

Paard op Maat

EEN HAALBAARHEIDSSTUDIE VOOR VERSCHILLENDE HIPPISCHE ACTIVITEITEN

Ryanne L. Habraken | Afstudeeronderzoek Diermanagement | 2017

van hall larenstein
university of applied sciences

Paard op Maat

EEN HAALBAARHEIDSSTUDIE VOOR VERSCHILLENDE HIPPISCHE ACTIVITEITEN

September 2017
Leeuwarden

Diermanagement, Paard & Management
Hogeschool Van Hall Larenstein

Ryanne Lynnette Habraken S2000

Begeleidende docenten:
Gerrit de Jong
Baukje de Boer

Bron foto voorblad: Daphne Habraken, 2017

van hall larenstein
university of applied sciences

Voorwoord

In het eerste jaar van de studie Diermanagement wordt de student gevraagd een “persoonlijk ontwikkelingsplan” te schrijven. Eén van de hoofdstukken van dit verslag behandelt de vraag: Wat is je droombaan? Mijn antwoord op die vraag was: “Een eigen bedrijf, waarbij het welzijn van paarden voorop staat, bijvoorbeeld opfok van jonge paarden of opvang van oude paarden en paarden in nood.” De kwaliteit van leven voor paarden verbeteren, dat is de voornaamste reden waarom ik deze studie ben begonnen.

Nu, 4 jaar (en veel inzichten) later, heb ik mogen onderzoeken of het starten van een eigen bedrijf in één van de activiteiten: opfok, kraamzorg, revalidatie en rusthuis, eigenlijk haalbaar is. Dit rapport was er nooit gekomen zonder de steun van mijn ouders, de samenwerking met Chris Mispelon en Serge Baert in België, de kritische blik van Prof. Catherine Delesalle, maar bovenal, de begeleiding vanuit Van Hall Larenstein: Gerrit de Jong en Baukje de Boer. Ik wil iedereen hartelijk bedanken voor zijn of haar bijdrage. Ook wil ik mijn onafhankelijke beoordelaar, meneer Thijs Sijtsma, bedanken voor zijn feedback en het beoordelen van mijn afstudeerproducten. Jullie hebben dit rapport naar een hogere kwaliteit gebracht.

Ryanne Habraken

Leeuwarden, september 2017

Abstract

The horse racing industry is continuously looking for opportunities to improve both performance and welfare of sports horses (Nederlandse draf- en rensport, 2016). Scientists such as Anne Couroucé-Malblanc try to identify factors that contribute to a succesfull sportive career of racing horses (Couroucé, Hinchcliff, 2004). Besides that, improvement of the overall management of a racehorse needs attention. The equestrian business however is a difficult business to make proper profit. Many large sports stables are owned by horse lovers that own their own large company, active in other sectors. Running a profitable equine business is a challenge, due to many factors.

The research proposal aimed to test the feasibility of starting up a business (named "Paard op Maat") in one or more of the following activities: maternity care for horses, rearing of foals, horse rehabilitation and senior horse housing (retirement home). The main goal of the current research proposal is to define which factors could enhance success and profitability of "Paard op Maat" and how these factors should be implied in a business plan. Identification of these factors was obtained by means of a double approach. First of all scientific literature was consulted and a list of factors that influence the success or failure of a company was designed. Consequently, that list was used as a basis to design proper questionaires to interview owners of equine enterprises, active in one of the aforementioned core activities, In total, 21 experts were interviewed, some of which are experts in the horseracing industry. Others own a company that operates within one or more of the aforementioned activities. Additionally, two veterinarians were interviewed.

The interviews revealed the following results. For the activity of maternity care for horses, 4 companies have been interviewed. They provide maternity care besides management of the mares reproduction plan. Mares are brought to these premises to foal under proper guidance and subsequently to be inseminated again. Business owners emphazise that their clientele often tend to bring "problem mares": mares that tend to show difficulties during or after foaling, or mares that are difficult to get pregnant again. This implies that such business needs full access to specialized veterinary knowledge, whatever the scale of your business is. Obviously, having full access to veterinary guidance is expensive and puts pressure on return on investment. Most businesses active in rearing young horses, formerly were, are still are dairy farms. Both the availability of group housing and presence of large amounts of grass land were important conditional factors. The participating companies only differed slightly in working method. The foals are presented directly after weaning, in groups, and stay until they reach the age of 3 years. In summer they are in the pastures day and night, in winter they stay in group housing (divided into groups based upon on age and sex). Most of these companies don't attract clientele in a proactive fashion. Clients tend to choose these companies based upon years of experience, word-of-mouth advertising and internet. Most of the companies say they are filled to the maximum of their capacity. With respect to horse rehabilitation, answers differed between participating companies. The only common factor between these companies was the

presence of an Aquatrainer. Besides that, participating companies greatly differed with respect to available expertise, therapies and applied rehabilitation methods. All rehabilitation companies mention to have a lot of difficulties to attrackt a sufficient amount of clientele to make the business profitable. Companies that only focus on rehabilitation therefore have difficulties to stay financially sound. The degree of expertise greatly differed between participating companies, but again, in general, access to expert veterinary knowledge is highly recommended. For the activity of housing senior horses, one very large company was interviewed the foundation is large, they manage 120 horses, but they do not aim to make profit from their services. This is in great contrast with the other companies that were interviewed for the purpose of the current research proposal. . The foundation exists for over 55 years and is therefore an expert in the field of senior horse care and housing. The other companies active in senior horse care that were interviewed, do exist for a longer period of time, but only started to be active in senior horse care for the past 5 years. This is because there is an increasing demand for housing of senior horses. The companies that were interviewed only differ slightly in work method. Most old horses are housed in group housing (group sizes and composition may differ between companies) until their ability to eat becomes problematic, in which case they are stabled individually to allow proper follow-up of dietary intake. There is no specific education needed for this activity, and the use of interns or trainnees is not common. Also there is no need for active clientele approach. All interviewed businesses say that they have no problem with finding sufficient clientele. From the interviews with equine experts in the horseracing industry we could deduce that breeding of Belgium trotters is on it's way up. Besides that, there is more support for applying modern and professional management techniques within these stables.

All these interview results were used to compilate desired profile for the future entrepreneur. Subsequently, this was compared to the current knowledge, qualities and experience of the researcher, using a 360 degrees feedback form and a Multi Criterium Analysis. The results show that the future entrepreneur has sufficient qualities to start a business, the self image is often lower than the image of the participants.

In conclusion, the current research proposal has identified individually or a combination of both "young horse raring" and "senior horse housing" as most profitable and feasible. There is an increasing demand for both activities and on top of that necessary investment to create such businesses seems less profound when compared to maternity care and rehabilitation, two activities for which quite an expensive infrastructure and access to expert veterinary guidance is needed. On top of that, rearing young horses and housing senior horses are both business activities that do not solely focus on the market of racing horses, creating a larger pool of possible clients. Finally, the qualities for entrepreneurship of the future entrepreneur seem sufficient to start up such business. It is advisable to first execute a market study focusing on both activities, before creating a business plan.

Samenvatting

De drafsport in Europa leeft, en er is continue behoefte aan verbetering (Nederlandse Draf- en rensport, 2016). Op een wetenschappelijke manier proberen onderzoekers factoren te identificeren, verantwoordelijk voor een succesvolle dravers carrière. Naast optimalisatie van training is er ook behoefte aan beter management van de koerscarrière (Couroucé, Hinchcliff, 2004). Dit onderzoek gaat in op een 4-tal activiteiten: kraamzorg, opfok, revalidatie en rusthuis. De onderzoeker wilt de haalbaarheid van een eigen bedrijf (genaamd "Paard op Maat") aantonen aan de hand van interviews in de praktijk. De hoofdvraag die hierbij werd gesteld is: Welke inzichten kunnen de haalbaarheid van "Paard op Maat" vergroten en hoe moeten deze worden geoperationaliseerd?

De haalbaarheid van dit concept wordt getoetst aan de hand van succes- en faalfactoren van bestaande bedrijven. Eerst werd een literatuuronderzoek gedaan naar welke factoren van invloed zijn op het succes of falen van een bedrijf. Uit dit literatuuronderzoek is een topiclijst ontstaan die de basis heeft gelegd voor interviewvragen aan bedrijven met deze activiteiten (experts uit de sector). Daarnaast zijn ook experts uit de (draf)sector ondervraagd. In totaal zijn de factoren van 21 experts meegenomen in dit onderzoek.

Voor de activiteit kraamzorg zijn de deelnemende bedrijven niet uitsluitend bezig met deze service (de bedrijven zouden dan immers maar een bepaalde periode in het jaar werk hebben). Klanten die kiezen om het veulenen van het paard uit te besteden hebben daar vaak een reden voor: de merrie heeft al eerder een lastige bevalling gehad of het type paard staat er om bekend dat de bevalling moeizaam gaat. Begeleiding van een dierenarts is hiervoor vaak noodzakelijk. Voor de activiteit opfok waren de bedrijven veelal eerst een melkveehouderij bedrijf (en dan meestal langszaam overgegaan tot opfok). De meeste opfok bedrijven hebben dan ook een grote capaciteit (meer dan 50 paarden) en beschikken over grote loopstallen en meerdere hectaren weiland. Deze bedrijven hebben veelal dezelfde werkwijze. De veulens worden aangeboden vlak na het spenen en ondergebracht in groepshuisvesting. De bezochte opfokbedrijven hadden geen noodzaak om actief klanten te werven. De meeste klanten komen door een groot klantenbestand, mond-tot-mond reclame of via internet. Voor de activiteit revalidatie zijn verschillende bedrijven bezocht, de enige overeenkomst was vaak de aanwezigheid van een aquatrainer (er werd ook gebruik gemaakt van de loopband of het zwembad). Verder verschilden deze bedrijven sterk wat betreft aanwezige expertise, faciliteiten en toegepaste therapieën en de aantrekking van externe klanten voor deze therapie. Verder zijn alle bedrijven verschillend, in scholing van de ondernemer, aantal medewerkers en hun expertise maar ook toegepaste therapie en werkwijze. Alle revalidatiebedrijven geven aan dat het een uitdaging is om voldoende klanten aan te trekken omdat revalidatie zeer kostbaar is. Enerzijds is er de dure aanschaf van noodzakelijke apparatuur, anderzijds zijn er de nodige werkuren die moeten geïnvesteerd worden in het revalideren van de paarden en tot slot is toegang tot gespecialiseerde veterinaire kennis wenselijk. Het kosten-baten plaatje van (alleen) deze activiteit blijkt dus moeilijk in evenwicht te krijgen. Voor de

activiteit rusthuis werd naast de klassieke bedrijfsinterviews, ook een bezoek gebracht aan een grote Nederlandse stichting. De geïnterviewde eigenaren van paardenrusthuizen zijn vaak recent opgestart (minder dan 5 jaar oud) omdat hier veel vraag vanuit de paardensector naar was. Ook deze bedrijven verschillen in details van elkaar. Dezelfde werkwijze (loopstallen met vrije uitloop, tenzij het paard slecht kan eten, dan individuele stalling) wordt bijna overal gehanteerd. Uit interviews met experts uit de drafsector is onder andere gebleken dat de drafsector weer groeit (de fokkerij in België trekt aan) en dat er meer behoefte is aan professionalisering van de sector.

De resultaten van interviews met experts zijn gebruikt om te komen tot een bepaald profiel waar de toekomstig ondernemer aan moet voldoen. De juiste eigenschappen, kennis en kunde van de toekomstig ondernemer zijn getoetst om te zien of het concept "Paard op Maat" niet alleen markttechnisch haalbaar is, maar ook of de ondernemer hiervoor geschikt is. Hiervoor is gebruik gemaakt van een 360° feedback formulier en een Multi Criteria Analyse: de kwaliteiten van de ondernemer blijken uit de resultaten voldoende voor het opstarten van een onderneming, het zelfbeeld van de toekomstig ondernemer is vaak lager dan het beeld van de deelnemers van het 360° formulier, personen uit de directe omgeving van de toekomstig ondernemer.

Uit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat, in eerste instantie, twee van de vier activiteiten haalbaar lijken, eventueel in combinatie. Dit zijn de activiteiten: opfok en rusthuis. Er is voldoende vraag naar deze activiteiten, niet alleen in de drafsport maar ook daar buiten. Daarnaast zijn deze activiteiten relatief makkelijk op te starten (geen dure apparaten nodig zoals een aquatrainer). Ook de kwaliteiten van de ondernemer lijken voor deze activiteiten toereikend (geen veterinaire kennis die gewenst is bij kraamzorg en revalidatie). Daarnaast zijn deze activiteiten niet alleen gespecificeerd op dravers, maar kan ook andere klandizie worden aangetrokken. Er wordt de toekomstig ondernemer geadviseerd een uitgebreider marktonderzoek te doen naar (één van) deze activiteiten en voor de start van een eigen bedrijf een goed bedrijfsplan op te stellen.

Inhoudsopgave

1. Inleiding 10
   1.1 Probleemstelling 10
   1.2 Doelstelling 11
   1.3 Hoofdvraag en deelvragen 11
      1.3.1 Hoofdvraag 11
      1.3.2 Deelvragen 11
   1.4 Begripsbepaling 11
2. Materiaal en methode 13
   2.1 Type onderzoek 13
      2.1.1 Onderzoeksontwerp 13
   2.2 Onderzoekspopulatie 14
   2.3 Dataverzameling 15
      2.3.1 Literatuuronderzoek 15
      2.3.2 Interviews 16
   2.4 Dataverwerking 16
   2.5 Data-analyse 17
3 Resultaten 18
   3.1 Resultaten activiteit kraamzorg 18
      3.1.1 Bedrijfsinformatie 18
      3.1.2 Expertise 18
      3.1.3 Capaciteit 19
      3.1.4 Werkwijze 19
      3.1.5 Type klanten 19
      3.1.6 Samenvatting resultaten activiteit kraamzorg 19
   3.2 Resultaten activiteit opfok 20
      3.2.1 Bedrijfsinformatie 20
      3.2.2 Stalmanagement 20
      3.2.3 Personeel en expertise 22

3.2.4 Public relations 22
3.2.5 Leermomenten 23
3.2.6 Toekomstperspectief 24
3.2.7 Samenvatting resultaten activiteit opfok 24
3.3 Resultaten activiteit revalidatie 24
3.3.1 Bedrijfsinformatie 25
3.3.2 Stalmanagement 25
3.3.3 Personeel en expertise 26
3.3.4 Therapieën 26
3.3.5 Public relations 28
3.3.6 Leermomenten 29
3.3.7 Toekomst 29
3.3.8 Samenvatting resultaten activiteit revalidatie 30
3.4 Resultaten activiteit rusthuis 31
3.4.1 Bedrijfsinformatie 31
3.4.2 Stalmanagement 31
3.4.3 Personeel en expertise 34
3.4.4 Public relations 35
3.4.5 Leermomenten 35
3.4.6 Toekomst 36
3.4.7 Samenvatting resultaten activiteit rusthuis 36
3.5 Resultaten experts uit de sector 37
3.5.1 Geluiden uit de drafsector 37
3.5.2 Toekomstperspectief drafsector 39
3.5.3 Kwaliteiten van de ondernemer 40
3.6 Resultaten bekwaamheid ondernemer 41
4 Discussie 46
4.1 Methode-discussie 46
4.2 Resultaten-discussie 46
5 Conclusie 48

6 Advies....50
Literatuurlijst....51
Bijlage I....53
Topiclijst....53

1. Inleiding

Draverhengst Bold Eagle wint in 2017 voor de tweede keer op rij de grote Prix d'Amerique op Hippodrome de Vincennes in Parijs, Frankrijk. Dit onder het toeziend oog van ruim 40.000 bezoekers (Pinquet, 2017). De drafsport leeft, niet alleen in Frankrijk maar ook elders in Europa, Amerika en Australië (Nederlandse Draf- en Rensport, 2016). Zo is er een lichte stijging te zien in het prijzengeld per race in de periode 2012 -2016 in Europa en is er een opkomst voor de drafsport in Europese landen zoals Oostenrijk en Zwitserland (Union Européenne du Trot, 2017). Een sport waarin de competitie erg sterk is, en ieder detail (hondersten van seconden) het verschil kan maken tussen winnen en verliezen, vraagt om continue verbetering en evaluatie van performance.

Vele factoren spelen een rol bij het succes van een draver: genetische aanleg, opvoeding en opleiding, voeding, huisvesting en persoonlijke aandacht zijn enkele sleutelwoorden die hierbij gebruikt kunnen worden. Onderzoekers zoals Anne Couroucé-Malblanc proberen op wetenschappelijke manier achter enkele voorwaarden tot succes te komen. Waar voornamelijk winst in kan worden behaald is de gezondheid, voeding en training van het jonge drafpaard. (Couroucé, Hinchcliff, 2004) Zo is bijvoorbeeld uit Brits onderzoek gebleken dat per maand uit iedere 100 (ren)paarden 2 paarden een peesblessure oplopen (Verheyen, Price, Smith, Wood, Ely, 2006). Naast orthopedische blessures komen ook respiratorische gezondheidsproblemen regelmatig voor bij dravers (Hinchcliff, Kaneps, Geor, 2004). Deze gezondheidsproblemen zorgen voor uitval in de drafsport. (LeTrot, 2016)

1.1 PROBLEEMSTELLING

Een aanvulling om in te spelen op het voorkomen van uitval van dravers is door een dienst aan te bieden die inspeelt op de specifieke zorgvraag van een paardeneigenaar. Een locatie waar veulens onder gecontroleerde omstandigheden geboren worden, jonge paarden in een gezonde omgeving kunnen opgroeien om zo blessures te voorkomen, en waar een paard van zijn blessures kan herstellen. Een stal waarin de specifieke zorgvraag van het paard centraal staat, waar ruimte is voor opfok, revalidatie, kraamzorg en pensioen. Dit is de aanleiding geweest voor het hippische concept "Paard op Maat".

Dit concept is bedacht door een student Diermanagement, die heeft gekozen voor de specialisatie Paard & Management. Na een 5 maanden durende projectstage waarin de student veel heeft geleerd over dravers is ook de passie ontstaan voor dit type paarden. De bovengenoemde activiteiten worden al veel uigebaat door bedrijven die zich voornamelijk richten op warmbloedpaarden, de student zou dit graag uitbreiden voor dravers. Nu is er tijdens het afstudeeronderzoek ruimte ontstaan om de haalbaarheid van dit hippische concept nader te onderzoeken.

1.2 DOELSTELLING

Essentieel voor dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in factoren die van invloed zijn op het succes van dit concept. Factoren omtrent stalmanagement, financieel management, personeelsmanagement, marketing en bijvoorbeeld omgang met klanten. Om deze factoren in kaart te brengen wordt gebruik gemaakt van bestaande kennis van vergelijkbare bedrijfsexperts uit de sector, die, met hun expertise en ervaring, als referentiekader kunnen dienen. Daarnaast zal er een analyse worden gemaakt aangaande de (benodigde) kwaliteiten van de ondernemer. Het doel van dit onderzoek is dan ook om door middel van het in kaart brengen van succes- en faalfactoren van andere bedrijven een aantal inzichten op te stellen die leiden tot een advies, dat Paard op Maat een grote kans van slagen geeft. Dit onderzoek zal uitwijzen welke activiteiten het best kunnen plaatsvinden in het bedrijf "Paard op Maat", en in welke volgorde deze activiteiten het best kunnen worden opgestart.

1.3 HOOFDVRAAG EN DEELVRAGEN

Om het onderzoek goed te kunnen uitvoeren, zal er gezocht worden naar een antwoord op de hoofdvraag. Om de hoofdvraag goed te kunnen beantwoorden zijn er meerdere deelvragen opgesteld.

1.3.1 Hoofdvraag

Welke inzichten kunnen de haalbaarheid van "Paard op Maat" vergroten en hoe moeten deze worden geoperationaliseerd?

1.3.2 Deelvragen

1. Welke factoren zijn van invloed op het succes of falen van een hippisch bedrijf?

2. Welke inzichten komen naar voren uit de interviews met experts (en de uitgevoerde analyses) aangaande het management rondom het leven van een draver?

3. Op welke wijze moeten de gevonden inzichten vertaald worden naar het beoogde bedrijfsplan voor "Paard op Maat"?

1.4 BEGRIPSBEPALING

In de begripsbepaling worden belangrijke begrippen beschreven die van toepassing zijn tijdens dit onderzoek. De begrippen worden als volgt gedefinieerd:

- **Experts:** personen uit de paardenwereld met een bepaald paardgericht beroep of expertise, die een bedrijf runnen of werken in een bedrijf met soortgelijke activiteiten.

- **Succesfactor:** een variabele die van belang is / een rol speelt bij het succes van een bedrijf. Hieronder valt bijvoorbeeld de juiste marketingstrategie of een passende manier van stalmanagement.

- **Faalfactor:** een variabele die van belang is / mede-oorzakelijk is voor het falen van een bedrijf. Hieronder valt bijvoorbeeld (verkeerd) financieel management, zoals een misplaatste investering.

- **Klanten:** “Paard op Maat” hoopt een bepaald type klant aan te trekken, met een specifieke zorgvraag waar maatwerk voor geleverd moet worden binnen de activiteiten kraamzorg, opfok, revalidatie en pensioen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen interne klanten en externe klanten. Interne klanten verblijven op het bedrijf (in pension). Externe klanten komen op het bedrijf op visite.

- **Entraineur**: Een persoon die beroepsmatig dravers traint voor de wedstrijdsport.

- **Nano-therapie**: een revalidatie methode waarbij gebruik wordt gemaakt van de werking van nano-deeltjes op lichaamsweefsel. Voor deze therapie wordt voornamelijk gebruik gemaakt van hyaluronzuur, vitamine C, silicium en leucine. Het voornaamste gebruik is voor peesblessures (Tastutar, 2017).

2. Materiaal en methode

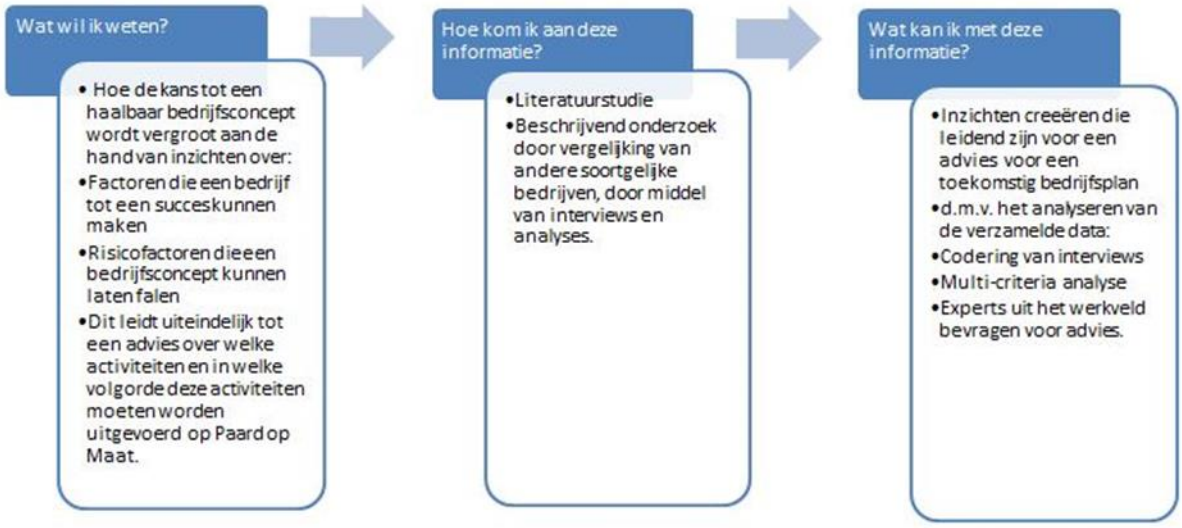
In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod: het type onderzoek, het onderzoeksontwerp, de onderzoekspopulatie, de dataverzameling, datapreparatie en data analyse.

2.1 TYPE ONDERZOEK

Dit onderzoek is een beschrijvend onderzoek met als doel de haalbaarheid van het opstarten van een eigen bedrijf af te toetsen aan de hand van enerzijds het in kaart brengen van succes en faal factoren van paardenbedrijven beschreven in de literatuur en anderzijds succes en faalfactoren afgeleid uit interviews afgenomen van 21 paard experts. Sommigen onder hen zijn eigenaar van een bedrijf actief in één van de volgende takken: geboortebegeleiding, opfok, revalidatie of pension voor oude paarden; sommigen onder hen zijn expert door hun activiteit binnen de paardensector, maar bezitten geen eigen bedrijf. Tot slot werden ook twee dierenartsen geïnterviewed.

2.1.1 Onderzoeksontwerp

De onderzoeksmethode van dit onderzoek is kwalitatief. Er zal voornamelijk beschrijvend onderzoek worden gedaan, waarin verschillen tussen een aantal bedrijven kenbaar worden gemaakt aan de hand van literatuurstudie, interviews en analyses. In onderstaand procesmodel (Figuur 1) is te zien hoe het ontwerp zich ontwikkelt.



Figuur 1: Procesmodel onderzoeksontwerp

2.2 ONDERZOEKSPOPULATIE

De onderzoekspopulatie bestaat in dit geval uit alle eigenaren van soortgelijke bedrijven en nuttige experts binnen de sector, die aansluiten bij "Paard op Maat". Het gaat hier om bedrijven die dezelfde activiteiten of doelgroep hebben als die Paard op Maat zou willen faciliteren: kraamzorg, opfok, revalidatie en rusthuis, in de drafsport. Er zijn geen cijfers bekend van dergelijke bedrijven in Nederland of in Europa. Wanneer de populatie meer homogeen wordt gehouden wordt de populatie teruggebracht tot Nederland, België en Frankrijk. Er is gekozen voor deze Europese landen omdat de student Nederlandse is, het faciliterende bedrijf gevestigd is in België en een groot deel van de wedstrijddraverij plaats vindt in Frankrijk.

Een selectie uit deze populatie wordt gekozen aan de hand van argumentatie. Dit kan zijn op basis van locatie, expertise, klandizie of marketing. Idealiter zouden alle bedrijven dezelfde diensten moeten leveren, of een deel van de activiteiten zoals hierboven genoemd.

De respondenten zijn op te delen aan de hand van de expertise. Er zijn verschillende bedrijven ondervraagd met de verschillende activiteiten: kraamzorg, opfok, revalidatie en rusthuis. Sommige deelnemende bedrijven hadden een combinatie van één of meer activiteiten. Daarnaast zijn experts uit de (draf)sector ondervraagd, dit zijn personen met een bedrijf dat doet aan voortplanting, dierenartspraktijken, maar ook verschillende entraineurs uit België, Nederland en Frankrijk. Ook de directie van de Belgische draffederatie heeft deelgenomen aan het onderzoek. Hierdoor kunnen geluiden uit de sector en een toekomstperspectief voor de drafsector in kaart worden gebracht. In totaal zijn er 21 respondenten. Een overzicht van de deelnemende bedrijven is weergegeven in onderstaande Tabel 1.

Tabel 1: overzicht deelnemende bedrijven

Activiteiten	**Aantal bedrijven**
Revalidatie	4
Opfok	5*
Rusthuis	4*
Kraamzorg	4*
Experts uit de sector	7
Dierenartsen	**2**
Totaal	**21**

**Deze bedrijven hebben meerdere van de ondervraagde activiteiten*

2.3 DATAVERZAMELING

Voor dit onderzoek werden drie verschillende manieren van dataverzameling aangewend. Allereerst is literatuuronderzoek uitgevoerd, om een overzicht te maken van in de wetenschappelijke literatuur geïdentificeerde bedrijfsmatige factoren die van invloed zijn op het succes of falen van een bedrijf met hippische activiteiten. Deze eerste stap is noodzakelijk om deelvraag 1 te kunnen beantwoorden, en om hiermee een basis te stellen voor het tweede deel van het onderzoek: interviews met de deelnemende bedrijven. Tot slot werden data verzameld over noodzakelijke kwaliteiten van de ondernemer. Belangrijke kwaliteiten die naar voren kwamen uit de literatuurstudie en uit de interviews met experts werden vergeleken met de capaciteiten van de toekomstige ondernemer. Uiteindelijk is hier een Multi Criteria Analyse uit gekomen voor de verschillende activiteiten.

Op basis van de literatuurstudie zijn enkele variabelen geïdentificeerd die van invloed zijn op het welvaren van een bedrijf: Financieel management (prijs / kwaliteitsverhouding, investeringen, leergeld, bedrijfsvorm), personeelsmanagement (expertise, scholing, arbeidsethiek), stalmanagement (activiteiten, locatie, werkwijze, faciliteiten, kwaliteit), omgang met klanten en marketing (Savelberg, 2014; van den Belt, 2014). De 4 P's (prijs, plaats, product en promotie) komen hier ook in terug. Net als de 3 R's (relatie, reputatie en ruil). (Verhage, 2013) Deze factoren zijn meegenomen in de interviews, daarnaast konden de ondervraagde experts zelf ook aangeven wat zij van invloed vinden op hun succes, in het interview.

Ook de kwaliteiten van een ondernemer zijn van groot belang voor het succes of falen van een hippisch bedrijf (Muizer, Haring, 2014). Uit literatuurstudie zijn voorwaarden voor succesvol ondernemen naar voren gekomen. Ook experts konden in interviews hun mening geven over welke kwaliteiten zij van belang vinden voor het uitvoeren van bepaalde activiteiten. In de laatste fase van het onderzoek, wanneer alle interviews zijn verwerkt, konden er specifieke kwaliteiten naar voren komen waar de ondernemer over dient te beschikken alvorens Paard op Maat wordt opgestart.

2.3.1 Literatuuronderzoek

Vooraf aan de interviews is literatuuronderzoek gedaan naar factoren die het succes of falen van een hippisch bedrijf kunnen kenmerken. Hierbij is gebruik gemaakt van verschillende boeken en verschillende zoekmachines op het internet. Er zijn verschillende zoektermen gebruikt, op verschillende platvormen (Google, Google Scholar en Greeni Global Search), zowel in het Nederlands als in het Engels, zowel voor bedrijfskunde en ondernemerschap in het algemeen als specifiek hippisch. Belangrijk is dat de bronnen voldeden aan een aantal criteria, namelijk: de informatie is afkomstig uit een (wetenschappelijk) onderzoek of is hier gelijk aan op de vlakken van professionaliteit, taalgebruik en afkomst. De informatie is actueel. De informatie is relevant voor dit

onderzoek. Uiteindelijk is gebruik gemaakt van onderstaande bronnen: Walker, Brown (2004); Gaeremynck, Roodhooft (2003), naast de bronnen genoemd in paragraaf 2.3.

De resultaten van het literatuuronderzoek zijn samengevat en opgenomen in een bestand. Vanuit dit bestand is uiteindelijk een topiclijst ontstaan met relevante factoren. Deze topiclijst, te vinden in Bijlage I, is ook het antwoord op de eerste deelvraag. Deze factoren zijn onderverdeeld in verschillende categorieën, om een duidelijke en overzichtelijke lijst te ontwikkelen om interview vragen van af te leiden. Op deze manier was het makkelijker om de data te kunnen verwerken.

2.3.2 Interviews

Voor het afnemen van de interviews is per bedrijf vooraf een screening gedaan waarbij gebruik is gemaakt van de verschillende marketing middelen die het bedrijf inzet. Aan de hand van deze bevindingen en aan de hand van de gevonden factoren in de literatuur is per bedrijf een aparte topiclijst samengesteld. Aan de hand van deze topiclijst zijn de vragen gesteld. De overige vragen zijn gesteld aan de hand van de antwoorden van de respondent gedurende het interview.

Om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen, en zoveel mogelijk te kunnen doorvragen zijn de interviews afgenomen tijdens een persoonlijk bezoek. Om tijdens de interviews betrouwbaarheid en validiteit te kunnen waarborgen is gebruik gemaakt van een aantal aandachtspunten gegeven door Baarda en de Goede (2006): om heldere vragen te stellen waarop de respondent slechts één duidelijk uitleg kan geven, gebruik je duidelijke (geen moeilijke vaktaal) taal, waarbij je niet veronderstelt dat de respondent bepaalde kennis al heeft en stel je de vraag zo neutraal mogelijk (tenzij de respondent een stelling wordt voorgelegd, dan moet er duidelijk bij vermeld worden dat het om een stelling gaat). Er is voor gekozen om de interviews op te nemen (indien de respondent hier mee akkoord ging) en later te vertalen in transcripts.

Er is gebruik gemaakt van een half-gestructureerd, open interview. Dit houdt in dat er een aantal vaste vragen werden gevormd aan de hand van de topiclijst (bijvoorbeeld over bedrijfsvorm of capaciteit) en dat er verder werd doorgevraagd aan de hand van de antwoorden van de respondenten en specifieke bedrijfsmatige factoren. (Reulink, Lindeman, 2005)

2.4 DATAVERWERKING

De data afgeleid van het literatuuronderzoek is verwerkt tot een topiclijst. Deze topiclijst is te vinden in Bijlage I. De data van de interviews werd verwerkt in een transcript (opgenomen interviews uitgetypt). Voor het maken van de transcripts is de rode draad van iedere respons uitgetypt (dus geen letterlijke transcriptie van wat iemand heeft gezegd, geen gezichtsuitdrukkingen). Er is gekozen voor deze mate van details omdat dit de relevantie van het antwoord weergeeft, wat voor dit onderzoek van belang is (Tubbing, 2016). Er is wel voor gekozen om na ieder interview te noteren wat de algemene toon van

het gesprek was. Daarnaast is aan de geïnterviewden gevraagd welke kwaliteiten zij belangrijk vinden voor (toekomstige) ondernemers in deze sector. De uitkomsten, samen met een stuk literatuurstudie, zijn verwerkt in een 360° Feedback formulier. Dit formulier is meegenomen in de resultaten.

2.5 DATA-ANALYSE

De transcripts zijn gecodeerd. In de onderstaande tabel 2 wordt hier een voorbeeld van gegeven. De analyse van deze labels vormt de resultaten. Hier worden de verschillende bedrijven met elkaar vergeleken op bepaalde vlakken. Dit gebeurd in "ladekastjes", 1 label is 1 laadje. De informatie van verschillende bedrijven komt samen in dit laadje.

Tabel 2: voorbeeld coderen

Stap 1: Fragmenten nummeren	
Fragmentnummer	Fragment
RU1.1	"Op dit moment hebben wij twee groepsstallen, met ruimte voor 8 paarden en ruimte voor 20 paarden. Daarnaast hebben we nog 8 individuele stallingsplaatsen voor de oudere paarden, maar dit kunnen we uitbreiden als het nodig is, als een paard uit de groepsstal moet."

Stap 2: label toevoegen		
Fragmentnummer	Fragment	Label
RU1.1	"Op dit moment hebben wij twee **groepsstallen**, met ruimte voor **8 paarden** en ruimte voor **20 paarden**. Daarnaast hebben we nog **8 individuele stallingsplaatsen** voor de **oudere paarden**, maar dit kunnen we **uitbreiden** als het nodig is, als een paard uit de groepsstal moet."	Faciliteiten Werkwijze Capaciteit

Stap 3: Labels ordenen (begin ladekast)		
Label: Faciliteit	Label: Werkwijze	Label: Capaciteit
Groepsstal **Individuele huisvesting**	Mogelijkheid van groepsstal naar individuele stalling	36 paarden

Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. De resultaten zijn onderverdeeld per bedrijfsactiviteit: kraamzorg, opfok, revalidatie en rusthuis. Deze resultaten zijn onderverdeeld in verschillende onderwerpen, aan het eind van iedere activiteit zijn de resultaten samengevat. Daarna zijn de geluiden vanuit de sector in kaart gebracht, evenals de kwaliteiten die zij belangrijk vonden voor de ondernemer (resultaten experts uit de sector). Uiteindelijk zijn de resultaten over de geschiktheid van de toekomstige ondernemer weergegeven.

3.1 RESULTATEN ACTIVITEIT KRAAMZORG

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven van deelnemende bedrijven met als activiteit kraamzorg. Er zijn 4 deelnemende bedrijven met als deelactiviteit kraamzorg. Er is geen enkel deelnemend bedrijf met als hoofdactiviteit kraamzorg, daarom zijn in de subparagrafen enkel verschillende resultaten ondergebracht die specifiek te maken hebben met deze activiteit. Een reden dat er geen enkel deelnemend bedrijf is dat zich specifiek richt op kraamzorg voor paarden is omdat “je bedrijf voor een bepaalde periode in het jaar 24 uur per dag draait, en je na die periode de rest van het jaar op de bank zit”. Aldus mede-eigenaar bedrijf 3. In de subparagrafen is informatie te vinden over de hoofdactiviteit van deze ondernemingen, expertise, capaciteit, werkwijze en type klanten.

3.1.1 Bedrijfsinformatie

De hoofdactiviteit is het voornaamste dat overeenkomt tussen deze bedrijven. 3 van de 4 bedrijven houden zich bezig met voorplanting van paarden: het ene bedrijf importeert en verdeelt diepvriessperma, het andere bedrijf is een dekstation en het derde bedrijf is een paardenkliniek gespecialiseerd in voortplanting. Een vierde bedrijf heeft als hoofdactiviteit pensionstalling, met een deel opfok en een deel revalidatie. Het laatste bedrijf geeft direct al aan de kraamzorg voornamelijk te gebruiken voor eigen fokkerij. Al deze bedrijven zijn opgericht als een BVBA (In Nederland is dit BV). 3 van de 4 bedrijven bestaan al lange tijd (meer dan 20 jaar), het laatste bedrijf bestaat slechts 2 jaar.

3.1.2 Expertise

De bedrijven die zich bezighouden met voortplanting hebben allemaal een vaste samenwerking met dierenarts(en). De eigenaar van de paardenkliniek is zelf dierenarts, en is ook ervaringsdeskundige in het assisteren van paarden tijdens moeizame bevallingen. De eigenaren van de overige bedrijven hebben veelal een managementopleiding gedaan. De vereiste kennis die nodig is voor het assisteren tijdens een bevalling is opgedaan door ervaring.

3.1.3 Capaciteit

2 van de 4 bedrijven kunnen kleinschalig merries van klanten begeleiden tijdens de dracht en bevalling. Ze hebben minder dan 10 boxen beschikbaar voor drachtige merries. Een derde bedrijf heeft ruimte voor 20 merries, waarvan 4 extra grote boxen. De paardenkliniek heeft de grootste capaciteit: in het seizoen komen er in totaal tussen de 50 en 70 merries per jaar.

3.1.4 Werkwijze

In veel gevallen komt de merrie vlak voor de uitgerekende datum, op de uitgerekende datum of als de uier begint te kegelen. 3 van de 4 bedrijven maken gebruik van camerabewaking en geboortemelders (een singel om de buik, die de telefoon doet over gaan op het moment dat de merrie gaat liggen). Op het moment dat een paard gaat bevallen gaat de eigenaar naar de stal (er is 24/7 iemand aanwezig). Mocht de staleigenaar zien dat er iets dreigt fout te gaan dan wordt de dierenarts ingeschakeld. Het vierde bedrijf maakt gebruik van de Sigloo-zender. Dit wordt ingehecht in de linker vaginalip van de drachtige merrie, en met een electrode vastgemaakt aan de rechtvaginalip, op het moment dat de merrie gaat bevallen zal het draadje losschieten en gaat de telefoon af. De dierenarts, die woonachtig is op het bedrijf, zal de bevalling begeleiden, samen met de stalknecht die ook aanwezig is op het bedrijf. Na de bevalling blijven de merries en veulens meestal (op alle 4 de bedrijven) tot men er zeker van is dat het veulen goed drinkt (dan mag hij naar huis) of blijven merrie en veulen tot de merrie opnieuw drachtig is.

3.1.5 Type klanten

3 van de 4 bedrijven bieden kraamzorg aan voor hun vaste klanten. Van deze service wordt echter weinig gebruik van gemaakt, hooguit 4 merries per jaar. De paardenkliniek krijgt daarentegen zeer veel klanten (tussen de 50 en 70 merries per jaar), maar hieronder vallen ook veel risicogroepen: bijvoorbeeld merries die al eerder een lastige bevalling hebben gehad of boerenpaarden (die erom bekend staan zeer lastig te bevallen). Verder komen allerlei soorten paarden, waaronder springpaarden en dravers.

3.1.6 Samenvatting resultaten activiteit kraamzorg

De deelnemende bedrijven hadden allen als deelactiviteit kraamzorg. De meeste bedrijven zijn vooral actief als dekstation of KI-centrum. De bedrijfscapaciteit verschilt. Het grootste bedrijf heeft een merriebestand van 50 tot 70 merries per jaar dat komt veulenen. Het verblijf is meestal van korte duur. De merrie komt vlak voor bevalling en gaat zodra het veulen goed drinkt weer naar de eigenaar. Er wordt vaak gebruik gemaakt van een geboortemelder (singel) en camera. Het grootste bedrijf maakt gebruik van een Sigloo melder. De risicogroepen die vaak gebruik willen maken van deze service hebben specifieke begeleiding van een dierenarts nodig. Dat laatste maakt dat het kosten-baten plaatje voor deze bedrijfsactiviteit, die vaak ook nog seizoensgebonden is, moeilijker in balans te krijgen is.

Dit betekent voor het toekomstige bedrijf Paard op Maat dat kraamzorg ook hier een deeltijd activiteit zou moeten invullen. De ondernemer zou moeten beschikken over specifieke kennis en kunde om een paard te assisteren tijdens een gecompliceerde bevalling, juist omdat vaak de lastige bevallingen worden uitbesteed door merriehouders. Ook zou Paard op Maat moeten beschikken over bepaalde apparatuur om ten alle tijden controle te hebben op het paard.

2.6 RESULTATEN ACTIVITEIT OPFOK

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven van deelnemende bedrijven met als activiteit opfok. Er zijn in totaal 5 deelnemende bedrijven, waarvan 1 bedrijf zich uitsluitend bezig houdt met opfok. In de subparagrafen zijn verschillende resultaten ondergebracht: bedrijfsinformatie, stalmanagement, expertise en personeel, public relations, leermomenten en toekomstperspectief.

2.6.1 Bedrijfsinformatie

De bedrijven bestaan in de bedrijfsvormen VOF (2), BVBA (ongeveer gelijk aan BV, 2) en eenmanszaak (1). 4 van de 5 bedrijven bestaan al lang, tussen de 10 en 30 jaar, en waren eerst een melkveehouderij. “Het aanpassen van de stallen en het feit dat een koeienbedrijf veel hectaren grond heeft, maakt de overgang naar opfok een makkelijke keuze”. Aldus eigenaar van bedrijf 1. Het laatste bedrijf bestaat nog maar kort, is operationeel sinds 2014 en heeft meerdere activiteiten (pensionstalling, revalidatie en opfok). Bedrijf 1 houdt zich vooralsnog alleen bezig met opfok, bedrijf 2 t/m 5 hebben allen ook andere activiteiten: pension en/of rusthuis. 4 van de 5 bedrijven hebben door de omschakeling van melkveehouderij naar opfok dan ook een agrarische achtergrond.

De locatie van de bedrijven is wel zeer opvallend. Het grootste bedrijf is gelegen op Flevoland, midden Nederland. De twee opvolgende grote bedrijven liggen op nog geen 20 kilometer afstand van elkaar in Zuid-Holland. 1 bedrijf ligt in Friesland en 1 bedrijf ligt in Belgie, vlakbij de Nederlandse grens met Zeeland. Uiteraard zijn er in Nederland meer opfok bedrijven te vinden, maar in België bijna niet (volgens Google). In de drafsector worden de jonge paarden voornamelijk individueel gehuisvest, in Nederland en België.

2.6.2 Stalmanagement

De meest voorkomende aanpak voor het opfokken van paarden is als volgt: in de zomermaanden staan de paarden in kuddes op het land. In de wintermaanden staan de paarden in groepen in loopstallen (al dan niet met uitloop), onderverdeeld in geslacht en leeftijd, een voorbeeld is te zien in Figuur 2. Dit geldt voor 4 van de 5 bedrijven. Een vijfde bedrijf heeft er voor gekozen om het meer persoonlijk aan te pakken en de paarden individueel te huisvesten vanaf jaarling (als veulen met 2 in een ruime box). Deze paarden

komen dan ook dagelijks in de hand (komen in de wintermaanden overdag in groepen buiten) en worden wekelijks gepoetst.



Figuur 2: voorbeeld loopstallen opfok (De lindehoeve, z.j.)

Voor de andere 4 bedrijven zitten de verschillen in de details. Zo kiest de ene stal ervoor om de paarden in de winter vrije uitloop te geven, terwijl de andere stal er voor kiest dat de paarden per dag 3 uur buiten komen in een aansluitende paddock die wordt gedeeld met 2 andere groepen.

Ook het inscharen gebeurt bij alle stallen op een iets andere manier, maar het idee is wel dat er 2 veulens tegelijk gebracht worden (al dan niet al afgespeend). Ontworming, enting en bekapping gaat volgens vast schema op alle stallen.

De groepsgrootte verschilt sterk tussen de bedrijven. In bedrijf 1 zijn bijvoorbeeld veulen groepen van 15 in een loopstal, terwijl bedrijven 2 en 3 ervoor kiezen de groepen niet groter te maken dan 7. De stallen zijn dan ook kleiner. Op bedrijf 4 worden de paarden als veulen per 2 gehuisvest in een grote box, en bedrijf 5 heeft er 10 per groep, 2 groepen per jaargang (merries en hengsten). De totale capaciteit verschilt ook sterk per bedrijf. Voor bedrijf 1, dat zich uitsluitend bezig houdt met opfok, is de totale capaciteit gegroeid tot 230 paarden over winter, en 290 paarden over zomer. Bedrijf 2 heeft ongeveer 70 paarden in opfok, bedrijf 5 had dit ook maar is geminderd naar 20 (i.v.m. overschakeling naar rusthuis). Bedrijf 3 en 4 hebben beide maar kleine groepen van ongeveer 4 veulens per jaar (voor bedrijf 3 is dat exclusief de eigen fok).

Het type klanten dat wordt aangetrokken verschilt licht per bedrijf. De grotere bedrijven trekken meer professionelen aan (handelaars, manages etc). Dit zijn vaak KWPN'ers. De bedrijven met een kleinere capaciteit trekken vaker particulieren aan, dit kunnen ook recreatieve ruiters zijn. Bedrijf 4, waar de paarden individueel gehuisvest worden, trekt uitsluitend particulieren aan die opzoek zijn naar een persoonlijke aanpak.

De veulens worden gebracht na het afspenen (meestal zijn ze rond de 4 of 5 maanden oud) of worden bij aankomst gespeend. Op de meeste bedrijven blijven de paarden tot het weideseizoen van hun 3e jaar is afgelopen: ze zijn dan 2,5 als ze worden opgehaald. 4 van de 5 bedrijven geven aan dat ze ook niet willen dat ze langer blijven, bij één bedrijf mogen ze zelfs blijven tot ze 4 jaar oud zijn.

2.6.3 Personeel en expertise

Zoals al eerder is aangegeven hebben de meeste bedrijven een agrarische achtergrond. Veelal zijn de eigenaren zelf (amateur)ruiter. De overgang van koeien naar paarden ging meestal geleidelijk, begonnen met een paar paarden in pension. Bedrijf 1 heeft in 1 keer besloten om over te gaan tot de opfok van veulens (start met 30 veulens in het eerste jaar). Het koeienbedrijf bestaat nog steeds, naast het opfok bedrijf. Geen enkel bedrijf heeft (specifiek voor opfok) extra personeel in dienst. Het werk gebeurd op 4 van de 5 bedrijven voornamelijk machinaal, en wordt uitgevoerd door de eigenaar. Ook maken 3 van de 5 bedrijven geen gebruik van stagiaires. 1 bedrijf vindt zichzelf daarvoor niet groot genoeg, 2 andere bedrijven hebben zelfs slechte ervaringen met het gebruik van stagiaires. Eigenaar bedrijf 5: "Als je een stagiaire aanneemt van bijvoorbeeld paardenhouderij, om te komen helpen op een bedrijf dat jonge paarden opfokt, dan zul je een hele handige, stoere stagiaire moeten vinden, want jonge paarden zijn niet altijd makkelijk in omgang (zeker niet als ze niet vaak in de hand komen). Als je weinig of geen ervaring hebt met (jonge) paarden, dan werkt het gewoon niet." De overige twee bedrijven maken wel gebruik van stagiaires, veelal van de opleiding Dierverzorging.

2.6.4 Public relations

Alle bedrijven, op 1 bedrijf na, onderhouden zelf de website. Ze maken ook allen gebruik van Facebook. Twee bedrijven hebben ook een Whatsappgroep om de klanten makkelijk op de hoogte te houden van de gang van zaken en om foto's te delen. Eigenaar bedrijf 2: "Betrokken zijn bij de jonge paarden, ondanks dat ze niet iedere dag in de hand komen, dat wordt zeer op prijs gesteld door eigenaren. Door ze altijd op de hoogte te stellen van de laatste veranderingen, of als er iets gaande is (hij heeft een wondje, wordt bekapt etc), zorgt ervoor dat de klant vertrouwen heeft."

Alle bedrijven geven aan dat er via internet veel nieuwe klanten worden geworven, men zoekt op opfok in de eigen regio. Daarnaast werken ook advertenties op Marktplaats nog zeer efficiënt. Inmiddels is het voor 4 van de 5 bedrijven geen probleem meer om iedere winter vol te staan. Eigenaar bedrijf 5: "Door de jaren heen bouw je een groot klantenbestand op. Als mensen tevreden zijn over de opfok van hun jonge paard, dan

keren ze terug met nieuwe fokproducten, en laten ze ook aan andere mensen weten dat ze tevreden zijn." Mond-tot-mond reclame is dus ook voor opfok effectief.

2.6.5 Leermomenten

Opvallend is dat twee bedrijven aangeven geleerd te hebben uit het verleden dat klanten niet altijd te vertrouwen zijn. Deze bedrijven hebben nare ervaringen met wanbetalers. Eén van de bedrijven geeft aan dat ze er van hebben geleerd om nu altijd een contract op te stellen, met daarin (naast algemene gegevens) het burgerservicenummer van de eigenaar, om zo iets achter de hand te hebben mocht een eigenaar plots van de radar verdwijnen. Ditzelfde bedrijf heeft ook een nare ervaring gehad met een accountant die zijn werk niet goed deed. Ze hebben hiervan geleerd om beter een iets duurdere accountant in te huren, die goed staat aangeschreven.

Bedrijf 1 heeft daarnaast geleerd dat een automatisch voersysteem voor paarden niet zo goed werkt als voor koeien, de eigenaar vindt het een misplaatste investering. Ook had hij eerder de paddocks verhard, van zand naar steen, omdat jonge paarden er snel een modderbad van maken en dan hebben ze eerder kans op wondjes. Ook bedrijf 2 heeft veel geleerd over paddock-management. Hij laat nu ieder jaar de paddocks na de winter opruimen, en legt voor de winter nieuw zand neer.

Een laatste en zeer belangrijk leermoment komt van bedrijf 5. Bedrijf 5 heeft besloten om het grote opfok bedrijf (ruim 70 paarden) langzaam om te bouwen tot een rusthuis (nu 20 opfok, 50 rusthuis). De eigenaar heeft hier verschillende redenen voor (naar eigen ervaring):

1. Opfok is heel intensief, je hebt bijna geen tijd meer voor jezelf. Een jong paard heeft altijd iets, ze spelen iets te ruw of rennen iets te hard. Opzich is dit geen probleem, maar vooral (amateuristische) particulieren slaan dan direct groots alarm. Soms stond ik 's avonds wel 3 keer in de stal, omdat ik weer gebeld was door een eigenaar die was komen kijken. Of dan moest direct de dierenarts komen (voor, naar mijn inschatting, kleine verwonding), terwijl dat paard (niet makkelijk hanteerbaar) 3 kilometer verder op de wei stond. Dan moet je dus een paard gaan halen met twee man. Erg arbeidsintensief.
2. Ook hebben jonge paarden snel last van kinderziektes. Bijna ieder jaar was het raak en hadden we last van een besmetting met droes, nooit ernstige gevallen, maar de stal moet dan wel een paar weken op slot en dat is vervelend voor de pensionklanten (die soms ook wedstrijden rijden).
3. Dan is er nog de problematiek met de worm besmettingen. Met jonge paarden in groepshuisvesting ontkom je er gewoon niet aan, ondanks dat je keurig ontwormt: ze komen er gewoon bijna niet vanaf.

(Citaat van eigenaar bedrijf 5).

3.2.6 Toekomstperspectief

Alle bedrijven hebben in het verleden moeten investeren om de koeienstallen om te bouwen of nieuwe stallen te bouwen. Bedrijven 1 en 2 geven aan dat verder uitbreiden nog wel mogelijk zou zijn, en dat er ook nog voldoende vraag naar is, maar dat ze dit niet willen. Bedrijf 3 en 4 gaan door op kleine schaal en willen ook niet verder uitbreiden. Bedrijf 5 heeft aangegeven de opfok verder af te bouwen. Bedrijf 1 zou in de toekomst (2018) graag willen uitbreiden met een stal voor drachtige merries. Ook willen ze graag een vaste medewerker aanstellen voor de opfok, en zorgen dat het hele jaar door stagiaires aan worden genomen. Bedrijf 2 en bedrijf 5 willen zich voorlopig alleen bezighouden met het verbeteren van de uitstraling van de bedrijven en de professionalisatie. Bedrijf 4 wilt gewoon doorgaan zoals het nu gaat, en eventuele investeringen gebruiken voor renovatie van een aantal gebouwen.

3.2.7 Samenvatting resultaten activiteit opfok

Opvallend is dat veel bedrijven die de activiteit opfok aanbieden oorspronkelijk een melkveehouderij bedrijf waren. Dit geeft direct weer wat belangrijk is voor opfok: veel hectare weide en grote opfok stallen. De aanpak is bij de meeste bedrijven ook niet individueel. De veulens komen (per tweetal of meer) na het afspenen en verblijven tot hun 3^{e} jaar in de groep (per jaargang, ingedeeld op geslacht). In de zomer dag en nacht op het land, in de winter in de loopstal (eventueel met vrije uitloop). De capaciteit is van de meeste bedrijven vrij groot, meer dan 50 paarden. Voor de activiteit opfok zijn geen specifieke diploma's vereist, de meeste ondernemers hebben een agrarische achtergrond. Er wordt niet veel gebruik gemaakt van personeel, en al helemaal niet van stagiaires. De meeste klanten worden aangetrokken door een lang bestaand klantenbestand. Ook via internet (website) worden nieuwe klanten aangetrokken. Geen één van de ondervraagde bedrijven hoeft actief klanten te werven, ze moeten soms zelfs klanten weigeren. Opvallend is dat 1 bedrijf (kleinschalig) kiest voor individuele opfok. Dit bedrijf trekt meer particulieren, de grote bedrijven trekken meer handelaren en maneges. Opfok kan zeer intensief zijn, de jonge paarden hebben vaak last van wondjes, wormen en kinderziektes. Er zijn veel bedrijven die geïnvesteerd hebben om uit te breiden met de activiteit opfok.

Paard op Maat zou goed kunnen inspringen op de vraag naar opfok, maar zeker ook gebruik kunnen maken van de onbekendheid van opfok in België. De toekomstig ondernemer zou de toekomstige klanten kunnen overtuigen over het nut van goede opfok met behulp van wetenschappelijke kennis.

2.7 RESULTATEN ACTIVITEIT REVALIDATIE

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven van deelnemende bedrijven met als activiteit revalidatie. Er zijn in totaal 4 bedrijven ondervraagd met deze activiteit. In de subparagrafen zijn verschillende resultaten ondergebracht: bedrijfsinformatie,

stalmanagement, expertise en personeel, gebruikte therapieën, public relations, leermomenten en toekomstperspectief.

2.7.1 Bedrijfsinformatie

De bedrijven bestaan in de bedrijfsvorm BVBA (Nederlands BV) ofwel eenmanszaak. Alle bedrijven zijn erg jong: het oudste bedrijf bestaat 7 jaar en het jongste bedrijf bestaat 2 jaar. Een reden hiervoor is dat (het nut van) revalidatie nog niet zo lang bekend is, en de aquatrainer (meest gebruikte vorm van revalideren) nog maar ongeveer 15 jaar op de markt is. De eigenaren (managers) van deze revalidatiecentra hebben allen een andere achtergrond, 2 van de 4 hebben een medische achtergrond (één paardenosteopaat en één dierenarts) en de overige hebben geen paard-gerelateerde studie afgerond. Verder is er maar 1 bedrijf waar er met alleen het revalidatiecentrum de kost moet worden verdiend. De paardenosteopaat verdient zijn brood hoofdzakelijk met zijn werk als osteopaat en de overige 2 bedrijven faciliteren ook pensionstalling. Alle bedrijven maken gebruik van een aquatrainer, 1 bedrijf maakt daarnaast ook gebruik van een loopband en een zwembad, 1 bedrijf heeft ook een loopband en 1 bedrijf heeft ook een zwembad. Het laatste bedrijf maakt naast aquatraining ook gebruik van nano-therapie.

2.7.2 Stalmanagement

De werkwijze kent lichte verschillen tussen de betrokken bedrijven. Voorop staat dat alle bedrijven (behalve het bedrijf dat gerund wordt door een dierenarts) het advies van een behandeld dierenarts opvolgt. Er wordt in overleg met de dierenarts en eigenaar een revalidatieschema opgesteld. Het belangrijkste aspect aan revalidatie is het gecontroleerd laten bewegen van een paard, tot hij voldoende is hersteld, en voldoende fit is, om terug in training te gaan. De interne klanten worden op de meeste bedrijven 3 of 4 keer per week met de aquatrainer getraind. Daarnaast worden zij op de loopband gezet, of aan de hand gestapt. Er is 1 bedrijf dat de paarden intensiever traint, hier worden de paarden twee keer per dag gerevalideerd: dan wel zwemmen en loopband of aquatrainer en loopband (7 dagen per week).

Om deze behandelingen uit te voeren wordt gebruik gemaakt van personeel. Dit wordt in subparagraaf 3 verder uitgelicht. 3 van de 4 bedrijven hebben plaats voor 10 interne klanten, 1 bedrijf kan meer paarden huisvesten (16). Daarnaast worden de aquatrainer en het zwembad veel gebruikt voor externe klanten, die komen voor losse sessies. Naast faciliteiten zoals de aquatrainer, beschikken 3 van de 4 bedrijven ook over een overdekte binnenbak en een longeercirkel, het vierde bedrijf beschikt enkel over een longeercirkel.

De locatie van een revalidatiecentra lijkt verschillende klandizie te trekken. Revalidatiecentra die centraal gelegen zijn (denk aan midden van het land) en dicht bij een snelweg, trekken meer externe klanten, omdat ze makkelijk bereikbaar zijn. Revalidatiecentra die minder centraal gelegen zijn, trekken meer interne klanten (paarden die langer verblijven).

De huidige bezetting verschilt heel erg per bedrijf. 2 van de 4 bedrijven zijn gevuld tot aan de capaciteit, 1 bedrijf daarvan geeft aan graag te willen uitbreiden. Een derde bedrijf geeft aan vol te zitten, maar bij doorvragen blijkt dat dit niet alleen klanten zijn voor revalidatie. Een vierde bedrijf geeft aan dat er geen interne klanten zijn (terwijl er wel capaciteit voor is), enkel een paar gezonde (eigen) springpaarden die regelmatig zwemmen voor conditietraining.

2.7.3 Personeel en expertise

De eigenaar van bedrijf 1 is paardenosteopaat. Dit is ook zijn hoofdberoep. Voor de 10 interne klanten heeft hij 2 personeelsleden in dienst, beide met de afgeronde opleiding dierenzorg (gelijk aan de opleiding dierverzorging niveau 4).

De eigenaar van bedrijf 2 is dierenarts, paardenosteopaat en chiropractor. Ze heeft 3 personeelsleden, waarvan 1 met een medische achtergrond, 1 met een paraveterinaire achtergrond en 1 met een niet paard-gerelateerde achtergrond. Desalniettemin alle 3 ervaring met paarden. Bedrijf 2 geeft aan regelmatig aan bijscholing te doen, en 1 van de personeelsleden wil laten bijscholen in paardengedrag.

De eigenaar van bedrijf 3 is lerares in het speciaal onderwijs geweest. Heeft geen professionele ervaring met paarden, heeft het revalideren zich eigen gemaakt door veel te lezen en door samen te werken met een dierenarts. Ze heeft 1 medewerker geschoold in paardenhouderij en 1 dagbestedingshulp.

De manager van bedrijf 4 heeft een opleiding in marketing en communicatie afgerond aan een hogeschool. Geen professionele ervaring met paarden en net afgestudeerd. Het revalidatiecentrum dat door haar wordt gemanaged is onderdeel van een groot bedrijf, en er is geen specifiek personeel om haar te helpen in de dagelijkse gang van zaken.

Alle bedrijven maken gebruik van stagiaires. De meeste stagiaires komen van diergerelateerde opleidingen zoals dierverzorging of paardenhouderij. Soms wordt gebruik gemaakt van paraveterinaire stagiaires en soms HBO stagiaires voor aparte projecten.

2.7.4 Therapieën

Zoals al eerder is genoemd maken alle bedrijven gebruik van een aquatrainer. Citaat van eigenaar bedrijf 1: “Er bestaat geen revalidatiecentrum zonder aquatrainer. De aquatrainer is speciaal ontwikkeld om het paard gecontroleerd te laten bewegen zonder het paard al te veel te belasten”. Bedrijf 1 maakt daarnaast gebruik van een loopband en een zwembad. Daarnaast wordt op de meeste revalidatiepaarden ook zijn osteopatische behandelingen gebruikt.

Bedrijf 2 heeft naast de aquatrainer ook een loopband, en maakt daarnaast gebruik van meer arbeidsintensieve technieken zoals stappen aan de hand en longeren. In een later stadium worden de paarden ook getraind (of in training begeleid) door de dierenarts, die tevens fanatiek dressuurruiter is.

Bedrijf 3 heeft de aquatrainer en maakt daarnaast gebruik van de relatief nieuwe techniek nano-therapie. Citaat van eigenaar bedrijf 3: "Nano-therapie is de toekomst, alleen nano-therapie is nu waar de aquatrainer 10 jaar geleden was, onbekend en onderschat." De revalidatiepaarden komen daarnaast ook gewoon buiten in de paddock (desnoods met een kalmeringsmiddel). De paarden worden ook aan de hand gestapt en in overleg wordt de training opgepakt onder het zadel.

Bedrijf 4 maakt gebruik van een aquatrainer en het zwembad. Per paard verschilt het heel erg welke techniek wordt toegepast. Daarnaast staan de paarden op stal op rubbermatten, makkelijk om schoon te houden en minder pijnlijk (Aldus manager van bedrijf 4). Bedrijf 4 werkt samen met verschillende specialisten om het plaatje zo compleet mogelijk te krijgen, zo staat het paard onder controle bij een dierfysiotherapeute en een voedingsspecialist, en wordt de ruiter geholpen aan de hand van ruiterfitness.

De type blessures die op alle bedrijven voorkomen zijn peesblessures en rugproblematiek. Bedrijf 1 ziet daarnaast ook veel botproblemen: scheuren in het bot, botbreuken of overbelasting van bepaalde gewrichten. Ook spieratrofie (wegvallen van spier). Waar bedrijf 2 bijvoorbeeld veel paarden ziet die "net niet helemaal optimaal presteren". Voor nano-therapie op bedrijf 3 komen naast peesblessures ook veel post-operatieve klanten (bijvoorbeeld na het weghalen van een cyste). Bedrijf 4 ziet naast peesblessures veel paarden met spierpijnen of rug / hals problemen door verkeerde rijstijl of een slecht passend zadel.

De prijzen verschillen heel erg per bedrijf. De meeste interne klanten krijgen een pakketprijs, waardoor dit niet te vergelijken is. Interne klanten bij bedrijf 1 betalen 33 euro per dag all in, inclusief 2 keer per dag revalidatie. Bij bedrijf 2 is dit 15 euro per dag all in, exclusief revalidatie. Losse sessies op de aquatrainer verschillen heel veel per bedrijf. Dit is weergegeven in onderstaande tabel 3.

Tabel 3: prijzen aquatraining op verschillende bedrijven

Bedrijf	**Kennismakingssessies**	**Losse sessie**	**10 rittenkaart**
Bedrijf 1	€30 euro per keer, meestal 2 keer (soms 3)	€20 euro	n.v.t.
Bedrijf 2	N.v.t.	€45 euro	€400 euro
Bedrijf 3	€100 euro (3 keer)	€50 euro	€450 euro
Bedrijf 4	N.v.t.	€35 euro	€300 euro

Het verschil kan verklaard worden door de verschillende werkwijzen en concurrentie. Bedrijf 1 heeft zijn aquatrainer zelf ontworpen en ontwikkeld met een kennis. Na de kennismakingssessies waarbij hij zelf aanwezig is, mag de eigenaar zelf met het paard komen en de aquatrainer gebruiken (met behulp van een personeelslid). Zo houdt hij de kosten aan de aquatrainer en aan arbeid laag. Bedrijf 2 is altijd aanwezig bij de eerste keren aquatraining, daarna wordt het overgelaten aan het personeel. Dit is gelijk voor

bedrijf 3. Bedrijf 4 is altijd zelf aanwezig bij de aquatraining, maar moet de prijzen laag houden i.v.m. concurrentie (van onder andere bedrijf 1).

2.7.5 Public relations

3 van de 4 bedrijven hebben de website in eigen beheer. De website is meestal niet bedoeld om klanten te trekken, behalve voor bedrijf 3. De meeste mensen gebruiken de website als naslagwerk (bijvoorbeeld nadat de dierenarts de klant heeft doorverwezen). De websites zijn daarom uitgebreid informatief. Alle bedrijven maken gebruik van Social Media en dan specifiek van het middel Facebook. Vooral filmpjes van paarden op de aquatrainer of paarden die zwemmen trekken veel bezoekers op de pagina's. Geen enkel bedrijf maakt gebruik van advertenties om klanten te trekken.

Bedrijf 1 trekt voornamelijk klanten door zijn bekendheid als paardenosteopaat (hij reist hiervoor door Vlaanderen en Zuid-Nederland). Daarnaast merkt hij ook steeds meer doorverwijzingen van dierenartsen waar hij mee samenwerkt. Ook mond-tot-mond reclame van oud-revalidatie klanten trekt een groot deel van zijn klandizie. Het type klanten dat het bedrijf trekt is heel verschillend. De meeste zijn dressuurpaarden, springpaarden, quarters en dravers. Vooral de interne klanten presteren vaak op hoog niveau in een bepaalde discipline.

Bedrijf 2 trekt de meeste klanten door haar grote netwerk met verschillende paardenklinieken en dierenartsen die klanten naar haar doorsturen. Daarnaast krijgt ook zij veel klanten door mond-tot-mond reclame van tevreden oud-klanten. Ook merkt ze een stijging in aanvragen wanneer zij ergens een lezing heeft gegeven of een interview met een tijdschrift. Het type klanten dat het bedrijf trekt kan beschreven worden als "mensen die serieus met hun paard bezig zijn op elk niveau". Veelal zijn dit dressuurruiters. "Aan revalidatie hangt wel een prijskaartje, dus trekken we automatisch klanten met een iets grotere portemonnee". Ook topsporters zijn klant bij bedrijf 2.

Bedrijf 3 trekt veel klanten die zoeken op de regio + aquatrainer op internet. Daarnaast ook een aantal klanten uit de pensionstal. Ook doorstuurklanten van dierenartsen uit de regio zorgen voor werk. Het type klant van bedrijf 3 is klant van de pensionstal, revalidatieklanten die opzoek zijn naar een aquatrainer, ook hoogste niveau dressuur en springen, maar ook recreatieruiters.

Bedrijf 4 heeft bijna geen interne klanten. De externe klanten komen uit de regio. Het bedrijf is bekend als springstal en krijgt zo klanten (ook via internet). Het type klanten dat komt bij bedrijf 4 is grotendeels (top)springsport, maar ook andere disciplines waarbij conditie een grote rol speelt, zoals dravers. Daarnaast wordt het zwembad 2 dagen in de week gebruikt voor revalidatie van honden.

2.7.6 Leermomenten

De bedrijven zijn op verschillende manieren tot stand gekomen, twee bedrijven zijn vanuit het niets opgebouwd zoals het nu is. Eén bedrijf bestond al lange tijd als pensionstal en één bedrijf heeft een doorstart gemaakt onder de nieuwe eigenaar. Daarom zijn de leermomenten van alle bedrijven ook verschillend.

Bedrijf 1 heeft zijn bedrijf zelf kunnen inrichten naar eigen wensen, het bedrijf loopt goed en er is niet veel waarvan de eigenaar spijt heeft. Als de eigenaar iets moet noemen wat anders had gekund dan had hij een langer zwembad gebouwd. De ervaren paarden moeten nu erg vaak in en uit het bad om te keren.

Bedrijf 2 heeft een doorstart gemaakt. Vooral de looplijnen en effectiviteit van het bedrijf is niet naar wens. Ook heeft ze het afgelopen jaar veel geleerd over onvoorziene kosten (bijvoorbeeld een aquatrainer die op 1 jaar tijd meerdere problemen had). Als laatste wordt aangegeven dat “het een moeilijk kosten-baten plaatje is en blijft”. Revalidatie is de enige activiteit van dit bedrijf, en ondanks dat de zaken goed lopen zijn er veel kosten waar rekening mee moet worden gehouden. Het doorrekenen van bepaalde kosten is iets waar de eigenaar nog iedere dag van leert, want de stallingsprijs moet ook te betalen blijven voor de klant.

Daarnaast noemt bedrijf 2 nog een ander groot gevaar: iedereen kan een aquatrainer aanschaffen, of je er nu verstand van hebt of niet. Iedereen kan het boekje met de instructies lezen en een paard in de aquatrainer zetten. Echter is het van groot belang dat het paard op de juiste manier beweegt in de aquatrainer (anders onderstaat er nog een ander, groter belastingsprobleem). Begeleiding door een persoon die verstand heeft van het biomechanische aspect is noodzakelijk. Helaas weten veel paardeneigenaren dit niet en worden ze er ook nergens op gewezen.

Bedrijf 3 heeft goed nagedacht alvorens de revalidatie afdeling werd opgericht. Al in 2006 werden de stallen verbouwd voor een extra activiteit, pas in 2012 is gestart met het revalidatiecentrum. De stallen staan nu vol (na 5 jaar, en dat was ook de doelstelling), maar ze hoeft geen mensen te weigeren door de wisselwerking met de pensionstal. Daarom kan de eigenaar niets bedenken wat ze anders zou willen.

Bedrijf 4 bestaat nog maar 2 jaar. Het bedrijfscomplex is geheel nieuw. Het is moeilijk om interne klanten te trekken, maar er is niets dat het bedrijf anders had aangepakt (tot nu toe).

2.7.7 Toekomst

Het toekomstperspectief is voor alle bedrijven anders. Bedrijf 1 zou graag zo door blijven gaat zoals het nu gaat. Er is geen behoefte aan uitbreiding of extra investeringen. Bedrijf 2 zou graag willen uitbreiden en denkt na over een verhuizing (naar een grotere locatie). De inefficientie van de huidige inrichting heeft daar ook mee te maken. Ook zou bedrijf 2

graag een internationale opleiding opstarten voor de aquatrainer. De extra dierenarts die nu tijdelijk bijspringt, zou misschien een vast contract kunnen krijgen zodat de eigenaar zich meer met de toekomst bezig kan houden. Bedrijf 3 gaat ook door zoals het nu gaat. De eigenaar zou graag investeren in een trilplaat, ter grootte van een stal. Hiervoor zal ze een stal moeten opofferen, maar dit lijkt haar nog een laatste mooie aanvulling om het bedrijf compleet te maken. Verder hoopt ze dat de nano-therapie meer bekendheid zal verkrijgen, zodat er meer klanten geinteresseerd worden in deze techniek. Bedrijf 4 wilt zich graag meer bezig houden met het opstarten van evenementen op het terrein, en zogenaamde Opendeurdagen. Zo kan het misschien meer klanten trekken. Meegaan met de ontwikkelingen van paardenrevalidatie lijkt de rode draad voor alle bedrijven.

2.7.8 Samenvatting resultaten activiteit revalidatie

De ondervraagde bedrijven met deelactiviteit revalidatie verschillen allen in bedrijfsvoering en bedrijfsgrootte. Er is één bedrijf dat zich alleen bezig houdt met revalidatie, de andere bedrijven hebben ook inkomsten uit andere activiteiten. De capaciteit voor interne klanten is meestal niet groter dan 15 paarden. Alle bedrijven genereren ook inkomsten door externe klanten. Zij komen vaak voor aquatraining (of zwemmen). Alle revalidatiecentra hebben een aquatrainer, sommigen ook een loopband of een zwembad. De aanpak verschilt wel per bedrijf, er worden verschillende therapieën aangeboden. Bijna alle bedrijven maken gebruik van personeel, vaak met een achtergrond in de paardenhouderij. Één bedrijf wordt gerund door een dierenarts en één bedrijf door een paardenosteopaat, verder is de achtergond verschillend. Dit is ook een gevaar, iedereen kan een aquatrainer aanschaffen zonder dat er kennis aanwezig is van het juiste gebruik (en dit gaat ten kosten van goede revalidatie). Revalidatie is erg arbeidsintensief, er wordt ook vaak gebruik gemaakt van stagiaires. Het kosten-baten plaatje van (alleen) revalidatie is erg lastig. Er is veel concurrentie betreft de aquatrainer en de klant heeft vaak een beperkt budget. Wel heeft het type klant vaak meer te besteden, gaat serieus om met zijn paard en / of is topsporter. Klanten worden aangetrokken middels andere deelactiviteiten, bekendheid van de eigenaar, mond-tot-mond reclame en klanten die worden doorgestuurd door dierenarts(praktijken). De website wordt veelal gebruikt als naslagwerk. Er zijn veel onvoorziene kosten voor de revalidatie-apparatuur en de looplijnen van een revalidatiebedrijf zijn erg van belang.

Dit betekent voor Paard op Maat dat het zeker noodzakelijk zal zijn om grote investeringen te doen in de aanschaf van het benodigde apparatuur. Daarnaast is paardenrevalidatie nog in volle ontwikkeling en zal het bedrijf mee moeten gaan in de laatste technieken en innovaties. Ook op het gebied van kennis, zal de toekomstig ondernemer bij moeten blijven met de laatste wetenschappelijke ontwikkelingen, naast de benodigde uitgebreide kennis van de gezondheid en het revalideren van een paard. Tenzij er gebruik wordt gemaakt van een samenwerking met een vakbekwaam persoon (bijvoorbeeld een dierenarts). Ook zal Paard op Maat moeten beschikken over een zeer goede bedrijfsformule en Unique Selling Point, opdat het mogelijk is winst te behalen.

2.8 RESULTATEN ACTIVITEIT RUSTHUIS

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven van deelnemende bedrijven met als activiteit rusthuis. In totaal zijn er 4 deelnemende bedrijven, waarvan 1 zich uitsluitend bezig houdt met de opvang van oude paarden (een stichting). De stichting is moeilijk te vergelijken met andere bedrijven, maar levert wel belangrijke kennis en informatie. In de subparagrafen zijn verschillende resultaten ondergebracht: bedrijfsinformatie, stalmanagement, personeel en expertise, public relations, leermomenten en toekomst.

2.8.1 Bedrijfsinformatie

Het eerste bedrijf is een stichting. De grootste stichting in Europa die specifiek oudere paarden opvangt (deze paarden worden dus overgenomen door de stichting, en zijn niet langer in eigendom van de vorige eigenaar, de stichting draait volledig op donaties). De overige 3 bedrijven zijn eenmanszaken en een VOF, zij hebben als doel winst te maken met het verzorgen van oude paarden. Deze paarden blijven dus in eigendom van de klant, en de klant betaald voor de service. Bedrijf 1, de stichting, bestaat al 55 jaar. De stichting is vooral interessant voor dit onderzoek omdat het bedrijf erg sterk is in marketing en communicatie: op deze manier bereiken ze (potentiële) donateurs en omdat de stichting over veel kennis beschikt betreft het huisvesten en verzorgen van oudere paarden. De overige bedrijven bestaan allen langer dan 10 jaar, maar voor 2 bedrijven is de activiteit rusthuis nog maar recent operatief (minder dan 5 jaar).

2.8.2 Stalmanagement

Het eerste bedrijf heeft verschillende vormen van stalling voor de oudere paarden. De gezonde oude paarden, die enkel genieten van hun oude dag, staan in groepsstalling, dit is een loopstal, met vrije uitloop. De oudere paarden die regelmatig medicatie krijgen, of die door verslechtering van het gebit lang doen over het eten, die staan in individuele stalling. In de zomermaanden gaan alle paarden in de wei. De paarden uit individuele stalling maar een paar uur, zij gaan alleen op de wei om sociaal gedrag te kunnen uiten en voor de dagelijkse beweging, daarna gaan ze weer naar binnen om de rest van de dag bezig te zijn met eten. De andere paarden gaan dag en nacht in de wei. Ze staan in groepen, verdeeld in magere paarden samen met paarden met een normaal gewicht, en dikke paarden of paarden die aanleg hebben om snel dik te worden. De laatste groep gaat op de wei van de eerste groep, als zij alle lekkere stukken hebben opgegeten (nadat deze weide is schoon gemaakt). Het weidemanagement van bedrijf 1 is zeer uitgebreid en zeer professioneel, zo hebben ze onder andere ook samen met een partner een grasmix ontwikkeld speciaal voor oudere paarden. In de winter komen de paarden van bedrijf 1 in de paddock (of in de vrije uitloop). Daarnaast komt de tandarts, de hoefsmid en de dierenarts zeer regelmatig. Nieuwe paarden worden ingeschaard per 10 tegelijkertijd, alleen in de zomer. Het bedrijf heeft het keurmerk Paard en Welzijn. Het was voor dit bedrijf niet lastig om aan de eisen te voldoen.

Het verzorgen van de paarden op bedrijf 1 gebeurt door het hele team. Het bedrijf, dat verspreid is over 3 locaties in een straal van 5 km, draagt de zorg over ongeveer 120 paarden. Naast diverse gebouwen voor stalling en opslag en een groot aantal hectare land, heeft dit bedrijf ook een restaurant, een winkeltje en een winkeltje met tweede hands paardenspullen, de opbrengst gaat naar de stichting. Ieder paard is welkom op dit bedrijf, maar er is een (gesloten) wachtlijst, om in aanmerking te komen voor een plek op de wachtlijst moet de huidige eigenaar donateur zijn van de stichting en moet het paard minstens 20 jaar oud zijn.

Bestuur bedrijf 1: “In 2015 hadden we de wachtlijst open gezet voor nieuwe aanmeldingen. Het liep direct storm. Inmiddels staan er meer dan 800 paarden op deze wachtlijst, een onrealistisch aantal. De wachtlijst was bijna direct weer gesloten. Er zijn naar schatting ongeveer 40.000 ouder wordende paarden in Nederland, wij kunnen die lang niet allemaal een goede oude dag geven. Uitbreiden zouden we nog wel kunnen, maar dit moet niet ten kosten gaan van de kwaliteit”. De paarden staan gemiddeld 8 jaar op bedrijf 1, en blijven tot het einde van hun leven. Het bedrijf probeert zoveel mogelijk de oude eigenaar te betrekken in de laatste fase van het leven van het paard. Soms zijn ze ook aanwezig als het paard sterft (euthanasie). De paarden worden gemiddeld tussen de 30 en 35 jaar oud.

Bedrijf 2 heeft een geheel nieuw gebouw laten ontwerpen voor de oudere paarden. De paarden staan op dit bedrijf in 2 groepen, merries en ruinen, van ongeveer 15 paarden per groep. Hier staan de paarden in een enorme kapschuur, aan 1 kant open. In de kapschuur ligt stro, en staat in de hoek een box met traliewerk (voor het inscharen van de nieuwe paarden), daarna is een stuk verharde paddock, met een grote overdekte hooivoerplaats, gevolgd door een stuk zandpaddock. De accomodatie van bedrijf 2 is weergegeven in Figuur 3. In de winter staan de paarden hier altijd, in de zomer gaan ze overdag op de wei (ruinen en merries steeds apart). Ook hier worden nieuwe paarden alleen ingeschaard in de zomer. Er is hier geen ruimte voor individuele stalling van oudere paarden.



Figuur 3: Rusthuis voor paarden, accommodatie van bedrijf 2 (bron: de vrijhoeve, 2017).

Momenteel heeft bedrijf 2 een wachtlijst. De paarden die komen in dit rusthuis zijn lang niet allemaal echt oud. Het begint vanaf een jaar of 15. Meestal zijn dit dan ex-sportpaarden met een (chronische) blessure. De oudste paarden zijn in de 20 jaar. De meeste paarden op bedrijf 2 zijn KWPN'ers.

Bedrijf 3 heeft gekozen voor uitsluitend individuele stalling van de oudere paarden. In de zomer staan ze overdag met een maatje op het land, s' nachts staan de paarden op stal. In de winter overdag in de paddock (met hetzelfde maatje). De paarden worden één keer in de week gepoetst door vrijwilligers. Er is plaats voor ongeveer 20 senioren paarden, dit aantal verschilt wel per jaar. In de winter staat het bedrijf altijd vol, zelfs de 3 noodboxen zijn dan vol. Er staan verschillende typen paarden in dit rusthuis, naast KWPN'ers ook Friezen en Haflingers of Fjorden.

Bedrijf 4 heeft 2 groepen met oudere paarden, een groep van 8 en een groep van 20. In deze groepen staan diverse paarden (ruinen en merries) door elkaar. De paarden hebben een loopstal met stro, een stuk verharde uitloop met een grote hooivoederplaats en een stuk paddock met zand. De paarden hebben aangrensend aan dit verblijf een groot stuk weiland. In de zomer mogen ze zelf kiezen of ze binnen of buiten staan, in de lente en herfst worden ze 's nachts uit de weide gehaald en in de winter blijven ze in de uitloopstal met het stuk uitloop. Wanneer er een paard medicatie nodig heeft dan wordt dit 's morgens en 's avonds individueel toegediend (het paard blijft in de groep) en de paarden worden iedere dag gecontroleerd. Indien de paarden erg ziek worden of het gebit zo erg verslechterd dat ze geen hooi meer kunnen eten en speciale voeding nodig hebben, dan verhuizen ze naar individuele stalling. Bedrijf 4 heeft hiervoor 8 boxen. Deze paarden

komen overdag een paar uur in de wei of in de paddock, maar brengen de meeste tijd op stal door om te eten.

De leeftijd van de paarden op bedrijf 4 varieert sterk. De jongste paarden in het rusthuis zijn 16 of 17 jaar oud. Dit zijn vaak paarden die door blessure niet langer bereden kunnen worden. De oudste paarden zijn eind 20. Er staan veel verschillende soorten paarden, maar het grootste deel is KWPN'er. Eigenaar bedrijf 4: "We hebben de overstap gemaakt van opfokbedrijf naar rusthuis, omdat we merkten dat hier vraag naar was. Een aantal klanten vroegen bij het ophalen van het 3-jarige toekomstige sportpaard of de moeder, of het oude sportpaard, niet bij ons in de groepshuisvesting mocht. Dit hebben we wel eens geprobeerd, maar een oud paard tussen de jonge paarden werkt toch niet echt goed. Toen zijn we maar een aparte groep begonnen, en vandaar uit hebben we het verder uitgebreid."

2.8.3 Personeel en expertise

Het verschil tussen bedrijf 1 en de andere bedrijven is heel groot. Bedrijf 1, een stichting die al 55 jaar bestaat, heeft een heel andere bedrijfsopzet en daarmee ook meer personeel dat anders is opgeleid. Naast personeel dat vakbekwaam is om oude paarden te verzorgen (3 personeelsleden met een afgeronde opleiding paardenhouderij), zijn er ook medewerkers nodig voor het onderhouden van de weides en de gebouwen (2 personeelsleden met een agrarische achtergrond en 1 personeelslid dat oorspronkelijk is opgeleid als timmerman). Deze mensen worden aangestuurd door een beheerder. Daarnaast zijn er ook nog personeelsleden die zich uitsluitend met kantoorzaken bezig houden, zoals het werven van donateurs en marketing / communicatie.

In totaal werken er 15 betaalde krachten binnen deze stichting, waaronder ook nog een paar gastvrouwen voor het restaurant. Naast vakinhoudelijke kennis moeten de personeelsleden van deze stichting ook nog een publieke functie bekleden. Ze geven rondleidingen, beantwoorden vragen van bezoekers en zijn een algemeen aanspreekpunt binnen het bedrijf. De stichting maakt graag en vaak gebruik van stagiaires. Meestal twee stagiaires tegelijkertijd, soms zelfs 3 (een snuffelstage). Deze stagiaires komen van de opleiding dierverzorging, omdat de paardenhouderij stagiaires ook moeten leren longeren, en dat kan op dit bedrijf niet.

De eigenaar van bedrijf 2 heeft een agrarische achtergrond met een passie voor paarden. Daarnaast zijn er twee personeelsleden in dienst die er samen voor zorgen dat er 6 dagen in de week een helpende hand is. Bedrijf 2 maakt geen gebruik van stagiaires.

De eigenaar van bedrijf 3 heeft ook een agrarische achtergrond. Er werken vrijwilligers op dit bedrijf die helpen om de paarden te verzorgen, het bedrijf maakt geen gebruik van stagiaires.

De eigenaar van bedrijf 4 heeft geen opleiding afgerond, maar altijd al een passie gehad voor paarden. Voor 4 ochtenden in de week werkt er een personeelslid mee dat dierverzorging heeft gestudeerd. Dit bedrijf maakt ook geen gebruik van stagiaires.

2.8.4 Public relations

Van bedrijf 1 kan veel geleerd worden over public relations. Zij hebben deze middelen nodig om donaties te generen voor de stichting. De website van bedrijf 1 is in eigen beheer en zeer uitgebreid. Op de website van deze stichting is veel informatie te vinden over oudere paarden. De stichting deelt deze kennis graag: "Naast het bieden van een goede oude dag aan paarden hebben wij sinds een aantal jaar de doelstelling om meer informatie beschikbaar te stellen over oudere paarden, en kennis die wij hebben opgedaan delen met eigenaren. Juist omdat we niet alle paarden kunnen opvangen, vinden we het heel belangrijk dat het welzijn van alle oude paarden in Nederland gewaarborgd blijft. Daarnaast zijn we als stichting heel open over bepaalde cijfers, jaarverslagen en toekomstplannen. We willen dat onze donateurs zich betrokken voelen en daarnaast hebben ze het recht om te weten waar het gedoneerde geld naar toe gaat of is gegaan." Aldus bestuur bedrijf 1.

Bedrijf 1 maakt ook heel veel gebruik van Social Media. Verschillende kanalen voor verschillende doelgroepen: Er werd de directie gevraagd hoe belangrijk het gebruik van Social Media is voor de stichting. Het antwoord geciteerd: "1. Totaal niet, want wat wij doen is het geven van een goede oude dag aan paarden, en daar heb je niet direct facebook voor nodig. Zo hebben we ook de afgelopen 50 jaar gewerkt. 2. Indirect kunnen we ons werk alleen doen doordat mensen donaties geven, bijvoorbeeld door gebruikte paardenspullen inzamelen. En dit doe je door mensen te betrekken bij je werk, en daar heb je Social Media echt voor nodig. Instagram voor de wat jongere doelgroep en facebook en een beetje twitter voor de rest." Betrokkenheid van een hele grote groep, en een hele grote groep die op de hoogte blijft van het werk van deze stichting, dat is volgens de directie heel belangrijk. De meeste donaties worden ook online gedaan, via de website of via Facebook. Daarnaast worden er ook veel evenementen georganiseerd, zoals de Supersale en de Dag van het oudere paard, voor deze evenementen wordt wel geadverteerd.

De overige bedrijven, beheren ook allen zelf de website. Ze zijn ook actief op Facebook. Echter, wordt Social Media meer gebruikt om eigenaren van de paarden op de hoogte te houden over de paarden, niet zo zeer om nieuwe klanten te trekken. De meeste nieuwe klanten worden aangetrokken door mond-tot-mond reclame, soms door het plaatsen van een advertentie op Marktplaats. Echter, alle bedrijven hebben een wachtlijst, en houden zich niet actief bezig met het plaatsen van advertenties of werven van klanten.

2.8.5 Leermomenten

Bedrijf 1 bestaat al 55 jaar en is een expert op het gebied van het verzorgen van oude paarden. Desalniettemin leren ze nog iedere dag. Bijvoorbeeld nu Social Media groter en

sterker wordt: Ze leren door de bijkomende statistieken de doelgroepen beter kennen. En ook moeten ze leren omgaan met negatieve reacties op Social Media.

Bedrijf 2 en bedrijf 4 bestaan als rusthuis nog niet erg lang. Ze zijn niet tegen opstart problemen aangelopen, wel hadden de kuddes in het begin moeite om te settelen. Nu de kuddes langer samen zijn worden ze stabieler. Ook heeft bedrijf 4, praktisch geleerd dat bij het toedienen van medicijnen je maar één paard tegelijkertijd iets mag geven (zonder hem uit de groep te halen) en je moet er bij blijven staan tot het op is.

De leermomenten van bedrijf 3 zijn gelijk aan de leermomenten voor de opfok (zoals besproken in paragraaf 3.2.5. Kijk uit voor wanbetalers en neem een goede accountant in dienst.

2.8.6 Toekomst

Alle bedrijven zijn gevuld tot de capaciteit met een wachtlijst. Het toekomstbeeld is voor alle bedrijven: doorgaan zoals het nu gaat, goede zorg leveren voor oude paarden. Bedrijf 1 zal zich altijd moeten blijven inzetten om donaties te werven en om zijn status als ANBI te behouden. De stichting draait goed, maar zal altijd nieuwe donateurs nodig hebben. Daarnaast wil dit bedrijf in de nabije toekomst graag uitbreiden met een paddock paradise. Ze doen, voordat wordt begonnen aan het ontwerp, onderzoek naar verschillende bestaande concepten. Ook nemen ze een expert in de arm om het bedrijf te helpen met het ontwerp en de bouw van dit paddock paradise.

De overige bedrijven willen graag zo doorgaan zoals het nu gaan. De eigenaar van bedrijf 4 zou graag meer willen bijleren specifiek over de verzorging van oudere paarden. De eigenaar van bedrijf 3 zou graag meer geld willen investeren in het opknappen van de huisvesting van de paarden.

2.8.7 Samenvatting resultaten activiteit rusthuis

Een aantal bedrijven dat zich bezighoudt met de activiteit rusthuis doet dit pas sinds kort (minder dan 5 jaar). De uitbreiding rusthuis is ontstaan de hand van vraag vanuit de sector. Er zijn naar schatting zo'n 40.000 oudere paarden in Nederland. Ook oude paarden worden veelal gehuisvest in groepen, met een loopstal met vrije uitloop. In de zomermaanden komen de meeste oude paarden overdag op de wei. De groepen verschillen per bedrijf in grootte en samenstelling, wel hebben de kuddes tijd nodig om te settelen. Indien paarden gebitsproblemen ontwikkelen en daardoor veel tijd doorbrengen met eten, worden deze paarden vaak in indivduele stalling gehuisvest. Deze paarden komen dan enkel nog een paar uur per dag buiten (in de paddock of op de wei) voor beweging en sociaal contact. Medicatie wordt meestal in de groep toegediend, maar wel voor één paard tegelijk. De ondernemers die zo'n bedrijf runnen hebben hier geen specifiek diploma voor. Er wordt weinig gebruik gemaakt van personeel of van stagiaires, één bedrijf maakt gebruik van vrijwilligers. Het type klant dat wordt aangetrokken is meestal eigenaar van een KWPN'er, al vanaf 15 jaar worden ze soms gehuisvest in een

rusthuis (door een blijvende blessure). De meeste paarden zijn in de 20 jaar. De meeste klanten vinden het rusthuis door mond-tot-mond reclame of internet (zoeken op rusthuis + regio). Geen één van de deelnemende bedrijven werft actief klanten, alle bedrijven hebben een wachtlijst.

Het bedrijf met de grootste wachtlijst is een Nederlandse stichting die al 55 jaar bestaat. Dit bedrijf neemt de paarden over van de eigenaar, en wilt dus geen winst behalen met het opvangen van oude paarden. De paarden die hier komen zijn ouder dan 20 jaar, en blijven gemiddeld 8 jaar op het bedrijf (de meeste paarden worden tussen de 30 en 35 jaar oud). In totaal worden er (op 3 verschillende locaties) 120 oude paarden gehuisvest. Dit bedrijf heeft in zijn lange bestaanstijd al veel kennis vergaard over de verzorging van oude paarden, en vooral weidebeheer is erg belangrijk, ze willen deze kennis ook graag delen met andere belanghebbende. Ook maakt dit bedrijf erg veel gebruik van Social Media, om donateurs te werven. De andere bedrijven doen dit bijna niet. Deze stichting heeft in totaal 15 betaalde medewerkers (die werken niet allemaal aan het verzorgen van de paarden) en maakt graag en vaak gebruik van stagiaires, meestal van de opleiding dierverzorging, soms wel 3 tegelijkertijd.

Paard op Maat zou deze informatie kunnen gebruiken als leidraad voor het opbouwen van een paardenrusthuis. De werkwijze en public relations van de stichting zijn een voorbeeld voor ieder rusthuis. Het houden van oudere paarden in groepshuisvesting, en indien noodzakelijk in individuele huisvesting, is iets dat het toekomstige bedrijf zou kunnen overnemen. Daarnaast zal de toekomstig ondernemer moeten beschikken over kennis van het oudere paard en eigenschappen die noodzakelijk zijn om te zorgen voor oude paarden.

2.9 RESULTATEN EXPERTS UIT DE SECTOR

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven van experts uit de sector, in de subparagrafen zijn geluiden uit de sector opgenomen, het toekomstperspectief en kwaliteiten van de ondernemer. Er zijn verschillende experts en hun standpunt opgenomen.

2.9.1 Geluiden uit de drafsector

Verschillende experts, waaronder entraineurs, de directie van de draffederatie, liefhebbers van de drafsport en handelaren binnen de sector noemen eenzelfde punt: Sinds de jaren ’90 is het prijzengeld op koersen in Nederland, België en Duitsland sterk afgenomen. Dit kwam voornamelijk door strengere regelgeving rondom weddenschappen, en minder weddenschappen op drafrennen. Daarnaast is in Nederland gestopt met drafkoersen op de kleine banen (dit heeft geleid tot het stoppen van eigenaren met het houden van de paarden, omdat ze verder zouden moeten reizen om hun paard te zien koersen, aldus Johan de Boer, drafsport kenner en liefhebber, persoonlijke communicatie, juli 2017). De drafsport is langzaam aan een comeback bezig. Er zijn weer meer koersen, en is weer meer

te verdienen: vooral met de PMU (Pari Mutuel Urbain, een Frans gokbedrijf) koersen uit Frankrijk, die nu zijn ingevoerd in België en Nederland (Wolvega). Omdat het prijzengeld stijgt is het meer aantrekkelijk voor eigenaren om (meer) paarden te houden, te fokken en in training te zetten. De drafsport bloeit weer op. (Jeroen Engwerda, beste entraineur van Nederland, persoonlijke communicatie, augustus 2017).

Tegelijkertijd worden de eisen om mee te doen aan koersen steeds strenger: de kilometertijd wordt steeds sneller. Een paard moet op jonge leeftijd al sneller kunnen lopen om mee te kunnen in de sport. Hierdoor is het van belang dat (nu er meer gefokt wordt) gefokt wordt met betere hengsten (Patrick de Ryckere, directeur Belgische draffederatie, persoonlijke communicatie, augustus 2017). De Belgische draffederatie doet in de praktijk niets om de drafsport te verbeteren, maar voert voornamelijk lobbywerk uit bij de Belgische en Europese overheid om meer geld in de drafsector te krijgen. Wel zijn er verschillende initiatieven om de Belgische drafsport te bevorderen, dit wordt verder uitgelegd in subparagraaf 3.5.2.

Om mee te kunnen in de strengere eisen van de drafsport is het, naast het fokken met betere bloedlijnen, van belang dat er goed wordt omgegaan met de gezondheid van het paard. Dit kan preventief (door het paard op de juiste wijze groot te brengen) en curatief (het oplossen van (gezondheids)problemen door middel van revalidatie). In de drafsport kan dit nog sterk verbeterd worden (Ron Kuiper, beste Nederlandse entraineur in Frankrijk, persoonlijke communicatie, juli 2017).

In de huidige situatie in België worden veel dravers opgefokt bij de eigenaar. Dit houdt in dat ze geen specifieke service genieten voor jonge paarden, maar na het afspenen individueel gehuisvest worden en behandeld worden gelijk aan de koerspaarden. Er is weinig kennis beschikbaar over de specifieke behoeftes van het jonge paard (Patrick de Ryckere, augustus 2017). In de huidige situatie in Frankrijk worden vrijwel alle dravers opgefokt in speciale opfokstallen. In Frankrijk gelooft men dat een jong paard zijn eerste anderhalf jaar moet doorbrengen in grote weides, in een kudde (Gilbert Martens, beste Belgische entraineur woonachtig in Frankrijk, persoonlijke communicatie, juli 2017). Deze paarden komen de eerste anderhalf jaar nauwelijks in de hand, en deze semi-wilde jaarlingen verwonden zichzelf vaak tijdens temmen en het beleren. Naast snelheid, een eigenschap die grotendeels genetisch is aangelegd, is het van groot belang dat het paard goed te hanteren is, aldus één van de beste entraineurs van Frankrijk, Franck Ouvrie (persoonlijke communicatie, juli 2017).

In de huidige situatie wordt door verschillende entraineurs, waaronder Jeroen Engwerda, Hannah Huygens en Ron Kuiper, geen gebruik gemaakt van externe revalidatiecentra. Volgens de ondervraagden komt dit door een combinatie van factoren. Allereerst is er niet voldoende bekendheid over het bestaan van deze centra en de effectiviteit van de behandeling. Ten tweede geloven de meeste entraineurs in “tijd heelt alle wonden” oftwel, het paard wordt een paar maanden op rust gezet. Ten derde is een revalidatieprogramma zeer kostbaar, de meeste eigenaren willen dit er niet voor betalen. De sport is zeer snel,

een paard dat op 4 jarige leeftijd geblesseerd raakt wordt direct uit de sport gehaald om niet meer terug te keren. Opvallend is wel dat er veel entraineurs zijn die ervoor kiezen om het paard te laten zwemmen, niet alleen na een blessure, maar ook voor het op peil houden van de conditie. Dit komt overeen met deelnemende revalidatiecentra, die aangeven dravers als klanten te krijgen voor het zwemmen. Ecurie Huygens heeft een eigen zwembad, en geeft aan dit te gebruiken voor alle paarden, maar specifiek voor paarden met een blessure.

In de huidige situatie wordt in zowel België als Nederland amper gebruik gemaakt van de service kraamzorg die verschillende bedrijven aanbieden. De meeste eigenaren kiezen ervoor om het paard thuis te laten bevallen. Ook entraineurs die hobbymatig fokken kiezen hiervoor. Een dierenartspraktijk die zich specialiseerd in voortplanting krijgt wel regelmatig dravermerries voor het bevallen, maar dit zijn vaak speciale gevallen die speciale begeleiding nodig hebben (Sabine Corty, mede-eigenaar voortplantingscentrum, persoonlijke communicatie, juli 2017).

2.9.2 Toekomstperspectief drafsector

In bovenstaande subparagraaf wordt gesproken over de draverfokkerij in Nederland en België. In vergelijking met Frankrijk, waar per jaar 13.000 draverveulens worden geboren, is de fokkerij in Nederland en België veel kleiner. In België werden in 2016 ongeveer 500 draverveulens geboren, in Nederland nog minder. De veulens die werden geboren in Nederland werden bijna allemaal Duits ingeschreven (Johan de Boer, persoonlijke communicatie, juli 2017). Ondanks dat de fokkerij in België zeer beperkt is groeit de fokkerij wel (Philipe van Hauwermeieren, eigenaar Star Breeding, persoonlijke communicatie, juli 2017; Dirk van der Walle, eigenaar Stoeterij Trojaan, persoonlijke communicatie augustus 2017; Sabine Corty, persoonlijke communicatie, augustus 2017). Dit is een belangrijk toekomstperspectief voor de toekomstig ondernemer omdat ze zich graag zou richten op dravers. Er zijn verschillende initiatieven om de fokkerij van de drafsport te bevorderen, zo is er ondermeer de West-Vlaamse Maatschappij Ter Bevordering van de Drafsport, die fokkerij koersen sponsort. Daarnaast is er ook het bedrijf van Philip van Hauwermeieren, Star Breeding. Dit bedrijf zet zich in om het gebruik van diepvriessperma in de drafsport te promoten (samen met bedrijven zoals Stoeterij Trojaan en Stoeterij ter Dieschoot). Door diepvriessperma te gebruiken kunnen Belgische fokkers ook gebruik maken van goede Amerikaanse, Canadese en Zweedse hengsten (geselecteerd door de bedrijven), waar ze nu enkel gebruik maakten van Franse hengsten of Zweedse hengsten die gehuisvest zijn in België. Daarnaast zet Philip van Hauwermeieren zich in om de fokkerij verder stimuleren. Dit wil hij en zijn partners doen door middel van een elite veiling voor dravers te organiseren in België (de eerste in 20 jaar, vindt plaats in 2017). De selectie voor deze veiling is heel streng, en hij hoopt met zijn internationale netwerk veel goed betalende klanten te trekken. Zo kunnen de Belgische fokkers zien dat commercieel fokken ook winstgevend kan zijn (de fokkerij in België is tot op vandaag uitsluitend voor eigen gebruik, fokproducten worden pas verkocht na kwalificatie).

Daarnaast zou de sector zich graag in de toekomst meer willen professionaliseren. Dit uit zich ondermeer in het verbeteren van de Nederlandse en Belgische renbanen. Franse PMU koersen worden inmiddels uitgeschreven in Wolvega, Mons en Tongeren. De Belgische draffederatie hoopt dat dit verder wordt uigebreid in de toekomst. In Nederland zou de baan Duindigt eerst opnieuw leven in worden geblazen ("Op dit moment durf je er geen mensen mee naar toe te nemen". aldus Jeroen Engwerda). Als de drafsport zich professioneler opstelt en dit ook uitstraalt, trek je ook meer belangstellenden (zegt Johan de Boer, persoonlijke communicatie, juli 2017).

Alle ondervraagde experts zijn het er over eens dat er verjonging moet plaatsvinden in de sector. De nieuwe generaties moeten betrokken blijven bij de sport, en zelf ook de kans krijgen om zich te mengen met de fokkerij en de koersen. Philip van Hauwermeieren wilt dit doen door de mensen te laten inzien dat er geld verdiend kan worden met fokken. Hannah Huygens wilt dit doen door leerlingen te betrekken in haar bedrijf, en hun de kans te geven om als jockey aan wedstrijden deel te nemen.

2.9.3 Kwaliteiten van de ondernemer

Alle ondervraagde experts hebben hun mening gegeven over bepaalde kwaliteiten die een ondernemer (in de drafsector) nodig heeft en waarom deze kwaliteiten van belang zijn.

Allereerst worden een aantal eigenschappen meerdere keren genoemd over de omgang met paarden: een persoon die werkt met paarden moet rust uit stralen, respect hebben voor het dier (vriendelijk zijn, niet bruut zijn of geweld gebruiken), geduld hebben, nauwkeurig werken en gedisciplineerd zijn. Dit is vooral van belang omdat eigenaren meer vertrouwen hebben in een persoon die goed om gaat met zijn of haar dier, die kleine details opmerkt en het paard geen slechte manieren aanleert. Uiteraard moet de persoon beschikken over juiste kennis, hier wordt in paragraaf 3.6 verder op in gegaan.

Daarnaast zijn een aantal eigenschappen belangrijk om te kunnen werken in de sector: een persoon moet verantwoordelijkheidsgevoel hebben, richting het paard en richting de klant, de persoon moet betrokken zijn bij de sector en weten wat er speelt (op internationaal niveau), de persoon moet passie hebben voor het vak en de juiste mentaliteit. Dit laatste is vooral van belang omdat het werk in deze sector zwaar is, en met een 9 tot 5 mentaliteit valt er niets te bereiken.

Vervolgens worden er nog een aantal eigenschappen genoemd die belangrijk zijn als het gaat om het runnen van een eigen bedrijf: de persoon moet zelfstandig kunnen werken, eventueel bepaalde taken moet kunnen delegeren, zakelijk en commercieel zijn ingesteld, met goede communicatieve vaardigheden. De persoon moet goed kunnen plannen en organiseren, effectief kunnen werken en toegankelijk zijn voor klanten en personeel. Om personeel aan te sturen is het van belang dat de persoon voldoende praktijk ervaring heeft zodat hij of zij weet wat er speelt op de werkvloer. Daarnaast is het leervermogen en de leerbereidheid van groot belang voor een jonge ondernemer. Een ondernemer met een jong bedrijf moet tevens beschikken over ambitie, stressbestendigheid,

doorzettingsvermogen en resultaatgerichtheid (Cornelisse, 2016). Als laatste wordt er door meerdere ondervraagden aangegeven dat het van belang is dat de persoon voldoende ICT vaardigheden heeft om een website te beheren en om effectief gebruik te maken van Social Media.

2.10 RESULTATEN BEKWAAMHEID ONDERNEMER

Een ondernemer zou moeten beschikken over een aantal standaard en specifieke kwaliteiten, en over bepaalde kennis (over zijn of haar vakgebied). De kwaliteiten waarover de ondernemer in kwestie zou moeten beschikken zijn genoemd in subparagraaf 3.5.3. De kennis waarover de ondernemer in kwestie zou moeten beschikken is deels voor alle activiteiten gelijk, deels aangevuld met specialistische kennis. Als laatste wordt er nog gesproken over de huidige diploma's en eventuele aanvullende diploma's die noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van bepaalde activiteiten.

Om een onderneming te kunnen beginnen is geen specifiek diploma of denkniveau noodzakelijk, iedereen kan naar de Kamer van Koophandel gaan met een plan. Zoals te zien is in de resultaten van verschillende deelnemende bedrijven, kan de achtergrond van de ondernemer sterk verschillen. Natuurlijk is het van belang dat de ondernemer beschikt over een inzicht omtrend het drijven van handel. Daarnaast is het wel van belang dat de persoon beschikt over (basis) kennis betreft het houden van paarden. Specifieke kennis wordt uitgelicht door verschillende experts:

1. Een dierenarts vindt het van belang dat de persoon in kwestie kennis heeft van de anatomie en fysiologie van een paard, en dat de persoon in kwestie in staat is om verschillen of veranderingen aan het paard waar te nemen (bijvoorbeeld verdikt been of sloomheid).
2. Een diervoedingsexpert vindt het van belang dat de persoon in kwestie zelf een rantsoen op kan stellen, en zich bewust is van verschillende behoeftes voor verschillende doelgroepen (lacterende merries, jonge paarden die groeien, oudere paarden met eetproblemen).
3. Een dierenarts gespecialiseerd in revalidatie vindt het belangrijk dat de persoon in kwestie over voldoende veterinaire kennis beschikt, zodat de persoon goede communicatie kan behouden met de behandelend dierenarts. Daarnaast moet de persoon in kwestie voldoende ervaring hebben in het werken met een aquatrainer of ander revalidatie hulpmiddel.
4. Een fokker / handelaar vindt het belangrijk dat de persoon in kwestie beschikt over een groot netwerk. Dit is niet alleen noodzakelijk voor het werven van klanten maar ook om samenwerkingsverbanden op te stellen.
5. Een eigenaar van een dekstation vindt het belangrijk dat de persoon beschikt over voldoende kennis van ICT, zodat de persoon zelf een website kan onderhouden en Facebook kan beheren.

6. De beheerder van een rusthuis vindt het van belang dat de persoon voldoende kennis heeft van de specifieke verzorging van oude paarden, en van weidebeheer.
7. De eigenaar van een opfokbedrijf vindt dat het van belang is dat de persoon voldoende kennis heeft van gedrag van paarden en dat de persoon voldoende kennis heeft van stalmanagement en weidebeheer.

De kennis waarover de toekomstig ondernemer beschikt is genoemd in nummer 1, 2, 5, 6, 7. De kennis van de toekomstig ondernemer is niet toereikend voor nummer 3 en 4. Ook zou de toekomstig ondernemer meer kennis moeten op doen over weidebeheer.

De eigenschappen die genoemd zijn als kwaliteiten van de ondernemer, zijn getest tegenover de eigenschappen van de ondernemer in kwestie: Ryanne Habraken. Ze heeft een aantal stellingen gekoppeld aan deze eigenschappen en deze stellingen zelf beantwoord.

Om te zien of haar zelfbeeld klopt, heeft ze gebruik gemaakt van een 360° feedback formulier. Dit feedback formulier is ingevuld door verschillende personen uit haar directe omgeving, die haar goed kennen op verschillende manieren (persoonlijk en professioneel). De 10 deelnemende personen zijn: haar moeder en zusje, 3 studiegenoten, een vriendin, een oud collega, een collega, haar baas en een oud stagiair die ze zelf heeft begeleid. Het beeld dat deze personen van haar hebben wordt uitgezet tegen het beeld dat ze van zichzelf heeft. Deze vergelijking, en deze uitkomst is nuttig voor het bepalen van de vakbekwaamheid van de (toekomstig) ondernemer. In onderstaande tabel 4 is de uitkomst weergegeven van deze test.

Tabel 4: 360° feedback formulier

Eigenschap	NOOIT	ZELDEN	SOMS	REGELMATIG	VAAK
Betrokkenheid in de sector: interesseert zich in de huidige stand van zaken en de toekomst van de sector				I	IIIIIIIII
Verantwoordelijkheidsgevoel: voelt zich verantwoordelijk voor aangedragen taken / personen / dieren en laat dit ook blijken				I	IIIIIIIII
Discipline: is gedisciplineerd tijdens het trainen van dieren of in haar relatie met dieren			I	II	IIIIIII
Ambitie: Toont enthousiasme en gedrevenheid				II	IIIIIII
Passie voor het vak: werkt hard en doet dit met plezier				I	IIIIIIIII
Mentaliteit: heeft geen 9 tot 5 mentaliteit				II	IIIIIII
Zelfstandigheid: Is in staat in				I	IIIIIIIII

situaties met weinig richtlijnen en weinig structuur, zelfstandig te werken.					
Doorzettingsvermogen: Gaat in moeilijke situaties niet bij de pakken neer zitten.					IIIIIIIII
Stressbestendigheid: Is in staat weloverwogen en met zicht op risico te handelen onder wisselende, onverwachte omstandigheden				IIIII	IIIII
Initiatief: Toont initiatief bij de uitvoering van het werk.				I	IIIIIIII
Resultaatgericht: Is krachtig en volhardend in het streven een bepaald doel te bereiken				I	IIIIIIII
Leervermogen: Past nieuw verworven kennis, inzichten toe in de dagelijkse praktijk.			I	III	IIIIII
Leerbereidheid: Reageert niet defensief, als iemand erop wijst dat een bepaalde aanpak niet werkt.		I	I	IIIII	III
Plannen en organiseren: Werkt gestructureerd en planmatig, met duidelijke en concrete doelstellingen.				II	IIIIIIII
Communicatieve vaardigheden: kan zich goed met woorden uitdrukken, is duidelijk naar anderen en is open				II	IIIIIIII
Toegankelijk: is benaderbaar voor vragen of voor het openen van een gesprek				IIIII	IIIII
Delegeren: Heeft inzicht in capaciteiten van anderen, houdt controle op de voortgang en grijpt tijdig in als deadlines niet gehaald worden.				II	IIIIIII
Nauwkeurigheid: merkt details op, werkt perfectionistisch				IIII	IIIIII
Omgang met dieren: straalt rust uit en heeft respect voor het dier			I	I	IIIIIII
Effectiviteit: werkt snel en op een effectieve manier				II	IIIIIIII

Zakelijk: weet hoe handel wordt gedreven. Durft te onderhandelen, durft geld te vragen voor diensten			I	IIIIII	III
Commercieel: weet zichzelf te verkopen, in het zicht te zetten			I	IIII	IIIII
Geduld: Heeft het geduld om een project de tijd te geven om te groeien en succesvol te worden				IIIIIII	III
I is het antwoord van één respondent, het blauwe vak is het zelfbeeld.					

Uit de resultaten van het 360° feedback formulier is gebleken dat de ondernemer goed scoort op het grootste deel van de punten. In de tabel is zichtbaar dat de meeste ondervraagden het met elkaar eens zijn, of in sommige gevallen maar 1 punt van elkaar verschillen. De ondernemer heeft over een aantal eigenschappen een lager beeld van zichzelf dan dat de ondervraagden hebben. Er zijn een paar punten waar nog aan gewerkt moet worden namelijk: stressbestendigheid, leerbereidheid, nauwkeurigheid, zakelijk en commercieel opstellen. De ondernemer kan deze punten verbeteren door: meer ervaring op te doen, zich bewust te zijn van deze verbeterpunten (zich anders opstellen tegenover het advies van anderen, leerbereidheid) en door te leren van andere ondernemers over zakelijk en commercieel opstellen.

De toekomstige ondernemer beschikt straks over een Bachelor diploma “dierkundig ingenieur”. Daarnaast is de ondernemer gediplomeerd paraveterinair. Verschillende stages, waaronder dierverzorgingsstages, paraveterinaire stages en stages op paardenbedrijven / paardenklinieken, dragen bij aan de praktijkervaring van de toekomstig ondernemer. Daarnaast heeft de toekomstig ondernemer een CV, met daarop management van een entrainement (6 maanden) en is zij momenteel werkzaam als Project Manager bij de Universiteit van Gent (1 jaar).

Wanneer de benodigde kennis, de eigenschappen en de ervaring bijeen genomen worden, kan een Multi Criteria Analyse worden opgesteld voor de verschillende activiteiten, en welke activiteiten (op basis van de bovengenoemde punten) het best bij de toekomstig ondernemer zouden passen. Dit is te zien in onderstaande tabel 5.

Tabel 5: Multi Criteria Analyse geschiktheid ondernemer bij verschillende activiteiten.

Activiteiten:	**Kraamzorg**	**Opfok**	**Revalidatie**	**Rusthuis**
Beschikt over juiste diploma's	+/-	+	+/-	+
Beschikt over voldoende specifieke kennis	-	+	+/-	+
Beschikt over passende eigenschappen	+	+	+	+

Legenda: + = ondernemer voldoet, +/- = ondernemer voldoet tot bepaalde hoogte, - = ondernemer voldoet niet.

Uit de Multi Criteria Analyse is gebleken dat de toekomstig ondernemer niet over de juiste diploma's beschikt om direct te voldoen als ondernemer van een hippisch bedrijf met als activiteit kraamzorg of revalidatie. De reden hiervoor is de veterinaire achtergrond. In principe is de veterinaire achtergrond toereikend om een bedrijf met deze activiteiten te starten, maar uit de resultaten van de verschillende deelnemende bedrijven is gebleken dat de vakbekwaamheid die een veterinair (studie diergeneeskunde) heeft beter toereikend is om betere service te verlenen.

Daarnaast blijkt dat de toekomstig ondernemer over te weinig specifieke kennis beschikt om een hippisch bedrijf met activiteit kraamzorg op te starten. Uit resultaten van deelnemende bedrijven is gebleken dat de klandizie van een succesvol bedrijf met de activiteit kraamzorg vaak klant is vanwege zeer specifieke problemen rondom de geboorte. Ook de kennis rondom revalidatie van de toekomstig ondernemer is momenteel ondermaats voldoende. Het voldoet, er zijn zeker bedrijven met mindere kennis, maar om een paard optimaal te kunnen revalideren is veterinaire kennis nodig, en kennis specifiek over het gebruik van de aquatrainer (en andere revalidatietechnieken). Dit zou eventueel nog wel, door middel van het volgen van cursussen, naar een + kunnen komen.

Tot slot geeft de Multi Criteria Analyse aan dat de toekomstig ondernemer beschikt over de juiste eigenschappen om een bedrijf met deze activiteiten te runnen.

3 Discussie

In dit hoofdstuk zijn de methode-discussie en de resultaten-discussie opgenomen.

4.1 METHODE-DISCUSSIE

Tijdens dit onderzoek is een selectie van de hele populatie aan hippische bedrijven met deze activiteiten aan bod gekomen. Er zijn geen cijfers bekent over het aantal bedrijven dat specifiek deze activiteiten aanbied. Hierdoor kan het zijn dat de selectie niet voldoende groot was, waardoor een bezoek aan andere bedrijven nog tot andere inzichten zou kunnen leiden. In deze studie zijn (op uitzonderingen na) geen grote verschillen gevonden tussen de deelnemende bedrijven. Daarnaast is er tijdens de laatste interviews verzadiging opgetreden: er kwam (vrijwel) geen nieuwe informatie tot de onderzoeker. Hierdoor lijkt de steekproef toereikend.

Informatie van deelnemende bedrijven is nooit 100% objectief. Indien zij er voor kiezen om bepaalde onderwerpen te verzwijgen (bijvoorbeeld over leermomenten, huidige stand van zaken) dan is de kans groot dat dit tijdens het onderzoek niet aan het licht is gekomen. Om dit te voorkomen is tijdens de interviews zoveel mogelijk doorgevraagd op verschillende manieren. Één interview is afgenomen in de Engelse taal, het betrof een Franse entraineur. Het is hierdoor mogelijk dat er interpretatieverschillen zijn ontstaan tussen de respondent en de onderzoeker, maar aangezien zijn antwoorden merendeels overeen komen met gelijkwaardige ondervraagden is dit niet aanneembaar.

Er zijn tijdens dit onderzoek geen specifieke bedrijven bezocht met alleen de service kraamzorg. In de voorstudie is gebleken dat deze bedrijven wel bestaan (in Nederland), deze bedrijven waren echter niet bereid om deel te nemen aan het onderzoek. De resultaten van deze deelactiviteit zijn daarom wellicht niet volledig.

Het onderzoek is uitgevoerd tijdens de zomerperiode. De resultaten kunnen wellicht verschillen wanneer dit onderzoek werd uitgevoerd tijdens de winterperiode: hiervoor zijn twee verklaringen: 1. De meeste paarden worden gehuisvest in weides, en daarom is het lastig om tijdens bedrijfsbezoeken in te schatten of het bedrijf daadwerkelijk volzet was. 2. Van de 4 bedrijven met activiteit revalidatie, hebben 2 bedrijven aangegeven een aantal klanten te werven doordat oud-revalidatie klanten terug keren voor vakantiestalling. Ook gewone vakantiestalling is populair op revalidatiecentra, omdat het paard hierdoor zijn training kan voortzetten (door middel van aquatraining, zwemmen of op de loopband) en niet in conditie verminderd. Of de stallen, die nu bezet zijn door vakantie klanten, leeg zouden zijn na de vakantieperiode, is niet duidelijk.

3.2 RESULTATEN-DISCUSSIE

De resultaten van dit onderzoek zijn ondergebracht in verschillende categorieën, in eerste instantie op activiteit, en daarna verder onder verdeeld. Vooraf had de onderzoeker een aantal uitkomsten verwacht, waar tijdens het onderzoek een andere uitkomst leek te

ontstaan. Zo was verwacht dat de activiteit “rusthuis” minder interessant zou zijn omdat er minder vraag naar zou kunnen zijn (met een oud paard kun je immers niets, hij kost alleen maar geld). Naderhand blijkt dat alle deelnemende bedrijven met activiteit rusthuis tot aan de capaciteit bezet zijn met een wachtlijst. Andersom werd verwacht dat met een revalidatiecentrum voldoende winst kan worden behaald. Dit blijkt naderhand toch lastig te zijn, omdat er veel kosten worden gemaakt. Paardenrevalidatie is echter nog vollop in ontwikkeling, het kan daarom zijn dat, wanneer er meer bekendheid is rondom paardenrevalidatie, het ook makkelijker wordt om winstgevend te zijn.

Ook heeft het de onderzoeker verbaast dat er veel variatie gemeten is in deskundigheid tussen de verschillende revalidatiecentra. Dit kan wellicht verklaard worden door het feit dat paardenrevalidatie nog in de kinderschoenen staat en nog volop in ontwikkeling is. Daarnaast bestaat er ook geen regelgeving rondom het revalideren met paarden, en is er ook geen keurmerk aan verbonden, dit maakt het makkelijker om ook zonder bekwame achtergrond een revalidatiecentra op te starten.

Als laatste werd verwacht dat er een duidelijker beeld kon worden geschept rondom de specifieke vraag vanuit de drafsport naar deze activiteiten. Uit de resultaten is gebleken dat er vrijwel geen vraag naar is omdat men er ook bijna niet bekend mee is (in België komen relatief minder bedrijven met deze activiteiten voor als in Nederland). Mede dankzij de stijgende fokkerij wordt er wel verwacht dat hier nog groei in zit.

4 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vraag: Welke inzichten kunnen de haalbaarheid van Paard op Maat vergroten en hoe moeten deze worden geoperationaliseerd? De resultaten hebben geleid tot de volgende conclusie:

Er zijn verschillende inzichten ontstaan na interviews met experts, over het management rondom het leven van een draver in verschillende activiteiten. De haalbaarheid van Paard op Maat zal vergroot worden wanneer er gestart wordt met bepaalde activiteiten. De voornaamste inzichten worden hier per activiteit genoemd.

Kraamzorg

Om Paard op Maat op te starten met de activiteit kraamzorg lijkt niet haalbaar, tenzij de toekomstig ondernemer zichzelf bijschoold als veterinair. Klanten die kiezen voor interne service kraamzorg, hebben vaak paarden met specifieke (diergeneeskundige) problemen. De kennis en diplomering van de toekomstige ondernemer is daarvoor niet toereikend. Wellicht zou de toekomstig ondernemer deze activiteit kunnen op starten na het opdoen van meer praktijkervaring. Daarnaast zorgt de activiteit kraamzorg maar voor (veel) werk in een bepaalde periode van het jaar, en is dus niet voldoende om als enige activiteit te worden opgestart. Ook zou er een bepaalde uitrusting moeten worden aangeschaft, om de drachtige merrie te kunnen monitoren.

Opfok

De toekomstig ondernemer van Paard op Maat blijkt voldoende kennis en kunde te hebben om een bedrijf met de activiteit opfok op starten. Het is haalbaar, mits de toekomstig ondernemer zich verder oriënteert dan enkel de opfok van dravers (ook warmbloeden). Opfok in groepshuisvesting is in de drafsector nog relatief onbekend, maar zal zich uitbreiden naar mate de toekomstig ondernemer zich kan onderbouwen met wetenschappelijke informatie over het nut van goede opfok. Het netwerk van de toekomstig ondernemer zal moeten groeien. De ondernemer moet wel rekening houden dat (vooral bij particuliere klanten) het erg arbeidsintensief is, maar de eigenschappen van de ondernemer zijn hiervoor toereikend. Om een goed opfokbedrijf op te starten wordt geadviseerd om te beschikken over veel grond en grote gebouwen met uitschuifbare muren (om meerdere groepen in te huisvesten). De agrarische aanpak van veel opfok bedrijven lijkt sterk bij te dragen aan het succes. Als de toekomstig ondernemer dit kan combineren met specifieke kennis over het opgroeiende paard, kan deze activiteit haalbaar zijn. Wanneer uit wordt gegaan van de resultaten, en opfok is de enige bedrijfsactiviteit, moet al snel gedacht worden aan een omvang van ongeveer 60 paarden.

Revalidatie

Het lijkt niet haalbaar om de activiteit revalidatie op te starten, om meerdere redenen: 1. De kennis en kunde van de toekomstig ondernemer lijken niet toereikend. 2. Het is zeer

dure aangelegenheid om een revalidatiecentrum op te starten, en ook na meerdere succesvolle jaren blijft het een lastig kosten-baten plaatje. Bijvoorbeeld voor het aanschaffen en gebruiken van een aquatrainer zal een hoge prijs moeten worden gevraagd van de klant, en dit is door directe concurrentie niet mogelijk. 3. Er is veel concurrentie verspreid over Nederland en België, en het zou lastig(er) zijn om hier een Unique Selling Point aan te verbinden. 4. Tot slot is revalidatie onder dravers niet populair, en lijkt het ook niet op te komen. Tenzij de toekomstig ondernemer zich zou willen specialiseren in revalidatie "draversstijl", dan zou er, met voldoende land, en weinig investering, met revalidatie gestart kunnen worden (oftewel: het paard laten rusten op de weide).

Rusthuis

Deze deelactiviteit lijkt de grootste kans van slagen te hebben, omdat er veel vraag naar is en de huidige bedrijven met deze activiteit de vraag niet aan kunnen. Mits de toekomstig ondernemer zich zou richten op de service voor alle oude paarden, niet enkel dravers. Ook oude paarden vragen om specifieke kennis en zorg. De eigenschappen van de toekomstig ondernemer zijn hiervoor toereikend. Wanneer er gekeken wordt naar de resultaten, en er wordt uigegaan van enkel rusthuis als bedrijfsacitiviteit, zal het bedrijf een omvang moeten hebben van ongeveer 30 paarden in totaal. Een groepshuisvesting met 20 paarden lijkt rendabel en haalbaar voor een zelfstandig ondernemer. Hierbij moet rekening worden gehouden met een aparte capaciteit voor paarden in individuele huisvesting, die noodzakelijk is voor het bieden van goede service aan oude paarden.

Combinatie

Uiteindelijk kan geconcludeerd worden dat twee van de vier onderzochte activiteiten haalbaar zijn. Een combinatie tussen de activiteit opfok en de activiteit rusthuis, lijkt ook reeël. Er zijn meerdere bedrijven die deze combinatie maken. De activiteiten blijven echter wel gescheiden op het terrein, om onder andere ziekteverspreiding te voorkomen. In een combinatie zou de omvang van het bedrijf weer anders zijn dan wanneer er slechts één activiteit wordt uitgebaat.

Om door te zetten met deze activiteiten valt er na afronding van dit onderzoek toch te concluderen dat de toekomstig ondernemer waarschijnlijk beter kan investeren en geld kan lenen om de paarden van de juiste faciliteiten te voorzien, dit vergroot de haalbaarheid van het concept. Dit in plaats van klein en met beperkte middelen te beginnen, dat was het oorspronkelijke idee.

Geluiden uit de sector

Uit dit onderzoek is gebleken dat de drafsector op veel facetten nog sterk verbeterd kan worden. Er wordt weinig tot geen gebruik gemaakt van alle bovengenoemde activiteiten. Wel wordt er een stijging gezien in de Belgische draverfokkerij. Wanneer deze informatie wordt meegenomen dan kan er geconcludeerd worden dat er naar alle waarschijnlijkheid meer vraag zal komen naar kraamzorg en opfok van specifiek draverveulens.

5 Advies

Naar aanleiding van dit onderzoek, en de conclusie van dit onderzoek, kan geadviseerd worden om bepaalde activiteiten vooralsnog **niet** op te starten (deze activiteiten zijn momenteel geen tweede overweging waard). Dit zijn kraamzorg en revalidatie. Twee activiteiten lijken de haalbaarheid van Paard op Maat te vergroten. Dit zijn opfok en rusthuis. Er wordt sterk geadviseerd om één van deze activiteiten (of beide als er wordt gekozen voor een combinatie) verder te onderzoeken met behulp van een vraag-aanbod analyse. Zo kan de vraag op het moment voor de start van het bedrijf worden vastgesteld. Nader onderzoek vergroot de kans op een beter onderbouwde beslissing en een voorspoedige start. Ook een uitgebreid financieel onderzoek, naar de kritische massa (minimale omvang) van het toekomstig bedrijf, is te adviseren. Ook het bieden van de juiste faciliteiten, al dan niet met een investering en lening van een bank, dient goed te worden overwogen.

Daarnaast wordt meegegeven aan de toekomstig ondernemer om meer praktijkervaring op te doen vooraf aan de start van een eigen bedrijf. Dit zorgt mede voor een betere oriëntatie van de markt, het vergroten van het netwerk en beter inzicht over het managen van een bedrijf. Hier kan de toekomstig ondernemer ook enkele eigenschappen verder ontwikkelen, die in het 360° feedback formulier waren opgenomen: namelijk leerbereidheid, stressbestendigheid en zakelijke en commerciele instelling. Daarnaast kan de toekomstig ondernemer in de praktijk meer kennis opdoen specifiek over de doelgroepen.

Op welke wijze moeten de gevonden inzichten vertaald worden naar het beoogde bedrijfsplan voor Paard op Maat? De verschillende, gedetailleerde transcripts van ondernemers in de sector, leiden tot inzichten die de toekomstig ondernemer verder kan onderzoeken, en kan meenemen in het bedrijfsplan dat voor de start van het bedrijf zou moeten worden opgesteld.

Literatuurlijst

Baarda, D.B., de Goede, M.P.M. (2006). Basisboek Methoden en Technieken. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Cornelisse, Z (2016). Bedrijfsplan K9 Campus. Gevonden op, 20 juli, 2017, op http://greeni.summon.serialssolutions.com/#!/search?bookMark=ePnHCXMw42JgAfZbUzkZ9J1SU4oys9KKC3IS8xS8LRWSE3MLSosVgKGqABpaBt2drpAP2sGRBzpGI52bwdrNNcTZQzcjKT8btLKjOCkxLzu-AHLoQjzoGOTy8vL44sTcjMT8-Lyc-DCn4HgjYNMVfDUrZboBK9Q-9g

Couroucé, A., Hinchcliff, K.W. (2004). Equine Sports Medicine and Surgery: Veterinary Aspects of racing and training horses used for harness racing (trotters and pacers). Amsterdam: Elsevier.

De Lindehoeve (z.j.). Afbeelding opfok. Gevonden op 15 augustus, 2017, op http://delindehoeve.nl/opfok-van-jonge-paarden/

De Vrijhoeve (2017). Afbeelding rusthuis. Gevonden op 15 augustus, 2017, op https://www.devrijhoeve.nl/#rusthuis

Gaeremynck, A. Roodhooft, F (2003). *Kritische succesfactoren voor het slagen van startende bedrijven.* KU Leuven, research center accountancy.

Hinchcliff, K.W., Kaneps, A.J., Geor, R.J. (2004). *Equine Sports Medicine and Surgery*. Amsterdam: Elsevier.

LeTrot (2016). Bilan d'Activité 2016 (jaarverslag). Gevonden op 25 maart, 2017, op http://pro.letrot.com/siteletrotws/publication?type=BILAN&annee=2016

Muizer, A., Haring, M. (2014). *Succesvolle studentbedrijven. Van "kennis" en "kunde" naar "kassa".* Zoetermeer: Panteia.

Nederlandse Draf- en Rensport, 2016. De drafsport. Gevonden op 12 maart, 2017, op http://www.ndr.nl/?p=drafsport

Pinquet, E. (2016). *Prix D'Amerique*. Journal: Cheval Pratique. S310. Clichy: Editions Larivere.

Reulink, N. & Lindeman, L. (2005). Kwalitatief onderzoek. Gevonden op 29 januari, 2017, op http://www.cs.ru.nl/~tomh/onderwijs/om2%20(2005)/om2_files/syllabus/kwalitatief.pdf

Savelberg, R. (2014). Waarom het ene bedrijf groot wordt en het andere niet. Gevonden op 1 april, 2017, op https://www.businessinsider.nl/waarom-het-ene-bedrijf-wel-groot-wordt-en-het-andere-niet-422070/

Tastutar, T (2017). Nano-therapie. Gevonden op, 3 augustus, 2017, op http://www.nanopa.eu/

Tubbing, L (2016). Interview codatie. Gevonden op 1 juli, 2017, op http://deafstudeerconsultant.nl/hoe-interviews-te-coderen/

Union Européenne Trot (2017). Annual Report. Gevonden op 22 april, 2017, op http://www.uet-trot.eu/images/pdf-uet/en/publications/uet_annual_report.pdf

Van den Belt, B. (2014). Succesvol ondernemen in 7 stappen. Gevonden op 1 april, 2017, op https://www.zakelijksucces.nl/succesvol-ondernemen/

Verhage, B., 2013. *Grondslagen van de Marketing*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Verheyen, K., Price, J., Smith, R., Wood, J., Ely, E. (2006). Injuries to National Hunt racehorses. Horserace Betting Levy Board. Gevonden op 25 maart, 2017, op http://racehorsehealth.hblb.org.uk/search/label/tendon

Walker, E. Brown, A (2004). *What Success Factors are Important to Small Business Owners?* SAGE Journals. S22, I6, 2004.

Bijlage I

TOPICLIJST

Naar aanleiding van literatuuronderzoek:

A. **Bedrijfsinformatie**
   - Bedrijfsvorm
   - Bestaansjaren
   - Activiteiten
   - Arbeidsethiek
   - Unique Selling Point

B. **Stalmanagement**
   - Werkwijze
   - Locatie
   - Faciliteiten
   - Capaciteit / huidige bezetting

C. **Personeelsmanagement**
   - Werknemers
   - Keurmerken
   - Expertise
   - Bijscholing

D. **Marketing**
   - Website
   - Gebruik van Social Media
   - Netwerk
   - Klandizie: type klanten, duur van verblijf en klanten werven

E. **Financieel management**
   - Prijs/kwaliteit
   - Investeringen
   - Leergeld

F. **Leermomenten**

G. **Toekomst**