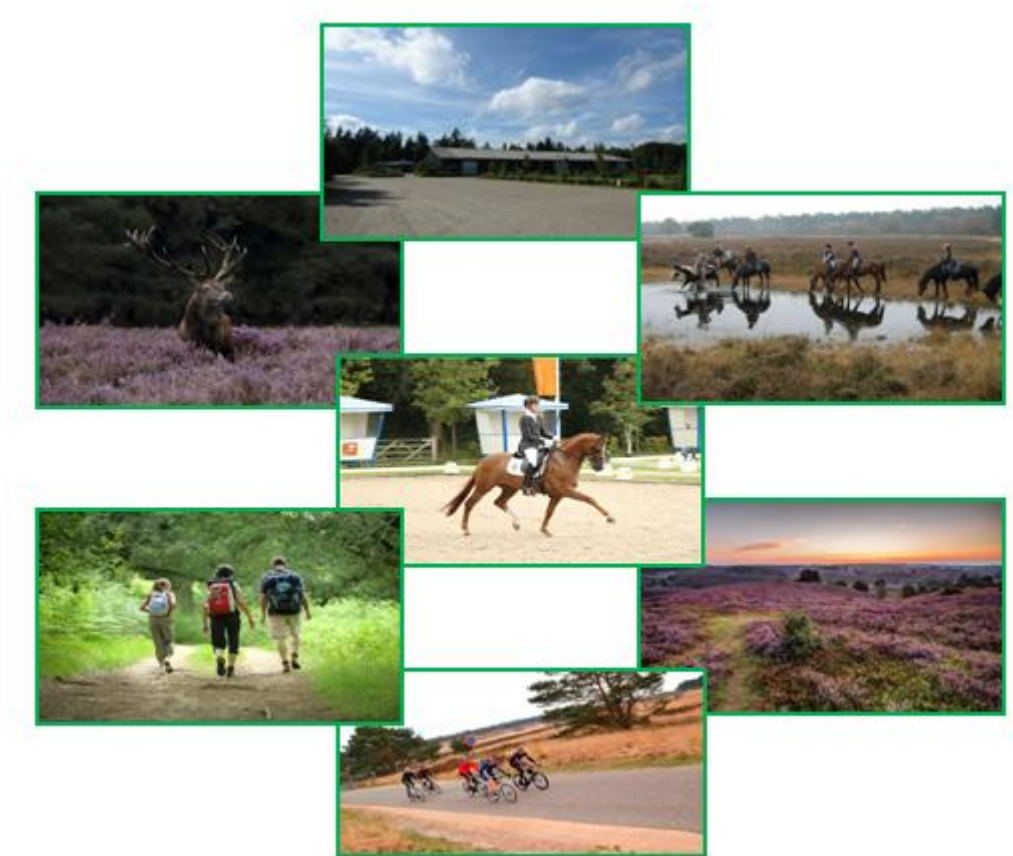


Take the risk or lose the chance.



Stichting Manege De Spreng

Take the risk or lose the chance.



Bedrijf:	Stichting Manege De Spreng te Laag Soeren
Opdrachtgever:	Ben Denekamp en Edwin Boone
Auteur:	Lindsey Kleinwold, 336496
Uitgave:	Deventer, 9 januari 2017
Opleiding:	Saxion Hogeschool Apeldoorn Hospitality Business School, Hotel Management
1 ^e Examiner:	Bert Janssen
2 ^e Examiner:	Anneke van der Mey
Onderzoeksdocent:	Rienk van Marle



Stichting Manege De Spreng

Voorwoord

Voor u ligt een adviesrapport dat is geschreven naar aanleiding van het onderzoek dat heeft plaatsgevonden naar de beste waardepropositie voor stichting manege De Spreng om in te spelen op de wensen en behoeften van de paardensporter, rekeninghoudende met de omgeving Laag Soeren. Dit rapport is geschreven in opdracht van het bestuur van stichting manege De Spreng en dient tegelijkertijd als mijn afstudeerscriptie.

Het rapport bevat resultaten en bevindingen van het onderzoek. Daarnaast is een advies geschreven en aanbevelingen gedaan voor stichting manege De Spreng.

Voorafgaand aan het daadwerkelijke onderzoek is een plan van aanpak geschreven. In dat plan van aanpak zijn de methodes, die tijdens het onderzoek gebruikt zouden gaan worden, uitgewerkt. Vervolgens is de onderzoeksopzet verdedigd tijdens de Thesis Proposal Defence. Tijdens de Thesis Proposal Defence dienen de eerste en tweede examiner te worden overtuigd van de gekozen onderzoeksopzet. Met behulp van de op- of aanmerkingen van de examinatoren kon de onderzoeksopzet worden verbeterd. Het uitvoeren van de onderzoeksopzet was de volgende stap. Dit voorproces heeft het proces van het schrijven van de afstudeerscriptie vergemakkelijkt, omdat van tevoren de manier waarop het probleem zou worden aangepakt, duidelijk was.

De samenwerking met de verschillende partijen, zoals de opdrachtgever, de examinatoren en andere stakeholders is goed verlopen. Met name het contact met de opdrachtgever, het bestuur van stichting manege De Spreng, is erg goed geweest. Het bestuur van stichting manege De Spreng heeft zich volledig ingezet voor dit onderzoek en heeft voortdurend meegedacht om te komen tot het beste resultaat. Alle partijen hebben een bijdrage geleverd aan dit onderzoek.

Graag wil ik meneer Bert Janssen, de eerste examiner en tevens mijn begeleider het afgelopen half jaar, bedanken voor zijn feedback en de tips die hij mij heeft gegeven. Bovendien was hij te allen tijde te bereiken om mijn vragen te beantwoorden, zelfs op zijn vrije dagen of tijdens vakantieperiodes. Daarnaast wil ik de bestuursleden van stichting manege De spreng bedanken voor de prettige samenwerking en de kennis die zij beschikbaar hebben gesteld. In het bijzonder wil ik de bestuursleden meneer Edwin Boone en meneer Ben Denekamp bedanken voor de inzet en hun betrokkenheid bij het onderzoek. Tot slot wil ik graag mijn vriend, vrienden en familie bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun het afgelopen half jaar.

Enschede, 9 januari 2017

Lindsey Kleinwold

Managementsamenvatting

Stichting manege De Spreng is op zoek naar nieuwe inkomstenbronnen, om ook in de toekomst de paardensportaccommodatie in stand te kunnen houden. Op dit moment wordt de organisatie onderhouden door de leden van de stichting, op vrijwillige basis. De leden zijn echter steeds minder betrokken bij de organisatie en vaak niet gemotiveerd om in hun vrije tijd hun steentje bij te dragen. Bovendien heeft het bestuur niet inzichtelijk wat de wensen en behoeften van de paardensporter zijn, en welke mogelijkheden de omgeving Laag Soeren te bieden heeft.

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen hoe stichting manege De Spreng beter in kan spelen op de wensen en behoeften van de paardensporter, met in achtneming van de omgeving Laag Soeren. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *“Hoe kan de waardepropositie van De Spreng beter worden afgestemd op de wensen en de behoeften van de paardensporter, met in achtneming de omgeving Laag Soeren?”*. Een waardepropositie beschrijft hierbij de *fit* tussen de bundel van producten en diensten van een organisatie en de wensen en behoeften van een specifiek klantsegment.

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is een SWOT analyse uitgevoerd. De hoofdletters staan voor; Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. Een externe en een interne analyse hebben plaatsgevonden. Op basis van de externe analyse zijn de kansen en bedreigingen vanuit de omgeving in kaart gebracht. De belangrijkste kansen voor stichting manege De Spreng zijn; het toerismebeleid van gemeente Rheden, de stijgende populariteit van Nederland als vakantiebestemming en het geringe aantal groepsaccommodaties in de gemeente Rheden. De voornaamste bedreigingen voor stichting manege De Spreng zijn; de kwaliteitseisen en het verwachtingspatroon van de consument. Aan de hand van een interne analyse zijn de sterktes en de zwaktes van organisatie inzichtelijk gemaakt. De opvallendste sterke aspecten van stichting manege De Spreng zijn; de ligging en omgeving, de verblijfsmogelijkheden voor groepen en de ruime parkeergelegenheid. De voornaamste zwakte van stichting manege De Spreng is het vrijwilligersbeleid, en dan met name de motivatie en de betrokkenheid van de leden.

Op basis hiervan wordt aanbevolen om de verblijfsaccommodatie van stichting manege De Spreng om te toveren in Bed & Breakfast De Spreng. Vervolgens hebben gesprekken met de *best practices*, ofwel organisaties met een vergelijkbare waardepropositie, plaatsgevonden. Aan de hand van de uitkomsten van deze gesprekken is een implementatieplan en een financieelplan opgesteld. Het investeringsbedrag voor Bed & Breakfast De Spreng bedraagt €19.000. De terugverdientijd van het investeringsbedrag is binnen vier jaar.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	8
1.1 De organisatie	8
1.1.1 Achtergrondinformatie	8
1.1.2 Missie en kernwaarden	8
1.1.3 Visie.....	9
1.1.4 Doelstellingen	9
1.2 De aanleiding	9
1.2.1 Het managementprobleem	9
1.2.2 Het adviesdoel en -vraag.....	10
1.2.3 Het onderzoeksdoel	10
1.3 Leeswijzer	11
2. Theoretisch kader.....	12
2.1 Kernbegrippen	12
2.1.1 Waardepropositie	12
2.1.2 Stichting manege De Spreng	12
2.1.3 Wensen en behoeften	12
2.1.4 Paardensporter.....	12
2.1.5 Omgeving Laag Soeren	12
2.2 Theoretische modellen	13
2.2.1 Waardepropositie ontwerp van Alex Osterwalder.....	13
2.2.2 SWOT analyse.....	13
3.2.4 Confrontatiematrix.....	14
3. Methodologische verantwoording	15
3.1 Onderzoeksstrategie	15
3.2 Waarnemingsmethoden	16
3.2.1 Literatuuronderzoek.....	16
3.2.2 Deskresearch	16
3.2.3 Semigestructureerde (diepte) interview	16
3.3 Onderzoekseenheden	17
3.4 Analyse technieken.....	17
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	18
4. Resultaten SWOT analyse	19

4.1 Externe analyse; de paardensporter	19
4.1.1 Kenmerken van de Nederlandse paardensporter	19
4.1.2 Trends en ontwikkelingen paardensportbranche	22
4.2. Externe analyse; omgeving Laag Soeren	24
4.2.1 Trends en ontwikkelingen.....	24
4.2.2 Kernkwaliteiten	28
4.3 Interne analyse; Stichting manege De Spreng	31
4.3.1 Management en organisatie.....	31
4.3.2 Marketing en communicatie.....	33
4.3.3 HRM en cultuur	34
4.3.4 Financieel management	34
4.3.5 Logistiek en distributie	34
4.3.6 ICT.....	35
4.4 Confrontatiematrix	35
4.4.1 Sterktes.....	35
4.4.2 Zwaktes	35
4.4.3 Kansen.....	36
4.4.4 Bedreigingen.....	37
4.4.5 Confrontatiematrix.....	38
4.4.6 Strategieopties	38
5. Resultaten Best Practices	39
5.1 Doelgroep en product.....	39
5.2 Prijs	39
5.3 Plaats	40
5.4 Promotie	40
5.5 Personeel	40
5.6 Samenwerken.....	41
6. Validiteit en betrouwbaarheid	42
6.1 Validiteit	42
6.2 Betrouwbaarheid	42
7. Advies	43
7.1 Strategieoptie.....	43
7.2 Financieel plan	45

7.2.1 Investeringsbegroting.....	45
7.2.2 Exploitatiebegroting	45
7.2.3 Terugverdiëntijd.....	46
7.4 Implementatieplan.....	46
Nawoord	48
Literatuurlijst.....	49
Bijlage 1. Theoretisch kader.....	52
Bijlage 2. Methode.....	60
Bijlage 3. Interne analyse; operationalisering.....	61
Bijlage 4. Interne analyse; topiclijst	62
Bijlage 5. Interne analyse; axiale codering	66
Bijlage 6. Best practices; criteria en respondenten	76
Bijlage 7. Best practices; operationalisering.....	78
Bijlage 8. Best practices; topiclijst	79
Bijlage 9. Best practices; axiale codering	81
Bijlage 10. Transcripten en open codering	85
Bijlage 11. Financieel plan.....	150

1. Inleiding

De inleiding van het onderzoek voor stichting manege De Spreng verschaft achtergrondinformatie over de organisatie. Vervolgens wordt de aanleiding van het onderzoek voor stichting manege De Spreng uiteengezet. Aansluitend geeft dit hoofdstuk inzicht in hoe het managementprobleem in het onderzoek wordt aangepakt. Tevens wordt de doelstelling van het onderzoek en in het onderzoek verteld. Tenslotte wordt een overzicht gegeven van de onderdelen van het adviesrapport, de leeswijzer.

1.1 De organisatie

1.1.1 Achtergrondinformatie

De website van stichting manege De Spreng verstrekt achtergrondinformatie over de organisatie (Stichting Manege De Spreng, 2016). Stichting manege De Spreng is een overkoepelende organisatie te Laag Soeren, van drie paardensportverenigingen. Laag Soeren ligt op de rand van de Veluwezoom; een natuurgebied in Nederland. In de omgeving van de manege is volop gelegenheid om te genieten van de natuur. Voor actieve bezigheden, zoals fietsen, wandelen en paardrijden, biedt de Veluwezoom ook voldoende mogelijkheden. De drie aangesloten paardensportverenigingen zijn; Vereniging Vrienden van het Aangespannen Paard, Paard- & Ponysportvereniging De Spreng en Landelijke Rijvereniging Velp en omstreken. De leden van deze paardensportverenigingen maken gebruik van de faciliteiten op manege. De paardensportverenigingen organiseren evenementen op het gebied van paardensport. Bovendien wordt de paardensportaccommodatie een aantal dagen en/of avonden beschikbaar gesteld voor de leden van een paardensportvereniging om lessen te volgen en/of te geven. Deze activiteiten worden geheel verzorgd door de leden van de paardensportverenigingen, en het bestuur van stichting manege De Spreng op vrijwillige basis. Het bestuur van de stichting kent een voorzitter, een secretaris, een penningmeester en drie vertegenwoordigers, van elke paardensportvereniging één. De voorzitter en de penningmeester van de stichting zijn tevens de opdrachtgevers van dit onderzoek en gedurende het onderzoek de contactpersonen.

In het huidige huishoudelijk reglement van stichting manege De Spreng (2006) worden de missie, visie en doel van de organisatie genoemd. Echter zijn deze verouderd en niet correct geformuleerd. Uit de gesprekken met de bestuursleden van de stichting, zie Bijlage 5. Interne analyse; axiale codering, blijkt dat op dit moment de missie, visie en de doelstellingen van de organisatie zijn;

1.1.2 Missie en kernwaarden

Uit de gesprekken met de voorzitter, de penningmeester en de secretaris van stichting manege De Spreng komt naar voren dat de kernwaarden, die de organisatie nastreeft, *toegankelijk, betaalbaar* en *laagdrempelig* zijn, zie Bijlage 5. Interne analyse; axiale codering. De missie van een organisatie bestaat uit een beschrijving van product-marktcombinaties en de manier waarop een organisatie hiermee een structureel concurrentievoordeel kan realiseren (Marcus & Van Dam, 2012). Hieruit kan worden geconcludeerd dat de missie van stichting manege De Spreng als volgt luidt:

“Stichting manege De Spreng is een organisatie waar men op een toegankelijke, betaalbare en laagdrempelige manier de paardensport kan beoefenen”.

1.1.3 Visie

Een visie is een algemeen gedachtebeeld of voorstelling van de toekomst van een organisatie (Marcus & Van Dam, 2012). Uit de gesprekken met de voorzitter, de penningmeester en de secretaris van stichting manege De Spreng komt naar voren dat de organisatie streeft naar een professionele organisatie die zich met name wilt focussen op de recreatieve paardensport, zie Bijlage 5. Interne analyse; axiale codering. Tevens moet De Spreng een multifunctioneel paardensportcentrum worden met een horecagelegenheid en verblijfsmogelijkheden. Om die reden kan gesteld worden dat de visie van stichting manege De Spreng als volgt luidt:

“Een professioneel en multifunctioneel recreatief paardensportcentrum”.

1.1.4 Doelstellingen

Organisatiedoelstellingen kunnen op basis van de visie van de organisatie worden gedefinieerd. Organisatiedoelstellingen geven de relatie aan van de organisatie met haar omgeving en dragen bij aan het formuleren van strategieën (Marcus & Van Dam, 2012). Uit de gesprekken met de voorzitter, de penningmeester en de secretaris van stichting manege De Spreng komen de volgende verschillende doelstellingen naar voren, zie Bijlage 5. Interne analyse; axiale codering;

- Binnen een jaar 20% meer leden binnen stichting manege De Spreng.
- Binnen een jaar een minimale omzet van €100.000.
- Het organiseren van tenminste twee grote evenementen per jaar, met een minimale omzet van €12.000.
- Een volgeboekt ponykampseizoen gedurende de zes weken zomerperiode.
- Het professionaliseren van de stichting met één leidend en beslissend bestuur en een beheerder op de accommodatie.
- De uitstraling van de accommodatie aantoonbaar maken, door het gezelliger en toegankelijker te maken voor bezoekers.
- De grond van de buitenbak vernieuwen.

1.2 De aanleiding

1.2.1 Het managementprobleem

Uit gesprekken met de voorzitter en de penningmeester van stichting manege De Spreng komt het managementvraagstuk van de organisatie naar voren. De kern van het probleem is dat het bestuur van stichting manege De Spreng op zoek is naar alternatieve inkomstenbronnen. De kosten voor het onderhoud, het verzekeren, de vaste lasten en de rente moeten elk jaar worden opgebracht onder andere middels het organiseren van activiteiten en evenementen. De organisatie wordt momenteel in stand gehouden door de leden van de paardensportverenigingen en het stichtingsbestuur op vrijwillige basis. Echter is te merken dat de betrokkenheid van de leden afneemt, met als gevolg dat de werkzaamheden die verricht moeten worden steeds vaker op de schouders van het stichtingsbestuur komen te liggen. Ondertussen neemt hierdoor de motivatie en de betrokkenheid van het stichtingsbestuur ook af. Het organiseren van activiteiten en evenementen, om de organisatie financieel gezond te houden, wordt om die reden lastiger. Tevens bezit het stichtingsbestuur op dit moment onvoldoende kennis over de doelgroep van de organisatie, de paardensporter. Het is voor het stichtingsbestuur niet duidelijk wat de wensen en de behoeften van deze doelgroep zijn. Met als

gevolg dat het stichtingsbestuur op dit moment niet inzichtelijk heeft welk nieuw product, passend bij de doelgroep, aangeboden zou moeten worden. Samenvattend is het bestuur van stichting manege De Spreng op zoek naar nieuwe inkomstenbronnen die aansluiten op de wensen en behoeften van de paardensporter, en die tevens weinig tot geen inspanningen van de leden, ofwel van het stichtingsbestuur, vergen.

1.2.2 Het adviesdoel en -vraag

Het adviesdoel van het onderzoek is om op basis van de resultaten van het onderzoek, advies te geven aan stichting manege De Spreng over een (nieuwe) waardepropositie voor de organisatie. Met een waardepropositie wordt een bundel van producten en diensten, passend bij de wensen en behoeften van de paardensporter bedoeld. Het advies, de actiepunten, worden omschreven in een implementatieplan en een financieelplan. Uit het managementprobleem is het volgende managementvraagstuk, de adviesvraag, ontstaan:

“Hoe kan de waardepropositie van De Spreng beter worden afgestemd op de wensen en de behoeften van de paardensporter, met in achtneming de omgeving Laag Soeren?”

1.2.3 Het onderzoeksdoel

Het doel in het onderzoek is om inzicht te krijgen in de kansen en bedreigingen voor de organisatie, en om inzicht te krijgen in de zwaktes en sterktes van de organisatie, met in achtneming de wensen en behoeften van de paardensporter. In overleg met de eerste en tweede examiner, respectievelijk Bert Janssen en Anneke van der Mey, tijdens de Thesis Proposal Defence, is overeengekomen dat in dit onderzoek de adviesvraag gelijk staat aan de hoofdvraag van het onderzoek;

“Hoe kan de waardepropositie van De Spreng beter worden afgestemd op de wensen en de behoeften van de paardensporter, met in achtneming de omgeving Laag Soeren?”

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag, zijn onderzoeksvragen opgesteld. Als deze onderzoeksvragen worden beantwoord, zal dit leiden tot een compleet en helder antwoord op de hoofdvraag. De onderzoeksvragen zijn;

- Wat zijn de wensen en behoeften van de paardensporter?
 - Wat zijn de kenmerken van de paardensporter?
 - Wat zijn de trends en ontwikkelingen in de paardensportbranche?
- Welke omgevingsfactoren en kernkwaliteiten van de omgeving Laag Soeren dragen bij aan de wensen en behoeften van de paardensporter?
- Wat is de actuele bedrijfssituatie van stichting manege De Spreng?
 - Wat is de missie, visie, doel en de huidige strategie van stichting manege de Spreng?
 - Wat zijn de strategische waarden van stichting manege De Spreng?
- Welke strategie zou stichting manege De Spreng moeten volgen, uitgaande van de huidige missie, visie en doel van stichting manege De spreng?
 - Welke strategische opties, voortkomend uit de confrontatiematrix, dragen bij aan de huidige doelstellingen van stichting manege De Spreng?
 - Wat zijn de strategische *best practices* om in te spelen op de wensen en behoeften van de paardensporter?

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 1 omvat de inleiding van het onderzoek. De inleiding behandelt de achtergrondinformatie over en de missie, de visie en de doelstellingen van de organisatie. Hoofdstuk 1 biedt inzicht in de aanleiding van het managementvraagstuk en zet de advies-, hoofd- en deelvragen voor het onderzoek uiteen. Hoofdstuk 2 wordt gewijd aan het theoretisch kader van het onderzoek. In dit hoofdstuk worden de kernbegrippen en de gebruikte theoretische modellen besproken. Vervolgens gaat hoofdstuk 3, de methodologische verantwoording, in op de aanpak van het managementprobleem en de bijbehorende verantwoording van deze aanpak. De onderzoeksstrategie, de waarnemingsmethoden, de onderzoekseenheden en de analysetechnieken worden in dit hoofdstuk toegelicht. In hoofdstuk 4 en 5 worden de resultaten van het onderzoek besproken. Hoofdstuk 4 staat daarbij in het teken van de SWOT analyse. Dit hoofdstuk geeft de resultaten van de externe analyse (kansen en bedreigingen vanuit de omgeving) en de resultaten van de interne analyse (sterktes en zwaktes van de organisatie). Bovendien wordt hoofdstuk 4 afgesloten met de confrontatiematrix, de strategieopties en de gekozen strategieoptie. Vervolgens worden andere bedrijven met een vergelijkbare strategie geïnterviewd om de *do's* en *don'ts* bij het hanteren van de geselecteerde (nieuwe) strategie voor stichting manege De Spreng, te achterhalen. Hoofdstuk 5 vat de resultaten van deze gesprekken samen. Hoofdstuk 6 focust zich op de validiteit en betrouwbaarheid van het uitgevoerde onderzoek. In dit hoofdstuk wordt kritisch gekeken naar de kwaliteit van de gevonden informatie en de manier waarop de gegevens en de resultaten zijn verzameld. Tenslotte geeft hoofdstuk 7, het advies, antwoord op de advies- en hoofdvraag van het onderzoek. Daarbij wordt een implementatieplan en een financieelplan gepresenteerd. Als laatste wordt in het nawoord teruggeblikt op het gehele proces aan de hand van een zelfreflectie. Bovendien wordt in dit hoofdstuk gekeken naar de toegevoegde waarde van het onderzoek voor de organisatie en voor de paardensportbranche.

2. Theoretisch kader

In de inleiding is de achtergrondinformatie over de organisatie en de aanleiding van het managementvraagstuk gegeven. In dit hoofdstuk zijn de kernbegrippen en de theoretische modellen uiteengezet die voor het onderzoek zullen worden gebruikt ter beantwoording van de advies- en hoofdvraag.

2.1 Kernbegrippen

2.1.1 Waardepropositie

De definitie van het kernbegrip *waardepropositie* is;

Een waardepropositie beschrijft de bundel van producten en diensten die waarde creëert voor een specifiek klantsegment (Osterwalder & Pigneur, 2014). Voor de onderbouwing van de definitie van het kernbegrip *waardepropositie*, zie Bijlage 1. Theoretisch kader.

2.1.2 Stichting manege De Spreng

De definitie van het kernbegrip *stichting manege De Spreng* is;

Stichting manege De Spreng is een overkoepelende organisatie van drie paardensportverenigingen, gevestigd te Laag Soeren, die in stand wordt gehouden door vrijwilligers en zelfwerkzaamheid door leden en vrienden (Stichting Manege De Spreng, 2016). Voor de onderbouwing van de definitie van het kernbegrip *stichting manege De Spreng*, zie Bijlage 1. Theoretisch kader.

2.1.3 Wensen en behoeften

De definitie van het kernbegrip *wensen en behoeften* is;

De behoefte van een individu is het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. Daarbij is de wens van een individu de concretisering van deze behoefte (Poortinga, 2016). Voor de onderbouwing van de definitie van het kernbegrip *wensen en behoeften*, zie Bijlage 1. Theoretisch kader.

2.1.4 Paardensporter

De definitie van het kernbegrip *paardensporter* is;

Iemand die graag de paardensport beoefent, opzoek is naar beleving en passie heeft voor het paard en de sport (KNHS, 2015). Voor de onderbouwing van de definitie van het kernbegrip *paardensporter*, zie Bijlage 1. Theoretisch kader.

2.1.5 Omgeving Laag Soeren

Voor het onderzoek is het van belang om het begrip *omgeving Laag Soeren* af te bakenen, aangezien een ieder die het onderzoek leest daar een eigen voorstelling van kan hebben. Om die reden wordt voor dit begrip een stipulatieve betekenis gegeven. Een stipulatieve betekenis zijn definities die speciaal voor een bepaald onderzoek worden gegeven (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek wordt onder het begrip *omgeving Laag Soeren* verstaan; de gemeente Rheden en de Veluwezoom.

2.2 Theoretische modellen

2.2.1 Waardepropositie ontwerp van Alex Osterwalder

Het waardepropositie ontwerp van Alex Osterwalder (2014) legt uit hoe een organisatie producten en diensten kan ontwikkelen die klanten echt willen. Het waardepropositie ontwerp wordt gebruikt om waardeproposities te ontwikkelen en te verbeteren. Volgens het model bestaat een waardepropositie uit twee onderdelen. Aan de ene kant wordt de waardepropositie van een organisatie ontworpen door het *klantprofiel* en aan de andere kant door de *value map*. Om producten en diensten te ontwikkelen die aansluiten op de wensen en de behoeften van de doelgroep is het essentieel om een *fit* te creëren tussen de *value map* van de organisatie en het *klantprofiel* (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014). Onder het klantprofiel worden de wensen en behoeften van de doelgroep verstaan. De *value map* betreft de producten en diensten die een organisatie aanbiedt (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014). Binnen het onderzoek voor stichting manege De Spreng wordt gezocht naar de *fit* tussen de wensen en behoeften van de paardensportliefhebber en de producten en diensten die de organisatie aanbiedt. Een uitgebreide uitleg over het waardepropositie ontwerp is te vinden in Bijlage 1. Theoretisch kader.

2.2.2 SWOT analyse

Voor het bepalen van de strategie van een onderneming wordt regelmatig geëvalueerd of de huidige strategie van een onderneming nog in lijn is met de trends en ontwikkelingen op de markt. Een SWOT analyse kan bijdragen aan dit proces. De letters van de SWOT analyse staan voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. Een SWOT analyse maakt gebruik van een externe analyse en een interne analyse van de organisatie. Het externe onderzoek brengt de kansen (opportunities) en bedreigingen (threats) voor de onderneming in kaart. Het interne onderzoek maakt de sterktes (strengths) en zwaktes (weaknesses) van de onderneming inzichtelijk (Mulders, 2010).

In het onderzoek voor stichting manege De Spreng omvat de externe analyse het in kaart brengen van de wensen en behoeften van de paardensporter, de trends en ontwikkelingen in de paardensportbranche en de omgevingsfactoren en de kernkwaliteiten van de omgeving Laag Soeren die bijdragen aan de wensen en behoeften van de paardensporter. Om de trends en ontwikkelingen in de paardensportbranche in kaart te brengen wordt gebruik gemaakt van literatuuronderzoek. De omgevingsfactoren en de kernkwaliteiten van de omgeving Laag Soeren die bijdragen aan de wensen en behoeften van de paardensporter, worden inzichtelijk gemaakt met behulp van deskresearch en een DESTEP analyse. Voor meer informatie over een DESTEP analyse, zie Bijlage 1. Theoretisch kader. De uitkomsten van het externe onderzoek worden vertaald in kansen en bedreigingen voor de organisatie.

In het onderzoek van stichting manege De Spreng omvat de interne analyse het inzichtelijk maken van de huidige bedrijfssituatie middels interviews met de bestuursleden van stichting manege De Spreng. Aan de hand van de functionele gebieden van een organisatie wordt een topiclijst voor de interviews samengesteld. Onder de functionele gebieden van een organisatie wordt verstaan; strategie en beleid, management en organisatie, marketing en communicatie, HRM en cultuur, financieel management, logistiek en distributie en ICT (Marcus & Van Dam, 2012). Met behulp van de functionele gebieden van een organisatie wordt onderzoek verricht naar de strategische waarden van de paardensportaccommodatie. Bovendien wordt in het interview ook gevraagd naar de missie, visie en doelen van stichting manege De Spreng. Op deze manier wordt de huidige bedrijfssituatie in kaart gebracht. De resultaten van de interne analyse worden vertaald in sterke en zwakke punten van de

organisatie. De SWOT analyse levert een lijst met sterke en zwakke punten van de organisatie. Daarnaast levert de SWOT analyse ook een overzicht van alle kansen en bedreiging van een organisatie. Deze vier onderdelen worden in een confrontatiematrix met elkaar geconfronteerd. Een verdere uitleg over de SWOT analyse is te vinden in Bijlage 1. Theoretisch kader.

3.2.4 Confrontatiematrix

De confrontatiematrix is een manier om de *fit* te creëren tussen de markt en de organisatie. De confrontatiematrix wordt op basis van de eerder opgestelde SWOT analyse ingevuld. Waar de SWOT analyse slechts een algemene strategie weergeeft, gaat de confrontatiematrix een stap verder. Hierbij worden opties geselecteerd, wat de basis vormt waarop de onderneming haar strategie kan bepalen. Door middel van de score op de kruispunten in de confrontatiematrix wordt het voor de onderneming duidelijk wat de belangrijke strategieopties zijn (Mulders, 2010). Een verdere uitleg over de confrontatiematrix is te vinden in Bijlage 1. Theoretisch kader.

3. Methodologische verantwoording

In de methodologische verantwoording wordt het plan van aanpak van het onderzoek gegeven en verantwoord. Allereerst wordt de aanpak van het onderzoek met behulp van de gekozen onderzoeksstrategie omschreven en toegelicht. Vervolgens worden de gekozen waarnemingsmethoden uiteengezet. Aansluitend worden voor de interviews de onderzoekseenheden en de gebruikte analysetechniek gegeven. Tot slot wordt voor de validiteit en betrouwbaarheid verwezen naar hoofdstuk 6.

3.1 Onderzoeksstrategie

Bij kwalitatief onderzoek gaat het om het verkennen en inzichtelijk maken van een thema of vraagstuk. In een kwalitatief onderzoek staat de *achterliggende gedachte* over een bepaald onderwerp centraal. Kwalitatief onderzoek is interpretatief en subjectief. Een kwalitatief onderzoek geeft fundamentele informatie over een bepaald onderwerp door op zoek te gaan naar achterliggende gedachtes, motivaties, wensen en behoeften, en meningen (Verhoeven, 2014).

Kwantitatief onderzoek is echter objectief en gericht op harde feiten en cijfers. Daarbij staat de *hoeveelheid* centraal. Bij kwantitatief onderzoek wordt door het zo veel mogelijk verzamelen van informatie, gestreefd naar een representatief resultaat (Verhoeven, 2014).

Om het managementprobleem van stichting manege De Spreng op te lossen, wordt kwalitatief onderzoek verricht. Het stichtingsbestuur kan op dit moment niet een passend product of dienst aanbieden, omdat het niet inzichtelijk heeft wat de wensen en behoeften zijn van de paardensporter. Het is daarom van belang dat het stichtingsbestuur informatie ontvangt over wat leeft bij de paardensporter en waarom. Hoe kan de paardensporter omschreven worden en wat zijn de wensen en behoeften van de paardensporter? Bovendien is het van belang om ook de organisatie en de omgeving onder de loep te nemen. Vanuit intern oogpunt; wat zijn de sterktes en zwaktes van de organisatie? Vanuit extern oogpunt; hoe speelt de omgeving in op de wensen en behoeften van de paardensporter? Indien deze informatie inzichtelijk gemaakt is, kan met behulp van een confrontatiematrix gezocht worden naar een (nieuwe) waardepropositie voor stichting manege De Spreng, ofwel de *fit* tussen de markt en de organisatie. Ook de confrontatiematrix wordt interpretatief en subjectief gevormd en resulteert in mogelijke strategieopties voor de paardensportaccommodatie. Daaropvolgend zal aan de hand van de *best practices* gezocht worden naar de *do's* en *don'ts* bij het hanteren van de gekozen (nieuwe) strategie voor stichting manege De Spreng. Samenvattend wordt in dit onderzoek de kenmerken van de paardensporter, de huidige situatie van de manege en de omgeving Laag Soeren onderzocht. Verder wordt gekeken naar de achterliggende gedachten over de *do's* en *dont's* bij het hanteren van de geselecteerde nieuwe strategie voor stichting manege De Spreng. Een kwalitatief onderzoek sluit om die reden het beste aan bij dit managementvraagstuk.

Het onderzoek kan worden verdeeld in twee onderdelen; *deskresearch* en *fieldresearch*. Bij *fieldresearch* wordt gezocht naar nieuwe (primaire) data. Het omvat data waar zelf onderzoek naar gedaan wordt in 'het veld'. Bij *deskresearch* wordt gezocht naar bestaande (secundaire) data. Hier wordt gebruik gemaakt van gegevens die reeds beschikbaar zijn, zoals literatuur, andere bestaande onderzoeken, artikelen of thesissen (Verhoeven, 2014).

Met *deskresearch* wordt onderzoek gedaan naar de wensen en behoeften van de paardensporter en naar de omgevingsfactoren en kernkwaliteiten van de omgeving Laag Soeren die bijdragen aan de wensen en behoeften van de paardensporter.

Met *fieldresearch* wordt onderzoek gedaan naar de huidige bedrijfssituatie van stichting manege De Spreng en naar de strategische *best practices* om in te spelen op de wensen en behoeften van de paardensporter.

3.2 Waarnemingsmethoden

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvragen en deelvragen, wordt gebruik gemaakt van drie verschillende onderzoeks- en waarnemingsmethoden, namelijk literatuuronderzoek, deskresearch en semigestructureerde (diepte) interviews.

3.2.1 Literatuuronderzoek

Een methode om bestaande kennis over een bepaald onderwerp te vinden, is literatuuronderzoek (Verhoeven, 2014). Bij literatuuronderzoek wordt met name gezocht naar theoretische en wetenschappelijke informatie (Studiemeesters, 2016). Voor dit onderzoek wordt literatuuronderzoek ingezet om de kenmerken van de paardensporter en de trends en ontwikkelingen in de paardensportbranche te achterhalen.

3.2.2 Deskresearch

Deskresearch, ook wel bureauonderzoek genoemd, is een vorm van literatuuronderzoek waarbij gekeken wordt naar al bruikbare gegevens die beschikbaar zijn over de onderzoeksvraag (Verhoeven, 2014). Bij deskresearch wordt gezocht naar praktische en feitelijke informatie, terwijl bij literatuuronderzoek gezocht wordt naar wetenschappelijke en theoretische informatie (Studiemeesters, 2016). Deskresearch wordt in het onderzoek voor stichting manege De Spreng ingezet om de omgevingsfactoren en de kernkwaliteiten van omgeving Laag Soeren, die bijdragen aan de wensen en behoeften van de paardensporter, te vinden.

3.2.3 Semigestructureerde (diepte) interview

Een interview is een vraaggesprek waarin de beleving van de geïnterviewde(n) vooropstaat. Het heeft tot doel informatie te verzamelen over een bepaald onderwerp. Bij de (diepte) interviews, is gebruik gemaakt van een vaststaande lijst met onderwerpen, ook wel topiclijst genoemd. Het (diepte) interview is om die reden semigestructureerd, maar voor de eigen inbreng van de respondent is ruimte (Verhoeven, 2014). Een van de doelen van de semigestructureerde (diepte) interviews in het onderzoek voor stichting manege De Spreng is om te achterhalen wat de eigen visie en de achterliggende gedachte van het bestuur is over de sterke en zwakke aspecten van de organisatie. Daarnaast worden semigestructureerde (diepte) interviews gebruikt om andere organisaties, *best practices*, met een vergelijkbare strategie, te ondervragen over de *do's* en *dont's* bij het hanteren van de geselecteerde nieuwe strategie voor stichting manege De Spreng. Hierdoor wordt het mogelijk om vast te stellen wat de kerncompetenties van stichting manege De Spreng zijn, welke kritieke succesfactoren stichting manege De Spreng heeft en waar stichting manege De Spreng achterloopt op de concurrentie en niet voldoet aan de afnemersbehoefte.

Voor een overzicht van de gebruikte onderzoeksmethode per deelvraag, zie Bijlage 2 Methode.

3.3 Onderzoekseenheden

Onderzoekseenheid is de algemene term waarmee respondenten worden aangeduid waarop analyses worden uitgevoerd. Een ander woord voor onderzoekseenheden is de steekproeftrekking. Voordat interviews worden afgenomen, is het van belang de onderzoekseenheden of de steekproeftrekking duidelijk te hebben (Verhoeven, 2014). Voor een kwalitatief onderzoek worden intensieve methoden van dataverzameling gebruikt. Het trekken van een steekproef is dan vaak doelgericht, waarbij de onderzoeker op zoek gaat naar specifieke personen voor de interviews. De omvang van de groep doet op dat moment niet ter zake, maar wel het informatiegehalte van de gegevens (Verhoeven, 2014).

Voor de interne analyse, onderdeel van de SWOT analyse, zal het bestuur van stichting manege De Spreng geïnterviewd worden om achter de sterke en zwakke punten van de organisatie te komen. Het domein waarbinnen het onderzoek voor dit vraagstuk afspeelt, betreft het bestuur van stichting manege De Spreng. Voorafgaand aan het gesprek met het bestuur is een topiclijst samengesteld aan de hand van de functionele gebieden van een organisatie. Onder de functionele gebieden van een organisatie wordt verstaan; strategie en beleid, management en organisatie, marketing en communicatie, HRM en cultuur, financieel management, logistiek en distributie en ICT (Marcus & Van Dam, 2012). De functionele gebieden worden geoperationaliseerd aan de hand van een boomdiagram, deze is te vinden in Bijlage 3. Interne analyse; operationalisering. Op basis van deze boomdiagram, of operationalisering, is een topiclijst samengesteld voor de interviews, deze is te vinden in Bijlage 4. Interne analyse; topiclijst.

Indien de interne en externe analyse is uitgevoerd, kan de confrontatiematrix worden gevormd. De confrontatiematrix resulteert in (nieuwe) strategieopties voor stichting manege De Spreng om meer inkomsten te kunnen generen. In overleg met het stichtingsbestuur wordt besloten welke strategieoptie in dit onderzoek verder wordt uitgewerkt. Om tot een onderbouwd en betrouwbaar implementatieplan te komen, worden andere organisaties met een vergelijkbare strategie ondervraagd over de *do's* en *don'ts* bij het hanteren van de geselecteerde nieuwe strategie voor stichting manege De Spreng. Voorafgaand aan de gesprekken met de *best practices* worden een aantal criteria opgesteld, waaraan de te ondervragen organisaties moeten voldoen. Aansluitend wordt gezocht naar ondernemingen die voldoen aan de opgestelde criteria. De criteria en de respondentenlijst zijn te vinden in Bijlage 6. Best practices; criteria en respondentenlijst. Vervolgens wordt een topiclijst samengesteld aan de hand van de 5 p's; product, prijs, plaats, promotie en personeel. De 5 p's wordt ook wel de marketingmix genoemd. Onder de marketingmix worden de marketingvariabelen (product, prijs, plaats, promotie en personeel) verstaan waarop een organisatie greep heeft en die een bedrijf in de juiste verhouding inzet om de gewenste respons bij de doelgroep op te roepen (Kotler, 2013). De 5 p's worden geoperationaliseerd aan de hand van een boomdiagram, deze is te vinden in Bijlage 7. Best practices; operationalisering. Tevens wordt tijdens de gesprekken aandacht besteed aan samenwerkingsmogelijkheden met andere bedrijven. Op basis van de operationalisering wordt een topiclijst samengesteld voor de interviews met de *best practices*, deze is te vinden in Bijlage 8. Best practices; topiclijst.

3.4 Analyse technieken

De verzamelde gegevens van de interviews met het bestuur van stichting manege De Spreng en de *best practices* worden geanalyseerd aan de hand van een stappenplan, zoals Verhoeven (2014) deze heeft opgesteld voor een kwalitatieve analyse van verzamelde gegevens;

1. Bij stap 1 worden allereerst de verzamelde gegevens (interviews) getranscribeerd en goed doorgelezen (Verhoeven, 2014). Zie Bijlage 10. Transcripten en open codering.
2. Bij stap 2 wordt open gecodeerd. Bij open codering wordt elk fragment gekoppeld aan een specifiek woord. Dit woord dient het fragment het beste te omschrijven. Het is belangrijk om te proberen dit fragment te omschrijven met één woord, het is immers de bedoeling de verzamelde gegevens samen te vatten. Open codering is een eerste vorm van definiëring van de gevonden begrippen (Verhoeven, 2014). Zie Bijlage 10. Transcripten en open codering.
3. Bij stap 3 worden de termen gegroepeerd. Op deze manier wordt ordening aangebracht in de fragmenten voortgekomen uit de open codering. De gecodeerde begrippen worden gesorteerd. Daarbij wordt gezocht naar verbanden tussen de begrippen, naar associaties en/of combinaties. Deze fase wordt axiaal coderen genoemd (Verhoeven, 2014). Zie Bijlage 5. Interne analyse; axiale codering en Bijlage 9. Best practices; axiale codering.
4. Bij stap 4 wordt structuur aangebracht in de begrippen met behulp van een samenvatting, overzicht, model of diagram. Op deze manier worden de verbanden en volgorde van de begrippen makkelijk en overzichtelijk gepresenteerd (Verhoeven, 2014). Zie paragraaf 4.3 en hoofdstuk 5.
5. Bij stap 5 wordt het gevonden overzicht in verband gebracht met de probleemstelling, ofwel de onderzoeksvraag (Verhoeven, 2014). Zie hoofdstuk 7. Het advies.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

In het onderzoek zijn zo veel mogelijk maatregelen genomen om de mate van betrouwbaarheid en validiteit te kunnen garanderen. In hoofdstuk 6, validiteit en betrouwbaarheid, wordt hier verder op ingegaan.

4. Resultaten SWOT analyse

4.1 Externe analyse; de paardensporter

Om antwoord te geven op de onderzoeksvraag “Wat zijn de wensen en behoeften van de paardensporter?”, wordt in paragraaf 4.1 het onderzoeksgebied, ofwel de doelgroep, gedefinieerd.

4.1.1 Kenmerken van de Nederlandse paardensporter

In paragraaf 4.1.1 wordt literatuuronderzoek verricht om antwoord te geven op de deelvraag “Wat zijn de kenmerken van de paardensporter?”.

Demografische kenmerken

De demografische kenmerken hebben betrekking op de opbouw, samenstelling en ontwikkeling van een doelgroep (Mulders, 2010). De doelgroep paardensporters bestaat voor 70% uit vrouwen (SmartAgent, 2016).

De Koninklijke Nederlandse Hippische Sportfederatie (2015), hierna KNHS, verdeelt de paardensporter onder in verschillende leeftijdsgroepen. Met andere woorden de KNHS (2015) maakt onderscheid tussen verschillende generaties paardensporters. Zo behoort de leeftijdsgroep van 0 – 15 jaar tot generatie Z (15%), de leeftijdsgroep van 15 – 30 jaar tot generatie Y (52%) en de leeftijdsgroep van 30 – 45 jaar tot de pragmatische generatie (21%) (KNHS, 2015). SmartAgent (2016) stelt dat de paardensporter tussen de 18 – 54 jaar is. Geconcludeerd kan worden dat de leeftijd van de paardensporter tussen de 0 en 54 jaar ligt.

Bovendien is deze doelgroep hoogopgeleid, behoort tot de sociale klasse A en/of B en ontvangt per maand 1 tot 2 keer modaal inkomen (KNHS, 2015; SmartAgent, 2016; Kennispunt Oost, 2012).

De huishoudelijke situatie van de paardensporter wordt grotendeels bepaald door leeftijd. Over het algemeen bestaat de huishoudelijke situatie van de doelgroep uit volwassen huishoudens en/of gezinnen met jonge kinderen (KNHS, 2015; SmartAgent, 2016).

Leefstijl kenmerken

In hun vrije tijd ontmoeten de paardensporters het liefst familie en/of vrienden. Daarnaast surft de paardensporter graag op het internet, inclusief sociale media (KNHS, 2015). Het sociale netwerk, bestaande uit vrienden en familie, is belangrijk voor de paardensporter. Kennispunt Oost (2012) en SmartAgent (2016) voegen daar de volgende vrijetijdsbestedingen van de paardensporter aan toe;

- Uit eten in een restaurant
- Winkelen in de binnenstad
- Recreëren, niet aan het water (park, bos, e.d.)
- Het bezoeken van een (jaar)markt, braderie en/of rommelmarkt
- Bioscoop en/of musicals
- Kinderboerderij, kermis, dierentuin en/of attractieparken
- Sauna, wellness en/of zonnebank
- Op een terras zitten

Naast het paardrijden beoefenen paardensporters ook graag andere sporten. Volgens de KNHS (2015) gaan paardensporters ook graag hardlopen, wandelen of naar de sportschool. SmartAgent (2016) en

Kennispunt Oost (2012) stellen dat de paardensporter ook houdt van fietstochten door het bos, schaatsen, skaten en wielrennen.

Persoonlijkheid en motivatie

De paardensporter heeft een sterk karakter, is zelfverzekerd, eerlijk, nuchter, vrolijk, spontaan en behulpzaam (SmartAgent, 2015; Kennispunt Oost, 2012).

Alle paardensporters hechten vooral waarden aan hun vrije tijd, sociale relaties en aan het 'fit' zijn (KNHS, 2015). Vriendschap, genieten van het leven, respect, rust, en succes in het leven zijn waarden die de paardensport nastreeft (SmartAgent, 2015; Kennispunt Oost, 2012).

De belangrijkste reden om paard te gaan rijden is voor de paardensporter de omgang met het paard. Aansluitend zijn het sporten, de mentale ontspanning en de natuurlijke omgeving ook belangrijke redenen voor de paardensporter om te gaan paardrijden (KNHS, 2015). 20% van de paardensporters wordt intrinsiek gemotiveerd om paard te gaan rijden. Bij intrinsieke motivatie is sprake van motivatie vanuit de persoon zelf. De paardensporter doet aan paardrijden omdat hij of zij dat graag wil, niet omdat hij van buiten af wordt gemotiveerd (KNHS, 2015). Over het algemeen ontstaat deze intrinsieke motivatie door het plezier wat de paardensporter aan het paardrijden beleeft. Daarbij identificeert hij of zij zich met de paardensport. De ervaren paardensporter vindt het belangrijk om paard te rijden en ziet deze 'gezonde druk' als motivatie om de paardensport te (blijven) beoefenen. Druk van buitenaf om te 'moeten' rijden of demotivatie ervaren de paardensporters amper (KNHS, 2015).

Paardenbezit en rijgedrag

60% van de paardensporters is aangesloten bij een KNHS-vereniging of een FNRS- manege ('aangesloten') en 40% is ongebonden ('ungebonden') (KNHS, 2015). FNRS staat voor Federatie van Nederlandse Ruitersportcentra, hierna FNRS, en is de branchevereniging voor professionele hippische ondernemers (FNRS, 2016).

Uit het onderzoek van de KNHS (2015) blijkt dat de jonge aangesloten paardensporter gemiddeld vaker een eigen paard heeft dan de jonge ongebonden paardensporter. Op latere leeftijd verandert deze verhouding. Dan heeft vrijwel elke paardensporter, namelijk rond de 80%, tenminste één eigen paard (KNHS, 2015).

De paardensporter rijdt ongeveer 2 – 10 uur per week paard (KNHS, 2015). Bovendien concludeert de KNHS (2015) dat de ongebonden en de aangesloten paardensporter per week ongeveer even lang paardrijden, maar de aangesloten paardensporter zit gemiddeld vaker op of achter hun paard.

De KNHS (2015) schrijft dat gemiddeld de helft van de paardensporters met name bij een pensionstal of op eigen terrein rijdt. Paardensporters die zijn aangesloten bij een KNHS-vereniging of een FNRS- manege, rijden gemiddeld vaker op een manege. Met name de jongste generatie, generatie Z (KNHS, 2015). Uit het onderzoek van de KNHS (2015) komt naar voren dat maar 4% van alle paardensporters op het terrein van een paardenvereniging rijdt. Op latere leeftijd gaan paardensporters vaker buiten rijden. De ongebonden paardensporter gaat vaker buiten rijden dan de aangesloten paardensporter (KNHS, 2015).

Uit onderzoek van de KNHS (2015) blijkt dat 37% van alle paardensporters alleen rijdt, 20% met name met een instructeur en 18% met vrienden.

Als paardensporter kun je verschillende vormen van paardrijden beoefenen. Uit het onderzoek van de KNHS (2015) komt naar voren dat maar liefst 81% van alle paardensporters ooit een andere vorm van paardrijden wilt uitproberen. Met name mennen, western, endurance en eventing zijn populair bij de paardensporter, ongeacht aangesloten of niet (KNHS, 2015). De meest beoefende vorm van paardensport is dressuur, buiten rijden, springen en mennen (KNHS, 2015). Bovendien zijn nieuwe vormen van paardrijden, zoals bitloos rijden, klassieke- en vrijheidsdressuur, working equitation, TREC en natural horsemanship ook populair onder de paardensporters (KNHS, 2015).

Wedstrijdgedrag

Volgens de KNHS (2015) doet tweederde (67%) van de aangesloten paardensporter mee aan wedstrijden. Daar tegenover staat dat slechts 19% van de ongebonden paardensporter mee doet aan wedstrijden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de aangesloten paardensporter vaker wedstrijden rijdt dan de ongebonden paardensporter. Het is zelfs zo dat 35% van de aangesloten paardensporter meerdere keren per jaar op wedstrijd gaat, 25% één keer per maand en 29% doet vaker dan één keer per maand mee aan een wedstrijd (KNHS, 2015). Toch blijkt uit het onderzoek van de KNHS (2015) dat zowel bij de aangesloten, als bij de ongebonden paardensporter, de wedstrijddeelname terugloopt naarmate deze ouder wordt. Desalniettemin bezoekt 72% van de ongebonden paardensporter enkele keren per jaar een wedstrijd (KNHS, 2015).

Vakantie- en dagrecreatie

Uit het onderzoek van SmartAgent (2016) blijkt dat de paardensporter onderverdeeld kan worden in drie belevingswerelden van het BSR segmentatiemodel, namelijk Uitbundig Geel (26%), Rustig Groen (17%) en Stijlvol en Luxe Blauw (17%). Kennispunt Oost (2012) gaat dieper in op de specifieke kenmerken van een klantgroep per belevingswereld met betrekking tot vakantie- en recreatiegedrag. De bevolking die behoort tot de groep Uitbundig Geel gaat tenminste één keer per jaar in Nederland op vakantie (70%). Daarvan kiest 45% voor een bungalowpark en 24% gaat liever kamperen. De doelgroep Uitbundig Geel houdt van luxe en gemak, en gaat graag naar een omgeving waar iets te beleven valt. Van de groep Rustig Groen gaat 61% tenminste één keer per jaar in Nederland op vakantie. 35% gaat naar een bungalowpark en 13% kiest voor een camping om te kamperen. Bovendien overnacht deze groep ook regelmatig in een hotel. De bevolking die valt onder de belevingswereld stijlvol en luxe blauw, gaat nauwelijks op een kampeer- of bungalowvakantie (Kennispunt Oost, 2012).

De meeste paardensporters gaan op vakantie in de maanden maart, mei, juli, augustus en oktober. Daarnaast gaat de paardensporter minder op vakantie in de maanden november, januari en februari (Kennispunt Oost, 2012). Vervolgens gaat de paardensporter gemiddeld 3 nachten en/of 7-10 nachten op vakantie (Kennispunt Oost, 2012). De paardensporter geeft aan het liefst op vakantie te gaan naar een bosrijke omgeving of in de buurt van het strand (Kennispunt Oost, 2012). Het reisgezelschap van de paardensporter bestaat over het algemeen uit twee of vier personen (Kennispunt Oost, 2012).

Informatiegedrag

Uit onderzoek van de KNHS (2015) ontvangt de paardensporter het liefst informatie en kennis over de gezondheid en het welzijn van het paard. De meeste aangesloten jonge paardensporters ontvangen informatie via hun rij instructeur. De ongebonden paardensporters doen vooral informatie op via

forums op het internet, sociale media en het gebruik van zoekmachines. Vakbladen worden vooral gelezen door de oudere paardensporter. Het liefst ontvangen paardensporters informatie via een website, gevolgd door een online nieuwsbrief voor de oudere generaties en via sociale media voor de jonge paardensporters (KNHS, 2015).

4.1.2 Trends en ontwikkelingen paardensportbranche

In paragraaf 4.1.2 wordt antwoord gegeven op de deelvraag “Wat zijn de trends en ontwikkelingen in de paardensportbranche?”, op basis van literatuuronderzoek en deskresearch.

Macro-omgeving; individualisme, prioriteit en flexibiliteit

De bevolking van tegenwoordig merkt dat de grens tussen werk en vrije tijd langzaam vervaagt. De kostbare vrije tijd die men heeft, moet om die reden efficiënt en effectief worden besteed. Het tijdgebrek dwingt de huidige consument om slim om te gaan met deze tijd. De consument stelt prioriteiten (In Retail, 2016). De klant verwacht dat organisaties en ondernemingen zich flexibel opstellen en dat van de producten en/of diensten gebruik kan worden gemaakt wanneer het de klant uitkomt. Bovendien zorgt toenemende individualisme voor specifieke wensen en behoeften per consument. Tegenwoordig verwacht de consument maatwerk en een unieke, speciale behandeling. Een persoonlijke benadering met producten, diensten en service, afgestemd op de specifieke wensen en behoeften, staan hoog in het vaandel (Retail 2020, 2010). Om aan deze trends en ontwikkelingen uit de macro-omgeving te kunnen voldoen, is te merken dat organisaties en ondernemingen zich flexibel en multifunctioneel opstellen. Daarnaast spelen organisaties in op deze trends door het aanbod zo breed mogelijk te maken. Sommige sportscholen beschikken tegenwoordig ook over wellness faciliteiten. Op die manier kan men sporten en relaxen op één en dezelfde plek. Het nieuwe multifunctionele aanbod van organisaties maakt dat de klant op één locatie in meerdere gemakken wordt voorzien en dat zij haar tijd efficiënt en effectief in kan delen.

Meso-omgeving; allround accommodaties

Ook binnen de paardensportbranche wordt ingespeeld op deze trend en ontwikkeling in de macro-omgeving. Paardensportaccommodaties spelen in op deze verandering door het aanbod op één locatie te vergroten. Dit fenomeen zal ontstaan doordat verschillende organisaties en ondernemingen in de paardensportbranche samenwerkingsverbanden aan zullen gaan met elkaar. De accommodatie zal binnen deze samenwerking de verbindende factor vormen tussen de verschillende diensten en producten die de verschillende organisaties aan de markt te bieden hebben. Kortom de accommodatie in de paardensportbranche zal zich ontwikkelen tot een “allround accommodatie”, zodat aan de wensen en behoeften van de paardensporter op één locatie kan worden voldaan (Provincie Limburg, 2010).

Macro-omgeving; kwaliteit van leven en meerkeuzemaatschappij

In de macro-omgeving is een beweging waar te nemen, waar men op zoek is naar *kwaliteit van leven*. Onder kwaliteit van leven wordt een combinatie van welvaart en welzijn verstaan. Met ander woorden draait het bij de zoektocht naar kwaliteit van leven niet alleen meer om de economische aspecten, maar ook om bijvoorbeeld sociale aspecten. Bovendien heeft kwaliteit van leven naast de feitelijke situatie waarin men leeft, ook betrekking op hun oordeel over die situatie (SCP, 2015). Daarbij is er door technologische innovaties, wegvallende restricties en stimulering van marktwerking een

meerkeuzemaatschappij ontstaan. De burger en de consument hebben meer keuzemogelijkheden gekregen, zodoende ook in hun zoektocht naar kwaliteit van leven. Een groter aanbod betekent een grotere noodzaak om zich over dat aanbod te laten informeren.

Meso-omgeving; kwaliteit

Binnen de paardensportbranche heerst door de vele keuze mogelijkheden en de zoektocht naar kwaliteit van leven, een trend waarbij de kwaliteit en flexibiliteit centraal staat. De huidige bevolking is kritisch, mondig en heeft een grote mate van vrijheid in het maken van keuzes (Provincie Limburg, 2010). De consument van de toekomst is op koopjesjacht. Door het internet heeft men steeds meer de mogelijkheid om de verschillende producten en diensten met elkaar te vergelijken. Men wilt de beste kwaliteit en luxe voor een zo laag mogelijke prijs, met andere woorden betaalbare luxe (Reiswerk, 2012). Voor de consument van de toekomst staat kwaliteit centraal. Bovendien baseert de consument van de toekomst haar keuzes op basis van dit criterium. Tevens is uit het onderzoek van de KNHS (2011) gebleken dat een omslag van een aanbodgerichte naar een vraaggerichte benadering in de paardensportbranche heeft plaatsgevonden. De Nederlandse paardensporter verwacht een producten- en dienstenpakket die volledig aansluit bij zijn of haar wensen, behoeften en tijdsplanning. Al met al dient de paardensportbranche zich flexibel op te stellen en betaalbare kwaliteit te leveren. Ondernemingen die zich bezig houden met duurzame kwaliteitsverbetering en flexibiliteit hoog in het vaandel hebben staan, zullen uiteindelijk in staat zijn deze kansen te benutten (Provincie Limburg, 2010).

Macro-omgeving; participatiemaatschappij

Nederland is van een verzorgingsstaat veranderd in een participatiemaatschappij. De overheid roept de bevolking op om zelf voor zijn of haar naasten te gaan zorgen. De verzorgingsstaat, die gericht was op de bescherming van de bevolking, ontwikkelt zich naar een participatiemaatschappij, waarin, in plaats van het leunen op de overheid, verwacht wordt dat de burgers een actieve houding aannemen. Eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid staan hier centraal (Oomes, Bosman, & Langerak, 2014).

Meso-omgeving; kennis

Ook de paardensporter heeft door deze ontwikkeling een actievere houding gekregen. De paardensporter is meer geïnteresseerd in kennis en praktische informatie over het (beter) verzorgen van het paard. Binnen de paardensportbranche is een enorme behoefte aan kennis. Kennis in de vorm van cursussen, opleidingen, seminars en meerdaagse trainingen (Provincie Limburg, 2010). Ook uit het onderzoek van de KNHS (2015) komt naar voren dat de huidige paardensporter behoefte heeft aan kennis. Met name is deze groep geïnteresseerd in het beter leren paardrijden, in de welzijn van het paard, in het paardengedrag- en de psychologie, in de paardengezondheid en in het wedstrijdgericht rijden. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de huidige paardensporter met name op zoek is naar informatie over het welbevinden van zijn of haar partner, het paard (KNHS, 2015). Om het welzijn van het paard te kunnen waarborgen is kennis en praktische informatie nodig. In de toekomst biedt deze trend kansen voor de paardensportbranche, waarbij onderscheid gemaakt kan worden tussen drie invalshoeken (Provincie Limburg, 2010);

- Kennis uitdragen, hieronder wordt het verspreiden van kennis en informatie bedoeld in zijn ruimste zin. Kennis kan worden uitgedragen door middel van opleidingen, cursussen, seminars, meerdaagse trainingen et cetera (Provincie Limburg, 2010).
- Kennis delen; naast het uitdragen van kennis, kan men ook zijn of haar kennis met andere in de paardensportbranche delen. Platforms zoals het Nationaal Hippisch Kenniscentrum zijn om die reden in het leven geroepen (Provincie Limburg, 2010).
- Kennis ontwikkelen (Provincie Limburg, 2010).

Meso-omgeving; maatschappelijk verantwoordelijk

“Sport ondersteunt belangrijke maatschappelijke doelstellingen, zoals de binding tussen verschillende sociale groepen en milieus, en het bevorderen van de volksgezondheid. De paardensport brengt daarin een extra dimensie, omdat de omgang met het paard sporters dichterbij de natuur brengt en hen verantwoordelijkheid aanleert” (KNHS, 2011, p. 32). Met betrekking tot de participatiemaatschappij kan de paardensport vanuit een maatschappelijk oogpunt haar steentje bijdragen. Bovendien wordt de toekomst van de paardensportbranche bepaald door het beeld wat de rest van de bevolking heeft over de sport. Om die reden is een trend waar te nemen waarbij binnen de paardensport hard gewerkt wordt aan een meer positieve beeldvorming over de paardensportsector door de maatschappij (Provincie Limburg, 2010).

4.2. Externe analyse; omgeving Laag Soeren

Om antwoord te kunnen geven op de vraag hoe de omgeving Laag Soeren inspeelt op de wensen en behoeften van de paardensporter, wordt een DESTEP analyse gedaan. Bij de DESTEP analyse wordt gekeken naar de demografische omgevingsfactoren, economische omgevingsfactoren, sociaal culturele omgevingsfactoren, technologische omgevingsfactoren, ecologische omgevingsfactoren en de politiek juridische omgevingsfactoren. Met name wordt gezocht naar de trends en ontwikkelingen op het gebied van dagrecreatie en toerisme. Daarnaast wordt gezocht naar de kernkwaliteiten van de omgeving Laag Soeren met in achtneming de wensen en behoeften van de paardensporter. Onder de omgeving Laag Soeren worden de Gemeente Rheden en het natuurgebied de Veluwezoom verstaan.

4.2.1 Trends en ontwikkelingen

Demografische omgevingsfactoren

De demografische omgevingsfactoren hebben betrekking op de ontwikkeling van de bevolking in een bepaalde regio. Enkele voorbeelden zijn de leeftijdsopbouw, de verhouding volwassenen en kinderen, de verhouding mannen en vrouwen en het aantal en de grootte van de huishoudens (Mulders, 2010). Het Centraal Bureau van Statistiek verzamelt statistische informatie over de Nederlandse samenleving (CBS, 2016). In de tabel hieronder zijn de demografische kenmerken van de gemeente Rheden weergegeven, zoals het CBS (2016) deze heeft verzameld;

Demografische omgevingsfactoren gemeente Rheden (CBS, 2016)		
Aantal inwoners	Totaal	43824
Geslacht	Vrouw	52%
	Man	48%
Leeftijd	Jonger dan 20 jaar	20%

	20 tot 65 jaar	55%
	65 jaar en ouder	25%
Huishouden	Eenpersoonshuishouden	40%
	Meerpersoonshuishouden	60%
	2 personen	58%
	3 personen	18%
	4 personen	17%
	5 of meer personen	6%
	Van alle huishoudens:	
	1 kind	45%
	2 kinderen	42%
	3 kinderen of meer	13%

Daarnaast heeft de gemeente Rheden (2016) onderzoek verricht naar de demografische trends en ontwikkelingen in Nederland. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de bevolking zeer licht groeit en voor een groot deel bestaat uit ouderen en eenpersoonshuishoudens. Bovendien groeit het aantal inwoners in de grote steden (Gemeente Rheden, 2016).

Economische omgevingsfactoren

De economische omgevingsfactoren hebben vooral invloed op de aanschaf van goederen door consumenten. Voorbeelden van economische omgevingsfactoren zijn het Bruto Nationaal Product, de koopkracht van de consumenten, het prijspeil van de consumptie en de werkeloosheid (Mulders, 2010). Volgens het CBS (2016) hebben de inwoners van de gemeente Rheden in 2013 een gemiddeld inkomen van €24.400 per jaar en €2.033 per maand gehad. Het Centraal Planbureau, hierna CPB, geeft voorspellingen over de economische ontwikkelingen in Nederland (CPB, 2016). In de tabel hieronder worden de economische voorspellingen van het CPB (2016) weergegeven;

Economische ontwikkelingen in Nederland 2014 – 2017 (CPB, 2016)				
	2014	2015	2016	2017
Bruto binnenlands product (bnp, in miljarden euro's)	663,0	676,5	691,7	709,2
Bruto binnenlands product (bnp, economische groei in %)	1,4	2,0	1,7	1,7
Bevolking (in duizenden personen)	16865	16940	17025	17110
Beroepsbevolking (in duizenden personen)	8874	8908	8935	9000
Werkloze beroepsbevolking (in duizenden personen)	709	680	600	600
Werkloze beroepsbevolking (in % beroepsbevolking)	9,0	8,6	7,6	7,5
Bruto modaal inkomen	35000	35500	36500	37000
Consumptie huishoudens (%)	0,3	1,8	1,3	1,8
Inflatie, geharmoniseerd	0,3	0,2	0,0	0,5

consumentenprijsindex (hicp, %)				
Koopkracht, statistisch, mediaan alle huishoudens (%)	1,3	1,1	2,8	1,0

Uit het onderzoek van de gemeente Rheden (2016) naar de algemene trends en ontwikkelingen in Nederland en de toeristische sector blijkt dat de Nederlandse economie weer groeit. Het consumentenvertrouwen is positief, de werkloosheid neemt af, de huizenmarkt trekt aan en de koopkracht stijgt, de consument is bereid meer uit te geven (Gemeente Rheden, 2016).

Sociaal culturele omgevingsfactoren

De sociaal culturele omgevingsfactoren hebben betrekking op de normen en waarden binnen een maatschappij en de leefstijl van de bevolking (Mulders, 2010). Voor de gemeente Rheden is door SmartAgent een leefstijlatlas samengesteld over de dagrecreatie van de bewoners. De ervaring leert dat de leefstijl van de bewoners voor een groot deel overeenkomt met de bezoekers (Gemeente Rheden, 2016). In de gemeente Rheden zijn de volgende belevingswerelden onder de bewoners het meest aanwezig;

- Gezellig lime (34%); gezelligheid, vertier en sportiviteit. Wandelen, fietsen, bezoek attractie, funshoppen, stedentrip. Budget is vaak wat beperkt (Gemeente Rheden, 2016).
- Ingetogen aqua (17%); rustig, ruimdenkend, maatschappelijk betrokken, vooral emptynesters. Fietsen, wandelen en NordicWalking, museumbezoek, concerten (Gemeente Rheden, 2016).
- Rustig groen (17%); Zoekt het herkenbare, het vertrouwde. Willen doen waar ze zin in hebben, brengen de vakantie net zo lief thuis door. Wandelen, fietsen, bezoek bezienswaardigheden, sportwedstrijden (Gemeente Rheden, 2016).
- Ondernemend paars (13%); op zoek naar verrassende en inspirerende ervaringen. Culturele activiteiten, actief bezig zijn en genieten van cultuur en historie. Is relatief hoog opgeleid en hebben een hoger inkomen (Gemeente Rheden, 2016).

In Laag Soeren zijn de volgende belevingswerelden het meest aanwezig;

- Ingetogen aqua; zie hierboven.
- Uitbundig geel; spontane en sociale groep, actieve, sportieve en gezellige uitstapjes (Gemeente Rheden, 2016).

Bovendien blijkt uit het onderzoek van de gemeente Rheden (2016) dat in de toeristische sector het totaal aantal vakanties stijgt. Een lichte stijging is waar te nemen bij de binnenlandse vakanties, maar voornamelijk bij de buitenlandse vakanties. Ook Reiswerk (2012) bevestigt dat de wereldbevolking blijft groeien en dus ook het aantal toeristen.

Daarnaast wordt een groot deel van het toenemende aantal toeristen veroorzaakt door de stijgende welvaart (Reiswerk, 2012). De Nederlandse vakantieganger geeft meer uit op vakantie, maar is kritischer geworden ten aanzien van kwaliteit, authenticiteit en gastvrijheid (Gemeente Rheden, 2016). Men wil meer samen met familie, vrienden en/of burens genieten van bijzondere momenten en producten. Bovendien zijn duurzaamheid en het bewustzijn van het milieu steeds belangrijker wordende trends en verwacht de consument steeds meer dat aan deze aspecten aandacht wordt besteed (Gemeente Rheden, 2016; Reiswerk, 2012).

Daarenboven vindt een verschuiving plaats waarbij ervaringen belangrijker worden dan bezittingen. Bijzondere en speciale ervaringen krijgen meer waarden dan materialistische zaken. In toenemende mate wordt dat de nieuwe manier om status te bewijzen, maar alleen op een betaalbare

manier (Reiswerk, 2012). De consument van de toekomst is op koopjesjacht. Door het internet heeft men steeds meer de mogelijkheid om de verschillende producten en diensten met elkaar te vergelijken. Men wilt de beste kwaliteit en luxe voor een zo laag mogelijke prijs, met andere woorden betaalbare luxe (Reiswerk, 2012).

Technologische omgevingsfactoren

Met de technologische omgevingsfactoren worden de trends en ontwikkelingen op het gebied van technologie in kaart gebracht. Voorbeelden van technologische ontwikkelingen zijn een verandering in informatievoorziening door het gebruik van internet, nieuwe producten op de markt of een verandering in levensstijl door technologie (Mulders, 2010).

Uit het onderzoek van gemeente Rheden (2016) en uit het onderzoek van Reiswerk (2012) komt naar voren dat de rollen van mobiele apparaten en het internet steeds groter worden. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld het zoek- en boekproces van vakanties of weekendjes weg met familie of vrienden.

Ook wilt men voor, tijdens en na de vakantie of het weekendje weg verbonden zijn met sociale media (Gemeente Rheden, 2016).

Bovendien zijn de grenzen tussen werk en vrije tijd minder helder door de komst van smartphones (Gemeente Rheden, 2016). Met als gevolg dat vrije tijd belangrijker wordt en men nog meer verlangt naar pure momenten met familie en vrienden zonder de rompslomp van vandaag de dag.

Verder wordt de mobiele technologie in toenemende mate leidend in alle communicatie in de toekomst (Reiswerk, 2012). Zo wordt de smartphone steeds vaker gebruikt om als consument bepaalde informatie over een organisatie te verkrijgen, om als gast ondernemingen te beoordelen op hun service en gastvrijheid, maar ook om als bedrijf contact te maken of te onderhouden met de klant (Reiswerk, 2012).

Al met al is de mobiele technologie en het toenemende gebruik van het internet een trend die ondernemingen goed in de gaten moeten houden. Niet alleen de centrale rol die deze inneemt in de levensstijl van de huidige consument, maar ook de vele mogelijkheden die de mobiele technologie en het internet met zich meebrengt, dient goed in de gaten te worden gehouden.

Ecologische omgevingsfactoren

De ecologische omgevingsfactoren zijn trends en ontwikkelingen die betrekking hebben op de normen en waarden over het milieu (Mulders, 2010). Het milieubewustzijn in de samenleving groeit. Men wordt steeds bewuster van de gevolgen van klimaatveranderingen en gaan duurzamer denken en handelen, en dit wordt ook steeds belangrijker gevonden (Reaal, 2016). Ondernemingen gaan zich steeds meer focussen op maatschappelijk verantwoord ondernemen en op duurzaam investeren. Bovendien krijgt het hergebruik van materialen en producten een hele andere dimensie. Men denkt bewust na over de gevolgen en gooit minder snel iets weg (Reaal, 2016). Transparantie en open communicatie over duurzame doelen en resultaten, levert organisaties frequenter goodwill op (Reaal, 2016).

Politiek-juridische omgevingsfactoren

De gemeente Rheden (2016) hanteert voor ondernemers en verenigingen een aantal vergunningen;

- Omgevingsvergunning; Een omgevingsvergunning heeft betrekking op bouwen, sloop, milieu, ruimte en (gevel)reclame (Gemeente Rheden, 2016).
- Drank- en horecavergunning; Een drank- en horecavergunning heeft betrekking op ondernemingen die alcoholhoudende drank schenken en/of deze verkopen (Gemeente Rheden, 2016).
- Exploitatievergunning; een exploitatievergunning is verplicht in de gemeente Rheden voor bedrijven, verenigingen en instellingen die eet- en drinkwaren verkopen (Gemeente Rheden, 2016).
- Terrasvergunning; horecabedrijven in gemeente Rheden zijn niet verplicht in het bezit te zijn van een terrasvergunning om het terras te mogen openen. Het terras mag het gehele jaar geopend zijn tussen 08:00 uur en 00:00 uur (Gemeente Rheden, 2016).
- Exploitatievergunning kamerverhuur; op het moment dat een onderneming drie of meer kamers verhuurd is een exploitatievergunning voor kamerverhuur verplicht in de gemeente Rheden. Voor een hotel, bed & breakfast of woonruimtes die onderdeel zijn van een seniorencomplex, verzorgingshuis of dergelijk, is geen exploitatievergunning voor kamerverhuur verplicht (Gemeente Rheden, 2016).
- Ontheffing sluitingstijd; Een onderneming in gemeente Rheden mag niet geopend zijn op maandag tot en met donderdag tussen 01:00 uur en 06:00 uur, op vrijdag tot en met zondag tussen 02:00 uur en 06:00 uur en op nieuwjaarsdag, carnavalsdinsdag, Koningsdag en op de dag na Koningsdag tussen 03:00 en 06:00 uur (Gemeente Rheden, 2016).
- Kennisgeving incidentele festiviteit; Als horecabedrijf mag een ondernemer in de gemeente Rheden vijf keer per jaar een festiviteit organiseren. Als wordt verwacht dat tijdens de festiviteit niet aan de geluidsnorm kan worden voldaan, dient een ontheffing worden aangevraagd bij de gemeente Rheden (Gemeente Rheden, 2016).
- Evenementen organiseren; Of een onderneming een vergunning aan moet vragen voor het organiseren van een evenement, hangt af van de grootte van het evenement. Voor een straat- of buurtfeest heeft een onderneming over het algemeen geen vergunning nodig. Het evenement dient wel tien dagen van tevoren te worden aangemeld bij de gemeente Rheden. Voor een klein of groot openbaar evenement dient de ondernemer tenminste acht weken van tevoren een vergunning aan te vragen. Betreft het een privé evenement dan dient de ondernemer tenminste vier weken van tevoren een vergunning aan te vragen (Gemeente Rheden, 2016).

4.2.2 Kernkwaliteiten

Natuur

De Veluwezoom is het oudste nationale natuurpark van Nederland. De Veluwezoom wordt gekenmerkt door het uitgestrekte bosgebied, heidevelden, stuifzanden en heuvels. Tevens vindt men hier ook, op Zuid Limburg na, het hoogste punt van Nederland op 110 meter hoogte boven NAP, de Posbank. In het natuurgebied wonen ook veel dieren, zoals edelherten, wilde zwijnen, vossen, dassen en reeën. Op sommige delen van de Veluwezoom leven ook Schotse Hooglanders en IJslandse paarden (Gemeente Rheden, 2016). Uit het onderzoek van Bouwmeester (2007) blijkt tevens dat de 'veelzijdige en oneindige natuur', de 'gevarieerde landschappen' en de 'ontspanningsregio' op de respectievelijke eerste, derde en vierde plaats staan van de top 10 kernkwaliteiten van het natuurgebied de Veluwezoom.

Wandelen, fietsen, paardrijden

In het natuurgebied de Veluwezoom zijn voldoende sportmogelijkheden, waaronder wandelen, fietsen, paardrijden, langlaufen, mountainbiken, steppen en/of wielrennen (Gemeente Rheden, 2016). Uit onderzoek van Bouwmeester (2007) blijkt tevens dat wandelen, fietsen en paardrijden op de tweede plaats staan van de top 10 kernkwaliteiten van het natuurgebied de Veluwezoom.

In de omgeving van het natuurgebied de Veluwezoom zijn vele wandelroutes. Volgens de gemeente Rheden (2016) is echter geen sprake van een verbinding tussen de natuur en de dorpen. Met andere woorden, de gemeente Rheden streeft naar een andere invulling van de routes. De wandelroutes zouden ook door dorpen en langs verschillende ondernemingen kunnen lopen. Op die manier zullen de bezoekers van de Veluwezoom zich meer verspreid over het natuurgebied bevinden. Volgens gemeente Rheden (2016) is Natuurmonumenten van plan hier actief verandering in aan te brengen en werkt daarom graag samen met de dorpen en ondernemers in het natuurgebied.

In de gemeente Rheden wordt het fietsknooppuntensysteem frequent gebruikt en doet het daarom erg goed. In de omgeving Veluwezoom zijn twee fietsknooppuntensystemen aanwezig; namelijk het fietsknooppuntensysteem van de Veluwe en van de Regio Arnhem/Nijmegen (Gemeente Rheden, 2016). Net als bij de wandelroutes, zijn ook de fietsroutes, aan actualisatie toe. In wezen wilt de gemeente Rheden de wandel- en fietsroutes aantrekkelijker maken (Gemeente Rheden, 2016).

Het huren van fietsen is in elk dorp van de gemeente Rheden mogelijk. Ook op de zondag en de maandag. Ook bij de treinstations zijn fietsen te huur. Sommige ondernemers verhuren ook Elektrische Veluwescooters en fietsen, Segway's, fietstrein, (elektrische) steps, ligfietsen (trikers) en streetsteps (Gemeente Rheden, 2016). In het bijzonder zorgen de elektrische scooters voor toerisme in de omgeving Veluwezoom. Mountainbikers zijn verplicht een vignet te kopen voordat gefietst kan worden op de Veluwezoom.

De paardenroutes door de Veluwezoom zijn erg in trek bij ruiters. Met name meerdaagse tochten zijn geliefd. Op dit moment is voor de ruitersport nog geen ruiterknooppuntensysteem in de gemeente Rheden. Ook voor het paardrijden op de Veluwezoom is een vignet verplicht, behalve op landgoed Middachten (Gemeente Rheden, 2016).

Dagrecreatie

In de omgeving van de Veluwezoom zijn diverse dagactiviteiten mogelijk, zoals sportieve activiteiten, een speeltuinbezoek, winkelen, culturele activiteiten, bezoek aan een landgoed, of het bezoeken van een kleinschalig attractiepark of een dierentuin. Verder zijn ook verschillende attracties aanwezig in de omgeving, zoals het Openluchtmuseum, de dierentuin Burgers Zoo, het Paleis 't Loo en het Kröller Möller museum (Gemeente Rheden, 2016). Volgens de gemeente Rheden (2016) zijn de slechtweert faciliteiten echter schaars en de voorzieningen gericht op de doelgroep jongeren minimaal. Daarbij is het aanbod voor dagactiviteiten doordeweeks gering.

Voor wie houdt van winkelen, kan terecht in de dorpen Velp, Dieren en Rheden (Gemeente Rheden, 2016). Bovendien zijn de grote steden zoals Arnhem en Nijmegen nabijgelegen.

De horeca is over het algemeen goed vertegenwoordigd in de Veluwezoom. De consument verlangt dat lokale producten meer worden verwerkt in de menukaarten. Het aanbod op culinair gebied zou meer bekendheid mogen krijgen door meer promotie of door het creëren van nieuwe eetgelegenheden. Daarbij is het opvallend dat de horecagelegenheden in de omgeving Veluwezoom

vooral gericht zijn op de avonduren. Eetcafés en andere lunchgelegenheden zijn schaars (Bouwmeester, 2007).

De gemeente Rheden (2016) voegt daar aan toe dat de samenwerking tussen verschillende aanbieders beter zou kunnen. Door samenwerkingsverbanden tussen toeristische en niet-toeristische bedrijven wordt het aanbod divers en wordt een langer verblijf in het gebied voor de toerist interessant (Gemeente Rheden, 2016)

Evenementen

De gemeente Rheden (2016) geeft aan dat de verdeling van de evenementen in het jaar beter verdeeld mag worden, zodat niet op hetzelfde moment in verschillende steden of dorpen een evenement gaande is. Daarbij moet wel vermeld worden dat blijkt uit het onderzoek van Bouwmeester (2007) het creëren van een evenementenregio in de gemeente Rheden niet de eerste prioriteit heeft.

Tevens zijn in de gemeente Rheden zeven dorpen gelokaliseerd, die elk een eigen karakter hebben. Van west naar oost zijn dat; Velp, Rheden, De Steeg, Ellecom, Dieren, Spankeren en Laag-Soeren. In de dorpen Velp, Rheden en Dieren worden elk jaar vele evenementen georganiseerd. Zo geeft Rheden elk jaar het schaapscheerderfeest. In Velp vindt elk jaar een grote braderie, de Velleper donderdagen, plaats. Vanuit alle dorpen is het goed mogelijk de omgeving of andere dorpen te verkennen (Gemeente Rheden, 2016).

Cultuur

Naast een mooi natuurgebied heeft de omgeving van de Veluwezoom veel op cultuurgebied te bieden. Bekende schrijvers, schilders, kunstenaars en familieleden van de Oranjes waren en zijn frequente bezoeker van het gebied. In schilderijen en literatuur hebben zij hun sporen nagelaten (Gemeente Rheden, 2016).

Ook hebben de Koude Oorlog en de Wereldoorlogen hun sporen achtergelaten in de gemeente Rheden. Zo is het mogelijk om een onderduikershol in het bos te bezichtigen of langs te gaan bij verschillende onderduikadressen. Ook zijn nog restanten te vinden van een Duitse radarpost en is het mogelijk om een SS-sporthal in Ellecom te bekijken (Gemeente Rheden, 2016).

Uit het onderzoek van Bouwmeester (2007) komt naar voren dat het aanbod verder op het gebied van kunst en cultuur op de Veluwezoom summier is te noemen. Afgezien van de aanwezigheid van diverse kastelen, landgoederen, molens en monumenten. Slechts een aantal van deze historische gebouwen en monumenten zijn nog te bezoeken. Bovendien zijn deze vaak niet meer in goede staat (Bouwmeester, 2007).

Verblijfsmogelijkheden

In de gemeente Rheden is het aanbod in verblijfsmogelijkheden gevarieerd, maar niet groot. In de regio kan men overnachten in hotels, bungalows, campings, pensions, bed & breakfasts, in een herberg en eventueel kan men een boot aanleggen in de haven (Bouwmeester, 2007). Echter zijn in de gemeente Rheden niet veel groepsaccommodaties. Voor bijvoorbeeld familieweekenden of personeelsuitjes is het aanbod in verblijfsmogelijkheden klein (Gemeente Rheden, 2016). Daarbij mist de gemeente Rheden ook nog verblijfsmogelijkheden voor het midden segment (Gemeente Rheden, 2016). Over het algemeen worden de verblijfsaccommodaties in de Veluwezoom heel goed beoordeeld. Dit blijkt ook

uit het aantal herhalingsbezoeken. Het aantal terugkerende bezoekers is een goede graadmeter voor de waardering van het vorige bezoek (Gemeente Rheden, 2016).

4.3 Interne analyse; Stichting manege De Spreng

In paragraaf 4.3 van het onderzoek wordt de huidige bedrijfssituatie van stichting manege De Spreng geanalyseerd. De informatie is vergekregen uit gesprekken met het stichtingsbestuur van manege De Spreng, zie Bijlage 5. Interne analyse; axiale codering.

4.3.1 Management en organisatie

Het stichtingsbestuur

Het stichtingsbestuur bestaat uit een voorzitter, een penningmeester, een secretaris en van elke aangesloten paardenvereniging één bestuurslid.

De voorzitter houdt zich voornamelijk bezig met het coördineren van lopende zaken. Daarnaast stuurt hij de andere bestuursleden aan en voert hij vernieuwingen door. Tot zijn verantwoordelijkheden behoren de volgende taken; vergunningen aanvragen en het volgen van de daarbij behorende regels, leiden van de vergaderingen met het stichtingsbestuur, de promotie en het bedenken van nieuwe evenementen en activiteiten.

De secretaris is verantwoordelijk voor het notuleren van alle vergaderingen en de communicatie naar de andere bestuursleden en de drie paardenverenigingen.

De penningmeester is verantwoordelijk voor de financiën en de contracten/samenwerkingsverbanden die worden aangegaan met leden en/of andere organisaties. Tevens kan de penningmeester van stichting manege De Spreng worden gezien als de beheerder van de foyer en/of de kantine. Daar houdt hij zich bezig met inkoop, verkoop, bezetting en schoonmaak. Bovendien houdt de penningmeester zich ook bezig met het organiseren van evenementen en activiteiten. Zijn verantwoordelijkheid ligt met name bij de verhuur van de paardensportaccommodatie en de bijkomende afspraken en contracten.

Daarnaast zijn de overige bestuursleden het gezicht, ofwel de vertegenwoordigers, van de drie aangesloten paardenverenigingen. Zij helpen bij het organiseren van activiteiten en evenementen, het werven van vrijwilligers binnen het ledenbestand en andere taken, zoals onderhoud.

De verenigingen; verschillen en overeenkomsten

Stichting manege De Spreng is een overkoepelende organisatie van drie paardenverenigingen; de Vereniging Vrienden van het Aangespannen Paard, de Paard- en Ponysportvereniging De Spreng en de Landelijke Rijvereniging Velp en omstreken. De drie paardenverenigingen verschillen onderling van elkaar maar hebben ook overeenkomsten. De grootste verschillen tussen de paardenverenigingen blijken uit de diverse paardensportdisciplines die binnen de paardenverenigingen worden uitgeoefend. Bovendien verschillen de paardenverenigingen in grootte en werkzaamheden. Het bedrijven van de paardensport komen de paardenverenigingen overeen. Daarnaast organiseren alle drie de paardenverenigingen wedstrijden. Gezamenlijk moeten de paardenverenigingen bijdragen aan de instandhouding van de manege, zodat de leden de paardensport nu, maar in de toekomst kunnen uitoefenen. Bovendien moet het voor iedereen betaalbaar blijven.

De Paard- en Ponysportvereniging De Spreng, hierna PPSV, is de grootste paardenvereniging die onderdeel is van stichting manege De Spreng. De PPSV heeft ongeveer zestig tot vijfenzestig leden. De leden zijn in het bezit van pony's en/of paarden. De PPSV focust zich voornamelijk op het

dressuurrijden en het springen. Ieder jaar organiseert de PPSV vier springwedstrijden en vijf dressuurwedstrijden. De PPSV streeft naar betaalbare paardensport in de breedste zin voor haar leden. Bovendien helpt de PPSV actief mee met het onderhoud van de paardensportaccommodatie.

De Vereniging Vrienden van het Aangespannen Paard, hierna VVAP, is de op een na grootste paardenvereniging aangesloten bij stichting manege De Spreng. De VVAP houdt zich bezig met diverse varianten van het aangespannen rijden, van recreatief- tot wedstrijdssport. De VVAP organiseert wedstrijden, maar ook regelmatig buitenritten. Deze menvereniging staat voor saamhorigheid en vriendschap.

De Landelijke Rijvereniging Velp is de minst actieve en de kleinste paardenvereniging aangesloten bij stichting manege De Spreng. De leden van de Landelijke Rijvereniging Velp zijn alleen in het bezit van paarden. Deze paardenvereniging organiseert per jaar twee springwedstrijden en één dressuurwedstrijd.

Faciliteiten

De paardensportaccommodatie van stichting manege De Spreng is op de eerste plaats gericht op het trainen van de pony en/of het paard bij een manege. Stichting manege De Spreng beschikt over een kavel grond van circa 1,5 hectare. De paardensportaccommodatie beschikt over de volgende faciliteiten en voorzieningen;

- Twee overdekte rijhallen;
- Een buitenbak;
- Acht permanente stallen en een aantal demonteerbare stallen;
- Een foyer of een kantine met bar en keuken;
- Een vergaderruimte;
- Een buitenterrein met menhindernissen;
- Een verblijfsaccommodatie voor groepen met slaappleatsen en douches;
- Een grote parkeerplaats, ook beschikbaar voor niet-leden of dagtoeristen;
- Draadloze internetverbinding, WIFI.

De foyer of de kantine biedt zitplaatsen voor ongeveer honderd personen en is in het bezit van een gelijk aantal servies. De gasten kunnen bij de bar koffie, thee, frisdrank, wijn en bier bestellen. Naast drank is het ook mogelijk om frituurhapjes en belegde broodjes ham en/of kaas te bestellen. Bij evenementen worden de broodjes uitgebreid met luxe varianten broodjes. Bij mooi weer wordt een extra braadpan buiten neergezet, waarop broodjes warme beenham, broodjes hamburger en/of worstjes worden bereid. De stichting is niet in het bezit van een horecakeuken. De keuken beschikt over een koelkast, een goed fornuis met oven en een frituurpan. Hygiëne is een probleem bij de stichting aangezien de werkzaamheden voornamelijk door vrijwilligers worden uitgevoerd. Niet iedere vrijwilliger weet van de hygiënevoorschriften af.

Uit de gesprekken met de bestuursleden en de paardenverenigingen blijkt dat de paardensportaccommodatie niet toonbaar is voor bezoekers. De accommodatie mist uitstraling en de foyer of de kantine is niet gezellig. Daarenboven is het permanent stallen van pony's en/of paarden vanuit de gemeente Rheden niet toegestaan.

Vergunningen

Stichting manege De Spreng is in het bezit van een drank- en horecavergunning. Een drank- en horecavergunning is verplicht voor ondernemingen die alcoholhoudende dranken schenken en/of deze verkopen. Daarnaast is de stichting niet in het bezit van een vergunning waarmee de organisatie permanent paarden mag stallen. Dit is een nadeel, omdat de organisatie op deze manier geen rijlessen voor mensen zonder paard kan aanbieden. Daaropvolgend wordt de paardensportaccommodatie elk jaar gecontroleerd door de gemeente Rheden op milieuvervuiling, veiligheid en dergelijke. Tenslotte is de stichting in het bezit van een veiligheidscertificaat. Het veiligheidscertificaat garandeert de consument dat een accommodatie voldoet aan bepaalde basiseisen voor een veilige beoefening van de paardensport (KNHS, 2016). De KNHS legt dat verenigingen, maneges en andere paardensportaccommodaties op. De paardensportaccommodaties moeten aan een aantal veiligheidsvoorschriften voldoen.

4.3.2 Marketing en communicatie

Activiteiten en evenementen

De paardensportaccommodatie van stichting manege De Spreng is vooral gericht op het winterseizoen, van oktober tot en met april. Aangezien stichting manege De Spreng de beschikking heeft over twee overdekte rijhallen, maakt de paardensporter vooral in het winterseizoen gebruik van deze paardensportaccommodatie. Tijdens het winterseizoen organiseren de aangesloten paardenverenigingen verschillende rijlessen, bestaande uit dressuur-, spring-, men- en jeugdlessen. Daarnaast kunnen de leden van de aangesloten paardenverenigingen de rijhallen afhuren voor overdekt paardrijden of binnentrainingen.

Bovendien organiseert stichting manege De Spreng, of een van de aangesloten paardenverenigingen, af en toe ook informatieve avonden met clinics, cursussen en/of seminars. Deze avonden worden verzorgd door professionals vanuit de paardensportbranche voor leden en niet-leden.

In het zomerseizoen is de paardensportaccommodatie zes weken beschikbaar voor de verhuur aan maneges met ponykampen. Verschillende maneges uit heel Nederland komen naar de Veluwezoom om met het paard te genieten van de mooie natuur.

Daarnaast werkt stichting manege De Spreng ook nauw samen met organisaties buiten de paardensportbranche. Stichting manege De Spreng stelt bijvoorbeeld haar paardensportaccommodatie, met name de overdekte rijhallen, beschikbaar voor hondenclubs die verschillende hondenwedstrijden organiseren. Bovendien komt het voor dat de accommodatie gebruikt wordt voor honden seminars en workshops, waar hondeneigenaren of hondenliefhebbers zich voor kunnen aanmelden. Daarnaast wordt de kantine één keer per week een middag afgehuurd door een bridgeclub.

Hoewel de stichting op dit moment veel activiteiten organiseert, staat de accommodatie toch nog voor tachtig procent leeg. Overdag wordt de paardensportaccommodatie niet gebruikt en het zomerseizoen is dikwijls niet volgeboekt door maneges met ponykampen.

Stichting manege De Spreng organiseert al deze activiteiten op de eerste plaats ten behoeve van de stimulatie van het verenigingsgevoel en de saamhorigheid. Op de tweede plaats worden de activiteiten georganiseerd om inkomsten te generen en de organisatie financieel gezond te houden.

Marketing en promotie

Indien door de aangesloten paardenverenigingen wedstrijden worden georganiseerd, wordt dit met name gepromoot onder de leden. Aan promotie naar buiten toe, om bijvoorbeeld andere bezoekers

naar het evenement te trekken, wordt door stichting manege De Spreng weinig tot niet gedaan. Voor de promotie van bijvoorbeeld wedstrijden wordt gebruik gemaakt van de websites en de Facebookpagina's, of een uitnodiging wordt verstuurd via de mail.

Sponsoring

De reclameborden in de twee rijhallen van de paardensportaccommodatie, kunnen voor andere organisaties of ondernemingen dienen als reclame-uiting. Tegen betaling kunnen bedrijven hun organisatie promoten. Elk jaar levert deze vorm van sponsoring de stichting ongeveer €5.000 op. Dit bedrag daalt echter ieder jaar weer.

4.3.3 HRM en cultuur

Stichting manege De Spreng hanteert een vrijwilligersbeleid. Dit betekent dat de organisatie en de instandhouding van de paardensportaccommodatie door vrijwilligers, de leden en het stichtingsbestuur, moet worden verricht. Uit de gesprekken met de bestuursleden blijkt dat de leden van de aangesloten paardenverenigingen minder bereid zijn, of te motiveren zijn, om het stichtingsbestuur te helpen bij het onderhouden van de paardensportaccommodatie en/of het organiseren van activiteiten en/of evenementen. Met als gevolg dat het stichtingsbestuur handen te kort komt en daardoor niet altijd in staat is om activiteiten en/of evenementen te organiseren. Het levert een "personeelstekort" op.

4.3.4 Financieel management

Onderhoud

De huidige voorzieningen, onderdelen of faciliteiten zijn op dit moment niet aan vervanging toe. De renovatie van de buitenbak en de vervanging van het dak van de grote rijhal staan op de planning voor het komende jaar. De kosten voor de renovatie van de buitenbak worden door de bestuursleden geschat op ongeveer €10.000 à €15.000. Daarnaast is het dak van de grote rijhal aan vervanging toe. De kosten hiervoor liggen ook rond de €10.000.

Financiële situatie

Volgens de penningmeester van stichting manege De Spreng is de financiële situatie van de organisatie op dit moment gezond en stabiel. Zijn zorgen hebben echter meer betrekking op de toekomst. Op de korte termijn zijn geen bijzondere uitgaven te verwachten. De stichting heeft nauwelijks korte termijn schulden. Op de lange termijn staan de uitgaven voor het renoveren van buitenterrein en/of de vervanging van het dak van de grote rijhal gepland. Daarnaast heeft de paardensportaccommodatie een hypotheekschuld van €238.000, waar niet op wordt afgelost. Jaarlijks beschikt de stichting over €12.000 aan afschrijvingen, die gebruikt worden voor herinvesteringen. Indien dit bedrag niet binnen een jaar wordt geherinvesteerd, wordt het beschikbaar gesteld voor herinvesteringen het volgende jaar. Eind jaar 2016 heeft stichting manege De Spreng tussen de €15.000 en €20.000 beschikbaar voor herinvesteringen.

4.3.5 Logistiek en distributie

Samenwerkingen

Op dit moment heeft stichting manege De Spreng geen officiële samenwerkingsverbanden met andere organisaties. Toch heeft de stichting goed contact met de campings, de maneges en de

paardenpensions in de omgeving. Bovendien heeft De Spreng geen samenwerkingsverbanden of afspraken gemaakt met het VVV kantoor, Natuurmonumenten of de gemeente Rheden betreffende het toerisme.

4.3.6 ICT

Stichting manege De Spreng gebruikt technologische ontwikkelingen met name om mankrachten te kunnen besparen. Met andere woorden, door bepaalde werkzaamheden te vervangen door een technologisch systeem, neemt dat de zorg bij het stichtingbestuur om voldoende vrijwilligers ofwel leden te kunnen vinden, gedeeltelijk weg. Een gevolg hiervan is dat het risico, dat evenementen niet door kunnen gaan door het tekort aan betrokken vrijwilligers, afneemt.

4.4 Confrontatiematrix

In paragraaf 4.4 wordt antwoord gegeven op de vraag; welke strategische opties voortkomend uit de confrontatiematrix bijdragen aan de huidige doelstellingen van stichting manege De Spreng? Allereerst worden de resultaten van de interne analyse, de sterktes en zwaktes van de organisatie, benoemd. Vervolgens worden de resultaten van de externe analyse, de kansen en bedreigingen voor de organisatie, gegeven. Daaropvolgend wordt de confrontatiematrix gevormd, wat resulteert in strategieopties voor stichting manege De Spreng. Tot slot wordt een strategieoptie gekozen om te worden uitgewerkt.

4.4.1 Sterktes

Uit de verzamelende gegevens komt naar voren dat stichting manege De Spreng de volgende sterke kenmerken heeft;

- Ligging en omgeving;
Stichting manege De Spreng ligt aan de rand van het natuurgebied de Veluwezoom. Door het natuurgebied de Veluwezoom lopen diverse ruitersporen, fiets- en wandelroutes.
- Verblijfsmogelijkheden;
Stichting manege De Spreng beschikt over verblijfsmogelijkheden met slaapplekken en douches.
- Horecamogelijkheden;
Stichting manege De Spreng beschikt over een foyer of een kantine die gebruikt kan worden voor andere horecamogelijkheden. De foyer of de kantine biedt zitplaatsen voor ongeveer honderd personen en is in het bezit van een gelijk aantal servies. Echter bezit stichting manege De Spreng niet over een horecakeuken, maar simpele lunchgerechten kunnen gemaakt worden.
- Multifunctionaliteit en beschikbaarheid;
Overdag staat paardensportaccommodatie De Spreng grotendeels leeg. Bovendien wordt de accommodatie in de zomerperiode weinig verhuurd. Manege De Spreng beschikt over diverse faciliteiten, waaronder een kantine, overdekte rijhallen en overnachtingsmogelijkheden.
- Parkeergelegenheid;
Stichting manege De Spreng beschikt over een groot parkeerterrein. Het parkeerterrein biedt plaats voor ongeveer honderd auto's.

4.4.2 Zwaktes

Uit de verzamelende gegevens komt naar voren dat stichting manege De Spreng de volgende zwakke kenmerken heeft;

- Organisatiestructuur;
De paardensportaccommodatie is een stichting en geen professionele organisatie met een doorslaggevend bestuur. Het stichtingsbestuur heeft om die reden geen volledig beslissende rol en moeten rekening houden met de meningen en wensen van de aangesloten paardenverenigingen. Dit biedt geen structuur en levert soms strubbelingen en misverstanden op, waarbij eerder aan eigen belang wordt gedacht in plaats van aan het belang van de paardensportaccommodatie.
- Vrijwilligersbeleid;
Stichting manege De Spreng hanteert een vrijwilligersbeleid. Dit houdt in dat de organisatie en de bijbehorende werkzaamheden worden uitgevoerd op vrijwillige basis. Ook van de leden wordt verwacht dat zij hun bijdrage leveren. Desondanks neemt de betrokkenheid onder de leden af en wordt het voor het bestuur steeds lastiger om de werkzaamheden, die nodig zijn om de organisatie financieel gezond te houden, te kunnen verrichten.
- Uitstraling en sfeer;
Paardensportaccommodatie De Spreng is redelijk gedateerd en mist uitstraling en sfeer.
- Stallingsmogelijkheden;
Stichting manege De Spreng is niet in het bezit van een vergunning die het permanent stallen van pony's en paarden mogelijk maakt.
- Marketing en promotie;
Stichting manege De Spreng doet weinig tot niet aan marketing en/of promotie.

4.4.3 Kansen

Uit de verzamelende gegevens komt naar voren dat stichting manege De Spreng de volgende kansen heeft;

- Toerismebeleid gemeente Rheden;
In 2016 heeft de gemeente Rheden een toerismebeleid opgesteld (Gemeente Rheden, 2016). Om het toerisme meer over het natuurgebied de Veluwezoom te verspreiden, staat de gemeente Rheden open voor samenwerkingen met ondernemers in de gemeente Rheden. De gemeente Rheden is van plan om de ruitersporen, fiets- en wandelroutes langs de verschillende ondernemers te laten lopen. Daarbij blijkt uit onderzoek van SmartAgent (2016) dat de paardensporter naast paardrijden ook graag wandelt en/of fietst.
- Nederland als vakantiebestemming;
Uit onderzoek van gemeente Rheden (2016) en Reiswerk (2012) blijkt dat Nederland steeds vaker gezien wordt als vakantiebestemming. Nederlanders gaan tenminste één keer per jaar in eigen land op vakantie.
- Horecagelegenheden;
Uit het onderzoek van gemeente Rheden (2016) komt naar voren dat in de omgeving Laag Soeren weinig eetcafés zijn waar toeristen kunnen lunchen of in de zomer op het terras kunnen zitten. Bovendien blijkt uit het onderzoek van SmartAgent (2016) dat de paardensporter graag uit eten gaat en op het terras zit.
- Groepsaccommodaties;
Uit het onderzoek van gemeente Rheden (2016) blijkt dat in de omgeving Laag Soeren weinig groepsaccommodaties aanwezig zijn. Bovendien blijkt uit het onderzoek van Kennispunt Oost (2012) dat de paardensporter gemiddeld met vier personen op vakantie gaat.

- Dagrecreatie;
Uit het onderzoek van de gemeente Rheden (2016) blijkt dat in de omgeving Laag Soeren weinig mogelijkheden zijn voor overdekte dagrecreatie. Voor de jongeren in de omgeving Laag Soeren worden ook weinig recreatiemogelijkheden aangeboden.

4.4.4 Bedreigingen

Uit de verzamelende gegevens komt naar voren dat stichting manege De Spreng te maken heeft met de volgende bedreigingen;

- Wettelijke bepalingen gemeente Rheden;
Organisaties in de gemeente Rheden dienen te beschikken over verschillende soorten vergunningen, afhankelijk van het type onderneming (Gemeente Rheden, 2016).
- Kwaliteiteisen consument;
De consument van de toekomst stelt hoge eisen met betrekking tot kwaliteit. De consument bepaalt haar keuze aan de hand van dit criterium en is daarbij op zoek naar betaalbare luxe (Provincie Limburg, 2010; Reiswerk, 2012; KNHS, 2015).
- Verwachtingspatroon consument;
Voor de consument van de toekomst is vrije tijd kostbaar en wil daarom deze tijd zo goed mogelijk besteden. De consument verwacht dat ondernemingen daar rekening mee houden en zich flexibel opstellen (Retail 2020, 2010; In Retail, 2016).
- Afnemende behoefte paardenverenigingen;
Uit het onderzoek van de KNHS (2016) blijkt dat de huidige paardensporter eerder bij een pensionstal of op eigen terrein gaat rijden. Maneges en paardenverenigingen zijn steeds minder in trek (KNHS, 2015).
- Aanbod van concurrenten;
Stichting manege De Spreng is geen professionele organisatie en wordt in stand gehouden door vrijwilligers. Hierdoor kan De Spreng niet constant haar aanbod aanpassen en inspelen op de wensen en behoeften van de doelgroep. De professionele concurrentie kan dit doorgaans wel en vormt om die reden een bedreiging voor De Spreng.

4.4.5 Confrontatiematrix

		sterkten					zwakten				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		Ligging en omgeving	Verblijfsmogelijkheden	Horecamogelijkheden	Multifunctionaliteit en beschikbaarheid	Parkeergelegenheid	Organisatiestructuur	Vrijwilligersbeleid	Uitstraling en sfeer	Stallingsmogelijkheden	Marketing en promotie
kansen	1 Toerismebeleid gemeente Rheden	5	1	1	3	5	3	3	1	0	3
	2 Nederland als vakantiebestemming	5	5	1	1	1	3	3	1	0	3
	3 Horecagelegenheden	0	0	5	5	5	3	3	1	0	3
	4 Groepsaccommodaties	1	5	1	3	3	1	1	3	0	3
	5 Dagrecreatie	1	1	3	5	1	3	3	1	0	3
bedreigingen	1 Wettelijke bepalingen gemeente Rheden	0	5	3	0	0	0	0	0	5	0
	2 Kwaliteitsnormen consument	0	5	5	3	1	1	1	5	3	1
	3 Verwachtingspatroon consument	0	5	5	5	1	3	3	5	3	0
	4 Afnemende behoefte paardenverenigingen	0	0	1	3	1	1	1	1	5	0
	5 Aanbod van concurrenten	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1

Waardeer iedere combinatie met een
0 (geen kwestie)
1 (issue van geringe waarde)
3 (issue)
5 (belangrijke issue)

4.4.6 Strategieopties

Uit de SWOT analyse komen een viertal strategieopties naar voren;

- Mogelijke samenwerking met gemeente Rheden ten behoeve van het toerismebeleid;
- De horecamogelijkheden van stichting manege De Spreng uitbreiden met lunch;
- De verblijfsaccommodatie van stichting manege De Spreng beter in de markt zetten;
- In samenwerking met een ander bedrijf overdekte dagrecreatie aanbieden.

Gezien het feit dat stichting manege De Spreng op zoek is naar een nieuwe inkomstenbron, die weinig inspanningen van haar leden en/of het stichtingsbestuur vraagt, is in overleg met het stichtingsbestuur besloten om in dit onderzoek de strategieoptie, met betrekking tot het beter in de markt zetten van de verblijfsaccommodatie, verder uit te werken.

5. Resultaten Best Practices

Om antwoord te kunnen geven op de vraag wat de strategische best practices zijn om in te spelen op de wensen en behoeften van de paardensporter, hebben gesprekken met andere organisaties plaatsgevonden. In hoofdstuk 4 komt naar voren dat het stichtingsbestuur heeft besloten om, als nieuwe waardepropositie voor De Spreng, de verblijfsaccommodatie van De Spreng beter op de markt te gaan zetten. Om die reden was het doel van de gesprekken met de best practices erachter te komen wat de do's en don'ts zijn met betrekking tot het runnen van een verblijfsaccommodatie voor mens en paard. In hoofdstuk 5 worden deze suggesties gegeven. Voor een overzicht van de resultaten van de interviews, zie Bijlage 9. Best practices; axiale codering.

5.1 Doelgroep en product

Over de doelgroep, de paardensporter, wordt gezegd dat het mensen zijn die veel liefde en passie hebben voor dieren. Om die reden zijn paardensporters ook vaak in het bezig van andere huisdieren. Dat maakt het toestaan van huisdieren in de verblijfsaccommodatie vanzelfsprekend. Behalve de paardensporter, bestaat de doelgroep ook uit recreatieve buitensporters, zoals wandelaars en fietsers. Over het algemeen zijn de bezoekers gezinnen met jonge kinderen.

Betreffende de eigen verblijfsaccommodatie, is de paardensporter niet veeleisend. Als de basis aanwezig is, zoals een bed, een douche en een keuken, is de paardensporter doorgaans tevreden. Een opgeruimde en schone omgeving is echter wel belangrijk. De doelgroep is niet op zoek naar luxe, maar hecht wel waarde aan privacy, zelfstandigheid en gastvrijheid. Aan verzorgingstypes wordt door het merendeel van de ondervraagde organisaties niet gedaan. De doelgroep gaat immers graag uit eten. Het aanbieden van ontbijt is slechts het enige wat de meerderheid van de *best practices* doet en dan dikwijls in de vorm van een doe-het-zelfpakket. De verblijfsaccommodatie moet minimaal plaats bieden voor vier personen en beschikbaar zijn voor een korte reisduur.

In tegenstelling tot de eisen die de paardensporter stelt aan de eigen verblijfsaccommodatie, zijn zij wel veeleisend met betrekking tot de paardenstalling. De stallen moeten ruim, opgeruimd en schoon zijn. Tevens moet het mogelijk zijn om de paarden ook in een weidegang te laten verblijven. Verder is een buitenbak of een (overdekte) rijhal belangrijk. Bovendien is het van belang dat een wasplaats aanwezig is. De aanwezigheid van een solarium en een stapmolen is praktisch, maar is niet een vereiste. De meeste ondernemingen bieden voer en stro aan, maar de ervaring leert dat de paardensporter deze spullen veelal zelf meebrengt.

5.2 Prijs

Vrijwel elke respondent gaf aan dat de prijs die gevraagd wordt voor de accommodatie voor mens en paard niet te hoog mag zijn. De paardensport is een dure sport en om die reden heeft de doelgroep over het algemeen niet veel te besteden. De recreatieve (paarden)sporter is daarom op zoek naar een goedkope en betaalbare accommodatie voor hun vakantie of weekendje weg. Door de ondervraagde organisaties wordt geadviseerd om met behulp van de bij te boeken faciliteiten en activiteiten winst te behalen. Met andere woorden, de ervaring leert dat de bezoekers bereid zijn om voor de aanvullende faciliteiten en activiteiten extra te betalen. Of de prijs seizoensgebonden moet zijn, is uit de interviews niet naar voren gekomen. Hierover waren verschillende meningen en om die reden geen doorslaggevend advies.

5.3 Plaats

Met de locatie van de verblijfsaccommodatie valt of staat het bedrijf. Alle respondenten waren het eens dat de verblijfsaccommodatie voor mens en paard in ieder geval nabij een natuurgebied moet liggen. Daarbij wordt het aanbevolen om, als verblijfsaccommodatie voor recreatieve (paarden)sporters, zich naast of in de buurt van ruitersporen, wandel- en fietsroutes van het natuurgebied te vestigen. Direct naast drukke autowegen is geen locatie voor een verblijfsaccommodatie voor mens met paard.

5.4 Promotie

Uit de gesprekken met de respondenten blijkt dat de recreatieve (paarden)sporter direct en indirect overnachtingen boekt. Om die reden, wordt geadviseerd om het voor de doelgroep mogelijk te maken om via de website, maar daarbij ook via boekingsites de accommodatie te kunnen reserveren. Voorbeelden van veel gebruikte boekingsites zijn; Booking.com, AirBnB, Belvilla en Vakantieveilingen.nl.

De markt is klein en daarom kan het moeilijk zijn om binnen deze markt naamsbekendheid te krijgen. Het is om die reden belangrijk om aan actieve promotie te doen. Echter wordt wel gesteld dat op het moment dat de bezoekers tevreden zijn over hun verblijf, de mond-tot-mondreclame binnen deze markt voor veel klandizie kan zorgen. Geadviseerd wordt om vooral middels het internet de accommodatie te promoten. Hierbij kan gedacht worden aan een advertentie op de toeristische en paarden platforms van de gemeente of de omgeving, of door het gebruik van sociale media.

Aanbevolen wordt om de promotie in de vorm van gedrukte advertenties, bijvoorbeeld magazines, folders en/of flyers, in mindere mate uit te voeren. Wel wordt geadviseerd om een aantal folders of flyers bij toeristische startpunten van het natuurgebied neer te leggen.

Tenslotte blijkt uit de gesprekken met de respondenten dat het inspelen op evenementen in de omgeving, of rekening houden met de vakantieperiodes, voor extra bezoekers kan zorgen.

5.5 Personeel

Stichting manege De Spreng wordt in stand gehouden door vrijwilligers. De afnemende betrokkenheid van de leden zorgt binnen de stichting voor problemen bij het organiseren van evenementen. Om die reden heeft een gesprek plaatsgevonden met een organisatie die geheel wordt onderhouden door vrijwilligers. Uit dit gesprek komen een aantal tips naar voren over hoe het bestuur de leden kan motiveren om bepaalde werkzaamheden te verrichten. Om de betrokkenheid van de leden te vergroten is het allereerst belangrijk om zelf als bestuur betrokken te zijn bij de leden. Persoonlijk contact en interesse tonen in de leden, maakt dat de leden eerder bereid zijn om zich voor de stichting in te zetten. Het persoonlijk contact zorgt uiteindelijk voor een meer persoonlijke en vriendschappelijke relatie tussen het bestuur en de leden.

De verkregen informatie over de persoonlijke interesses van de leden, kan helpen bij de selectieprocedure van leden voor het verrichten van werkzaamheden. Op het moment dat het bestuur op de hoogte is van het feit dat "Piet" het leuk vindt om te schilderen, zal het bestuur in de toekomst "Piet" benaderen voor een schilderklus. Op deze manier wordt de kans groter dat de klus wordt opgepakt, omdat het uitgevoerd wordt door iemand die het graag doet.

Daarbij is het van belang dat de leden het gevoel krijgen onmisbaar en belangrijk te zijn. Het is per slot van rekening de verantwoordelijkheid van iedereen dat de stichting in stand wordt gehouden.

Ook het bestuur bestaat uit vrijwilligers. Een beroep doen op de verantwoordelijkheid van de leden is om die reden onontbeerlijk. Het is daarom essentieel dat het bestuur de leden hierop aanspreken.

Het komt voor dat een beroep doen op iemands verantwoordelijkheidsgevoel niets oplevert en men alsnog niet bereid is om mee te werken. Als deze situatie zich voordoet, dient het bestuur maatregelen te nemen. Bijvoorbeeld door de contributie te verhogen. Het is daarbij belangrijk dat het bestuur hier transparant en duidelijk over is naar haar leden. De leden moeten zich bewust zijn van de aanleiding van de consequenties, maar moeten zich ook realiseren hoe de situatie zal zijn op het moment dat zij wel meehelpen. Met andere woorden, het bestuur legt haar leden een bepaald ultimatum op. Het bestuur heeft binnen een stichting een voorwaardenscheppende functie.

Tot slot is het van belang dat het bestuur hun waardering uitspreekt en de leden beloont. Bijvoorbeeld door het organiseren van een ledenfeest of door de jaarlijkse contributie te verlagen. Een win-winsituatie creëren is cruciaal en doorslaggevend voor het goed functioneren van een organisatie die in stand wordt gehouden door vrijwilligers.

Indien deze maatregelen niet zorgen voor een toename van de betrokkenheid onder de leden, zal het bestuur andere opties moeten nagaan. Het bestuur zou kunnen kiezen voor het professionaliseren van de organisatie. Een andere optie zou kunnen zijn, om als organisatie te gaan voorzien in maatschappelijk werk of stageplekken, of een samenwerkingsverband aan te gaan met een ander bedrijf.

5.6 Samenwerken

Uit de gesprekken met de respondenten blijkt dat verschillende samenwerkingsverbanden mogelijk zijn, echter maken niet veel van de ondervraagde bedrijven daar gebruik van. Als gesproken wordt over een samenwerkingsverband kan gedacht worden aan samenwerking ten behoeve van ICT, verzorgingstypes, buitenritten/routes et cetera. Volgens de respondenten draagt een samenwerking bij aan het spreiden van de risico's en kosten, en kan het een win-winsituatie opleveren.

6. Validiteit en betrouwbaarheid

6.1 Validiteit

De validiteit van een onderzoek bepaald in welke mate het onderzoek vrij is van *systematische fouten* (Verhoeven, 2014). Volgens Verhoeven (2014) wordt bij de validiteit van een onderzoek nagegaan of de resultaten van het onderzoek kloppen met de werkelijkheid. Met andere woorden, wordt bij de validiteit van een onderzoek gekeken naar het waarheidsgehalte van de resultaten. Verhoeven (2014) maakt daarbij een onderscheid in interne en externe validiteit.

Interne validiteit van een onderzoek heeft betrekking op de manier waarop de gegevens zijn verzameld (Verhoeven, 2014). De conclusies uit het onderzoek kunnen pas voor waar worden aangenomen, op het moment dat het onderzoek op de juiste manier is opgezet, dus intern valide is.

In het onderzoek van stichting manege De Spreng zijn twee groepen respondenten benaderd; het stichtingsbestuur en de *best practices*. De diepte interviews hebben alleen plaatsgevonden met de voorzitter, de penningmeester en de secretaris. Met de andere bestuursleden, de vertegenwoordigers van de aangesloten paardenverenigingen, heeft geen diepte interview plaatsgevonden. Echter hebben de andere bestuursleden wel hun bijdrage geleverd bij het verzamelen van de gegevens. Via de telefoon en de mail is contact gezocht met de andere bestuursleden voor het beantwoorden van een aantal vragen. Daarbij is wel steeds gebruik gemaakt van dezelfde topiclijst. Het in gesprek gaan met de bestuursleden is op verschillende manieren verlopen, waardoor de *instrumentatie* van het onderzoek niet consequent is geweest. Dit kan de interne validiteit van het onderzoek in gevaar hebben gebracht.

Vervolgens bij het selecteren van de *best practices* is gebruik gemaakt van opgestelde criteria, zie Bijlage 6. Best practices; criteria en respondenten. De criteria zijn subjectief samengesteld. Daarnaast moesten de afspraken met de *best practices* op een gegeven moment redelijk kortdug plaats gaan vinden. Dit heeft mogelijk de kwaliteit van de selectieprocedure beïnvloed. Dit kan de interne validiteit hebben aangetast.

Een onderzoek is extern valide op het moment dat de resultaten en de getrokken conclusies generaliseerbaar zijn (Verhoeven, 2014). Verhoeven (2014) legt uit dat een onderzoek generaliseerbaar is, als betekent dat de conclusies voor een grote groep of andere soortgelijke situaties kunnen gelden dan voor het onderzoek alleen. Bij kwalitatief onderzoek draait het om *inhoudelijke generaliseerbaarheid*; in welke mate gelden de conclusies in soortgelijke situaties (Verhoeven, 2014). In het onderzoek voor stichting manege De Spreng is constant rekening gehouden met de situatie binnen de organisatie (meer inkomsten, vrijwilligersbeleid, et cetera). Om die reden kan worden gesteld dat het onderzoek extern valide is.

6.2 Betrouwbaarheid

Volgens Verhoeven (2014) geeft de betrouwbaarheid van een onderzoek aan in hoeverre het onderzoek vrij is van *toevallige fouten*. Triangulatie verhoogt de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten (Verhoeven, 2014). Door het gebruik van verschillende dataverzamelingmethoden wordt triangulatie toegepast. In het onderzoek van stichting manege De Spreng is gebruik gemaakt van drie soorten verzamelingmethoden, namelijk literatuuronderzoek, deskresearch en semigestructureerde (diepte) interviews. Daarbij komen de resultaten van de verschillende verzamelingmethoden voor het grootste gedeelte overeen. Op deze manier wordt de probleemstelling vanuit meerdere invalshoeken belicht en kan worden gesteld dat het onderzoek voor De Spreng betrouwbaar is.

7. Advies

In het advies wordt antwoord gegeven op de advies- en hoofdvraag van het onderzoek voor stichting manege De Spreng. In hoofdstuk 7 worden de strategieopties gegeven, aanbevelingen gedaan en wordt een strategieoptie uitgewerkt met een financieel- en een implementatieplan.

De advies- en hoofdvraag van het onderzoek voor stichting manege De Spreng luidt;

“Hoe kan de waardepropositie van De Spreng beter worden afgestemd op de wensen en de behoeften van de paardensporter, met in achtneming de omgeving Laag Soeren?”

Een waardepropositie creëert een *fit* tussen de diensten en producten van een organisatie en de wensen en behoeften van de doelgroep. Aangezien stichting manege De Spreng gelegen is in het natuurgebied de Veluwezoom wordt, bij het creëren van de *fit*, de omgeving Laag Soeren in achtgenomen. Met behulp van de SWOT analyse is allereerst de externe situatie (wensen en behoeften van de paardensporter, omgeving Laag Soeren) in kaart gebracht. Daaropvolgend is de interne situatie, ofwel de huidige bedrijfssituatie, inzichtelijk gemaakt. Dit heeft geresulteerd in kansen en bedreigingen voor de organisatie, en in sterktes en zwaktes van de organisatie. Hierbij is rekening gehouden met de missie, visie, doelstellingen en de huidige organisatiestructuur van stichting manege De Spreng. In een confrontatiematrix zijn deze aspecten met elkaar geconfronteerd en zijn de volgende vier strategieopties ontstaan;

- Een samenwerking met gemeente Rheden aangaan ten behoeve van het toerismebeleid;
- De horecamogelijkheden van stichting manege De Spreng uitbreiden met lunch;
- De verblijfsaccommodatie van stichting manege De Spreng beter in de markt zetten;
- In samenwerking met een ander bedrijf overdekte dagrecreatie aanbieden.

7.1 Strategieoptie

Een waardepropositie creëert een *fit* tussen de diensten en producten van een organisatie en de wensen en behoeften van de doelgroep. Uit het onderzoek, en uit de gesprekken met het stichtingsbestuur, blijkt dat stichting manege De Spreng haar waardepropositie het beste kan afstemmen op de wensen en behoeften van de paardensporter, door de huidige verblijfsaccommodatie beter in de markt te gaan zetten. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat Nederland steeds vaker gezien wordt als een vakantiebestemming en dat paardensporters tenminste één keer per jaar in Nederland op vakantie gaan.

Daarbij, zo luidt de advies- en hoofdvraag, dient rekening te worden gehouden met de omgeving Laag Soeren. Stichting manege De Spreng is gelegen nabij het natuurgebied de Veluwezoom. In deze omgeving zijn vele ruitersporen, fiets- en wandelroutes aanwezig. Uit het onderzoek blijkt dat de paardensporter, naast de paardensport, ook van wandelen en fietsen houdt. Op die manier kan worden geconcludeerd dat de ligging van De Spreng aansluit bij de wensen en behoeften van de paardensporter. Daaropvolgend is, uit het toeristisch plan van gemeente Rheden (2016), naar voren gekomen dat de gemeente Rheden streeft naar meer spreiding van het toerisme op de Veluwezoom. De gemeente Rheden is daarom bereid de ruitersporen, fiets- en wandelroutes aan te passen en daarbij worden eventuele samenwerkingen met andere ondernemers niet uitgesloten. Deze ontwikkelingen bieden kansen voor De Spreng om haar nieuwe waardepropositie, de verblijfsaccommodatie, nog beter

af te stemmen op de wensen en behoeften van de paardensporter. Uit de gesprekken met de *best practices* komt namelijk naar voren dat geadviseerd wordt, om als verblijfsaccommodatie voor mens en paard, zich direct aan een ruiterspad, fiets- en/of wandelroute te vestigen. Bovendien is stichting manege De Spreng in het bezit van een groot parkeerterrein, dat geschikt is als startpunt voor de verschillende routes in het natuurgebied.

Vervolgens is het van belang dat de nieuwe strategie aansluit bij de missie, visie, doelstellingen en de huidige bedrijfssituatie van De Spreng. Stichting manege De Spreng streeft naar een multifunctioneel recreatief paardensportcentrum. De mogelijkheid om op de manege ook te kunnen verblijven, draagt bij aan de multifunctionaliteit van de organisatie. Daarbij zijn de bezoekers zonder paard, recreatieve buitensporters of natuurliefhebbers, ook welkom in de verblijfsaccommodatie.

Verder is het belangrijk dat de kernwaarden van de organisatie behouden blijven, op het moment dat de nieuwe strategie wordt gehanteerd. De kernwaarden van stichting manege De Spreng zijn; *toegankelijk, betaalbaar en laagdrempelig*. Doordat de organisatie geen winstoogmerk en geen personeelskosten heeft, zal de verblijfsaccommodatie te allen tijde betaalbaar zijn. Bovendien is de verblijfsaccommodatie beschikbaar voor iedereen die een weekend weg wil, met of zonder paard.

Daarenboven stelt het stichtingsbestuur als doelstelling om binnen een jaar een minimale omzet van €100.000 te bemachtigen. Een verblijfsaccommodatie is een vrij eenvoudige manier om in een korte tijd aanzienlijke inkomsten te generen. Zeker als een organisatie, zoals De Spreng, bijna geen (extra) kosten maakt. Ondanks dat de verblijfsaccommodatie een andere functie heeft gekregen, belemmert dat niet de doelstelling om een volgeboekt ponykampseizoen te kunnen realiseren. In de zomerperiode wordt de manege niet tot nauwelijks gebruikt door leden. Daardoor is het mogelijk om een slaapzaal in de kantine te realiseren.

Tot slot wordt de organisatie op dit moment in stand gehouden door vrijwilligers. Momenteel zijn de meeste leden en/of vrijwilligers weinig betrokken bij de stichting. Het is van belang dat hier rekening mee wordt gehouden. Uit de gesprekken met de *best practices* blijkt dat de doelgroep zelfstandig is en van privacy houdt. Dit resulteert in minder werkzaamheden voor het stichtingsbestuur. Het stichtingsbestuur dient te zorgen voor een multifunctionele accommodatie, waarin de gasten zelfstandig tijdelijk kunnen verblijven. Daarnaast zal het stichtingsbestuur moeten zorgen voor doe-het-zelf ontbijtpakketten, de schoonmaak van de ruimte en de promotie. Maar, op het moment dat Bed & Breakfast De Spreng goed functioneert en loopt, is het aan het stichtingsbestuur om slechts de kwaliteit te waarborgen en de verblijfsaccommodatie te onderhouden. Een aantal aanwijzingen om als stichtingsbestuur de betrokkenheid van de leden/vrijwilligers te vergroten, zijn; persoonlijk contact met en interesse tonen in de leden, belonen en waardering uitspreken, een beroep doen op het verantwoordelijkheidsgevoel van de leden en als bestuur een voorwaardenscheppende functie uitvoeren. Indien het stichtingsbestuur de werkzaamheden niet georganiseerd krijgt, doordat de leden niet bereid zijn om te helpen, kunnen de volgende opties eventueel uitkomst bieden;

- Samenwerking met camping de Jutberg of camping Boszicht; de verblijfsaccommodatie beschikbaar stellen voor de campings om te verhuren aan mensen met paard.
- Verzorgen in maatschappelijke werkplekken.
- Stageplekken aanbieden.
- Werven van vrijwilligers, die geen lid zijn van de stichting.

7.2 Financieel plan

Om Bed & Breakfast De Spreng te kunnen realiseren dient de huidige verblijfsaccommodatie opgeknapt te worden. Bed & Breakfast De Spreng biedt slaappleats voor 6 personen (1 tweepersoonsbed, 1 stapelbed en een slaapbank voor twee personen). In Bijlage 11. Financieel plan worden de ontwerpen voor Bed & Breakfast gegeven.

7.2.1 Investeringsbegroting

Investeringsbegroting Bed & Breakfast De Spreng	
Vaste activa	
Verbouwing	€11.000,-
Inventaris	€4.500,-
Computer	€600,-
Website	€750,-
Vlottende activa	
Vorraden	€0,-
Debiteuren	€0,-
Liquide activa	
Kas/bank/giro	N.v.t.
Aanloop- en openingskosten	
Promotie	€395,-
Inschrijving KVK	N.v.t.
Onvoorziene kosten	€1.724,50
Totaal investering	€18.969,50
Totale investering afgerond	€19.000,-

Het totale investeringsbedrag komt op €19.000. Voor de uitgebreide berekening voor de totstandkoming van het investeringsbedrag en toelichting, zie Bijlage 11. Financieel plan.

7.2.2 Exploitantiebegroting

Exploitantiebegroting jaar 1		
Omzet		€7.720
Inkoop		€2.316 -
	Brutowinst	€5.404
Personeelskosten		€0
Verzekeringen		N.v.t.
Afschrijvingen	Verbouwing	€990,-
	Inventaris, laptop, website	€1.950,-
Belasting		N.v.t.
	Nettowinst jaar 1	€2.464,-

Exploitatiebegroting jaar 2		
Omzet		€12.031
Inkoop		€3.609,30 –
	Brutowinst	€8421,70
Personeelskosten		€0
Verzekeringen		N.v.t.
Afschrijvingen	Verbouwing	€990,–
	Inventaris, laptop, website	€1.560,–
Belasting		N.v.t.
	Nettowinst jaar 2	€5.871,70

Exploitatiebegroting jaar 3		
Omzet		€17.475
Inkoop		€5242,50
	Brutowinst	€12.232,50
Personeelskosten		€0
Verzekeringen		N.v.t.
Afschrijvingen	Verbouwing	€990,–
	Inventaris, laptop, website	€1.170,–
Belasting		N.v.t.
	Nettowinst jaar 3	€10.072

De nettowinst aan het einde van jaar 1 wordt geschat op €2.464. Aan het einde van jaar 2 en jaar 3 wordt de nettowinst respectievelijk geschat op €5.871,70 en €10.072. Voor de uitgebreide berekening voor de totstandkoming van deze nettowinstbedragen en toelichting, zie Bijlage 11. Financieel plan.

7.2.3 Terugverdiëntijd

De totale nettowinst van de eerste drie jaar komt op €18.408,20. Het totale investeringsbedrag komt op €19.000. De terugverdiëntijd van het totale investeringsbedrag zal binnen vier jaar zijn.

7.3 Implementatieplan

Met een implementatieplan wordt omschreven hoe het doel van een organisatie bereikt kan worden (Marcus & Van Dam, 2012). In het geval van stichting manege De Spreng is het doel Bed & Breakfast De Spreng op de markt te zetten, om uiteindelijk meer inkomsten te generen voor de stichting. Het implementatieplan wordt samengesteld op basis van de PDCA cyclus (Plan–Do–Check–Act). De PDCA cyclus geeft het principe weer van continue verbetering van bedrijfsprocessen (Mulders, 2010). In de planningfase worden afspraken gemaakt over de te bereiken resultaten. De “Do”–stap is het realiseren van de output, ofwel zorgen dat het resultaat bereikt wordt. De “Check”–stap is de controlerende stap. Bij de “Act”–stap wordt de huidige strategie bijgesteld waar nodig (Mulders, 2010). In de tabel hieronder wordt het implementatieplan van Bed & Breakfast De Spreng weergegeven. De werkzaamheden worden verder omschreven in de toelichting.

Implementatieplan Bed & Breakfast De Spreng	
Werkzaamheden:	Toelichting:
Plan	
Organisatiestructuur bepalen	Het is van belang dat het stichtingsbestuur besluit wie de werkzaamheden zullen verrichten. Vooral of de werkzaamheden op de schouders van de vrijwilligers komen te liggen, of dat gekozen wordt voor een andere organisatiestructuur. Hierbij

	kan gedacht worden aan: • Samenwerking met camping de Jutberg of camping Boszicht. • Verzorgen in maatschappelijke werkplekken. • Stageplekken aanbieden. • Werven van vrijwilligers, die geen lid zijn van de stichting.
• Activiteitenplan en taakverdeling	De volgende stap is het opstellen van een activiteitenplan; een overzicht van alle werkzaamheden. Vervolgens dienen deze taken worden verdeeld over de mensen.
• Tijdsplanning	Bij een activiteitenplan hoort een tijdsplanning. Op die manier is voor iedereen duidelijk wanneer de werkzaamheden verricht moeten zijn.
• Financieel plan	Het financieel plan in dit onderzoek is de basis, maar deze dient nog verder uitgewerkt worden, met behulp van bijvoorbeeld officiële offertes voor de verbouwing.
• Gemeente Rheden en Toeristisch Platform	Het is van belang dat het stichtingsbestuur in gesprek gaat met gemeente Rheden en het toeristisch platform van de Veluwezoom. Allereerst
Do	
• Verbouwen	De verblijfsaccommodatie en de badkamer dient verbouwd te worden, zodat het voldoet aan de wensen en behoeften van de paardensporter.
• Inventaris en website	Vervolgens moet de inventaris voor de ruimtes gekocht worden en worden neergezet. Daarnaast moet de website worden aangepast.
• Promotie	Het stichtingsbestuur zal Bed & Breakfast De Spreng moeten gaan promoten en boekbaar maken op verschillende boekingsites.
• Opening Bed & Breakfast De Spreng	N.v.t.
Check	
• Beoordelingen en recensies	Een van de manieren om te checken of Bed & Breakfast De Spreng voldoet aan de wensen en behoeften van de paardensporter, is door de beoordeling van de bezoekers over de verblijfsaccommodatie na te gaan.
• Verwachtingen	Het is van belang dat gecheckt wordt of aan de financiële verwachtingen en de verwachtingen van de organisatie wordt voldaan.
Act	
• Waarborgen kwaliteit	Met het waarborgen van de kwaliteit wordt bedoeld het aanpassen en/of verbeteren van de processen, zodat (beter) wordt voldaan aan alle verwachtingen.

Nawoord

Ondanks dat ik een praktisch ingesteld persoon ben en het maken van verslagen niet helemaal mijn sterkste kant is, ben ik erg troost op het eindresultaat. Het schrijven van deze scriptie heb ik als leerzaam en erg interessant ervaren. Ik ben blij dat ik mijn opleiding met deze opdracht heb kunnen afsluiten.

In eerste instantie was mijn plan om bij reisorganisatie TUI te gaan afstuderen op de yieldmanagement afdeling. Door verschillende omstandigheden heb ik uiteindelijk besloten om dit niet te gaan doen. Op dat moment moest ik een nieuw afstudeeropdracht vinden. Bert Janssen vertelde mij dat hij een leuke afstudeeropdracht beschikbaar had voor een manege. De eerste vragen die bij mij opkwamen waren; “Voor een manege? Past dat bij mij?”. Toen Bert Janssen mij later vertelde dat het ging om een opdracht voor ondernemers, wist ik dat dit mijn opdracht zou worden. De opdracht had met name betrekking op marktonderzoek en het maken van strategische keuzes als bedrijf. Mijn ultieme droom voor de toekomst is het starten van een eigen restaurant en ik was ervan overtuigd dat deze opdracht erg leerzaam voor mij zou zijn. Achteraf kan ik zeggen dat mijn verwachtingen zijn uitgekomen en ik gedurende deze periode veel heb geleerd.

Allereerst heb ik geleerd hoe belangrijk marktonderzoek is voor een onderneming. Het is van belang te weten wat de doelgroep wenst en verlangt, om vervolgens een passend product of dienst te kunnen aanbieden. Daarnaast is het als bestuur van een bedrijf fundamenteel om te weten waar de sterke en zwakke punten liggen van de organisatie. Uitsluitend dan kan realistisch gekeken worden naar wat een onderneming haar doelgroep te bieden heeft. Eveneens het achterhalen dat wat niet haalbaar is voor een onderneming, is essentieel. Daar wil ik aan toevoegen, dat ik veel aan de gesprekken met de *best practices* heb gehad. Het in gesprek gaan met andere ondernemingen over de manier waarop hun bedrijf gerund wordt, maakt dat je kritisch gaat kijken naar je eigen handelswijze. Deze gesprekken hebben mij geïnspireerd en waren erg leerzaam.

Het stichtingsbestuur van manege De Spreng had behoefte aan een frisse blik van iemand van buitenaf op hun huidige bedrijfssituatie. Voor stichting manege De Spreng was het van belang inzichtelijk te krijgen hoe zij in moesten spelen op de wensen en behoeften van de paardensportliefhebber, om uiteindelijk meer inkomsten te kunnen generen. Ik denk dat dit verslag van toegevoegde waarde is voor de organisatie, omdat uit dit onderzoek meerdere strategieopties naar voren zijn gekomen. Dit geeft het stichtingsbestuur meer vertrouwen in de toekomst. Daaropvolgend denk ik dat het goed is voor de organisatie om de huidige situatie op papier te lezen. Dit draagt bij aan het bewustzijn en schept duidelijkheid.

Aan de hand van dit onderzoek denk ik dat het voor de paardensportbranche belangrijk is om vaker out of the box te gaan denken. De huidige paardensportbranche is niet meer als twintig jaar geleden. Uit dit onderzoek blijkt dat het inzichtelijk hebben van de kenmerken en wensen van de doelgroep, resulteert in diverse nieuwe strategiemogelijkheden waardoor een onderneming kan blijven voortbestaan.

Lindsey Kleinwold,
Enschede, 5 januari 2017

Literatuurlijst

- Airbnb. (2016). *Drie manieren om te verhuren op Airbnb*. Gevonden op https://www.airbnb.nl/host?from_nav=1
- Bergsma, M., Bruls, E., & De Jonge, C. (2008). *De paarden op, de lanen in: Recreatief paardrijden in het buitengebied*. Den Haag, Nederland: Stichting Recreatie, Kennis- en Innovatiecentrum.
- Booking.com. (2016). *Sluit u aan bij booking.com*. Gevonden op <https://join.booking.com/?label=gen173nr-1FCAEoggJCAIhYSDNiBW5vcmVmaKkBiAEBmAEcuAEMyAEM2AEB6AEB-AELqAID;sid=8bae6ee8530d532269a59f0edcc2f513;lang=nl>
- Bouwmeester, R. (2007). *Identiteit en imago in beeld; een productverslag over identiteit en imago van de Veluwezoom*. Deventer, Nederland: Saxion Hogeschool.
- CBS. (2016). *Statline CBS*. Gevonden op <http://statline.cbs.nl/Statweb/>
- CPB. (2016). *Kerngegevensstabel 2014 – 2017*. Gevonden op <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Kerngegevensstabel-raming-September-2016.pdf>
- De Priesnitzhoeve. (2016). *B&B*. Gevonden op <http://depriesnitzhoeve.nl/bb/>
- FNRS. (2016). *FNRS. Voor professionele hippische ondernemers*. Gevonden op <http://www.fnrs.nl/fnrs-voor-professionele-hippische-ondernemers/>
- Gemeente Rheden. (2016). *Masterplan Toerisme Veluwe Zoom*. Gevonden op [file:///C:/Users/joey/Downloads/concept%20Masterplan%20Toerisme%20versie%201%20juni%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/joey/Downloads/concept%20Masterplan%20Toerisme%20versie%201%20juni%20(1).pdf)
- Gemeente Rheden. (2016). *Ondernemers en vergunningen*. Gevonden op http://www.rheden.nl/Ondernemers_en_verenigingen/Vergunningen
- IKEA. (2016). *IKEA Home Planner*. Gevonden op http://www.ikea.com/ms/nl_NL/rooms_ideas/splashplanners.html
- In Retail. (2016). *Trends in retail*. Gevonden op https://www.inretail.nl/Uploaded_files/Zelf/Documenten/bijlage-1-trends-en-ontwikkelingen.e6be78.pdf
- Karwei. (2016). *Assortiment*. Gevonden op <https://www.karwei.nl/assortiment>
- Kennispunt Oost. (2012). *Inzicht in de doelgroep: Rustig Groen*. Gevonden op <file:///C:/Users/joey/Downloads/rapport-rustiggroen.pdf>
- Kennispunt Oost. (2012). *Inzicht in de doelgroep: Stijlvol en Luxe Blauw*. Gevonden op [file:///C:/Users/joey/Downloads/rapport-stijlvolenluxeblauw%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/joey/Downloads/rapport-stijlvolenluxeblauw%20(1).pdf)
- Kennispunt Oost. (2012). *Inzicht in de doelgroep: Uitbundig Geel*. Gevonden op <file:///C:/Users/joey/Downloads/rapport-uitbundiggeel.pdf>
- KNHS. (2015). *Jaarplan KNHS 2016*. Gevonden op <https://www.knhs.nl/media/8142/jaarplan-knhs-2016.pdf>

- KNHS. (2014). *Jaarwerkplan KNHS 2015*. Gevonden op <https://www.knhs.nl/media/5778/knhs-jaarwerkplan-2015.pdf>
- KNHS. (2011). *Meerjarenbeleidskalender 2011 – 2016; De paardensporter centraal*. Gevonden op <https://www.knhs.nl/media/1112/meerjarenbeleidskader-knhs-2011-2016.pdf>
- KNHS. (2015). *Paardensportonderzoek 2015*. Gevonden op <https://www.knhs.nl/media/8734/brochure-paardensportonderzoek-15-februari-2016.pdf>
- KNHS. (2016). *Veiligheidscertificaat*. Gevonden op <https://www.knhs.nl/sportaanbieders/accommodatie-beheren/veiligheidscertificaat/>
- Kotler, P. (2013). *Principes van Marketing*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.
- M. Oomes, E. B. (2014). *Trends in de samenleving*. Gevonden op <https://www.kb.nl/sites/default/files/trends-in-de-samenleving-2.pdf>
- Marcus, J., & Van Dam, N. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers bv.
- Medema, H. (2014). *Marketingonline*. Gevonden op <http://www.marketingonline.nl/blog/zo-ben-je-van-waarde-voor-je-klant>
- Mediamarkt. (2016). *Categorie computer*. Gevonden op http://www.mediamarkt.nl/nl/category/_computer-482710.html
- Mihaco. (2016). *Prijzen webdesign en website onderhoud*. Gevonden op <http://www.mihaco.nl/prijzen-webdesign-en-website-onderhoud>
- Mulders, M. (2010). *101 Management Modellen*. Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- New Exposure. (2016). *Fotografie prijzen*. Gevonden op <http://www.newexposure.nl/activiteiten/fotografie/prijzen/>
- Oomes, M., Bosman, E., & Langerak, N. (2014). *Trends in de samenleving*. Gevonden op <https://www.kb.nl/sites/default/files/trends-in-de-samenleving-2.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). *Business Model Generatie*. Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Waarde Propositie Ontwerp*. Deventer, Nederland: Vakmedianet.
- P. de Boer, M. B. (2011). *Basisboek Bedrijfseconomie*. Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.
- Poortinga, E. (2016). *Wensen en behoeften als scriptieonderwerp: relevantie en definities*. Gevonden op <http://www.studiemeesters.nl/scriptie/wensen-en-behoeften/>
- Provincie Limburg. (2010). *Limburgs paardensportplan*. Gevonden op http://www.limburgpaardensport.com/fileadmin/user_upload/limburgPaardensport/documenten/01-11-10_Limburgs_Paardensport_Plan.pdf
- Reaal. (2016). *Trends & ontwikkelingen marcotrends, consumententrends, distributieontwikkelingen en financiële markt*. Gevonden op <http://docplayer.nl/7112562-Trends-ontwikkelingen-2016-2018-macrotrends-consumententrends-distributieontwikkelingen-en-financiele-markt.html>

- Reiswerk. (2012). *Tot 2025; Toekomstvisie op toerisme*. Gevonden op https://www.reiswerk.nl/s/c/inl/120502_Branchevisie_2025_Rapport_HME_Final_RDEF_EH_sflb.pdf
- Retail 2020. (2010). *Trendboek Retail 2020*. Gevonden op https://www.timbeeren.nl/wp-content/themes/timbeeren/uploads/pdf/Trendboek_Retail2020.pdf
- SCP. (2015). *De sociale staat van Nederland 2015*. Gevonden op [file:///C:/Users/joey/Downloads/De%20sociale%20staat%20van%20Nederland%202015\(3\).pdf](file:///C:/Users/joey/Downloads/De%20sociale%20staat%20van%20Nederland%202015(3).pdf)
- SmartAgent. (2016). *Inleiding op de factsheets van de dagrecreatie activiteiten*. Gevonden op <https://leren.saxion.nl/>
- Stichting Manege De Spreng. (2016). Gevonden op <http://www.manegedespreng.nl/>
- Stichting Manege De Spreng. (2006). *Huishoudelijk Reglement*. Laag Soeren, Nederland: Stichting manege De Spreng.
- Studiemeesters. (2016). *Deskresearch en literatuuronderzoek: het verschil*. Gevonden op <http://www.studiemeesters.nl/studietips/verschil-tussen-deskresearch-literatuuronderzoek-theorie/>
- Van Dale. (2016). *Woordenboek*. Gevonden op <http://www.vandale.nl/>
- Veluwezoom. (2016). *Onbeperkt exposure op deze site*. Gevonden op <http://www.veluwezoom.nl/exposure/index.php>
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag, Nederland: Boom Lemma Uitgevers.
- Vistaprint. (2016). *Marketingmateriaal*. Gevonden op http://www.vistaprint.nl/categorie/marketingmateriaal.aspx?txi=14948&xnid=Breadcrumbs_Marketing+Materials&xnav=Breadcrumbs
- Viveen, P. (2016). *Kosten verbouwen berekenen*. Gevonden op <https://www.verbouwkosten.com/verbouwen/kosten/berekenen/>

Bijlage 1. Theoretisch kader

Kernbegrippen

Waarde propositie

Het begrip *waarde propositie* wordt door verschillende auteurs als volgt omschreven:

“Een waardepropositie beschrijft de voordelen die klanten kunnen verwachten van een verzameling producten en diensten” (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014).

“De bouwsteen Waardeproposities beschrijft de bundel van producten en diensten die waarde creëert voor een specifiek klantsegment” (Osterwalder & Pigneur, 2014).

“Een waardepropositie is het totaal van het product- en/of dienstenaanbod en ervaringen en belevingen die geleverd worden aan uw klanten tijdens alle interacties van uw klanten met uw organisatie” (Medema, 2014).

De drie definities komen overeen dat een *waardepropositie* een verzameling van producten en diensten is. De drie definities verschillen voornamelijk in het doel, ofwel de taak, van deze verzameling van producten en diensten. Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith (2014) stellen dat het doel van de verzameling van producten en diensten het verschaffen van voordelen aan de klant is. Osterwalder & Pigneur (2014) daarentegen zeggen dat de verzameling producten en diensten waarde creëert voor de klant. Terwijl Medema (2014) zegt dat de verzameling van producten zorgen voor ervaringen en belevingen. In het onderzoek voor Stichting Manege De Spreng past de definitie van Osterwalder & Pigneur (2014) het best; “De bouwsteen Waardeproposities beschrijft de bundel van producten en diensten die waarde creëert voor een specifiek klantsegment” (Osterwalder & Pigneur, 2014). In het onderzoek wordt onderzocht hoe Stichting Manege De Spreng het beste in kan spelen op de wensen en behoeften van de paardensporter. Met andere woorden; hoe kan Stichting Manege De Spreng van waarde zijn voor de paardensporter.

Stichting manege De Spreng

Uit het huishoudelijk reglement van stichting manege De Spreng (2006) komt naar voren dat stichting manege De Spreng een overkoepelende organisatie is. Stichting manege De Spreng kent drie aangesloten paardenverenigingen; L.R. Velp en Omstreken, Vereniging Vrienden van het Aangespannen Paard en Paarden- en Ponysportvereniging “De Spreng”. Stichting manege De Spreng is een organisatie die door vrijwilligers en zelfwerkzaamheid van leden en vrienden stand houdt. Stichting manege De Spreng bevindt zich in Laag Soeren in de gemeente Rheden.

Het bestuur van stichting manege De Spreng bestaat uit een dagelijks bestuur, bestaande uit een voorzitter, een penningmeester, een secretaris en het algemeen bestuur. Het algemeen bestuur bestaat uit bestuursleden namens de aangesloten verenigingen. Per 75 leden is er 1 afgevaardigde en vervolgens per iedere 50 leden 1 extra afgevaardigde met een maximum van vier afgevaardigden (Stichting Manege De Spreng, 2006).

De accommodatie is eigendom van stichting manege De Spreng en participatiehouders. De accommodatie bestaat uit twee rijhallen, een foyer, vergaderruimte, logeerruimte ten behoeve van

ponykampen, een buitenbak, een buitenterrein met een menhindernis en een parkeerplaats (Stichting Manege De Spreng, 2006).

De ruiters en amazones van deze paardenverenigingen maken regelmatig gebruik van de manege. Elke vereniging heeft zijn eigen dag en/of avonden met meerdere lesuren (Stichting Manege De Spreng, 2016). Voor het gebruik van de accommodatie zijn regels opgesteld en vastgelegd in het huishoudelijk reglement. Deze regels gelden voor alle leden van de aangesloten verenigingen en ieder ander die de accommodatie gebruikt. Bij het overtreden van de regels zal het bestuur van stichting manege De Spreng een boete en/of sanctie opleggen en in het uiterste geval het lid het gebruik van en de toegang tot het terrein ontzeggen. Voor beide rijhallen geldt, zowel voor gebruik door de verenigingen als door individuele leden; het rijden met een veiligheidshelm is verplicht, de mest dient na het rijden uit de bak te worden verwijderd en er mag niet gelongeerd worden (Stichting Manege De Spreng, 2006). De accommodatie is 46 weken per jaar beschikbaar voor gebruik door verenigingen en haar leden. De overige 6 weken in de zomerperiode wordt de accommodatie, met uitzondering van de nieuwe rijhal, verhuurd aan niet aangesloten verenigingen ten behoeve van ponykampen. De nieuwe rijhal blijft beschikbaar voor de leden ten behoeve van onbeperkt rijden en/of lessen tijdens de zomerstop. Dit dient wel in overleg te worden afgesproken. Als de verenigingen gebruik maken van de rijhal voor het geven van rijlessen en/of instructies, wordt de rijhal in twee rijbanen verdeeld, waarbij in de ene rijbaan les gegeven kan worden en in de andere rijbaan vrij gereden kan worden. Individueel huren is tijdens de zomerstop niet toegestaan (Stichting Manege De Spreng, 2006).

Stichting manege De Spreng heeft voor het uitvoeren van een aantal werkzaamheden commissies samengesteld. De commissies vallen rechtstreeks onder de verantwoordelijkheid van het Dagelijks Bestuur en voeren werkzaamheden en opdrachten uit conform de bestuursbesluiten. Iedere vereniging dient commissieleden beschikbaar te stellen (Stichting Manege De Spreng, 2006). Stichting manege De Spreng kent de volgende commissies;

- Activiteitencommissie; de activiteitencommissie is verantwoordelijk voor het organiseren van activiteiten voor de leden en andere paardensportliefhebbers (Stichting Manege De Spreng, 2016).
- Manegecommissie; de manegecommissie is verantwoordelijk voor het onderhouden en schoonhouden van de gebouwen, de rijhallen, de rijbodems en de buitenterreinen. Ieder jaar worden er klusdagen georganiseerd. Er wordt deelnamen vanuit iedere vereniging verwacht. Bij onvoldoende deelname vanuit de vereniging kan er een boete gegeven worden (Stichting Manege De Spreng, 2006).
- Foyercommissie; de foyercommissie is verantwoordelijk voor de inkoop/verkoop van de bar, de inrichting van de foyer, het schoonhouden van de keuken, vergaderruimte, bar, foyer en toiletten. Bovendien houden zij de agenda bij betreffende verhuur van de foyer, wanneer er wedstrijden, vergaderingen of clinics zijn. Daarnaast zijn zij ook verantwoordelijk voor het rooster voor de bardiensten. Er wordt verwacht dat er door iedere vereniging bardiensten worden gedraaid (Stichting Manege De Spreng, 2006).
- Wedstrijdcommissie; de wedstrijdcommissie is verantwoordelijk voor het organiseren van wedstrijden en/of evenementen per jaar.
- Sponsorcommissie; de sponsorcommissie is verantwoordelijk voor het genereren van inkomsten via reclameborden in de rijhallen (Stichting Manege De Spreng, 2006).

Ook op de website van stichting manege De Spreng wordt gesproken over een overkoepelende organisatie van drie paardenverenigingen, die in stand wordt gehouden door vrijwilligers die zich inzetten voor de stichting, gevestigd in Laag Soeren (Stichting Manege De Spreng, 2016). Tevens wordt op de website van stichting manege De Spreng aangegeven dat de accommodatie alleen beschikbaar is voor de verenigingen en haar leden. Andere partijen dienen contact op te nemen met het bestuur voor de verhuur van de accommodatie (Stichting Manege De Spreng, 2016).

Beide definities stellen dat stichting manege De Spreng een overkoepelende organisatie is van drie paardenverenigingen. Daarbij wordt er bij beide bronnen gesproken over een organisatie die in stand gehouden wordt door zelfwerkzaamheid van leden en vrienden en door vrijwilligers. Daarenboven bevestigen beide definities dat de accommodatie in eerste instantie alleen beschikbaar is voor de aangesloten verenigingen en haar leden. Niet aangesloten partijen kunnen contact opnemen met het bestuur voor de eventuele verhuur van de accommodatie. Aangezien beide definities hetzelfde beweren, luidt de definitie van stichting manege De Spreng als volgt; “Stichting manege De Spreng is een overkoepelende organisatie van drie paardensportverenigingen, gevestigd te Laag Soeren, die in stand wordt gehouden door vrijwilligers en zelfwerkzaamheid door leden en vrienden. De accommodatie is beschikbaar voor de aangesloten verenigingen en haar leden. Niet aangesloten partijen dienen contact op te nemen met het bestuur voor de eventuele verhuur van de accommodatie”.

Wensen en behoeften

Kotler (2013) omschrijft een behoefte als het idee van een individu dat het hem aan iets ontbreekt. Het individu ervaart een verschil tussen de feitelijke en de beoogde situatie. Daarbij legt Kotler (2013) ook uit dat behoeften een deel zijn van de menselijke aard. Mensen hebben allerlei complexe behoeften, namelijk fysieke, sociale en individuele behoefte. Onder fysieke behoefte wordt verstaan de behoefte aan voedsel, kleding, warmte en veiligheid. Een sociale behoefte betreft genegenheid en de behoefte ergens bij horen. Een individuele behoefte omvat de behoefte aan kennis en zelfexpressie (Kotler, 2013). Een ander basisbegrip is volgens Kotler (2013) dat van de wensen. Hij omschrijft de wensen als de concrete vorm die de menselijke behoeften aannemen, afhankelijk van cultuur en persoonlijk karakter. Wensen worden beïnvloed door de maatschappij waarin men leeft en zijn te beschouwen als de concrete wijze waarop een behoefte bevredigd wordt (Kotler, 2013).

Poortinga (2016) legt uit dat een behoefte voor een individu “een ongewenste discrepantie is tussen een actuele en een voor hem noodzakelijke situatie”. Daarbij wordt aangegeven dat het hier draait om primaire levensvoorwaarden, zoals in leven blijven, veiligheid, zekerheid en huisvesting (Poortinga, 2016). Wensen zijn dan volgens Poortinga (2016) de concretisering van behoeften.

Beide definities stellen dat het bij behoeften van een individu draait om de *mismatch* tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. Bovendien leggen beide definities uit dat de wens van een individu de concrete vorm is van een behoefte. Aangezien beide definities hetzelfde beweren luidt de definitie van wensen en behoefte als volgt; “De behoefte van een individu is het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie. Daarbij is de wens van een individu de concretisering van deze behoefte”. Dit sluit aan bij het doel van het onderzoek. Het onderzoek streeft er naar om een product en/of dienst te

ontwikkelen die De Spreng aan kan bieden aan de paardensporter, welke antwoord geeft op de wensvraag van deze doelgroep.

Paardensporter

Volgens het Koninklijke Nederlandse Hippische Sportfederatie (2015), hierna KNHS, is een paardensporter iemand die gek is op paardrijden en op zoek is naar beleving. Paardensporters voelen passie voor het paard en de sport. Bij paardrijden staat de interactie tussen mens en paard centraal. Het draait om communiceren zonder woorden, om het streven naar harmonie met een dier dat vele malen groter en sterker is dan de mens (KNHS, 2015). In het grote paardenonderzoek (KNHS, 2015) wordt de paardensporter gedefinieerd aan de hand van een aantal kenmerken. Het KNHS (2015) heeft deze kenmerken verdeeld onder verschillende gebieden, namelijk; persoonlijkheid en motivatie, leefstijl, paardenbezit, rijgedrag, wedstrijdgedrag en informatiegedrag.

Bergsma, Bruls & De Jonge (2008) leggen uit dat paardensport een overkoepelende term is waarmee alle vormen van paardrijden en menen worden bedoeld. Een paardensporter is iemand die de paardensport beoefend. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen recreatief paardrijden en paardrijden in officieel wedstrijdverband. Volgens Bergsma, Bruls & De Jonge kunnen de kenmerken van een paardensporter verdeeld worden onder verschillende gebieden, namelijk: het geslacht, het paardenbezit, het welstandsniveau, de motivatie en de locatie voor de sportuitoefening (Bergsma, Bruls, & De Jonge, 2008).

Uit onderzoek naar de Nederlandse recreant en vakantieganger op basis van wensen, motieven en interesses, is naar voren gekomen dat deze groep met behulp van het BSR segmentatiemodel gesegmenteerd kan worden in zeven verschillende leefstijlprofielen; gezellig lime, uitbundig geel, stijlvol en luxe blauw, avontuurlijk / ondernemend paars, ingetogen aqua, creatief / inspirerend rood en rustig groen (Kennispunt Oost, 2012). Kennispunt Oost (2012) geeft globaal inzicht in alle zeven leefstijlprofiel. Daaruit komt naar voren dat de paardensporter behoort tot het leefstijlprofiel stijlvol en luxe blauw. De mensen die behoren tot het leefstijlprofiel stijlvol en luxe blauw zijn zelfverzekerd, zakelijk en intelligent. Daarnaast houden zij van stijl en klasse en vinden dat zij in hun vrije tijd een luxe en stijlvolle ontspanning verdienen. Bovendien zijn zij meer gericht op exclusieve vormen van recreatie en houden van actieve sporten (Kennispunt Oost, 2012).

Een ander woord voor paardensporter is een ruiter of een amazone. Volgens Van Dale (2016) betekent een ruiter; iemand die een paard berijdt. Een amazone is een dame die een paard berijdt (Van Dale, 2016).

Uit alle vier de definities komt naar voren dat een paardensporter een persoon betreft die graag de paardensport beoefent, ook wel het berijden van een paard. Daarbij geven de KNHS (2015) en Bergsma, Bruls & De Jonge (2008) een aantal gebieden waaronder men de kenmerken van een paardensporter kan verdelen. Samenvoegend betreffen deze gebieden; persoonlijkheid en motivatie, leefstijl, paardenbezit, rijgedrag, wedstrijdgedrag en informatiegedrag. Tevens wordt de paardensporter omschreven als iemand die van stijl en klasse houdt en gericht is op exclusieve vormen van recreatie

en actieve sporten. Voor het onderzoek luidt de definitie van een paardensporter; “Iemand die graag de paardensport beoefend, opzoek is naar beleving en passie heeft voor het paard en de sport”.

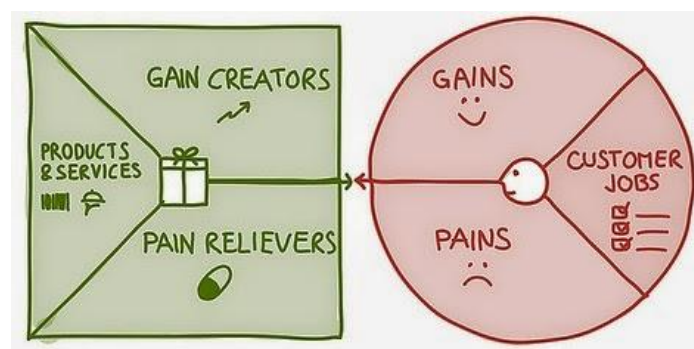
Omgeving Laag Soeren

Voor het onderzoek is het van belang om het begrip *omgeving Laag Soeren* af te bakenen, aangezien een ieder die het onderzoek leest daar een eigen voorstelling van kan hebben. Om die reden wordt er voor dit begrip een stipulatieve betekenis gegeven. Een stipulatieve betekenis zijn definities die speciaal voor een bepaald onderzoek worden gegeven (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek wordt onder het begrip *omgeving Laag Soeren* verstaan; Laag Soeren en Dieren (gemeente Rheden), Eerbeek en Brummen (gemeente Eerbeek) en Loenen (gemeente Apeldoorn).

Theoretische modellen

Waarde propositie ontwerp van Alex Osterwalder

Het waarde propositie ontwerp van Alex Osterwalder (2014) legt uit hoe een organisatie producten en diensten kan ontwikkelen die klanten echt willen. Het waardepropositie ontwerp wordt gebruikt om waardeproposities te ontwikkelen en te verbeteren.



Figuur 1. Waardepropositie ontwerp.

Volgens het model bestaat een waardepropositie uit twee onderdelen. Aan de ene kant wordt de waardepropositie van een organisatie ontworpen door het *klantprofiel* en aan de andere kant door de *value map*. Het *klant(segment)profiel* beschrijft gestructureerd en gedetailleerd een specifiek klantsegment. Onder de *Value Map* wordt de lijst van wat er aan de klant wordt aangeboden verstaan. Het is een opsomming van alle producten en diensten waarop de waardepropositie is gebouwd. Het is belangrijk om als onderneming te realiseren dat producten en diensten op zich geen waarde creëren. Deze waarde wordt alleen door de producten en diensten gecreëerd in relatie tot een specifiek klantsegment. Er wordt een *fit* bereikt wanneer de *value map* en het *klantprofiel* samenkomen – wanneer de producten en diensten een bepaalde waarde opleveren die overeenkomt met de wensen en behoeften van het klantsegment. Op deze manier wordt er waarde gecreëerd voor de klant (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014).

SWOT analyse

Het bepalen van de *value map*, de producten en diensten, van stichting manege De Spreng zal er gebruik worden gemaakt van een SWOT analyse. Een SWOT analyse wordt gebruikt voor het bepalen van de strategie voor een onderneming (Mulders, 2010). Voor het bepalen van de strategie voor een onderneming wordt er regelmatig geëvalueerd of de huidige strategie van een onderneming nog in lijn is met de trends en ontwikkelingen op de markt. Bij een SWOT analyse worden vaak de sterke en zwakke punten van de onderneming in kaart gebracht. Tevens

de trends en ontwikkelingen op de markt in termen van mogelijke kansen en eventuele bedreigingen die op de markt voorkomen. De sterke en zwakke kanten van een onderneming betreffen het interne onderzoek van de onderneming terwijl de kansen en bedreigingen het externe onderzoek van de onderneming betreffen (Mulders, 2010). Bij de SWOT analyse wordt als eerste de externe analyse toegepast om vast te stellen of de markt wel mogelijkheden biedt voor de onderneming om zaken te doen (Mulders, 2010). Het opstellen van een SWOT analyse dient volgens een gedegen stappenplan plaats te vinden. In het onderzoek voor stichting manege De Spreng wordt het volgende vier stappenplan toegepast (Kotler, 2013);

- Stap 1: Inventarisatie (lijst met kansen/bedreigingen en sterktes/zwaktes aan de hand van een externe en interne analyse).
- Stap 2: Selectie (de SWOT punten op relevantie en gewicht beoordelen).
- Stap 3: Opstellen confrontatiematrix (geselecteerde SWOT punten met elkaar combineren met behulp van een confrontatiematrix).
- Stap 4: Analyse (belangrijkste (strategische) issues vaststellen).

DESTEP analyse

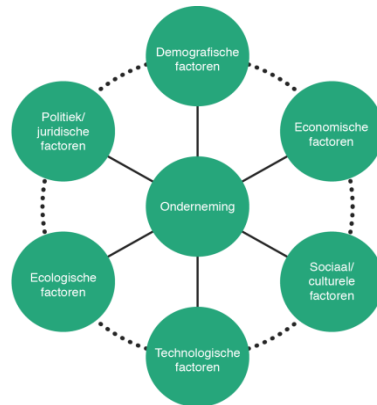
De externe analyse van een onderneming is een onderdeel van de SWOT analyse. Bij een SWOT analyse wordt er altijd als eerste een externe analyse toegepast om vast te stellen of de markt wel mogelijkheden biedt voor de onderneming om zaken te doen. Wanneer bijvoorbeeld in een bepaald segment geen behoefte is aan het product of de dienst die door de onderneming op de markt gebracht wordt, is het verder niet interessant om de sterke en zwakke punten van de onderneming te onderzoeken in het kader van dit marktsegment. Biedt de markt wel mogelijkheden, dan kan de onderneming verder met het interne onderzoek om de sterke kanten en zwakke kanten van de onderneming te inventariseren (Mulders, 2010). Voor de externe analyse van stichting manege De Spreng, als onderdeel van de SWOT analyse, zal er in het onderzoek gebruik worden gemaakt van de DESTEP analyse. De onderneming en alle andere betrokken handelen in een grotere macro-omgeving van krachten die voor het bedrijf zowel kansen en/of bedreigingen opleveren. De zes belangrijkste krachten, omgevingsfactoren, komen aanbod in het DESTEP model (Kotler, 2013). Hierbij staat elke letter voor een omgevingsfactor: demografisch, economisch, sociaal-cultureel, technologisch, ecologisch en politiek-juridisch. In dit onderzoek zal de DESTEP analyse toegepast worden op de paardensportbranche, aangezien dit de markt omvat waarin stichting manege De Spreng werkzaam is. Het resultaat van de DESTEP-analyse biedt de onderneming zicht op kansen en bedreigingen die op de onderneming afkomen vanuit zes bepaalde factoren. Tijdens het uitvoeren van de DESTEP-analyse

SWOT ANALYSIS



Figuur 2. SWOT analyse.

dient men zich er bewust van te zijn dat deze macro-analyse een momentopname is. De ontwikkelingen in de branche dienen continu bijgehouden te worden om direct op ontwikkelde trends in te kunnen spelen (Mulders, 2010). Hieronder worden de verschillende omgevingsfactoren kort toegelicht;



Figuur 3. DESTEP analyse.

Demografische omgevingsfactoren; De demografische omgevingsfactoren hebben betrekking op de bestudering van de bevolking naar grootte, dichtheid, plaats, leeftijd, geslacht, ras, bezigheid en andere gegevens. De demografische omgeving is voor een onderneming van belang, omdat het hierbij gaat om de mensen en de mensen vormen de markt of de doelgroep van een onderneming. Om die reden volgen de meeste marketeers de demografische trends en ontwikkelingen in hun thuismarkt, maar ook de markt in het buitenland, op de voet (Kotler, 2013).

Economisch omgevingsfactoren; De economische omgevingsfactoren bestaan uit factoren die de koopkracht en het uitgavenpatroon van de consument beïnvloeden. Voorbeelden van deze factoren zijn het besteedbaar inkomen, de inflatie, het consumentenvertrouwen en het bestedingspatroon. Als onderneming is het met name raadzaam om de economische trends en ontwikkelingen in de gaten te houden die van invloed zijn op het bestedingspatroon van hun doelgroep (Kotler, 2013).

Sociaal-culturele omgevingsfactoren; De sociaal-culturele factoren hebben betrekking op de normen en de waarden binnen een maatschappij. Voorbeelden hiervan zijn opvattingen met betrekking tot het opvoeden van kinderen, samenwonen of trouwen, arbozaken, de balans tussen werk en privé et cetera (Mulders, 2010). Deze sociaal-culturele omgevingsfactoren zijn krachten die de elementaire waarden, de perceptie, de voorkeuren en het gedrag van een bepaald markt beïnvloeden (Kotler, 2013).

Technologische omgevingsfactoren; De technologische omgeving omvatten krachten die leiden tot nieuwe technologieën en zo nieuwe kansen creëren voor producten en markten. Nieuwe technologieën kunnen ondernemingen interessante kansen bieden (Kotler, 2013). Echter is het als onderneming wel van belang deze informatie over technologische ontwikkelingen zelf te verzamelen door bijvoorbeeld het bezoeken van seminars en beurzen, het volgen van tijdschriften et cetera (Mulders, 2010).

Ecologische omgevingsfactoren; De ecologische factoren hebben betrekking op de fysieke omgeving van de markt waarop de onderneming actief is. Voorbeelden zijn de klimaatveranderingen, het weer en

milieuaspecten. Elk van deze onderwerpen kunnen invloed uitoefenen op de afzet van het product dat door de onderneming wordt aangeboden (Mulders, 2010). Bovendien kunnen de ecologische omgevingsfactoren ook de natuurlijke bronnen omvatten die een onderneming nodig heeft als input voor de onderneming (Kotler, 2013).

Politieke omgevingsfactoren; De politiek-juridische omgeving op macroniveau bestaat uit wetten en overheden die organisaties en individuen in een maatschappij beïnvloeden en beperken. Ontwikkelingen in de politiek hebben een sterke invloed op ondernemingen (Kotler, 2013).

Confrontatiematrix

De confrontatiematrix wordt op basis van de eerder opgestelde SWOT analyse ingevuld. Waar de SWOT analyse slechts een algemene strategie weergeeft, gaat de confrontatiematrix een stap verder. Hierbij worden gewogen opties geselecteerd op basis waarvan de onderneming straks haar strategie kan bepalen. Door middel van de score op de kruispunten in de confrontatiematrix wordt het voor de onderneming duidelijk wat de belangrijkste opties zijn (Mulders, 2010). Het invullen van de confrontatiematrix en scoren op de kruispunten gaat volgens de volgende vragen:

- Kansen en sterkten; stelt deze sterkte ons in staat om deze kans te benutten?
- Kansen en zwakten; verhindert deze zwakte ons om deze kans te benutten?
- Bedreigingen en sterkten: stelt deze sterkte ons in staat om deze bedreiging te weren?
- Bedreigingen en zwakten: verhindert deze zwakte ons om deze bedreiging te weren?

Bij het beantwoorden van de vragen zijn per kruispunt drie antwoorden mogelijk:

- Het antwoord is ja, dan wordt op het kruispunt een J ingevuld.
- Het antwoord is nee, dan wordt op het kruispunt een N ingevuld.
- Er is geen relatie, dan wordt op dat kruispunt niets ingevuld.
- Het is ook mogelijk om gebruik te maken van een dubbele J of N wanneer de relatie heel erg sterk is.

Op deze manier wordt de gehele matrix gescoord. Wanneer alle relaties zijn beoordeeld, vindt een totaalrekening plaats. Alle J's worden opgeteld, zowel horizontaal als verticaal. Daarna worden alle N's opgeteld, zowel horizontaal als verticaal. Als laatste wordt het aantal N's afgetrokken van het aantal J's. Zo ontstaat een score, zowel horizontaal als verticaal. Op de totaalscores kunnen vervolgens de waarden afgelezen worden. De hoogste waarde geeft het belangrijkste aandachtsgebied aan. Wanneer nu de hoogste waarde horizontaal en de hoogste waarde verticaal gecombineerd worden, is er een strategische optie gevonden. Deze stap herhaalt zich tot drie of vier opties zijn gevonden waartussen een keuze gemaakt kan worden voor de toekomstige strategie van de onderneming. Het is ook mogelijk om een aantal kruispunten te clusteren, omdat deze onderwerpen dusdanig nauw verbonden zijn dat deze in één optie meegenomen kunnen worden (Mulders, 2010).

Het resultaat aan de hand van de confrontatiematrix is een gewogen overzicht van de mogelijke opties voor de onderneming op basis waarvan verdere strategievorming kan plaatsvinden.

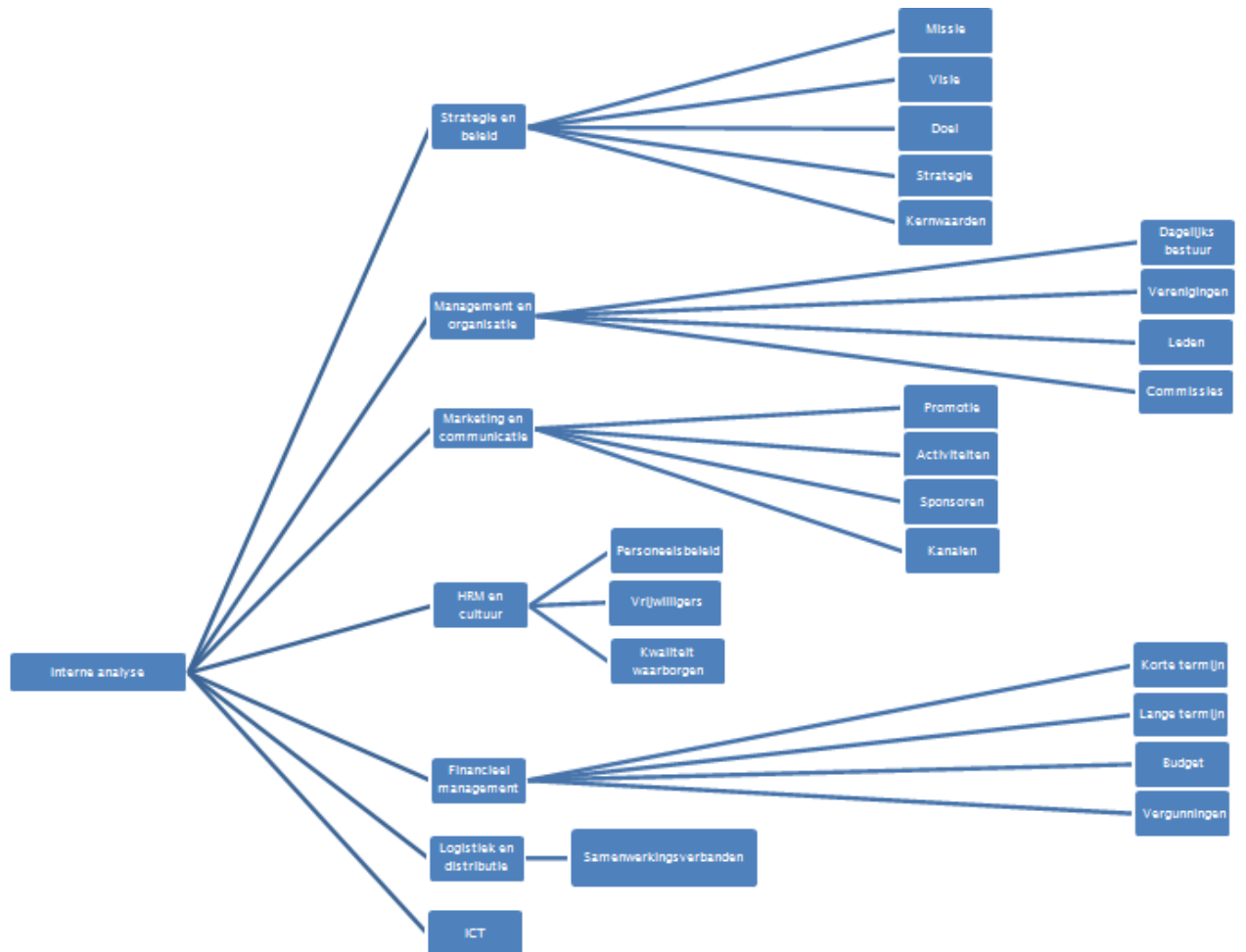
		Kansen				Bedreigingen			
Sterken	Zwakten	Speciale opbrengst producten	Koelvermogen	Standaard	Relatieve prijsverlaging	Optimal ontwikkeling van nieuw techniek	Directe vermindering inkoop	Hoog concurrentie in eenvoudige varianten	Hoog kwaliteitsniveau
		Probleemoplossend o.g. meerkantig vermogen	Aanpak en houding van het personeel	Breed geïntegreerd machinepark	Waardering voor kwaliteit en betrouwbaarheid	Vakinhoudelijk niveau van het personeel	Kwantitatieve aanbod van personeel	Beperkte materiaalkeuze	
		J	J	JJ		N			4J, 1N, 3
				J	J				2J, 0N, 2
		J	JJ	J	J	N	N	N	6J, 3N, 3
		J	J	J			J		4J, 0N, 0
		J				N		N	1J, 2N, -1
			J	J			NN		2J, 2N, 0
			N			N	N	N	0J, 4N, -4
		4J	5J	6J	2J	0J	1J	0J	1J
		9N	1N	0N	0N	4N	4N	1N	2N
		4	4	6	2	-4	-3	-1	-1

Figuur 4. Confrontatiematrix.

Bijlage 2. Methode

Deelvragen	Deelvragen	Hoofdstuk	Dataverzamelingsmethode	Model
Wat zijn de wensen en behoeften van de paardensporter?	Wat zijn de kenmerken van een paardensporter?	4.	Literatuuronderzoek en deskresearch.	N.v.t.
	Wat zijn de trends en ontwikkelingen in de paardensportbranche?	4.	Literatuuronderzoek en deskresearch.	N.v.t.
Welke omgevingsfactoren en kernkwaliteiten van de omgeving Laag Soeren dragen bij aan de wensen en behoeften van de paardensporter?	N.v.t.	4.	Deskresearch met in achtname de wensen en behoeften van de paardensporter.	N.v.t.
Wat is de actuele bedrijfssituatie van stichting manege De Spreng?	Wat is de missie, visie, doel en de huidige strategie van stichting manege De Spreng?	4.	Semigestructureerde diepte interviews met de voorzitter, de penningmeester en de secretaris van het bestuur van stichting manege De Spreng.	N.v.t.
	Wat zijn de strategische waarden van De Spreng?	4.	Semigestructureerde interviews met het bestuur van stichting manege De Spreng.	N.v.t.
Welke strategie zou stichting manege De Spreng moeten volgen, uitgaande van de huidige missie, visie en doel van stichting manege De Spreng?	Welke strategische opties voortkomend uit de confrontatiematrix dragen bij aan de huidige doelstellingen van stichting manege De Spreng?	4.	De resultaten van de voorafgaande onderzoeksvragen worden verwerkt in een confrontatiematrix. In overleg met het bestuur en met behulp van het beslissingsmodel wordt er een nieuwe (marketing)strategie voor stichting manege De Spreng geselecteerd.	SWOT analyse en confrontatiematrix.
	Wat zijn de strategische best practices om in te spelen op de wensen en behoeften van de paardensporter?	5.	Aan de hand van semigestructureerde diepte interviews met andere ondernemingen wordt gekeken naar wat de best practices van de gekozen marketingstrategie zijn.	N.v.t.

Bijlage 3. Interne analyse; operationalisering



Bijlage 4. Interne analyse; topiclijst

Algemeen per respondent

- o Wie bent u?
- o Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden binnen het bestuur van De Spreng?
- o Waarom heeft u er voor gekozen deze rol binnen het bestuur van De Spreng aan te nemen?
- o Wat is de uitdaging van deze rol? Waar haalt u voldoening uit?
- o Wat is daarbij uw doel dat u nastreeft?

Strategie en beleid; missie, visie, doel, strategie en kernwaarden;

- o Wat maakt dat de mensen kiezen voor De Spreng en niet voor een andere manege, volgens u?
- o Wat zou u verbeterd willen zien bij manege De Spreng?
- o Waar komt dat door?
- o Hoe zou deze verbetering er in uw ogen uit moeten zien? Waarom?
- o Volgens huishoudelijk reglement:
 - Missie: Behouden van “manege de spreng” ten behoeve van de paardensport in de breedste zin (Stichting Manege De Spreng, 2006).
 - Visie: De visie van de stichting om bovengenoemd doel te bereiken is om zoveel mogelijk via zelfwerkzaamheid en vrijwilligers, onder de leden van de aangesloten verenigingen, de accommodatie in stand te houden waardoor de te betalen afdracht zo laag mogelijk gehouden kan worden. Door zelfwerkzaamheid is de betrokkenheid van de leden van de verenigingen groter bij de accommodatie. Alle rijdende leden van de aangesloten verenigingen worden geacht hier medewerking aan te verlenen (Stichting Manege De Spreng, 2006).
 - Doel: Het doel van de Stichting is primair om aan de leden van de aangesloten verenigingen, tegen een zo redelijk mogelijk tarief, gelegenheid te bieden de paardensport te beoefenen. Tevens is het doel het bevorderen van de pony- en paardensport in alle facetten, zo breed mogelijk en op elk niveau in manege “De Spreng”. De stichting heeft geen winstoogmerk (Stichting Manege De Spreng, 2006).
- o Kunt u dit wellicht nader toelichten of verhelderen voor mij?
- o Wat wordt er hier nagestreefd?
- o Waarom wordt dat nagestreefd?
- o Wat is de kernwaarde(n) ? Wat willen jullie de mensen meegeven?
- o Waarom is dat de kernwaarde(n)? Waarom willen jullie dat de mensen meegeven?
- o Waar staat De Spreng voor?
- o Wat wil De Spreng uitstralen?
- o Wat is het doel?
- o Waarom is dat het doel?
- o Hoe wordt dit doel behaald?
- o Wanneer is dit doel behaald?

- o Geen winstoogmerk, waar doen jullie het dan wel voor?
- o Waarom komen er volgens u mensen naar manege De Spreng?
- o Waar blijkt dat uit?

Management en organisatie; verenigingen

- o Wat dragen de verschillende verenigingen bij aan de MVD?
- o Wat zijn de overeenkomsten tussen de verenigingen?
- o Waarin verschillen de verenigingen van elkaar?

Management en organisatie; manege De Spreng

- o Welke faciliteiten biedt manege De Spreng aan?
- o Welke faciliteiten biedt manege De Spreng niet aan?
- o Hoe toegankelijk is manege De Spreng?
- o Kan iedereen gebruik maken van de faciliteiten van manege De Spreng?
- o Waarom wel? Waarom niet?
- o Hoe staat de manege er op dit moment voor qua onderhoud?

Management en organisatie; foyer

- o Waar wordt de foyer op dit moment voor gebruikt?
- o Denkt u dat de foyer voor andere activiteiten ingezet kan worden?
- o Wat zijn de horeca mogelijkheden?

Marketing en communicatie; activiteiten;

- o Welke activiteiten worden er georganiseerd?
- o Waarom worden deze activiteiten georganiseerd? Wat is de achterliggende gedachte?
- o Welke activiteiten leveren voldoende inkomsten op? En welke minder?
- o Worden deze activiteiten voornamelijk verzorgd door het bestuur? Commissies?
- o Dragen de drie verenigingen ook bij aan het organiseren van evenementen of activiteiten?
- o Kunt u vertellen op welke manier rekening wordt gehouden met de seizoenen?
- o Kunt u vertellen op welke manier rekening wordt gehouden met de omgeving?

Marketing en communicatie; promotie

- o Kunt u omschrijven wie de doelgroep is van De Spreng?
- o Denkt u dat De Spreng ook andere doelgroepen zou kunnen aanspreken? Zo ja, waarom, leg uit?
- o Kunt u vertellen op welke manier deze producten en/of diensten gepromoot worden door manege De Spreng?
- o Welke prijsstellingen worden gehanteerd?
- o Acties, kortingen, arrangementen, planning, revenue management?
- o Wordt er gezorgd voor nieuwe inkomsten en nieuwe klanten? Hoe?

Marketing en communicatie; sponsoren

- Welke bedrijven of organisaties sponsoren op dit moment manege De Spreng?
- Op welke manier sponsoren bedrijven manege De Spreng?
- Zijn er eventueel andere mogelijkheden voor sponsoren om manege De Spreng te sponsoren?
- In hoeverre leveren deze sponsoren iets op?
- Zo ja, leg uit?
- Zo niet, wat zou u dan verbeterd willen zien met betrekking tot sponsoring?
- Zijn er eventueel meerdere samenwerkingsverbanden mogelijk met deze sponsoren?

Marketing en communicatie; kanalen

- Kunt u vertellen op welke manier er met de markt gecommuniceerd wordt?
- Welke technologieën worden ingezet voor promotie?
- Wordt er gebruik gemaakt van Sociale Media, website et cetera?

HRM en cultuur; personeelsbeleid, vrijwilligers, waarborgen van kwaliteit

- Kunt u vertellen op welke manier de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de organisatie zijn verdeeld?
- Kunt u vertellen wat het personeelsbeleid van De Spreng inhoudt?
- Levert het personeelsbeleid problemen op?
- Waar draagt het huidige personeelsbeleid aan bij?
- Op welke manier?
- Wat zou u verandert willen zien aan het huidige personeelsbeleid?
- Waarom?
- Vrijwilligersbeleid, hoe wordt de kwaliteit gewaarborgd?

Financieel management;

- Wat is de financiële situatie van manege De Spreng?
- Zijn er binnenkort grote uitgaven? Onderhoud?
- Korte termijn? Komend jaar.
- Lange termijn? Toekomst, herinvesteren, afschrijvingen, onderhoud.
- 1 jaar, 1-5 jaar, 5-10 jaar
- Welk budget heeft ieder commissie per jaar tot haar beschikking?
- Kunt u vertellen welke vergunningen De Spreng heeft?
- Kunt u vertellen of er op dit moment bepaalde juridische conflicten zijn?

Logistiek en distributie;

- Met welke leveranciers heeft De Spreng contact?
- Wie zijn de afnemers?
- Welke samenwerkingsverbanden heeft De Spreng met andere organisaties?
- Zijn er nog andere samenwerkingsmogelijkheden te realiseren, hetzij met bestaande partners, hetzij met nieuwe partners?
- Welk samenwerkingsverband zou u anders hebben ingericht?

- Met welk bedrijf zou u een samenwerkingsverband willen aangaan en waarom?

ICT;

- Kunt u vertellen of techniek u zou kunnen helpen de MVD van De Spreng te behalen?
- Kunt u vertellen waarom de techniek u zou kunnen helpen?
- Kunt u vertellen welke techniek u zou kunnen helpen?
- Wat zou het manege De Spreng uiteindelijk opleveren?

Bijlage 5. Interne analyse; axiale codering

Missie en kernwaarden;

Toegankelijk, laagdrempelig en betaalbaar;

- Regel 50. *"De laagdrempeligheid, iedereen die kan in wezen komen rijden en ook komen vrij rijden mits de accommodatie beschikbaar is."*
- Regel 52. *"En we proberen het zoveel mogelijk betaalbaar te houden."*
- Regel 59. *"Waar je misschien bij een andere commerciële manege als je een uurtje wilt rijden meteen moet afhuren hè, dus de toegankelijkheid, laagdrempeligheid en betaalbaar."*
- Regel 127. *"Je gaf net al aan van laagdrempeligheid, toegankelijkheid en betaalbaar, nou dat zijn eventueel kernwaarden."*
- Regel 232. *"Ja maar de kern ligt wel in de gezelligheid, laagdrempeligheid en betaalbaar en multifunctioneel en voor iedereen. Dus inderdaad toegankelijk, laagdrempelig en betaalbaar denk ik, dat dat je drie kernwaarden zijn."*

Paardensport in de breedste zin;

- Regel 113. *"Nou ja de paardensport in zijn algemeenheid, mensen moeten wedstrijden kunnen rijden, mensen moeten dus ook punten kunnen halen voor dressuur of voor springen. Mensen moet hier kunnen lessen ook in zijn breedste zin. Er is een avond dat dressuur, spring of men les gegeven wordt."*

Multifunctioneel, gezelligheid en sfeer;

- Regel 192. *"Een multifunctioneel, bruisend, paardensport centrum, wat gezellig is, wat niet zo'n ruimte heeft waarin je zegt goedemorgen en er zitten geen mensen. Gezelligheid, sfeer."*
- Regel 232. *"Ja maar de kern ligt wel in de gezelligheid, laagdrempeligheid en betaalbaar en multifunctioneel en voor iedereen. Dus inderdaad toegankelijk, laagdrempelig en betaalbaar denk ik, dat dat je drie kernwaarden zijn."*

Visie;

Paardensport in de breedste zin;

- Regel 32. *"Paardensport. Paardensport in de breedste zin. Dit heb ik al eens eerder gezegd volgens mij."*
- Regel 35. *"Toegankelijk voor alle disciplines. Van jeugd tot en met zeg maar bejaard en van dressuur, recreatie tot en met koets, aangespannen rijden en dan op alle niveaus die haalbaar zijn. Dan praat je dus echt puur over in eerste instantie manege de spreng als paardensport accommodatie."*
- Regel 46. *"De doelstelling is ik denk ja de paardensport."*

Multifunctioneel, bruisend paardensportcentrum met horeca en verblijf;

- Regel 192. *"Een multifunctioneel, bruisend, paardensport centrum, wat gezellig is, wat niet zo'n ruimte heeft waarin je zegt goedemorgen en er zitten geen mensen. Gezelligheid, sfeer."*

- Regel 206. *“Maar in ieder geval de visie is over tien jaar een bruisende, multifunctionele paardensportcentrum, gecombineerd met wat meer horeca en eventueel verblijf.”*
- Regel 686. *“De leden moeten hier goed kunnen rijden en dat wij ook die faciliteiten hier hebben door het houden van grote wedstrijden, doordat meer beroepsruiters graag hier naar de manege komen, want daar moeten wij het van hebben.”*
- Recreatief paardensportcentrum;
- Regel 432. *“Nou ik ben niet tegen de breedte, maar ik denk dat het wel eens zo kan zijn dat je moet kiezen tussen het een en het ander. Ik zie het gewoon gebeuren, deze mensen die hier rijden dat zijn gewoon allemaal recreatie, er zit geen topruiter bij.”*
- Regel 440. *“Dus eigenlijk heb je dezelfde missie als Ben, maar dan eerder met betrekking tot recreatieve paardensport.”*
- Regel 455. *“Nee dat vind ik heel goed dat je dat zegt. Dat ben ik met je eens. Wat ik ook denk is dat je best wel voor zeg maar recreatie best wel een bepaald niveau zou kunnen bereiken.”*
- Professionele organisatie;
- Regel 525. *“Ja ik zou zeggen dat ik dan graag een professionele organisatie zou willen zien staan. Dat hoeft niet een hele grote organisatie te zijn, maar wel in ieder geval mensen die hier eigenlijk bijna full time hier mee bezig zouden zijn. Full timers is dan een beetje zwaar misschien. Maar ja wel dat je een soort bemensing voor elkaar weet te krijgen waardoor je gewoon veel breder.. Een professionele organisatie die een beetje wegtrekt uit het vrijwilligers werk wat we nu hebben.”*
- Regel 547. *“In mijn visie kun je er eigenlijk niet meer aan ontkomen dat je er gewoon naar toe moet, waar je best allemaal je eigen identiteit mag houden op de een of andere manier, dat vind ik niet erg, maar wel dat je bestuurlijk één bent.”*
- Regel 551. *“Ja maar dat je dat ook uitdraagt op een dusdanig manier dat het al naar buiten toe als één geheel wordt gezien. Dat maakt je namelijk sterker.”*
- Regel 570. *“Het stichting bestuur moet bepalend zijn in alles, leading. Denk ik. Die moet de marketing doen, en de PR en alles wat daar bij hoort zal ik maar zeggen. Maar ook als de mensen lid willen worden, niet via een vereniging, nee dat gaat allemaal via het stichting bestuur.”*
- Regel 581. *“Je houdt als het ware een soort merknamen, zeg maar ook zoals je dat met bedrijven soms ook doet hè. Dat je zegt we organiseren allerlei dingen wel gezamenlijk, maar je houdt je eigen merknaam dat mag. Dat vind ik helemaal niet erg. Waarbij je dan op een gegeven moment kan zeggen dat dat dan niet meer nodig is, maar dan weet je wel dat het gewaarborgd is. Dat het binnen die club blijft staan. Nu is het zo dat Velp gewoon een keer doodbloed en dan stopt het en echt letterlijk. Terwijl als het onderdeel zou zijn van, is dat niet zo. Dan blijft dat op een één of andere manier in dat geheel. En ik weet ook zeker dat je dan dingen op een veel betere manier kunt organiseren. Net als*

die lessen, dat ze niet samen lessen enzo. Joh het scheelt zo veel geld en zo veel tijd. Echt en al dat eigen plan trekken."

Doelstellingen;

Één vereniging, één club, één bestuur;

Regel 173. *"A zou je denk ik naar één vereniging moeten gaan. B zou je dan de verschillende taken opnieuw moeten gaan benoemen en daar ook aandacht aan moeten schenken."*

Regel 542. *"Wat ik mooi zou vinden is dat je toch meer naar één club zou gaan. In het eerste jaar heb ik daar over gesproken en daarna heb ik zoiets gehad van o nee we moeten het niet over fusies enzo hebben. Dus dat heb ik daarna niet meer gedaan."*

Regel 547. *"In mijn visie kun je er eigenlijk niet meer aan ontkomen dat je er gewoon naar toe moet, waar je best allemaal je eigen identiteit mag houden op de een of andere manier, dat vind ik niet erg, maar wel dat je bestuurlijk één bent."*

Herverdeling van de verschillende aandachtspunten binnen de organisatie;

Regel 173. *"A zou je denk ik naar één vereniging moeten gaan. B zou je dan de verschillende taken opnieuw moeten gaan benoemen en daar ook aandacht aan moeten schenken."*

Binnen een jaar twintig procent meer leden;

Regel 240. *"Ja ik denk om het goed draaiende te houden, zeker tien procent meer leden te hebben. Of nou twintig procent meer leden."*

Binnen een jaar €100.000,- omzet;

Regel 241. *"En de omzet zelf hier zou minimaal honderd duizend euro moet zijn per jaar."*

Financieel gezonde organisatie;

Regel 407. *"Mijn missie is met name financieel, ik wil gewoon dat het hier gezond is. En at betekent dus dat ik niet kies voor de optie dat je de boel maar moet laten verwateren, maar ook voor de langere termijn gezond."*

Één beheerder die de accommodatie onderhoud en beheert;

Regel 541. *"Ja dat zou een doelstelling kunnen zijn wat mij betreft. Dat zou dan betaald zijn. Of dat hij zichzelf verdient met de baromzet, iets in die richting."*

De grond van de buitenbak vernieuwen;

Regel 723. *"Ja volgend jaar staan heel wat investeringen op het programma, bijvoorbeeld een hele goede buitenbak. En daar kunnen de ruiters dan ook gebruik van maken. Als je daar een hele goede bodem in hebt, kun je daar ook springwedstrijden organiseren."*
"Dus de grond van de buitenbak vernieuwen."

“Ja, dat zou een doel kunnen zijn, want dat levert natuurlijk ook weer geld op.

Accommodatie aantoonbaar maken, uitstraling;

Regel 727. *“En dan voor volgend jaar zou ik ook het buitenterrein helemaal in orde willen maken voor de leden. Opgeknapt en meer aantoonbaar. Het is al een heel stuk opgeknapt hoor, we hebben er een mooi tuintje in gekregen, dat was eerst ook helemaal niet.”*

Tenminste twee grote evenementen per jaar;

Regel 736. *“Ja als we in ieder geval twee keer per jaar een groot evenement hebben, dan ben je al een heel stuk verder.”*

Een volgeboekt ponykamp seizoen;

Regel 740. *“We hebben zomers hebben wij hier kampen, maar vroeger was dat zes tot zeven weken lang, maar dat is ook niet meer, dus stel dat wij het hier zo aantrekkelijk kunnen maken dat hier toch meer kampen komen en misschien wel iets goedkoper of wat dan ook, dat we die periode in de zomer vol kunnen boeken. We zijn nu niet volgeboekt.”*
“Dus je zou eigenlijk als doelen stellen; minstens twee grote evenementen, volgeboekt ponykamp seizoen in de vakantieperiode in de zomer en het aanzicht verbeteren.”

Sterktes;

De prijsprestatie verhouding;

Regel 53. *“Dus de prijsprestatie die ligt hier denk ik goed in verhouding.”*

Stichting is niet in het bezit van paarden, dus geen kosten aan paardenverzorging;

Regel 107. *“En dat is aan de ene kant een voordeel, mensen moeten dan zelf hun eigen paarden dan verzorgen en dan heb je er als organisatie dus geen kosten aan.”*

Omgeving;

Regel 196. *“De omgeving is hartstikke mooi.”*

Regel 253. *“Nou, dat het een hele mooie locatie is in ieder geval, waar niet alleen leuk paardgereden kan worden, maar waar je ook gewoon in een hele mooie omgeving allerlei andere zaken kan doen.”*

Regel 260. *“Nou ik weet niet zeker of dat überhaupt wel gebeurt. Dat dat meer op basis van de locatie gebeurt, dat dat meer gebeurt, omdat in de privé leven meer uitkomt met betrekking tot waar hij of zij woont en waar hij of zij behoefte aan heeft. Dus prijskaartje weet ik niet zo goed, maar de mensen die hier komen die zijn toch vaak dat ze hier in de buurt al wonen of dus de praktische kant hebben. Praktisch, dat denk ik wel.*

Verblijfsmogelijkheden in de omgeving;

Regel 197. *"En we hebben hier sinds kort een bed & breakfast gekregen. En daar heb je de camping."*

Verblijfsmogelijkheden binnen de accommodatie;

Regel 209. *"Ja oké, maar je kunt daar wel goed groepen in kwijt."*

Regel 227. *"Ja en als ze teveel hebben gedronken, kunnen ze eventueel ook nog blijven slapen."*

"We hebben wel een bed boven."

"Ja en een douche, nee maar begrijp je?"

Goede springaccommodatie;

Regel 269. *"Ja makkelijk, ik bedoel voor wedstrijden is het overigens wat anders denk ik, als wij voor grotere springwedstrijden ofzo, dan denk ik wel dat ze de afwegingen maken die het voordeel van onze manege kunnen uitpakken. Gewoon omdat wij een goede accommodatie daar voor hebben."*

Goede locatie voor hondenclubs en/of hondenwedstrijden;

Regel 272. *"En ik denk ook dat als je kijkt naar bijvoorbeeld hondenclubs dat wat nieuw is voor ons zins een paar jaar die vinden het helemaal geweldig, want ze hebben dan de beschikking over twee rijhallen. Die hebben meestal geen überhaupt een locatie waar zij binnen kunnen sporten, dus dat is wel mooi. Maar ja dan heb je het voor hun helemaal een mooie faciliteit. Die kiezen er wel bewust voor om zeg maar een goede plek en betaalbaar op te zoeken."*

Multifunctionele accommodatie;

Regel 278. *"Dus multifunctioneel, omdat je er veel mee kan en omdat het betaalbaar is en de locatie?"*

"Ja we kunnen hier in feite heel veel doen."

Regel 620. *"Dan zeg ik gewoon dat zijn twee rijhallen, waarin drie paardenverenigingen rijden. De leden van die verenigingen die kunnen gebruik maken van beide rijhallen."*

De leden van de verenigingen hebben de vrijheid;

Regel 294. *"Die kunnen nu vrij beschikken over de hele locatie als ze willen."*

Regel 298. *"Nou ik zie dat overigens niet persoonlijk als een probleem, maar nu heeft iedereen enorme vrijheid en voelen ze zich alsof dit is onze manege."*

Regel 300. *"Maar op het moment dat zij zoiets hebben van ik wil wat organiseren, al is het maar met een vriendengroep of vriendenclubje of zo, dat kan hier gewoon hè."*

Voldoende ruimte beschikbaar;

Regel 82. *"Maar op dit moment gebeurt er ook niks overdag?"*

"Nee er gebeurt hier weinig."

Regel 367. *"En als je wat meer wilt, moet je ook overdag dingen gaan doen, hè want je hebt een locatie die gewoon voor tachtig procent leeg staat."*

Zwaktes;

Weinig toezicht, mede door het vrijwilligersbeleid;

Regel 51. *"Er is hier weinig toezicht, het is allemaal vrijwilligerswerk."*

Niet heel toegankelijk voor niet-leden;

Regel 63. *"Nee die mogen hier niet rijden. Ze moeten lid zijn van een vereniging."*

Regel 626. *"Ja, omdat je lid moet zijn van een paardenvereniging, anders mag je geen wedstrijden doen."*

Organisatiestructuur;

Regel 75. *"Ik zou met name de aansturing, ik zou toch wel erg graag gaan richting een beheerder of zoiets, een coördinator, betaald. Waardoor er meer structuur komt. Waardoor je ook meer kunt werken aan het vullen van de leegloopuren, oftewel als de accommodatie niet bezet is. Je zou meer overdag kunnen doen, dan wordt het meer een sport accommodatie."*

Regel 630. *"Je moet een startkaart hebben om wedstrijden te doen en die kan alleen maar een vereniging uitgeven. We zijn een stichting, en geen vereniging hè. De stichting staat apart van de verenigingen."*

Regel 643. *"Ja er zijn zo veel dingen die verbeterd moeten worden, maar kijk er zijn ook een hele hoop dingen die binnen de vereniging verbeterd moeten worden. En daar staat de stichting dan buiten. Kijk wij zorgen gewoon dat de accommodatie goed blijft en dat de verenigingen hier wedstrijden kunnen doen, maar wat er binnen een vereniging moet gebeuren, daar staan wij als stichting eigenlijk buiten."*

Weinig financiële middelen/mogelijkheden.

Regel 92. *"Omdat ja als je hier een beheerder wilt hebben dan moet je meestal ook de horeca daar aan gaan verpachten. En ja de omzet, ik weet niet of je de omzet hebt gezien van De Spreng, maar als je dat bekijkt dan is het niet dat je zegt goh wat wordt er een omzet gedraaid om daar een beheerder op te gaan zetten. Dus dan is het meer kosten als baten."*

Regel 445. *"Mijn gevoel zou niet uitgaan naar topsport, omdat wij daar de financiële middelen niet voor hebben."*

Geen eigen pony's of paarden;

Regel 105. *"Het enige wat je hier mist is gewoon eigen paarden of eigen pony's."*

Regel 621. *"Alleen is het geen manege, het is niet zo dat wij paarden verhuren. Dus iedereen die komt met zijn."*

Geen clubgevoel, geen clubwaarde onder de leden;

Regel 129. *“Ja want weet je wat er ook niet is, is een clubwaarde, met andere woorden toen ik hier begon, toen had je hier nog dat er elke avond wel mensen aan de bar zaten. Elke vereniging had zijn eigen club avond 's avonds. Je had zes verenigingen, dus er waren in principe zes avonden toegewezen aan elkaar en dat is helemaal weg. En je kunt dan zeggen dat is hier weg, maar dat is bijna bij heel veel verenigingen weg.”*

Regel 152. *“Sfeer, gezelligheid, ponykampen en dat soort zaken. Dat mis ik. Ik mis dat gewoon ook nu bij de verenigingen.”*

Regel 708. *“Maar wat moet je hier dan als horeca doen? Er komt hier helemaal niemand. Kijk, vroeger was het zo, dan heb ik het wel weer over vroeger, dan gingen de mensen van de vereniging die gingen lessen, die gingen daarna naar huis, omkleden en dan kwamen ze allemaal weer terug en gingen ze in de kantine gezellig een borreltje drinken. En dat duurde tot in de kleine uurtjes. Kijk, dat waren inkomsten voor de manege. Nu gaan ze rijden, ze gaan naar huis en je ziet ze niet meer. Dus daar moeten wij het niet van hebben. Er zijn geen verenigingsavonden meer.”*

Stichting is afhankelijk van de verenigingen en haar leden;

Regel 153. *“Voor mij is het belangrijk dat deze stichting blijft bestaan. Dat de accommodatie blijft bestaan, dat er centjes daar voor komen. En dat de horeca goed draait. Maar daarvoor ben ik wel heel afhankelijk van de verenigingen. Als daar de leden weglopen, hebben die het moeilijk, heeft de stichting het ook moeilijk.”*

Regel 164. *“Maar alleen het doorfuseren is niet gelukt omdat besturen te eigenwijs waren om door te fuseren.”*

Regel 313. *“Als wij hier als stichtingsbestuur zitten zou ik zeggen nee dat vind ik niet erg, alleen de leden die dit ooit gebouwd hebben met bloed, zweet en tranen en geld wat zij daar zelf hebben ingestoken met de bedoeling om hier alleen maar paard te rijden. Daar is dit natuurlijk allemaal voor gebouwd, alleen maar voor paardrijden en voor de mensen die gek zijn op paarden. Die hele families die dit allemaal gedaan hebben, dus er zit een hele historie achter en die zitten daar heel anders in.”*

Regel 468. *“Maar we zijn heel afhankelijk van wat er in de verenigingen gebeurt. Dus als het daar niet goed zit. Als het daar niet goed georganiseerd is of structuur is die wij ooit bedacht hebben voor recreatie, jeugd, hup, hup, hup, om die alles te fuseren. Als je dat niet goed doortrekt en daar je effort op zet dan je dat dat verwaterd.”*

Regel 498. *“Ja maar ik zou het ook waanzinnig vinden dat jouw onderzoek, de visie van de verenigingen een beetje in beeld breng, want dat zijn wel de dragers van deze stichting.”*

“Ja en het is ook goed, wij zeggen het ook zelf tegen elkaar, maar het is ook goed om te zien dat daar gewoon hele verschillende doelen achter zitten soms.”

En dan bedoel ik wij zijn op dit moment op zoek naar één doel voor ons allen. Dat is goed. Maar daarmee moet je ook aangeven, dat er wel hele grote verschillen zijn."

Regel 696. *"Jawel, maar het zijn twee verschillende dingen. Kijk, leden die zijn hier, dit is hun huis en thuis hier, die rijden hier en krijgen hier les. Zij kunnen hier gebruik maken van alle faciliteiten. Maar daarbuiten moeten wij inkomsten genereren en dat kan alleen maar door wedstrijden te organiseren."*

Verloop van de leden;

Regel 160. *"Toen ik hier op een gegeven moment voorzitter van de stichting werd, waren er zes of zeven verenigingen. Nu zijn het er drie."*

Uitstraling van de accommodatie;

Regel 197. *"Nou ja goed, alleen deze manege die is er wel maar heeft geen porem naar buiten toe. Begrijp je?"*

Regel 647. *"Wat wij dan wel kunnen doen dat zou wat meer de kantine wat gezelliger maken. Een betere inrichting, dat iedereen hier binnen komt en denkt van goh wat gezellig hier, want ik vind het maar hele oude meuk hier. Ach ja stoelen vanuit de tachtig jaren, dus ja."*

De Spreng mist toegevoegde waarde voor haar doelgroep;

Regel 265. *"Er zijn niet mensen die niet, althans die ken ik niet, die zeggen nou als ik ga paardrijden, al moet ik 20 kilometer er voor rijden, dan ga ik naar De Spreng. Nee dat zie ik ze niet doen."*

Regel 284. *"Dat we niet instaat zijn om mensen echt te binden, om er een echte club van te kunnen maken."*

Geen actieve werving naar nieuw personeel/vrijwilligers;

Regel 286. *"En we weten ook heel moeilijk vrijwilligers te krijgen."*

Geen betrokkenheid van de leden;

Regel 298. *"Ze zijn er niet zo zeer per se trots op als ze keihard moeten werken er voor hè dat is dan weer wat anders. Dan staan ze in ieder geval niet vooraan in de rij."*

Regel 343. *"Ja, omdat ze geen mensen kunnen krijgen die daar willen gaan staan. Zo simpel is het."*

Regel 354. *"En het zit dan als het ware in het feit dat je mensen moet dwingen of moet vragen. Dan zit het altijd in de negatieve sfeer en dat is gewoon helemaal verkeerd. Bedoel dat is voor ons al heel negatief, maar voor die mensen ook, want die denken ja daar heb je ze al weer. Snap je? Dus daar gaat ook gewoon in die communicatie helemaal mis en dat betekent dat je gewoon eigenlijk alleen maar tegen elkaar zit te werken. Niet dat je elkaar tegenwerkt, maar zo is het nog net niet."*

- Regel 477. *“Dat kan allemaal, maar er gebeurt geen ene F U C K en ja sorry, want ik baal als een stekker, want wij zitten te kriebelen als stichting om de zaak rond te kunnen breien en daar waar het werk gedaan moet worden, gebeurt het niet. Zo is het toch?”*
- Regel 481. *“Nee, maar je zit ook niet op één lijn wat dat betreft. En ik denk dat daar hetzelfde geldt. Ze zijn al blij dat ze nog zo bestaan zo als ze bestaan. Er zit ook geen power in.”*
- Regel 554. *“Ja kijk dat is omdat wij hier nu zitten hè. Als hier nu iemand van Velp zit, met alle respect voor die vereniging, maar die komen hier gewoon, omdat ze hier hun dingetje willen doen, maar niet omdat ze nou zo blij zijn met De Spreng. Die dragen dat ook helemaal niet uit. Die vinden dat zij de vereniging zijn die de paardensport binnen De Spreng op een hoog niveau brengen, maar meer is het ook niet. Die mogen echt blij zijn dat wij hier rondlopen, zo denken zij. En de koetsenclub, op hun manier overigens heel professioneel, maar een heel klein clubje natuurlijk. Die zijn ook alleen maar met hun eigen ding bezig. Die zijn niet bezig met hoe maken we er nou met zijn alle iets van. We hebben toevallig ook een plekje nodig en we zijn hier ook een keer bij verzeild geraakt, bij die club, maar snap je er zit verder niets achter en dat mis ik een beetje. Het zou eigenlijk meer één moeten zijn en volgens mij moet je dan dus ook eigenlijk bestuurlijk één moeten zijn. Het stichting bestuur probeert dat overigens hè. Tenminste dat vind ik, dat we dat in ieder geval proberen te overstijgen, maar in de praktijk is dat dan toch heel anders.”*
- Regel 634. *“De tijd van vroeger en nu kun je niet meer met elkaar vergelijken en dat komt ook nooit meer terug. De saamhorigheid van vroeger wat binnen een vereniging was, echt met z'n allen de schouders er onder, dat is niet meer. Ik weet nog wel vroeger, toen deed de vereniging een oproep voor een klusdag en dan kwamen er een hele hoop leden die kwamen dan hier op een zaterdag de buiten boel schilderen of schoonmaken of weet ik veel wat. Nou moet je nou eens komen met een oproep, niemand heeft tijd, niemand die kan meer. En dat is wel het verschil.”*
- Regel 669. *“Als je nou ziet dat iedereen toen vrijwilligerswerk moest doen, dat was ook een drempel wat mensen nu niet meer nemen en vroeger wel. De opzet van vroeger was anders dan nu.”*

Weerstand van de leden;

- Regel 323. *“Ja, we hebben vier of vijf jaar geleden een presentatie gehouden waarin we dit gezegd hebben. Nou wij kiezen er voor om meer extern te gaan verhuren en niet perse paarden en op allerlei tijdstippen, gewoon als richting. Dat is een beetje van de grond gekomen, of eigenlijk bestwel aardig van de grond gekomen. Maar het is niet dat nou de leden blij zijn dat wij die kant op zijn gegaan, want ik hoor daar niks van. Ik hoor alleen maar van ja we kunnen er weer niet in of wat dan ook. Dat is met paardenwedstrijden idemdito dus, maar het maakt niet uit wie er hier wat organiseert.*

Individualisme;

Regel 355.

“Dat gebeurt natuurlijk ook wel eens, maar ja je hebt allemaal je eigen doelen. Ik bedoel als ik al lekker kan rijden op zondagmorgen, dan ben ik blij. En als er potverdomme een wedstrijd is dan ben ik hartstikke boos. En dan kan het mij niet schelen of de vereniging daar geld mee binnenhaalt, maar dat kan mij dan op dat moment even niet schelen. Mijn prioriteiten liggen op dat moment even bij dat paard.”

Verenigingen maken apart gebruik van de accommodatie;

Regel 584.

Net als die lessen, dat ze niet samen lessen enzo. Joh het scheelt zo veel geld en zo veel tijd. Echt en al dat eigen plan trekken.”

“Maar gaan die twee verenigingen dan echt apart rijden, terwijl het dan misschien gewoon precies dezelfde les is?”

Bijlage 6. Best practices; criteria en respondenten

Criteria;

Manege, paarden, stalling:	Tijdelijke stallingsmogelijkheden.
Groepsaccommodatie:	Tenminste plek voor 4 personen.
Natuurgebied:	Een natuurgebied en/of bos in de omgeving.
Wandelen, fietsen en paardrijden:	Routes in de nabije omgeving.
Vrijwilligersbeleid:	Tenminste 1 bedrijf met vrijwilligersbeleid.
Bereikbaarheid:	Maximaal 1 uur rijden.
Beschikbaarheid:	Beschikbaar in de week van 19 t/m 25 december.

Respondenten;

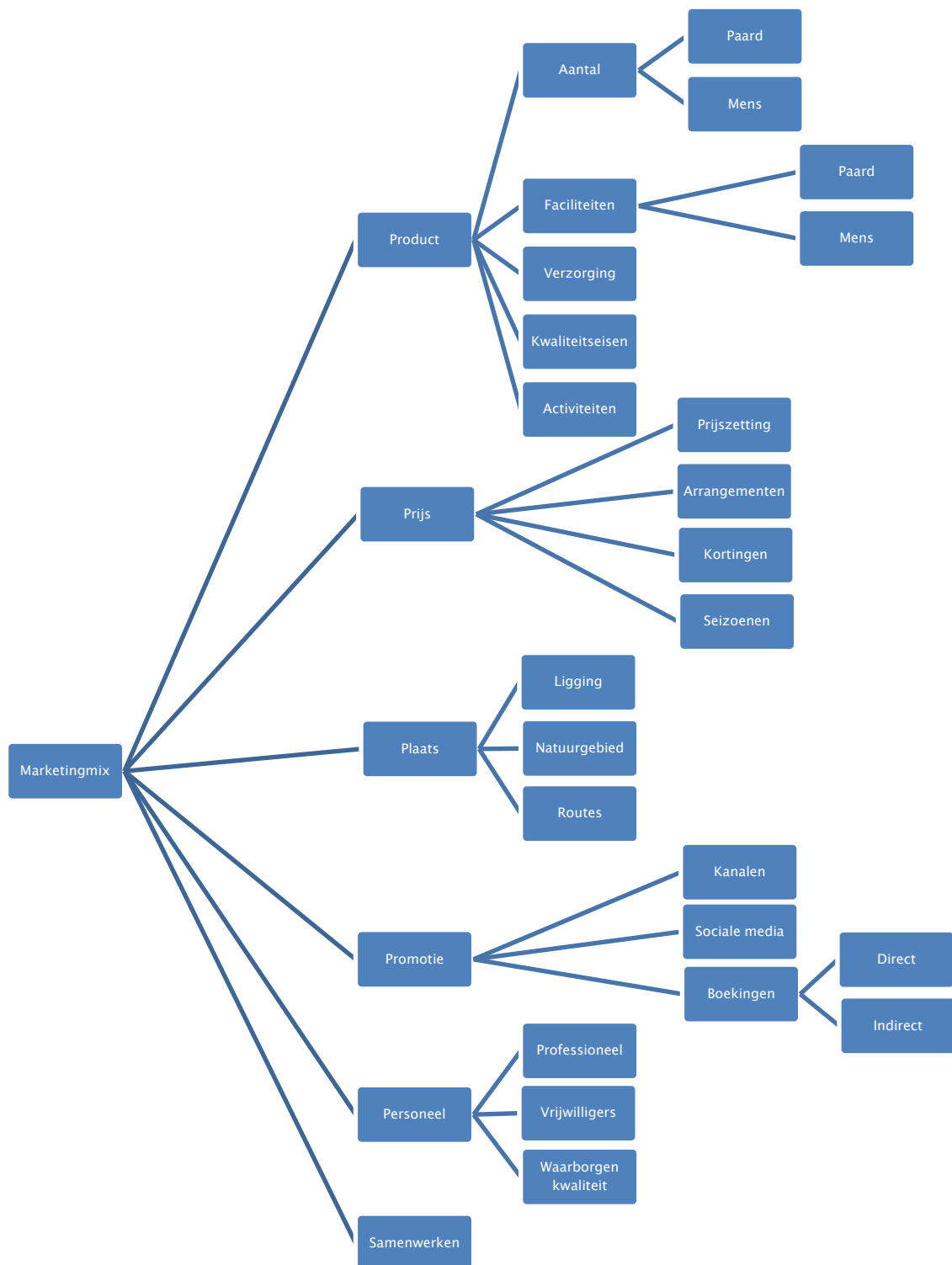
- Respondent 1;
Manege, paarden, stalling: Holzik Stables te Enschede
Groepsaccommodatie: Vakantiestalling mogelijk.
Natuurgebied: In samenwerking met hotel en bed & breakfast
Amtsvonn-Hündfelder Moor (Duitsland)
Wandelen, fietsen en paardrijden: Wandelen, fietsen, paardrijden.
Vrijwilligersbeleid: Nee.
Bereikbaarheid: 11 min. rijden
Beschikbaarheid: 19 december 2016 – 09:00 uur
Contactgegevens: 053 4305310 of info@holzikstables.nl
Overige kenmerken: Werkt samen met hotel en bed & breakfast. Heeft plannen in de toekomst om zijn eigen verblijfsaccommodatie te gaan beginnen.
- Respondent 2;
Manege, paarden, stalling: Stal Denink te Mander
Groepsaccommodatie: Vakantiestalling mogelijk
Maximaal 8 personen (boerderijhuis)
Natuurgebied: Nabijgelegen van de watermolens Bels en Frans, en natuurgebieden Het Springendal, dal van de Mosbeek en de Manderheide.
Wandelen, fietsen en paardrijden: Startpunt van het Paardrijdnetwerk Twente
Wandelroutes en fietsroutes
Vrijwilligersbeleid: Nee
Bereikbaarheid: 37 min.
Beschikbaarheid: 19 december 2016 – 12:00 uur
Contact gegevens: Rob Braakhuis 0610664933 of info@staldenink.nl
Overige kenmerken: Ontbijt, diner in samenwerking met Droste's Herberg
- Respondent 3;
Manege, paarden, stalling: Horsetellerie te Rheezeveen
Groepsaccommodatie: 17 boxen voor vakantiestalling
Vakantiehuisen voor 4, 6, 8 personen
Natuurgebied: Het Colenbranderbos
Wandelen, fietsen en paardrijden: Wandelen, fietsen en paardrijden

- | | |
|----------------------|--|
| Vrijwilligersbeleid: | Nee |
| Bereikbaarheid: | 48 min. rijden |
| Beschikbaarheid: | 19 december 2016 – 14:00 uur |
| Contactgegevens: | 0523271177 of info@horsetellerie.nl |
| Overige kenmerken: | Vakantiepark |
-
- | | |
|-----------------------------------|--|
| • Respondent 4; | Beter Boer en Bed Hoeve Draafsel te Lochem |
| Manege, paarden, stalling: | Paardenstal en weidegang |
| Groepsaccommodatie: | Tenten, glamping |
| Natuurgebied: | De Achterhoek |
| Wandelen, fietsen en paardrijden: | Wandelen |
| Vrijwilligersbeleid: | Nee |
| Bereikbaarheid: | 47 min. rijden |
| Beschikbaarheid: | 20 december 2016 – 10:00 uur |
| Contactgegevens: | 0575431435 of hoevedraafsel@gmail.com |
| Overige kenmerken: | Onderdeel van de organisatie Boerenbed. |

 - | | |
|-----------------------------------|---|
| • Respondent 5; | Het Kokhoses te Markelo |
| Manege, paarden, stalling: | Twee stallen, weidegang en rijbak |
| Groepsaccommodatie: | Bed en breakfast voor max. 4 personen |
| Natuurgebied: | De Borkeld en de Sallandse heuvelrug |
| Wandelen, fietsen en paardrijden: | Direct aan routes gelegen. |
| Vrijwilligersbeleid: | Nee |
| Bereikbaarheid: | 32 min. rijden |
| Beschikbaarheid: | 21 december 2016 – 14:00 uur |
| Contactgegevens: | 0547 364476 of info@hetkokhoses.nl |
| Overige kenmerken: | Bed en breakfast |

 - | | |
|-----------------------------------|--|
| • Respondent 6; | Den Broam te Haaksbergen |
| Manege, paarden, stalling: | Nee. |
| Groepsaccommodatie: | Natuurvriendenhuis, 32 bedden. |
| Natuurgebied: | Buurserzand en het Witte Veen. |
| Wandelen, fietsen en paardrijden: | Wandelen en fietsen. |
| Vrijwilligersbeleid: | Geheel gerund door vrijwilligers. |
| Bereikbaarheid: | 23 min. rijden |
| Beschikbaarheid: | 24 december 2016 – 10:00 uur |
| Contactgegevens: | 0650653280 of voorzitter@denbroam.eu |
| Overige kenmerken: | Een unieke formule waarbij vrijwilligers met wat hulp van de gasten de accommodatie beheren. |

Bijlage 7. Best practices; operationalisering



Bijlage 8. Best practices; topiclijst

Welkom en hartelijk bedankt voor uw tijd. Op dit moment ben ik aan het afstuderen aan de Hoge Hotelschool. Mijn onderzoek heeft betrekking op vakantiebestemmingen/accommodaties voor mens en paard. Ik zou u graag een aantal vragen willen stellen over uw organisatie en hoe u uw verblijfsaccommodatie op de markt zet.

Doel: Tips en aandachtspunten bij het runnen van een verblijfsaccommodatie voor mens en paard met in achtneming de wensen en behoeften van de paardensporter.

Er wordt de diepte ingegaan, 'Waarom?'.

Product

- Hoe zou u uw accommodatie omschrijven?
- Hoeveel mensen kunnen overnachten in uw accommodatie?
- Hoeveel paarden kunnen er verblijven?
- Welke verblijfsperioden hanteert u?
- Welke faciliteiten heeft de accommodatie? En voor het paard?
- Welke faciliteiten zou u aanbevelen? Over welke faciliteiten moet een soort gelijke accommodatie tenminste beschikken? Voor mens en voor het paard?
- Wat is volgens u belangrijk bij het runnen van accommodaties voor mens en paard?
- Kan de accommodatie voor mens en paard gezien worden als core business?
- Welke verzorgingstypes biedt u aan? En voor het paard?
- Waarom komen mensen volgens u naar uw accommodatie?
- Aan welke kwaliteitseisen moet de accommodatie voldoen?
- Biedt u arrangementen aan?
- Welke activiteiten organiseert u?
- Welk niveau van service en garantie is volgens u belangrijk?
- Hoe speelt u in op de verschillende seizoenen?

Prijs

- Welk prijssegment zou u aanbevelen?
- Wat is de prijs die u voor de accommodatie vraagt?
- Wat zit er bij deze prijs inbegrepen? En wat niet?
- Welke betaalmethodes zou u aanbevelen?
- Welke betaalvoorwaarden zijn van toepassing, zoals termijn en vooraf of achteraf betalen?
- Doet u aan kortingsprijzen? Arrangementen?

Plaats

- Kunt u vertellen hoe u inspeelt op de omgeving?
- Langs welke distributiekkanalen kunnen mensen boeken?
- Wordt er voornamelijk direct of indirect gereserveerd?

Promotie

- Op welke manier maakt u reclame?
- Via welke kanalen promoot u uw bedrijf?

Personeel

- Welke kennis moeten onze werknemers hebben?
- En hoe brengt u dat over?
- Over welke vaardigheden moeten uw werknemers beschikken?
- Welke werkhouding verwachten wij van onze werknemers?
- Hoe stimuleert u uw personeel?
- Hoe beloont u uw personeel?
- Hoe sturen u uw personeel aan?
- Welke waarden en normen vindt u belangrijk?

Samenwerken

- Is het verstandig om samen te werken met bepaalde mensen of organisaties? Waarom?
- Werkt u op dit moment samen met bepaalde mensen of organisaties? Waarom?
- Hoe is deze samenwerking tot stand gekomen?
- En hoe is deze samenwerking ingericht?

Bijlage 9. Best practices; axiale codering

Doelgroep;

Niet te veel te besteden;	Regel 800
Passie en liefde voor dieren;	Regel 803, 1422, 1463, 1923, 1993, 2006, 2118
Niet veeleisend m.b.t. eigen accommodatie;	Regel 842, 1072, 1190, 1195, 1209, 2002, 2346
Veeleisend m.b.t. accommodatie paard;	Regel 1194, 1429, 1619, 1638, 1993, 1995, 1999, 2002, 2005, 2006, 2118
Recreatieve (paarden)sporters;	Regel 1174, 1176, 1464, 1468, 1789, 1976, 2010
Wilt zich thuis voelen;	Regel 1437
Gezinnen met jonge kinderen;	Regel 1462, 1465, 1468, 1518, 1619, 1969
Senioren;	Regel 1463
Zelfstandig, privacy;	Regel 1477, 1630, 1891, 1907, 2147, 2153, 2335, 2348
Hechten waarde aan beoordelingen;	Regel 1551, 1564, 2212
Gastvrijheid;	Regel 1559, 1563
Kleine, moeilijk te bereiken markt;	Regel 1714, 1750, 1756, 1763

Product, verzorging;

Inclusief ontbijt;	Regel 1231, 1474, 2103, 2108, 2229
Exclusief lunch;	Regel 1233
Exclusief diner;	Regel 1233

Product, organisatie;

Realistisch blijven;	Regel 899, 1096
Creatief met verdienmodel;	Regel 986
Als nevenactiviteit;	Regel 905, 922, 1094, 1110, 1201, 1206, 1886, 2098, 2105, 2111
Kostbaar;	Regel 1735, 2323
Vergunningen;	Regel 2081, 2089

Product, accommodatie mens;

Basis ingericht;	Regel 839, 1434, 1436, 1446, 1562
Luxe ingericht;	Regel 1418, 1429, 1436
Kampeergebied;	Regel 869.
Vakantiewoning;	Regel 1417
Minimaal 4 personen;	Regel 1017, 1417, 2352
Aanpasbare woningen naar aantallen;	Regel 1450
Meerdere slaapkamers;	Regel 1435
Huisdieren toegestaan;	Regel 1419, 2295
Geschikt voor minder valide;	Regel 1455
Korte verblijfsduur;	Regel 1837, 2188, 2189
Wifi;	Regel 1971

Product, accommodatie paard;

Opgeruimd, schoon, hygiënisch;

(Ruime) Goede stallen;

Regel 1051.

Regel 1024, 1037, 1188, 1190, 1195, 1487, 1488, 1638, 1836, 1855, 2123

Weidegang;

Regel 1024, 1037, 1190, 1195, 1493, 1638, 1836, 1995, 2125

Wasplaats;

Regel 1024, 1037, 1638, 2130

Solarium;

Regel 1024, 1638

Stapmolen;

Regel 1032

(Overdekte) rijhallen;

Regel 1495, 1500, 1638, 1855

Voer;

Regel 1038, 1491, 1638, 1848, 1904, 2124

In overleg;

Regel 1199, 1489, 1491, 1848

Activiteiten;

Paardenverhuur;

Regel 1213, 1221

Buitenritten;

Regel 1218, 1253, 1259, 1326, 1332, 1506, 1863, 2206

Huwelijks aanzoeken;

Regel 1326

Manege;

Regel 1418

Lessen;

Regel 1505, 1506, 1851, 1863

Voor kinderen;

Regel 1506, 1510, 1585

Kampen;

Regel 1533, 1534, 1539, 1544

Vuurwerkvrij rond oud & nieuw;

Regel 1586

Verhuur kantine;

Regel 1691

Verhuur fietsen;

Regel 2200

Opleidingcentrum;

Regel 1691

Barbecue;

Regel 2229

Prijs

Goedkoop;

Regel 805, 875, 1073, 2249

Betaalbaar;

Regel 807, 881, 1071, 1599, 1613, 1622, 2249

Paardenstalling;

Regel 816, 1043, 1263, 1900

Faciliteiten losse verkoop;

Regel 881, 2235, 2239, 2245

Accommodatie, vaste prijs;

Regel 1273, 2252

Accommodatie seizoensgebonden;

Regel 1276, 1592, 1608, 1803

Goede prijs-kwaliteitverhouding;

Regel 1285

Activiteiten duurder;

Regel 1603, 1613, 1622

Plaats;

Nabij natuurgebied;

Regel 925, 1291, 1427, 1558, 1772, 1915, 2132, 2136, 2141, 2219

Nabij wandel, fiets, paardenroutes;

Regel 1114, 1179, 1522, 1868, 1910, 2058, 2134

Weinig autowegen;

Regel 1915, 2133, 2222

Promotie;

Directe verkoop;	Regel 1075, 1297, 1651, 1930, 2297
Indirecte verkoop, boekingsites;	Regel 1084, 1297, 1566, 1640, 1645, 1739, 2295, 2297
Gebruik van vakantievelingen.nl;	Regel 853, 1073, 1085
Toeristisch en paardenplatforms;	Regel 848, 1076, 1078, 1304, 1662, 2284, 2291
Mond-tot-mondreclame;	Regel 1247, 1752, 1764, 2015
Magazines, flyers	Regel 1249, 2276, 2301
Sociale media;	Regel 1315, 1660, 2279
Televisie;	Regel 1362
Website;	Regel 1659, 2069, 2301
Mobiele website;	Regel 2072, 2073
Actieve promotie is belangrijk;	Regel 1750, 1756
Vakanties;	Regel 1758
Evenementen in de omgeving;	Regel 1794

Personeel;

Maatschappelijk werk/stage;	Regel 890, 895, 937, 1346, 1701, 1704
Bijbaan;	Regel 1262, 1356, 1360
In dienst;	Regel 1339, 1353, 1694
Gediplomeerde instructeurs;	Regel 1700
Gemotiveerd personeel;	Regel 1727
Zelfwerkzaam;	Regel 1954, 2317
Werving;	Regel 2387, 2390, 2503, 2513, 2516

Personeel, motivatie;

Betrokkenheid tonen;	Regel 2399, 2498
Persoonlijk contact;	Regel 2399, 2402, 2495, 2519, 2674
Interesse tonen, ken je personeel;	Regel 2524, 2526, 2529, 2541
Belangrijk en onmisbaar;	Regel 2399, 2407
Waardering uitspreken;	Regel 2400, 2564, 2582
Personeelsfeest;	Regel 2403
Eigen initiatief stimuleren;	Regel 2410, 2417, 2548
Win-winsituatie creëren;	Regel 2430, 2433, 2447, 2457, 2485, 2530, 2598
Verantwoordelijkheidsgevoel aanspreken;	Regel 2447, 2557, 2627, 2646, 2654, 2663
Transparantie;	Regel 2660

Vrijwilligersorganisatie;

Controlerende functie, voorwaardenscheppend;	Regel 2425
Geen winstoogmerk, winst naar vrijwilligers;	Regel 2464, 2485
Waarborgen kwaliteit, zelf aanwezig zijn;	Regel 2534
Zoek de juiste persoon voor de klus;	Regel 2541

In gesprek bij disfunctioneren;
Samenwerkingsmogelijkheden;

Regel 2570

Hotels;

Regel 823

Bed & breakfast;

Regels 823

Verzorgingstypes;

Regel 1236

ICT;

Regel 1279

Routes;

Regel 2307

Motivatie samenwerken;

Spreidt risico's en kosten;

Regels 911

Creëert win-winsituatie;

Regels 1937

Bijlage 10. Transcripten en open codering