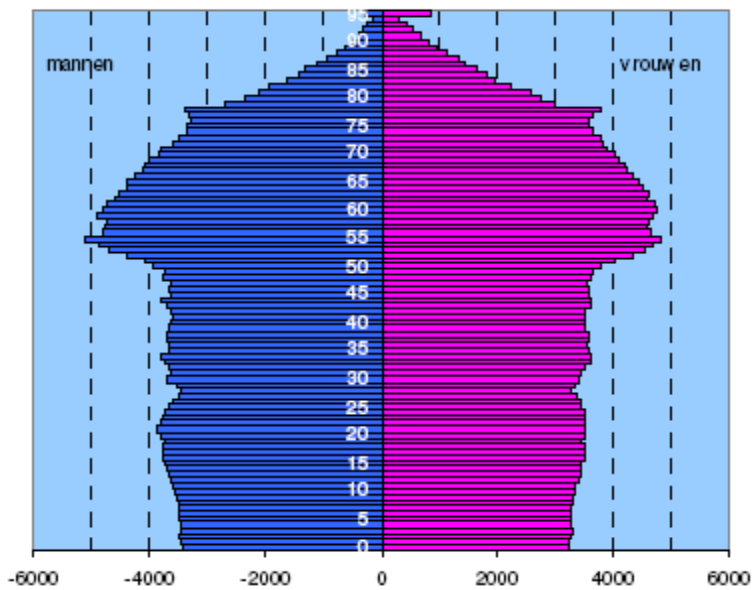
Leeftijdsopbouw Fryslân 2007



(Bron: Provincie Friesland 2010)

Figuur 2.5:

Leeftijdsopbouw Fryslân 2025



(Bron: Provincie Friesland 2010)

De figuren laten een vergrijzende bevolking zien. Het percentage 65-plussers in de hele provincie zal tot 2025 naar verwachting groeien met 60 procent, wat vooral naar voren zal komen in de kleinste kernen en grotere dorpen. Voor de regio Noordoost-Friesland is dit percentage met 57 procent iets lager. In 2009 is het aandeel 65-plussers in de gemeenten Dongeradeel en Dantumadeel 17 procent en in de gemeenten Achtkarspelen en Kollumerland c.a. 15 procent. In 2025 zal dit naar verwachting 25 procent zijn in Achtkarspelen, 24 procent in Kollumerland c.a., 28 procent in Dongeradeel en maar liefst 35 procent in Dantumadeel.

Naast vergrijzing krijgt ook de gehele provincie te maken met ontgroening. Het aandeel kinderen tot 12 jaar zal de komende tien jaar met 16 procent afnemen. Het aandeel oudere jeugd blijft provinciaal gezien gelijk. Er zijn echter grote regionale verschillen. Uit Noordoost-Friesland trekken veel jongeren (15-35) weg richting Leeuwarden, Groningen en Drachten. Voor de regio Noordoost-Friesland laat Dantumadeel de komende jaren een afname van meer dan 10 procent zien van het aantal kinderen tot 14 jaar. De andere drie gemeenten laten een afname van tussen de 5 en 10 procent zien. Voor de 15-64 jarigen laten alle vier gemeenten ook een daling zien. Dantumadeel wederom van meer dan 10 procent. De andere drie gemeenten zitten tussen de 5 en 10 procent.

Op provinciaal niveau blijft het aantal huishoudens tot 2032 groeien. Dit komt door de verdergaande gezinsverdunding en individualisering. De regio Noordoost-Friesland verwacht tot 2020 nog een groei van het aantal huishoudens van tussen de 0 en 3 procent. Tussen 2020 en 2030 zal het aantal huishoudens gaan afnemen tussen de 0 en 3 procent.

Volgens de gemeente Dantumadeel (2011; p. 1-3) kent het inwonertal van Damwoude een fluctuerend verloop. In 1987 had Damwoude 5835 inwoners om vervolgens af te nemen naar 5769 in 1990. Vervolgens stijgt het inwonertal tot 1994 naar 5970 om vervolgens weer te dalen naar 5568 in 2008. Momenteel stijgt het inwonertal van Damwoude weer naar 5591 in 2011. De andere gemeenten hebben geen gegevens per dorp beschikbaar. Wat belangrijk is, is het feit dat er binnen de dorpen nog wel sprake kan zijn van een groeiende bevolking, terwijl de gemeente een bevolkingsdaling laat zien.

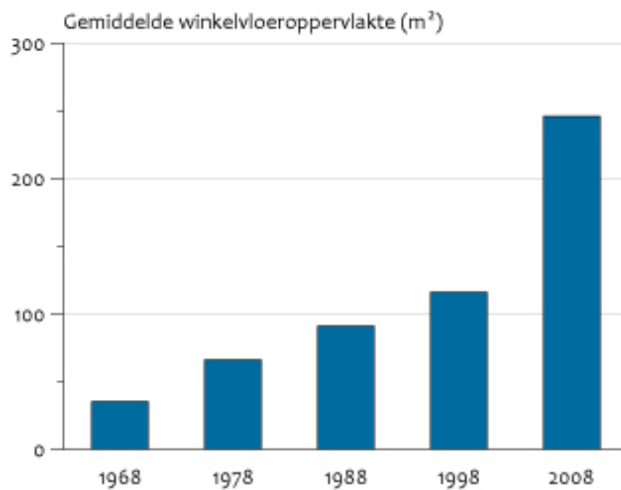
2.3 Schaalvergroting.

Door de toegenomen mobiliteit van de afgelopen vijftig jaar is het leven zich meer op het niveau van de regio gaan afspelen. De detailhandel heeft zich daarom meer geconcentreerd in de regionale centra. De oorzaken van deze concentratie liggen zowel aan de vraag- als aanbodzijde. Aan de vraagzijde is de laatste decennia sprake van een veranderend koopgedrag. Hierbij moet gedacht worden aan meer inkopen in één keer doen, dankzij het toenemend auto- en vrieskistbezit. Een toenemende voorkeur voor lage prijzen, demografische veranderingen en de toename van de arbeidsmarktparticipatie van vrouwen. De voorgaande processen hebben geleid tot een differentiatie van consumentengroepen. Daarnaast heeft de consument een voorkeur voor anoniem winkelen ontwikkeld. Dit alles heeft geleid tot een afname van lokale koopkrachtbinding. Het draagvlak van de lokale kruidenier kwam hierdoor onder druk, waardoor reeds in 1985, 45 procent van de dorpen in Friesland geen winkel meer had.

Aan de aanbodzijde speelt de functionele schaalvergroting een grote rol. De reden hiervoor is van bedrijfseconomische aard. Grotere winkels kennen bij de inkoop,

distributie en verkoop van producten schaalvoordelen. Deze schaalvoordelen spelen meer en meer een rol binnen de detailhandel. Grotere winkels hebben een kleinere winstmarge per product, maar maken dit goed door de verkoop van grotere aantallen producten. Door het ruimere assortiment van een grote winkel heeft de consument meer keuzevrijheid. Dit alles versterkt de concurrentiepositie van de grotere winkels (supermarkten) ten opzichte van de kleine winkels. De kleine winkels hebben in het verleden grote klappen te verwerken gekregen. Waren er in 1950 nog zo'n 25 winkels voor levensmiddelen per 10.000 inwoners; in 1985 waren dat nog geen 5 winkels per 10.000 inwoners. De absolute afname van het aantal winkels in de food-sector is van 102.000 winkels in 1960 naar 46.000 winkels in 1990. Het aantal non-food winkels daarentegen is sinds de jaren '70 weer toegenomen. Van 105.000 in 1960 naar 115.000 in 1990. (Van Dam 1995; p. 101-107)

Volgens Schep (2000; p. 7) komt de schaalvergroting het best tot uiting in de food-sector. Schep stelt dat de verkooppunten de laatste jaren in aantal zijn afgenomen, maar in omvang zijn gegroeid. Zo waren er in 1990 nog 38.352 verkooppunten voor voedings- en genotmiddelen met een totaal verkoopvloeroppervlak (vvo) van 3.843.000 vierkante meter, in 1995 waren dit nog 34391 verkooppunten met een totaal vvo van 4.374.000 vierkante meter en in 2000 waren dit nog 31.484 verkooppunten met een totaal vvo van 4.514.000 vierkante meter. Het gemiddelde vvo per verkooppunt is in 1990 dan 100 vierkante meter, in 1995 is dat 127 vierkante meter en in 2000 is dit maar liefst 143 vierkante meter per vestiging. In figuur 2.6 is de ontwikkeling van de schaalvergroting de afgelopen jaren nog duidelijker te zien. Zo was een supermarkt van 700 vierkante meter een paar jaar terug nog groot. Tegenwoordig verlangen supermarkten het dubbele aantal. Schep (2000; p. 12-14) noemt bij de factoren aan de aanbodzijde onder andere de opbrengstmaximalisatie door uitbreiding van het assortiment. Deze uitbreiding van het assortiment vindt op twee manieren plaats. Door middel van parallellisatie en integratie enerzijds en assortimentsuitbreiding in de diepte anderzijds. Als voorbeeld van parallellisatie en integratie moet gedacht worden aan het verwerken bake-off producten in de supermarkt of aan integratie van diensten in de supermarkt, zoals verzekeringen, foto-ontwikkeling, postkantoor en dergelijke. Assortimentsuitbreiding in de diepte is een continu proces. Ieder jaar komen er 500 nieuwe producten bij het al bestaande assortiment van de supermarkt bij. Hiervan blijft tweederde na een proefperiode in het assortiment. Daarnaast verdwijnen er natuurlijk ook producten, maar er is netto toch een stijging van het assortiment.

Figuur 2.6: Schaalvergroting

(Bron: Planbureau voor de Leefomgeving 2009)

2.4 Internetwinkelen

De laatste jaren is het internetwinkelen aan een opmars bezig. Volgens Zandbergen leidt de opkomst van webshops niet tot grote schokken in de winkelcentra. Hij schetst een toekomstscenario door van een aantal winkelbranches de trend van de afgelopen tien jaar door te trekken. Voor elektronische spullen ligt het marktaandeel van webshops nu op 24 procent; in 2040 zou dat 86 procent zijn. Bij media stijgt het marktaandeel van webshops van 9 naar 33 procent; bij mode en kleding van 2,6 naar 6,7 procent. Zandbergen komt zo op een marktaandeel voor webshops van 8,6 procent in 2040 (Volkskrant 21 januari 2011). Sommige winkellocaties ondervinden echter wel degelijk gevolgen van de opkomst van het e-shoppen. Vooral de winkelgebieden voor de niet-dagelijkse en de grote aankopen hebben te maken met de negatieve gevolgen van de e-handel tussen winkels en consumenten. Winkelgebieden voor de dagelijkse boodschappen daarentegen merken nauwelijks iets; deze producten worden nog maar weinig via het internet gekocht (Ruimtelijk planbureau 2007).

Volgens Weltevreden (2007; p. 56-59) is de belangrijkste factor die van invloed is op het winkelbezoek en het aantal aankopen de frequentie van het online kopen. Hoe vaker men via het internet een aankoop doet, hoe groter de kans is dat men voor niet-dagelijkse aankopen minder vaak een winkelgebied bezoekt en hoe minder aankopen er op dat type locatie gedaan worden. Aangezien het aantal consumenten die aankopen online doet nog steeds toeneemt en er daarnaast ook nog steeds meer aankopen online gedaan worden, zal de substitutie van fysiek winkelen door e-shoppen alleen maar gaan toenemen. Overigens komt e-shoppen niet alleen in de plaats van het fysiek winkelen, maar creëert het daarnaast ook een additionele vraag. Maar liefst 19 procent van de internetaankopen zou niet gedaan zijn zonder internet. Volgens Capgemini (2009; p. 72) is de consument in de nabije toekomst bijna altijd, of in elk geval zoveel mogelijk, online. De fysieke winkel zal dan een rol hebben als sociale interface en 'touch & feel-mogelijkheid' die naadloos

aansluit op de totaalervaring die consumenten zal worden. Het oude e-commerce zal plaatsmaken voor 'virtual commerce' waarbij interactiviteit, de winkelervaring en de koopinvulling zeker in elkaar zullen overvloeien. Wherever, whenever, whatever worden de toverwoorden van het nieuwe consumentisme.

2.5 Leegstand / Voorzieningenniveau

De leegstand van winkelpanden is het afgelopen jaar nog verder toegenomen. Steeg het aantal leegstaande winkelpanden tussen 2009 en 2010 nog met 9%, afgelopen jaar steeg dit zelfs met 10% in Nederland. Steeds meer panden staan structureel leeg. Van de 220.000 winkelpanden in Nederland staan er op dit moment 13.259 leeg (5,96%). Het aantal leegstaande panden is daarmee in twee jaar tijd met 20% gestegen. Deze groeiende leegstand is nog steeds te wijten aan de economische crisis en de consument die daardoor de hand op de knip houdt. Als we de leegstandcijfers segmenteren naar soort winkellocatie, zien we dat de leegstand op A1-locaties met 2% stabiel is. Op C-locaties (de veel minder drukke straten in steden) stijgt de leegstand verder naar 12,3%. Dit betekent dat daar één op de acht winkels leeg staat. De dynamiek op deze locaties is er groot, omdat er tegelijkertijd ook sprake is van een flinke onttrekking van de (winkel)voorraad. Er zijn het afgelopen jaar meer panden dan ooit omgebouwd tot woning of kantoor (Locatus 2011).

Bolt (2003; p.103-104) deelt Dokkum en Surhuisterveen in bij de kleine hoofdwinkelcentra. Dokkum is dan een hoofdwinkelcentrum van de eerste categorie en Surhuisterveen een hoofdwinkelcentrum van de tweede categorie. Bij een hoofdwinkelcentrum van de eerste categorie gaat het doorgaans om een centrum met een inwonertal van tussen de 16.000 en 39.000 inwoners en een winkelaantal van tussen de 75 en 125. In dit soort van centra is de Hema de non-foodtrekker. Het aandeel van kleding, textiel, schoeisel, lederwaren en warenhuizen is in de centra van de eerste categorie nog geen 40 procent. In centra van de tweede categorie is dit aandeel nog geen 30 procent.

De overige plaatsen waar dit onderzoek zich op richt worden ingedeeld bij de dorpscentra. Het verschil tussen de dorpscentra en de hoofdwinkelcentra van de tweede categorie bestaat uit het feit dat in de dorpscentra de Hema als non-foodtrekker ontbreekt. De grote dorpen hebben doorgaans tussen de 5.000 en 12.000 inwoners. Het aantal centraal gelegen winkels bedraagt in deze dorpen tussen de 25 en 50. Van dit aantal zijn er meestal nog slechts 5 uit de branches textiel, schoeisel en lederwaren. Het totale winkelvloeroppervlak bedraagt in deze centra 4.000 tot 7.500 vierkante meter. Dat deze dorpscentra slechts een lokaal verzorgingsniveau hebben blijkt wel uit de cijfers. Maar liefst 40 procent van de omzet wordt door de foodsector en drogisterijartikelen geboekt. In de kleinere dorpen ligt het aandeel al boven de 60 procent. Dit betekent dat de belangrijkste redenen om een dorpscentra te bezoeken zijn het doen van boodschappen of het ontmoeten van bekenden. (Bolt 2003; p. 105)

De afbakening van het centrumgebied van de plaatsen Kollum, Damwoude, Surhuisterveen, Buitenpost en Dokkum is in bijlage 1 in kaartvorm weergegeven. Het centrum van Kollum beslaat dan de Voorstraat, vanaf de Van Scheltingalaan in het

westen tot aan de Meester Andreaestraat / Gysbert Japicxstrjitte in het oosten. Het winkelcentrum aan de Meester Andreaestraat wordt ook nog bij het centrum genomen. In totaal heeft Kollum dan ongeveer 800 meter aan etalage. Hiervan staat 87 meter leeg. Dat komt neer op een leegstandspercentage van ongeveer 11 procent. Deze leegstande panden staan allemaal aan de Voorstraat. Als het winkelcentrum buiten beschouwing zou worden gelaten dan zou de leegstand in Kollum dus schrikbarend groot zijn. In Surhuisterveen is het centrumgebied afgebakend als zijnde de Kolk, vanaf het Torenp plein tot aan De Dellen. Daarnaast wordt een deel van de Groningerstraat ook nog tot het centrumgebied gerekend. In totaal telt Surhuisterveen dan ongeveer 800 meter aan etalage. Hiervan staat 91 meter leeg. Dat komt dus neer op 12 procent. In Buitenpost wordt het centrumgebied gezien als het gebied rond de Kerkstraat en de Voorstraat. Een duidelijke afbakening ontbreekt. Buitenpost heeft ongeveer 700 meter aan etalage. Wel zijn daar dan enkele grote panden meegerekend. Van deze 700 meter staat 113 meter leeg. Dit komt neer op een percentage van ruim 16 procent. Dit komt met name door een aantal leegstaande panden rond de Voorstreek, waarvan het leegstaande Chinese restaurant het opvallendst is. Het centrum van Damwoude wordt gevormd door het winkelcentrum Damwoude. Dit is een overdekt centrum, waar geen leegstand is. De grootste plaats van dit onderzoek, Dokkum, telt ruim 1400 meter aan etalage. Hiervan staat 130 meter leeg. De leegstand bedraagt hier dus ruim 9 procent.

2.6 Brancheervaging

Brancheervaging is volgens de Taalunie (2011) *“het verschijnsel dat in de handel de vroeger bestaande duidelijke afgrenzingen tussen de assortimenten vager worden.”* Dit betekent dat supermarkten bijvoorbeeld ook apparaten als televisies en computers verkopen. Volgens de Kamer van Koophandel Limburg-Noord (2006; p.5) treedt deze brancheervaging in veel sectoren binnen de detailhandel op. Het aangeboden assortiment is duidelijk anders dan gebruikelijk is in de oorspronkelijke branchegroep. Volgens weekblad Elsevier (26 juni 2007) is brancheervaging de afgelopen 10 à 15 jaar enorm toegenomen. Vaak gaat het om het tijdelijk aanbieden van branchevreemde producten. De detailhandelaren doen dit omdat het de winst een impuls kan geven. De marge op het tijdelijke product ligt hoger dan op het standaardassortiment. Daarnaast is het effect van de (tijdelijke) brancheervaging dat klanten meer impulsaankopen doen en frequenter de winkel bezoeken. Brancheervaging kan afhankelijk van het type product dat wordt aangeboden en het type winkel dat het product aanbiedt positief en negatief uitpakken. Zo was de tijdelijke verkoop van rollators en rolstoelen door doe-het-zelfketen Praxis een groot succes. De verkoop van gas en elektriciteit door de Hema in samenwerking met het Duitse RWE was minder geslaagd. Door de dalende prijzen op de energiemarkt is de Hema er niet in geslaagd om winstgevend energie te verkopen. De Hema heeft deze activiteiten dan ook weer gestaakt. Warenhuisketens als de Hema (maar ook een Bijenkorf en Vroom & Dreesman) kunnen zich een misstap veroorloven, omdat de consument genoeg vertrouwen heeft in de kwaliteit van de producten en omdat het assortiment van deze ketens zo breed is dat er niet snel een product buiten valt. Merken die geassocieerd worden met specifieke producten hebben het daarentegen lastiger. Zo verkocht Shell in de jaren '90 auto- en reisverzekeringen in samenwerking met verzekeraar Axa. De klant was verward over waar het merk Shell voor stond. Zo is het

risico van branchevreemde producten dat de winkelformule onduidelijk wordt en het merk vervaagd.

De Rabobank (2007; p.1-4) is er van overtuigd dat de branchevervaging in de toekomst gaat toenemen. Volgens de Rabobank zullen de branchegrenzen in de nabije toekomst doorbroken worden. De consument heeft namelijk behoefte aan bedrijven die goederen, diensten, advies, sfeer en beleving bieden. Een winkel moet leuk, gezellig, spannend, goedkoop en efficiënt zijn. De branchevervaging wordt versterkt door de opkomst van andere winkelkanalen, zoals internet, mobiele telefoon en interactieve televisie.

2.7 De grillige en kritische consument.

De voorkeuren die consumenten hebben zijn continu aan verandering onderhevig. Door de toenemende individualisering valt dé consument niet meer te omschrijven. Een steeds groter wordende verscheidenheid aan culturen, leefstijlen en huishoudentypen leidt tot een sterke toename van het aantal doelgroepen en nichemarkten. (KvK Limburg-Noord 2006; p. 5) Zo zijn de aankoopoverwegingen van de consument sterk aan het veranderen. Tot voor kort bestond deze uit: heb ik het nodig, kan ik zonder, wil en kan ik het nu betalen, is er een (beter) alternatief en hoe en waar ga ik het kopen? Tegenwoordig is er een verschuiving zichtbaar waarbij de consument een kristalheldere transparantie, heldere proposities en een messcherp aanbod eist. De perceptie die consumenten daarbij hebben is dat de klant niet langer loyaal is aan een bepaald winkelconcept, maar juist het omgekeerde, dat de winkelier, het merk en de fabrikant loyaal dienen te zijn aan de consument.

De consument laat zich steeds minder beïnvloeden door verwarrende mediaboodschappen en ondoorzichtige aanbiedingen. Aanbiedingen waar de consument mee geconfronteerd wordt, worden eerst vergeleken op verschillende media. De consument is goed in staat zijn eigen basiswaarden te formuleren en is goed op de hoogte van het product als er een aankoop gedaan moet worden. De consument is daarnaast steeds minder gebonden aan tijd, plaats en moment als het gaat om het ontvangen van informatie die van invloed is op het koopgedrag. Bijvoorbeeld offline aangezet worden tot een probeerdeal, vervolgens die deal online checken op prijs, voorwaarden en kenmerken en dan tot de uiteindelijke transactie over gaan. De consument acteert echter sneller dan de winkelier kan reageren. De zojuist genoemde probeerconsument verandert in de nabije toekomst naar een beslisconsument. Deze is op basis van eerder verkregen koopervaringen en de resultaten daarvan wijs geworden en zal deze ervaring toepassen op de toekomstig te nemen beslissingen tot accepteren of negeren van proposities. Kortom de koper weet hij wil, de winkelier dient er achter zien te komen wat dat is. Dit kan de winkelier doen door het plaatsen van een onlinespel op de website. De consument speelt dit spel en wint een gratis product. Intussen verzamelt de winkelier de emailadressen van zijn klanten en probeert zo een beter beeld van zijn clientèle te krijgen.

Voor de food-sector betekent dit dat de consument zich niet bindt aan één bepaalde supermarkt, maar een aantal supermarkten bezoekt en de behoefte afstemt op het moment. Er zijn al grote verschillen in klantcommitment en loyaliteit zichtbaar tussen de verschillende formules. De komende jaren zal de consument de supermarkt steeds meer zien als een toprestaurant die altijd in staat moet zijn om de behoefte van het moment te vervullen. Het aanbod moet makkelijker, lekkerder, meer verantwoord en qua

prijnsbeleving niet te duur zijn. Binnen de nonfood-sector zoeken consumenten meer en meer naar de beste keus, waar dan wel een onderscheidend randje aan moet zitten. Qua mode worden de seizoenen los gelaten. Deze maken plaats voor de zogenaamde floating impulses, waarbij wat op een bepaald moment 'hot' is per week kan verschillen. Wat in ieder geval duidelijk is, is dat het principe 'one size fits all' de langste tijd heeft gehad. (Cappgemini 2009; p.16-17, 53-58).

2.8 Tegentrends.

In (bijna) elke trend valt een tegentrend te ontwaren. De consument zit vaak niet te wachten op opgedrongen of afgedwongen keuzes als het gaat om het aanbod. De consument haakt liever af, om door middel van een nieuwe impuls opnieuw te kunnen ontdekken. (Cappgemini 2009; p. 72) Er is bij het proces van schaalvergroting bijvoorbeeld een duidelijke tegentrend waarneembaar. Deze schaalverkleining en doelgroepenoriëntatie speelt vooral bij winkelketens die zich door specialisatie in kleine winkels proberen te onderscheiden. In samenhang met specialisatie zijn nieuwe winkelconcepten ontwikkeld, zoals 'brandstores' (uitsluitend producten van één merk, zoals de Apple Store) en 'convenience shops' met als bekendste de AH-to-go. (KvK Limburg-Noord 2006; p. 5)

2.9 Resumé

In het voorgaande is naar voren gekomen dat de regio Noordoost-Friesland de komende decennia met een aantal demografische veranderingen te maken krijgt. De bevolkingsafname heeft al in 2005 ingezet en zal de komende jaren doorzetten. Daarnaast zal de regio de komende decennia te maken krijgen met vergrijzing en ontgroening en een afname van het aantal huishoudens. Ook andere processen hebben invloed op het voorzieningenniveau. Hierbij zijn de belangrijkste trends naar voren gekomen. Trends als schaalvergroting, branchevervaging, internetwinkelen, leegstand en veranderend consumentengedrag spelen allemaal een grote rol. Deze processen zullen dan ook zeker invloed hebben op het voorzieningenniveau in de regio. Momenteel beschikken de grotere kernen Dokkum, Damwoude, Kollum, Buitenpost en Surhuisterveen over een redelijk tot goed detailhandelsbestand. Daarbij hebben de plaatsen Damwoude, Kollum en Buitenpost een lokaal detailhandelsaanbod, waar vooral de food-sector vertegenwoordigd is. In Dokkum en (in beperkte mate) in Surhuisterveen is er ook een duidelijke nonfood-sector aanwezig. De verschillende processen zullen in de verschillende plaatsen naar verwachting dan ook een verschillend effect hebben. Internetwinkelen heeft bijvoorbeeld meer invloed op de aankoop van nonfood dan op de aankoop van dagelijkse foodproducten. In het volgende hoofdstuk zal gekeken worden naar de strategieën die winkeliers en winkeliersverenigingen ontwikkelen om in te spelen op de maatschappelijke processen om zo het huidig voorzieningenniveau te handhaven. Hierbij wordt een antwoord gezocht op de vraag welke strategieën ondernemers ontwikkelen om om te gaan met een vershraling van het voorzieningenniveau.

Hoofdstuk 3 Strategie

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal een antwoord worden gezocht op de vraag hoe de ondernemers omgaan met maatschappelijke processen. Om deze vraag te kunnen beantwoorden zal gebruik worden gemaakt van strategievorming volgens Mintzberg. De eerste drie paragrafen zijn wellicht wat abstract van aard, maar dit is nodig voor de beantwoording van de deelvraag in paragraaf 3.4.

In navolging van Andrews definieert Herold (2011) strategie als:

“Het bepalen van de doelen van een onderneming en het geheel van samenhangende keuzen met betrekking tot de inzet van middelen en deelactiviteiten om die doelen te realiseren.”

Het formuleren van strategie geeft dan antwoord op vragen als:

- *Wat wil de onderneming op de langere termijn realiseren? Wie en wat wil ze zijn? En op welke plaats?*
- *Wat zijn de producten en diensten die de onderneming op de markt brengt?*
- *Voor welke markten kiest de onderneming?*
- *Wat is het operationele model van de onderneming?*
- *Wat is het economische model van de onderneming?”*

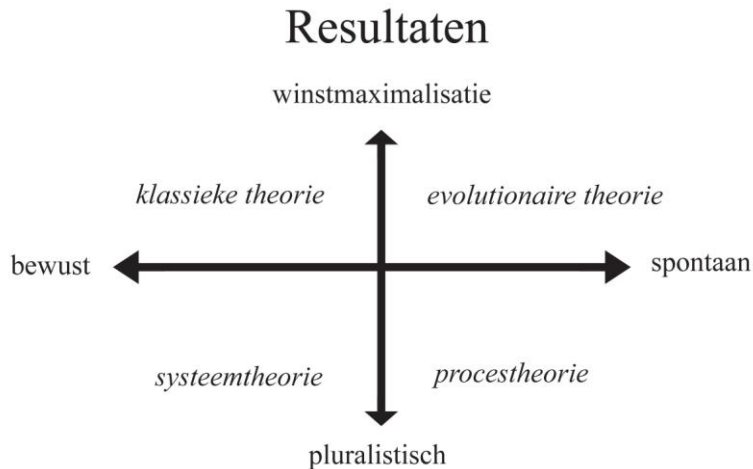
Daarnaast behoort ook de meer sturende kant tot de strategie. Het gaat dan om zaken als:

- *Wat zijn de belangrijkste waarden?*
- *Stijl van leidinggeven;*
- *Informatie;*
- *Medewerkers (HR-beleid);*
- *Planningsprocessen;*
- *Middelenallocatie.*

Bovenstaande is volgens Herold een typische ‘business strategy’ die moet worden onderscheiden van de ‘corporate strategy’ en de ‘grand strategy’.

Bij ‘corporate strategy’ gaat het om vragen als: in welke product-markt combinaties verder te investeren, welke binnen te stappen en uit welke zich terug te trekken.

Bij Grand Strategy gaat het over de machtstrategie van de onderneming in de markten waar zij opereert. Het gaat hierbij om het ontwikkelen van marktmacht, het realiseren van ‘external control’ en het samenwerken met overheden in de verschuiving van het concurreren in markten naar het concurreren om markten.

Figuur 3.1: generieke strategiebenaderingen.

(Bron: Whittington 1996; p.17)

Er zijn vier generieke strategiebenaderingen. In figuur 3.1 zijn deze vier benaderingen schematisch weergegeven. De vier benaderingen geven alle een fundamenteel verschillend antwoord op de vragen naar de resultaten en de processen van een strategie. Voor de aanhangers van de klassieke theorie is winstgevendheid het uiteindelijke doel van bedrijven en is rationele planning de manier om die te bereiken. De klassieke theorie neemt binnen de literatuur een overheersende plaats in. Binnen de evolutionaire benadering van strategie wordt het idee van de topmanager, die rationeel kan plannen en handelen, van de hand gedaan. Niet managers, maar markten zorgen volgens deze strategieopvatting voor winstmaximalisatie. Volgens evolutionisten is er voor ondernemers geen reden om langs rationele weg het optimale resultaat na te streven. De evolutie is namelijk de uitdrukking van de kosten-batenanalyse van de natuur. Aanhangers van de procesbenadering van strategie vertrouwen er, anders dan de evolutionisten, niet op dat markten winstmaximalisatie afdwingen. Procestheoretici menen dat zowel organisaties als markten vaak starre en logge grootheden zijn waarbinnen strategieën vaak op chaotische wijze stapje voor stapje ontwikkeld worden. Managers kunnen uit deze onvolkomenheden hun concurrentievoordeel halen. Procestheoretici hebben twee inzichten geformuleerd die de basis vormen van de benadering. Het eerste is de cognitieve beperkingen aan rationele acties en ten tweede de betekenis van politieke processen binnen organisaties. Aanhangers van de systeemtheoretische strategiebenadering hebben groot vertrouwen in het vermogen van organisaties om doelbewust te plannen en doelmatig te handelen. In tegenstelling tot de klassieke theorie weigeren systeemtheoretici aan te nemen dat doeleinden en middelen van rationeel gedrag altijd en overall dezelfde zijn. Deze zijn volgens systeemtheoretici juist historisch en cultureel bepaald. Whittington (1996; p. 2-3, 14-46)

3.2 Strategie volgens Mintzberg.

Mintzberg (1999; p.18) stelt dat er niet één definitie van strategie te geven is. Mintzberg komt tot vijf definities van strategie. Strategie is een plan, een patroon, een positie, een

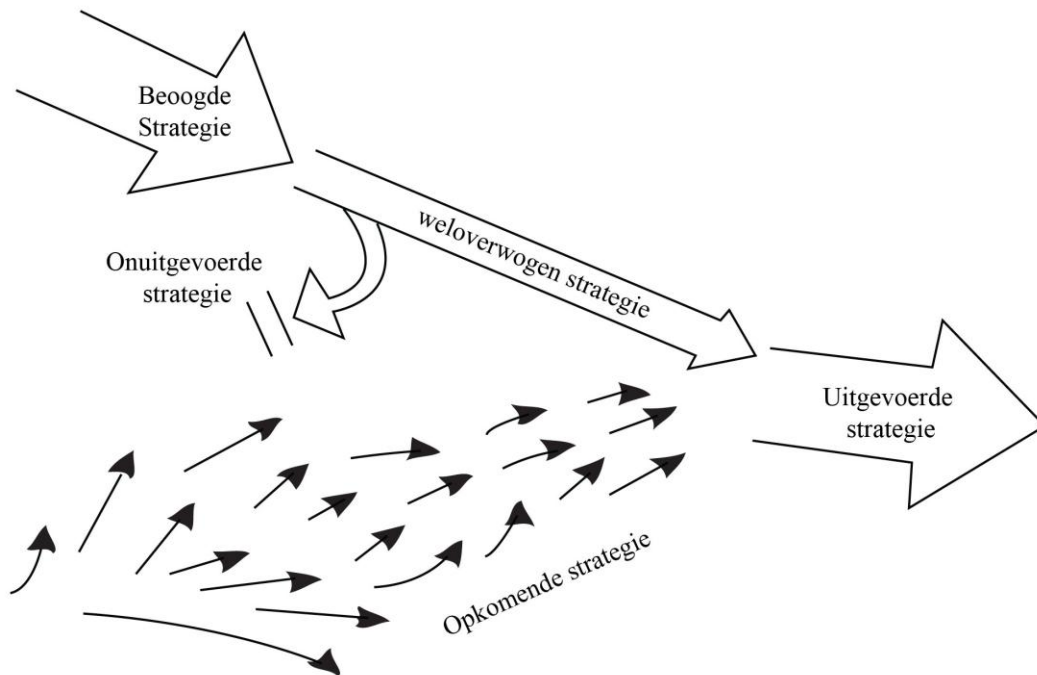
perspectief en een plot. Bij strategie als plan, is de strategie een richtingaanduiding of een aantal te ondernemen acties naar de toekomst. Bij strategie als een patroon gaat het om consistent gedrag in de loop van de tijd. Beide strategieën kunnen tegen elkaar worden afgezet, waarbij strategie als plan als een toekomstvisie wordt gezien en strategie als patroon als gedrag in het verleden wordt bestempeld. Bij strategie als positie gaat het om het koppelen van bepaalde producten aan bepaalde markten. Oftewel strategie is het creëren van een unieke en waardevolle positie door middel van diverse activiteiten. Bij strategie als perspectief gaat het om de fundamentele manier waarop een organisatie dingen doet. Bij strategie als plot is de strategie een bepaalde manoeuvre, bedoeld om de concurrent te slim af te zijn.

Daarnaast deelt Mintzberg (1990; p. 9-17) de bestaande literatuur over strategievorming in in 10 verschillende zienswijzen, die Mintzberg scholen noemt. Deze tien verschillende scholen zijn:

- De ontwerpschool: strategievorming als conceptueel proces;
- De planningsschool: strategievorming als formeel proces;
- De positioneringsschool: strategievorming als analytisch proces;
- De ondernemersschool: strategievorming als visionair proces;
- De cognitieve school: strategievorming als mentaal proces;
- De leerschool: strategievorming als ontstaansproces;
- De politieke school: strategievorming als machtsproces;
- De culturele school: strategievorming als ideologisch proces;
- De omgevingschool: strategievorming als passief proces;
- De configuratieschool: strategievorming als episodisch proces.

Al deze zienswijzen zijn op zichzelf beperkt en te zwaar aangezet. Dit omdat geen van de genoemde scholen strategievorming in haar totaliteit omvat. De scholen zijn in te delen in drie categorieën. De ontwerpschool, planningsschool en positioneringsschool zijn prescriptief van aard. Dit betekent dat deze scholen zich meer bezig houden met de wijze waarop strategieën geformuleerd zouden moeten worden in plaats van met de feitelijke formulering ervan. De ondernemersschool en cognitieve school richten zich op bepaalde aspecten van het strategievormingsproces. Ze geven geen recept voor ideaal strategisch gedrag, maar beschrijven hoe strategieën feitelijk tot stand komen. De leerschool, politieke school, culturele school en omgevingschool trachten het strategievormingsproces door te trekken van de cognitie van het individu naar andere personen en factoren. De configuratieschool ten slotte probeert de andere scholen te combineren tot één enkele zienswijze: die van de configuratie.

Figuur 3.2 laat zien dat volledige uitgevoerde bedoelingen weloverwogen strategieën worden genoemd. Daarnaast zijn er strategieën die vanzelf ontstaan, deze worden opkomende strategieën genoemd. Dan zijn er ook nog strategieën die niet worden uitgevoerd.

Figuur 3.2: Strategieën.

(Bron: Mintzberg 1990; p.13)

3.3 De configuratieschool: strategievorming als episodisch proces.

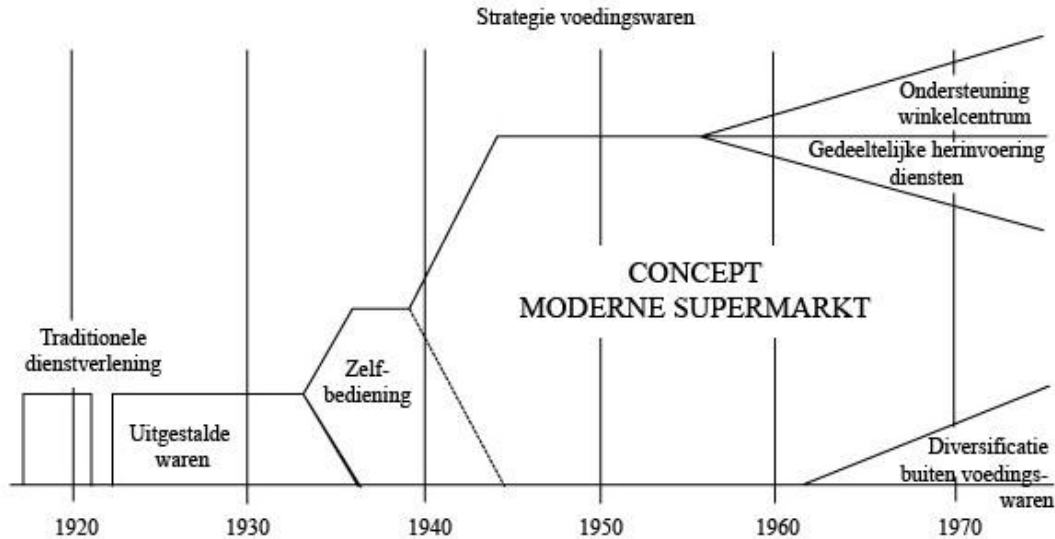
Darwin (1887: p. 105) maakte een onderscheid tussen zogenoemde ‘splitsters’ en ‘klonteraars’. Organisatietheoretici zijn meestal splitsters die variabelen isoleren en vervolgens afzetten tegen een continue schaal, om op die manier de relaties tussen variabelen te bestuderen. Aanhangers van de configuratieschool, Mintzberg inclusief, daarentegen zijn echte klonteraars. Dit houdt in dat voor aanhangers van de configuratieschool de wereld bestaat uit geïntegreerde categorieën. (Mintzberg 1990; p. 99-103). In zekere zin omvatten de veronderstellingen van de configuratieschool die van de andere scholen, elk in een duidelijk omschreven context. De zes veronderstellingen die de basis vormen voor de configuratieschool zijn volgens Mintzberg (1999: p. 281):”

- 1) *Een organisatie kan veelal worden beschreven aan de hand van de een of andere stabiele configuratie van haar kenmerken: de organisatie neemt een tijd lang een bepaalde vorm of structuur aan in lijn met een bepaalde context, die ervoor zorgt dat ze zich op een bepaalde manier gedraagt, hetgeen tot een bepaald stelsel aan strategieën leidt;*
- 2) *Deze stabiele perioden worden soms onderbroken door een proces van transformatie- een reuzensprong naar een andere configuratie;*
- 3) *Deze achtereenvolgende stadia van configuratie en perioden van verandering kunnen zelf in de loop van de tijd een patroon gaan vormen, bijvoorbeeld de levenscyclus van een organisatie weergeven;*

- 4) *De sleutel tot strategisch management is dan ook om doorgaans voor stabiliteit te zorgen of ten minste voor een zich aanpassende strategische verandering, maar om van tijd tot tijd te beseffen dat een transformatie nodig is, en in staat te zijn dat versturende proces te besturen zonder de organisatie kapot te maken;*
- 5) *Dienovereenkomstig kan het proces van strategievorming er een zijn van ontwerp of formele planning, systematische analyse of visionair leiderschap, in onderlinge samenwerking leren of tegen elkaar politiek bedrijven, de aandacht richten op individuele kennisverwerving, collectieve socialisatie, of een eenvoudige reactie op de krachten van de omgeving; elke vorm heeft echter zijn eigen tijd en context. Met andere woorden, de scholen van strategievorming vormen zelf bepaalde configuraties;*
- 6) *De strategieën die daarvan het resultaat zijn, vormen plannen of patronen, posities of perspectieven, of plotten, maar wederom heeft elke vorm zijn eigen moment en situatie waarvoor hij geschikt is."*

Het werk van Danny Miller voor de configuratieschool is hier een vermelding waard. Het onderzoek gaat over archetypen; strategische toestanden, structuur, situatie en proces met overgangen tussen archetypen, waarbij strategische verandering de sprong tussen de archetypen vormt. Deze sprongen kunnen worden vergeleken met revoluties in de geschiedenis. In figuur 3.3 is dit weergegeven voor de voedingswaren industrie. (Mintzberg 1999; p. 286-287)

Figuur 3.3: Voedingswaren industrie.



(Bron: Mintzberg 1999; p. 286)

Verandering kan echter niet worden geleid. Verandering kan worden genegeerd, men kan zich er tegen verzetten, op reageren, haar benutten en haar scheppen. Verandering laat zich niet leiden en houdt zich niet aan een bepaald proces. Of we het slachtoffer of de held van het veranderingsproces worden, hangt af van onze bereidheid te veranderen. In

de woorden van Abraham Lincoln: “*Ik zal mij voorbereiden, en dan komt mijn tijd wel.*” Dat is omgaan met verandering. (Mintzberg 1999; p. 299) Die voorbereiding kan worden gedaan door strategievorming. Om dat goed te kunnen doen is het noodzakelijk afstand te nemen van de bekrompenheid die elke school eigen is. Hierbij is het van belang om samenhangend te werk te gaan. Er moet dan zowel aandacht zijn voor proces en inhoud, statica en dynamica, beperkingen en inspiratie, het cognitieve en het collectieve, het geplande en het geleerde, het economische en het politieke. (Mintzberg 1990; p. 135)

3.4 Terug naar Noordoost-Friesland.

In paragraaf 1.4 is de context al beschreven. De context bestaat in dit onderzoek uit alle processen die beschreven zijn in hoofdstuk 2. Het gaat dan om de processen van demografische veranderingen, schaalvergroting, branchevervaging, internetwinkelen enzovoorts. De zes veronderstellingen die ten grondslag liggen aan de configuratieschool (zie paragraaf 3.3) kunnen nu worden toegepast op de regio Noordoost-Friesland.:

- 1) Stabiele configuratie. Noordoost-Friesland had tot ongeveer 50 jaar geleden een context van een stabiele bevolking, internet speelde geen rol en de andere processen speelden nog geen rol. In elk dorp zat een bakker, slager en kruidenier;
- 2) Een transformatie naar een andere configuratie kan worden gezien in het proces van schaalvergroting, waardoor de kruidenier uit de kleine dorpen verdween en de grote supermarkten in de plaats kwamen;
- 3) Daarna kwam er nog een transformatie door branchevervaging, waardoor een patroon ontstond;
- 4) Op het moment is er binnen de detailhandel een transformatie nodig naar een nieuwe configuratie van stabiliteit. Er moet worden ingespeeld op de processen van internet en veranderende consumentenvoorkeuren;
- 5) Om deze transformatie te maken zal er een strategie ontwikkeld moeten worden;
- 6) De te ontwikkelen strategie kan de vorm aannemen van een plan, patroon, positie, perspectief of een plot.

De strategie die de winkeliersverenigingen van de plaatsen Dokkum, Damwoude, Buitenpost, Kollum en Surhuisterveen hanteren wordt weergegeven in tabel 1. Hierin zijn de zeven trends uit hoofdstuk 2 afgezet tegen zes soorten strategie. Dit zijn het plan, het patroon, de positie, het perspectief en het plot. De zesde die is toegevoegd is het ontbreken van een strategie. Volgens Mintzberg et al. (2005; p. 18) is strategie niet altijd iets goeds. Het ontbreken van een strategie hoeft niet te betekenen dat een organisatie faalt. Het opzettelijk achterwege laten van strategie kan de flexibiliteit in een organisatie verhogen. Organisaties met strakke controles, sterk geformaliseerde procedures en een passie voor consistentie kunnen het vermogen om te experimenteren en te innoveren verliezen. Daarnaast kan het management de afwezigheid van een strategie aanwenden om ondubbelzinnige signalen af te geven aan zowel interne als externe stakeholders. Tevens kan de afwezigheid van een rigide patroon van strategische besluitvorming ervoor zorgen dat er een zekere ruis in een organisatie aanwezig blijft, dat de strategie verwordt

tot een gespecialiseerd recept dat de flexibiliteit aantast en leerprocessen en adaptie onmogelijk maakt.

Kortom, strategieën kunnen voor organisaties fungeren als oogkleppen voor een paard: ze zorgen ervoor dat ze rechtdoor blijven lopen, maar belemmeren het perifere zicht. Soms is het werken zonder strategie tijdelijk en zelfs noodzakelijk. Dit kan bijvoorbeeld nodig zijn in een overgangperiode van een verouderde naar een nieuwe, meer levensvatbare strategie. Daarom is aan tabel 4.1 het ontbreken van een strategie toegevoegd.

3.4.1 Buitenpost

Er is bij de winkeliersvereniging BUVO te Buitenpost (nog) geen sprake van een integrale strategie om om te gaan met de maatschappelijke processen. Volgens mevrouw Haagen komt dit door het feit dat de winkeliers vooral opereren vanaf een eilandje. De winkeliers zijn vooral geïnteresseerd in de eigen zaak. Iedere winkelier probeert voornamelijk zelfstandig de klanten te binden. Zoals mevrouw Haagen het mooi verwoordde: *“Ze zitten hun tijd uit tot hun 65^e en dan lekker achterover leunen en hopen dat het goed komt.”* Dit heeft ook te maken met het feit dat de gemeente Buitenpost ziet als een ‘boodschappendorp’ en Surhuisterveen als een ‘winkeldorp’.

De winkeliers zien het internet als de grootste concurrent. Daarmee samenhangend ook de veranderende consumentenvoorkeuren. Mevrouw Haagen kwam met een treffend voorbeeld:

“Klant: Heeft u een bepaald boek ook?”

Ondernemer Buitenpost: Nee, maar ik kan het wel voor u bestellen, dan heeft u het dinsdag.

Klant: Nou, laat maar, ik bestel het wel bij bol.com!”

Het internetwinkelen en de veranderende consumentenvoorkeuren probeert de winkeliersvereniging te bestrijden door middel van het organiseren van evenementen. Hiervoor is een speciale activiteitencommissie in het dorp aanwezig. Het gaat dan om Sinterklaasacties, Wintermarkt, Concours Hippique en feestweek. Daar is nog ruimte voor uitbreiding van het aantal evenementen. Volgens mevrouw Haagen zou een stuk of vijf evenementen per jaar prima zijn. Deze strategie is een strategie als patroon. Immers evenementen als het Concours Hippique zijn in het verleden succesvol gebleken.

Leegstand wordt in Buitenpost ook als een probleem ervaren. De winkeliersvereniging heeft samen met de gemeente en Plaatselijk Belang een klankbordgroep opgericht. Hiervan is er een informatie-avond geweest met een gastspreker, waarvan de functie niet bekend is. Deze heeft verteld over het op de kaart zetten van Buitenpost door middel van social media als facebook en twitter. Op die manier hoopt Buitenpost op meer bezoekers en dus meer klanten. Dit is dus een strategie als plan. Volgens mevrouw Haagen is op een dergelijke avond iedereen enthousiast, maar hoe is dat een maand later? Daarnaast is de materie complex. Mevrouw Haagen: *“Als het gaat over facebook en twitter, dan heb ik haast een cursus nodig!”* Op het gebied van tegentrends is er sprake van een strategie als perspectief. In een retail magazine stond volgens mevrouw Haagen dat de Scapino zich weer in kleinere kernen wil vestigen. Dit zou mooi zijn voor Buitenpost, maar er is geen koopstromenonderzoek in Achtkarspelen. De retail makelaar in het dorp loopt ook tegen het probleem aan van het ontbreken van een koopstromenonderzoek. Daardoor willen sommige winkels zich niet vestigen in Buitenpost. Gemeente vindt

koopstromenonderzoek niet nodig, vanwege de financiën. In de woorden van mevrouw Haagen: *“Je zou haast kunnen stellen dat de gemeente onze grootste concurrent is!”* De demografische veranderingen, schaalvergroting en branchevervaging worden door de winkeliersvereniging niet als probleem ervaren, daarom is dit niet meegenomen in de strategie.

3.4.2 Damwoude

Dhr. Agema en mevrouw Jongsma van de Stichting Ondernemers Dantumadeel (SOD) zien demografische trends en dan met name bevolkingskrimp en de daarmee hangende veranderingen in consumentenvoorkeuren als een probleem waar iets mee gedaan moet worden. In de woorden van Agema: *“Alles bij het oude laten is wel heel makkelijk.... Je moet als SOD altijd anticiperen.”* Door de demografische veranderingen verandert de doelgroep ook. De winkels die nu nog verspreid door Damwoude zitten moeten in de toekomst geconcentreerd worden om zo het draagvlak te behouden. Zo wordt in de toekomst ook leegstand voorkomen voor bedrijven die geen opvolger hebben of geen opvolging willen, omdat de winkel eigenlijk geen bestaansrecht heeft. Vooral de nonfood-sector heeft het zwaar in Damwoude. Door de concentratie van detailhandel in de grotere plaatsen stelt Agema: *“Ik sluit niet uit dat er weer een SRV-wagen gaat rijden.”* Hij doelt hiermee op het probleem van het verdwijnen van voorzieningen uit de kleine kernen. Deze zouden met een SRV-wagen toch kunnen worden bediend vanuit de grote kernen. Dit sluit mooi aan bij het proces van schaalvergroting dat volgens Agema nog steeds doorzet. De strategie achter de schaalvergroting is een strategie als positie die vanuit de ondernemers zelf komt. De grotere winkels vestigen zich in grotere plaatsen en zien schaalvergroting als oplossing om een grotere externe markt te bedienen.

Wat opvalt is dat de SOD internetwinkelen niet als probleem ziet, maar meer als kans. Daarom is er ook geen strategie ontwikkeld om daarmee om te gaan. Het gaat er volgens Agema om hoe kansrijk je wilt denken. Agema stelt: *“Het staat de ondernemer vrij om ook op internet actief te worden.”* Op die manier is internet meer een kans dan een bedreiging. Door de eerder genoemde concentratie speelt leegstand ook geen probleem in Damwoude. Met betrekking tot branchevervaging en tegentrends vindt de SOD dat een winkel in de nonfood-sector bestaansrecht heeft als deze zich specialiseert. Agema: *“De Jumbo verkoopt ook bloemen, maar je kunt er geen boeket van laten maken. Een bloemenwinkel heeft dan bestaansrecht als deze zich specialiseert.”* Dit is dus een strategie als plot.

Binnen de winkeliers van Damwoude en de SOD worden dus verschillende strategieën gehanteerd. De grootste dreiging is volgens de SOD echter de bevolkingskrimp en de daarmee samenhangende veranderingen in consumentenvoorkeuren. De SOD is druk bezig om samen met de gemeente hier op in te spelen door een strategie als plan te ontwikkelen. De krimp wordt niet geaccepteerd. De SOD en gemeente trekken gezamenlijk op. De ambitie om minimaal het voorzieningenniveau te behouden wat er nu is, is aanwezig. Hierbij wordt gebruik gemaakt van klankbordgroepen en het instellen van commissies. Daarnaast worden ook ondernemers aangespoord om creatief te denken om zo de krimp te lijf te kunnen gaan.

3.4.3 Dokkum

Volgens dhr. Geelhoed van Club 65 uit Dokkum stelt dat alle onderscheiden trends er onmiskenbaar zijn. Met deze trends moeten ondernemers sowieso rekening houden. Het accent van de voorzieningen komt volgens Geelhoed meer op kledingwinkels voor senioren en parfumerie te liggen. Van de jeugdgeoriënteerde branches zal geen uitbreiding plaatsvinden. Daarnaast is er in Dokkum ook een trend van consumenten die zich oriënteren in de winkels en de producten vervolgens via het internet aanschaffen. Uit een onderzoek van het Hoofdbedrijfschap Detailhandel (HBD) blijkt dat de leegstand landelijk 8 procent is en in Dokkum is dit 14 procent.

Omdat de trends dus allen spelen in Dokkum heeft de gemeente besloten een koopstromenonderzoek te laten uitvoeren. Daarnaast heeft de winkeliersvereniging net een beleidsplan vastgesteld. Daarin worden de hoofdlijnen beschreven van hoe de winkeliersvereniging meer mensen naar Dokkum denkt te lokken. Het gezamenlijke belang van alle ondernemers is dan om meer mensen in de stad te krijgen en zo ook meer omzet te kunnen genereren. In het beleidsplan zijn de grote lijnen nu omschreven, de uitwerking moet nog volgen. Wel wordt momenteel al gewerkt aan stadsmarketing. Door Dokkum een specifiek beeld te geven wordt geprobeerd de uitstraling van Dokkum in de regio te vergroten. Nu dit allemaal is gebeurd is het de kunst om de samenwerking tussen gemeente en winkeliersvereniging te modelleren. De samenwerking met de gemeente is ook van groot belang. De winkeliersvereniging is ook positief over de gemeente. In de woorden van Geelhoed: *“Je kan het er niet mee eens zijn, maar de gemeente is nu wel bezig om om zich heen te kijken naar waar Dokkum meer aandacht aan zou moeten besteden.”* Kortom, in Dokkum zijn de gemeente en de winkeliersvereniging gezamenlijk bezig een strategie te ontwikkelen om om te gaan met alle in hoofdstuk 2 genoemde processen. Er is dus eigenlijk sprake van een integrale benadering, zij het dat deze nog in de kinderschoenen staat.

3.4.4 Surhuisterveen

De ondernemersvereniging Handel & Industrie (H & I) uit Surhuisterveen herkent en erkent alle maatschappelijke trends uit het vorige hoofdstuk. Leegstand geeft het centrum van Surhuisterveen een negatief imago. Volgens dhr. Hoekstra, voorzitter van H & I is internetwinkelen een fenomeen waar menig ondernemer jaloers op is. Een jaarlijkse stijging van maar liefst zeven procent. Tevens is de H & I constant alert op wat er gaande is volgens Hoekstra. In het kader van strategieontwikkeling heeft Hoekstra samen met enkele leden van de ondernemersvereniging voorlichting gehad over de trends en ontwikkelingen. Daarop heeft de ondernemersvereniging een visiegroep in het leven geroepen die de opdracht heeft om een koopstromenonderzoek te doen. Er is dus sprake van een strategie als plan voor demografische veranderingen, internetwinkelen, branchevervaging en veranderende consumentenvoorkeuren. Dit wordt ontwikkeld in samenspraak met Plaatselijk Belang. Aan de ene kant erkent de H & I dus de maatschappelijke processen. Toch stelt Hoekstra: *“Grotere plaatsen als Leek, Marum, Grootegast en Drachten zijn grotere concurrenten dan het internet!”* In hetzelfde onderzoek wordt ook gekeken naar de woningbehoefte en bepaalde vormen van winkels. Zo wordt gekeken of er nog wel behoefte is voor winkels van 1000 m² in Surhuisterveen.

Hoekstra stelt: *“Projectontwikkelaars werken met de dollartekens in de ogen. Ze ontwikkelen het liefst locaties van 1000m² die ze in één keer kunnen verkopen.”*

Volgens Hoekstra is het een oplossing om de leegstand tegen te gaan door een grotere winkel te verhuren aan meerdere startende ondernemingen. Er is dan eigenlijk sprake van schaalverkleining. Dit kan beschouwd worden als een strategie als patroon. Er is dus sprake van een redelijk integrale benadering inhoudelijk. Anders dan in Dokkum kent het proces in Surhuisterveen echter nog geen integraal karakter. De gemeente is nog niet bij de plannen betrokken.

3.4.5 Kollum

In Kollum erkent en herkent de winkeliersvereniging HIM de meeste trends uit het vorige hoofdstuk. Binnen het proces van schaalvergroting verwacht de winkeliersvereniging echter weer een tegentrend in de richting van specialisatie. In de woorden van dhr. Van Dijk: *“De laatste jaren heeft de consument heel erg gekozen op basis van prijs (kwantiteit) wij denken dat de mensen toch weer voor kwaliteit gaan kiezen. Dus voor kleine bedrijfjes met een specialisme. Niet voor een computer naar de Media Markt, maar toch weer naar de lokale computerwinkel.”* Het internetwinkelen wordt ook niet louter als een bedreiging gezien. Het internet is ook een kans voor bedrijven, waar de ondernemers volgens Van Dijk nog te weinig aandacht aan schenken. De kapper ziet bijvoorbeeld geen meerwaarde in een verdigitalisering van het aanbod. Van Dijk: *“Wat moet de kapper online aanbieden? Haarspray of kammen? De aard van het bedrijf is hierbij dus ook van belang.”* Duidelijk is dat de winkeliersvereniging de leegstand in Kollum als grootste bedreiging ziet. De winkeliersvereniging ziet de noodzaak in van het ontwikkelen van een strategie om hier mee om te gaan. De wil is er wel, maar de mankracht ontbreekt. De winkeliers zijn teveel bezig met de eigen zaak. Er is wel een commissie opgericht die er voor moet zorgen dat de leegstaande panden worden opgevuld. Kortom concrete plannen om een strategie te ontwikkelen zijn er nog niet. De samenwerking met de gemeente loopt ook stroef. Van Dijk: *“We zitten te ver uit elkaar. Gemeente is erg bezig met de grootschalige projecten, maar dit betekent zo weinig voor de ondernemer aan de Voorstraat. Voor de lokale ondernemer zijn de gemeentelijke projecten een ver van mijn bed show.”*

Daarnaast is het wel zo dat de winkeliersvereniging de gemeente ook niet betreft bij de commissie of bij de bijeenkomsten van de winkeliersverenigingen. De samenwerking is dus niet optimaal.

Hoofdstuk 4: Strategie bij gemeenten.

In het vorige hoofdstuk is beschreven hoe de winkeliersverenigingen van de plaatsen Dokkum, Damwoude, Buitenpost, Kollum en Surhuisterveen omgaan met de maatschappelijke processen. In dit hoofdstuk zal gekeken worden naar hoe de vier gemeenten Dantumadeel, Dongeradeel, Achtkarspelen en Kollumerland c.a. omgaan met de trends die spelen in Noordoost-Friesland. Dit om de vraag hoe de gemeenten omgaan met de maatschappelijke processen te kunnen beantwoorden. Naar aanleiding van een viertal interviews met bedrijvencontactfunctionarissen van de verschillende gemeenten is gekeken welke strategie de gemeenten hanteren bij het omgaan met de maatschappelijke trends. In tabel 4.2 is dit verder uitgewerkt.

De gemeente Achtkarspelen heeft een strategie als plan om de demografische veranderingen en de leegstand het hoofd te kunnen bieden. Mevrouw Boekhorst, bedrijvencontactfunctionaris van de gemeente Achtkarspelen stelt dat de gemeente een toekomstvisie heeft opgesteld voor de centra van Buitenpost en Surhuisterveen, waarbij getracht wordt het centrum van beide plaatsen compact te houden. Er is in de toekomstvisie van beide plaatsen onderscheid gemaakt tussen kernwinkelgebied en uitloopgebied. Nieuwe detailhandel dient zich te vestigen in het kernwinkelgebied om zo het centrum levendig te houden. Op het gebied van schaalvergroting hanteert de gemeente Achtkarspelen een strategie als plot. De gemeente probeert de supermarkten op een dusdanige manier te situeren, dat er logische looproutes ontstaan. Supermarkten zijn volgens de gemeente namelijk de dragers van Buitenpost en Surhuisterveen. Voor de overige trends hanteert de gemeente Achtkarspelen geen strategie. In de woorden van mevrouw Boekhorst: *“De gemeente kan slechts de planologische randvoorwaarden scheppen. De rest moet de markt doen.”*

De gemeente Dantumadeel doet nauwelijks aan strategievorming om de maatschappelijke trends het hoofd te bieden. De gemeente heeft wel oog voor de demografische veranderingen die in de gemeente spelen. Voor Damwoude betekent dit dat de gemeente de detailhandel wil concentreren in het winkelcentrum. Voor de verspreid door het dorp liggende kleine winkeltjes betekent dit dat deze in de toekomst zullen verdwijnen of zich moeten verplaatsen naar het winkelcentrum. Op die manier wordt eventuele leegstand in het winkelcentrum ook voorkomen. Eén en ander betekent dat de gemeente Dantumadeel slechts oog heeft voor de demografische veranderingen (en dan met name bevolkingskrimp) en indirect voor de leegstand. Voor de andere maatschappelijke trends hanteert de gemeente geen strategie. Volgens mevrouw Boomsma, bedrijvencontactfunctionaris van de gemeente Dantumadeel, is de rol voor de gemeente in dezen beperkt. *“De rol van de gemeente is beperkt tot faciliteren. Het zijn de ondernemers die moeten ondernemen!”*

De gemeente Dongeradeel wil Dokkum een grotere regionale functie laten vervullen in Noordoost-Friesland. De gemeente onderhoudt goede contacten met de verschillende stakeholders in de binnenstad. Om de demografische veranderingen en de problematiek van de leegstand het hoofd te kunnen bieden is de gemeente samen met de

winkeliersvereniging Club 65 bezig met een koopstromenonderzoek. Daarnaast zet de gemeente zich volgens dhr. Wiffers, bedrijvencontactfunctionaris van de gemeente Dongeradeel, in voor de komst van de Centrale As. Deze is volgens dhr. Wiffers van cruciaal belang voor de regio. Tevens doet de gemeente haar best om grote winkelketens naar Dokkum te halen. Wiffers: *“Momenteel zijn we bezig de C & A naar Dokkum te halen. Door de komst van een dergelijke trekker hopen we de bezoekersaantallen te vergroten.”* Wiffers stelt daarnaast: *“Dokkum heeft een relatief divers aanbod van winkels, maar je moet altijd alert zijn op veranderingen.”* Om de trends internetwinkelen en de veranderende consumentenvoorkeuren tegen te kunnen gaan hanteert de gemeente een strategie als positie. Zo is het internetwinkelen aan de ene kant een bedreiging voor de binnenstad van Dokkum, maar anderzijds kan het voor het voortbestaan van winkels in Dokkum ook wel eens de oplossing zijn. De winkeliers in Dokkum kunnen immers naast de fysieke winkel ook een virtuele winkel starten. Hierdoor kunnen extra inkomsten worden gegenereerd, waardoor de fysieke winkel kan blijven voortbestaan. Op het gebied van schaalvergroting hanteert de gemeente een strategie als plot. De gemeente ziet de PDV-locatie Zuiderschans als complementair aan de binnenstad. Voor ondernemers die zich willen vestigen op de Zuiderschans hanteert de gemeente de eis van 1000 vierkante meter vloeroppervlak. De Zuiderschans trekt veel publiek. Bezoekers van de Zuiderschans probeert de gemeente naar de binnenstad te lokken. Op deze manier probeert de gemeente een voorsprong op concurrerende plaatsen te behalen. Op het gebied van tegentrends en branchevervaging ziet de gemeente Dongeradeel geen rol voor zich weggelegd.

In de gemeente Kollumerland c.a. is ook geen sprake van een integrale strategie om om te gaan met de maatschappelijke trends. Volgens dhr. Kamstra, bedrijvencontactfunctionaris van de gemeente Kollumerland c.a. is de gemeente (en dan met name het bestuur) zich heel bewust van de maatschappelijke trends. Volgens Kamstra gaat het dan met name om de demografische ontwikkelingen en de leegstand. De leegstand wordt in Kollum namelijk als een probleem ervaren. *“Leegstand is iets wat je opvalt en bestuurders worden er ook op geattendeerd door de ondernemers, de andere trends (bijvoorbeeld internetwinkelen) staan dan toch wat verder weg. Het effect van internetwinkelen op de winkelkern van Kollum is niet direct zichtbaar.”* Voor het tegengaan van de leegstand en om in te spelen op demografische veranderingen hanteert de gemeente Kollumerland c.a. een strategie als plan. Het plan is om een rotte plek in het centrum van Kollum een upgradering te geven. De gemeente heeft daarin een participerende rol. De projectontwikkelaar ontwikkelt de locatie op kosten van de gemeente. Het hart van de locatie wordt gevormd door een nieuw te vestigen Scapino. De vestiging van de Scapino moet meer publiek naar Kollum trekken, waardoor andere winkeliers Kollum ook weer als vestigingsplaats gaan zien. Voor de andere trends heeft de gemeente Kollumerland c.a. nog geen duidelijke strategie ontwikkeld.

Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat er verschillen tussen de verschillende gemeenten bestaan. Zo is de gemeente Dongeradeel duidelijk meer bezig met detailhandelstrends dan de andere drie gemeenten. De samenwerking tussen de gemeente Dongeradeel en de winkeliersverenigingen is ook beter dan in de andere gemeenten.

Overigens spelen hier ook andere processen als economische conjunctuur, gemeentelijke herindelingen en de komst van de centrale as een rol.

Tabel 4.1: Strategieën onder winkeliersverenigingen.

	Demografische veranderingen.	Schaalvergroting.	Internetwinkelen.	Leegstand.	Branchevervaging.	De grillige en kritische consument.	Tegentrends.
Strategie als plan.	2,3,4	3	2,3	1,3,5	2,3	2,3,4	3
Strategie als patroon.		2	1	2		1	2
Strategie als positie.		4,5					5
Strategie als perspectief.							1
Strategie als plot.					4,5		4
Geen strategie aanwezig.	1,5	1	4,5	4	1	5	

De cijfers in de tabel zijn:

- 1) Winkeliersvereniging BUVO Buitenpost;
- 2) Ondernemersvereniging H & I Surhuisterveen;
- 3) Winkeliersvereniging Club 65 Dokkum;
- 4) Stichting Ondernemers Dantumadeel (SOD) Damwoude;
- 5) Winkeliersvereniging VDA Kollum.

Tabel 4.2: Strategieën van gemeenten.

	Demografische veranderingen.	Schaalvergroting.	Internetwinkelen.	Leegstand.	Branchevervaging.	De grillige consument.	Tegentrends.
Strategie als plan.	1,2,3,4			1,2,3,4			
Strategie als patroon.							
Strategie als positie.				3			3
Strategie als perspectief.							
Strategie als plot.			1,3				
Geen strategie aanwezig.			2,4	1,2,4	1,2,3,4	1,2,4	1,2,3,4

De cijfers in de tabel zijn:

- 1) Gemeente Achtkarspelen;
- 2) Gemeente Dantumadeel;
- 3) Gemeente Dongeradeel;
- 4) Gemeente Kollumerland c.a.

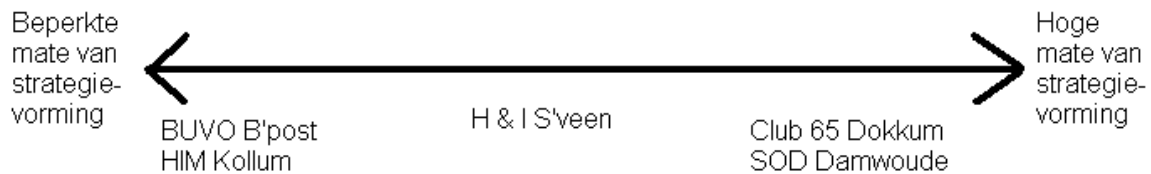
4.2 Synthese.

In het vorige hoofdstuk en de vorige paragraaf is gekeken naar de strategieën die winkeliersverenigingen respectievelijk gemeenten ontwikkelen om om te gaan met de in hoofdstuk 2 beschreven maatschappelijke processen. Uit tabel 4.1 kwam naar voren dat de winkeliersvereniging van Buitenpost (BUVO) de maatschappelijke processen wel herkent, maar nog geen eenduidige strategie heeft om deze processen het hoofd te kunnen bieden. In Surhuisterveen is de ondernemersvereniging (H & I) bezig met formuleren van een strategie. In ieder geval hebben de maatschappelijke processen de aandacht van de ondernemersvereniging. Deze erkent en herkent de processen. In Dokkum is Club 65 zich terdege bewust van de maatschappelijke processen. Er is zelfs al een beleidsplan vastgesteld, waarin staat beschreven welke strategie de winkeliersvereniging hanteert om de maatschappelijke processen de baas te kunnen. In Damwoude erkent en herkent de SOD ook alle maatschappelijke processen. De SOD heeft verschillende strategieën ontwikkeld om om te gaan met de processen. Internetwinkelen en leegstand ziet de SOD niet als een probleem in Damwoude. Internet is volgens de SOD een kans voor de ondernemer en in het winkelcentrum van Damwoude is geen leegstand. De winkeliersvereniging HIM in Kollum erkent en herkent alle in hoofdstuk 2 beschreven

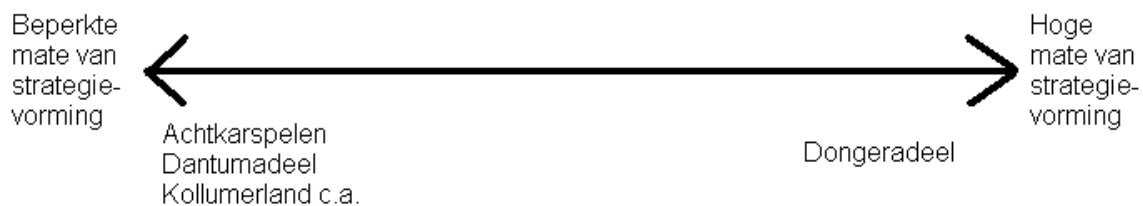
processen ook. De strategievorming staat echter ook hier nog in de kinderschoenen. Al met al betekent dit dat er binnen de winkeliersverenigingen een onderscheid te maken is tussen de verschillende plaatsen. Zo is de winkeliersvereniging van Dokkum al ver gevorderd met de strategievorming. Deze winkeliersvereniging (Club 65) is intern goed georganiseerd en werkt nauw samen met de gemeente. Dit geldt ook voor de SOD in Damwoude, al worden internetwinkelen en leegstand niet als probleem gezien. De winkeliersvereniging van Surhuisterveen (H & I) is bezig met strategievorming. De vereniging is zich bewust van de maatschappelijke processen. Omdat de samenwerking met andere actoren (met name de gemeente) ontbreekt, is het voor de H & I lastig om iets te bewerkstelligen. De leden hebben het te druk om echt een strategie te vormen. In Buitenpost en Kollum zijn de BUVO en de HIM beide slecht georganiseerd. Beide organisaties bestaan uit een aantal leden die wel iets willen bewerkstelligen, maar het ontbreekt aan tijd en wilskracht om de andere leden mee te krijgen. Daarnaast is de samenwerking met de gemeente in beide plaatsen minimaal. Door de structuur van beide verenigingen is het voor de gemeente ook niet helder wie het aanspreekpunt is.

Kortom, binnen de winkeliersverenigingen is sprake van een tweedeling, zoals te zien in figuur 4.1. Enerzijds zijn er de winkeliersverenigingen van Dokkum en Damwoude, die goed georganiseerd zijn en echt bezig zijn met strategievorming. Anderzijds zijn er de winkeliersverenigingen van Kollum en Buitenpost die eigenlijk niets doen aan strategievorming. De H & I van Surhuisterveen zit tussen beide in.

Figuur 4.1: Winkeliersverenigingen en strategievorming.



Figuur 4.2: Gemeenten en strategievorming.



Binnen de gemeenten is ook een tweedeling zichtbaar. Aan de ene kant is er de gemeente Dongeradeel. Deze gemeente is zich heel erg bewust van de maatschappelijke processen die er spelen en de rol die de gemeente daarin speelt. Zo heeft de gemeente de opdracht gegeven tot een koopstromenonderzoek. Daarnaast is de gemeente in overleg met bewoners en winkeliers van de binnenstad om de binnenstad aantrekkelijk te houden. Kortom de gemeente is alert op leegstand en verpaupering van de binnenstad. Daarnaast is de gemeente nog bezig met citymarketing, waarbij Dokkum een nieuw imago moet krijgen. Tevens is de samenwerking tussen de gemeente en de winkeliersvereniging Club 65 heel goed te noemen. Samen worden de schouders er onder gezet. De andere drie

gemeenten daarentegen zijn veel minder bezig met het ontwikkelen van een strategie om de maatschappelijke processen te kunnen weerstaan. De gemeenten Achtkarspelen, Dantumadeel en Kollumerland c.a. zien slechts een faciliterende rol weggelegd voor de gemeenten. De bedrijvencontactfunctionarissen van alle drie de gemeenten zeiden afzonderlijk van elkaar dat “*de ondernemers moeten ondernemen!*” Alleen op het vlak van de demografische veranderingen en de leegstand zijn de gemeenten bezig met beleid te ontwikkelen. Dit komt vooral door het feit dat de demografische veranderingen en daarnaast ook de leegstand hoog op de politieke agenda staan in Noordoost-Friesland. In regionaal verband wordt hier ook veel aandacht aan besteed. Daarnaast is het zo dat de samenwerking tussen de gemeente en de winkeliersvereniging in Dokkum (Dongeradeel) soepeler verloopt dan in de andere gemeenten. Zo is de samenwerking tussen de gemeente Achtkarspelen en de ondernemersvereniging BUVO in Buitenpost gewoonweg slecht te noemen. Ook de samenwerking tussen de gemeente Kollumerland c.a. en de winkeliersvereniging HIM in Kollum loopt niet op rolletjes. De samenwerking tussen de gemeente Dantumadeel en de SOD verloopt goed, al is deze zeker nog voor verbetering vatbaar. In figuur 4.2 is de tweedeling bij de gemeenten schematisch weergegeven.

5. Conclusie en reflectie.

5.1 Conclusie.

In hoofdstuk 1 van dit onderzoek is de hoofdvraag van dit onderzoek beschreven als:

“Kunnen de grotere dorpen in Noordoost Friesland het huidige voorzieningenniveau de komende decennia handhaven?”

Bij deze hoofdvraag zijn in hoofdstuk 1 de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1) “Welke processen spelen momenteel in de detailhandel in Noordoost-Friesland?”
- 2) Hoe gaan ondernemers om met een vershraling van het voorzieningenniveau?
- 3) Hoe gaat de overheid om met een vershraling van het voorzieningenniveau?”

De eerste deelvraag is in hoofdstuk 2 uitvoerig aan de orde gekomen. De processen die spelen zijn onderverdeeld in processen aan de aanbodzijde en processen aan de vraagzijde. Aan de vraagzijde zijn de volgende processen onderscheiden: demografische veranderingen, internetwinkelen, veranderende consumentenvoorkeuren en de toegenomen mobiliteit. Aan de aanbodzijde zijn de processen schaalvergroting en branchevervaging onderscheiden. Daarnaast zijn er aan de aanbodzijde ook nog tegentrends zichtbaar. Al deze processen hebben invloed op het voorzieningenniveau van een plaats.

Deelvraag 2 is in hoofdstuk 3 uitvoerig behandeld. De ondernemers in de verschillende plaatsen gaan heel verschillend om met een vershraling van het voorzieningenniveau. Alle winkeliersverenigingen zijn zich bewust van de maatschappelijke processen. Maar hoe moet worden ingespeeld op de processen verschilt nogal. In Buitenpost en Kollum blijft het beperkt tot het organiseren van evenementen, terwijl er in Dokkum complete plannen worden ontwikkeld en samen met de gemeente en plaatselijk belang dit wordt verweven met stadsmarketing. De winkeliersverenigingen van Damwoude en Surhuisterveen zien bepaalde processen (met name internetwinkelen) niet als bedreiging, maar juist als kans. Daarom ontwikkelen deze verenigingen geen strategie voor deze processen.

De derde deelvraag is in hoofdstuk 4 beschreven. Daar kwam naar voren dat de gemeente Dongeradeel de enige gemeente is die echt bezig is met de maatschappelijke processen. De gemeente werkt hierbij nauw samen met winkeliersvereniging Club 65 van Dokkum. Hierbij probeert de gemeente Dongeradeel Dokkum een grotere regionale functie te laten vervullen. De andere gemeenten doen weinig om de vershraling van het voorzieningenniveau tegen te gaan. Deze gemeenten hebben alleen oog voor de demografische veranderingen. Deze worden in regionaal verband aangepakt. De gemeenten afzonderlijk formuleren geen strategie.

Terug naar de hoofdvraag:

“Kunnen de grotere dorpen in Noordoost Friesland het huidige voorzieningenniveau de komende decennia handhaven?”

Het antwoord op deze vraag is geen makkelijke. Aan de ene kant spelen de maatschappelijke processen zoals in hoofdstuk 2 beschreven allemaal een rol in Noordoost-Friesland. Door met name de demografische veranderingen die een belangrijke rol spelen in het gebied zal het draagvlak voor de voorzieningen, en daarmee de detailhandel, afnemen. Om dit tekort aan draagvlak te kunnen compenseren kunnen de plaatsen proberen het verzorgingsgebied te vergroten. Vooral de gemeente Dongeradeel is daar samen met Club 65 druk mee bezig. Zo is de gemeente samen met andere actoren bezig met citymarketing en het trekken van meer toeristen naar Dokkum. Op die manier wordt getracht het huidige detailhandelsniveau te handhaven. Door de vergrote mobiliteit is het ook reëel om het verzorgingsgebied van een stad als Dokkum te vergroten.

Voor de andere plaatsen die in dit onderzoek beschreven zijn, wordt het een stuk lastiger. In Damwoude zal het huidige voorzieningenniveau niet te handhaven zijn; zowel de gemeente, als de SOD zijn zich daar terdege van bewust. Door het concentreren van detailhandel in het winkelcentrum van Damwoude wordt leegstand voorkomen en behoudt Damwoude toch een goed detailhandelsaanbod, zij het wat compacter. Voor Surhuisterveen geldt dat het dorp is met een regionaal detailhandelsaanbod. Omdat de gemeente Surhuisterveen beschouwd als echt winkeldorp en de ondernemersvereniging H & I druk bezig is met het opstellen van rapport om de maatschappelijke processen te lijf te kunnen gaan is het huidige detailhandelsniveau van het dorp te handhaven. Voor de plaatsen Kollum en Buitenpost is de conclusie dat het huidige detailhandelsniveau niet te handhaven is. Dit komt doordat de winkeliersverenigingen van beide plaatsen intern slecht georganiseerd zijn. Onder de leden is het vooral ieder voor zich. Daarnaast worden niet alle maatschappelijke processen erkent en herkent. Daarom is er ook nog geen echte strategie tot ontwikkeling gekomen. Tot slot verloopt de samenwerking met de gemeenten in beide plaatsen niet soepel.

Naar aanleiding van het voorgaande kunnen een viertal voorwaarden worden omschreven die noodzakelijk zijn om het detailhandelsniveau van plaatsen te handhaven:

- 1) Maatschappelijke processen dienen erkent en herkend te worden;
- 2) De samenwerking tussen de actoren (winkeliersverenigingen en gemeenten) dient goed te zijn;
- 3) De actoren dienen intern goed georganiseerd te zijn;
- 4) Zowel gemeenten als winkeliersverenigingen dienen een duidelijke strategie te ontwikkelen die een ontwikkelingsrichting aanduidt.

In Dokkum is voldaan aan alle bovenstaande voorwaarden, waardoor het huidige voorzieningenniveau naar de toekomst toe te handhaven is. Daarbij moet wel de vermelding worden gemaakt dat Dokkum het echte centrum van Noordoost-Friesland is. De gemeente Dongeradeel heeft meer mankracht beschikbaar om de actoren ook echt te betrekken, waardoor ook echt iets gezamenlijks gecreëerd kan worden. De gemeente Kollumerland c.a. ontbreekt het duidelijk aan mankracht. Zo behoren naast de functie van bedrijvencontactfunctionaris van de gemeente nog drie andere taken tot het takenpakket van deze persoon. Daarom is gemeentelijke herindeling in de toekomst in de regio onontkoombaar.

5.2 Reflectie.

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van strategievorming volgens Mintzberg. Het proces van strategievorming is door Mintzberg beschreven vanuit het perspectief van de individuele onderneming. Naarmate dit onderzoek vorderde kwam het besef dat het gebruik van Mintzberg voor dit onderzoek lastig was. De classificatie van strategie als plan en patroon zijn ook bruikbaar voor winkeliersverenigingen en gemeenten. Strategie als plan wordt gezien als toekomstvisie en strategie als patroon als gedrag in het verleden. Dit is toepasbaar op elk soort organisatie. Immers zowel gemeenten als winkeliersverenigingen kunnen een toekomstvisie hebben waarop dezen hun beleid afstemmen. Bij beide soorten organisaties kan ook gezocht worden naar een strategie als patroon, door te kijken naar de acties die in het verleden door de organisaties gedaan zijn. De andere drie strategieën die Mintzberg onderscheidt zijn lastig toepasbaar op winkeliersverenigingen en gemeenten. Immers bij strategie als positie gaat het om het koppelen van bepaalde producten aan bepaalde markten en bij strategie als perspectief gaat het om de fundamentele manier waarop een organisatie dingen doet. Bij strategie als plot is de strategie een bepaalde manoeuvre om de concurrent te slim af te zijn. Deze drie strategievormen zijn lastig toepasbaar op winkeliersverenigingen en gemeenten. Alle drie zijn duidelijk geschreven vanuit het gezichtspunt van de onderneming. Kortom Mintzberg is maar beperkt bruikbaar voor een onderzoek naar strategievorming onder winkeliersverenigingen en gemeenten. Bij een vervolgonderzoek zou gekeken kunnen worden naar andere factoren, zoals gemeentegrootte en de beschikbare middelen.

Referenties

- Berendsen, H.J.A. (2008) *Landschappelijk Nederland*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Boersma, R. et al (2007) *De kanon fan de skiednis fan Fryslân yn 11 en 30 finsters*. Leeuwarden: Commissie kanon fan de skiednis fan Fryslân.
- Boneschansker, E. en J. Stuiver (2003) *De leefbaarheid van het Friese platteland*. Leeuwarden: Fokus.
- Capgemini (2009) *Trends in retail 2009/2010*. Utrecht: Capgemini B.V.
- Darwin, F. (1887) *The life and letters of Charles Darwin, Including an Autobiographical Chapter*. Londen: John Murray.
- Elsevier (27 juni 2007) *Branchevervaging: vreemdgaan in de schappen*. Online beschikbaar via www.elsevier.nl
- Flowerdew, R. en D. Martin (2006) *Methods in human geography: a guide for students doing a research project*. Essex: Pearson Prentice Hall.
- Gemeente Achtkarspelen (2011) *Bevolkingsopbouw naar geslacht en burgerlijke staat op 1-1-2011*. Online beschikbaar via www.achtkarspelen.nl
- Gemeente Achtkarspelen (2010) *Dorpen in de gemeente*. Online beschikbaar via <http://achtkarspelen-redactie.zx.nl>
- Gemeente Dantumadeel (2011) *Inwoners per dorp op 1-1-2011*. Online beschikbaar via www.dantumadeel.nl
- Gemeente Dongeradeel (2011) *Bevolkingsopbouw 1-1-2011*. Online beschikbaar via www.dongeradeel.nl
- Gemeente Kollumerland c.a. (2011) *Gemeente Kollumerland*. Online beschikbaar via www.kollumerland.nl
- Herold, M. (2011) *Wat is strategie?* Online beschikbaar via www.managementissues.com
- Hospers, G. (2010) *Krimp!* Nijmegen: Sun.
- Kamer van Koophandel Limburg-Noord (2006) *Checklist detailhandel*. Online beschikbaar via <http://www.kvk.nl/download/>
- Leeuwarder Courant (2010) *In de dorpskroeg is het bier veel goedkoper*. Online beschikbaar via www.lc.nl

Leeuwarder Courant (2011) *Dorpen: verkiezing moet over leefbaarheid gaan*
Krimp in meeste kleine dorpen Friesland,
Krimp krijgt Friesland niet klein!

Online beschikbaar via www.lc.nl

Meulen, T. van der (2007) *The Urban Network*. In Ashworth, G. et al. *A Compact Geography of the Northern Netherlands*. Assen: In Boekvorm Uitgevers BV.

Mintzberg, H. (1994) *Opkomst en ondergang van strategische planning*. Schoonhoven: Academic Service.

Mintzberg et al. (1999) *Op strategie-safari. Een rondleiding door de wildernis van strategisch management*. Schiedam: Scriptum.

Mintzberg, H. (1990) *Strategievorming. Tien Scholen*. Schiedam: Scriptum.

Mintzberg et al. (2005) *Strategie slaat terug!* Pijnacker: Pearson Education Benelux.

NOFA (2007) *NOFA algemeen*. Online beschikbaar via www.nofa.nl

Planbureau voor de Leefomgeving (2009) *Beleidsdossier detailhandel*. Online beschikbaar via www.pbl.nl/publicaties/

Poelman, B. en C. Van Duin (2010) *Bevolkingsprognose 2009-2060*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

Provincie Friesland (2010) *Bevolkingsontwikkeling Regio Noordoost*. Online beschikbaar via <http://www.fryslan.nl>

Provincie Friesland (2007) *Streekplan Fryslân 2007: Om de kwaliteit fan de romte*. Leeuwarden: Provinciale Staten.

Rabobank (2007) *Sectorvisie*. Online beschikbaar via www.rabobank.com

Roo, G. de en H. Voogd (2002) *Methodologie van planning: over processen ter beïnvloeding van de fysieke leefomgeving*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Spit T. en P. Zoete (2006) *Ruimtelijke ordening in Nederland: een introductie in het vakgebied*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Steenbekkers, A. (2006) *Thuis op het platteland: de leefsituatie van platteland en stad vergeleken*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Taalunie (2011) *Branchevervaging*. Online beschikbaar via www.encyclo.nl

U.S. Census Bureau (2011) *World POPclock Projection*. Online beschikbaar via <http://www.census.gov/ipc/www/popclockworld.html>

Verenigde Naties (2004) *World Population Prospects: The 2004 Revision*. Online beschikbaar via http://www.hoesnel.nl/demografie_wereld/prognose-wereldbevolking-2050.html

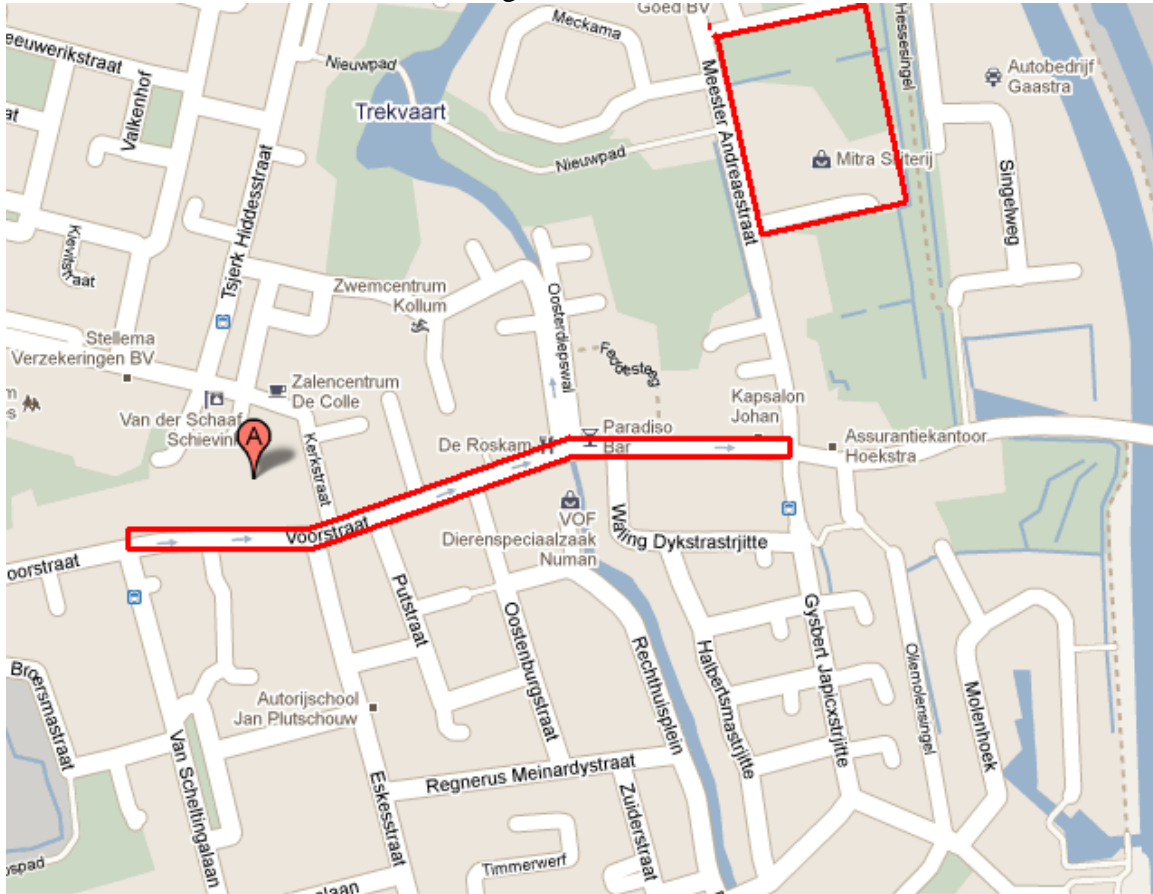
Volkskrant (25 januari 2011), *Winkelcentrum wordt stiltegebied*. Amsterdam.

Woods, M. (2004) *Rural geography*. Londen: Sage publications ltd.

Zijlstra, S. (1992) *Skiednis fan Eastdongeradiel*. Leeuwarden: Fryske Akademie.

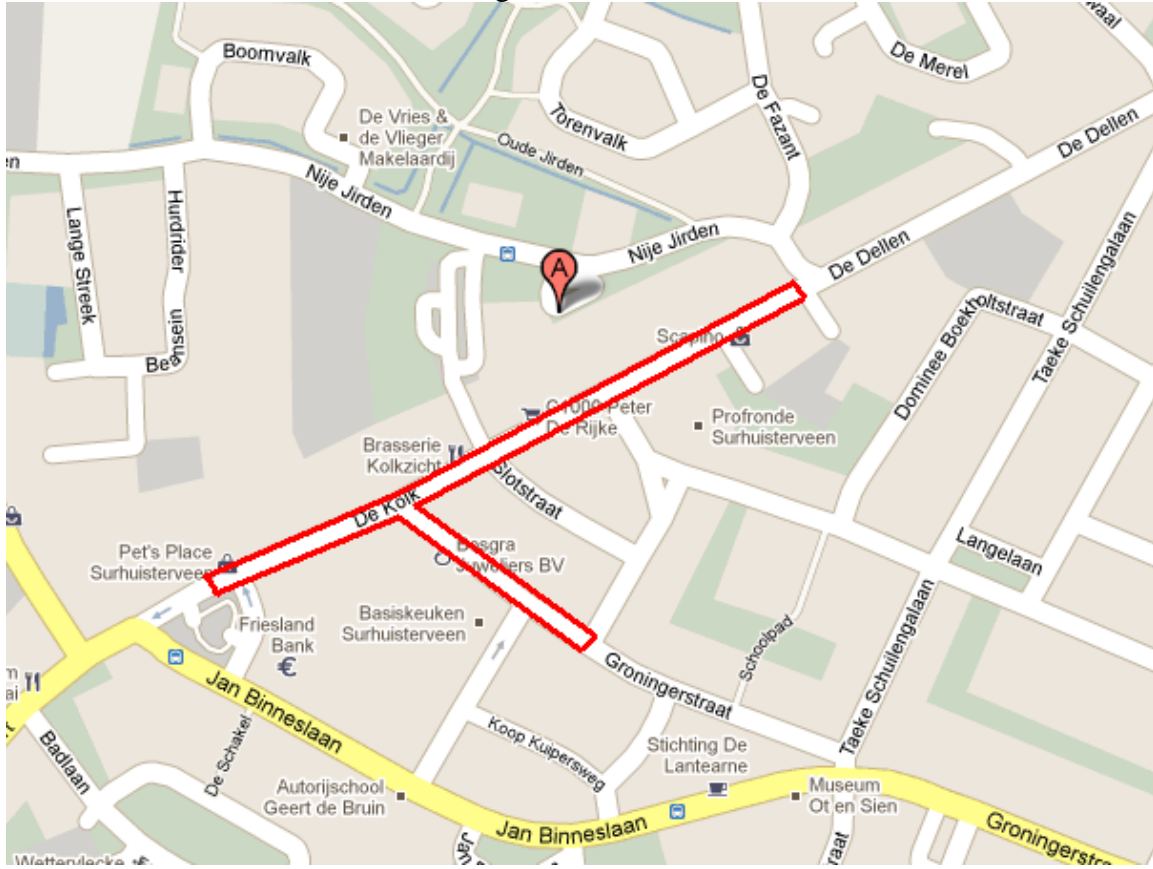
Bijlage 1: Centrumgebieden kernen Noordoost-Friesland.

Centrumgebied Kollum



Bron: Google Maps (2011)

Centrumgebied Surhuisterveen



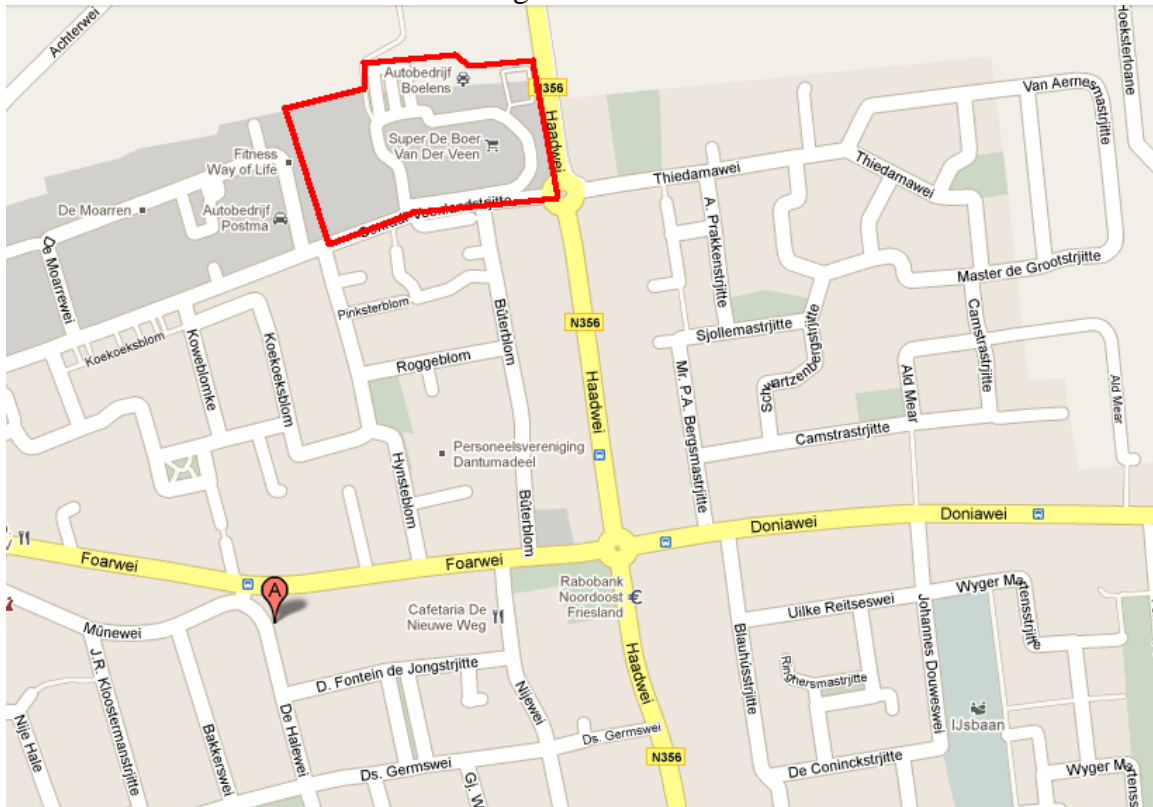
Bron: Google Maps (2011)

Centrumgebied Buitenpost



Bron: Google Maps (2011)

Centrumgebied Damwoude.



Bron: Google Maps (2011)

Centrumgebied Dokkum.



Bron: Google Maps (2011)

Bijlage 2: Interviewvragen winkeliersverenigingen.

Wat is uw functie?

Heeft u de afgelopen jaren een verandering van het winkelaanbod waargenomen?

Zo ja, in welke richting? Zo nee, denkt u dat deze verandering nog gaat komen?

Zien winkeliers maatschappelijke trends (vergrijzing, krimp, schaalvergroting etcetera) als een bedreiging?

Wordt leegstand als een probleem ervaren?

Wat doen winkeliers en winkeliersvereniging om de leegstand tegen te gaan?

Wat zal er in het winkelaanbod gaan veranderen in de toekomst?

In hoeverre spelen maatschappelijke trends (demografische verandering, schaalvergroting, filialisering etc.) hierin een rol?

In hoeverre is het huidige winkelapparaat toekomstbestendig?

Wat zijn uw concurrenten? (zowel in de directe omgeving, als binnen de regio en/of provincie)

Ziet u het als een taak voor de winkeliersvereniging om een strategie te ontwikkelen om om te gaan met leegstand?

Wat onderneemt u als winkeliersvereniging om een dergelijke strategie te vormen?

Wat zien de leden als toegevoegde waarde van een gezamenlijke strategie?

Hoe krijgt dit strategisch beleid vorm?

Wat voor middelen worden ingezet?

Wat voor strategieën worden er zoal ontwikkeld?

Toont de gemeente begrip voor de problematiek van de winkeliers?

Waar blijkt dit uit?

Is de gemeente stimulerend of juist afwachtend?

Is daar op enig niveau sprake van strategisch denken? Waar blijkt dat uit?

Bijlage 3: Interviewvragen gemeenten.

Is het goed dat dit gesprek wordt opgenomen?

Wat is uw functie?

Wat vindt u van het huidige winkelaanbod?

Vindt u dat de gemeente goed op de hoogte is van de detailhandelstrends?

Wordt leegstand als een probleem ervaren?

Welk beleid (strategie) voert de gemeente om leegstand tegen te gaan?

Op welke manier krijgt dit beleid vorm?

Welke middelen zet de gemeente hier voor in?

Hoe verloopt de samenwerking met de andere actoren?

In hoeverre vond de inzet van de gemeente een positief onthaal bij de winkeliers?

Kan men wat van elkaar leren?

Is er sprake van consensusvorming? (dit in tegenstelling tot een hiërarchische sturing)

Welke strategie hanteert de gemeente om met de onzekerheden om te gaan?

Denkt u dat de rol van de gemeente in de toekomst gaat veranderen?