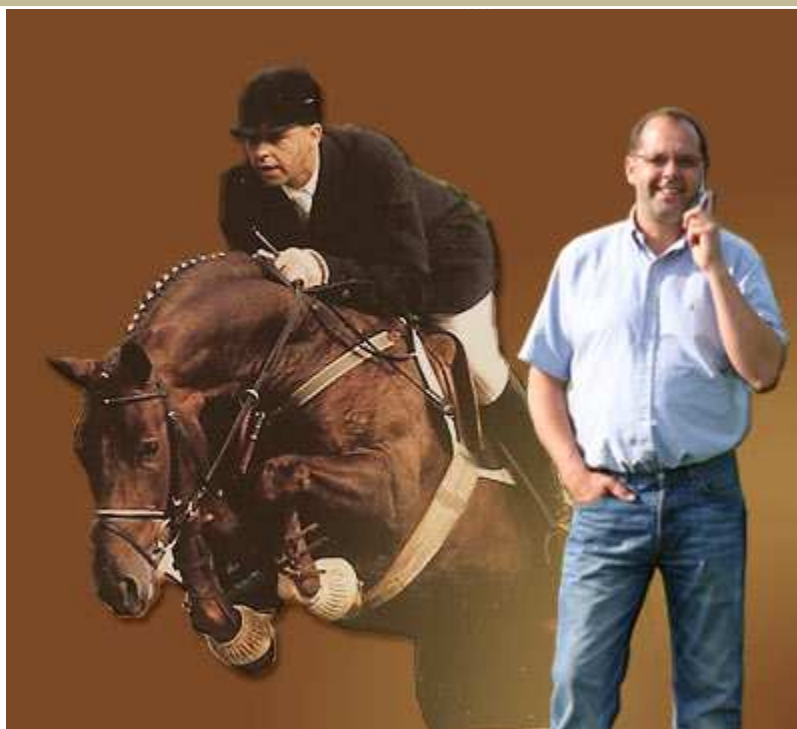


***Waar de manegehouder stopt
en de hippisch ondernemer verder gaat***



Christel J. de Boer

Waar de manegehouder stopt en de hippisch ondernemer verder gaat

Christel J. de Boer
Soest
Juni 2008

CAH Dronten
Afstudeerscriptie Management, Paardenhouderij & Sport

Voorwoord

Zoekende naar een goed onderwerp voor mijn scriptie lag mijn voorkeur bij de combinatie van welzijn en bedrijfskunde. Een combinatie die prominent aanwezig is bij maneges, niet alleen het welzijn van de paarden, maar ook het welzijn van de mensen. Enerzijds heeft een manegehouder de verantwoordelijke taak te zorgen voor een goed welzijn van zijn paarden, maar anderzijds van de klanten. Daarnaast is een manege ook gewoon een bedrijf waar geld verdiend moet worden en commercieel gedacht moet worden om bedrijfscontinuïteit te waarborgen. Het welzijn van dieren is in de politiek inmiddels een 'hot' item en is door het ministerie van LNV en LTO Nederland opgepakt om actiever beleid op te voeren. Het welzijn van mensen komt met name in de media naar voren, waarbij ze in hun veelal drukke bestaan op zoek gaan naar rust en ontspanning. De paardensport kan mogelijk op inspelen.

Maneges -met name voor het pensionstal gedeelte- worden 'bedreigd' door de agrarische sector die overstapt van akkerbouwer, veehouder of bollenteler naar pensionstalhouder of manegehouder. Deze "switchers" zijn geduchte concurrenten geworden in het landelijk gebied en misschien een bedreiging voor de professionalisering van de sector. En juist die professionalisering van de sector is van belang om nu en in de toekomst te kunnen blijven voldoen aan alle wettelijke regelgeving, de klantbehoeften, de eisen rondom paardenwelzijn en in zijn totaliteit te zorgen voor een economisch sterke sector.

Wat is er nodig om in deze veranderende omgeving een professioneel manegebedrijf te managen met goede bedrijfsresultaten en continuïteit. Is dit nog steeds weggelegd voor 'paardenmensen' of moet deze paardenmensen tegenwoordig ook ondernemer zijn om te kunnen overleven? In principe zoude alle hippische ondernemers in dit onderzoek naar voren kunnen komen, maar om heldere blik te houden op het onderzoeksgebied, is gekozen voor de focus op maneges en pensionstallen. In de scriptie wordt dan ook gesproken over maneges en worden maneges en (in mindere mate) pensionstallen bedoeld als er gesproken wordt over hippisch ondernemen en hippische ondernemers.

De aanpak voor de scriptie was voor mij snel duidelijk, een groot deel desk research en voor het andere deel bedrijfsbezoeken als input gebruiken en mijn eigen klantervaringen op diverse maneges en mijn ruime 10 jaar aan werkervaring. Deze werkervaring heb ik onder andere opgedaan binnen de recreatie- en sportsector en in de zakelijke dienstverlening. Dit heeft mij goede voeding gegeven om na te denken over oplossingen op de vraag of- en hoe maneges tegenwoordig het meest succesvol gemanaged kunnen worden.

Dankzij Gert Wim Stoffer, die naast mijn scriptiebegeleider, ook projectleider is van Paard(en)Kracht, heb ik de mogelijkheid gekregen te gaan werken met de reeds verzamelde data van de enquêtes die Paard(en)Kracht heeft gehouden onder hippische bedrijven. Hierbij wil ik dan ook iedereen van Paard(en)Kracht enorm bedanken voor de medewerking aan mijn scriptie, Peter Scheer van Hippo d'Or en diverse manegehouders wil ik ook bedanken voor hun informatievoorziening. Helaas was de FNRS niet meer bereid mondeling mee te werken en heb ik hiervoor enkel uit schriftelijke informatie kunnen putten. Tot slot bedank ik Elly van Putten voor de mentale steun, die ik even op een dieptepunt in mijn scriptie hard nodig had en natuurlijk mijn partner Pascal Mulder voor de ruimte die ik binnen het gezin heb gekregen om deze scriptie tot een goed einde te brengen.

Soest, juni 2008

Inhoudsopgave

Samenvatting	6
English Summary	11
Verklarende woordenlijst	13
H1 Inleiding	14
H2 Trends en ontwikkelingen in de hippische branche	16
2.1. Hippische wildgroei en blikverwarring (markt)	16
2.2. Landschapsinpassing paardenhouderij (overheid)	16
2.3. Paardenhouderij economische kans (economie)	17
2.4. Agrariërs drukken de prijzen (concurrentie)	17
2.5. Kwaliteit als remedie op de malaise (strategie)	18
2.6. Trends in vrijetijdsbesteding	18
H3 Ondernemen en ondernemers in beeld	19
3.1. Ondernemerschap	19
3.2. Ondernemersklimaat	19
3.3. De ondernemer	20
3.4. De hippische ondernemer	22
H4 Economische positie maneges in Nederland	25
4.1. De hippische sector in kaart gebracht	25
4.2. Maatschappelijk belang	26
4.3. Economische gesteldheid	26
4.4. Inkomsten paardrijclubs/ rijverenigingen	27
4.5. Lasten paardrijclubs/ rijverenigingen	28
4.6. Inkomsten maneges	28
4.7. Lasten maneges	28
4.8. Voorbeeld exploitatiemodel manege	29
H5 Bedrijfskundig niveau maneges in Nederland	32
5.1. Wat is bedrijfskunde	32
5.2. Onderzoeksoepzet	33
5.3. Stellingen	33
5.4. Bedrijfsactiviteiten	34
5.5. Kernkwaliteiten en toekomstplannen	34
5.6. Strategie en bedrijfsplan	34
5.7. Marketing & communicatie	35
5.8. Kwaliteit	36
5.9. Interne organisatie & management	37
5.10. Extern advies	37
5.11. Conclusie	38

H6	Bedrijfskundig niveau maneges Internationaal	39
	6.1. De internationale problemen in de hippische branche	39
	6.2. Wet- en regelgeving internationaal	39
	6.3. Het marktaanbod	40
	6.4. De prijsbepaling	40
	6.5. Trends & ontwikkelingen	41
	6.6. Conclusie	41
H7	Hippische ondernemers onder de loep	42
H8	Hippische dienstverlening in kaart gebracht	48
	8.1. Federatie voor Nederlandse Rijscholen (FNRS)	48
	8.2. Hippo d'Or	48
	8.3. LTO-vakgroep Paardenhouderij	49
	8.4. @Horse	49
	8.5. DLV Dier Groep BV	50
	8.6. Countus	50
	8.7. Abab	50
	8.8. Accon AVM adviseurs en accountants	50
	8.9. PaardenAdvies	51
	8.10. Van Hall Instituut Business Center	51
	8.11. Diverse hippische dienstverleners	51
	8.12. Conclusie (met hippische dienstverleningstabel)	51
H9	SWOT analyse hippisch ondernemersklimaat	54
	9.1. SWOT-analyse	54
	9.2. Interne analyse	54
	9.2.1. Sterkten	54
	9.2.2. Zwakten	55
	9.3. Externe analyse	55
	9.3.1. Kansen	55
	9.3.2. Bedreigingen	56
	9.4. Confrontatiematrix	56
	9.4.1. Sterktes-kansen	56
	9.4.2. Kansen-bedreigingen	57
	9.4.3. Sterktes-bedreigingen	57
	9.4.4. Zwaktes-kansen	57
	9.4.5. Zwaktes-bedreigingen	57
	9.5. Conclusie	57
H10	Conclusies en aanbevelingen	58
	Literatuurlijst	61
	Bijlage I Onderzoek bedrijfskundig niveau van maneges	63
	Bijlage II Toetsing onderzoekskader op Hippo d'Or groep	73

Samenvatting

De manegebranche is in een verandertraject terecht gekomen. De exploitatie van een manege vandaag de dag is veeleisender, vanuit de politiek, vanuit de markt, de maatschappij en het paardwelzijn. Deze veeleisendheid neemt met name meer tijd en geld in beslag. Dit komt ten goede aan de kwaliteit, maar kwaliteit is alleen te handhaven als het ook genoeg opbrengt. Met alleen boerenverstand kom je er tegenwoordig niet meer als manegehouder, je moet ondernemer zijn met kennis van zaken, gevoel voor klanten en oog voor kosten en opbrengsten. Te vaak wordt ervaren dat manegehouders met name paardenhouder zijn en te weinig ondernemer.

De kernvraag is:

Welk ondernemersklimaat heerst er in de manegebranche en wat is nodig om een professioneel en renderend manegebedrijf te exploiteren?

Trends en ontwikkelingen

Door de groei van de paardensport onder de burgers en het inspelen hierop door agrariërs met nieuwe paardenhouderij activiteiten, kan gesteld worden dat de paardenhouderij groeit als sector. Als aan bepaalde betrokkenen uit de sector gevraagd wordt een beeld te schetsen van het hippisch bedrijf in Nederland, wordt onder andere gezegd dat de blik teveel naar binnen is gericht, dat het veel te vaak aan visie ontbreekt en er wordt zo weinig planmatig gewerkt, waardoor het zo weinig professioneel is en te hobbymatig. Ondernemingsplannen zijn niet overtuigend door een te laag verwacht rendement en het ontbreken van een goede onderbouwing door marktonderzoek en cijfers.

Vanuit het overheidsbeleid ontbreekt een heldere visie op de paardenhouderij, ook op provinciaal en gemeentelijk niveau. De overheid legt deze verantwoordelijkheid neer bij de sector zelf en wil alleen beleidsmatige kaders bieden. Dit terwijl de paardenhouderij op economisch gebied juist steeds belangrijker wordt. Doordat een aantal traditionele agrarische sectoren verminderen, is het nodig dat hiervoor in de plaats nieuwe zogenaamde economisch vitale dragers komen. De paardenhouderij kan een van deze nieuwe dragers zijn die de vitaliteit van het platteland een impuls geven. Echter is dit ook direct een bedreiging, door boeren die stoppen met hun bedrijf en zelf een africhtingstal of pensionstal beginnen en tegen prijzen die (te) scherp concurrerend zijn met de bestaande hippische bedrijven. De gevestigde paardensector is economisch gezien op een te laag niveau bezig. Er wordt niet samengewerkt, de bedrijven zijn niet sterk genoeg op de markt gericht en er is onvoldoende specialisatie.

Intussen zit de markt aan aanbodzijde niet bepaald rustig af te wachten tot de hippische sector haar weg weer heeft gevonden. Paardrijden is één van de snelst groeiende sporten in Nederland met klanten met een nieuw eisenpakket. Paardrijden of beter gezegd, de manege, krijgt een nieuwe uitdaging. Mensen zijn op zoek naar een totaalbeleving, want ze sporten niet alleen voor de sport, maar ook voor de ontspanning, de gezelligheid en het even los zijn van de dagelijkse bezigheden. Deze trend zet door binnen het bedrijfsleven, waar bedrijfsuitjes steeds creatiever worden ingevuld, waarbij ook het platteland een enorme aantrekkingskracht heeft. Dit buitenleven in de paardensport sluit ook aan bij de wellness trend om gezonder en actiever te leven. Totaalbeleving binnen de 'wellness' gedachte is de trend van nu.

Ondernemen en ondernemers

Kenmerkend voor ondernemerschap is de wil en het vermogen van mensen om het anders te doen en kansen na te streven zonder direct te kijken naar de beschikbare middelen. Een ondernemend persoon definieert een marktpropositie die zowel vernieuwend voor de markt is, als risicovol voor de

ondernemer. Succesvol ondernemerschap is niet alleen van persoonlijk belang, voor het zien en benutten van kansen spelen ook de omgeving en het netwerk waarbinnen de ondernemer zich beweegt een belangrijke rol. Het nemen van initiatieven en de commerciële ontwikkeling van deze initiatieven naar concrete producten en of diensten is een noodzakelijk vertrekpunt voor ondernemerschap. Ondernemerschap is één van de grootste stuwende krachten achter innovatie, concurrentievermogen en groei. Ondernemen is geen vak, het zit in je of niet. Succesvolle ondernemers blijken veelal over vergelijkbare eigenschappen te beschikken, namelijk:

1. Creatief (in ideeën)
2. Doorzettingsvermogen (om problemen te overwinnen)
3. Enthousiasme (als verkooptool)
4. Hard werken (zonder dat het een lifestyle wordt)
5. Lef (om risico's te nemen en het anders te doen)
6. Plezier (bepaald de sfeer en het succes van het bedrijf)
7. Sociale vaardigheid (door mensenkennis)

Uit onderzoek blijkt dat er wel onderscheid gemaakt kan worden tussen een ondernemer en een manager. De ondernemer neemt meer risico, is innovatiever en alert op het benutten van kansen. De manager heeft meer gevoel voor de coördinatie van taken en voor het efficiënt inrichten van productieprocessen.

Als we de succesvolle ondernemer in eigenschappen vergelijken met de hippische ondernemer, dan moeten er toch een aantal eigenschappen veranderen. Er zijn drie eigenschappen die de hippische ondernemer teveel in zich heeft, namelijk werklust, intuïtie en eigenwijsheid. Aan de andere kant moeten hippisch ondernemers verbeteren op creativiteit, lef, sociale vaardigheid, intelligentie, openheid naar personeel en kennis. Opleidingen, studiegroepen en bijeenkomsten kunnen een bijdrage leveren aan het 'bijlijpen' van de hippische ondernemer.

Economische positie maneges

De manegebranche maakt onderdeel uit de hippische sector, waarin de fokkerij en handel een grote rol spelen, het manegebedrijf hoort thuis binnen de sport- en recreatie tak, als ook de pensionstallen en wedstrijd sport. Alle aspecten uit de paardenhouderij worden zowel hobbymatig als bedrijfsmatig bedreven. Dit maakt dat de paardenhouderij een ingewikkelde sector is voor de overheid. Maar ook dat er een brede maatschappelijke interesse is voor deze sector. Des te meer komt naar voren dat de sport en recreatietak van de hippische sector professioneel en goed georganiseerd moet zijn. De hippische sector is economisch een belangrijke groeiende sector. Er zijn circa 500.000 paarden en pony's in Nederland, 450.000 actieve paardensportbeoefenaren en de op één na snelst groeiende sport in Nederland. Maneges hebben gemiddeld € 121.000 aan omzet per jaar, waarvan 60% door les gelden, 4% aan subsidies en bijdragen, 2% aan sponsor- en reclame gelden en 17% aan kantine inkomsten. Ter vergelijking bij sportscholen ligt de gemiddelde omzet op € 88.000 en bij zeil- en surfscholen op € 158.000 omzet per jaar.

Bedrijfskundig niveau maneges in Nederland

De kernkwaliteiten van maneges in Nederland liggen in sfeer, vakmanschap en veiligheid en nauwelijks op het gebied van vernieuwing, lage prijs en diversiteit. De huidige doelstellingen in de strategie van maneges zijn gericht op bedrijfscontinuïteit, bezorgen van plezier aan mensen, omzetgroei en het verbeteren van de interne organisatie. In de toekomst is er een verschuiving gewenst naar meer extern gerichte doelstellingen.

De marketing-communicatie inspanningen bij een manege richten zich voor het grootste deel op klantenbinding en daarnaast voor een klein deel op het aanboren van nieuwe klanten en andere

zaken. Uit onderzoek blijkt dat maneges zich meer willen richten op het aanboren van nieuwe klanten in de toekomst. Qua activiteiten is de focus dan vooral op internet en evenementen. Voor de marketing-communicatie activiteiten geven maneges aan behoefte te hebben aan externe kennis.

De kwaliteit van maneges is vooral het vakkundig handelen, maar de behoefte groeit om meer ondernemerskwaliteiten te ontwikkelen. Manegehouders doen alle werkzaamheden nu met name zelf van A tot Z en maken weinig gebruik van externe bedrijven, met een duidelijke uitzondering van de accountantskantoren, zoals Abab, Countus en Accon. Deze kantoren leveren naast accountancy diensten ook bedrijfsadvies, -ondersteuning en interim management. Verder gaat de manegehouder voor advies naar Hippo d'Or, de KvK of DLV Intensief Advies BV. Kleine hippisch gespecialiseerde dienstverleners worden niet genoemd.

In de onderzoeksresultaten komt naar voren dat het bedrijfskundig niveau van maneges in Nederland laag is, maar met een duidelijke behoefte om dit te verbeteren. Er is weinig kennis en inzicht in de bedrijfskundige disciplines. Er wordt gewerkt zonder visie en doelstellingen, er ligt geen strategie en marketing-communicatie activiteiten worden nauwelijks gedaan door gebrek aan tijd en kennis. Manegehouders hebben moeite met het invulling geven aan het personeelsmanagement, waarbij met name de motivatie en zelfstandigheid van het personeel een bottleneck is. Aan procedures en werkprocessen wordt nauwelijks aandacht besteed. Echter ligt de behoefte voor de toekomst heel anders. Met name op het gebied van marketing-communicatie wil de manegehouder verbeteren. Hierbij is het de wens om meer activiteiten te gaan ontwikkelen om nieuwe doelgroepen aan te boren en te werken aan klanttevredenheid. Hiervoor wil de manegehouder markt- en concurrentieonderzoek gaan doen. Daarnaast heeft de manegehouder behoefte aan bedrijfsontwikkeling en het ontwikkelen van nieuwe diensten. De manegehouder lijkt dus juist op zoek naar het ondernemerschap, waarbij ingespeeld wordt op de snel ontwikkelende markt.

Bedrijfskundig niveau maneges internationaal

Internationaal zie je dezelfde marktbewegingen als in Nederland, al is het internationaal op grotere schaal dan in Nederland. De vraag in de hippische sector neemt toe en het aanbod stijgt explosief, mede door de opkomst van de 'hippische boeren'. Er ontstaat een strijd om de klant in kwaliteit. De kwaliteit drukt zich uit in de mate van aangeboden faciliteiten. De klant kiest eerst voor een lagere prijs en gaat naar de concurrent, maar gaat vervolgens toch terug naar de gevestigde bedrijven door een beter aanbod van faciliteiten en een hogere kwaliteit. Bedrijven moeten zich in de huidige markt gaan onderscheiden op kwaliteit. Hetzelfde wordt ook genoemd door de FNRS in Nederland. Alleen door onderscheidende kwaliteiten kun je overleven.

De internationale hippische ondernemer vertoont echter dezelfde gebreken als de Nederlandse. Ook internationaal blijkt dat degenen die manegehouder worden, dit doen vanuit hun passie voor paarden en niet voor de business. Ze hebben weinig verstand van omzet maken, prijsbepaling, marketing en communicatie. Het enige wat ze kennen is hun plezier met het werken met paarden en daar hun beroep van maken. Echter lijkt het geheim van succes in de internationale hippische branche het leren van bedrijfskundige principes, waarbij marketing de meest belangrijke factor is. En als dit de manegehouder niet ligt, dan kan hij beter een goed bureau inhuren, om het voor hem te doen. Uiteindelijk is het doel de passie voor werken met paarden om te zetten naar een winstgevend en plezierige onderneming.

Hippische ondernemers onder de loep

Als er specifiek gekeken wordt naar de huidige maneges en manegehouders in Nederland, is er een duidelijke tweedeling te zien. De eerste groep zijn de manegehouders die tevens ondernemer zijn of zijn geweest in andere branches of vakgebieden, hieronder vallen ook de oud-agrariërs. De tweede groep zijn de manegehouders die vanuit hun paardenachtergrond met de manege zijn begonnen. De

eerste groep manegehouders is met name sterk in risicospreiding en wed duidelijk niet op één paard, zorgt voor veel en goede faciliteiten en zet de beschikbare ruimte in voor meer dan alleen paardensport. Er wordt aandacht besteed aan bedrijfsefficiency. In deze bedrijven worden goede omzetresultaten behaald. Deze bedrijven scoren lager op paardwelzijn, klantgerichtheid en communicatie naar de klanten. De tweede groep manegehouders is met name sterk in hun core business, de paardensport. Er wordt goed lesgegeven op goede manegepaarden die goede stalvoorzieningen hebben. Daarnaast is aandacht voor de specifieke doelgroepen, de kinderen en de wedstrijdruiters. Hiervoor worden speciale lessen ingericht en wedstrijden voor georganiseerd. De omzet is bij deze maneges niet duidelijk. Deze bedrijven scoren laag op het benutten van de omzetmogelijkheden van het bedrijf, ook buiten de paardensport om. Hierdoor hebben ze weinig risicospreiding. De bedrijfsvoering is hobbymatig en de communicatie naar klanten toe is niet gereguleerd.

Het hippisch ondernemen op deze bedrijven komt tot uiting in kennisaspecten, zoals klantgerichtheid, risicospreiding en bedrijfsefficiency. En ondernemersaspecten, zoals resultaatgericht denken, een netwerker zijn en risico's nemen. Hippisch ondernemen vereist een mix van bedrijfskundige kennis en ondernemerseigenschappen. Een hippisch ondernemer die geschoold en ondernemend is heeft dan ook meer kans op succes in zijn bedrijfsvoering. Of een slimme ondernemer koopt de kennis extern in ter verbetering van de bedrijfsvoering.

Hippische dienstverlening in kaart gebracht

Er is een scala aan mogelijkheden voor hippische ondernemers om extern advies en ondersteuning te krijgen in de bedrijfsvoering. Het aanbod vormt zich met name in de agrarische dienstverlening en daarnaast zijn er specifieke hippische dienstverlenende bedrijven. Elk bedrijf heeft een bepaalde hoofddienstverlening, nevenactiviteiten en soms modellen en formulieren of ondersteunende software pakketten. Een hippische ondernemer kan zijn keuze voor een ondersteunend bureau baseren op de hoofddienstverlening of combinatie van dienstverlening of specialisatie van het bedrijf. Een ondernemer zou dan gebruik kunnen maken van de tabel op pagina 52 en 53, waarin de diensten en producten van de verschillende bedrijven naast elkaar zijn gezet.

SWOT-analyse

Vanuit de SWOT-analyse van het hippisch ondernemersklimaat wordt gekeken naar de juiste aanpak voor het exploiteren van een professioneel en renderend manegebedrijf. De belangrijkste kracht van manegebedrijven zijn de mogelijkheden ten aanzien van productdifferentiatie, doelgroepverbreding, risicospreiding en de combinatie van recreatie en horeca. De belangrijkste zwakte is het gebrek aan ondernemerschap bij manegehouders en het lage kennisniveau betreffende de bedrijfskundige aspecten. En het lastige investeringsklimaat door beperkingen qua vergunningen en financiering. De kansen voor de hippische branche liggen bij het inspelen op de toenemende vraag naar de paardensport en de heersende wellness trend. Daarnaast biedt het aanbod aan opleidingen en hippische dienstverleners mogelijkheden om professioneler te ondernemen. De grootste bedreiging is het hobbymatige karakter van de paardenhouderij, waarin de agrariërs zich als prijsvechters in de hippische markt gaan begeven.

Uit de analyse lijken de hippische ondernemers zonder bedrijfskundige kennis en ondernemerskwaliteiten of zonder de bijstand van een adviesbureau en in een omgeving van opkomende concurrentie door agrariërs en prijskritische klanten, het niet te redden. De hippische ondernemer die het meeste kans op succes heeft, is degene die zorgt dat hij geschoold is in de bedrijfskundige kant van de onderneming of deze kennis extern inkoopt, die beschikt over de juiste ondernemerskwaliteiten en op zoek gaat naar risicospreiding, productdifferentiatie en doelgroepverbreding.

Conclusie en aanbeveling

Waar de manegehouder stopt, gaat de hippisch ondernemer verder

De manegehouder is bezig met de paarden en instructie, waardoor bedrijfsinzicht en activiteiten op managementniveau ontbreken. De blik is naar binnen gericht naar de paarden en de huidige klanten, waardoor nieuwe doelgroepen niet gesignaleerd worden, de veranderde markt wordt niet opgemerkt en kansen blijven liggen. Deze bedrijven hebben dan ook de minste kans om te overleven in de komende jaren. Zij zullen moeten kiezen, zelf veranderen en bijscholen, een goede adviseur in de arm nemen of daartegenover hobbymatig verder gaan met het manegebedrijf of stoppen. De hippische ondernemer gaat wel verder, want deze signaleert kansen in de markt, kan risico's nemen en weet de risico's te spreiden. De hippische ondernemer heeft de instructie en het stalmanagement goed gedelegeerd en kan zich focussen op de bedrijfsmatige kant van het bedrijf, waar het gaat om de kengetallen, inkomsten en uitgaven. Hij zal zijn bedrijf goed laten aansluiten op de behoeften en wensen vanuit de markt om een zo optimaal mogelijk rendement te halen. De hippische ondernemer zal van het manegebedrijf eerder een hippisch recreatiebedrijf maken, waarbij een duidelijke specialiteit in de markt wordt gezet om zich te onderscheiden en waar kwaliteit hoog in het vaandel staat.

Stop met de manege en ga hippisch ondernemen

De manege heeft haar langste tijd gehad. De markt is veranderd, de klant is veranderd en het hippisch ondernemersklimaat biedt kansen. Met een manege kom je er niet meer, de risicospreiding is te laag, de productdifferentiatie is te laag en er kunnen te weinig of geen gerichte klantgroepen worden benaderd. Er moeten mogelijkheden zijn om risico's te nemen en te investeren, mogelijkheden dus om te ondernemen en in te spelen op kansen die zich voordoen. Hiervoor moet de blik naar buiten, naar de markt, de concurrentie, de trends en ontwikkelingen. Kennis is macht en kan zelf verworven worden en extern binnengehaald worden, maar kennis laten liggen, betekent kansen laten schieten. Bij een hippisch centrum bestaat de kern uit de paarden, maar daaromheen gebeurt veel meer dan lesgeven in het paardrijden (de definitie van een manege). Het is een recreatief bedrijf, dat meerdere klantgroepen benaderd op verschillende momenten en seizoenen en op verschillende interessegebieden. Echter moet dit alles gebeuren binnen één overkoepelende visie en omgeving, een hippisch lifestyle concept biedt kansen. De klant voelt zich er thuis, paardensporter of niet.

Summary

The horse industry is changing. Managing a succesful yard these days is demanding. Politics en laws, changing customers, social wellbeing and horse welfare are all making this horse business a complex business. It demands a lot of time and money investments, but that's the only way to achieve quality in your horse business. It's only possible to maintain this quality standards if you get return on investments. But most people who open a horse business do so because they love horses and horse riding, not business. They have little understanding of profit margin, pricing, customer behavior and marketing. People who own a horse business are more horse people than business people.

What business climate rules in the horse business and what is necessarily round a professional and profitable yard and riding school to exploit?

When the horseriding sport is growing and more and more farmers are reacting by starting an equine business of their own, we can say that the horse business is a growing business. People from the horse business were asked to say how a medium horse business in the Netherlands is being managed. They tell you that these businesses are managed with the focus on the inside, there's a lack of vision en they don't work according to plans, therefore the horse business in the Netherlands is more hobby then business. Business plans are not convincing by a lack of good future results and a lack of research and figures.

In the mean time the market is growing for horse riding and the new customers are more demanding. They want more than a lesson in horse riding, they want to relax, get away from every day things and they want to find a cosy and happy place to be. The new customers are looking for a total horse experience. It is a movement like the wellness trend to live more active and healthier. Total experience in the wellness thought is the trend of today.

All that the equine business needs are equine business men. They can be recognized by the will and the power to do things different, taking changes and risks and having an active network of people. Taking initiatives and developing it to commercial products and services is a necessary starting point for entrepreneurs. Successful business men seem to have comparable qualities:

1. Creative (in ideas)
2. Perseverance (to solve problems)
3. Enthousiasm (for business sale)
4. Hard work (without having it as a lifestyle)
5. Guts (to take risks and to do things different)
6. Pleasure (atmosphere is important for business success)
7. Social skills (by knowledge of people)

There are three qualities, that horse people have a surplus in, namely hard work, intuition and own wisdom. At the other side, horse people must improve on creativity, nerve, social skill, intelligence, openness to personnel and knowledge. Trainings, study groups and meetings can contribute to becoming more a equine business man then a horsemen.

The good quality of riding schools and yards in the Netherlands are atmosphere, horse expertise and safety. And not renewing, low pricing and diversity. The strategy is build on continuiing the business, making fun for people, getting business results and improve the internal organization. But there is a wish for the future to more external goals, like finding new target groups en new products and

services. They need more knowledge about the customers, the market en competition and they are looking for business development.

The international horse business knows the same problems and goals as in the Netherlands. The business is being advised to focus on good quality and specials. The horse industry requires far more skill and talent to succeed, than most horse people think. The secret to succeeding and actually making a descent living is simple – learn and practice good business principles with marketing topping the list. Whichever, most horse people aren't good at marketing and don't love doing it. That's okay, but then hire someone to do your marketing for you.

If we take a look at specific yard managers at the moment, we can see two different groups of yard managers. The first group is one of entrepreneurs, who already were an entrepreneur in another kind of business, also farmers. They know how to spread their risks, they're using all of their good facilities to the most for more than horse sports only. The business is run efficiently and the business results are good. These yards score less on horse welfare, customer focus and customer communication. The second group is one of horse people, who are working with horses all their life. The horse people are strong in their core business, giving horse riding lessons. They have good horses in quality stables. They're paying attention to specific target groups, like children and competition riders. The business results of these yards are not clear. They don't spread the risks and they run the business like it's their hobby. Communicating to customers is not regulated.

It seems that the equine business men who are educated and undertaken, have more chance to succeed. If the horse men is smart, he hires an advisor for improving his business results. In the Netherlands horse businesses can use different companies to help them managing a successful yard. On page 52 and 53 the horse company can compare the different agencies.

Conclusion and final advice

“Stop managing a riding school and start an equine business”.

The classic riding school has had her successful years. The market is changed, the customer has changed and the equine business climate offers good possibilities. If you run a riding school, the spread of your risks is too low, the diversication in products is to low and it is not possible to choose specific target groups for your business. You need to create possibilities to take risks en make investments. You need to focus on the outside world, to the market, the competition, the trends and developments. Knowledge is power and a horse business owner has the choice of taking classes to get more knowledge or to work with an external advisor. But if you don't use the knowledge, you leave succes behind. Choose for a equine business center where the horse is the core, but where a lot more is happening than giving riding lessons. It's a recreational business, with more customer groups who are visiting your equine business center on different moments and seasons in diverse interest areas. But try to run this center with one vision and in one atmosphere, an equine lifestyle concept is a chance for your horse company. De customer feels at home, horse rider or not.

Verklarende woordenlijst

Bedrijfskunde

Leer van het beheer van organisaties in al hun aspecten => bedrijfsleer.

Bedrijfsmatig

Op de manier van een bedrijf: efficiënt, professioneel enz.

Hippisch

Op de paarden of de rijkunst betreffende hebbend.

Instructie

1 onderricht in enige vaardigheid

2 (~s) aanwijzing van wat gedaan, hoe gehandeld moet worden

Klant

Iemand die van de diensten van een handelaar, vakman enz. gebruik wenst te maken => cliënt.

Managen

Leiden, besturen

Manege

Bedrijf waar paarden worden gehouden en rijlessen worden gegeven => rijnschool.

Ondernemer

Iemand die in een tak van handel of bedrijf zelfstandig, voor eigen rekening en risico, werkt => entrepreneur.

Ondernemersklimaat

Het geheel van maatschappelijk-economische omstandigheden die bepalen hoe aantrekkelijk zakendoen is.

Pension(stal)

Huis waar men tegen betaling kost en inwoning krijgt => kosthuis.

Professioneel

1 van beroep => beroeps; <=> amateuristisch.

2 eigen aan een, het beroep.

3 als gemaakt door vakmensen => vakkundig; <=> onprofessioneel

Stalhouderij

Onderneming waar men paarden stalt of verhuurt.

Vakkundig

Deskundig in het genoemde of bedoelde beroep => professioneel, vakbekwaam; <=> onvakkundig

H1 Inleiding

Paardrijden op een manege was 25 jaar geleden anders dan nu, een anekdote... De eerste les was geen poetsles, geen wandelpony les, maar direct rijden (los in de groep). Even stappen, toen draven en galop. "Gewoon blijven zitten zij juf Linda", maar Speedy had zijn naam niet voor niks gekregen, dus daar gingen we en daar hing ik onder zijn hals in galop. De manegepaarden stonden in de stallen naast de rijbaan, keken uit op de dichte wand, hadden weinig licht en frisse lucht en tussen de stallen waren hoge muren gemetseld en daarnaast kwam de rij met pony's in stands. Je moest dus van achteren de pony's benaderen, tussen de pony's in wat borstelen en dan het zadel erop en hopen dat de pony niet ging trappen of bijten. Toen een volstrekt normale situatie.

Als we dit plaatje plakken op 2008, is er wel wat veranderd. De eerste stap is naar de ruitersportzaak alwaar een goedgekeurde cap, een rijbroek, rijlaarzen, een zweepje en een poetstasje wordt aangeschaft. In volledig tenue wordt begonnen aan de kennismakingslessen met de pony. Eerst poetsen, hoeven uitkrabben en rondjes met de pony lopen en weten waar je voorzichtig mee moet zijn. Pas drie lessen later kan eindelijk de cap op en mag aan de longe geoefend worden. Een les later mogen de teugels vast en nog een paar lessen later gaat de longe los. Pas als het sturen echt goed gaat in stap en in draf mag je de groepsles in. Na de les komt de pony in een grote stal van 3 bij 3 meter, met een buitenluik. De stallen zijn licht en fris en er ligt een mooie schone laag vlas. Tussen de stallen is tralies, waardoor de pony's kunnen socialiseren en ze kunnen lekker de ruimte inkijken. In de stallen is altijd personeel aanwezig om toezicht te houden op de kinderen en te assisteren bij het poetsen en op- en afzadelen. Tegenwoordig een normale manege situatie.

Bovenstaande schetst dat maneges in een verandertraject zitten. De exploitatie van een manege vandaag de dag is veeleisender geworden, vanuit de politiek en wetgeving, vanuit de markt en het maatschappelijk belang en paardwelzijn. Deze veeleisendheid neemt met name meer tijd en geld in beslag. Natuurlijk komt dit ten goede aan de kwaliteit, maar kwaliteit is alleen te handhaven als het ook genoeg opbrengt. Met alleen boerenverstand kom je er tegenwoordig niet meer als manegehouder.

Er worden continu discussies gevoerd over het hoge hobbygehalte in de paardensector en dus ook op maneges, dat het professioneler moet. De manegehouder moet leren ondernemen. Maar kunnen we die daadwerkelijke professionele gesteldheid van maneges in kaart brengen en kunnen we een beeld krijgen van hetgeen er nodig is om de professionaliteit bij maneges te verstevigen?

Met een goed toekomstperspectief voor maneges voor ogen, heb ik deze scriptie geschreven. Ik wil ingaan op de kern van hippisch ondernemen, juist daar waar het niet om de kennis van de paarden draait, maar om het ondernemen. Vraagt het managen van een manege vandaag de dag meer dan kennis en ervaring in de paardenhouderij en instructie? Wat is professioneel en hoe kun je de mate van professionaliteit in kaart brengen? Wat is een hippisch ondernemer?

De centrale vraagstelling in deze scriptie luidt:

Welk ondernemersklimaat heerst er in de manegebranche en wat is nodig om een professioneel en renderend manegebedrijf te exploiteren?

Hierbij zijn vier onderzoeksgebieden bepaald:

1. Maneges: Een beeld krijgen van de huidige manier van ondernemen door manegehouders.
2. Bedreigingen: In kaart brengen van de bedreigingen/ concurrentie in de markt.
3. Kansen: In kaart brengen van kansen vanuit de markt/ de klantbehoeften en trends.
4. Leerveld: Kunnen manegehouders leren van hippische bedrijven in andere landen?
5. Aanbod: Welke bestaande voorzieningen zijn er al voor maneges?

Het eindproduct moet een scriptie zijn waarin een duidelijk beeld naar voren komt van de eisen die gesteld worden aan de manegehouder van nu, die een professionele en winstgevende manege kan managen met een hoge mate van klanttevredenheid en paardenwelzijn.

Er wordt gestart met deskresearch, waarbij de markt in kaart wordt gebracht en de resultaten worden verwerkt uit een reeds gehouden bedrijfskundige hippisch onderzoek door Paard(en)Kracht. Vervolgens wordt de hippische dienstverlenende sector in kaart gebracht, waaronder de FNRS, LTO en Hippo d'Or. Tevens worden de ontwikkelingen internationaal bestudeerd. Er worden meerdere gesprekken gevoerd met manegehouders om de beleving vanuit deze doelgroep over dit onderwerp in beeld te krijgen en wordt de literatuur bestudeerd voor verdieping in het onderwerp.

Het actieplan zal de volgende stappen inhouden

1. Deskresearch waarbij gebruik wordt gemaakt van de data van het project Paard(en)Kracht.
2. In kaart brengen van de ondernemersklimaat in de hippische branche.
3. Openstaande vragen formuleren die uit de dataverwerking naar voren komen.
4. Kwalitatief opinie- en behoefte onderzoek doen naar hippisch ondernemen bij maneges door interviews met een aantal maneges.
5. Inzicht geven in de internationale aanpak van manegebedrijven als spiegel voor de Nederlandse maneges.
6. Literatuuronderzoek voor verdieping in het onderwerp.
7. Kwalitatief onderzoek verwerken en samenvoegen met deskresearch resultaten en zo komen tot een eindconclusie en aanbevelingen.

Opbouw van de scriptie

De scriptie wordt opgebouwd als een trechter, waarbij ik van breed naar smal ga werken. Ik begin daarom met de marktbevingen, trends en ontwikkelingen en ik probeer een algemeen beeld te geven van het begrippen ondernemen en ondernemers.

Vervolgens wordt het onderzoeksgebied versmalt naar de hippische ondernemers, de manegehouders. Wat is de huidige stand van zaken op bedrijfskundig gebied onder manegehouders. Ook het beeld van manegehouders internationaal wordt in kaart gebracht.

Dan wordt gekeken naar de schil die om de manegehouders heen zit, hieronder versta ik de hippische dienstverlenende sector, zoals FNRS, LTO en Hippo d'Or.

Als een beeld is gevormd van de eisen en wensen die aan een manegehouder gesteld worden, kan gekeken worden in hoeverre dit van belang is voor de professionalisering van de sector en hoe hierbij bijvoorbeeld ook gekeken kan worden naar andere recreatieve- of sportsectoren met dezelfde problematiek. Er zal een SWOT-analyse worden uitgevoerd en van daaruit wordt naar de oplossingsrichtingen toegewerkt, waarna kan worden afgesloten met conclusies en aanbevelingen.

H2 Trends en ontwikkelingen in de hippische branche

De hippische branche is momenteel sterk onderhevig aan ontwikkelingen in- en buiten de sector. De politiek, de sociale omgeving, nieuwe concurrentie en een veranderende klantbehoefte. Het ondernemersklimaat is veranderd ten opzichte van 20 jaren terug. In dit hoofdstuk wordt een beeld gegeven van de belangrijkste trends en ontwikkelingen die van invloed zijn op het ondernemersklimaat van de manegehouder van nu. Door middel van deskresearch in artikelen en publicaties is deze informatie ter beschikking gekomen.

2.1. Hippische wildgroei en blikverwarring (markt)

Er is een trend zichtbaar, dat steeds vaker particulieren een paardenhouderij beginnen en veelal op de plaats waar eerst een agrarisch bedrijf actief was. Het begint op sommige agrarische bedrijven met een verbreding met paarden als extra inkomstenbron, maar dat begint vervolgens steeds meer de substantiële bron van inkomsten te worden. Ook zijn er agrariërs die geen andere landbouw activiteiten meer ontplooiën, maar volledig hebben gekozen om in te spelen op de behoefte van een groeiende groep burgers met paarden.¹

Joep Bartels van Hippisch centrum Bartels in Hoog Mierde vindt zijn eigen bedrijf niet het voorbeeld voor de andere 150 tot 250 bedrijven die ook professioneel zijn. Hij benoemt zijn eigen hippisch centrum als een elitebedrijf, waar mensen voor € 800 per week hun kinderen onderbrengen om les te nemen. Hij stelt daarbij dat bedrijf Bartels laat zien dat je bedrijf succesvol kan zijn door naar buiten te kijken, naar de markt, naar de klanten. Hij omschrijft de paardenhouderij als een typische sector die gewend is naar binnen te kijken, naar het veulentje, naar de stal, naar de prestatie in de ring. De schil erom hoort er ook bij: de horeca, de ruitershop, alles waar de klant om vraagt.

Drs. Bert Mertens, directeur van Rabobank Nederland schets het beeld van de hippisch ondernemer nog iets scherper. Hij stelt dat het veel te vaak aan visie ontbreekt. De Rabobank is dan ook terughoudend ten opzichte van de paardensector in Nederland, omdat er zo weinig planmatig gewerkt wordt het is zo weinig professioneel, te hobbymatig. De Rabobank ziet te weinig overtuigende ondernemingsplannen met een redelijk rendement. In de ondernemingsplannen ontbreekt het dikwijls aan een goede onderbouwing door marktonderzoek en cijfers. De heer Mertens spreekt zijn zorgen uit over de mogelijke overcapaciteit en overinvesteringen in de paardensector.

Martin van den Heuvel, voorzitter van de KNHS signaleert ook de wildgroei. Hij vraagt zich af of er wel voldoende gekwalificeerde ondernemers zijn. Met name in de jaren negentig nam het hobbyisme een grote vlucht. Doordat er zoveel ruimte vrijkwam, kwamen er ook tienduizenden paarden bij.²

2.2. Landschapsinpassing paardenhouderij (overheid)

Het toenemende hobbymatig houden van paarden door burgers in het agrarisch gebied lijkt een probleem te veroorzaken. De kwaliteit van het platteland kan hierdoor verslechteren door verrommeling en verloedering van het landschap. Als een van de oorzaken van deze negatieve ontwikkelingen wordt het ontbreken van een heldere positie van de paardenhouderij in het overheidsbeleid genoemd, ook op provinciaal en gemeentelijk niveau. De overheid legt deze verantwoordelijkheid neer bij de sector zelf en wil alleen beleidsmatige kaders bieden.

¹ NRC-Handelsblad, "Paard motor van nieuw platteland", 9 april 2005, www.joopatsma.nl

² Brabants Dagblad, "Het paard is nog lang geen melkkoe", 30 oktober 2004, www.vvhp.nl

2.3. Paardenhouderij economische kans (economie)

Doordat een aantal traditionele agrarische sectoren verminderen, is het nodig dat er hiervoor in de plaats nieuw zogenaamde economisch vitale dragers komen. De paardenhouderij kan een van deze nieuwe dragers zijn die de vitaliteit van het platteland een impuls geven. Daarvoor is het noodzakelijk dat aan een aantal voorwaarden voldaan wordt. Ten eerste de rol die de paardenhouderij kan spelen. De paardenhouderij maakt gebruik van het buitengebied op een niet-intensieve grondgebonden manier. Paarden lopen veel buiten en vervangen daarmee in het landschap de koeien die in toenemende mate binnengehouden worden. Verwacht mag worden dat vele gronden onder deze omstandigheden wel perspectief bieden voor de grondgebonden extensieve paardenhouderij. De toename van de recreatiefunctie betekent dat we ook steeds meer rekening moeten houden met de inrichting van het landelijk gebied. Het is nodig meer ruiterroutes aan te leggen en ervoor te zorgen dat er scheiding komt tussen verschillende vormen van recreatie zodat ze elkaar niet in de weg zitten. Maar ook is het van belang om te zorgen dat de routestructuren goed aansluiten op de bestaande of te ontwikkelen bedrijfsvestigingen, waaronder maneges.³

2.4. Agrariërs drukken de prijzen (concurrentie)

Wie nu als manegehouder een concurrentieanalyse doet, komt hierin diverse agrarische bedrijven tegen, die gestopt zijn en bijvoorbeeld hun melkquotum voor een paar miljoen hebben verkocht. Daarna beginnen ze een soort pensionstalling of manege om toch iets met de stallen en het land te doen. Maar in hoeverre kunnen deze boeren een echt paardenbedrijf?

Jan Berkelmans is de eigenaar van manege 't Halster in Oisterwijk. Hij is 30 jaar geleden begonnen met de boerderij van zijn ouders, waar hij een manege is gestart. Hij heeft in de tijd veel investeringen moeten doen. Nu krijgt ook hij steeds vaker te maken met boeren die stoppen, een africhtingstal of pensionstal beginnen en dan tegen prijzen werken die hij economisch niet verantwoord vindt. Hierdoor worden volgens hem de prijzen in de hele sector veel te laag gehouden. Zijn woorden zijn dan ook:

"De pap verdienen we er wel mee, maar de krenten echt niet. Daarvoor zijn we te veel paardenmensen en te weinig ondernemers. Het aantal uren dat we erin steken, zullen we maar niet tellen"

De ervaringen in 't Halster staan model voor veel meer bedrijven in de Nederlandse paardensector. Economisch gezien zijn we in de paardensector op een te laag niveau bezig. Er wordt niet samengewerkt, de bedrijven zijn niet sterk genoeg op de markt gericht er is onvoldoende specialisatie er zijn geen afnemers die in de markt investeren", constateert Piet Verhoeven. Hij is docent op de Hogere Agrarische School (HAS) in Den Bosch en varkensfokker in Esbeek.⁴

³ Raad Landelijk Gebied, "Het paard als nieuwe economische drager van het platteland", 4 april 2005, www.rlg.nl.

⁴ Brabants Dagblad, "Het paard is nog lang geen melkkoe", 30 oktober 2004, www.vvhp.nl

2.5. Kwaliteit als remedie op de malaise (strategie)

FNRS bestuurslid Ron van Eerden, ondernemer en manegehouder te Assendelft noemt dat juist alle facetten van het manegebedrijf van belang zijn, waarbij de manege, pension, horeca en handel activiteiten elkaar versterken. Van Eerden pleit vooral voor kwaliteit, als enige manier om je in de hippische markt te onderscheiden.

Zo werd dan ook tijdens het FNRS Ondernemerscongres manege de Prinsenstad, een groot en statig familiebedrijf, winnaar dankzij hun duidelijke visie en kwaliteit als doelstelling, die door alle ondernemers en medewerkers gedragen wordt. Zij werden "Hippisch ondernemer van het jaar 2006".⁵

2.6. Trends in de vrijetijdsbesteding

In de vrijetijdsbesteding in Nederland, maar ook in de complete lifestyle van mensen komt steeds meer behoefte aan het zogenaamde 'wellness-leven'. Dit houdt in dat men gezond wil leven en eten en meer bewegen en ontspannen. Stadsmensen lijken daarbij steeds meer het platteland op te zoeken voor ontspanning. Vele recreatieve bedrijven spelen in op deze trend en er komen vele bedrijfjes die de combinatie van sport en buitenleven aanbieden in een ontspannen sfeer, soms als arrangementen, maar ook als nieuwe sport.⁶

Ook de hippische branche kan de vruchten plukken van deze trends. De omgang met paarden en het paardrijden biedt ontspanning en beweging van het hele lijf en zo mogelijk in de buitenlucht en soms ook door de natuur. Paardensport is dan ook een ideale manier om even los te komen van de dagelijkse sleur en je te richten op pure sport, ontspanning en/of natuurbeleving. Het is een kwestie van goede marketing om dit ook op die manier over te brengen en in te richten voor de 'nieuwe klanten'. Ik zie dan ook kansen voor zogenaamde lifestyle maneges. Dit hoeft niet individueel, maar kan met het hele gezin of met een groep. Het kan als wekelijks terugkerende activiteit, maar ook als vakantie invulling.

Mensen zijn op zoek naar een totaalbeleving, want ze sporten niet alleen voor de sport, maar ook voor de ontspanning, de gezelligheid en het even los zijn van de dagelijkse bezigheden. Deze trend zet door binnen het bedrijfsleven, waar bedrijfsuitjes steeds creatiever worden ingevuld, waarbij ook het platteland een enorme aantrekkingskracht heeft. De agrarische sector speelt hierop in en biedt arrangementen als boerengolf, heidesteppen en boeren survival. Daarna kan men genieten van boerenkaas met wijn en vervolgens aanschuiven bij de BBQ en eventueel nog overnachten in een echte stal en 's ochtends genieten van een boerenontbijt. Totaalbeleving binnen de 'wellness' gedachte is de trend van nu. Maneges kunnen ook aan de bedrijfskant inspelen op de wellness trend en daarvoor hoef je niet altijd op het paard te gaan zitten. Mental teamcoaching kan met behulp van paarden, maar ook teambuilding, managementtraining of voor de ontspanning huifkartochten en poetscursussen. Basisvaardigheid is niet nodig, je kunt het met meerdere tegelijk doen en het springt vooral in op beleving. Ideaal om hiermee de zakelijke uitjes markt te benaderen.

⁵ FNRS, "Dorry Raijmakers gastspreker op Ondernemerscafe", 17 september 2006, www.fnrs.nl

⁶ <http://www.trendsguide.com/wellness.html>, 6 mei 2008, trendsguide.com

H3 Van ondernemen tot hippische ondernemers

Om een goed beeld te krijgen van de activiteit hippisch ondernemen en het personage hippische ondernemer, is het goed eerst te kijken wat ondernemen inhoudt, wat ondernemers zijn en waarom ondernemers succesvol zijn. Waarom is de één meer ondernemer dan de ander, over welke kwaliteiten moet een ondernemer beschikken en welke zeker niet?

3.1. Ondernemerschap

Kenmerkend voor ondernemerschap is de wil en het vermogen van mensen om het anders te doen en kansen na te streven zonder direct te kijken naar de beschikbare middelen. Een ondernemend persoon definieert een marktpropositie die zowel vernieuwend voor de markt is, als risicovol voor de ondernemer. Succesvol ondernemerschap is niet alleen van persoonlijk belang, voor het zien en benutten van kansen spelen ook de omgeving en het netwerk waarbinnen de ondernemer zich beweegt een belangrijke rol. Het nemen van initiatieven en de commerciële ontwikkeling van deze initiatieven naar concrete producten en of diensten is een noodzakelijk vertrekpunt voor ondernemerschap.

Onderzoek naar succesvol ondernemerschap laat zien op welke wijze de directe economische omgeving van invloed is op het aantal initiatieven en het succes of falen van de daaruit resulterende vormen van ondernemerschap. Bij de bestudering van ondernemerschap worden meerdere perspectieven gebruikt. Het economische perspectief gaat met name in op de wisselwerking tussen de economie met bepaalde wetmatigheden en instituties en de ondernemer. Ook vanuit de (organisatie) psychologie is veel onderzoek gedaan naar ondernemerschap. Dit onderzoek laat onder meer zien dat een onderscheid gemaakt kan worden tussen de eigenschappen van een echte ondernemer en die van een manager. De eerste is geneigd meer risico te nemen, is innovatiever en alert op het benutten van kansen. De manager heeft daarentegen meer gevoel voor de coördinatie van taken en voor het efficiënt inrichten van productieprocessen. Een derde perspectief wordt geboden door de organisatietheorie en de organisatiesociologie. Hierbij wordt gekeken naar de vormgeving van de organisatie structuur en naar de manier waarop processen als vernieuwing en samenwerking verlopen; tevens wordt nog aandacht besteed aan netwerkactiviteiten van ondernemers en naar het verwerven van legitimiteit en (h)erkenning in de markt.⁷

3.2. Ondernemersklimaat

Vanuit de overheid heeft het Nederlandse ondernemersklimaat een extra moeilijkheidsgraad voor ondernemers. Er moet worden gewerkt binnen de kaders van maatschappelijk verantwoord- of duurzaam ondernemen. Duurzaam of Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) worden in Nederland vaak als synoniemen gebruikt. Men verstaat hieronder zodanig ondernemen dat de aandacht voor milieu, het sociaal-ethische en de winst gebalanceerd is. MVO krijgt inhoud door de drie begrippen; people, planet en profit.

People

Tot het domein People worden bij duurzaam ondernemen de prestaties gerekend van de onderneming op sociaal-ethisch gebied. Hoe gaat het bedrijf om met haar personeel en hoe presteert zij op het gebied van sociale cohesie (de maatschappij in ruimere zin)? Thema's die van toepassing zijn in het kader van hippisch duurzaam ondernemen zijn: de sport toegankelijk houden voor mensen met weinig financiële armslag (vb. manege Diemen), de sport aangepast aanbieden aan

⁷ Erasmus Universiteit Rotterdam, "Course manual core module bedrijfskunde", 4 maart 2003, blz. 2, 3.

gehandicaptten, paardensport inzetten om gedrag en fysieke gesteldheid bij kinderen te verbeteren (onder andere ADHD).

Planet

Tot het domein Planet worden bij duurzaam ondernemen de prestaties gerekend van de onderneming op het gebied van milieu in ruime zin. Hoe pakt een bedrijf haar verantwoordelijkheid op ten aanzien van het belasten van het milieu, de natuur en het landschap? Milieuzorg, ketenbeheer, eco-efficiency, schoner produceren, duurzame technologie-ontwikkeling, duurzame bedrijventerreinen zijn voorbeelden van actuele thema's die behoren tot het domein Planet.

Profit

Tot het domein Profit worden bij duurzaam ondernemen niet de pure financiële prestaties gerekend van de onderneming (winst, omzet en dergelijke). Het gaat meer om economische zaken. In dit nog te exploreren gebied spelen thema's als: werkgelegenheid, investeringen in infrastructuur, locatiebeleid, politieke betrokkenheid, uitbesteding, economische effecten van de diensten en producten. Ook sponsoring, medewerkerparticipatie, winstbestemming en dergelijke horen hier thuis. Daarnaast natuurlijk ook de relatie tussen de prestaties op het gebied van People en Planet en de financiële prestaties van het bedrijf.⁸

3.3. De ondernemer

Ondernemerschap is één van de grootste stuwende krachten achter innovatie, concurrentievermogen en groei. Ondernemen is geen vak, het zit in je of niet. Vervolgens kun je wel de fijne kneepjes van het "ondernemer zijn" onder de knie krijgen. Maar het begint met het zijn van een ondernemer. Het blijkt dat gevestigde ondernemers veelal over vergelijkbare drijfveren en kwaliteiten beschikken. De eigenschappen van succesvolle ondernemers zijn onderzocht en samengevat in een aantal termen:

1. creatief
2. doorzettingsvermogen
3. enthousiasme
4. hard werken
5. lef
6. plezier
7. sociale vaardigheid

Creatief (in ideeën)

Een echte ondernemer ontwikkelt iets: zijn bedrijf, producten, diensten, personeel, klanten. De ondernemer ziet problemen, waar hij oplossingen voor bedenkt en hiervoor is een goed voorstellingsvermogen nodig. Ondernemers nemen bij voorkeur de niet-gebaande paden en hebben vaak enorm veel ideeën. Een creatief ingestelde ondernemer kan dan wel eens verzanden in teveel ideeën, zonder dat deze uitgewerkt worden. Zo kwam er een team van ondernemers/ investeerders op de Amsterdamse Manege (de Merwede Groep) met fantastische ideeën. Er werd een maquette opgehangen waarop iedereen kon zien waar de nieuwe stallen kwamen en een prachtige tweede overdekte rijhal en een officiële buitenrijbaan. De kantine werd een hippe bar annex eetcafé met terras aan het water. De ideeën waren echt geweldig, maar haalbaar zeker niet. Het avontuur strandde en de Merwede groep trok zich terug. De manege staat er nog, maar is weer terug bij af begonnen.

⁸ http://www.duurzaam-ondernemen.nl/detail_page.phtml?&page=info_wat, 6 mei 2008, DHV Adviesgroep duurzaam ondernemen

Doorzettingsvermogen (om problemen te overwinnen)

Ondernemen is afzien, doorgaan en iedere dag problemen overwinnen. Dat moet je kunnen. Incasseringsvermogen is daarbij ook een groot goed voor een ondernemer. Dan wel op financieel, bedrijfstechnisch of persoonlijk vlak. De vergunningen voor een nieuwe rijhal die niet rond komen, de slecht betalende pensionklanten of zieke manegepaarden. Alles is makkelijker bedacht dan gedaan. Dus is het nodig voor een ondernemer heel positief in de zaken te blijven staan, ook al voel je alleen maar harde tegenwind. Eens kom je weer in de luwte of gaat de wind liggen.

Enthousiasme (als verkooptool)

Bij veel ondernemers is het bedrijf een uit de hand gelopen hobby, dan is het enthousiasme natuurlijk enorm groot. Dat is een sterke verkooptool, want je kunt levendig en gepassioneerd over je bedrijf en je diensten vertellen en dat steekt aan. Dit is bij veel manegebedrijven ook het geval, maar hier zijn de paarden en de sport de passie en niet zozeer het bedrijf en dat is wel noodzakelijk om een goed lopende manege te kunnen runnen.

Hard werken (zonder dat het een lifestyle wordt)

Er bestaan weinig luie ondernemers. Alleen door hard werken, krijg je een bedrijf van de grond. Je moet de intentie hebben hard te willen werken voor de zaak. Maar daar tegenover moet je er ook geen lifestyle van maken, dan loop je het risico om een kapotgewerkte workaholic te worden die het bedrijf niet meer in het juiste perspectief kan zien.

Lef (om risico's te nemen en het anders te doen)

Ondernemerschap is lef hebben. Je kiest doelbewust voor het nemen van risico's. Binnen deze risico's moet je kunnen zorgen dat je inkomenszekerheid krijgt. Dat durft niet iedereen. Je moet ook het lef hebben te investeren, te veranderen en het anders te doen dan de omgeving. Je moet het lef hebben om tegenslag te verwerken en kritiek goed op te pakken. Niet altijd even makkelijk.

Plezier (bepaald de sfeer en succes van het bedrijf)

Uit recent onderzoek blijkt dat 66% van de Nederlandse werknemers met tegenzin naar het werk gaat. Dit moet je als ondernemer niet hebben, dan kun je maar beter direct stoppen. Jij bent degene die het bedrijf trekt. De houding van de eigenaar is voor 100% bepalend voor de sfeer en het succes van het bedrijf.

Sociale vaardigheid (door mensenkennis)

Ondernemen doe je nooit in je eentje. Je hebt er altijd anderen voor nodig, dan wel klanten, leveranciers, personeel of een groot netwerk. Succesvolle ondernemers bewegen zich dan ook graag tussen de mensen en hebben de capaciteit anderen te enthousiasmeren en achter zich te krijgen. Enige mensenkennis en sociale vaardigheid zijn dan ook onontbeerlijk voor de ondernemer.

Ook is onderzocht wat ondernemers van zichzelf vinden en welke eigenschappen ze zichzelf toedichten en in welke mate van belangrijkheid. Het onderzoek is in 2004 uitgevoerd door Trendbox. Hieruit kwam naar voren dat ondernemers zich met name werklustige, gedreven, daadkrachtige personen met mensenkennis vinden. Ze vinden zichzelf optimisten en durven lef te tonen en zijn bevlogen in wat ze doen. Ondernemers scoren zichzelf laag op juridische kennis, verkoopvaardigheid, financiële kennis en marktkennis. Aan een aantal succesvolle ondernemers is de vraag gesteld over welke eigenschappen een goede ondernemer moet beschikken:

Kees Zegers (internetondernemer en investeerder)

Volgens Zegers zijn eigenschappen die je als ondernemer moet hebben om te zorgen dat het goed gaat; werklust, afgaan op intuïtie, bepaalde mate van intelligentie (boerenverstand), geen twijfelaar,

energiek, goed contactueel vermogen. Je moet visie hebben en vooral redelijk zijn en eerlijk zakendoen. Hij verklaart zijn eigen succes door zijn vertrouwen in zichzelf als meest bepalende factor. Hij twijfelde niet dat wat hij bedacht ook verkeerd kon gaan, pure onbevangingheid.

Hennie van der Most (oprichter Van der Most bedrijven, 18 in bouw, recreatie en horeca)

Hennie van der Most is van oorsprong boerenzoon en is begonnen met een eigen ijzerhandel. Nu heeft hij meer dan 2000 man personeel in dienst en maakt zo'n 90 miljoen euro omzet per jaar. Hij benoemt als de eigenschappen van een goede ondernemer;

- werklust
- creatief
- intuïtie (op je gevoel af durven gaan)
- durven beslissen
- doorzettingsvermogen (niet bij de pakken neer gaan zitten)
- eigenwijsheid (durf een eigen mening te vormen)
- openheid (praat met alle lagen van je personeel)

Hennie van der Most is iemand die nog nooit een plan heeft gemaakt voor een bedrijf. Volgens hem moet je gewoon beginnen en gedurende het werken goed de kosten in de gaten houden. Zorgen dat het bedrijf goed gaat lopen en zorg met name voor een positieve cash flow. Winst is niet het belangrijkste in de startfase.

Van der Most heeft een scherpe visie op hoogopgeleiden, dat zijn de praters en geen doeners. Hij heeft ze ook niet in zijn bedrijven aan het werk. Voor hem zijn de meeste werknemers doeners en die krijgen te weinig respect van de praters en dat is niet goed voor het bedrijf. Ook maakt hij om die reden zo min mogelijk gebruik van adviseurs. Ze kosten veel geld en energie en de producten worden daardoor te duur. Het demotiveert de doeners binnen de bedrijven, die daardoor minder productief zijn.

Han Gerrits (ondernemer en professor innovatie)

Volgens Gerritse is Nederland geen stimulerend land voor ondernemers. Dit komt door het systeem van sociale zekerheid, wat goed geregeld is binnen een baan, maar niet voor zelfstandig ondernemers. Daarnaast moet er veel papierwerk worden gedaan en informatie worden verschaft die je niet hebt, zoals het opgeven van de je toekomstige jaaromzet. Opvallend is nog dat Gerritse noemt dat managers geen ondernemers zijn. Ondernemers zijn een John de Mol of Joop van den Ende.

Succesvol ondernemerschap wordt bepaald door je achtergrond, door een goed idee, je persoonlijke eigenschappen en je kennis. Hoogopgeleide mensen zien vaak beren op de weg. Hun kennis maakt ze bang. Ze hebben geleerd analytisch te denken en dit werkt als er problemen opgelost moeten worden en er meerdere mogelijkheden bedacht moeten worden. Maar het analyseren gaat ook door als er investeringen en vernieuwingen doorgevoerd moeten worden, dan komen er teveel "maar-en". Veel geslaagde ondernemers hebben dan ook een goed ontwikkelde blinde vlek.⁹

3.4. De hippische ondernemer

Nu we de eigenschappen van een succesvolle ondernemer in kaart hebben gebracht, is het interessant om dit naast het profiel van een hippische ondernemer te leggen en aangezien dit niet zomaar voorhanden is, put ik uit eigen ervaring om het huidige beeld van een hippisch ondernemer te

⁹ J. Franken e.a., "Ondernemen doe je!", juni 2007, blz. 9, 13 - 35

schetsen. Daarnaast plaats ik het gewenste beeld van een hippisch ondernemer en hoe ze score zou moeten zijn op een schaal van 1 op 10 (4 = slecht, 5 = onvoldoende, 6 = matig, 7 = voldoende, 8 = goed, 9 = zeer goed, 10 = uitstekend).

Tabel 3.4. Verandermodel hippische ondernemers, maart 2008, C.J. de Boer

Succesvolle ondernemers	Hippische ondernemer huidige beeld	Hippische ondernemer gewenste beeld
Creatief	5	8
Doorzettingsvermogen	8	8
Enthousiasme	8	8
Werklust	10	8
Lef	6	8
Plezier	7	8
Sociale vaardigheid	5	8
Intuïtie	10	7
Bepaalde mate van intelligentie	6	8
Geen twijfel	6	8
Durven beslissen	7	8
Eigenwijsheid (eigen mening)	10	8
Openheid naar personeel	4	8
Kennis	6	8

Kijkend naar bovenstaande resultaten kan geconcludeerd worden dat de hippisch ondernemer nog te weinig ondernemer is om succesvol te zijn. Opvallend in de vergelijking is het verdwijnen van de tieners. Deze tieners zijn een gevaar voor het kunnen loslaten van het werk. Als je bedrijf je totale leven wordt, kun je niet meer objectief tegen de zaken aankijken en krijg je zogenaamde blikvernaauwing, wat een blokkade kan vormen om problemen, kansen en bedreigingen te signaleren en ze op te pakken en om te zetten in actie. De werklust, intuïtie en eigenwijsheid moeten naar een lager niveau om overzicht en grip te houden op de zaak. Een werklustig iemand geeft niet snel werk uit handen. Beslissen op intuïtie is moeilijk te evalueren en daarom is beslissen op redenerie dan beter.

De hippische ondernemer moet zich ontwikkelen op het gebied van:

1. Creativiteit > om sneller en makkelijker problemen te kunnen oplossen, zowel met de klanten, het personeel, het aanbod diensten en producten, als in onderhandelingen met de gemeente.
2. Lef > de hippische ondernemer van nu moet het lef hebben om anders te zijn, zich te onderscheiden in de markt en duidelijke keuzes te maken voor bijvoorbeeld de gekozen doelgroep of de kwaliteit van de dienstverlening.
3. Sociale vaardigheid > de meeste hippische ondernemers zijn dit vanwege de liefde voor paarden, het zijn paardenmensen en meestal geen mensen-mensen. Bij het runnen van een manege ben je echter continu bezig met mensen, zowel je klanten, als je personeel, als de omgeving om je bedrijf heen om diensten van af te nemen of mee te onderhandelen. De sociale vaardigheden moeten daarom wel sterk aanwezig zijn.
4. Bepaalde mate van intelligentie > dit is een discutabel onderwerp. Aan de ene kant geeft intelligentie een hogere mate van analytisch vermogen, maar dit kan zowel voor als tegen je werken. Problemen signaleren en analyseren, geeft meer kans op een goede en vaste oplossing, maar ditzelfde analytisch vermogen zorgt soms ook dat er meer blokkades worden gezien om beslissingen te nemen.

5. Openheid naar het personeel > hippische ondernemers zijn over het algemeen geen enorme teamplayers en hebben erg de neiging ideeën en problemen voor zichzelf te houden. Hierdoor is het voor het personeel moeilijk aanvoelen met welke visie en doelstellingen zij zich moeten inzetten voor het bedrijf of te weten welke problemen er spelen, waar het personeel misschien wel onderdeel van uitmaakt. Openheid naar het personeel is daarom van groot belang voor succesvol ondernemerschap, alleen red je het niet.
6. Kennis > in principe kan iedereen zonder kennis van zaken een manege beginnen en nu zal dat niet veel gebeuren, maar een bepaalde mate van bedrijfskundige kennis naast de kennis van paarden en paardrijden is geen overbodige luxe. De hippische ondernemer moet ook kennis hebben van administratie, strategie, planning, marketing en personeelsbeleid om een bedrijf te managen waarbij alle afzonderlijke onderdelen goed op elkaar afgestemd zijn.

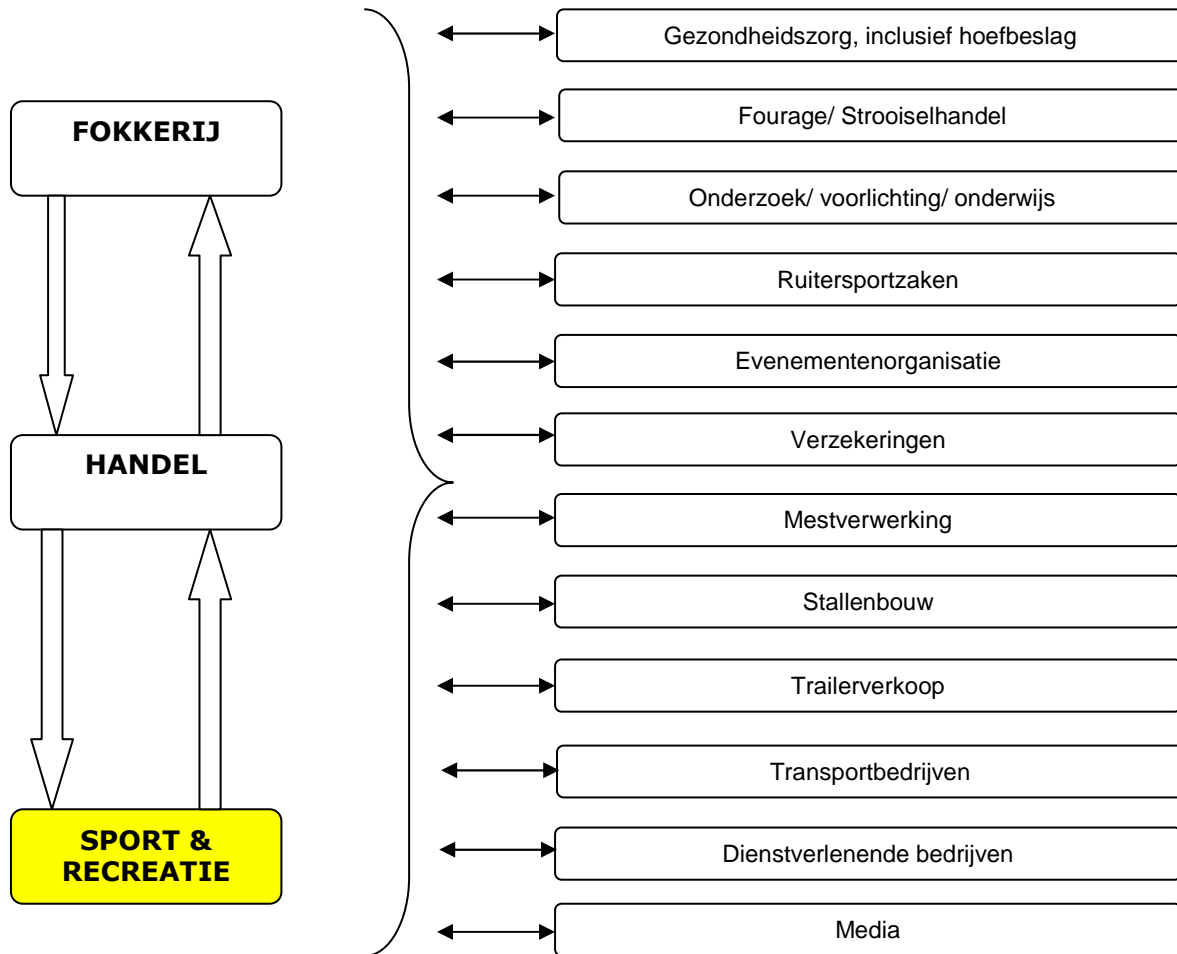
Waarschijnlijk zal door opleidingen, studiegroepen en bijeenkomsten in de hippische sector steeds meer een verschuiving komen van de huidige hippische ondernemer naar de gewenste hippische ondernemer. In een opleiding leer je naast de bedrijfskundige basiskennis ook door praktijkopdrachten hoe je bijvoorbeeld open kunt zijn naar je personeel toe en leer je dat je lef nodig hebt om je te kunnen onderscheiden in de markt. Andere eigenschappen zijn weer heel persoonlijk en moet je gewoon in je hebben, zoals creativiteit, sociale vaardigheid en een bepaalde mate van intelligentie.

H4 Economische positie maneges

Om de omvang van de geschetste problematiek aan te geven, wordt de economische positie van maneges in Nederland in kaart gebracht. Hoeveel maneges en ruiters kent Nederland? Hoeveel omzet wordt er gemaakt en kan de hippische branche vergeleken worden met andere sport/ recreatie branches?

4.1. De hippische sector in kaart gebracht

De paardensector kan in Nederland als volgt worden weergegeven.¹⁰



Figuur 4.1. De hippische sector in Nederland

¹⁰ Sectorraad Paarden, "Beleidsnotitie Paardenhouderij", maart 2004, blz. 4

4.2. Maatschappelijk belang

Het maatschappelijk belang van de paardenhouderij is veelzijdig. Er is een duidelijke rollenverdeling:

- A. **Werkgeversrol** van de sector.
- B. De rol van de paardenhouderij voor het **landelijk gebied**. Deze rol wordt nog wel eens onderschat. Door de paardenhouderij kan het platteland zich blijven ontwikkelen en in stand houden. Enerzijds door extensieve grondgebondenheid, anderzijds als neveninkomsten voor agrariërs.
- C. **Sport en recreatie**. Het paard is dienstbaar voor gezelschap, sport of recreatie (actief en passief).

De paardenhouderij kenmerkt zich door het gebruiksdoel voor de sport en recreatie en omvat niet langer alleen fokkerij, productie, handel en slacht zoals het rund, varken of schaap. Alle aspecten uit de paardenhouderij worden zowel hobbymatig als bedrijfsmatig bedreven. Dit maakt dat de paardenhouderij een ingewikkelde sector is voor de overheid. Maar ook dat er een brede maatschappelijke interesse is voor deze sector. Des te meer komt naar voren dat de sport en recreatietak van de hippische sector professioneel en goed georganiseerd moeten zijn.¹¹

4.3. Economische gesteldheid

De hippische sector is economisch een belangrijke groeiende sector. Er zijn circa 500.000 paarden en pony's in Nederland, 450.000 actieve paardensportbeoefenaren en de op één na snelst groeiende sport in Nederland. Er wordt € 1,5 miljard bruto omzet gemaakt (groter dan bloembollensector of pluimveehouderij) en er is werkgelegenheid voor 50.000 mensen.¹²

Momenteel zijn er in Nederland ruim 1.250 maneges die geregistreerd staan in het Handelsregister. Vergeleken met de gehele dienstensector van bijna 500.000 vestigingen is dit een bescheiden aantal. Niet alle maneges staan ingeschreven bij de KvK, maar dit wordt vooralsnog buiten beschouwing gelaten. In 2006 zijn er in totaal 71 maneges gestart en opgericht en 50 opgeheven. Een voorzichtige conclusie luidt dat er een toename van maneges is van een krappe 2% per jaar. Van de 1.250 ingeschreven maneges zijn zo'n 350 maneges aangesloten bij de FNRS, de branchevereniging voor de manegebedrijven, dit is zo'n 30% van de markt.

Betreffende de omzetbewegingen in de manegebranche zien we de nominale omzetzakking in 2005 van -0,6%, weer langzaam opklommen naar +0,8% in 2006. De omzetpercentages in de dienstensector liggen hoger, in 2006 op 5,1%.

De groei van de werkgelegenheid in 2006 is een fractie hoger dan de groei van de werkgelegenheid in 2005, respectievelijk 1,0% en 0,9%.¹³

¹¹ Sectorraad Paarden, "Beleidsnotitie Paardenhouderij", maart 2004, blz. 4

¹² Ministerie van LNV, "LNV en de hippische ondernemer", prof. A.N. v/d Zande, 14 september 2007, blz. 2

¹³

http://www.kvk.nl/regio/Gooi_eem_flevoland/Branches/branche_stats.asp?bik=926252&brBranche=Maneges&Type=Cijfers, 6 mei 2008, Kamer van Koophandel, Handelsregister

Tabel 4.3. Maneges vergeleken met de gehele dienstensector¹⁴

	Periode	Branche	Sector
		Maneges	diensten
Aantal vestigingen per 1 jan	2007	1253	499069
Aantal startende bedrijven	2006	43	38249
Aantal overige oprichtingen	2006	28	22724
Aantal opheffingen	2006	50	27969
Groei nominale omzet in %	2005	-0.6	3.0
Groei nominale omzet in %	2006	0.8	5.1
Groei werkgelegenheid in %	2005	0.9	1.5
Groei werkgelegenheid in %	2006	1.0	4.1

4.4. Inkomsten paardrijclubs/ rijverenigingen

Nederland kent meer rijverenigingen dan maneges. In 2003 waren er 1.610 rijverenigingen in Nederland. Gemiddeld behaalden de rijverenigingen € 17.000 aan inkomsten. Dit is vergelijkbaar met de baten van binnensportclubs, terwijl paardensport bij de buitensportclubs wordt gerekend. De baten bij teamzaalsportclubs liggen ook gemiddeld rond de € 17.000.

Vier op de vijf paardrijclubs/ rijverenigingen hadden in 2003 baten die niet boven de € 25.000 kwamen. Dit is vergelijkbaar met de buitensporten wielersport en hengelsportclubs. Echter waren de gemiddelde baten van de atletiekclubs € 60.000, van tennisclubs € 82.000 en van golfclubs € 350.000.

De helft van de inkomsten van sportclubs is afkomstig uit contributies en lesgelden. Een tweede grote inkomstenbron zijn de kantine-inkomsten. Gemiddeld wordt 26% van de inkomsten gehaald uit kantineverkopen. Bij vergelijkbare sportclubs zoals de wielersport en hengelsport en ook de golfclubs is dit nog geen 10% van de baten.

Voor paardrijclubs geldt gemiddeld de volgende verdeling van inkomsten. Totale baten zijn 28 miljoen per jaar, waarvan 53% uit contributies, lesgelden en entreegelden. 20% uit subsidies en bijdragen. 7% uit sponsor- en reclamegelden en 13% uit kantineverkopen. Bij de tennissport, ook een individuele binnen- en buitensport zijn de kantine inkomsten maar liefst 25% van het totaal aantal inkomsten, misschien kan de paardensport daar wat leren om meer uit de kantine inkomsten te gaan halen.

Een rijvereniging is deels vergelijkbaar met een watersportvereniging zoals een zeil- en roeivereniging, als gekeken wordt naar het type sporter, buitensport, lesgelden en verhuur van ruimte voor boot en paard. Echter is watersport een seizoenssport en paardrijden niet, maar toch liggen de baten van watersportclubs stukken hoger, namelijk in totaal € 47 miljoen in 2003. Deze baten bestaan voor bijna driekwart uit contributies, lesgelden en inkomsten uit de verhuur van ligplaatsen in

¹⁴

http://www.kvk.nl/regio/gooi_eem_flevoland/Branches/branche_stats.asp?bik=92323&brBranche=Dienstverlening.%20organisatie%20bv%20cultuur&Type=Cijfers, 6 mei 2008, Kamer van Koophandel

zelfbeheerde jachthavens. 13% van de baten bestaat uit kantineverkopen. Inkomsten uit subsidies, fondsen, sponsor- en reclamegelden spelen niet echt mee bij watersportclubs.

4.5. Lasten paardrijclubs/ rijverenigingen

Voor paardrijclubs geldt gemiddeld de volgende verdeling van lasten. Totale lasten zijn 27 miljoen per jaar, waarvan 12% aan lonen en sociale lasten, 12% aan personeel niet in loondienst, 16% aan huisvestingskosten, 6% aan onderhoud en schoonmaak, 8% aan inkoopkosten kantine, 5% aan kapitaallasten, 9% aan bondscontributies, 15% aan wedstrijd- en reiskosten en 17% aan overige lasten. Vergeleken met tennisclubs, hebben paardrijclubs lagere lasten, met uitzondering van de lasten voor personeel niet in loondienst, de bondscontributies en de wedstrijd- en reiskosten. Opvallend zijn de hogere huisvestingskosten van een tennisclub, ten opzicht van een paardrijclub.

4.6. Inkomsten van maneges

Maneges, sportscholen, zeil- en surfscholen hebben beduidend meer baten dan de sportclubs. Echter had de helft van de zeil- en surfscholen een omzet niet hoger dan € 25.000. Hetzelfde geldt voor 43% van de sportscholen en 25% van de maneges. Maneges hadden gemiddeld € 121.000 aan baten, waarvan 60% door abonnements- en lesgelden, 4% aan subsidies en bijdragen, 2% aan sponsor- en reclamegelden en 17% aan kantine inkomsten. Voor de zeil- en surfscholen lagen deze kantine inkomsten op 20% en voor de sportscholen op 6%.

Van de 1.190 maneges had 27% minder dan € 25.000 omzet, 19% tussen de € 26.000 en € 50.000 omzet, 18% tussen de € 51.000 en € 100.000 en 36% meer dan € 100.000 omzet. Gemiddeld maakten maneges € 102.000 omzet. Voor sportscholen ligt dit gemiddelde op € 88.000 en bij zeil- en surfscholen op € 158.000.

4.7. Lasten van maneges

De totale lasten van maneges kwamen in 2003 op € 106 miljoen, waarvan 19% voor lonen en sociale lasten, 1% voor personeel niet in loondienst, 16% voor huisvestingskosten, 6% voor onderhoud- en schoonmaakkosten, 10% voor inkoopkosten kantine, 15% voor kapitaallasten en 33% voor overige lasten. De totale lasten van personeel in loondienst ligt bij sportscholen het hoogste op 31% van de totale lasten, dit is bij maneges veel minder, namelijk 19% en bij zeil- en surfscholen 20%. Sportscholen en maneges geven relatief meer uit aan hun huisvesting dan zeil- en surfscholen. Maar de zeil- en surfscholen hebben weer hogere kapitaallasten (18%) dan maneges (15%) en sportscholen (11%).

Maneges, sportscholen (incl. sportinstructeurs) en zeil- en surfscholen zijn overwegend commerciële organisaties. Hun voortbestaan is afhankelijk van een gezonde financiële huishouding, bij voorkeur resulterend in winst. Daarvoor dienen de baten hoger te zijn dan de lasten. De lasten van maneges waren over 2003 88% van de baten. Voor sportscholen lag dit lager op 73% en bij zeil- en surfscholen op 83%.¹⁵

¹⁵ Sociaal Cultureel Planbureau, "Rapportage Sport 2006", juni 2006, blz. 149, 182-188, 197-199

4.8. Voorbeeld exploitatiemodel manege

Om enig inzicht te krijgen in de inkomsten en uitgavenstromen van het manegebedrijf wordt hieronder een voorbeeld exploitatie model van een manege weergegeven. Hierin is een percentuele verdeling van inkomsten zichtbaar en dus ook waar het meeste geld verdiend wordt in het manegebedrijf. Daar tegenover staan de kosten, die snel oplopen aangezien er met levende have wordt gewerkt.

Exploitatiemodel manege

Exploitatie

Aankoopkosten bedrijf	€ 800.000 (incl. materiaal en paarden)
Benodigd startkapitaal	€ 75.000
Eigen vermogen	€ 100.000

BEDRIJFSOPBRENGSTEN:	KOSTEN	BATEN	TOTALEN
TOTALE OPBRENGSTEN			€ 260.230

Manege € 69.000

Lessen	€ 58.000
Cursussen	€ 1.000
Verhuur paarden (zonder les)	€ 10.000

Faciliteiten € 27.000

Verhuur vergaderruimte	€ 4.000
Verhuur rijbaan	€ 7.000
Evenementen	€ 10.000
Overige opbrengsten	€ 6.000

Pension € 109.000

Stalling (incl. voer, stro, mestafvoer, water, energie)	€ 64.000
Weidegang	€ 1.500
Faciliteiten gebruik	€ 500
Extra verzorging (service) pensionpaarden	€ 18.000
Overige opbrengsten	€ 25.000

Horeca/ kantine € 24.730

Kantine	€ 22.500
Automaten	€ 1.000
Verhuur kantine ruimte	€ 1.200
Overige opbrengsten kantine	€ 30

Overige opbrengsten € 30.500

Ruitersportartikelen	€ 500
Reclame/ sponsoring	€ 20.000
Verkoop paarden	€ 10.000

BEDRIJFSKOSTEN:	KOSTEN	BATEN	TOTALEN
TOTALE KOSTEN			€ 201.450
Voerkosten			€ 22.500
- Krachtvoer	€ 6.500		
- Ruwvoer	€ 4.500		
- Overige voerkosten	€ 11.500		
Strooiselkosten			€ 8.000
Graslans zaaizaad/ bemesting			€ 1.200
Mestafzet			€ 3.000
Veterinaire kosten paarden			€ 20.000
- Veearts	€ 6.000		
- Medicijnen (niet via veearts)	€ 2.500		
- Hoefverzorging	€ 5.000		
- Verzekering levende have	€ 5.000		
- Overige kosten diergezondheid	€ 1.500		
Aankoopkosten paarden			€ 5.000
Inkoop horeca			€ 10.000
Wedstrijdkosten			€ 2.000
Aanschaf harnachement			€ 2.000
Trainen paarden			€ 300
Onderhoud			€ 25.100
- Gebouwen	€ 4.500		
- Bodems, hekwerk, erf	€ 7.500		
- Harnachement	€ 600		
- Inventaris	€ 2.500		
- Machines	€ 2.500		
- Overige onderhoudskosten	€ 7.500		
Energie			€ 7.750
- Gas	€ 3.700		
- Water	€ 750		
- Elektriciteit	€ 3.300		
Algemene kosten			€ 28.300
- Telefoonkosten	€ 1.600		
- Verzekeringen	€ 800		
- Accountantskosten	€ 4.500		
- Administratiekosten	€ 1.800		
- Abonnementen en contributies	€ 1.600		
- Advieskosten	€ 2.000		
- Autokosten	€ 3.000		
- Kantoorkosten	€ 3.000		
- Overige kosten	€ 10.000		
Loonkosten			€ 46.000
- Salarissen en sociale lasten	€ 40.000		
- Personeelskosten	€ 2.000		

- Overige loonkosten € 4.000

Afschrijvingen € 27.200

- Gebouwen: € 8.000
- Bodems, hekwerk, erf € 500
- Harnachement € 200
- Inventaris € 6.000
- Machines € 4.000
- Paarden € 2.000
- Computers: € 500
- Overige afschrijvingen € 6.000

Huur/ pacht € 20.000

Andere bedrijfskosten € 4.600

- Onroerende zaakbelasting € 2.000
- Gemeentebelastingen € 100
- Milieuvergunning € 2.500

OMZET € 260.230
KOSTEN € 201.450 -
RENTELASTEN € 8.000 -
BRUTO WINST € 50.780
BELASTING (O.B.V. 100% HOOG TARIEF) € 9.648-
NETTO WINST € 41.132

16

¹⁶ Equi Projects, "Voorbeeld exploitatiemodel manege", februari 2008

H5 Bedrijfskundig niveau maneges in Nederland

Nu de markt, het ondernemersklimaat en de ondernemer in kaart zijn gebracht, kunnen we vanuit dit perspectief gaan kijken naar het hippisch bedrijf, de manege. De huidige manier van ondernemen door manegehouders wordt in beeld worden gebracht met behulp van de reeds verzamelde gegevens van Paard(en)Kracht. Paard(en)Kracht is een project dat zich richt op het in circulatie brengen van kennis op het gebied van vaktechniek, ondernemerschap en wet- en regelgeving. Binnen het project was een belangrijk speerpunt de ontwikkeling van bedrijfskundige kengetallen voor de gehele hippische sector. Een verslag van het totale onderzoek in terug te vinden in bijlage I, in dit hoofdstuk worden de hoofdlijnen uit het onderzoek benoemd.

5.1. Wat is bedrijfskunde?

Alvorens het bedrijfskundig niveau van maneges in kaart te brengen, wordt eerst aangegeven wat in deze scriptie wordt verstaan onder bedrijfskunde. De kern van bedrijfskunde kan in hoofdzaak worden gekenmerkt door de volgende subdisciplines of richtingen:

- Organisatiekunde
- Verandermanagement
- Marketing en Sales
- Strategisch management
- Personeelsmanagement
- Communicatiemanagement
- Management van processen
- Inkoop

Naast deze ruime aandacht voor kernthema's binnen en buiten organisaties, behoort de bedrijfskundige ook inzicht te hebben in sociale en psychologische processen. Dit is van belang voor het kunnen begrijpen en verklaren van klantgedrag, maar het is ook van invloed op het ontwerp van effectief personeelsbeleid.

Daarnaast moet een bedrijfskundige in de hedendaagse, snel veranderende samenleving over vaardigheden beschikken inzake innovatiemanagement en ondernemen. Producten en diensten moeten steeds vaker en steeds sneller aangepast worden aan de snel veranderende en veelzijdige behoeften van "de klant". Verder is uiteraard een elementaire juridische kennis van belang. Tot slot speelt de economische wetenschap ook een rol in de bedrijfskunde. Het hebben van elementaire kennis in macro- en bedrijfseconomie is van belang om ontwikkelingen in de markt en maatschappij te kunnen vertalen naar concrete en reële organisatiedoelstellingen.

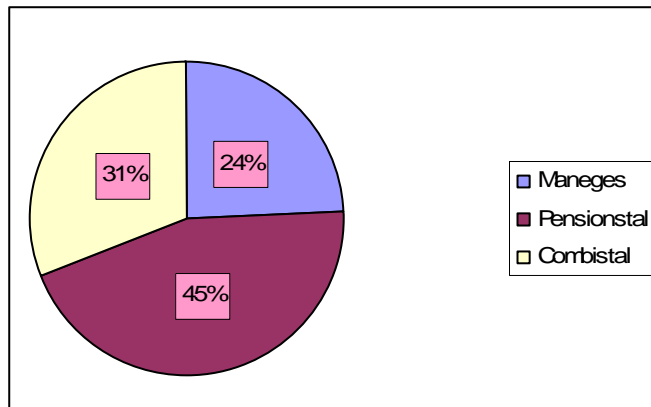
Het bedrijfskundig niveau is dus de mate waarin maneges kennis hebben en invulling geven aan deze disciplines in hun bedrijfsvoering.¹⁷

¹⁷ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Bedrijfskunde>, 29 februari 2008, Ken123

5.2. Onderzoeksopzet

Voor het verkrijgen van kengetallen voor het onderzoek naar de bedrijfskundige kant van maneges, is gebruik gemaakt van de reeds verzamelde gegevens door Paard(en)Kracht. Bij 86 bedrijven zijn data verzameld via een mondelinge enquête in de bedrijfstakken manege, pensionstal, hengstenhouderij, fokkerij/ opfok en handel/ training. Voor het verwerken van de resultaten is er een filter op de bedrijven gezet en zijn alleen de gegevens van maneges, pensionstallen en een combinatie daarvan verwerkt. De verdeling van deze deelnemende bedrijven is in de onderstaande grafiek 5.2. weergegeven. Dit onderzoek is gedaan onder 45 bedrijven in de categorie maneges en pensionstallen.

Grafiek 5.2. Verdeling deelnemende bedrijven, C.J. de Boer



5.3. Stellingen

Voorafgaand aan het onderzoek worden een aantal stellingen geponeerd, die voortkomen uit de huidige marktbevindingen, besproken in de voorgaande hoofdstukken. De stellingen worden getoetst aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek onder maneges en pensionstallen door Paard(en)Kracht.

Stelling 1 – geen ondernemers:

Maneges worden geleid door paardenmensen en niet door ondernemers met bedrijfskundige kennis.

Stelling 2 – niet klantgericht:

Maneges richten zich op de paarden en de instructie. Ze richten zich te weinig op hun klanten.

Stelling 3 – geen aandacht voor visie, marketing en communicatie:

Een manege wordt ad hoc gemanaged en er wordt geen lange termijn visie nagestreefd, die uitgedragen wordt en waarbij aandacht gegeven wordt aan marketing en communicatie.

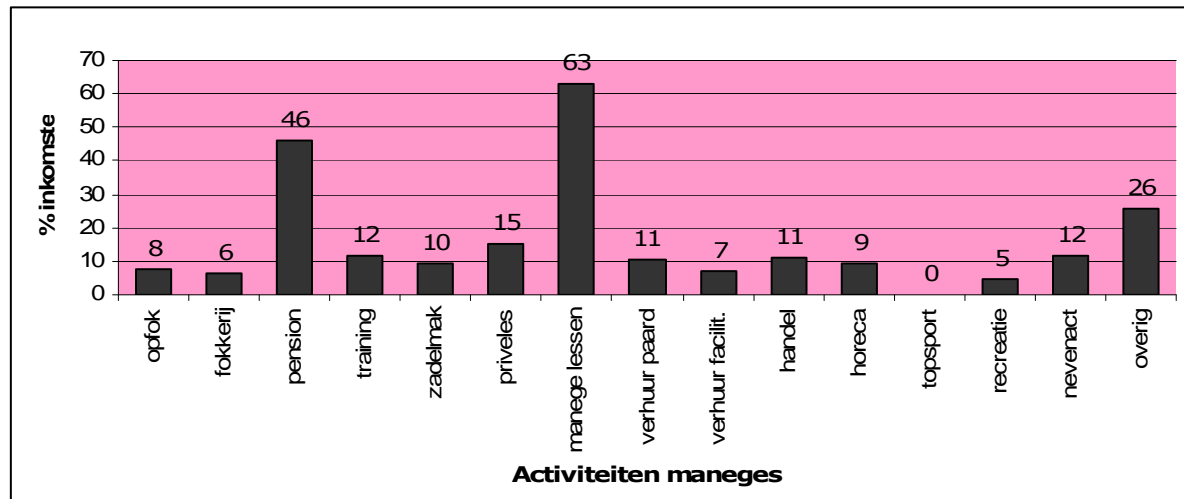
Stelling 4 – geen gebruik extern advies en hulp:

Bedrijfsleiders op een manege doen alles zelf van A tot Z en besteden bij voorkeur niets uit aan een derde partij, zoals een projectbureau of adviesbureau.

5.4. Bedrijfsactiviteiten

De meeste maneges hebben bedrijfsactiviteiten in pensionstalling, manege lessen, privé lessen, training en horeca, waarbij de meeste inkomsten binnenkomen door de manege lessen en de pensionstalling. Het is opvallend dat er een hoog percentage inkomsten is door overige activiteiten en nevenactiviteiten van respectievelijk 26% en 12%. Het zal hier dan met name gaan om wedstrijden, clinics, kinderfeestjes e.d.. Slechts 9% van de inkomsten komt uit de horeca, dat is lager dan het landelijk gemiddelde van 17% horeca-omzet (zie grafiek 5.4.).

Grafiek 5.4. Inkomstenverdeling maneges, C.J. de Boer



De tarieven van de lessen en pensionstalling verschillen niet veel van elkaar, met een aantal uitschieters erbij. Gemiddeld:

- groepsles € 11
- privé les € 21 (topruiters vragen aanzienlijk meer)
- buitenrit € 12,50
- zadelmak maken/ rijden moeilijk paard = fixed price € 475
- pensionstalling € 250 (aanbod is wisselend qua stal-service en faciliteiten)

5.5. Kernkwaliteiten en toekomstplannen

Aan de maneges werd de volgende vraag voorgelegd: "Met welke drie kwaliteiten kunt u zich onderscheiden van de concurrentie?" Uit de antwoorden blijkt dat maneges hun onderscheidende kwaliteiten met name zien in; de sfeer, het vakmanschap en de veiligheid. Er wordt veel lager gescoord op deskundigheid vergeleken met vakmanschap. Maneges zien vernieuwing, lage prijs en diversiteit niet als een kwaliteit om zich te onderscheiden in de markt.

5.6. Strategie & bedrijfsplan

De meeste maneges richten zich op:

1. continuïteit
2. bezorgen van plezier aan mensen.
3. omzetgroei
4. verbeteren van de interne organisatie

De manege richten op continuïteit is de meest gangbare en gezonde doelstelling van ieder bedrijf, continuïteit kan weer bereikt worden door het genereren van omzet en dit kan dus eigenlijk geen doel op zich zijn. Het bezorgen van plezier aan mensen staat hoog in de doelenlijst en dat is een goed teken, dit betekent dat de bedrijven de klanttevredenheid hoog in het vaandel moeten hebben staan en daar hun meeste energie in gaan stoppen. Maneges vinden het echter moeilijk om omzetgroei te realiseren en te investeren. Daarnaast lijken continuïteit, overdracht en het optimaal plannen van lessen ook lastig te realiseren doelen voor maneges. Het ontbreken van financiën om te investeren en het niet krijgen van vergunningen blokkeert meestal de ontwikkeling. Omzetgroei moet komen uit het aanboren van nieuwe doelgroepen, wat niet lukt en de klant wordt veeleisender.

Op de lange termijn hebben de meeste maneges het doel om nieuwe doelgroepen te zoeken en niet om meer omzet te maken. Hetzelfde geldt voor de ontwikkeling van nieuwe diensten. Blijkbaar gaan maneges op zoek naar markt- en productdifferentiatie als strategie om de bedrijfsresultaten te verbeteren. Het huidige aanbod van klanten en diensten is niet voldoende lucratief om de bedrijfscontinuïteit vast te houden.

Met name voor het realiseren van omzetgroei, het verbeteren van de interne organisatie en het zoeken van nieuwe doelgroepen geven de bedrijven aan behoefte te hebben aan aanvullende kennis van externen. Dit zijn per doel echter niet meer dan 7 bedrijven, de meeste bedrijven denken geen aanvullende kennis nodig te hebben om de doelen te bereiken.

Activiteiten t.a.v. strategie en bedrijfsplan

De meeste activiteiten die worden ondernomen om het bedrijfsplan uit te voeren is langdurige samenwerking met leveranciers, het onderzoeken van mogelijkheden voor bedrijfsontwikkeling, het lidmaatschap van brancheorganisaties, een klantenanalyse en het maken van een bedrijfsplan en ondernemingsplan. Voor de toekomst ziet dit beeld er iets anders uit, wat nu al gedaan wordt is waarschijnlijk niet meer gepland voor de toekomst, zoals het bedrijfsplan of ondernemingsplan. Voor de toekomst worden de volgende activiteiten het meeste gepland:

1. Gebiedsanalyse
2. Klantenanalyse
3. Onderzoeken mogelijkheden bedrijfsontwikkeling
4. Meerjarig binden van sponsors
5. Bedrijfsplan/ ondernemingsplan

Kijkende naar bovenstaande resultaten willen bedrijven in de toekomst meer weten. Terwijl in eerdere antwoorden juist naar voren kwam dat manegehouders doeners zijn, krijgen ze dus behoefte aan kennis om toe te passen in de praktijk. Hippische ondernemers willen doorontwikkelen en daar is kennis voor nodig, van omgeving, klanten, concurrentie en ontwikkelingsmogelijkheden.

5.7. Marketing & communicatie

De marketing-communicatie inspanningen bij een manege richten zich voor het grootste deel op klantenbinding en daarnaast voor een klein deel op het aanboren van nieuwe klanten en andere zaken. Uit de enquête blijkt dat maneges zich meer willen richten op het aanboren van nieuwe klanten in de toekomst.

Klantenbinding lijkt één van de meest moeilijk te realiseren doelen. Klantbinding bij pensionklanten, omdat boeren dit goedkoper gaan aanbieden en klantbinding bij lesklanten, omdat ze veelal alleen komen voor de les en te weinig voor de gezelligheid. Daarnaast is het moeilijk voor maneges de kwaliteit op hoog niveau te houden. Het aanboren van nieuwe klanten wordt ook als moeilijk ervaren,

maar zonder verklaring daarbij. Veel maneges zeggen het niet moeilijk te vinden om marketingdoelen te bereiken, maar noemen tijdgebrek een reden waardoor te weinig aan marketing wordt gedaan. Voor de toekomst wil men zich met name blijven richten op klantenbinding en zich meer gaan richten op het aanboren van nieuwe klanten.

Maneges geven aan voor een aantal zaken aanvullende kennis nodig te hebben, zoals:

1. Activiteiten voor klantenbinding
2. Serviceverbetering ten aanzien van de faciliteiten
3. Nieuwe buitenritten
4. Nieuwe doelgroep gehandicapten aanboren
5. Nieuwe markten benaderen

Uit de antwoorden blijken de ondernemers dus met name externe kennis nodig te hebben voor de invulling van de marketing- en communicatie activiteiten. Onderzoek wordt niet genoemd, zoals dat wel het geval was bij de strategie.

Vervolgens is in het onderzoek een lijst met marketing-communicatie activiteiten voorgelegd aan de maneges. De belangrijkste instrumenten die worden ingezet met betrekking tot de marketingactiviteiten zijn een goede telefonische bereikbaarheid, de website actueel, organisatie van evenementen, de huisregels en de speciale aandacht aan klanten. Marketing bij maneges krijgt de meeste aandacht op internet. Telefonische bereikbaarheid is natuurlijk een 'must have' en moet altijd goed zijn. Verder is er veel aandacht voor evenementen, zowel op dit moment als voor de toekomst. Verder komt naar voren dat er nog te weinig aandacht is voor klanttevredenheid en dat dit juist een aandachtspunt voor de toekomst wordt.

De maneges denken wel specifieke kennis extern nodig te hebben om de toekomstplannen te realiseren, met name voor het opstellen van de klanttevredenheid enquêtes, het organiseren van evenementen, het digitaliseren van de bestaande enquête, het bouwen van de website en het doen van een innovatie check. Dus eigenlijk het kijken naar de punten waarop de manege kan verbeteren. Daarnaast kwamen vragen naar voren over het maken van een draaiboek, het hebben van voorbeeld contracten voor pensionklanten en hoe je free publicity kunt krijgen.

5.8. Kwaliteit

Volgens de FNRS is kwaliteit van je dienstverlening op je bedrijf de noodzaak om onderscheidend te zijn in de markt. Binnen het onderzoek werd de vraag voorgelegd om de eigen passende kwaliteiten te noemen in volgorde van belangrijkheid. Daarnaast werd gevraagd welke kwaliteiten ze graag zouden verbeteren.

De meest ondernemers vinden eerlijk zaken doen een passende kwaliteit voor hun bedrijf. Dit lijkt me ook een logische uitkomst, het verbaast me zelfs dat deze kwaliteit niet door ieder bedrijf genoemd is. Verder zien ze het bewaken van het welzijn van mens en paard als een passende kwaliteit en het zijn van een gastvrouw/ gastheer. Op de vierde en vijfde plek worden ondernemen en horsemanship als passende kwaliteiten gezien, waarbij ik veronderstel dat bij horsemanship, de omgang met de paarden bedoeld wordt en niet de trainingstechniek Natural Horsemanship. De maneges gaven een notering van één tot en met vier aan voor de mate van belangrijkheid, deze verdeeld zoals weergegeven in tabel 5.8.

Tabel 5.8. Kwaliteiten maneges, C.J. de Boer

Kwaliteiten maneges naar mate van belangrijkheid				
top 3	nr. 1 notering	nr. 2 notering	nr. 3 notering	nr. 4 notering
1	Welzijn	Eerlijk zaken doen	Ondernemen	Ondernemen
2	Eerlijk zaken doen	Welzijn	Welzijn	Eerlijk zaken doen
3	Gastheer	Horsemanship	Leiding geven	Gastheer

De focus voor de toekomst ligt bij maneges met name op de ondernemerskwaliteiten, terwijl de huidige kwaliteiten vooral liggen in het vakkundig handelen. Blijkbaar hebben hippische ondernemers een groeiende behoefte om naast vakman steeds meer ondernemer te zijn.

5.9. Interne organisatie & management

Bij de interne organisatie richten maneges zich met name op het zelfstandig uitvoeren van taken door het personeel, het optimaal gebruik van de ruimten en de duidelijkheid in werkzaamheden. Voor de toekomst willen maneges zich blijven richten op dezelfde interne doelen. Opvallend is de lagere score van de optimale inzet van paarden, omdat juist daar het geld verdiend moet worden. Ook de planmatige inzet van personeel en overige doelen scoren beduidend lager.

Gevraagd werd in een open vraag, wat de ondernemers moeilijk te realiseren doelen vinden. Hieruit kwamen diverse antwoorden naar voren. Maar opvallend is de moeite die manegehouders hebben met het personeel en met name de zelfstandigheid van het personeel. De volgende personeelsproblemen kwamen naar voren: Collegialiteit en sociaal gedrag; team spirit; motivatie; begeleiding; eigen initiatief; zelfstandig werken; werk zien; communicatie.

Voor de optimale inzet van de paarden is bij velen de gezondheidsafweging lastig, inzet mag nooit ten koste van het welzijn van de paarden gaan.

Het optimaal inzetten van de ruimte is met name lastig door externe beperkingen. Waarschijnlijk zijn dit beperkingen om te bouwen, bijvoorbeeld meer stallen of een extra rijhal, waarbij de financiële middelen of bouwvergunningen het probleem vormen.

Op de vraag of er aanvullende kennis gewenst is, wordt hierop bijna overal negatief geantwoord, enkel wordt extra kennis noodzakelijk geacht om meer kantine inkomsten te genereren en voor meer informatie over de fiscale kant van de bedrijfsvoering.

Qua activiteiten wordt het meeste gedaan aan de vaste taken voor het personeel, het dagelijks hebben van werkoverleg en het inzicht verkrijgen in de bezetting van de stalruimte en paardbezetting. Veel minder tijd en aandacht wordt besteed aan procedures en werkprocessen, bijhouden van arbeidstijd en het maken van werkplanningen. Maneges kunnen dus efficiënter gaan werken door van praktijkgericht naar procesgericht te gaan.

5.10. Extern advies

Stelling 4, voorafgaand aan het onderzoek is: "Bedrijfsleiders op een manege doen alles zelf van A tot Z en besteden bij voorkeur niets uit aan een derde partij, zoals een marketingbureau of adviesbureau." Aansluitend op deze stelling kwam in het onderzoek de volgende vraag naar voren: "Naar wie gaat u toe als u aanvullende kennis nodig heeft op diverse gebieden?" Verschillende partners werden bij naam genoemd, zoals: Hippo d'Or, KvK, DLV Intensief Advies BV, Rabobank,

collega maneges en de accountantskantoren Abab, Countus en Accon. Deze kantoren leveren naast accountancy diensten ook bedrijfsadvisering, ondersteuning en interim management diensten. Opvallend is dan ook dat manegehouders voor veel bedrijfskundige zaken naar hun accountant gaan of iemand in het nabije omgeving kennen die ze hierbij helpt. Nergens wordt duidelijk gebruik gemaakt van andere hippische dienstverlenende bureaus, bijvoorbeeld in marketing of managementondersteuning. Over de gehele linie is de tevredenheid over de bedrijfskundige zaken wel erg laag, waardoor er blijkbaar wel behoefte is aan gespecialiseerde hippische dienstverlening.

De stelling is daarmee gedeeltelijk waar, momenteel doen maneges praktisch alles zelf van A tot Z, maar door de mate van ontevredenheid, lijkt er wel behoefte te bestaan aan specialistische bedrijfskundige ondersteuning, wat momenteel voornamelijk wordt ingevuld door de accountantskantoren.

5.11. Conclusie

Uit de bovenstaande onderzoeksresultaten kan gesteld worden dat het bedrijfskundig niveau van maneges in Nederland laag is, maar met een duidelijke behoefte om dit te verbeteren. Er is weinig kennis en inzicht in de bedrijfskundige disciplines. Er wordt gewerkt zonder visie en doelstellingen, er ligt geen strategie en marketing-communicatie activiteiten worden nauwelijks gedaan door gebrek aan tijd en kennis. Manegehouders hebben moeite met invulling geven aan het personeelsmanagement, waarbij met name de motivatie en zelfstandigheid van het personeel een bottleneck is. Aan procedures en werkprocessen wordt nauwelijks aandacht besteed.

Echter ligt de behoefte voor de toekomst heel anders. Met name op het gebied van marketing en communicatie wil de manegehouder verbeteren. Hierbij is de wens om meer activiteiten te gaan ontwikkelen om nieuwe doelgroepen aan te boren en te werken aan klanttevredenheid. Hiervoor wil de manegehouder markt- en concurrentieonderzoeken gaan doen. Daarnaast heeft de manegehouder behoefte aan bedrijfsontwikkeling en het ontwikkelen van nieuwe diensten en dit kan natuurlijk juist gepland worden vanuit een eerder gedaan markt- en concurrentie-onderzoek. De manegehouder lijkt dus juist op zoek naar het ondernemerschap, waarbij ingespeeld wordt op de snel ontwikkelende markt. De blik mag naar buiten, waar het hippisch ondernemen begint.

H6 Bedrijfskundig niveau maneges internationaal

Niet alleen in Nederland laat de bedrijfskundige kant van maneges te wensen over, maar ook internationaal is dit een pijnpunt, met name in Engeland en Amerika is dit een veelbesproken onderwerp. Echter zijn ze daar weer verder met het inspelen op deze markt en zijn er al diverse boeken verschenen die de bedrijfskundige kant van hippische ondernemers kunnen verbeteren.

6.1. De internationale problemen in de hippische branche

De problemen in Nederland, lijken ook in Engeland en Amerika een rol te spelen. De laatste jaren is het aantal maneges ook daar explosief toegenomen. Echter wordt het een 'low-profit, high effort business' genoemd, de winsten zijn laag en het is hard werken. Ook internationaal blijkt dat degenen die manegehouder worden, dit doen vanuit hun passie voor paarden en niet voor de business. Ze hebben weinig verstand van omzet maken, prijsbepaling, marketing en communicatie. Het enige wat ze kennen is hun plezier met het werken met paarden en daar hun beroep van maken. Echter lijkt het geheim van succes in de internationale hippische branche het leren van bedrijfskundige principes, waarbij marketing de meest belangrijke factor is. En als dit je niet ligt als manegehouder, weet dan een goed bureau in te huren, die het voor je kan doen. Uiteindelijk is het doel ook daar om je passie voor werken in de paarden om te zetten in een winstgevende en plezierige onderneming.¹⁸

6.2. Wet- en regelgeving internationaal

In Engeland is er wel enige regelgeving rondom maneges. De lokale overheid versterkt vergunningen, waarin de rijsscholen moeten voldoen aan de eisen van de Association of British Riding Schools (ABRS). Dit is de enige organisatie die staat voor professionele rijsscholen. Ze hebben een gevestigd goedkeuringsplan, waarin ze een hoge standaard hanteren voor paardenverzorging en de instructie.

Daarnaast bestaat de British Horse Society (BHS). Deze organisatie is er in eerste instantie om te waken over de veiligheid van de (recreatie)ruiters, het welzijn van de paarden en de kwaliteit van de instructie. De BHS heeft een keurmerk opgezet voor maneges en pensionstallen. Ieder jaar krijgen deze hippische bedrijven een inspectie om te kijken of ze nog voldoen aan de eisen van het keurmerk. Dit keurmerk gaat verder dan de vergunning van de ABRS, met name op veiligheid en welzijn van de dieren. Daarnaast is met name het keurmerk voor de pensionstallen een aanvulling op de wet, die hiervoor geen vergunning vraagt.

Op dit moment wordt in Engeland op politiek niveau ook gesproken over het wel of niet verplicht stellen van een Hippische bedrijfsvergunning (Livery Yard Licensing) binnen de nieuwe Welzijnswet voor dieren. Hierdoor kun je snel het kaf van het koren scheiden en stappen de paard-onvriendelijke bedrijven als eerste uit de business. Dit lijkt mij ook in Nederland een goede stap voorwaarts om de paardensector verder te professionaliseren en wildgroei van hippische bedrijven te voorkomen, met name waar het gaat om het welzijn van de paarden. In Nederland bestaat er wel een Honden- en Kattenbesluit waarin de huisvestingseisen van deze dieren staan in asielen. Waarom niet een Paardenbesluit voor de huisvesting van paarden?¹⁹

¹⁸ Lanier Cordell, "Equinomics", 2003, blz. ix, x, 1-8

¹⁹ Sharon Eastwood e.a., "Equine Industry", 2006, 23-25, 27-28

6.3. Het marktaanbod

In Amerika lijkt het de grootste uitdaging voor de hippisch ondernemer om met mensen te werken, in het bijzonder de paardenbezitters en ouders van jonge ruiters. Het gaat om de kwaliteiten, zoals communicatie, probleemoplossend vermogen en conflicthantering. Veel klanten hebben eigenlijk helemaal geen verstand van paarden en de paardenhouderij en dat maakt het extra lastig in de communicatie. Eigenschappen voor een succesvol hippisch ondernemer moeten daarom onder meer bestaan uit geduld, tolerantie en een dikke huid en boven alles goede sociale- en communicatieve vaardigheden.²⁰

Daarnaast wordt de klant veeleisender. Er is een algemene trend in de Engels paarden branche dat het service level omhoog gaat door met name een uitgebreide selectie aan faciliteiten te bieden. Waar 15 jaar terug een klant nog tevreden was met goede uitrij mogelijkheden om zijn paard te trainen, wordt de overdekte rijhal nu al als een gewone faciliteit ervaren. In de concurrerende omgeving is het voor Engelse hippische bedrijven steeds belangrijker om vele faciliteiten te bieden. Klanten verwachten goede weidegang met nette afrastering, voldoende opslag voor eigen voer, tuigage en poetsspullen. Het zijn de extra's die tegenwoordig in Engeland zorgen voor de USP's (Unique Selling Points), zoals paardenwandelaars, koffiekamers en het aantal overdekte rijhallen.²¹

6.4. De prijsbepaling

Net als in Nederland kent Engeland het probleem dat er overal verschillende prijzen worden gehanteerd. Er zijn pensionstallen die echt als bedrijf worden gerund, maar ook vele privé stallen die enkel wat extra inkomsten willen genereren. Deze privé stallen houden de prijzen laag, waardoor de bedrijfsstallen niet verder kunnen professionaliseren, omdat de prijzen niet omhoog kunnen. Hetzelfde probleem dat Nederland nu heeft met de boeren die de prijzen van pensionstalling laag houden.

In het boek 'Business Management for the Equine Industry' wordt genoemd dat de enige mogelijkheid om uit deze prijsstarheid te komen is iets te kunnen bieden wat een ander niet heeft, uniek te zijn. Alleen dan heb je een gerichte doelgroep die bereid is meer te betalen voor hetgeen jij wel biedt en de concurrentie niet. Hierin wordt de werking van prijs elasticiteit als volgt uiteengezet:

Prijselasticiteit wordt bepaald door verschillende factoren: product differentiatie, beschikbare alternatieven, mate van financiën dat beschikbaar is voor aanschaf, de zichtbare waarde van de dienst/ product, aanvullende eigenschappen van de dienst/ product (bv. gezelligheid) en de status waarde van het product (Lipsey and Chrystal, 1999).

In Amerika wordt heel duidelijk gesteld niet langer de prijs te bepalen op de prijs van de concurrent, maar op basis van kostprijs. Die kostprijsberekeningen moet je dan wel kunnen maken als hippisch ondernemer. Vervolgens moet je naast je kostprijsberekeningen bepalen wat je wilt gaan verdienen en wat je winstdoelstellingen zijn, alleen dan kun je de klantprijs bepalen. Als er goede redenen zijn (bijvoorbeeld hoog niveau van de instructeurs), dan kun je een hogere prijs vragen. Je moet alleen wel de juiste doelgroep benaderen voor dit lesniveau.

²⁰ Lanier Cordell, "Equinomics", 2003, blz. 6

²¹ Sharon Eastwood e.a., "Equine Industry", 2006, 32-34

6.5. Trends en ontwikkelingen

Net als in Nederland gaat het ook met de boeren in Engeland niet goed en kampen ze met financiële problemen. De overheid heeft hierin het advies uitgebracht om diversificatie toe te passen in de bedrijfsvoering. Daarnaast hebben ze gevraagd sneller goedkeuring te geven aan boeren waar het gaat om inpassing binnen de bestemmingsplannen. Hierdoor is het aantal boeren met hippische activiteiten in Engeland sterk toegenomen en worden de tarieven laag gehouden. Echter lijkt nu duidelijk te worden dat na een korte periode van het uittesten van deze nieuwe concurrent, de markt zich toch weer gaat vestigen in de goede pensionstallen en dat de zwakkeren ermee zullen stoppen. Een goede zaak voor de hippische branche. Ik verwacht dat deze trend zich op dezelfde manier zal doorzetten in Nederland.²²

6.6. Conclusie

Internationaal zie je dezelfde marktbevingingen als in Nederland, al is het internationaal op grotere schaal dan in Nederland. De vraag in de hippische sector neemt toe en het aanbod stijgt explosief, mede door de opkomst van de 'hippische boeren'. Er ontstaat een strijd om de klant in kwaliteit. De kwaliteit drukt zich uit in de mate van aangeboden faciliteiten. De klant kiest eerst voor een lagere prijs en gaat naar de concurrent, maar gaat vervolgens toch terug naar de gevestigde bedrijven door de hogere mate van faciliteiten en kwaliteit. Bedrijven moeten zich in de huidige markt gaan onderscheiden op kwaliteit en aanbod. Zorg dat je een uniek aanbod hebt voor een gerichte doelgroep, daarmee ben je onderscheidend ten opzichte van de concurrentie en is er een mogelijkheid om te ontsnappen aan de heersende prijsstarheid.

De internationale hippische ondernemer vertoont ook dezelfde gebreken als de Nederlandse. Ook internationaal blijkt dat degenen die manegehouder worden, dit doen vanuit hun passie voor paarden en niet voor de business. Ze hebben weinig verstand van omzet maken, prijsbepaling, marketing en communicatie. Het enige wat ze kennen is hun plezier met het werken met paarden en daar hun beroep van maken. Echter lijkt het geheim van succes in de internationale hippische branche het leren van bedrijfskundige principes, waarbij marketing de meest belangrijke factor is. En als dit je niet ligt als manegehouder, weet dan een goed bureau in te huren, die het voor je kan doen. Uiteindelijk is het doel ook daar om je passie voor werken in de paarden om te zetten naar een winstgevende en plezierige onderneming.

²² Sharon Eastwood e.a., "Equine Industry", 2006, 40

H7 Hippische ondernemers onder de loep

Tijdens mijn onderzoeksperiode heb ik een aantal bedrijfsbezoeken gedaan bij hippische ondernemers, de één meer succesvol dan de ander, maar allemaal met een eigen manier van hippisch ondernemen. Om te voorkomen dat het een enorm uitgebreid hoofdstuk wordt heb ik alle bedrijfsbezoeken in een vast patroon gegoten om makkelijk de verschillen en overeenkomsten tussen de bedrijven eruit te lichten.

1. Manege Lies Beuker, Almere
2. Manege Nieuw Eldorado, Soest
3. Manege Monique de Warle, Ermelo
4. Manege De Vughtse Hoeve, Vught
5. Pensionstal De Paardenstek (Ton Rigter), Eemnes
6. Pensionstal De Heidehoek, Eemnes
7. De Amsterdamse Manege, Amsterdam

Het analyse profiel

Manegeprofiel

Waar zijn ze goed in?

Waar zijn ze niet goed in?

Wat is op deze manege hippisch ondernemen?

1. Manege Lies Beuker, Almere

Manegeprofiel

FNRS: 4 sterren

Eigenaar / bedrijfsleiders: Ron en Monique Pool

Achtergrond: voormalig eigenaar dierenwinkels

Aantal manegepaarden: rond de 50

Faciliteiten: 2 binnenrijbanen, vele buiten rij- en losgooi gelegenheden + graspaddock, kantine

Doelstelling bedrijf: Plezier voor 2

Waar zijn ze goed in?

Het bedrijf rendeert uitstekend, de ondernemer heeft een heldere visie en belangrijke thema's als aansprakelijkheid, veiligheid en welzijn van de paarden zijn op een goede manier gewaarborgd. Er is een breed aanbod aan bedrijfsonderdelen en daarmee goede risicospreiding. Nadat ik het bedrijf heb bezocht, klopt dit erg goed met de werkelijkheid. Het brede aanbod van bedrijfsonderdelen maakt het bedrijf in dit geval extra rendabel, met name de verhuur van de vergaderzaal aan de opleiding PTC+ uit Barneveld als praktijklokaal, volgens Monique Pool. Ze zijn om deze reden ook Hippisch Ondernemer 2007 geworden.

Waar zijn ze niet goed in?

De orde en netheid op het bedrijf is minder goed geregeld en het paardenwelzijn kan beter. De goede faciliteiten mogen beter getoond worden en de stallen verbeterd. De stallen zijn te gesloten, paarden hebben geen ruimte om te socialiseren en ze kunnen hun hoofd niet buiten de stal steken, diverse stallen hebben geen 'wegkijk' mogelijkheid voor de paarden. Ook zijn er nog stands aanwezig zowel voor paarden als pony's.

Wat is op deze manege hippisch ondernemen?

- Winstgevendheid
- Kansen zien in een doelgroep > er is een breed en ruim aanbod voor kinderen.
- Diversiteit van het aanbod > naast lessen, wedstrijden en pensionstalling, ook een ruitersportzaak, een cursuslokaal en een ruim opgezette gezellig horeca faciliteit.
- De eigenaar doet zelf de boekhouding > dus zicht op de uitgaven en inkomsten.
- Duidelijke klantgerichtheid, ook online (kinderpraat en Hyves).
- Goede en brede faciliteiten voor alle doelgroepen.
- Risicospreiding door breed aanbod van producten en diensten.

Volgens de eigenaar is het hippisch ondernemen voor hen makkelijker, doordat ze ook al de dierenwinkels hebben gehad en daardoor meer commercieel inzicht hebben.

2. Manege Nieuw Eldorado, Soest

Manegeprofiel

FNRS: 4 sterren

Eigenaar/ algemeen manager: Toon van Doorn

Achtergrond: tevens eigenaar van Van Doorn Manegebodems en houtverwerking BV's

Aantal manegepaarden: 20

Faciliteiten: Een binnenbak en losrijbak binnen, buitenbak, stapmolen, paddock, kantine, geen weide.

Doelstelling: Een kwalitatief hoogstaande manege voor plezier en verrassende activiteiten.

Waar zijn ze goed in?

Op manege Nieuw Eldorado kennen ze de klanten (bijna allemaal bij naam). De manegepaarden en – pony's zien er goed uit. De manege ziet er perfect onderhouden en verzorgd uit met goede stalvoorzieningen voor de paarden, zowel manege- als pensionpaarden. Er wordt goed les gegeven. Naast de manegeactiviteiten worden er ook arrangementen voor groepen georganiseerd zonder paarden en dat is een perfecte aanvullende bron van inkomsten naast het manegedeel.

Waar zijn ze niet goed in?

De gemoedelijk (kennis)sfeer slaat soms om in een verminderde klantbenadering en te amicale manier van communiceren. Het management van de manege is voor de klant niet bekend en een aanspreekpunt ontbreekt. De faciliteiten zijn goed, maar voor pensionklanten te weinig om hun paarden diverse soorten beweging te kunnen geven. De manege maakt een goede omzet, maar boekt nog geen winst.

Wat is op deze manege hippisch ondernemen?

Risicospreiding door een breder aanbod van activiteiten dan alleen de manege. Aandacht voor de klant. Duidelijk bezig zijn met de verbetering van het bedrijf, zowel in efficiency, resultaatgerichtheid als uitbreidingsmogelijkheden onderzoeken en benutten om meer faciliteiten te kunnen bieden.

3. Manege Monique de Warle, Ermelo

Manegeprofiel

Eigenaar/ algemeen manager: Monique en Geert de Warle

Achtergrond: dressuur ruiter en installateur

Aantal manegepaarden: 20

Faciliteiten: Een grote binnenbak, 2x buitenbak, stapmolen, longeerbaan, weidegang.

Doelstelling: op een eerlijke manier ontspannen of heel actief van de paardensport genieten.

Waar zijn ze goed in?

Nieuwe ruime locatie gekozen met veel mogelijkheden voor bouw en uitbreiding. Er wordt goede instructie gegeven en er is veel mogelijk voor de doelgroep kinderen. Er worden onderscheidende diensten aangeboden, zoals de specifieke kindgerichte lessen met een duidelijk lesprogramma erin en een speelse invulling van de lessen en de pensionstalling 'a la carte', waarbij de klant zelf het pensionpakket invulling kan geven.

Waar zijn ze niet goed in?

De eigenaar is een paardenmens in hart en nieren en niet zozeer een ondernemer, ook haar partner vult dit gat niet op. De eigenaar wil vooral doen waar ze goed in is en dat is lesgeven en met de paarden bezig zijn.

Wat is op deze manege hippisch ondernemen?

Op deze manege is het ondernemersdeel uit handen gegeven aan Hippo d'Or. Deze organisatie zorgt voor een gedegen boekhouding, kengetallen, prijsstelling, bouwbegeleiding, concept-ontwikkeling, onderhandelingen met gemeente en leveranciers. Hierdoor kan de eigenaar zich volledig op het lesgeven en de instructie concentreren, zonder dat dit ten koste gaat van de ondernemerswerkzaamheden. Heel sterk qua ondernemen is de mogelijkheden zien voor conceptvernieuwing op basis van behoefteveranderingen bij de doelgroep, dus de gerichte kindlessen en pensionstalling 'a la carte'.

4. Manege de Vughtse Hoeve, Vught

Manegeprofiel

FNRS: 3 sterren

Eigenaar/ algemeen manager: familie Bosboom

Aantal manegepaarden: 35

Faciliteiten: binnenbak, 2x buitenbak, stapmolen, paddocks, weidegang, springtuin, kantine

Doelstelling: Een plezierige omgeving om paard te rijden met aandacht voor welzijn van paard en ruiter.

Waar zijn ze goed in?

Een gezellig kantine zorgt voor veel extra omzet, het is dan ook een goed renderend bedrijf. Ze hebben goede manegepaarden staan en er wordt goed les gegeven. Er zijn regelmatig cursussen, shows, wedstrijden en trainingen, waarbij niet alleen aandacht is voor de deelnemers, maar ook voor de toeschouwers.

Waar zijn ze niet goed in?

De stalling van de manegepaarden laat wel wat te wensen over, er is geen sociaal contact tussen de paarden in de stal mogelijk, geen ruimte om weg te kijken en de stallen zijn donker en een aantal veel te laag. Ook zijn er nog een aantal stands aanwezig.

Wat is op deze manege hippisch ondernemen?

De manege zien als één geheel en min of meer als een lifestyle, waar meer mensen dan alléén de ruiters een prettig gevoel hebben. Er worden veel activiteiten georganiseerd die ten goede komen aan de inkomsten, waarbij ook aandacht is voor de toeschouwers. Een goede balans in aandacht voor de klant en het bedrijf.

5. Pensionstal de Paardenstek, Eemnes

Pensionstalprofiel

Eigenaar/ bedrijfsleider: Ton Rigter

Achtergrond: varkens- en kippenboer

Aantal pensionstallen: 40

Faciliteiten: Ruime lichte stalling, buitenbak, paddock, stapmolen, round-up, weide, stalkantine.

Doelstelling: Goede inkomsten halen uit goede faciliteiten voor een kleine club pensionklanten.

Waar zijn ze goed in?

Pensionstallen in nieuwe accommodatie geplaatst met lage arbeidsintensiviteit door goede toepassing van bedrijfsefficiency (uitschuifbare stalwanden, mesthoop er vlak achter, stro uitschudruimte). Ook de faciliteiten zijn compact en efficiënt ingedeeld. Verder willen ze niet steeds meer, maar wat ze doen, goed blijven doen.

Waar zijn ze niet goed in?

De sfeer in de pensionstal optimaliseren. Er is weinig bedrijvigheid op het terrein en het terrein oogt erg privé. Er is geen buitenterras en ruimte voor gasten. Op deze pensionstal lijkt paardensport echt een individuele sport. Er wordt niet gedacht aan het creëren van toegevoegde waarde voor de klanten.

Wat is op deze pensionstal hippisch ondernemen?

Door goede bedrijfsefficiency weinig tijd hoeven te besteden aan het onderhoud van je inkomstenbron. Daarnaast verdiept de eigenaar zich in de sector door zich aan te sluiten bij verschillende studieclubs en besturen.

6. Pensionstal de Heidehoek, Eemnes

Pensionstalprofiel

FNRS: 4 sterren

Eigenaar/ bedrijfsleider: Arnoud van Daatselaar

Achtergrond: veeboer

Aantal pensionstallen: 60

Faciliteiten: binnenbak, buitenbak, springtuin, langeermolen, douche- en kleedruimte, kantine

Doelstelling: hart voor paard en ruiter

Waar zijn ze goed in?

Onderscheidend zijn door optimale faciliteiten en activiteiten te bieden aan pensionklanten. Eigenlijk alles bieden van een manege, zonder de overlast van bakbezetting van manegelessen. Aan alle extra service en gebruikmaking van faciliteiten hangt een prijskaartje, wat zorgt voor extra inkomsten. Er worden veel activiteiten georganiseerd, soms met grote namen, wat publiekstrekkingen zijn en zorgt voor goede publiciteit.

Waar zijn ze niet goed in?

De klantgerichtheid in de communicatie laat nog wel eens wat te wensen over. Verder is er weinig op dit bedrijf aan te merken in ondernemerskwaliteiten.

Wat is op deze pensionstal hippische ondernemen?

De kracht hebben om kansen te zien en om te zetten in actie. Goede faciliteiten te bieden voor een specifieke doelgroep, pensionklanten met paarden op hoog niveau. Het concept is hier goed op afgestemd en de organisatie van de activiteiten en evenementen sluit hier goed op aan. De eigenaar is een veelgezien persoon op hippische evenementen en bijeenkomsten, een netwerker.

7. De Amsterdamse Manege, Amsterdamse bos

Manegeprofiel

FNRS: 3 sterren

Eigenaar/ bedrijfsleider: Ramon van Blijenburgh en Eva Sonnen

Achtergrond: wedstrijdruiters dressuur

Aantal manegepaarden: 40

Waar zijn ze goed in?

Het instructieniveau is erg goed en de manegepaarden worden regelmatig ververst, waardoor het ook voor de gevorderde ruiter interessant blijft om te manegelessen te volgen. Het is een manege die continu in beweging is en steeds vernieuwd, dit houdt het spannend voor de klanten.

Waar zijn ze niet goed in?

De communicatie naar de klanten toe is weinig gereguleerd. De bedrijfsvoering komt hobbymatig over. De focus ligt heel duidelijk bij de instructie en de paarden en te weinig bij de klant en de onderneming als commercieel bedrijf. De mogelijkheden van locatie, foyers en terras worden niet goed benut, waardoor veel inkomsten blijven liggen.

Wat is op deze pensionstal hippisch ondernemen?

Dit bedrijf is een voorbeeld van een hobbymatige bedrijfsvoering, waardoor te weinig aandacht wordt besteed aan de ondernemerskant van het bedrijf. Kansen blijven liggen en de inkomsten blijven achter, de bedrijfsefficiëntie moet nog sterk verbeteren. Wel wordt flink aandacht besteed aan de facilitaire zaken van het bedrijf om het beter te maken voor de paarden. Dit betekent beslissingen en risico's nemen en dat is wel ondernemen.

Conclusie

De profielen van manegehouders kunnen opgedeeld worden in twee profielen. De eerste groep zijn de manegehouders die tevens ondernemer zijn of zijn geweest in andere branches of vakgebieden, hieronder vallen ook de oud-agrariërs met pensionstalling. De tweede groep zijn de manegehouders die vanuit hun paardenachtergrond met de manege zijn begonnen.

De eerste groep manegehouders is met name sterk in risicospreiding en wedt duidelijk niet op één paard, zorgt voor veel en goede faciliteiten en zet de beschikbare ruimte in voor meer dan alleen paardensport. Er wordt aandacht besteed aan bedrijfsefficiëntie. In deze bedrijven worden goede omzetresultaten behaald. Deze bedrijven scoren lager op paardwelzijn, klantgerichtheid en communicatie naar de klanten.

De tweede groep manegehouders is met name sterk in hun core business, de paardensport. Er wordt goed lesgegeven op goede manegepaarden die goede stalvoorzieningen hebben. Daarnaast is er aandacht voor de specifieke doelgroepen, de kinderen en de wedstrijdruiters. Hiervoor worden speciale lessen ingericht en wedstrijden georganiseerd. De omzet is bij deze maneges onduidelijk.

Deze bedrijven scoren laag op het benutten van de omzetmogelijkheden van het bedrijf, ook buiten de paardensport om. Hierdoor hebben ze weinig risicospreiding. De bedrijfsvoering is hobbymatig en de communicatie naar klanten toe is niet gereguleerd.

Het hippisch ondernemen op al deze bedrijven samen komt tot uiting in:

Kennis (bedrijfskunde)

- Winstgevend zijn
- Diversiteit in het aanbod
- Kansen benutten (binnen diverse doelgroepen)
- Eigen financieel beheer
- Duidelijke klantgerichtheid
- Goede en brede faciliteiten voor alle doelgroepen
- Risicospreiding door breed aanbod van producten en diensten
- Aandacht voor bedrijfsefficiency
- Bedrijfsruimte en faciliteiten optimaal inzetten
- Conceptvernieuwing
- De secundaire doelgroep benaderen (toeschouwers)

Eigenschappen (ondernemen)

- Resultaatgericht denken
- Inschakelen van adviesbureau voor bedrijfsmanagement
- Balans in aandacht voor klant en bedrijf
- Verdieping in de sector
- Een duidelijke doelgroepkeuze durven maken
- Een netwerker zijn
- Kunnen beslissen
- Risico's nemen

Door de analyse van deze bestaande maneges en pensionstallen wordt eigenlijk een heel mooi beeld verkregen van hippisch ondernemen, waarin vele bedrijfskundige aspecten terugkomen en ook juist de echte ondernemerseigenschappen. De hippisch ondernemer moet dus een geschoolde ondernemer zijn om succesvol te kunnen zijn in zijn bedrijfsvoering. Het zou dus theoretisch zo moeten zijn dat de professionaliteit in de sector toeneemt door de vele opleidingen in management en paardenhouderschap die zorgdragen voor het geschoolde deel van de hippisch ondernemer.

H8 Hippische dienstverlening in kaart gebracht

Als hippisch ondernemer in de manegebranche hoef je er niet alleen voor te staan. Ten eerste is er de Federatie van Nederlandse Rijscholen, de FNRS. Hierbij kan iedere manege, pensionstal of ander hippisch bedrijf zich aansluiten mits aan de basisvoorwaarden wordt voldaan. Maneges kunnen diensten afnemen bij Hippo d'Or, de gespecialiseerde adviesgroep voor maneges in Nederland. Maar maneges kunnen ook gebruik maken van diverse andere adviesbureaus, die zich specifiek richten op de hippische sector. In dit hoofdstuk volgt een kennismaking met de dienstverlening voor hippische bedrijven.

8.1. Federatie voor Nederlandse Rijscholen (FNRS)

De FNRS is de brancheorganisatie voor maneges, pensionstallen en instructie-, sport- en trainingsstallen (IST), oftewel de hippische ondernemers in Nederland. De FNRS behartigt de belangen van de leden op verschillende gebieden. Het doel van de FNRS is om de kwaliteit van het paardrijden te verhogen, het welzijn van de paarden te bevorderen en voor de hippische ondernemers een zo prettig mogelijk ondernemersklimaat te scheppen. Er worden landelijke en gestructureerde ruiteropleidingen aangeboden, in een gecertificeerde accommodatie, waardoor hippische bedrijven zich op het gebied van kwaliteit en veiligheid kunnen onderscheiden ten opzichte van concurrenten. Ongeveer 20 jaar geleden heeft de FNRS een kwaliteitsbeoordeling ontwikkeld in de vorm van een sterrenstelsel. Ieder FNRS-lid dient in bezit te zijn van het veiligheidscertificaat en te voldoen aan de minimale eisen voor 1 ster. Alles wat het hippisch bedrijf bovenop de minimale eisen biedt van niveau instructie tot aan voorzieningen voor gehandicapten, brengt het bedrijf dicht bij de top van 5-sterren maneges.

De FNRS is er in de eerste plaats voor belangenbehartiging van hippisch ondernemers. Ten tweede biedt de FNRS ondersteuning in de bedrijfsvoering middels bedrijfsadvies- en begeleiding, ook op gebied van juridische en fiscale zaken. De FNRS is een aanspreekpunt voor gemeente en overheid. De FNRS biedt een schat aan kennis en contacten en is daarmee een algemene vraagbaak voor haar leden. Daarnaast ondersteunt de FNRS in hele specifieke zaken, hieronder een greep uit het aanbod: gestandaardiseerde overeenkomsten en contracten; ruiteropleidingen; ruiterpaspoort; cursussen en opleidingen (bedrijfshulpverlening, jurycursus, instructeurcursus); algemene leveringsvoorwaarden; contracten (lesovereenkomst, pensionovereenkomst, stageovereenkomst, etc.); overheidseisen; reglementen. Tot slot biedt de FNRS financiële voordelen voor haar leden, door gebruik te maken van collectieve verzekeringen en door inkoopvoordelen bij diverse ondernemersaangelegenheden en organiseert het bijeenkomsten waarin hippisch ondernemers even weg kunnen van het eigen bedrijf en andere hippisch ondernemers kunnen ontmoeten.²³

8.2. Hippo d'Or

Hippo d'Or is een advies- en management organisatie die begeleiding geeft aan hippische bedrijven, met de nadruk op manegebedrijven. Samen met de hippisch ondernemer wordt gewerkt aan kwaliteitsverbetering, efficiency en rendementsverhoging. Er wordt gewerkt aan de optimalisatie van het bedrijf, zo mogelijk ondersteunt door de producten en diensten die Hippo d'Or biedt. De manegehouder kan als klant van Hippo d'Or rekenen op begeleiding, advisering, onderzoek en ondersteuning in de dagelijkse bedrijfsvoering en indien nodig op interim manege-management.

²³ FNRS, "Informatiepakket FNRS lidmaatschap", april 2007, blz. 3-4

Het grote verschil in aanbod tussen Hippo d'Or en de FNRS, is de individuele begeleiding die Hippo d'Or geeft aan het bedrijf, waar het bij de FNRS in eerste instantie gaat om collectieve belangenbehartiging en ondersteuning van aangesloten maneges. Hippo d'Or ondersteunt met name met een commerciële deel, het hippisch bedrijf resultaatgericht maken en daarvoor efficiënter gaan werken met minder kosten en meer opbrengsten door zicht in de kengetallen van het bedrijf te krijgen. Meer specifiek biedt Hippo d'Or het softwarepakket Man & Paard wat inzicht geeft in de kengetallen en er betere plannings gemaakt kunnen worden. Daarnaast biedt Hippo d'Or diverse producten en diensten aan manegehouders om het hele jaar ondersteuning te kunnen bieden op strategisch en uitvoerend niveau. Met Hippo d'Or is een gesprek gehouden waarbij dezelfde probleemstellingen als in het Paard(en)Kracht onderzoek naar voren kwamen. Het verslag van dit gesprek is terug te vinden in bijlage II en biedt inzicht in het verschil dat een externe partij kan bieden bij de exploitatie van een manege.

8.3. LTO-vakgroep Paardenhouderij

De Land- en Tuinbouw Organisatie Nederland heeft een nieuwe LTO-vakgroep Paardenhouderij opgericht met als doel ondernemers te helpen bij het professionaliseren van hun bedrijfsvoering. Veel ondernemers missen handvatten voor een optimale bedrijfsvoering. Vergeleken met andere dierlijke sectoren vindt er weinig uitwisseling van kennis plaats. De LTO-vakgroep wil daar verandering in brengen door de oprichting van studieclubs en een digitaal kenniscentrum. Samen met de FNHO, accountants en de Rabobank werkt de vakgroep aan het opstellen van bedrijfseconomische kengetallen. Dit zijn de ideale waarden voor allerlei aspecten van de bedrijfsvoering. Ondernemers kunnen de kengetallen gebruiken als richtlijn.

Door nauw contact te houden met de landelijke en lokale overheden hoopt de LTO-vakgroep Paardenhouderij knelpunten weg te nemen. Ruimte om te ondernemen is van cruciaal belang voor een sterke internationale concurrentiepositie van de paardenhouderij.

De vakgroep Paardenhouderij zet zich ten slotte in voor diergezondheid en dierenwelzijn. Ze werkt onder meer aan een draaiboek voor uitbraken van besmettelijke paardenziekten. Verder ontwikkelt ze samen met de sector en andere belanghebbenden welzijnseisen. Ze stimuleert ondernemers om actief te werken aan een beter dierenwelzijn.²⁴

Net als de FNRS is de LTO er in eerste instantie voor de belangenbehartiging van hippische ondernemers naar overheid en gemeenten om ruimte te houden om te ondernemen en een sterke concurrentiepositie te behouden als hippische sector op mondiaal niveau. De insteek van de LTO is dus meer op economisch vlak, waar de FNRS meer kiest voor bedrijfsondersteuning op landelijk niveau. LTO is onderscheidend in haar dienstverlening door ook specifiek aandacht te vragen voor dierwelzijn en diergezondheid en werkt aan een draaiboek ter voorkoming van de uitbraak van besmettelijke dierziekten. Ze stimuleert ondernemers te werken aan een beter dierwelzijn.

8.4. @Horse

@Horse is er voor huidige en toekomstige ondernemers in de paardensector, die een rendabel hippisch bedrijf willen hebben of starten en die behoefte hebben aan inzicht in de optimale benutting van de mogelijkheden op hun bedrijf. @Horse is een gespecialiseerd adviesbureau die met name ondersteuning biedt aan de financiële kant van het hippisch bedrijf.²⁵

²⁴ <http://www.lto.nl/nl/5224369-Paardenhouderij.html>, LTO, 6 mei 2008

²⁵ <http://www.adhorse.nl/>, @Horse, 6 mei 2008

8.5. DLV Dier Groep BV

DLV Dier Groep BV is een onafhankelijke commerciële adviesgroep met een breed werkerterrein binnen de agrarische sector, namelijk Bouw, Milieu en Techniek; Rundvee Advies; Intensief Advies en Makelaardij. Deze ondernemingen bieden gezamenlijk een compleet dienstenpakket aan relaties binnen heel Nederland. DLV biedt expertise op het bouwkundig vlak, milieu- en natuurwetgeving en ruimtelijke ordening, waarbij de bedrijfseconomen, rundvee- en intensiefspecialisten, oplossingen bieden voor het optimaliseren van bedrijfsprocessen en economische vraagstukken. Voor grond- of pachtzaken, emigratie of bedrijfsbeëindiging worden de makelaars ingeschakeld.²⁶

8.6. Countus

Countus is een adviesorganisatie in de ruime zin des woord. Countus is een BV met circa 530 medewerkers verspreid over 17 vestigingen. Van oorsprong is het een sterk regionale organisatie, maar is inmiddels verspreid over heel Nederland en in het Westelijk deel van Duitsland met het hoofdkantoor in Zwolle. Countus streeft naar het vergroten van de waarde van de onderneming van klanten, met aandacht voor de klant als ondernemer binnen de context van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Countus levert dienstverlening op het gebied van accountancy, bedrijfsadvisering, fiscale advisering, personeelsmanagement, subsidieadvies en hoogwaardige consultancy en interim-managementoplossingen. Countus adviseert het mkb, de vrije beroepssector en de agrariërs bij het nemen van strategische beslissingen gericht op de toekomst.²⁷

8.7. ABAB

ABAB is een allround accountancy- en advieskantoor. Met circa 700 medewerkers wordt er gewerkt vanuit 18 kantoren voor ongeveer 15.000 klanten. De klantenkring varieert van ondernemers in het midden- en kleinbedrijf, ondernemers uit de agrarische sector en not for profit organisaties tot particulieren. ABAB zet zich in om de toekomstperspectieven van ondernemers te versterken. ABAB investeert in specialistische kennis op het gebied van de paardenhouderij door fiscale, administratieve en juridische kennis te combineren met kennis van de branche en een uitgebreid netwerk. Het brancheteam volgt alle actualiteiten op de voet en ontwikkelt steeds nieuwe producten om optimaal te adviseren. ABAB biedt diverse producten aan voor de paardenhouderij, zoals een risicoscan, stallingvoorwaarden (collectief en individueel), diverse contracten en formulieren en een bedrijfsvergelijking voor de manegesector en BTW-optimalisering voor het bedrijf.²⁸

8.8. Accon AVM adviseurs en accountants

Accon heeft als doel voor de klant een adequate bedrijfsvoering, een gedegen administratieve organisatie en een gezonde financiële huishouding. Met ondersteuning in accountancy en in alle administratieve, fiscale, bedrijfskundige en juridische aspecten van de bedrijfsvoering scheppen zij ruimte om professioneel te ondernemen. Vanuit ervaring, expertise en bekendheid met de sector of branche bieden ze zekerheid en financiële optimalisering van het bedrijf.²⁹

²⁶ <http://rundveeadvies.nl/Home/DLV+Dier+Groep+BV>, DLV Rundvee Advies, 6 mei 2008

²⁷ <http://www.countus.nl/index.php?cat=1>, Countus, 6 mei 2008

²⁸ http://www.abab.nl/over_abab-8.pagina, ABAB, 6 mei 2008

²⁹ <http://www.acconavm.nl/page.asp?id=139>, Accon-AVM, 6 mei 2008

8.9. Paard en Advies

Paard en Advies is een hippisch advies- en expertisebureau gericht op het inventariseren van hippische risico's. Het betreft hier de risico's die aanwezig zijn bij het houden van paarden en pony's en het omgaan en werken mét paarden en pony's. Vooral op het gebied van risico-inventarisatie, expertise en taxatie van paarden, maar ook bij aankoopadvisering kan Paard en Advies een rol spelen. De doelgroepen zijn verzekeraars, particulieren en hippisch ondernemers.³⁰

8.10. Van Hall Instituut Business Center

De projecten die het Van Hall Instituut op het gebied van paarden uitvoert, zijn van diverse aard en omvang. Soms gaat het om het uitbrengen van een advies, in andere gevallen wordt er een compleet ondernemersplan of haalbaarheidsstudie voor de opdrachtgever geschreven. Hierbij wordt de deskundige en veelzijdige kennis van de docenten van het Van Hall en het Business Center ingeschakeld. Bij sommige projecten worden studenten van het Van Hall ingezet.³¹

8.11. Diverse hippische dienstverleners

Wivaldi	-	organisatiebureau voor hippische evenementen
EQ International	-	hippisch evenementenbureau
Horse Works	-	evenementen en marketing voor hippische bedrijven
Hipparion	-	hippisch service- en onderhoudsbedrijf
Hippisch Adviesburo Bak	-	advies in begeleiding bij hippisch onroerend goed
Horsetribe	-	hippische evenementen op video
Equestrian Events	-	organisatiebureau hippische evenementen
Equi Projects	-	bedrijfsmatige ondersteuning voor maneges
VT Internet Producties	-	hippische websites voor bouw en onderhoud
Horse Management Consultancy	-	hippisch advies- en managementbureau

8.12. Conclusie

Er is een scala aan mogelijkheden voor hippische ondernemers om extern advies en ondersteuning te krijgen in de bedrijfsvoering. Het aanbod vormt zich met name in de agrarische dienstverlening en daarnaast zijn er specifieke hippische dienstverlenende bedrijven. Elk bedrijf heeft een bepaalde hoofddienstverlening, nevenactiviteiten en soms modellen en formulieren of ondersteunende software pakketten. Een hippisch ondernemer kan zijn keuze voor een ondersteunend bureau baseren op de hoofddienstverlening of combinatie van dienstverlening of specialisatie van het bedrijf. Een ondernemer kan hiervoor gebruik maken van de "hippische dienstverleningstabel" (zie tabel 8.1.) waarin de diensten en producten van de verschillende bedrijven naast elkaar gezet zijn.

³⁰ <http://www.paardenadvies.com/>, Paard en Advies, 6 mei 2008

³¹ http://www.vanhall-larenstein.nl/TrainingEnConsultancy/Default.aspx?theme_id=18, Van Hall-Larenstein Business Center, 6 mei 2008

Management en organisatie diensten	FNRS	LTO	Hippo 'Or	Adhorse	DLV Dier groep	Countus	ABAB	Accon	Paard en Advies	Van Hall	Diversen
Belangenbehartiging	x	x									
Kwaliteitskeurmerk	x										
Bedrijfsadvies en -ondersteuning	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Juridische ondersteuning	x						x	x			
Fiscaal advies en ondersteuning	x				x	x	x	x			
Cursussen	x		x							x	
Algemene voorwaarden	x						x				
Contracten	x						x				
Functieprofielen			x								
Collectieve verzekeringen	x										
Inkoopvoordeel	x		x		x						
Netwerk	x		x				x				
Bedrijfsplan en strategie			x	x	x			x		x	x
Financieringsplan			x	x	x					x	
Project- en bouwbegeleiding			x		x						
Marketing (drukwerk, advertenties, website, acties)			x							x	x
Personeelsmanagement	x		x			x					
Kenniscentrum	x	x									
Kengetallen verzamelen		x	x								
Begeleiden bedrijfsovername en -opvolging			x		x		x				
Subsidieaanvragen				x	x	x	x	x			
Bedrijfsuitbreiding				x	x		x				
Financiële administratie				x			x				
Conceptontwikkeling			x	x							
Belasting					x		x				
Wet- en regelgeving	x	x			x						
Kostprijs- en opbrengstberekningen			x		x		x				
Analyse bedrijfsresultaat			x		x			x			
Jaarrekening					x						
Accountancy						x	x				
Interim management			x			x					
Automatiseringsadvies- en software			x				x	x		x	

Mediation			x				x				
Risico-inventarisatie en risicoscan							x		x		
Modelnota's							x				
Modelformulieren							x				
Stalreglementen			x				x				
Bedrijfsvergelijking voor de manegesector							x				
BTW-optimalisering voor het bedrijf							x				
Onroerend goed			x					x			x
Ruimtelijk ordening		x						x			
Onderzoek			x							x	
Evenementen										x	x
Specifieke diensten en producten voor maneges	FNRS	LTO	Hippo 'Or	Adhorse	DLV Dier groep	Countus	ABAB agro	Accon	PaardenA dvijs	Van Hall Instituut	Diversen
Veiligheidscertificaten	x		x								
Ruiteropleidingen	x										
Ruiterpaspoort	x										
FNRS-wedstrijdsysteem	x										
Instructeursopleidingen	x										
Softwarepakket Man & Paard			x								
Kinderfeestjes			x								
Manegehandboek			x								
Huisstijl instore materialen	x		x								
Lesverfraaiing en introductiepakket kinderen	x		x								
Horeca versterking met Dino Kassa systeem			x								
Horeca concept van inrichting tot menukaart en HACCP training			x								
Organisatie ponykampen			x								
Verbetering paardwelzijn		x								x	
Draaiboek voorkoming uitbraak besmettelijke dierziekten		x									

Tabel 8.12. Hippische dienstverleningstabel³²

³² Hippische dienstverleningstabel, C.J. de Boer, mei 2008

H9 SWOT-analyse hippisch ondernemersklimaat

Na het onderzoek, waarin de bedrijfskundige- en ondernemerskant van maneges en het ondernemersklimaat, is bestudeerd vanuit verschillende invalshoeken, is het zinvol om een SWOT-analyse te maken om inzicht te krijgen in de sterktes en zwaktes (intern) en kansen en bedreigingen (extern) voor maneges in het huidige hippisch ondernemersklimaat. Vanuit deze SWOT-analyse wordt gedacht over de juiste aanpak voor het exploiteren van een professioneel en renderend manegebedrijf.

9.1. SWOT– analyse

Sterktes	Bedrijven	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> • Gezonde doelen • Productdifferentiatie mogelijk • Doelgroepverbreding mogelijk • Combinatie recreatie en horeca • Risicospreiding mogelijk • Lifestyle en wellness product • Specialisatie biedt kansen 		<ul style="list-style-type: none"> • Te weinig ondernemer zijn • Bedrijfskundig niveau laag • Hobbygehalte te hoog • Geen onderscheidend karakter • Geen realisatie omzetgroei • Investeringsblokkades • Lesplanning & tariefbepaling • Manegehouder is een doener • Onzelfstandigheid personeel
Kansen	Branche	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> • Rol paardenhouderij belangrijk voor het landelijk gebied • Paardrijden snel groeiende sport • Hippische branche past bij wellness trend • Opleidingen paardenhouderij en management • Hippische dienstverlening • Onderzoek • Sponsoring 		<ul style="list-style-type: none"> • Paardenhouderij zowel hobbymatig als professioneel • Omzetpercentages branche laag • Agrariër wordt paardenhouder • Prijsbeleving klant is te duur • Geen vergunningen

9.2. INTERNE ANALYSE

9.2.1. Sterkten

De doelen die maneges zichzelf stellen zijn gezond, waar het gaat om bedrijfscontinuïteit, plezier bezorgen aan mensen en omzetgroei. Er is productdifferentiatie mogelijk waarmee er mogelijkheden binnen het manegebedrijf zijn om extra inkomsten te genereren uit verschillende producten en diensten. Dit is in eerste instantie een kracht, maar kan een zwakte worden als de core business er onder gaat leiden. Er is doelgroepverbreding mogelijk, maneges kunnen op zoek naar nieuwe doelgroepen om meer afzet te krijgen van hun producten en diensten. Dit kan mede door de combinatie van recreatie en horeca in te zetten. Manegehouders vergeten soms dat ze niet alleen hippisch ondernemer, maar ook horeca ondernemer zijn en ook hiermee omzet kunnen maken. Ze

kunnen de mogelijkheid aangrijpen om actief aan risicospreiding te doen door een bredere inzet van de faciliteiten voor diverse doelgroepen. Dit kan door bijvoorbeeld een totaalconcept neer te zetten, waarin een bepaalde lifestyle wordt gepresenteerd, ingevuld met wellness producten en diensten. Specialisatie op een specifiek onderdeel, doelgroep of sfeer van het manegebedrijf biedt dan kansen.

9.2.2. Zwakten

Hippisch ondernemers zijn vaak nog te weinig ondernemer om een goed renderend hippisch bedrijf te exploiteren. De eigenschappen werklust, intuïtie en eigenwijsheid moeten minder sterk aanwezig zijn. Deze eigenschappen zijn nu dermate sterk aanwezig, dat het een bedreiging kan vormen voor het bedrijf. Andere eigenschappen moeten juist versterkt worden om de kans op succes te vergroten, te weten creativiteit, lef, sociale vaardigheid, bepaalde mate van intelligentie, openheid naar het personeel en de kennis van bedrijfskunde. Het bedrijfskundig niveau is momenteel te laag. Er wordt te vaak gewerkt zonder visie, doelstellingen en strategie. Er wordt weinig gedaan aan marketing en communicatie en er zijn problemen met de invulling van het personeelsmanagement. Procedures, werkprocessen en taakprofielen zijn veelal niet voorhanden. Echter groeit de behoefte om hier in de toekomst een betere invulling aan te geven. Het hobbygehalte is nu nog te hoog, de branche kent een grote groep ruiters/ instructeurs die zonder vooropleiding of relevante werkervaring een manege exploiteren.

Manege lijken geen onderscheidend karakter te hebben, er wordt overal gedacht dat dit geboden wordt door de sfeer, het vakmanschap en de veiligheid. Echter zonder deze ingrediënten zou er geen manege kunnen bestaan. Geen kennis van eigen usp's is dus een duidelijke zwakte. Daarnaast hebben maneges moeite om hun omzet te laten groeien en is het lastig om te investeren. Maneges willen wel investeren, maar hebben de financiële middelen niet of krijgen de benodigde vergunningen niet rond.

In de uitvoering hebben maneges moeite met een optimale lesplanning en goede tariefbepaling, om een zo goed mogelijk rendement uit de lessen en de manegepaarden te halen. De manegehouder is een doener en dit is een valkuil als het gaat om planning en organisatie. Dit moet op een stoel uitgedacht en uitgewerkt worden en een doener gaat niet snel op die stoel zitten. Het gevolg is een gestrande organisatie die in een dagelijkse sleur is geraakt. Tevens moeten veel manegehouders teveel inspanningen leveren om hun personeel gemotiveerd en pro-actief aan het werk te krijgen, deze zijn doorgaans erg onzelfstandig in het uitvoeren van hun taken.

9.3. EXTERNE ANALYSE

9.3.1. Kansen

De rol van de paardenhouderij is belangrijk voor het landelijk gebied, waardoor er ruimte wordt gegeven vanuit de overheid en gemeenten om hippisch te ondernemen en is er een gespreksingang voor bijvoorbeeld het verkrijgen van bouwvergunningen. Uitbreiding zal in veel gevallen nodig zijn, aangezien paardrijden een snel groeiende sport is. Paardensport is de op één na snelst groeiende sport in Nederland. Dat betekent dan het marktaanbod groter wordt en er dus meer ondernemersmogelijkheden liggen. De hippische branche past bij de wellness trend. Wellness betekent je goed voelen door op zoek te gaan naar ontspanning, beweging en buitenleven. De paardenbranche kan zeer goed op deze trend inspelen door het aanbod van diensten en de marketing hiervan. Een voorbeeld zou kunnen zijn, de lifestyle maneges. Om op de marktbewegingen in te kunnen spelen is kennis nodig en door de diverse opleidingen in management en paardenhouderij kan het kennisniveau van de paardenhouder verbeterd worden, wat ten goede komt aan het hippisch ondernemen.

De hippisch ondernemer hoeft het tegenwoordig niet allemaal meer alleen te doen. Er zijn inmiddels diverse gespecialiseerde organisaties en bedrijven die vanuit verschillende invalshoeken de hippisch ondernemer kunnen adviseren en ondersteunen in de bedrijfsvoering. Ook kunnen deze bedrijven onderzoeken uitvoeren. Hier ligt een kans voor maneges. Kennis door onderzoek geeft macht. Door onderzoek te doen naar je markt, concurrentie en bedrijfsmogelijkheden, kun je conclusies trekken en acties plannen om je bedrijfsresultaat te verbeteren.

Tot slot is er een mogelijkheid om extra inkomsten te genereren uit sponsoring. Om te investeren is geld nodig en dat kan van meer bronnen afkomstig zijn dan je core business. Sponsoring is een mogelijkheid om meer geld binnen te halen.

9.3.2. Bedreigingen

Alle aspecten uit de paardenhouderij worden zowel hobbymatig als bedrijfsmatig bedreven. Dit maakt de paardenhouderij een ingewikkelde sector voor de overheid, maar ook om in te ondernemen. Er moet een duidelijke keuze worden gemaakt door de paardenhouders voor hobby of bedrijf. Juist het schemergebied hiertussen maakt de sector onprofessioneel en onvoorspelbaar om in te ondernemen. In de branche zijn de omzetpercentages te laag. Vergeleken met de gehele dienstensector blijven de omzetpercentages van de manegebranche te ver achter, dit komt onprofessioneel over. Door professioneler en daarmee commerciëler te ondernemen in de manegebranche moeten de omzetpercentages omhoog gaan. De kunst is te leren van vergelijkbare branches die het beter doen. De concurrentie in de branche wordt gevormd door de agrariër die paardenhouder wordt. De paardenhouderij als sector groeit, juist door agrariërs die overstappen naar de paardenhouderij tegen vaak lagere tarieven. De marktwerking dwingt de bedrijfsmatige paardenhouder daardoor onderscheidend te zijn om te kunnen concurreren. Dit zal weer bijdragen aan de professionaliteit van de sector. Toch blijft de prijsbeleving bij de klant duur, terwijl er zeer redelijke prijzen worden gehanteerd ten opzichte van de te maken kosten. De maneges verschillen niet erg van elkaar qua tariefstelling. Een zwakte, want hierdoor is er weinig prijselasticiteit voor de manegehouder.

In de omgeving van de manege is het soms lastig om vergunningen te krijgen. Gemeenten zijn niet altijd even welwillend om vergunningen te verlenen aan maneges om nieuwe plannen te realiseren en als de vergunning wordt verleend is dit soms tegen zeer lastige eisen, om bijvoorbeeld verrommeling van het landschap tegen te gaan.

9.4. Confrontatiematrix

In de confrontatiematrix heb ik combinaties gemaakt tussen:

9.4.1. Sterktes – kansen

- Kiezen voor productdifferentiatie en doelgroepverbreding (sterkte) kan gecombineerd worden met onderzoek (kans). Door gedegen onderzoek te doen kunnen de juiste product-markt combinaties worden gemaakt die meer resultaat opleveren voor de manege.
- De combinatie recreatie en horeca (sterkte) kan goed ingezet worden door meer omzet te gaan halen uit de kantine inkomsten (kans). Als je het bedrijf ziet als een recreatieve onderneming, kan de kantine bijvoorbeeld meer ingericht worden als bistro of grand-café, zodat mensen ook graag langs komen voor een hapje en een drankje, afgezien of ze paardensporter zijn of niet. Hiermee kan ook direct aan de doelgroepverbreding worden gewerkt.

9.4.2. Kansen – bedreigingen

- Door het aanbod van hippische dienstverlening (kans), kan de te dure prijsbeleving (bedreiging) en de te lage omzetpercentages (bedreiging) aangepakt worden met behulp van een hippisch adviesbureau.

9.4.3. Sterktes - bedreigingen

- Productdifferentiatie en doelgroepverbreding kan ingezet worden om tegenwicht te bieden tegen de vertrekkende klanten naar de agrariërs die paardenhouder zijn geworden en een minder divers aanbod hebben voor een divers publiek. Maneges kunnen hun bedrijf meer als een lifestyle concept neerzetten, waardoor het meerwaarde en onderscheidend vermogen krijgt tegenover de concurrentie.

9.4.4. Zwaktes – kansen

- Het tekort aan bedrijfskundige kennis en het ondernemer zijn (zwakte), kan invulling krijgen door een extern adviesbureau in te schakelen voor specifieke bedrijfsactiviteiten die bedrijfskundig inzicht en ondernemerschap vereisen, zoals visie, strategie en planning.
- De inefficiënte lesplanning en onscherpe tariefbepaling, kan ook aangepakt worden met behulp van een extern adviesbureau in te schakelen.
- Investeringsblokkades (zwakte) wegnemen, kan door externe adviesbureaus in te schakelen voor bemiddeling tussen manege, banken en gemeenten en het vinden van sponsors.

9.4.5. Zwaktes – bedreigingen

- Bij geen omzetgroei, een dure prijsbeleving van de klant (zwaktes) en agrariër als nieuwe concurrent en prijsvechter in de markt (bedreiging), kan er reden zijn om te stoppen met de bedrijfsactiviteiten. Grond, onroerend goed en bedrijfseigendom moeten dan verkocht worden.
- Zwaktes en bedreigingen in het ondernemersklimaat kunnen beter aangepakt worden als de branche samenwerkt, daarvoor is lidmaatschap van de FNRS goed. De FNRS vertegenwoordigd de branche richting politiek en gemeenten.

9.5. Conclusie

Door sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in beeld te brengen en ze met elkaar te confronteren, wordt duidelijk dat er een gezond hippisch ondernemersklimaat heerst. Er zal de komende tijd wel een schifting plaatsvinden tussen de hippisch ondernemers en een aantal zullen het niet redden. Uit de analyse lijken de hippische ondernemers zonder bedrijfskundige kennis en ondernemerskwaliteiten, zonder de bijstand van een adviesbureau en in een omgeving van opkomende concurrentie door agrariërs en prijskritische klanten, het niet te redden.

De hippische ondernemer die het meeste kans op succes heeft, is degene die zorgt dat hij geschoold is in de bedrijfskundige kant van de onderneming of deze kennis extern inkoop, die beschikt over de juiste ondernemerskwaliteiten en op zoek gaat naar productdifferentiatie en doelgroepverbreding, waarbij alle aspecten van het bedrijf, dus ook de horeca, een volledige invulling krijgen. Er moet bewust worden omgegaan met risicospreiding en omzetgerichtheid door productdifferentiatie, maar ook door een goede tariefbepaling en goede lesplanning.

H10 Conclusie & aanbevelingen

In deze scriptie is gewerkt naar antwoorden op de vraag: **Welk ondernemersklimaat heerst er in de manegebranche en wat is nodig om een professioneel en renderend manegebedrijf te exploiteren? Een kort antwoord op deze vraag is niet te geven, er zijn een aantal conclusies te geven die een beeld geven van het hippisch ondernemersklimaat met kansen en bedreigingen en hoe in dit klimaat de exploitatie van een manegebedrijf een professionele invulling krijgt en daardoor juist rendement kan opleveren.**

Manegebranche groeit, maar niet in omzet

Het aantal maneges in Nederland stijgt, in de media wordt zelfs gesproken van wildgroei. Het aantal hippische bedrijven stijgt explosief en dan met name in het landelijk gebied, waar (oud)-agrariërs hippische activiteiten gaan ondernemen of particulieren hun eigen paardenhouderij beginnen. De concurrentie neemt toe en daarmee ook de prijsconcurrentie. En dit terwijl de manegebedrijven juist door hun prijsstelling aan resultaatverbetering moeten gaan werken. Wanneer de maneges vergeleken worden met vergelijkbare takken van sport, blijven maneges achter in omzet. Vergeleken met tennisclubs en andere individuele buitensporten liggen met name de kantine inkomsten hoger, maar ook de entree- en lesgeld inkomsten.

De hippische sector vecht, waar de overheid het laat afweten

De hippische sector is veel in beweging en er wordt gepraat en geschreven over de richting die we als sector op moeten. De overheid laat deze verantwoordelijkheid liggen bij de sector, dus het is ook van groot belang dat we in gesprek blijven met elkaar. Hippisch ondernemers moeten de sector zich eigen maken en kunnen de branche ondersteunen door zich aan te sluiten bij belangengroepen en bijvoorbeeld de brancheorganisatie FNRS.

De populariteit van de paardensport groeit en de klant is veranderd

Paardrijden is één van de snelst groeiende sporten in Nederland met klanten met een nieuw eisenpakket. Paardrijden of beter gezegd, de manege, kan een totaalbeleving worden. Uit onderzoek blijkt dat mensen juist op zoek zijn naar die totaalbeleving, want ze sporten niet alleen voor de sport, maar ook voor de ontspanning, de gezelligheid en het even los zijn van de dagelijkse bezigheden en dit in een gezonde (buiten)omgeving. Deze zogenaamde wellness trend zet door binnen het bedrijfsleven, waar bedrijfsuitjes steeds creatiever worden ingevuld, waarbij ook het platteland een enorme aantrekkingskracht heeft. Buitenleven in de paardensport sluit aan bij de wellness trend om gezonder en actiever te leven. Totaalbeleving binnen de 'wellness' gedachte is de trend van nu.

Maneges kunnen veel meer onderscheiden op kwaliteit en specialiteit

Uit het kwaliteitsonderzoek onder maneges was het opvallend dat de meeste maneges zich denken te onderscheiden door sfeer, vakmanschap en veiligheid. Echter zijn dit eigenschappen die niet mogen ontbreken bij een manege om überhaupt te kunnen bestaan. Dit biedt kansen voor de toekomst, waarin de manege moet zoeken naar manieren om zich daadwerkelijk te onderscheiden van de rest, bijvoorbeeld door een zeer hoog instructieniveau, een lifestyle manege of een familiemanege. In alle gevallen moet een manege zich naast onderscheid in specialiteit, ook onderscheiden door kwaliteit in het aanbod. Kwaliteit komt deels voort uit kennis en manegehouders krijgen steeds meer behoefte aan kennis. Ze zijn voor de toekomst geïnteresseerd in marktonderzoek, klantonderzoek en concurrentie informatie. Deze kennis willen ze toepassen in de praktijk om onder andere te kunnen doorontwikkelen, beter afgestemd op de omgeving, klanten en concurrentie. Deze ontwikkelingen zouden dan deels bekostigd kunnen gaan worden met extra inkomsten door sponsorgelden.

Een manegebedrijf vandaag de dag is een recreatiebedrijf

In de eerste instantie lijkt het vakkundig handelen bij een manege te gaan om het paardenvak, de kennis van paarden, paardenhouderij en instructie. Maar een manegebedrijf vandaag de dag is een recreatiebedrijf, waarbij ook kennis van de markt, trends, de klanten, marketing, personeelmanagement en algemeen management vereist zijn. Hippische ondernemers zijn op zoek naar manieren om meer omzet te gaan maken, dan moeten ze op zoek naar de markt. Hoe ziet mijn klant eruit en wat zijn de wensen en verwachtingen? Door productdifferentiatie afgestemd op de (nieuwe) doelgroepen kan meer bedrijfsresultaat behaald worden. Het huidige aanbod van klanten en diensten is niet voldoende lucratief om de bedrijfscontinuïteit vast te houden.

De blik moet naar buiten om meer rendement te halen

Uit onderzoek blijkt dat maneges met name met de blik naar binnen zijn gericht, naar de paarden, de bestaande klanten en de interne processen en het personeel. Om te overleven is het juist nodig om de blik naar buiten te richten, waar de kansen en bedreigingen gesignaleerd kunnen worden en de manege gepromoot moet worden naar de markt. Concurrentie en nieuwe klantgroepen zien en nieuwe afzetmogelijkheden kiezen voor risicospreiding. Dit betekent productdifferentiatie, bijvoorbeeld door de inzet van de horeca naar de recreatieve (niet paardensport) markt.

Hippische dienstverleners inschakelen als kennis of vaardigheden tekort schieten

Er is bij manegehouders een behoefte geconstateerd aan aanvullende kennis van buitenaf om de toekomstplannen te realiseren. Met name voor marketingactiviteiten, het organiseren van evenementen en voor de doorontwikkeling van hun bedrijf. Maneges moeten kijken naar de mogelijkheden om externe specialisten in te huren om bepaalde facetten in de bedrijfsvoering professioneel te laten uitvoeren. In negen van de tien gevallen verdiend deze investering zichzelf dubbel en dwars terug.

Er is een duidelijk verschil tussen hippisch ondernemers en authentieke manegehouders

De focus voor de toekomst ligt bij maneges met name op het ondernemend gedrag, terwijl de huidige kwaliteiten vooral liggen in het vakkundig handelen. Manegehouders krijgen een groeiende behoefte om naast vakman steeds meer ondernemer te zijn. Maar ondernemer zijn moet je deels in je hebben en kun je deels aanleren. De huidige manegehouders kunnen opgedeeld worden in twee groepen. De eerste groep zijn de hippische ondernemers die tevens ondernemer zijn of zijn geweest in andere branches of vakgebieden, hieronder vallen ook de oud-agrariërs met pensionstalling. De tweede groep zijn de authentieke manegehouders die vanuit hun paardenachtergrond met de manege zijn begonnen.

De hippische ondernemers zijn met name sterk in risicospreiding en wedden niet op één paard, zorgen voor veel en goede faciliteiten en zetten de beschikbare ruimte in voor meer dan alleen paardensport. Er wordt aandacht besteed aan bedrijfsefficiency. In deze bedrijven worden goede omzetresultaten behaald. Deze bedrijven scoren lager op paardwelzijn, klantgerichtheid en communicatie naar de klanten.

De authentieke manegehouders zijn met name sterk in hun core business, de paardensport. Er wordt goed lesgegeven op goede manegepaarden die goede stalvoorzieningen hebben. Daarnaast is aandacht voor de specifieke doelgroepen, de kinderen en de wedstrijdruiters. Hiervoor worden speciale lessen ingericht en wedstrijden voor georganiseerd. De omzet is bij deze maneges niet duidelijk. Deze bedrijven scoren laag om het benutten van de omzetmogelijkheden van het bedrijf, ook buiten de paardensport om. Hierdoor hebben ze weinig risicospreiding. De bedrijfsvoering is hobbymatig en de communicatie naar klanten toe is niet gereguleerd.

Waar de manegehouder stopt, gaat de hippisch ondernemer verder

De authentieke manegehouder is goed in zijn werk als stalhouder en als instructiebedrijf, waar kinderen en volwassenen kunnen leren paardrijden. Maar dit stringente concept manege als paardrijnschool lijkt achterhaald. Aan vraagzijde is de behoefte van de manegeklant veranderd, deze wil meer dan alleen paardrijles, maar een totaalbeleving in hippische sfeer. De aanbodzijde moet veranderen, want een manege kan niet genoeg omzet behalen uit alleen paardrijlessen en pensionstalling en moet risico's spreiden door de faciliteiten voor meerdere doelgroepen en ook zonder gebruik van de manegepaarden te exploiteren. De authentieke manegehouder zal echter niet dit inzicht in zijn bedrijf hebben en geen kansen zien in nieuwe doelgroepen. De manegehouder is bezig met de paarden en instructie en het naar boven halen van de cijfers en de kengetallen van het bedrijf blijven uit, waardoor bedrijfsinzicht ontbreekt op managementniveau. De blik is naar binnen gericht naar de paarden en de huidige klanten, waardoor nieuwe doelgroepen niet gesignaleerd worden, de veranderde markt wordt niet opgemerkt en kansen blijven liggen. Het is voor de manegehouder ook niet vertrouwd en bekend terrein om de blik naar buiten te hebben en kansen en risico's te nemen en op een meer bedrijfskundige manier met het manegebedrijf bezig te zijn. Deze bedrijven hebben dan ook de minste kans om te overleven in de komende jaren. Zij zullen moeten kiezen, zelf veranderen en bijscholen, een goede adviseur in de arm nemen of daartegenover hobbymatig verder gaan met het manegebedrijf of stoppen.

De hippische ondernemer gaat wel verder, want deze signaleert kansen in de markt, kan risico's nemen en weet de risico's te spreiden. De hippische ondernemer heeft de instructie en het stalmanagement goed gedelegeerd en kan zich focussen op de bedrijfsmatige kant van het bedrijf, waar het gaan om de kengetallen, inkomsten en uitgaven. Hij zal zijn bedrijf goed laten aansluiten op de behoeften en wensen vanuit de markt om een zo optimaal mogelijk rendement te halen. De hippische ondernemer zal van het manegebedrijf eerder een hippisch recreatiebedrijf, waarbij een duidelijke specialiteit in de markt wordt gezet om zich te onderscheiden en kwaliteit hoog in het vaandel staat. De hippische ondernemer gaat voor bedrijfsresultaat en niet voor liefhebberij.

Aanbeveling: Stop als manegehouder en begin met hippisch ondernemen

De manege heeft haar langste tijd gehad. De markt is veranderd, de klant is veranderd en het hippische ondernemersklimaat biedt kansen. Met een manege kom je er niet meer, de risicospreiding is te laag, de productdifferentiatie is te laag en er kunnen te weinig of geen gerichte klantgroepen worden benaderd. Er moeten mogelijkheden zijn om risico's te nemen en te investeren, mogelijkheden dus om te ondernemen en in te spelen op kansen die zich voordoen. Hiervoor moet de blik naar buiten, naar de markt, de concurrentie, de trends en ontwikkelingen. Kennis is macht en kan zelf verworven worden en extern binnengehaald worden, maar kennis laten liggen, betekent kansen laten schieten. Bij een hippisch centrum is de kern de paarden, maar daaromheen gebeurt veel meer dan lesgeven in het paardrijden (de definitie van een manege). Het is een recreatief bedrijf, dat meerdere klantgroepen benaderd op verschillende momenten en seizoenen en op verschillende interessegebieden. Echter moet dit alles gebeuren binnen één overkoepelende visie en omgeving, een lifestyle concept. De klant voelt zich er thuis, paardensporter of niet.

Literatuurlijst

Beleidsnotitie paardenhouderij. Zoetermeer maart 2004, Sectorraad Paarden.

Boer, C.J. de, Klanttevredenheidsonderzoek Manege Lelystad, Amsterdam 2004.

Brown, Jeremy Houghton, *Horse Business Management*. 3rd Edition. Blackwell Science, Oxford 2006.

Cordell, Lanier, *Equinomics*. Los Angeles USA 2003.

Course manual core module bedrijfskunde. Erasmus Universiteit. Rotterdam, 4 maart 2003.

Dorry Raijmakers gastspreker op Ondernemerscafé. FNRS. 17 september 2006, www.fnrs.nl

Eastwood Sharon, Riis Jensen Anne-Lise, Jordon Anna, *Business Management for the Equine Industry*. Oxford UK, 2006

Franken J., Mill van Johan, *Ondernemen doe je!*. Amsterdam/ Antwerpen, juni 2007.

Informatiepakket FNRS-lidmaatschap. FNRS. Ermelo, 2007.

Het paard als nieuwe economische drager van het platteland. Raad Landelijk Gebied. 4 april 2005, www.rlg.nl.

Heene, Aime, *Praktijkboek Strategie*. 5^e Druk, Tielt 2002.

Het paard is nog lang geen melkkoe. Brabants Dagblad, 30 oktober 2004, www.vvhp.nl.

Hoogland, W., Dik, R., *Rapport over rapporteren*. 4^e Druk, Groningen/ Houten, 2002.

Koolen, Ir. J.G.T.M., "Het paard als nieuwe economische drager van het platteland", *Nationaal Paardencongres 'Paard en plattelandontwikkeling'*, Sectorraad Paarden, Utrecht, 2005.

Nandram S.S., Samsom K.J., "*Succesvol Ondernemen: eerder een kwestie van Karakter dan van Kennis*", Universiteit Nyenrode, Breukelen, 2000.

Paard motor van nieuw platteland. NRC-Handelsblad, 9 april 2005, www.joopatsma.nl.

Paardenhouderij en Ruimtelijke Ordening. Sectorraad Paarden, Vereniging Nederlandse gemeenten, 2006.

Rapportage Sport 2006. Sociaal en Cultureel Planbureau. Den Haag, 2006.

Visie Paard & Landschap. Den Haag 2006, Ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit.

Internet

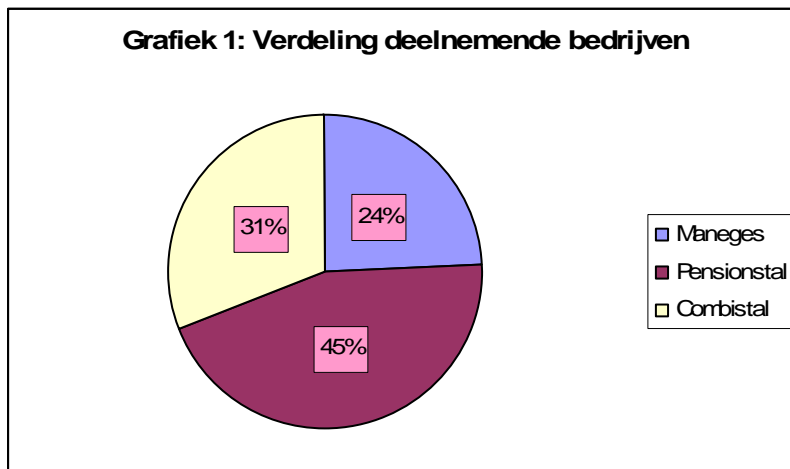
- abab.nl
- acconavm.nl
- adhorse.nl
- agriholland.nl
- agrovision.nl
- countus.nl
- div.nl
- duurzaam-ondernemen.nl
- fnrs.nl
- higherlevel.nl
- hipposoft.nl
- kvk.nl
- lto.nl
- minInv.nl
- nwo.nl
- paardenadvies.com
- paardenkennis.net
- trendsguide.com
- vanhall-larenstein.nl
- wikipedia.nl

Organisaties

- FNRS
- Hippisch Ondernemerscafé
- Hippo d'Or
- Mullier Instituut
- Project Paard(en)Kracht

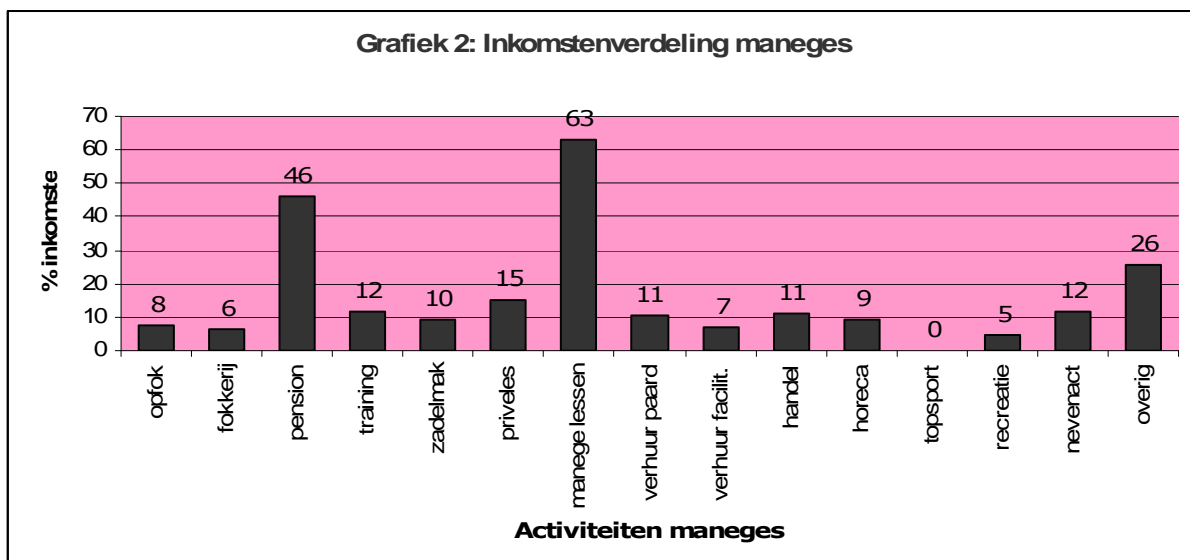
Onderzoeksopzet

Voor het verkrijgen van kengetallen voor mijn onderzoek naar de bedrijfskundige kant van maneges en pensionstallen, heb ik gebruik kunnen maken van de reeds verzamelde gegevens door Paard(en)Kracht. Bij 86 bedrijven zijn data verzameld via een mondelinge enquête in de bedrijfstakken manege, pensionstal, hengstenhouderij, fokkerij/ opfok en handel/ training. Voor het verwerken van de resultaten is er een filter op de bedrijven gezet en zijn alleen de gegevens van maneges, pensionstallen en een combinatie daarvan verwerkt. De verdeling van deze deelnemende bedrijven is in de onderstaande grafiek weergegeven. Dit onderzoek is gedaan onder 45 bedrijven in de categorie maneges en pensionstallen.



Bedrijfsactiviteiten, inkomsten en tijdbesteding

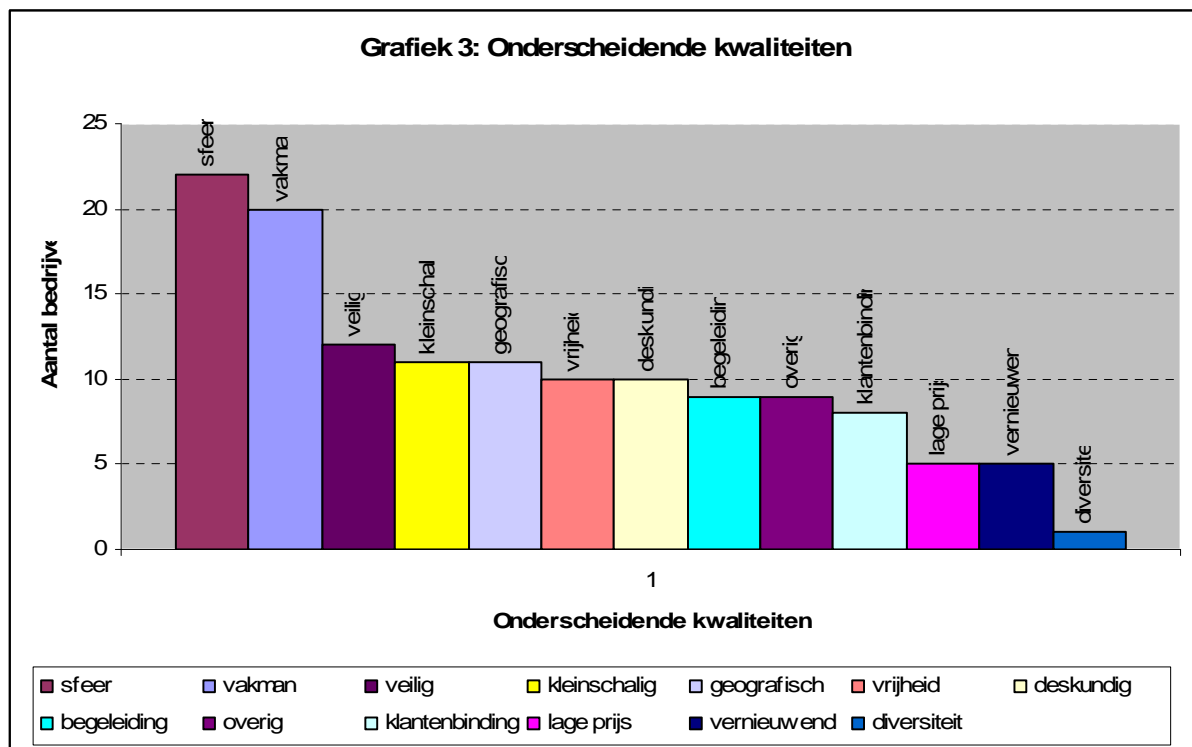
De meeste maneges hebben bedrijfsactiviteiten in pensionstalling, manege lessen, privé lessen, training en horeca, waarbij de meeste inkomsten binnenkomen door ook de manege lessen en de pensionstalling, privé lessen en training, maar in plaats van door de horeca, door de verhuur van paarden. De meeste tijd gaat ook in bovenstaande onderdelen zit, maar hierbij wordt niet de horeca en verhuur genoemd, maar het zadelmak maken van paarden. Daarnaast is het opvallend dat er een hoog percentage inkomsten is door overige activiteiten en nevenactiviteiten van respectievelijk 26% en 12%. Het zal hier dan met name gaan om wedstrijden, clinics, kinderfeestjes e.d..



De tarieven van de lessen en pensionstalling verschillen niet veel van elkaar, met een aantal uitschieters erbij. Gemiddeld is een groepsles € 11 en een privé les € 21 (van topruiters zijn de tarieven aanzienlijk hoger). Voor een buitenrit wordt gemiddeld € 12,50 betaald en voor het zadelmak maken of het rijden van een moeilijk paard, is het fixed price tarief zo rond de € 475. Voor pensionstalling wordt gemiddeld € 250 betaald, het is echter wisselend wat hiervoor geboden wordt aan extra stalservice, zoals bijvoorbeeld stapmolen, paddock plaatsen, was- en solarium mogelijkheden.

Kernkwaliteiten en toekomstplannen

Aan de bedrijven werd de volgende vraag voorgelegd: "Met welke drie kwaliteiten kunt u zich onderscheiden van de concurrentie?" Uit de antwoorden blijkt dat maneges hun onderscheidende kwaliteiten met name zien liggen in de sfeer, het vakmanschap en de veiligheid. Interessant is de veel lagere score van deskundigheid ten opzichte van vakmanschap. Een manegehouder lijkt zichzelf misschien meer te zien als een doener, dan als een denker. Maneges hebben vernieuwing, lage prijs en diversiteit niet als een kwaliteit om zich te onderscheiden in de markt. Zouden deze drie kwaliteiten dan misschien usp's (unique selling point) kunnen zijn, iets om je te onderscheiden van de rest van de maneges.



Naar wie voor advies?

In het onderzoek kwam de volgende vraag naar voren: "Naar wie gaat u toe als u aanvullende kennis nodig heeft op diverse gebieden?" Verschillende partners werden bij naam genoemd, zoals Hippo d'Or, KvK, bank, DLV, projectbureau, productleverancier, Arie Marskamp (inkoop), Hypojob, Abab accountants, Countus, Accon, Rabobank.

Opvallend is dat manegehouders voor veel bedrijfskundige zaken naar hun accountant gaan of iemand in het nabije omgeving kennen die ze hierbij helpt. Nergens wordt duidelijk gebruik gemaakt van andere gespecialiseerde bureaus, bijvoorbeeld een marketing- of reclamebureau, tenzij deze in de kennissenkring zitten. Over de gehele linie is de tevredenheid over de bedrijfskundige zaken wel erg laag en hieruit kan geconcludeerd worden dat er wel behoefte is aan gespecialiseerde kennis en

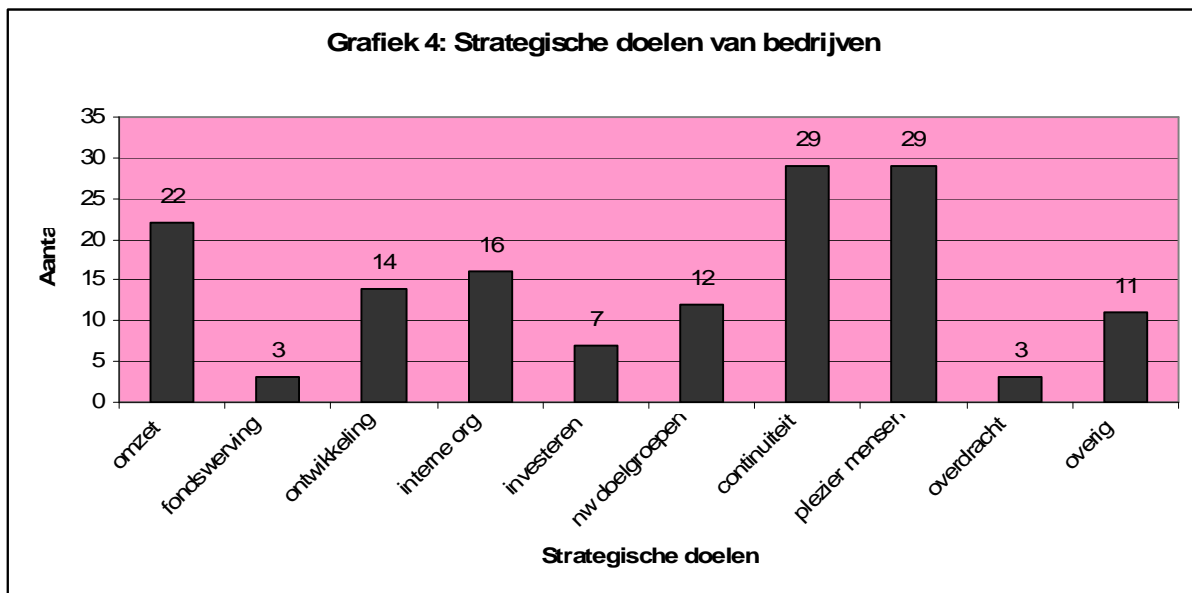
dienstverlening. Een accountant is ook een relatief dure kracht om meer dan zijn vakspecialistische zaken te laten doen.

Strategie & bedrijfsplan

Voor ieder bedrijf is het begin van de bedrijfsvoering, het hebben van een visie en strategie met doelstellingen. Bij de onderstaande onderzoeksvragen is geprobeerd de strategische activiteiten van maneges in kaart te brengen.

Op de vraag: "Op welke doelen richt uw bedrijf zich?", konden de maneges een keuze maken uit een aantal voorgeselecteerde doelen. Hieruit blijkt dat de meeste maneges zich richten op (in volgorde van belangrijkheid):

5. continuïteit
6. bezorgen van plezier aan mensen.
7. omzetgroei
8. verbeteren van de interne organisatie
9. ontwikkeling van nieuwe diensten

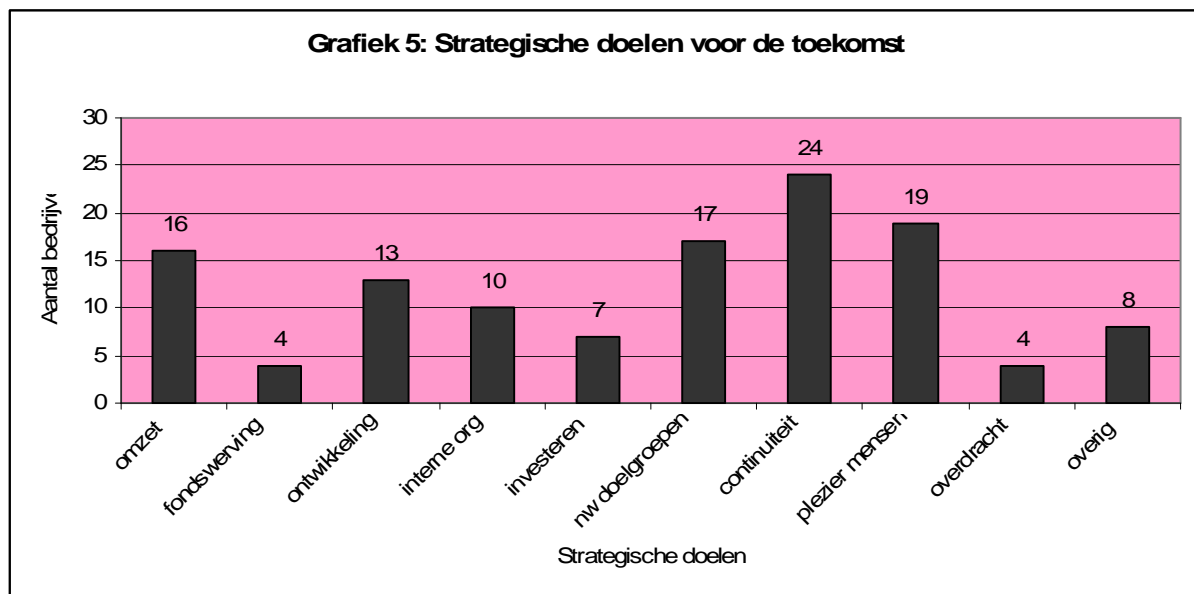


Je bedrijf richten op continuïteit is de meest gangbare en gezonde doelstelling van ieder bedrijf, continuïteit kan weer bereikt worden door het genereren van omzet en dit kan dus eigenlijk geen doel op zich zijn. Het bezorgen van plezier aan mensen staat hoog in de doelenlijst en dat is een goed teken, dit betekent dat de bedrijven de klanttevredenheid hoog in het vaandel moeten hebben staan en daar hun meeste energie in gaan stoppen. Dat begint dan ook met het weten welke klant waar plezier uit haalt. In dit opzicht zou iedere bedrijf klantprofielen moeten hebben, verwerkt in een behoeftenmatrix. Er kan dan heel gericht gewerkt worden aan de klantbehoefte en dit kan onderzocht worden door een klanttevredenheidsonderzoek en bijgesteld wanneer nodig in een verbeterplan.

Maneges vinden het met name moeilijk om omzetgroei te realiseren en te investeringen. Daarnaast lijken continuïteit, overdracht en het optimaal plannen van lessen ook lastige te realiseren doelen voor maneges. De redenen hiervoor zijn het ontbreken van financiën om te investeren en het niet krijgen van vergunningen. Omzetgroei moet komen uit het aanboren van nieuwe doelgroepen, wat niet lukt en de klant wordt veeleisender. Daarbij spelen ook omgevingsfactoren een rol, er is steeds meer inmenging van boeren en gemeenten in de hippische sector.

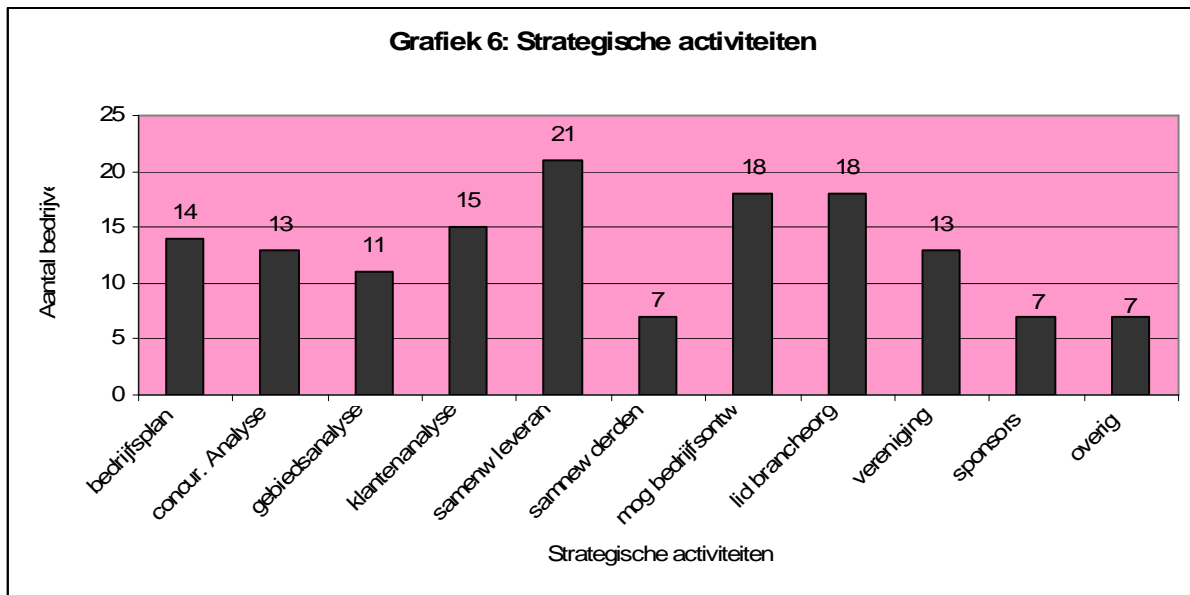
Op de lange termijn hebben de meeste maneges het doel om nieuwe doelgroepen te zoeken en niet om meer omzet te maken. Naar mijn mening is het vinden van nieuwe doelgroepen een middel om meer omzet te maken, maar zo is het niet gepresenteerd in de vragenlijst in het onderzoek. Hetzelfde geldt voor de ontwikkeling van nieuwe diensten. Wel kan hieruit een algemeen beeld worden verkregen dat maneges op zoek gaan naar markt- en productdifferentiatie als strategie om de bedrijfsresultaten te verbeteren. Blijkbaar is het huidige aanbod van klanten en diensten niet voldoende lucratief om de bedrijfscontinuïteit vast te houden.

Met name voor het realiseren van omzetgroei, het verbeteren van de interne organisatie en het zoeken van nieuwe doelgroepen geven de bedrijven aan behoefte te hebben aan aanvullende kennis van externen. Dit zijn per doel echter niet meer dan 7 bedrijven, de meeste bedrijven denken geen aanvullende kennis nodig te hebben om de doelen te bereiken.



Activiteiten t.a.v. strategie en bedrijfsplan

De meeste activiteiten die momenteel worden ondernomen om het bedrijfsplan uit te voeren is langdurige samenwerking met leveranciers, het onderzoeken van mogelijkheden voor bedrijfsontwikkeling, het lidmaatschap van brancheorganisaties, een klantenanalyse en het maken van een bedrijfsplan en ondernemingsplan.



Voor de toekomst ziet dit beeld er iets anders uit, wat nu al gedaan wordt is waarschijnlijk niet meer gepland voor de toekomst, zoals het bedrijfsplan of ondernemingsplan. Voor de toekomst worden de volgende activiteiten het meeste gepland:

6. Gebiedsanalyse
7. Klantenanalyse
8. Onderzoeken mogelijkheden bedrijfsontwikkeling
9. Meerjarig binden van sponsors
10. Bedrijfsplan/ ondernemingsplan

Kijkende naar bovenstaande resultaten lijkt het zo te zijn dat bedrijven meer willen weten. Terwijl in eerdere antwoorden juist naar voren kwam dat manegehouders doeners zijn, krijgen ze dus behoefte aan kennis om toe te passen in de praktijk. Hippische ondernemers willen doorontwikkelen en daar is kennis voor nodig, van omgeving, klanten, concurrentie en ontwikkelingsmogelijkheden. Deze ontwikkelingen zouden dan deels bekostigd kunnen gaan worden met de extra sponsorgelden die worden binnengehaald.

Op de vraag: "Kunt u aangeven voor welke onderwerpen u behoefte aan kennis heeft m.b.t. strategie en bedrijfsplan?", werden de onderstaande onderwerpen onder andere gegeven:

1. Concurrentieanalyse
2. Marktanalyse (recreatief)
3. Bedrijfsplan/ ondernemersplan
4. Interne bedrijfsproces goed op orde krijgen
5. Sponsoring
6. Klantenanalyse
7. Gebiedsanalyse van ruiterroutes

Als er dus ergens behoefte aan is, dan is het aan een projectbureau die zaken kan uitvoeren voor de bedrijven en zo met relevante gegevens kan komen, op basis waarvan een manege keuzes kan gaan maken, wat dan weer vertaald wordt naar een bedrijfsplan of ondernemingsplan in samenwerking met het projectbureau. Een aantal bedrijven hebben ook behoefte aan ondersteuning om interne bedrijfsprocessen goed op orde te krijgen.

Marketing & communicatie

De marketing-communicatie inspanningen bij een manege richten zich voor het grootste deel op klantenbinding en daarnaast voor een klein deel op het aanboren van nieuwe klanten en andere zaken. Uit de enquête blijkt dat maneges zich meer willen richten op het aanboren van nieuwe klanten in de toekomst.

	Nu	Toekomst
Klantenbinding	37	32
Aanboren nieuwe klanten	9	14
Anders	9	7

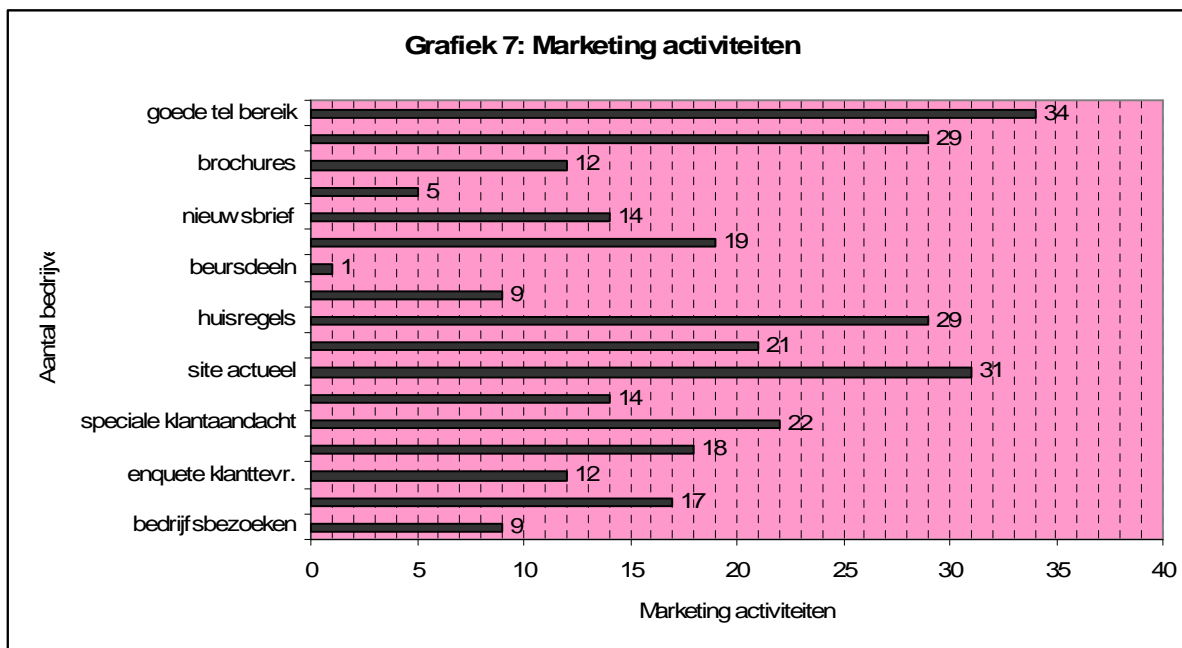
Klantenbinding lijkt een van de meest moeilijk te realiseren doelen. Klantbinding bij pensionklanten, omdat boeren dit goedkoper gaan aanbieden en klantbinding bij lesklanten, omdat ze veelal alleen komen voor de les en te weinig voor de gezelligheid. Daarnaast is het moeilijk voor maneges de kwaliteit op hoog niveau te houden. Het aanboren van nieuwe klanten wordt ook als moeilijk ervaren, maar zonder verklaring daarbij. Veel maneges zeggen het niet moeilijk te vinden om marketingdoelen te bereiken, maar noemen tijdgebrek een reden waardoor te weinig aan marketing wordt gedaan. Voor de toekomst wil men zich met name blijven richten op klantenbinding en zich meer gaan richten op het aanboren van nieuwe klanten.

Maneges geven aan voor een aantal zaken aanvullende kennis nodig te hebben, zoals genoemd werden:

6. Activiteiten voor klantenbinding
7. Serviceverbetering ten aanzien van de faciliteiten
8. Nieuwe buitenritten
9. Nieuwe doelgroep gehandicapten aanboren
10. Nieuwe markten benaderen

Uit de antwoorden blijken de ondernemers dus met name externe kennis nodig te hebben voor de invulling van de marketing- en communicatie activiteiten. Onderzoek wordt niet genoemd, zoals dat wel het geval was bij de strategie.

Vervolgens is in het onderzoek een lijst met marketing-communicatie activiteiten voorgelegd aan de maneges. De belangrijkste instrumenten die worden ingezet met betrekking tot de marketingactiviteiten zijn een goede telefonische bereikbaarheid, de website actueel, organisatie van evenementen, de huisregels en de speciale aandacht aan klanten.



Voor de toekomst willen bedrijven met name verbeteren of meer aandacht gaan geven aan het actueel houden van de website, het organiseren van evenementen, het houden van klanttevredenheid enquêtes en deze evalueren en het verbeteren van de telefonische bereikbaarheid.

Tabel 1: marketing activiteiten nu versus toekomst

ACTIVITEITEN	NU	TOEKOMST
Goede telefonische bereikbaarheid	34	9
Website actueel	31	21
Evenement organiseren	29	12
Huisregels	29	6
Speciale aandacht aan klanten	22	2
Huisstijl (logo/ kleding)	21	6
Vaste vorm bij de intro, van nieuwe klanten	19	5
Evaluaties klanttevredenheid	18	8
Deelname aan symposia	17	7
Nieuwsbrief	14	6
Adverteren	14	5
Enquêtes klanttevredenheid	12	11
Brochures	12	2
Bedrijfsbezoeken	9	7
Sponsoring zelf incidenteel	9	0
Speciale acties voor vaste klanten	5	4
Overig	4	4
Beursdeelname	1	1

Opvallend is de sterke aandacht voor het actueel houden van de website. Het gebeurt al veel, maar als dit niet het geval is, dan is het wel een speerpunt voor de toekomst. Marketing bij hippische bedrijven krijgt dus de meeste aandacht op internet. Telefonische bereikbaarheid is natuurlijk een 'must have' en moet altijd goed zijn. Verder is er veel aandacht voor evenementen, zowel op dit

moment als voor de toekomst. Verder komt naar voren dat er nog te weinig aandacht is voor klanttevredenheid en dat dit juist een aandachtspunt voor de toekomst wordt.

De maneges denken wel specifieke kennis extern nodig te hebben om de toekomstplannen te realiseren, met name voor het opstellen van de klanttevredenheid enquêtes, het organiseren van evenementen, het digitaliseren van de bestaande enquête, het bouwen van de website en het doen van een innovatie check. Dus eigenlijk het kijken naar de punten waarop de manege kan verbeteren. Daarnaast kwamen vragen naar voren over het maken van een draaiboek, het hebben van voorbeeld contracten voor pension klanten en hoe je free publicity kunt krijgen.

Kwaliteit

Volgens de FNRS is kwaliteit een absolute noodzaak om je te kunnen onderscheiden in de markt. Binnen het onderzoek werd de vraag voorgelegd om de eigen passende kwaliteiten te noemen in volgorde van belangrijkheid. Daarnaast werd gevraagd welke kwaliteiten ze graag zouden verbeteren.

Tabel 2: passende kwaliteiten versus te verbeteren kwaliteiten		
KWALITEITEN	Passend*	Verbeteren*
Eerlijk zaken doen	34	3
Bewaken welzijn mens en paard	31	6
Gastvrouw/ gastheer zijn	28	4
Ondernemen	27	14
Horsemanship	21	5
Leiding geven aan verschillende soorten groepen	18	5
(Natuur)beleving creëren	8	6
Vernieuwend	6	12
Paarden taxeren	6	3
Sectorvisie ontwikkelen	5	13
Netwerken	5	7
Externe financiering verwerven	4	7

* Aantal keren genoemd door een manege (45 maximum)

De meest ondernemers vinden eerlijk zaken doen een passende kwaliteit voor hun bedrijf. Dit lijkt me ook een logische uitkomst, het verbaasd me zelfs dat deze kwaliteit niet door ieder bedrijf genoemd is. Verder zien ze het bewaken van het welzijn van mens en paard als een passende kwaliteit en het zijn van een gastvrouw/ gastheer. Op de vierde en vijfde plek worden ondernemen en horsemanship als passende kwaliteiten gezien, waarbij ik veronderstel dat bij horsemanship, de omgang met de paarden bedoeld wordt en niet de trainingstechniek Natural Horsemanship. De maneges gaven ze een notering van 1 tot 4 aan voor de mate van belangrijkheid, deze is als volgt verdeeld:

Tabel 2: Kwaliteiten naar mate van belangrijkheid				
Top 3	Nr. 1 notering	Nr. 2 notering	Nr. 3 notering	Nr. 4 notering
1	Welzijn	Eerlijk zaken doen	Ondernemen	Ondernemen
2	Eerlijk zaken doen	Welzijn	Welzijn	Eerlijk zaken doen
3	Gastheer	Horsemanship	Leiding geven	Gastheer

Welzijn heeft bij de meeste bedrijven een nummer 1 notering in belangrijkheid gekregen, snel gevolgd door Eerlijk zaken doen en het zijn van een Gastheer. Horsemanship komt in de noteringen één keer terug in de nummer 2 notering en verder wordt ondernemen en leiding geven als een belangrijke herkenbare kwaliteit van het bedrijf gezien. Voor de toekomst hebben ze de grootste behoefte om de

activiteiten te verbeteren op het gebied van ondernemen, het ontwikkelen van een sectorvisie, vernieuwend zijn, externe financiering verwerven en het bewaken van het welzijn van mens en paard en tot slot het creëren (natuur)beleving.

De focus voor de toekomst ligt bij maneges met name op het ondernemend gedrag, terwijl de huidige kwaliteiten vooral liggen in het vakkundig handelen. Blijkbaar hebben hippische ondernemers een groeiende behoefte om naast vakman steeds meer ondernemer te zijn. Dat komt overeen met de eerdere uitkomst van meer toekomstfocus op de klant. Loopt de manegehouder dan toch langzaam weg van het paard en naar de klant?

Interne organisatie & management

Bij de interne organisatie richten maneges zich met name op het zelfstandig uitvoeren van taken door personeel, het optimaal gebruik van de ruimten en de duidelijkheid in werkzaamheden. Voor de toekomst willen maneges zich blijven richten op dezelfde interne doelen. Opvallend is de lagere score van de optimale inzet van paarden, omdat juist daar het geld verdiend moeten worden. Ook de planmatige inzet van personeel en overige doelen scoren beduidend lager.

Tabel 3: Doelen interne organisatie nu versus de toekomst				
Doelen interne organisatie	Nu		Toekomst	
	Ja	%	Ja	%
Zelfstandig uitvoeren van taken door personeel	33	73	20	44
Optimaal gebruik van ruimten	27	60	21	47
Duidelijkheid in werkzaamheden	23	51	15	33
Planmatige inzet van personeel	20	44	9	20
Optimale inzet van paarden	19	42	13	29
Overig	8	18	2	4

Gevraagd werd in een open vraag, wat de ondernemers moeilijk te realiseren doelen vinden. Hieruit kwamen diverse antwoorden naar voren. Maar opvallend is de moeite die manegehouders hebben met het personeel en met name de zelfstandigheid van het personeel. De volgende personeelsproblemen kwamen naar voren: Collegialiteit en sociaal gedrag; team spirit; motivatie; begeleiding; eigen initiatief; zelfstandig werken; werk zien; communicatie.

Voor de optimale inzet van de paarden is bij velen de gezondheidsafweging lastig, inzet mag nooit ten koste van het welzijn van de paarden gaan.

Het optimaal inzetten van de ruimte is met name lastig door externe beperkingen. Waarschijnlijk zijn dit beperkingen om te bouwen, bijvoorbeeld meer stallen of een extra rijhal, waarbij de financiële middelen of bouwvergunningen het probleem zijn.

Op de vraag of er aanvullende kennis gewenst is, wordt hierop bijna overal negatief geantwoord, enkel wordt extra kennis noodzakelijk geacht om meer kantine inkomsten te genereren en voor meer informatie over de fiscale kant van de bedrijfsvoering.

Qua activiteiten wordt het meeste gedaan aan de vaste taken voor het personeel, het dagelijks hebben van werkoverleg en het inzicht verkrijgen in de bezetting van de stalruimte en paardbezetting. Veel minder tijd en aandacht wordt besteed aan procedures en werkprocessen, bijhouden van arbeidstijd en het maken van werkplanningen. Zouden maneges efficiënter kunnen werken door van praktijkgericht naar procesgericht werken te gaan?

Tot slot kwamen in de open vragen nog een aantal interessante items naar voren waar maneges aanvullende specifieke kennis nodig hebben. Dit is ten aanzien van de inrichting en benutting van ruimten (faciliteiten), een krijgen van een onafhankelijk observatie/ bedrijfsdoorlichting.

Gesprekstechnieken en vergadertechnieken. Optimaal gebruik van de paarden (is dit gemiddeld 2,5 uur per dag voor de juiste rentabiliteit per paard?). Paarden vinden die kunnen springen, dressuur en carrousel. Optimaliseren van de inkomsten uit de kantine/horeca.

Bijlage II Toetsing onderzoekskader op Hippo d'Or groep

Na afronding van het literatuuronderzoek en praktijkonderzoek heb ik een interview gehouden met Peter Scheer van Hippo d'Or. Hippo d'Or was een franchiseformule voor maneges, gestart in 2002 en was gegroeid tot 14 aangesloten maneges. Inmiddels is Hippo d'Or een nieuwe koers gaan varen en heeft een groep gevormd van adviesbureaus gespecialiseerd in advies, management en projecten voor hippische ondernemers met een focus op de maneges. Dit interview vond plaats vlak voordat deze strategiewijziging werd doorgevoerd. Aan Peter Scheer werden dezelfde vragen voorgelegd als die in het praktijkonderzoek van Paard(en)Kracht naar voren kwamen. Hieronder probeer ik een beeld te schetsen van Hippo d'Or maneges ten opzichte van de maneges in Nederland.

Bedrijfsactiviteiten, inkomsten en tijdbesteding

Op de Hippo d'Or maneges bestaan de bedrijfsactiviteiten met name uit pensionstalling, manegelessen, privé lessen, verhuur faciliteiten, horeca en nevenactiviteiten. 10% van de inkomsten bij Hippo d'Or maneges komt voort uit nevenactiviteiten, zoals kinderfeestjes.

Bij een omzet van € 250.000, is de verdeling ongeveer als volgt:

			Percentage bij reguliere maneges
Pensionstalling	=	€ 80.000 = 32%	32%
Manege lessen	=	€ 80.000 = 32%	50%
Horeca	=	€ 70.000 = 28%	8%
Privé lessen	=	€ 20.000 = 8 %	10%
		€ 250.000	

Op de Hippo d'Or maneges zijn ze minder actief met incidentele werkzaamheden, zoals zadelmak maken, training en verhuur van paarden, aangezien dit organisatorisch lastig is en weinig constante inkomsten biedt.

De prijzen van de Hippo d'Or maneges liggen een fractie hoger dan bij de reguliere maneges. Het gaat hier echter om gemiddelden, want de prijzen zijn meestal erg regio afhankelijk.

Tabel 2.1

	Hippo d'Or	Regulier
Groepsles	€ 11,50	€ 11
Privé les	€ 25	€ 21
Buitenrit	€ 14	€ 12,50
Pensionstalling	€ 285	€ 250

Concluderend

Het grote verschil van inkomsten tussen de Hippo d'Or maneges en de reguliere maneges, is met name de horeca inkomsten. Deze zijn bij Hippo d'Or veel hoger en vormen dan ook een speerpunt in hun bedrijfsaanpak naar meer rendement.

Daarnaast ligt de nadruk bij de reguliere maneges sterker bij de manegelessen en bij de Hippo d'Or maneges zijn de inkomstenverhoudingen pension en maneges evenredig. Als je kijkt naar de tijdbesteding tegenover de inkomsten, dan is het goed om een hoog deel van de inkomsten uit pensionstalling te halen, aangezien dit minder tijd en planning kost.

De prijzen van de franchise maneges en reguliere maneges verschillen niet veel van elkaar. Toch kan op jaarbasis wel verschil worden gemaakt door een iets hogere prijs. Uit onderstaand rekenvoorbeeld kan dit een kleine 10% verschil maken bij relatief kleine prijsverschillen.

Stel:

24 groepslessen van 8 pony's/ paarden per week = 24 x 8 = 192 x 50 wkn = 9.600	
9.600 x € 11,50	= € 110.400
9.600 x € 11	= € 105.600
Verschil	= € 4.800

4 prive lessen per dag x 6 dagen = 24 per week x 50 wkn = 1.200	
1200 x € 25	= € 30.000
1200 x € 21	= € 25.200
Inkomstenverschil	= € 4.800

8 buitenritten van 6 pony's/ paarden per week = 8 x 6 = 24 x 25 wkn (zomer) = 600	
600 x € 14	= € 8.400
600 x € 12	= € 7.500
Inkomstenverschil	= € 900

30 paarden in pension x 12 maanden = 42	
42 x € 285	= € 11.970
42 x € 250	= € 10.500
Inkomstenverschil	= € 1.470

Totaal inkomstenverschil **€ 11.970**

Op een totaal aantal inkomsten van reguliere maneges van € 148.800 is dat 8% inkomstenverschil. Hierbij moet ik wel opmerken dat de horeca inkomsten niet zijn meegenomen en dat daar juist sterke inkomstenverschillen kunnen voorkomen. Dit gaat dus even puur om de tarieven.

Kwaliteiten

Hippo d'Or maneges onderscheiden zich door vakmanschap, sfeer en diversiteit (in lesaanbod en activiteiten). Kijkende naar de reguliere maneges, komen vakmanschap en sfeer overeen. Waar reguliere maneges zich onderscheiden door veiligheid, denken de Hippo d'Or maneges dit te doen door diversiteit.

Concluderend

In het onderzoek werd gevraagd naar onderscheidende kwaliteiten, maar bijna voor alle maneges, zowel franchise als regulier werd vakmanschap en sfeer genoemd, samen met 'veiligheid' zijn dit eigenlijk geen onderscheidende, maar juist verwachte kwaliteiten. Zoals wij het normaal vinden om in iedere restaurant gezellig te zitten, lekker te eten en er niet ziek van te worden, zo is het ook normaal om in maneges te kunnen vertrouwen op vakmanschap in een prettige sfeer en waar veiligheid een speerpunt is in de bedrijfsvoering. Dit mag niet ontbreken, dus hiermee kun je je niet onderscheiden.

Waar maneges zich wel mee kunnen onderscheiden is in de begeleiding, klantenbinding, vernieuwend zijn en de diversiteit. Alleen de Hippo d'Or maneges lijken één van deze unique selling points (usp's) in te zetten bij hun bedrijfsvoering. Een sterk onderscheidend vermogen door het diverse aanbod van lessen en activiteiten.

Naar wie voor advies

Eigenlijk een retorische vraag, voor advies gaat een Hippo d'Or manege natuurlijk naar het hoofdkantoor van Hippo d'Or, naar één van de rayonmanagers. Door het hoofdkantoor worden de maneges gesteund op alle bedrijfsgebieden met uitzondering van de financiële administratie, de jaarrekeningen en fiscaal advies. Ook in de reguliere maneges wordt voor deze financiële zaken bijna altijd een accountantskantoor ingeschakeld. Opvallend is echter dat de reguliere maneges ook de neiging hebben andere specialiteiten bij de accountant neer te leggen, zoals het schrijven van een bedrijfsplan. Dit is een relatief dure externe specialist om in te huren.

Strategie en bedrijfsplan

Hippo d'Or maneges richten zich in volgorde van belangrijkheid op: a. continuïteit; b. omzetgroei; c. mensen plezier bezorgen; d. nieuwe doelgroepen zoeken. Bij de reguliere maneges staat omzetgroei onder mensen plezier bezorgen en wordt in plaats van naar nieuwe doelgroepen gezocht, geïnvesteerd in het verbeteren van de interne organisatie en de ontwikkeling van nieuwe diensten.

Concluderend

Voor Hippo d'Or maneges is de blik meer naar buiten gericht om continuïteit te waarborgen, hiervoor is omzet nodig en deze omzet moet bij de mensen vandaan komen en hiervoor moeten nieuwe doelgroepen gezocht worden.

De reguliere maneges willen ook hun continuïteit waarborgen, maar lijken dit meer te doen met de blik naar binnen, waarbij de interne organisatie verbeterd moet worden om efficiënter en kostenbesparend te werken en moeten er nieuwe diensten ontwikkeld worden. Maar voor welke doelgroep is dan de vraag.

Ik vind dat maneges juist meer moeten gaan werken met de blik naar buiten. Kijk en luister eerst heel goed naar je klant, want hij heeft jouw omzet in zijn portemonnee. Het is de bedoeling dat je heel goed weet welke klanten je heb en potentiële klanten er zijn en wat zij graag geleverd willen aan producten en diensten, waar ze graag voor willen betalen. Op de lange termijn willen maneges juist wel op zoek naar nieuwe doelgroepen, dus is een kentering van de bedrijfsvoering misschien te verwachten over zo'n drie jaar.

Activiteiten t.a.v. strategie en bedrijfsplan

Bij reguliere maneges zien we een sterke toename van de wens om te veranderen en meer strategische activiteiten te gaan ontplooiën. Hier ligt echter niet het kennisgebied van de manegehouder. Hij heeft daarin een aantal opties om meer strategische activiteiten te ontplooiën:

- | | | |
|---|---|------------------------------------|
| ✦ Zelf proberen (alias blijven aanrommelen) | - | zonder kennis geen inbreng |
| ✦ Bijscholen | - | kost teveel tijd |
| ✦ Extern specialist inschakelen | - | kost teveel geld |
| ✦ Aansluiten bij franchise formule | - | kans eigen identiteit te verliezen |

Alle opties hebben nadelen en dat is vaak een reden dat er niets gebeurt en veranderd. Maar soms is verandering de enige redding en moet een manegehouder kiezen uit de best haalbare optie naar meer rendement.

Kwaliteiten

De 80 tot 100% kwaliteiten van Hippo d'Or maneges zijn:

Horsemanship
Welzijn mens en paard
Eerlijk zaken doen
Paarden taxeren

Daaronder beschikken Hippo d'Or maneges over de kwaliteiten

Ondernemen
Netwerken
Vernieuwend zijn
Leiding geven aan verschillende soorten groepen
Gastvrouw/ gastheer zijn
Natuurbeleving creëren

Volgens Hippo d'Or moet het welzijn van mens en paard altijd aandacht houden, moet er meer aandacht komen voor de resultaatgerichtheid van maneges en moet er met name sterk verbeterd worden op ondernemend gedrag (ondernemen, netwerken, vernieuwen), op het leiding geven aan verschillende soorten groepen en tot slot de klantgerichtheid, waarin het gastheerschap een belangrijke rol speelt, maar waarin het creëren van (natuur)beleving met name heel sterk moet worden.

Hierin kan ik helemaal mee gaan met de ideeën van Hippo d'Or. Een manege is een lifestyle omgeving, het paarden houden en paardrijden stroomt door de aderen, pensionklanten komen dagelijks over de vloer, moeders wachten op hun kinderen, kinderen vinden er een uitlaatklep en blijven graag hangen op de manege en klanten kunnen er ontspannen, loskomen van de dagelijkse sleur, soms werkt het zelfs therapeutisch. Hierop moet een manege goed kunnen inspelen en dat betekent veranderen.

Het grote verschil tussen de kwaliteiten van regulieren maneges en de franchise maneges zit 'm in de netwerken en vernieuwend zijn, het ondernemende gedrag. En hierin zie je ook direct terug dat dit de items zijn die de reguliere maneges in de toekomst willen verbeteren. Echter hebben reguliere maneges niet de intentie om meer (natuur)beleving te creëren, maar willen juist meer sectorvisie ontwikkelen. Iets wat Hippo d'Or minder van belang acht voor zijn maneges.