

Impact seizoensgebonden vraag op een manegebedrijf en effect van diversificatie op het bedrijfsresultaat



Thesis Bedrijfseconomie

Irene van de Linde
Wageningen UR

Juni 2010

Leerstoelgroep Bedrijfseconomie

Wageningen UR

Thesis verslag

Impact seizoensgebonden vraag op een manegebedrijf en effect van diversificatie op het bedrijfsresultaat

Auteur:	Irene van de Linde
Registratienummer:	860506-519080
Begeleidster:	Dr. Ir. Monique Mourits
Code:	BEC 80424

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie die ik heb geschreven voor mijn klein afstudeervak bij de leerstoelgroep Bedrijfseconomie te Wageningen Universiteit. Het onderwerp van deze scriptie is “Diversificatie mogelijkheden ter vermindering van de seizoensafhankelijkheid op een manegebedrijf”.

Dit onderwerp spreekt mij ten eerste aan vanwege mijn interesse in de paarden sector. Tevens wonen mijn ouders op het Waddeneiland Terschelling waar een manege gevestigd is die veel last ondervindt van seizoensafhankelijkheid. Dit heeft mijn interesse gewekt om meer te verdiepen in het onderwerp en naar mogelijke oplossingen te kijken.

Het lastige van dit onderzoek was het gebrek aan data en informatie. Dit gaf echter wel een extra uitdaging gedurende het proces.

Via deze weg wil ik iedereen bedanken die mij heeft gesteund en gemotiveerd tijdens het doen van dit onderzoek en het schrijven van deze scriptie. In het speciaal wil ik bedanken mijn begeleidster Monique Mourits voor alle hulp en begeleiding.

Irene van de Linde

Juni, 2010

Samenvatting

In Nederland is de paardenhouderij de laatste jaren sterk gegroeid. Het aantal paarden wordt geschat op zo'n 400.000 stuks, gehuisvest op circa 80.000 houterijen. Op slechts 10% van deze locaties worden paarden bedrijfsmatig gehouden, waaronder manegebedrijven.

De mate van organisatie tussen de manegebedrijven onderling is gering, waardoor het momenteel ontbreekt aan enig inzicht in bedrijfseconomische kengetallen van een manegehouderij.

Tussen maneges zijn er vele verschillen, een specifiek verschil is de mate van seizoensafhankelijkheid. Maneges die daarmee te maken hebben moeten vaak nevenactiviteiten organiseren om te zorgen voor voldoende economische rendabiliteit. Het beschreven onderzoek heeft betrekking op het inzichtelijk maken van de bedrijfseconomische impact van seizoensafhankelijkheid op een manegebedrijf en de mogelijkheden tot diversificatie. Daarbij is uitgegaan van een bestaande case, te weten een manegebedrijf gehuisvest op het Waddeneiland Terschelling.

Het bestudeerde bedrijf is een kleinschalig manegebedrijf met een totaal aantal stallingplaatsen van 30. Gegeven een structurele vraag dan komen de te verwachten opbrengsten (voortvloeiend uit lesgeven, pensionstalling en kantine verkoop) van een manegebedrijf, met een dergelijke omvang overeen met €151.512,-, terwijl de te verwachten kosten €243.455,- bedragen. Dit resulteert in een negatief bedrijfsresultaat van €-91.943,-. Uit de gevoeligheidsanalyse met betrekking tot het aantal stallingplaatsen blijkt dat voor een manege meer dan 50 stallingplaatsen noodzakelijk zijn om op basis van een structurele vraag een modaal ondernemersinkomen te realiseren.

Kijkend naar de exploitatiebegroting voor dezelfde manege bij een te verwachten seizoensgebonden vraag dan zijn de opbrengsten gelijk aan €156.113,- en komen de kosten overeen met €231.868,-. Dit lijdt nog steeds tot een negatief bedrijfsresultaat (€-75.755), maar het resultaat is hoger dan wanneer er enkel een structurele vraag is. Dit is het gevolg van een vermindering in de behoefte voor arbeid en een toename in de opbrengsten door de verzorging van buitenritten.

Uit de gevoeligheidsanalyse met betrekking tot de toerisme aantallen blijkt dat een stijging in het toerisme relatief grote gevolgen heeft voor het ondernemersinkomen.

Dit houdt echter ook in dat een slechte zomer, en dus lagere toerisme aantallen, zorgt voor nog lagere opbrengsten.

Gezien het negatieve bedrijfsresultaat is het noodzakelijk om te diversifiëren. Mogelijke nevenactiviteiten hiervoor zijn ruitersweekenden, uitwaai arrangementen, onderlinge wedstrijden en ponykampen. Binnen de beschreven bedrijfsopzet passen de ruitersweekenden en uitwaai arrangementen het beste. Een ruitersweekend is een uitje voor ervaren ruiters die een weekend willen paardrijden. Per ruitersweekend met 6 deelnemers zijn de netto opbrengsten €955,72. Het uitwaai arrangement is ideaal als bijvoorbeeld personeelsuitje. De netto opbrengsten per uitwaai arrangement met 10 deelnemers zijn €1.190,98. In totaal moeten deze twee activiteiten 32 maal georganiseerd worden om te zorgen voor een modaal ondernemersinkomen op het seizoensafhankelijke bedrijf.

Door de geringe hoeveelheid beschikbare informatie zijn er gedurende dit onderzoek veel aannames gemaakt. Deze kunnen gevolgen hebben op de uiteindelijke resultaten. Verder onderzoek kan gedaan worden met behulp van een stochastisch simulatie model om inzicht in de onzekerheid van het ondernemersinkomen te krijgen. Uit de weergegeven bedrijfseconomische analyse blijkt echter dat het zeer moeilijk zal zijn om een manegebedrijf goed draaibaar te krijgen op het Waddeneiland Terschelling.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	5
SAMENVATTING.....	7
INHOUDSOPGAVE	9
1. INTRODUCTIE	11
1.1 AANLEIDING.....	11
1.2 DOELSTELLING.....	12
1.3 OPZET SCRIPTIE.....	13
2. MATERIAAL EN METHODE	15
2.1 MATERIAAL	15
2.2 METHODE	15
3. IMPACT SEIZOENSgebonden Vraag	17
3.1 BEDRIJFSOPZET	17
3.2 BEREKENING EXPLOITATIEBEGROTING MANEGE MET STRUCTURELE Vraag	19
3.2.1 Vermogensbehoefte	19
3.2.2 Opbrengsten	21
3.2.3 Kosten	22
3.2.4 Exploitatiebegroting manege met enkel structurele vraag	23
3.2.5 Gevoeligheidsanalyse met betrekking tot bedrijfsomvang	24
3.3 BEREKENING EXPLOITATIEBEGROTING MANEGE AFHANKELIJK VAN SEIZOENSgebonden Vraag	25
3.3.1 Hoeveelheid vraag	25
3.3.2 Opbrengsten voor manege “De Lindehoeve”	27
3.3.3 Kosten voor manege “De Lindehoeve”	29
3.3.4 Exploitatiebegroting voor manege “De Lindehoeve”	30
3.3.5 GEVOELIGHEIDSANALYSE TOERISME AANTALLEN	31
4. NEVENACTIVITEITEN	32
4.1 RUITERWEEKENDEN	32
4.1.1 Omschrijving ruiterweekend.....	32
4.1.2 Benodigdheden ruiterweekend.....	33
4.1.3 Exploitatiebegroting ruiterweekend op manege “De Lindehoeve”	33
4.2 UITWAAI ARRANGEMENT	34
4.2.1 Omschrijving uitwaai arrangement.....	34
4.2.2 Benodigdheden uitwaai arrangement.....	35
4.2.3 Exploitatiebegroting uitwaai arrangement op manege “De Lindehoeve”	36
4.3 ONDERLINGE WEDSTRIJDEN	37
4.3.1 Omschrijving onderlinge wedstrijden	37
4.3.2 Benodigdheden onderlinge wedstrijden	37
4.3.3 Exploitatiebegroting onderlinge wedstrijden op manege “De Lindehoeve”	37
4.4 PONYKAMPEN	38
4.4.1 Omschrijving ponykampen	38
4.4.2 Benodigdheden ponykampen	39
4.4.3 Exploitatiebegroting ponykampen op manege “De Lindehoeve”	39
4.5 SCENARIO’S	40
5. DISCUSSIE EN CONCLUSIE	43
LITERATUURLIJST	47

1. Introductie

1.1 Aanleiding

In Nederland is de paardenhouderij de laatste jaren sterk gegroeid. In tegenstelling tot andere diersectoren in de landbouw, ontbreekt in de paardenhouderij echter een goede Identificatie en Registratie van de dieren. Hierdoor is een onnauwkeurige telling van het aantal paarden in Nederland. Het aantal paarden in Nederland wordt momenteel geschat tussen de 350.000 en 400.000 dieren (van der Windt et al., 2007), gehuisvest op circa 81.000 locaties (Agricola et al., 2008). Op slechts 10% van deze locaties worden paarden bedrijfsmatig gehouden, het overgrote merendeel betreft hobbymatige houders. Binnen de bedrijfsmatige houderij kunnen verschillende bedrijfstypen worden onderscheiden, te weten hengstenhouders, merriehouders, opfokstallen, pensionstallen, maneges, trainingstallen en handelsstallen. In dit onderzoek staat het manege-bedrijfstype centraal.

De branche organisatie voor maneges is de Federatie van Nederlandse Ruitersportcentra (de FNRS). Bij de FNRS zijn slechts 271 maneges aangesloten (FNRS 2010; persoonlijke communicatie). De Gouden Gids daarentegen omvat informatie over 1104 maneges in heel Nederland (www.goudengids.nl; maart 2010). De mate van organisatie tussen de maneges onderling is gering, waardoor het momenteel ontbreekt aan enig inzicht in de bedrijfseconomische kengetallen van een manegehouderij.

Tussen maneges bestaan grote verschillen in bijvoorbeeld bedrijfsomvang, hoofd discipline (v.b. dressuur, springen of western rijden), hoofdactiviteiten (v.b. instructielessen, buitenritten of huifkartochten) en overige georganiseerde activiteiten (v.b. het houden van wedstrijden, kinderfeestjes of instructiemiddagen voor lesklanten). Een specifiek verschil tussen maneges is de mate van seizoensafhankelijkheid. Seizoensafhankelijkheid vindt plaats vanwege de geografische ligging van de manege, zoals bij maneges gelegen in toeristische gebieden als in de kustlijn of nabij vakantieparken.

Maneges die te maken hebben met seizoensafhankelijkheid moeten vaak nevenactiviteiten organiseren om te zorgen voor voldoende economische rendabiliteit. Deze activiteiten kunnen binnen en buiten het seizoen georganiseerd worden. Het is niet noodzakelijk dat deze activiteiten met paarden te maken hebben, van groter belang is dat ze goed binnen de bestaande bedrijfsstructuur passen.

In dit onderzoek zal gekeken worden naar de rendabiliteit en haalbaarheid van diverse nevenactiviteiten voor een manege met seizoensafhankelijkheid. Daarbij wordt uitgegaan van een specifieke case, te weten een manege bedrijf gehuisvest op het Waddeneiland Terschelling. De keuze van deze test case is specifiek; de bestaande manege op Terschelling kampt al menig jaar met problemen vanwege de grote seizoensafhankelijkheid in de vraag. De bedrijfsopzet van deze test case weerspiegelt de opzet van de bestaande manege op Terschelling.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van deze scriptie is het in kaart brengen van diversificatie mogelijkheden ter vermindering van seizoensafhankelijkheid voor een manege. De rendabiliteit en haalbaarheid van de diversificatiemogelijkheden zijn daarbij geëvalueerd aan de hand van drie hoofdpunten van een bedrijfsplan, te weten een strategische -, marketing – en financiële verkenning (Meer, 2005), met de nadruk daarbij op de financiële verkenning. De volgende deelvragen zijn daarbij onderzocht,

1. Hoe ziet de bedrijfsopzet van het onderzochte manegebedrijf eruit? Wat is de vermogensbehoefte, de vraag naar diensten van de geëvalueerde manege en het uiteindelijke bedrijfsresultaat zonder seizoensafhankelijkheid?
2. Hoe groot is de te verwachten vraag voor een manege op het Waddeneiland Terschelling? Hoe groot is de structurele vraag van eilandbewoners en hoe groot is de seizoensafhankelijke vraag?
3. Wat is de impact van de seizoensafhankelijkheid op de rendabiliteit van het geëvalueerde bedrijf?
4. Wat voor nevenactiviteiten zijn er mogelijk?
5. Welke aanpassingen vereisen de nevenactiviteiten ten aanzien van het geëvalueerde bedrijfsplan? In hoeverre verbeteren de nevenactiviteiten de bedrijfsrendabiliteit?

1.3 Opzet scriptie

Dit verslag is opgebouwd uit 6 hoofdstukken. In hoofdstuk 2 worden de gebruikte materialen en methoden besproken. In hoofdstuk 3 wordt allereerst een beschrijving gegeven van het geëvalueerde manegebedrijf. Hier zal gekeken worden naar het aantal aanwezige paarden en pony's aanwezig en de daaraan gekoppelde capaciteit aan pensionklanten en rijklanten. Vervolgens zal aan de hand van deze opzet gekeken worden naar de vermogensbehoefte en exploitatiebegroting, uitgaande van een situatie met een structurele vraag. In het daarop volgende deel wordt gekeken naar het effect van seizoensafhankelijkheid op de kosten, opbrengsten en op de exploitatiebegroting van het geëvalueerde manegebedrijf. Hier is een schatting gemaakt naar de vraag op het gebied van paardrijden met behulp van het aantal eiland bewoners en toerisme aantallen. Vervolgens is in hoofdstuk 4 gekeken naar de bedrijfseconomische noodzaak voor het geëvalueerde bedrijf op Terschelling om nevenactiviteiten te organiseren. Aansluitend worden de mogelijke nevenactiviteiten bedrijfseconomisch nader uitgewerkt. Tot slot is hoofdstuk 5 gewijd aan discussie punten en conclusies.

2. Materiaal en methode

Het onderzoek beschreven in deze scriptie is uitgevoerd middels een deskstudie. Helaas is in tegenstelling tot andere grote sectoren in de veehouderij geen handboek aanwezig met betrekking tot de bedrijfsvoering van een manege. Dit maakt de uitvoering van het huidige onderzoek gecompliceerder.

2.1 Materiaal

Voor de definiëring van de bedrijfsopzet binnen dit onderzoek is voornamelijk gebruik gemaakt van de resultaten uit een recent onderzoek van de FNRS en ZLTO, waarbij bedrijfsgegevens verzameld zijn op 34 manegebedrijven (Krol en Reuhl, 2009). Daarnaast is informatie gebruikt uit het handboek Kwantitatieve informatie veehouderij (de KWIN) (Veehouderij *et al.*, 2008), rederij gegevens en zijn er aannames gemaakt voor gegevens die niet bekend zijn.

2.2 Methode

Voor de beantwoording van het eerste deel van de eerste onderzoeksvraag, de opzet van een manegebedrijf, is een literatuurstudie gedaan. Wanneer de literatuur niet toereikend was zijn er aannames gedaan om wel tot een volledige beschrijving te komen. Voor het tweede deel van de eerste onderzoeksvraag, de bedrijfseconomische analyse met betrekking tot de vermogensbehoefte, de vraag en het uiteindelijke begrootte bedrijfsresultaat, is uitgevoerd aan de hand van een excelsheet. Vervolgens is met behulp van een gevoeligheidsanalyse gekeken naar het economische effect van de omvang van een manege door het aantal stallingplaatsen te variëren.

Voor het beantwoorden van de tweede onderzoeksvraag, de te verwachten vraag op het Waddeneiland Terschelling, is een inschatting van de structurele vraag gemaakt door uit te gaan van het aantal inwoners van de Gemeente Terschelling en het gemiddelde percentage van de Nederlandse bevolking dat paard rijdt. Voor het bepalen van de seizoensgebonden vraag is gekeken naar het aantal toeristen dat het eiland bezoekt. De toerisme aantallen zijn daarbij afgeleid van het aantal passagiers van de veerdienst die toeristenbelasting hebben betaald aan de gemeente. Via deze weg kan een schatting gemaakt worden voor de hoeveelheid seizoensgebonden vraag.

Voor de derde onderzoeksvraag, de invloed van de seizoensafhankelijkheid op de rendabiliteit van het bedrijf is opnieuw een bedrijfseconomische analyse uitgevoerd met behulp van een excelsheet. Hier is gekeken naar de additionele kosten, opbrengsten en de exploitatiebegroting. Vervolgens is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd op het aantal toeristen, kijkend naar het effect op de rendabiliteit.

Voor de laatste twee onderzoeksvragen, wat zijn mogelijke nevenactiviteiten en in hoeverre verbeteren ze de rendabiliteit van het bedrijf, is een deskstudie uitgevoerd. Vervolgens is een economische analyse uitgevoerd om inzicht te krijgen in de kosten, opbrengsten en in de exploitatiebegroting. Hier vanuit is de rendabiliteit van de nevenactiviteiten berekend. Vervolgens zijn diverse scenario's (combinaties van nevenactiviteiten) gedefinieerd om de impact op de rendabiliteit van de manege met seizoensgebonden vraag te evalueren.

3. Impact seizoensgebonden vraag

In dit hoofdstuk wordt de opzet van een manege bedrijf op het Waddeneiland Terschelling weergegeven. Vervolgens is aan de hand van deze opzet gekeken naar de financiële kengetallen, in het bijzonder de vermogensbehoefte en exploitatiebegroting. Dit is eerst gedaan voor de situatie zonder seizoensgebonden vraag, vervolgens voor de werkelijke situatie op Terschelling, om zodoende inzicht te krijgen in de impact van de seizoensgebonden vraag.

3.1 Bedrijfsopzet

De hoofdactiviteiten van een manege bestaan uit groeps-/privé-lessen en pensionstalling. Voor de lessen kunnen manegepony's/-paarden worden gebruikt of, wanneer de eigenaar lest, pensionpony's/-paarden. Pensionstalling staat voor verhuur van stalling met accommodatie en/of weiland bedoeld voor paarden van derden. Onderzoek wijst uit dat 95%, 65% en 77% van de manegebedrijven, respectievelijk, de groepsinstructie, privé-instructie en pensionstalling als belangrijkste bedrijfsactiviteiten voor het bedrijfsresultaat zien (Schuring, 2005).

Qua bedrijfsomvang resulteerde onderzoek van Rijkse en Visser-Riedstra (2005) in een gemiddeld aantal paarden van 55 (manege en pension) en onderzoek van Schuring (2005) in een gemiddelde van 17 pony's en 34 paarden (manege en pension). Schuring (2005) geeft echter aan dat er ten aanzien van bedrijfssamenstelling veel variatie is tussen maneges (zie Tabel 1).

Tabel 1: Variatie in bedrijfsomvang gegeven de samenstelling van 49 maneges (Schuring, 2005)

	Gem.	Min.	Max.	St. dev.
Manege paard	13	3	30	6,6
Manege pony	12	3	25	5,1
Pension paard	23	2	92	16,6
Pension pony	8	1	48	9,4

Het test case bedrijf manege “De Lindehoeve” is een manege ontstaan door de overname van voorgaand bedrijf ‘Manege Terschelling’. In Tabel 2 zijn enkele algemene kengetallen weergegeven ter beschrijving van de bedrijfsopzet, dit zal de uitgangspositie zijn van de verdere bedrijfseconomische analyses.

Tabel 2: Overzicht algemene kengetallen manege “De Lindehoeve”

Algemeen	
Aantal stallingplaatsen	30
Aantal boxen in oud gebouw	20
Aantal containerstallen	10
Verhouding pension : manege	1:2
Verhouding manegepony : manegepaard	1:1
Aantal manegepaarden	10
Aantal manegepony's	10
Hoeveelheid grasland (ha)	4.89

Het bedrijf is een kleinschalig manegebedrijf met een totaal aantal stallingplaatsen van 30. Aangenomen is dat deze stallingplaatsen voor één derde deel gevuld worden met pensionpaarden en op de overige plaatsen manegepaarden gestald worden. Het bedrijf bestaat uit 1 bestaand gebouw van 2000 m² met daarin een kantine, binnenbak, 20 boxen, zadelkamer, wasplaats, drie hotelkamers en een groepsaccommodatie. Verder is er toestemming gegeven door de gemeente voor het bouwen van een nieuwe stal met een oppervlakte van 800 m². Op deze locatie zijn de overige 10 stallingplaatsen gesitueerd door middel van containerstallen.

Het bedrijf bezit ongeveer 3 ha eigen grasland en ongeveer 2 ha pachtland, wat een totaal maakt van ongeveer 5 ha grasland. Op dit grasland bevinden zich tevens 3 paddocks, 1 langeercirkel, 1 mestplaat en opslag van kuil. In Figuur 1 is de ligging van de manege en het bijbehorende land weergegeven.

Op de manege worden enkel groepslessen gegeven. Deze lessen worden gegeven door de gediplomeerde eigenaresse. De benodigde arbeid wordt in uren uitgedrukt, hiervoor wordt het benodigde personeel, bovenop de 40 uur eigen arbeid van ondernemer, aangenomen. Op het bedrijf zijn 10 manegepaarden en 10 manegepony's aanwezig. Deze zijn nieuw aangeschaft bij de overname.



Legenda

A	Manege “De Lindehoeve”
1	1.08 ha eigen land
2	1.59 ha eigen land
3	0.96 ha pachtland
4	0.96 ha pachtland

Figuur 1: Overzicht grond manegebedrijf

3.2 Berekening exploitatiebegroting manege met structurele vraag

In deze paragraaf wordt een exploitatiebegroting berekend voor manege “De Lindehoeve” met structurele vraag. Hier wordt verondersteld dat de manege niet afhankelijk is van seizoensgebonden vraag en de vraag evenveel is als bij een gemiddeld manegebedrijf.

3.2.1 Vermogensbehoefte

In Tabel 3 is de vermogensbehoefte van het gedefinieerde manegebedrijf weergegeven. De twintig boxen in het bestaande gebouw zijn vijf jaar geleden vervangen. Op het terrein zijn extra stallingplaatsen gecreëerd door het plaatsen van containerstallen. Het bestaande gebouw heeft een leeftijd van 18 jaar. Er is een nieuwe tractor aangeschaft bij de overname. Tevens zijn nieuwe manegepaarden en manegepony's aangeschaft. Uitgegaan is van een aanschafprijs van €2000,- en €1200,- voor respectievelijk de manegepaarden en manegepony's (Veehouderij *et al.*, 2008). Voor het land is aangenomen dat er voor 4.9 ha afrasteringmateriaal nodig is aangezien dit als weide grond voor de manegepaarden en pony's gebruikt zal worden. De aanwezige binnenbak met de afmeting van 20 bij 40 m² is vijf jaar geleden vernieuwd. Een nieuwe buitenbak van 20 bij 40 m² is aangelegd voor een prijs van €12,- per m² (Veehouderij *et al.*, 2008). Overige duurzame productiemiddelen die nieuw geplaatst zijn, zijn een wasplaats, longecirkel, drie paddocks, voersilo en mestplaats. Tevens nieuw aangeschaft zijn het harnachement voor de manegepaarden en pony's, de bedrijfsauto, de twee-paards trailer, het springparcours bestaande uit 10 hindernissen en een scheermachine.

Voor de vlottende productiemiddelen is er een voorraad voor 3 maanden op het bedrijf aanwezig. Het verbruik per paard is voor krachtvoer 63,68 kg per maand voor €0,25 per kg, voor ruwvoer 179 kg per maand voor €0,14 per kg en voor stro 280 kg per maand voor €0,1135 per kg (Krol *et al.*, 2009; Veehouderij *et al.*, 2008).

Tabel 3: Vermogensbehoefte van het bedrijf (€)

Duurzame productiemiddelen		Aanschafwaarde	Leeftijd	Huidige waarde ²	Bron ¹
Grond	0,40 ha bebouwd	10453		10453	www.boerderij.nl
	3,0 ha eigen grasland	173421		173421	www.boerderij.nl
Boxen in bestaand gebouw		30000	5	15000	KWIN
Containerstallen		15000		15000	Aanname
Gebouw		700000	18	385000	Aanname
Tractor		37500		37500	Aanname
Manegepaarden		20000		20000	KWIN en aanname
Manegepony's		12000		12000	KWIN en aanname
Afrastering (4.9 ha)	lint + palen	4435		4435	KWIN
Voedingsapparaat		1600		1600	KWIN
Binnenbak (20 x 40 m)		160000	5	133360	KWIN
Buitenbak	bodem	9600		9600	KWIN
	houten omheining	2400		2400	KWIN
	lichtmasten	6000		6000	KWIN
Wasplaats		250		250	Aanname
Longeercirkel		2000		2000	Aanname
Paddocks (3)		3000		3000	Aanname
Harnachement paard		10000		10000	KWIN
Harnachement pony		6500		6500	KWIN
Voersilo		1000		1000	Aanname
Mestplaats		650		650	KWIN
Bedrijfsauto		35000		35000	Aanname
2-paards trailer		6000		6000	KWIN
Springparcours		4000		4000	KWIN
Scheermachine		400		400	KWIN
Totaal		1251209		894569	
Vlottende productiemiddelen					
Krachtvoer (kg)		1433			KWIN en FNRS
Ruwvoer (kg)		2255			KWIN en FNRS
Stro (kg)		2860			KWIN en FNRS
Totaal		6548			

¹ KWIN (Veehouderij *et al.*, 2008),FNRS (Krol *et al.*, 2009)² Volgens lineaire afschrijving

De integrale vermogensbehoefte van het bedrijf is voor de duurzame productiemiddelen €894.569,- en voor de vlottende productiemiddelen €6.548,- wat een totaal maakt van €901.117,-.

3.2.2 Opbrengsten

In Tabel 4 zijn de opbrengsten weergegeven voor het manegebedrijf met enkel structurele vraag. De opbrengsten komen voort uit de groepslessen die gegeven worden, de pensionstalling en de kantine opbrengsten.

Lessen: Onderzoek wijst uit dat er op een gemiddeld manegebedrijf met een structurele vraag 12 lessen per paard per week worden gegeven (Krol *et al.*, 2009). Verder is aangenomen dat 42 weken per jaar les wordt gegeven.

Pensionstalling: De prijzen voor pensionstalling verschillen tussen paard en pony. Voor een paard bedraagt pensionstalling €262,- en voor een pony €216,- (Veehouderij *et al.*, 2008). Aangenomen is dat het aantal pensionpaarden gelijk is aan het aantal pensionpony's aangezien er geen aanleiding is om een hoger aantal paarden of pony's te verwachten.

Kantine: Volgens Krol *et al.* (2009) bedraagt de inkoop voor de horeca per maand per stallingplaats €31,00. Aangenomen is dat de bruto marge voor de horeca verkoop 250% is (Horeca Nederland, 2010). Dit geeft een winst voor de kantine van 1,5 maal €31,00 per stallingplaats per maand.

Tabel 4: Opbrengsten voor het manegebedrijf met enkel structurele vraag

Opbrengsten		Per jaar (€)	Bron ¹
Lessen	Paarden (€11,80 per les)	59.472	FNRS
	Pony's (€9,25 per les)	46.620	
Pensionstalling	Paarden (5 stuks)	15.720	KWIN
	Pony's (5 stuks)	12.960	
Kantine		16.740	FNRS
Totaal		151.512	

¹KWIN (Veehouderij *et al.*, 2008)

FNRS (Krol *et al.*, 2009)

3.2.3 Kosten

De kosten van het bedrijf (Tabel 5) bestaan uit de rentekosten (percentage van 5%) voor de eigen grond en de pacht prijs voor het land dat gepacht wordt. Daarnaast de rentekosten (percentage van 6%), afschrijvingen en onderhoudskosten van de overige duurzame productiemiddelen. Verder zijn er de kosten voor de grond- en hulpstoffen, mestafvoer, diensten door derden en overige kosten. Voor de post arbeid is uitgegaan van een 40-urige werkweek voor de ondernemer met een jaarloon van €49.000,-. Voor de overige benodigde arbeid wordt personeel aangenomen voor het minimumloon. Tabel 5 geeft een complete weergave van het totale kostenoverzicht.

Tabel 5: Overzicht complete kostenbegroting

Duurzame productiemiddelen	Aanschaf-waarde	Leef-tijd	Huidige waarde	Afschrijving per jaar (%)	Afschrijving per jaar (€)	Rente percentage (%)	Rente kosten (€)	Onderhouds-percentage (%)	Onderhouds-kosten (€)	Bron
Grond 0,40 bebouwd	10453		10453			5	523			www.boerderij.nl
3,0 eigen grasland	173421		173421			5	8671			www.boerderij.nl
Boxen in bestaand gebouw	30000	5	15000	10	3000	6	810	2	600	KWIN
Boxen in nieuw gebouw	15000		15000	10	1500	6	855	2	300	KWIN
Gebouw	700000	18	385000	2,5	17500	6	22575	2	14000	Aanname
Tractor	37500		37500	10	3750	6	2138	5	1875	Aanname
Manege paarden (Omzet en aanwas)	20000		20000	13	2600	6	1122			KWIN en aanname
Manege pony's (Omzet en aanwas)	12000		12000	10	1200	6	684			KWIN en aanname
Afrastering (4.9 ha) lint + palen	4435		4435	20	887	6	239	2	89	KWIN
Voedingsapparaat	1600		1600	20	320	6	86	2	32	KWIN
Binnenbak (20 x 40 m)	160000	5	133360	3,33	5328	6	7842	2	3200	KWIN
Buitenbak bodem	9600		9600	10	960	6	547	2	192	KWIN
houten omheining	2400		2400	10	240	6	137	2	48	KWIN
lichtmasten	6000		6000	5	300	6	351	6	360	KWIN
Wasplaats	250		250	20	50	6	14	2	5	Aanname
Longeercirkel	2000		2000	6,67	133	6	116	2	40	Aanname
Paddocks (3)	3000		3000	5	150	6	176	2	60	Aanname
Harnachement paard	10000		10000	10	1000	6	570	5	500	KWIN
Harnachement pony	6500		6500	10	650	6	371	5	325	KWIN
Voersilo	1000		1000	3,33	33	6	59	2	20	Aanname
Mestplaats	650		650	5	33	6	38	2	13	KWIN
Bedrijfsauto	35000		35000	10	3500	6	1995	5	1750	Aanname
2-paards trailer	6000		6000	15	900	6	333	5	300	KWIN
Springparcours	4000		4000	20	800	6	216	5	200	KWIN
Scheermachine	400		400	20	80	6	22	5	20	KWIN
1,9 ha pacht grasland							1191			minLNV
Totaal	1251209		894569		44914		51679		23929	

VLOTTENDE

productiemiddelen

Grond- en hulpstoffen		
Krachtvoer (kg)	5731	KWIN en FNRS
Ruwvoer (kg)	9022	KWIN en FNRS
Stro (kg)	11441	KWIN en FNRS
Water en elektriciteit	900	KWIN
Arbeid	68082	KWIN en SZW
Mestafvoer	1420	KWIN
Diensten door derden		
Gezondheidszorg	2600	KWIN
Hoefverzorgingskosten	1470	KWIN
Overige kosten		
Verzekering manege paarden en pony's	880	KWIN
Rente manege paarden en pony's	810	KWIN
Grasland beheer	1103	KWIN
Algemene kosten	19475	KWIN
Totaal	122933	

3.2.4 Exploitatiebegroting manege met enkel structurele vraag

In Tabel 6 is de exploitatiebegroting weergegeven voor de manege met structurele vraag bij 30 stallingplaatsen.

Tabel 6: Exploitatiebegroting manege met enkel structurele vraag en met 30 stallingplaatsen

Kosten		Opbrengsten	
Rentekosten grond	9.194	Lessen	106.093
Pacht kosten	1.191	Pensionstalling	28.680
Rentekosten duurzame productiemiddelen	41.294	Kantine	16.740
Afschrijvingen	44.914		
Onderhoud	23.929		
Grond- en hulpstoffen	27.094		
Arbeidskosten	68.082		
Mestafvoer	1.420		
Diensten door derden	4.070		
Overige kosten	22.268		
Totale kosten	243.455	Totale opbrengsten	151.512
Netto bedrijfsresultaat			-91.943

Uit de exploitatiebegroting blijkt dat de totale kosten hoger zijn dan de totale opbrengsten wat resulteert in een negatief netto bedrijfsresultaat. Dit geeft aan dat de activiteiten georganiseerd door het bedrijf niet kostendekkend zijn.

Aangenomen is dat de helft van het benodigde vermogen uit eigen vermogen bestaat en dat het rentepercentage van de betaalde rente overeenkomt met het rentepercentage van de berekende rente. Hierdoor komt het ondernemersinkomen overeen met $-91.943 + 49.000 + 25.244 = -€17.699$, hetgeen ver onder het bruto modaal jaarinkomen van €32.500 ligt (CPB, 2010) en zelfs negatief is.

3.2.5 Gevoeligheidsanalyse met betrekking tot bedrijfsomvang

Om inzicht te verkrijgen in het benodigde aantal stallingplaatsen voor een modaal ondernemersinkomen is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd. In Tabel 7 is een overzicht van aantal stallingplaatsen weergegeven met het berekende bijbehorende ondernemersinkomen. Bij een verhoging van het aantal stallingplaatsen, worden meer containerstallen geplaatst en worden meer manegepaarden/pony's, inclusief benodigdheden, aangeschaft. Verder zijn er geen veranderingen in duurzame productiemiddelen. Bij de vlottende productiemiddelen nemen ten eerste natuurlijk de kosten voor arbeid toe. Tevens nemen de kosten voor grond- en hulpstoffen toe, kosten voor mestafvoer en de diensten van derden. Verder is aangenomen dat de verhouding tussen pension en manege niet verandert. Tevens is aangenomen dat de vraag in eenzelfde relatieve mate aanwezig blijft behorend bij het aantal stallingplaatsen.

Aan de opbrengstenkant zijn meer opbrengsten op het gebied van lessen, pensionstalling en vanuit de horeca. Uit Tabel 7 blijkt dat zelfs met een aantal stallingplaatsen van 50 nog geen modaal ondernemersinkomen gegenereerd wordt. Bij een aantal stallingplaatsen van 60 wordt het modale ondernemersinkomen ruimschoots overschreden.

Tabel 7: Overzicht aantal stallingplaatsen en bijbehorend ondernemersinkomen

Aantal stallingplaatsen	Ondernemersinkomen (€)
20	-39.145
30	-17.699
40	3.747
50	25.193
60	46.639

3.3 Berekening exploitatiebegroting manege afhankelijk van seizoensgebonden vraag

In tegenstelling tot de eerder beschreven situatie, is bij manege “De Lindehoeve” te Terschelling sprake van seizoensafhankelijkheid. De structurele vraag is door het geringe aantal eilandbewoners aanzienlijk lager. In de volgende deelparagrafen is de berekening van een exploitatiebegroting weergegeven voor de manege met seizoensafhankelijkheid. Als eerste zal gekeken worden naar de hoeveelheid vraag, vervolgens naar gemaakte kosten en opbrengsten. Tot slot zal de exploitatiebegroting besproken worden.

3.3.1 Hoeveelheid vraag

Terschelling is het middelste Nederlandse Waddeneiland en zeer geschikt voor recreatief paardrijden. Over het hele eiland lopen ruiterroutes, die door bossen, polder, duinen en over het strand voeren. De oppervlakte van de gemeente Terschelling bedraagt totaal 67.400 ha (8.935 ha land en binnenwater en 58.465 ha zee). Het grootste gedeelte hiervan is Waddenzee. Het bevolkingsaantal van 4.732 inwoners (1 januari 2010) is, gelet op de oppervlakte van de gemeente, niet groot.

De belangrijkste pijler van de werkgelegenheid is het toerisme. Terschelling biedt met zijn meer dan 70 (voornamelijk kleinschalige) kampeerterreinen, groepsaccommodaties en (appartementen)hotels en pensions, een gevarieerd slaappleatsenaanbod. De zomerwoningen en appartementen op Terschelling bieden slaappleats aan ruim 5.000 gasten. Daarnaast biedt de passantenhaven in West-Terschelling ligplaats aan voor ongeveer 350 schepen en is de haven voor de zogenaamde bruine vloot (charterzeilschepen) regelmatig gevuld met rond de 30 vaartuigen (VVV Terschelling, 2010).

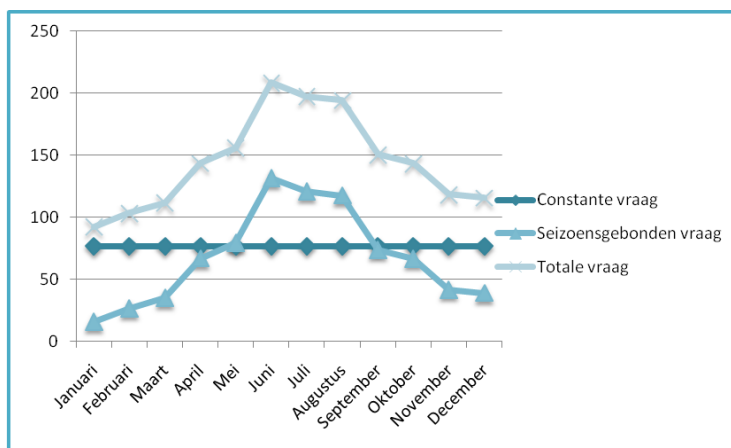
Door het geringe aantal eilandbewoners is de structurele vraag voor paardrijlessen lager bij manege “De Lindehoeve” vergeleken met de gemiddelde vraag op een manege zonder seizoensafhankelijkheid. Onderzoek wijst uit dat gemiddeld 2,5% van de Nederlanders gemiddeld vier keer per jaar paardrijdt. Van dit percentage rijdt 65% bij een manege en in totaal 80% recreatief (inclusief paardeneigenaren) (Zetten, 2007). Gegeven deze cijfers is aangenomen dat 1,6% van de eilandbewoners wekelijks bij manege “De Lindehoeve” leest en dat 2,5% van de toeristen een buitenrit op het eiland maken. Op het eiland zijn, inclusief manege “De Lindehoeve”, drie grote rijpaardenverhuur bedrijven. Dit zorgt ervoor dat ongeveer 1/3 van de toeristen bij manege “De Lindehoeve” een buitenrit komt maken. In Tabel 8 zijn de toerisme aantallen per maand weergegeven voor Terschelling.

In Figuur 2 is de structurele, seizoensgebonden en totale vraag per kalendermaand weergegeven voor manege “De Lindehoeve”. Hieruit blijkt dat in de maanden juni, juli en augustus een sterke piek is in de hoeveelheid vraag. In Tabel 9 is voor alle maanden weergegeven wat – gegeven deze vraag - het aantal uren is dat een paard gemiddeld per dag moet lopen. Deze getallen geven aan, dat voor een manegebedrijf met 20 manegepaarden en pony’s, zelfs in de drukste maanden de paarden gemiddeld niet meer dan 2,5 uur per dag lopen.

Tabel 8: Toerisme aantallen voor het eiland Terschelling voor het jaar 2007*

Maand	Aantal personen
Januari	7.518
Februari	12.775
Maart	16.799
April	32.107
Mei	38.100
Juni	63.178
Juli	57.955
Augustus	56.463
September	35.418
Oktober	32.026
November	20.054
December	18.699
Totaal	391.092

* Bron: Persoonlijke communicatie gemeente Terschelling (maart 2010)



Figuur 2: Hoeveelheid vraag voor manege “De Lindehoeve”

Tabel 9: Gemiddeld aantal uren per maand

Maand	# Buitenrit uren per week	Totaal # uren per week ¹	Uren per paard per dag
Januari	23	100	0,8
Februari	40	117	1,0
Maart	52	129	1,1
April	100	177	1,5
Mei	119	196	1,6
Juni	197	274	2,3
Juli	181	258	2,1
Augustus	176	253	2,1
September	111	188	1,6
Oktober	100	177	1,5
November	63	140	1,2
December	58	135	1,1

¹ Totaal aantal lesuren en buitenrit uren

3.3.2 Opbrengsten voor manege “De Lindehoeve”

Op manege “De Lindehoeve” is het mogelijk om deel te nemen aan buitenritten. De opbrengsten komen zodoende voort uit instructielessen, de buitenritten, de kantine en de pensionopbrengsten.

Lessen: Aangezien de constante vraag naar lessen lager is vergeleken met een gemiddeld manegebedrijf, ongeveer 4 lessen per paard per week ten opzichte van 12 lessen per paard per week, zijn de opbrengsten voor de lessen aanzienlijk lager voor manege “De Lindehoeve”.

Het aantal inwoners op Terschelling is 4732. Hiervan rijdt 2,5 procent paard, dit zijn 118 mensen. Daarvan rijdt 65% bij een manege, dit leidt tot 77 personen die wekelijks bij manege “De Lindehoeve” een les volgt. Deze 77 uur zijn evenredig verdeeld over de paarden en pony's. In Tabel 10 is weergegeven hoe de opbrengsten uit de lessen tot stand komen.

Tabel 10: Berekening opbrengsten lessen

Lessen	Prijs per les (€)	Aantal uur	Per week (€)	Per jaar (€)
Paarden	11,80	38,5	454	19.081
Pony's	9,25	38,5	356	14.957
Totaal				34.308

Buitenritten: Een extra post van inkomsten zijn de buitenritten. Buitenritten kunnen alleen onder begeleiding plaatsvinden. Er zijn diverse buitenritten mogelijk, voor beginners met een duur van 1 uur (€20,-), voor halfgevoerde met een duur van 1.5 uur (€25,-) en voor gevorderden met een duur van 2 uur (€30,-). Aangenomen is dat de hoeveelheid vraag evenredig is verdeeld over de drie type buitenritten. In Tabel 11 staat een overzicht weergegeven van het aantal buitenritten per maand verdeeld over de drie type ritten.

Tabel 11: Overzicht aantal buitenritten per maand en opbrengsten

Maand	Aantal beginners-ritten	Aantal half gevorderde ritten	Aantal gevorderde Ritten	Opbrengsten (€)
Januari	5	5	5	1.566
Februari	9	9	9	2.661
Maart	12	12	12	3.500
April	22	22	22	6.689
Mei	26	26	26	7.938
Juni	44	44	44	13.162
Juli	40	40	40	12.074
Augustus	39	39	39	11.763
September	25	25	25	7.379
Oktober	22	22	22	6.672
November	14	14	14	4.178
December	13	13	13	3.896
Totaal	272	272	272	81.478

Pensionstalling: De opbrengsten voor de pensionstalling zijn hetzelfde voor manege “De Lindehoeve” vergeleken met het manegebedrijf met enkel structurele vraag.

Kantine: Uit de gegevens van Krol *et al.* (2009) blijkt dat voor een gemiddeld manegebedrijf de inkoop voor horeca €31,- per maand bedraagt. Gegeven de bruto marge voor horeca producten van 250%, kan vervolgens voor een situatie met een structurele vraag de winst per stallingplaats per maand berekend worden.

Ten gevolge van het toerisme op het Waddeneiland Terschelling zullen in bepaalde maanden meer klanten in de kantine komen dan op basis van een structurele vraag. Vandaar is het van belang de winst per klant te weten. Volgens Krol *et al.* (2009) zijn er gemiddeld 315 lesklanten per week bij een gemiddeld aantal stallingplaatsen van 73. Dit geeft 4,4 lesklanten per stallingsplaats. Met behulp van deze gegevens kan de winst berekend worden. Een overzicht van de berekeningsstappen is weergegeven in Tabel 12.

Tabel 12: Overzicht berekeningstappen winstberekening horeca

Inkoop horeca per maand	€31,-
Bruto marge	2,5
Winst per stallingsplaats per maand	€31 * 1,5 = €46,5
Winst per lesklant per maand	€10,57
Winst per klant per bezoek	€10,57/4 = €2,64
Aantal structurele klanten per jaar	77
Aantal toeristen per jaar	3*272 = 815
Winst lesklanten per jaar	77*€10,57*12 = €9.765,-
Winst toeristen per jaar	815*€2,64 = €2.153,-
Totale winst	11.918

In Tabel 13 is een overzicht weergegeven van de opbrengsten voor manege “De Lindehoeve”.

Tabel 13: Opbrengsten voor manege “De Lindehoeve”

Opbrengsten		Per jaar (€)	Bron ¹
Lessen	Paarden	19.081	Gemeente Terschelling,
	Pony's	14.957	FNRS
Buitenritten		81.478	Gemeente Terschelling Aanname
Pensionstalling	Paarden	15.720	KWIN
	Pony's	12.960	
Kantine		11.918	FNRS
Totaal		156.113	

¹ Gemeente Terschelling, persoonlijke communicatie mei 2010
 KWIN (Veehouderij *et al.*, 2008)
 FNRS (Krol *et al.*, 2009)

3.3.3 Kosten voor manege “De Lindehoeve”

Zoals in paragraaf 3.3 vermeld is er uitgegaan van eenzelfde opzet van het bedrijf. Er zijn dus geen verschillen in de vermogensbehoefte. Er zit echter wel een verschil in de benodigde arbeid. Gezien de lagere structurele vraag is minder arbeid voor lessen nodig. Echter, door de georganiseerde buitenritten is er een verhoging in arbeidsbehoefte. De benodigde arbeid voor de verzorging van de paarden blijft hetzelfde. Netto levert de verandering in het soort vraag in een vermindering in benodigde arbeid op. Dit is terug te zien in de exploitatiebegroting voor manege “De Lindehoeve” weergegeven in paragraaf 3.5.4, Tabel 14.

3.3.4 Exploitatiebegroting voor manege “De Lindehoeve”

In Tabel 14 is de exploitatiebegroting weergegeven voor manege “De Lindehoeve”, afhankelijk van seizoensvraag. De kosten zijn, met uitzondering van de arbeidskosten, hetzelfde als beschreven in paragraaf 3.4.3 voor een manege met enkel structurele vraag.

Tabel 14: Exploitatiebegroting manege “De Lindehoeve”

Kosten		Opbrengsten	
Rentekosten grond	9.194	Lessen	34.038
Pacht kosten	1.191	Buitenritten	81.478
Rentekosten duurzame productiemiddelen	41.294	Pensionstalling	28.680
Afschrijvingen	44.914	Kantine	11.918
Onderhoud	23.929		
Grond- en hulpstoffen	27.094		
Arbeidskosten	56.495		
Mestafvoer	1.420		
Diensten door derden	4.070		
Overige kosten	22.268		
Totale kosten	231.868	Totale opbrengsten	156.113
Netto bedrijfsresultaat			-75.755

Uit de exploitatiebegroting blijkt dat ook voor manege “De Lindehoeve”, afhankelijk van seizoensgebonden vraag, de totale kosten hoger zijn dan de totale opbrengsten wat resulteert in een negatief netto bedrijfsresultaat. Dit geeft aan dat de activiteiten georganiseerd door het bedrijf niet kostendekkend zijn.

Wanneer ook hier aangenomen wordt dat de helft van het benodigde vermogen uit eigen vermogen bestaat, en het berekende rentepercentage overeenkomt met het betaalde rentepercentage, dan komt het ondernemersinkomen overeen met $-75.754 + 49.000 + 25.244 = -€1.510$. Het ondernemersinkomen van manege “De Lindehoeve” ligt €16.189,- hoger vergeleken met een manegebedrijf dat niet afhankelijk is van seizoensgebonden vraag. Dit komt vooral door de vermindering in hoeveelheid benodigde arbeid vanwege het sterk verminderde aantal lessen. Verder blijven de overige vaste lasten gelijk, terwijl er verder ook extra opbrengsten uit de georganiseerde buitenritten zijn.

3.3.5 Gevoeligheidsanalyse toerisme aantallen

De afgelopen jaren is een stijging waarneembaar in de toerisme aantallen van het Waddeneiland Terschelling (Persoonlijke communicatie gemeente Terschelling, maart 2010). Om het effect van een percentuele stijging van de toerismeaantallen op het ondernemersinkomen van manege “De Lindehoeve” te evalueren is een gevoeligheidsanalyse uitgevoerd. Hierbij is aangenomen dat enkel de seizoensgebonden vraag toeneemt en dat het percentage van de toeristen dat een buitenrit gaat maken bij manege “de Lindehoeve” gelijk blijft. Doordat het aantal toeristen toeneemt, vindt er dus een stijging plaats in het aantal buitenritten. Hierdoor ook in het aantal klanten en daardoor nemen de opbrengsten van de kantine ook toe. De toename in het aantal buitenritten past nog steeds binnen de huidige bedrijfsopzet, kijkend naar een toename in toerisme van 20% lopen de paarden nog geen 3 uur per dag in het hoogseizoen. Het is dus niet noodzakelijk om meer paarden te hebben.

In Tabel 15 is de hoogte van het ondernemersinkomen gegeven bij diverse percentuele stijgingen van de toerisme aantallen. Zoals eerder beschreven betekend deze stijging in toerisme aantallen een toename in het aantal buitenritten en in de kantine opbrengst. Tevens is in Tabel 15 de stijging van het ondernemersinkomen gegeven ten opzichte van de basis situatie.

Tabel 15: Gevoeligheidsanalyse met betrekking tot de toerisme aantallen en het effect op het ondernemersinkomen

Stijging toerisme aantallen (%)	Vernieuwd ondernemers- inkomen (€)	Stijging ondernemers- inkomen (€)
5	2.670	4.180
10	6.852	8.362
15	11.033	12.543
20	15.215	16.725

Uit de gevoeligheidsanalyse blijkt dat een stijging in de toerismeaantallen tot een aanzienlijke verhoging van het ondernemersinkomen leidt. Echter, een slechte zomer zal een daling in toerisme aantallen tot gevolg hebben en daardoor ook een verlaging van het ondernemersinkomen met zich meebrengen.

4. Nevenactiviteiten

Om het ondernemersinkomen van de eigenaar van manege “De Lindehoeve” te verhogen naar een modaal inkomen, is het noodzakelijk om extra activiteiten te organiseren die goed binnen het huidige bedrijfsplan passen. Op deze manier worden weinig extra kosten gemaakt en zullen meer inkomsten gegenereerd worden. In dit hoofdstuk zijn diverse nevenactiviteiten beschreven die eventueel mogelijk zijn voor manege “De Lindehoeve”. Tevens is gekeken naar de kosten en opbrengsten die deze nevenactiviteiten met zich meebrengen.

4.1 Ruiterweekenden

De eerste mogelijke nevenactiviteit die hier besproken zal worden is het organiseren van ruiterweekenden. Een ruiterweekend is een uitje voor ervaren ruiters die een weekend willen paardrijden.

4.1.1 Omschrijving ruiterweekend

Een ruiterweekend is voor paardenliefhebbers die graag buiten in de natuur rijden. Overdag worden buitenritten georganiseerd, 's avonds is het programma vrij en kan naar eigen invulling benut worden. Overnachting vindt plaats op het manegebedrijf. Het weekend is inclusief ontbijt en lunch, exclusief diner. Het programma voor het ruiterweekend ziet er als volgt uit;

Vrijdag;

- Aankomst
- Tas uit pakken en slaap locatie bekijken
- Twee uren paardrijden (bos, duin en strand rit)

Zaterdag;

- Ontbijt + lunchpakket maken
- Dagtocht te paard (vertrek 10.00 - weer terug +/- 16.50)

Zondag;

- Ontbijt
- Drie uur durende buitenrit
- Lunch
- Tas pakken en vertrek

4.1.2 Benodigdheden ruitersweekend

Voor het weekend zijn diverse benodigdheden nodig. Als eerste een slaaplocatie voor de deelnemers en een locatie voor ontbijt en lunch. Verder zijn er paarden nodig voor de buitenritten. Voldoende producten voor ontbijt en lunch dienen aanwezig te zijn. Tot slot is arbeid nodig voor verschillende activiteiten. Als eerste dient de slaaplocatie schoon te zijn, aangenomen is dat dit drie uur per weekend in beslag neemt. Verder dient het ontbijt en de lunch verzorgd te worden, verondersteld wordt dat dit tevens drie uur per weekend in beslag neemt. Tot slot dienen te paarden gezadeld te worden en is begeleiding van de buitenritten noodzakelijk. Voor het zadelen wordt verondersteld dat een half uur per rit nodig is, wat een totaal maakt van anderhalf uur per weekend. De begeleiding van de ritten neemt in totaal 11,5 uur per weekend in beslag. Dit alles maakt de totale behoefte aan arbeid 19 uur per ruitersweekend.

Voor manege “De Lindehoeve”, met een opzet als beschreven in Hoofdstuk 3, past een ruitersweekend goed binnen het bestaande bedrijfsplan. Zo is slaap accommodatie aanwezig, in de vorm van 3 (2-persoons) hotelkamers en een groepsaccommodatie. De kantine kan gebruikt worden als locatie voor ontbijt en lunch. Tevens zijn voldoende paarden aanwezig op het bedrijf. Zodoende blijven alleen de benodigde vlottende productiemiddelen over, de producten voor ontbijt en lunch en de benodigde arbeid. De benodigde arbeid voor manege “De Lindehoeve” als beschreven in paragraaf 3.5.2 (wanneer sprake is van seizoensafhankelijkheid) is uitgedrukt in benodigde uren en dus flexibel.

4.1.3 Exploitatiebegroting ruitersweekend op manege “De Lindehoeve”

In Tabel 16 is de exploitatiebegroting weergegeven voor een ruitersweekend, gebaseerd op een deelname van 6 personen. Het minimale deelnemers aantal voor een ruitersweekend is 6 personen, dit vanwege de beschikbare hotelkamers in de situatie van manege “De Lindehoeve”, het maximale aantal deelnemers is 26 deelnemers aangezien in de groepsaccommodatie plek is voor 20 personen. Kosten die gemaakt worden zijn arbeidskosten en kosten voor de benodigdheden voor ontbijt en lunch. De totale benodigde hoeveelheid arbeid is 19 uur. Deze arbeid wordt gedaan door een medewerker van de manege voor het minimumloon van €8,12 (SZW, 2010). Verondersteld wordt dat de kosten voor het ontbijt en de lunch in totaal €25,- per persoon bedragen. Deelnemersgeld voor een ruitersweekend bedraagt €210,- per persoon (Huifkarbedrijf Terpstra Terschelling, 2010).

De exploitatiebegroting geeft weer dat er een netto positief resultaat is van €955,72 voor een ruiterweekend gebaseerd op 6 personen.

Tabel 16: Exploitatiebegroting ruiterweekend gebaseerd op 6 personen

Kosten		Opbrengsten	
Arbeid	€154,28	Deelnemers	€1.260,-
Ontbijt en lunch	€150,-		
Totaal	€304,28	Totaal	€1.260,-
Netto resultaat			€955,72

4.2 Uitwaai arrangement

De volgende mogelijke nevenactiviteit is een uitwaai arrangement. Dit arrangement is ideaal als personeelsuitje of bijvoorbeeld managementweekend. Dit is een arrangement met een programma dat geschikt is voor iedereen en alle leeftijden.

4.2.1 Omschrijving uitwaai arrangement

Het uitwaai arrangement bestaat uit twee dagen en één overnachting. Dit arrangement kan gedurende de hele week georganiseerd worden. Voornamelijk omdat het arrangement geschikt is voor personeelsuitjes, wat niet noodzakelijk in het weekend dient plaats te vinden. Tijdens dit arrangement worden diverse activiteiten aangeboden. Deze activiteiten zijn; een GPS wandeltocht, boerenklompgolf, spiegelen met paarden en een buitenrit.

Voor de GPS wandeltocht is een GPS beschikbaar met een vooraf bepaalde route, er zijn routes van verschillende lengtes beschikbaar (GPS walking, 2010). Boerenklompgolf is een spel waarbij een bal door poortjes heengeslagen dient te worden met behulp van kleine houten klompjes aan een stok. De poortjes kunnen zo geplaatst worden dat een route ontstaat door weilanden, over sloten en paden of bijvoorbeeld over struiken (Grimberghoeve, 2010). De volgende activiteit, paarden spiegelen biedt de mogelijkheid tot coaching op het gebied van bewustwording en communicatie. Aan de hand van grondwerk met paarden kan gekeken worden hoe het paard reageert op de mens en kan uitgelegd worden waarom (Paarden Spiegelen, 2010). Tot slot is er nog de buitenrit te paard door de bossen, duinen en over het strand.

Het arrangement is inclusief ontbijt en lunch. De avond is naar eigen wens in te vullen.
Het programma van het uitwaai arrangement ziet er als volgt uit;

Dag 1;

- Aankomst
- Wandeltocht
- Lunch
- Spiegelen met paarden

Dag 2;

- Ontbijt
- Boerenklompgolf
- Lunch
- Buitenrit
- Vertrek

4.2.2 Benodigdheden uitwaai arrangement

Voor het uitwaai arrangement zijn diverse benodigdheden. Als eerste dient een slaapaccommodatie aanwezig te zijn. Tevens is een locatie waar het ontbijt en de lunch kan plaatsvinden noodzakelijk. Verder zijn twee start uitgaven nodig voor duurzame productie middelen. Als eerste dient een GPS aangeschaft te worden en als tweede een boerenklompgolf speelset. Na vijf arrangementen zijn deze benodigdheden afgeschreven. Paarden dienen aanwezig te zijn voor het paarden spiegelen en voor de buitenrit. Als vlottende productie middelen zijn nodig producten voor ontbijt en lunch en arbeid. Verondersteld wordt dat de kosten voor ontbijt en lunch in totaal €20,- per persoon bedragen. Arbeid is noodzakelijk in de vorm van begeleiding om de wandeltocht en het spel uit te leggen (twee keer een half uur), het paarden spiegelen (twee uur) en voor de buitenrit (half uur opzadelen en anderhalf uur durende buitenrit). Tevens dient de groepsaccommodatie in orde te zijn (twee uur) en dienen de lunches en het ontbijt verzorgd te worden (drie keer een half uur). Dit alles samen komt op een totale behoefte aan arbeid van 8,5 uur per arrangement.

Kijkend naar de opzet van manege “De Lindehoeve” is een slaapaccommodatie aanwezig, namelijk de groepsaccommodatie, tevens ruimte voor ontbijt en lunch, dit kan plaatsvinden in de kantine. De manege heeft nog geen GPS en geen speelset voor het boerenklompgolf, deze dienen te worden aangeschaft. Voldoende paarden zijn aanwezig voor het paarden spiegelen en de buitenrit. De benodigde arbeid wordt verricht door de werknemer van manege “De Lindehoeve”. Om een groep van leuk formaat te hebben voor de activiteiten en passend in de accommodatie dienen minimaal 10 personen mee te doen aan het arrangement. Maximaal kunnen 20 personen in de groepsaccommodatie verblijven.

4.2.3 Exploitatiebegroting uitwaai arrangement op manege “De Lindehoeve”

In Tabel 17 is de exploitatiebegroting gegeven voor een uitwaai arrangement gebaseerd op 10 personen. De startuitgave van de GPS is €100,- (GPS walking, 2010) en voor de boerenklompgolf speelset wordt verondersteld dat dit eveneens €100,- is. De GPS en speelset zijn na vijf arrangementen afgeschreven, daardoor bedragen de kosten per arrangement €20,-. De benodigde arbeid van in totaal 8,5 uur wordt verricht door werknemers van manege “De Lindehoeve” voor een minimumloon van €8,12 (SZW, 2010). Deelname aan het uitwaai arrangement is €150,- per persoon. Uit de exploitatiebegroting blijkt dat een uitwaai arrangementen voor 10 deelnemers een netto resultaat geeft van €1.190,98.

Tabel 17: Exploitatiebegroting uitwaai arrangement gebaseerd op 10 deelnemers

Kosten		Opbrengsten	
GPS systeem	€20,-	Deelnemers	€1.500,-
Boerenklompgolf speelset	€20,-		
Ontbijt en lunches	€200,-		
Arbeid	€69,02		
Totaal	€309,02	Totaal	€1.500
Netto resultaat			€1.190,98

4.3 Onderlinge wedstrijden

Voor de vaste lesklanten van de manege kunnen onderlinge wedstrijden georganiseerd worden waar ze aan mee kunnen doen. Deze wedstrijden kunnen bijvoorbeeld plaats vinden op de vrijdagavond.

4.3.1 Omschrijving onderlinge wedstrijden

Onderlinge wedstrijden kunnen maandelijks georganiseerd worden op diverse dagen. Er kunnen wedstrijden in de discipline dressuur of springen georganiseerd worden. Rubrieken op verschillende niveaus dienen te worden verreden zodat iedereen kan deelnemen. Verwacht wordt dat iedere maand 25 ruiters mee doen.

4.3.2 Benodigdheden onderlinge wedstrijden

Voor de wedstrijden zijn als eerste voldoende paarden en pony's nodig. Verder zijn twee rijbanen nodig, een losrijbaan en een wedstrijd baan. Verder zijn er prijzen nodig. Tot slot is er behoefte aan arbeid. Zo zijn personen nodig voor de organisatie voor en tijdens de wedstrijden en een jury tijdens de wedstrijd. Verondersteld wordt dat de voorbereiding van een onderlinge wedstrijd 2 uur in beslag neemt. De wedstrijd zelf duurt 2,5 uur (persoonlijke communicatie Dionne Kraaij, eigenaresse RSC Kraaij te Nijkekerveen, 2010), dus is tijdens de wedstrijd 3 uur arbeid nodig (aanvang half uur voor eerste start) en is de jury voor 2,5 uur nodig. Dit alles levert een totale arbeidsbehoefte van 7,5 uur per onderlinge wedstrijd.

Manege "De Lindehoeve" heeft voldoende paarden en pony's op het bedrijf. Tevens bezit de manege twee rijbanen. De prijzen dienen besteld te worden. Verder dient de arbeid gedaan te worden door een medewerker van de manege.

4.3.3 Exploitatiebegroting onderlinge wedstrijden op manege "De Lindehoeve"

Om deel te nemen aan een wedstrijd dienen de ruiters €10,- te betalen (persoonlijke communicatie Dionne Kraaij, eigenaresse RSC Kraaij te Nijkekerveen, 2010). Bekers en linten, in diverse kleuren, worden besteld. De linten bedragen €1,05 per stuk en de bekens €3,60 (Sportprijzen Nederland, 2010). Voor een wedstrijd zijn ongeveer 10 bekens en linten nodig (persoonlijke communicatie Dionne Kraaij, eigenaresse RSC Kraaij te Nijkekerveen, 2010). De totale benodigde arbeid van 7,5 uur wordt door werknemers gedaan voor een minimumloon van €8,12 per uur (SZW, 2010). In Tabel 18 is de exploitatiebegroting voor een onderlinge wedstrijd weergegeven. Hieruit blijkt dat het netto resultaat voor een wedstrijd €142,60 bedraagt.

Tabel 18: Exploitatiebegroting van 12 onderlinge wedstrijden

Kosten		Opbrengsten	
Prijzen	€46,50	Inschrijfgeld	€250,-
Arbeid	€60,90		
Totaal	€107,40	Totaal	€250,-
Netto resultaat		€142,60	

4.4 Ponykampen

Gedurende de zomerperiode kunnen ponykampen worden georganiseerd. Een ponykamp kan een week duren en is geschikt voor kinderen in de leeftijdscategorie van 10-16 jaar.

4.4.1 Omschrijving ponykampen

Het ponykamp kan beginnen op maandagochtend. Het kamp eindigt dan bijvoorbeeld op vrijdag. De kinderen blijven gedurende de hele week slapen op het bedrijf. Gezorgd wordt voor ontbijt, lunch en diner. Gedurende het ponykamp kunnen onder andere de volgende dingen worden gedaan (persoonlijke communicatie Dionne Kraaij, eigenaresse RSC Kraaij te Nijkekerveen, 2010; Huikarbedrijf Terpstra Terschelling, 2010);

- Heel veel paardrijden, voornamelijk buitenritten
- Ringsteken
- Barbecueën
- Dropping
- Springles, voltige les
- Naar het strand, eventueel zwemmen
- Pony's verven

4.4.2 Benodigdheden ponykampen

Als eerste zijn er voor een ponykamp voldoende paarden en pony's noodzakelijk. Verder zijn voor een ponykamp twee begeleiders nodig. Wanneer het kamp van maandagochtend tot vrijdag eind van de middag is, is voor 4 keer avondeten nodig, vier keer ontbijt en vijf keer lunch. Tot slot zijn er nog allerlei kleine benodigdheden nodig zoals vingerverf, spellen, snoepjes en ranja. Verondersteld is dat voor deze benodigdheden €200,- per week nodig is. Deelname aan een ponykamp bedraagt €265,- per persoon (Huifkarbedrijf Terpstra Terschelling, 2010).

Manege "De Lindehoeve" heeft voldoende pony's en paarden tot beschikking voor een ponykamp. Voor de benodigde arbeid dient nieuw personeel te worden aangenomen. Kijkend naar de aanwezige groepsaccommodatie en een leuke groepsgrootte is een minimum aantal deelnemers van 15 kinderen voor een ponykamp, maximaal kunnen 20 kinderen deelnemen aan een ponykamp.

4.4.3 Exploitatiebegroting ponykampen op manege "De Lindehoeve"

In Tabel 19 is de exploitatiebegroting weergegeven voor een ponykamp met een deelnemersaantal van 15 personen per week. Voor alle maaltijden bedragen de inkoopkosten €5,- per persoon (persoonlijke communicatie Dionne Kraaij, eigenaresse RSC Kraaij te Nijkekerveen, 2010). In totaal zijn er 13 maaltijden (incl. ontbijt, lunch en diner). Voor een ponykamp zijn twee personeelsleden nodig die het minimumloon (€8,12 per uur) betaald krijgen voor een 40-urige werkweek, deze personeelsleden zijn echter wel 24 uur per dag aanwezig gedurende het ponykamp (persoonlijke communicatie Dionne Kraaij, eigenaresse RSC Kraaij te Nijkekerveen, 2010; SZW, 2010). Verder zijn nog allerlei kleine spullen noodzakelijk. Hiervoor is €200,- beschikbaar per week. Uit de exploitatiebegroting blijkt dat een ponykamp zorgt voor een netto resultaat van €2.150,40.

Tabel 19: Exploitatiebegroting ponykamp met 15 deelnemers

Kosten		Opbrengsten	
Eten	€975,-	Deelnemers	€3.975,-
Arbeid	€649,60		
Overige	€200,-		
Totaal	€1.824,60	Totaal	€3.975,-
Netto resultaat		€2.150,40	

4.5 Scenario's

Kijkend naar de verschillende nevenactiviteiten zijn verschillende scenario's denkbaar voor manege "De Lindehoeve" waarbij gekeken wordt naar de hoeveelheid activiteiten nodig om vanuit de basis situatie tot een modaal ondernemersinkomen te komen. Hierbij kan gedacht worden aan het organiseren van alle nevenactiviteiten of enkel een deel van de nevenactiviteiten.

Gegeven de basissituatie als besproken in paragraaf 3.5, bedraagt het ondernemersinkomen -€1.510,-. Een bruto modaal ondernemersinkomen is €32.500,- (CPB, 2010) wat inhoudt dat er nog een verschil is van €34.010,-. In Tabel 20 is een overzicht weergegeven van de verschillende nevenactiviteiten en hoeveel er georganiseerd moeten worden om op een modaal ondernemersinkomen uit te komen. In eerste instantie is gekeken naar elke activiteit afzonderlijk, dus wanneer één activiteit georganiseerd wordt, hoeveel er dan van nodig zijn om tot een modaal ondernemersinkomen te komen.

Tabel 20: Overzicht aantal benodigde nevenactiviteiten en bijbehorende inkomsten gebaseerd op het organiseren van één van de vier activiteiten.

Activiteit	Kosten	Opbrengsten	Netto resultaat	Aantal	Verhoging ondernemersinkomen
Ruiterweekend	304	1.260	956	36	34.406
Uitwaai arrangement	469	1.500	1.191	29	34.538
Onderlinge wedstrijd	107	250	143	238	33.939
Ponykamp	1.825	3.975	2.150	16	34.406

Hieruit blijkt dat de bijdrage van onderlinge wedstrijden zo gering is aan een verhoging van het ondernemersinkomen dat het niet efficiënt is voor manege “De Lindehoeve” om deze te organiseren.

Het organiseren van ponykampen past niet goed binnen de huidige bedrijfsopzet van manege “De Lindehoeve”. Dit omdat de ponykampen georganiseerd moeten worden gedurende de vakantieperioden. Dan is echter de seizoensgebonden vraag ook op zijn hoogst. De buitenritten hebben gedurende de zomermaanden een opbrengst van €12.00,- per maand wat een gemiddelde per week geeft van €3.000,-. Dit is bijna €1.000,- meer per week in vergelijking tot de ponykampen. Vanwege deze reden is het voor manege “De Lindehoeve” economisch gezien verstandiger om geen ponykampen te organiseren.

De twee activiteiten die over blijven om te organiseren voor manege “De Lindehoeve” zijn ruitersweekenden en uitwaai arrangementen. Het netto resultaat van een ruitersweekend en een uitwaai arrangement zijn respectievelijk €956,- en €1.191,-. Aangezien deze bedragen dicht bij elkaar liggen is het, economisch gezien, het verstandigst om van beide activiteiten evenveel te organiseren. In Tabel 21 is de bijdrage van de activiteiten aan het ondernemersinkomen weergegeven in de vernieuwde situatie.

Tabel 21: Overzicht aantal benodigde activiteiten en bijbehorende inkomsten gebaseerd op het organiseren van ruitersweekenden en uitwaai arrangementen

	Kosten	Opbrengsten	Netto resultaat	Aantal	Verhoging ondernemersinkomen
Ruitersweekend	304	1.260	956	16	15.292
Uitwaai arrangement	469	1.500	1.031	16	19.056
Totaal	773	2.760	1.987		34.347

5. Discussie en conclusie

Door het gebrek aan literatuur zijn voor dit onderzoek veel aannames gedaan. In het bijzonder voor het opstellen van de balans zijn veel aannames gedaan, deze zijn echter wel realistisch en gebaseerd op prijsinformatie verkregen via verkooppunten. Zo is onder andere van belang op het eindresultaat de aannames die gemaakt zijn om tot de totale prijs van de duurzame productiemiddelen te komen. Verder zijn belangrijke aannames gedaan met betrekking tot de vraag, zoals de aanname dat de stallingplaatsen voor één derde deel gevuld worden met pensionpaarden en dat op de overige plaatsen manegepaarden gestald worden. Voor de berekende hoeveelheid vraag op het Waddeneiland Terschelling zijn de aannames van de percentages paardrijdende deel van de bevolking van belang. Dit voor de structurele en seizoensgebonden vraag. Verder is van belang op het eindresultaat de aanname dat de hoeveelheid seizoensgebonden vraag evenredig verdeeld kan worden over de drie typen buitenritten. De genoemde aannames kunnen het eindresultaat sterk beïnvloeden. Aanvullende gevoeligheidsanalyses zijn van belang om de robuustheid van de resultaten te verkennen. Door tijdsgebrek heeft dit binnen deze studie enkel deels plaatsgevonden voor de toerisme aantallen. Tevens kan verder onderzoek gedaan worden met behulp van een stochastisch simulatie model om inzicht in de onzekerheid van het ondernemersinkomen te krijgen.

Kijkend naar de geëvalueerde manege in hoofdstuk 3, blijkt dat zelfs met structurele vraag de kosten niet gedekt kunnen worden en er dus een negatief netto bedrijfsresultaat is. Zelfs wanneer het ondernemersinkomen berekend werd, bleef dit negatief. Één van de aannames bij de berekening van het ondernemersinkomen was dat de helft van het benodigde vermogen eigen vermogen was. De totale vermogensbehoefte bedroeg ruim 9 ton, de helft daarvan is nog steeds een aanzienlijk bedrag. Mogelijk is dus meer vreemd vermogen nodig wat de rentekosten doet stijgen en dus het ondernemersinkomen nog verder verlaagd.

De gevoeligheidsanalyse met betrekking tot het aantal stallingplaatsen gaf aan dat meer dan 50 plaatsen noodzakelijk zijn voor een modaal bruto ondernemersinkomen. Manege “De Lindehoeve” bezit echter maar 30 stallingplaatsen. De vraag op Terschelling is ook te laag om meer stallingplaatsen met pensionpaarden te vullen. Tevens zijn niet meer manegepaarden nodig, aangezien de paarden in de huidige situatie, zelfs in het hoogseizoen, niet veel hoeven te lopen.

Wanneer meer stallingplaatsen gecreëerd zouden worden op manege “De Lindehoeve” zullen alleen de kosten toenemen, de opbrengsten niet aangezien de vraag niet toeneemt.

Kijkend naar de exploitatiebegroting wanneer manege “De Lindehoeve” afhankelijk is van seizoensgebonden vraag blijkt dat de kosten lager zijn en de opbrengsten hoger in vergelijking met wanneer er enkel structurele vraag is. Dit komt omdat de kosten voor arbeid lager zijn aangezien een verminderde hoeveelheid benodigde arbeid om les te geven. De verhoging in opbrengsten vindt plaats omdat de prijzen voor een buitenrit aanzienlijk boven de prijzen van een les liggen. Daardoor zijn er meer opbrengsten om de vaste kosten te dekken en is er zodoende een verhoging van het netto resultaat en dus ook van het bruto modaal ondernemersinkomen.

Gezien de gevoeligheidsanalyse met betrekking tot de toerismeaantallen blijkt dat een percentuele stijging van de toerismeaantallen, en dus van de buitenritten en kantine opbrengsten, een sterke stijging in het ondernemersinkomen ten gevolge heeft. Dit betekend echter ook dat wanneer er een slechte zomer is en de toerisme aantallen tegenvallen dit een daling ten gevolge heeft van het ondernemersinkomen.

Bij de berekeningen van de hoeveelheid structurele en seizoensgebonden vraag voor manege “De Lindehoeve”, bij seizoensafhankelijkheid, zijn veel aannames gedaan. Voornamelijk de schattingen van de percentages van de Nederlandse bevolking op het gebied van paardrijden. Wanneer een hoger percentage van het aantal toeristen een buitenrit komt maken bij de manege zal dit aanzienlijke gevolgen hebben op het ondernemersinkomen gezien de gevoeligheidsanalyse.

Ondanks de stijging in het ondernemersinkomen bij seizoensafhankelijke vraag, wordt nog geen bruto modaal ondernemersinkomen gehaald. Diversificatie is dus noodzakelijk voor manege “De Lindehoeve”. Dit kan plaatsvinden door het organiseren van diverse activiteiten. Zoals beschreven in hoofdstuk 5 passen, vanwege de benodigde arbeid, het aantal paarden beschikbaar en de verhoging van het ondernemersinkomen, de activiteiten onderlinge wedstrijden en ponykampen niet in de huidige bedrijfsopzet van manege “De Lindehoeve”. De activiteiten ruitersweekenden en uitwaaiarrangementen passen wel goed binnen het bedrijfsplan. Om echter de benodigde verhoging van het ondernemersinkomen te behalen zijn in totaal 32 van deze activiteiten noodzakelijk. Dit is een hoog aantal en onzeker is of er voldoende vraag is om de benodigde weekenden en arrangementen gevuld te krijgen. Een goede marketing is hierbij noodzakelijk.

In de berekening van het uiteindelijke scenario was uitgegaan van een gelijke verdeling tussen de twee activiteiten. Het is echter zeer goed mogelijk dat er meer vraag is naar de ruiterweekenden. Dit met name vanwege de locatie en het bedrijf.

Uit de weergegeven bedrijfseconomische analyse blijkt dat het zeer moeilijk zal zijn om een manegebedrijf goed draaibaar te krijgen op het Waddeneiland Terschelling. Het is noodzakelijk om te diversifiëren en dus andere activiteiten te organiseren naast de lessen, buitenritten en pensionstalling. Hierbij is het noodzakelijk dat goede marketing strategieën gebruikt worden zodat de vraag in voldoende mate gestimuleerd wordt. Het zal een grote uitdaging zijn voor een ondernemer om te zorgen voor een economisch efficiënt manegebedrijf op Terschelling.

Literatuurlijst

Agricola, H.J., Wielen, van der P., en Kistenkas F.H. (2008). *"Paardenhouderij en landschap, hoe pakken gemeenten het op?"*. Centrum Landschap; Leerstoelgroep Bos- en Natuurbeleid, Alterra rapport 1721, ISSN 1566- 7191.

Krol, N. en Reuhl, B. (2009). Workshop Kengetallen: Is meten weten? *"Kengetallen ten behoeve van het paardenbedrijf van de toekomst"*, FNRS en ZLTO.

Meer, van der P.O. (2005). *"Ondernemerschap in hoofdlijnen"*. Groningen, Nederland, Wolters-Noordhoff.

Rijksen, C. en Visser-Riedstra, E. K. (2005). *"Inventarisatie paardenhouderij"*. Lelystad, Wageningen UR, Animal Sciences Group.

Schuring, C. S. (2005). *"Structuur van de paardenhouderij: onderzoek voor aanpassing van de Nederlandse grootte-eenheid voor paarden om te komen tot registratie van paardenbedrijven"*. Wageningen, Leerstoelgroep Agrarische Economie en Plattelandsbeleid.

Windt, van der N. P., Olde Loohuis, R. J. W. en Agricola, H. J. (2007). *"De paardenhouderij in beeld: een verkenning naar de landschappelijke verschijningsvorm van de paardenhouderij"*. Wageningen, Alterra.

Informatie en Kenniscentrum Veehouderij, Schapen en Paarden Praktijkonderzoek Rundvee en Veehouderij Praktijkonderzoek (2008). *"Kwantitatieve informatie veehouderij"*. Ede, Informatie en Kenniscentrum Veehouderij.

Zetten, van F. (2007). *"Steeds meer recreatieruiters."* De Gelderlander.

Websites

Centraal Plan Bureau, hoogte bruto modaal jaarinkomen, juni 2010;
<http://www.cpb.nl/nl/prognoses/nlinfo.html>

FNRS, informatie maneges, april 2010;
<http://www.fnrs.nl/>

Grimberghoeve, informatie activiteit boerenklompgolf, mei 2010;
<http://www.grimberghoeve.nl/recreatie/klompgolf-grimberg/>

GPS walking, informatie activiteit GPS wandeltocht en aanschaf GPS, mei 2010;
<http://www.gpswalking.dse.nl/>

Horeca Nederland, informatie bruto marge kantineproducten, mei 2010;

<http://www.horeca.org/smartsite.dws?id=3128&lang=Dutch>

Huifkarbedrijf Terpstra Terschelling, ponykampen, ruiterveekend, mei 2010;

<http://www.huifkarbedrijf-terpstra.nl/>

Minister van sociale zaken en werkgelegenheid, hoogte minimumloon, april 2010;

http://home.szw.nl/index.cfm?menu_item_id=13737&hoofdmnu_item_id=1375&rubriek_item=391911&rubriek_id=391817&set_id=77&doctype_id=6&link_id=180842

Paarden Spiegelen, informatie activiteit, mei 2010;

<http://www.paardenspiegelen.nl/index.html>

Sportprijzen Nederland, prijsinformatie bekrs en linten voor onderlinge wedstrijden, mei 2010;

<http://www.sportprijzennederland.nl/>

VVV Terschelling, algemene informatie over Terschelling, mei 2010;

<http://www.vvvterschelling.nl/>

