



# Äta som en häst, en osmaklig kostnad i vår samtid

En fallstudie om hur ridskolor hanterar kostnadsökningar

---

Elsa Mandal Hreggviðsdóttir & Jerry Eriksson

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi

Agronomprogrammet – ekonomi & Ekonomi - hållbar utveckling

Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1513 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2023





# Äta som en häst, en osmaklig kostnad i vår samtid. En fallstudie om hur ridskolor hanterar kostnadsökningar

Elsa Mandal Hreggviðsdóttir & Jerry Eriksson

|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Handledare:</b>           | <b>Josefina Jonsson, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi</b> |
| <b>Examinator:</b>           | Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi          |
| <b>Omfattning:</b>           | 15 hp   |
| <b>Nivå och fördjupning:</b> | G2E   |
| <b>Kurstitel:</b>            | Självständigt arbete i Företagsekonomi  |
| <b>Kurskod:</b>              | EX0902  |
| <b>Program/utbildning:</b>   | Agronomprogrammet – ekonomi & Ekonomi – hållbar utveckling                        |
| <b>Kursansvarig inst.:</b>   | Institutionen för ekonomi   |
| <b>Utgivningsort:</b>        | Uppsala   |
| <b>Utgivningsår:</b>         | 2023  |
| <b>Omslagsbild:</b>          | Elsa Mandal Hreggviðsdóttir   |
| <b>Upphovsrätt:</b>          | Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.                               |
| <b>Serietitel:</b>           | Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi                                      |
| <b>Delnummer i serien:</b>   | 1513  |
| <b>ISSN:</b>                 | 1401-4084   |
| <b>Nyckelord:</b>            | Beslutsfattande, strategi, kostnadsökning, strategisk ledning, ridskolor          |

**Sveriges lantbruksuniversitet**

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap  
Institutionen för ekonomi

## Förord

Det är med stor glädje vi presenterar denna uppsats om kostnadsökningar i hästnäringen. Vi, Elsa och Jerry, har tillsammans arbetat hand i hand för att skriva den här forskningsstudien. Vår samarbetsanda och kombinationen av våra unika erfarenheter har understött och varit behjälpliga vid genomförandet av denna uppsats.

Elsa, med sin långa och djupa förankring inom hästsporten, har varit en oersättlig tillgång i arbetet med denna uppsats. Hennes livslånga engagemang och kunskap om hästsporten har gett oss en unik insikt i de utmaningar som hästägare och aktörer inom branschen står inför vid kostnadsökningar.

Jerry har bidragit med nya perspektiv på branschen och innovativa tankesätt kring kostnadsstrategier. Hans analytiska förmåga och kreativa infallsvinkel har utmanat oss att tänka utanför (häst)boxen och utforska ämnet på djupet.

Idén till denna uppsats kom till oss på grund av de senaste årens prisuppgångar på hästfoder. Det är genom att undersöka dessa aktuella och betydelsefulla händelser som vi har kunnat fördjupa vår kunskap om kostnadsökningar inom hästnäringen.

Vi vill rikta ett stort tack vår handledare Josefina Jonsson och respondenterna för deras engagemang, samarbete och ovärderliga bidrag till denna uppsats. Tillsammans har vi skapat en välgrundad och meningsfull forskning som vi hoppas kommer kunna bidra till en ökad förståelse för kostnadsökningar inom hästnäringen och även för inspiration till nya forskningsområden inom hästnäringen.

## Sammanfattning

Det är ett ansträngt ekonomiskt läge i Sverige, både för hushåll och näringsverksamheter som drabbats av höjda kostnader till följd av inflation, energikris och kriget i Europa. Lantbrukarna är några av dem som drabbats hårt då priset på insatsvaror inom jordbruket ökat kraftigt (Jordbruksverket 2022). Följaktligen har Sveriges ridskolor som är beroende av varor från lantbrukarna i sin tur drabbas hårt när priset på foder och strömaterial stigit till följd av det höjda priset på insatsvaror. Ridskolorna uppges vilja hålla nere ridavgifterna nu när köpkraften hos hushållen minskat, för att ge så många som möjligt chansen att rida, men måste samtidigt klara av att bedriva en hållbar verksamhet (SVT 2023a). Således är syftet med uppsatsen att diskutera samt analysera hur ridskolor strategiskt kan bemöta utmaningar och möjligheter vid ökade kostnader.

För att besvara studiens syfte har vi i denna undersökning använt oss av beslutsteori och strategic cost management (SCM), då ekonomiska företagsbeslut ofta är förknippade med effektiv hantering och kontroll av kostnader. I uppsatsen har en kvalitativ forskningsmetod använts där semistrukturerade intervjuer genomförts med tre ridskoleverksamheter för att öka förståelsen för vilket sätt ridskoleverksamheterna drabbats av kostnadsökningarna samt vilka strategier de använder sig av. Efter att ha analyserat respondenternas svar genom en tematisk analysmetod vittnar alla tre verksamheterna om tuffa tider med stora kostnadsökningar där det finns både likheter och skillnader i hur de väljer att hantera de ökade kostnaderna. Gemensamt för verksamheterna är att kunder, medlemmar och långsiktiga relationer utgör viktiga komponenter för att klara svåra ekonomiska tider och att det emotionella värdet till verksamheten är större än kostnadsmarginalerna.

*Nyckelord:* Beslutsfattande, strategi, kostnadsökning, strategisk ledning, ridskolor

## Abstract

There is a strained economic situation in Sweden, both for households and businesses that have been affected by increased costs as a result of inflation, the energy crisis and the war in Europe. Farmers have been affected as the price of input goods in agriculture has increased (Jordbruksverket 2022). Consequently, Sweden's riding schools, which are dependent on goods from farmers, have also been affected when the price of feed and bedding material rose because of the increased price of input goods. The riding schools want to keep the fees low now that the purchasing power of households has decreased in order to give as many people as possible the chance to ride horses. At the same time, they must manage to maintain a sustainable business (SVT 2023a). Thus, the purpose of the essay is to discuss and analyze how riding schools can strategically respond to challenges and opportunities in the event of increased costs.

In order to answer the purpose of the study, this thesis has used decision theory and strategic cost management (SCM), as financial business decisions are often associated with effective management and control of costs. A qualitative approach was used where semi-structured interviews were conducted with three riding school businesses to increase the understanding of how the riding school businesses were affected by the cost increases and which strategies they use. After analysing the respondents' answers through a thematic analysis, all three businesses agree that times are tough with today's increased costs. The analysis also shows that there are both similarities and differences in how they choose to handle the increased costs. What the businesses have in common is that customers, members, and long-term relationships are important components for managing difficult economic times and that the emotional value to the business is greater than the cost margins.

*Keywords: Decision making, strategy, cost increase, strategic management, riding schools*

# Innehållsförteckning

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Tabellförteckning .....</b>                      | <b>1</b>  |
| <b>Figurförteckning.....</b>                        | <b>2</b>  |
| <b>Förkortningar och ordlista .....</b>             | <b>3</b>  |
| <b>1. Inledning .....</b>                           | <b>4</b>  |
| 1.1 Bakgrund .....                                  | 4         |
| 1.2 Empiriskt problem.....                          | 6         |
| 1.3 Teoretiskt problem.....                         | 6         |
| 1.4 Syfte .....                                     | 7         |
| 1.5 Avgränsning .....                               | 7         |
| 1.6 Disposition .....                               | 8         |
| <b>2. Teori.....</b>                                | <b>9</b>  |
| 2.1 Beslutsteori.....                               | 9         |
| 2.1.1 Rationella beslutsprocessen .....             | 9         |
| 2.1.2 Normativa och deskriptiva beslutsteorin ..... | 11        |
| 2.2. Strategic cost management .....                | 12        |
| 2.3 Teoretisk sammanfattning .....                  | 16        |
| <b>3. Metod.....</b>                                | <b>18</b> |
| 3.1 Kunskapsteoretiska utgångspunkter .....         | 18        |
| 3.2 Forskningsmetod.....                            | 18        |
| 3.3 Litteraturgenomgång .....                       | 19        |
| 3.4 Empiri .....                                    | 20        |
| 3.4.1 Val av respondenter .....                     | 20        |
| 3.4.2 Intervjuer .....                              | 21        |
| 3.4.3 Analys av empiri.....                         | 22        |
| 3.5 Hållbar utveckling inom hästnäring .....        | 24        |
| 3.6 Kvalitetskriterier .....                        | 24        |
| 3.7 Etik .....                                      | 25        |
| <b>4. Empiri .....</b>                              | <b>26</b> |
| 4.1 Presentation av respondenterna .....            | 26        |
| 4.2 Mervärde .....                                  | 27        |
| 4.3 Diversifiering.....                             | 28        |
| 4.4 Strategier .....                                | 29        |
| <b>5. Diskussion .....</b>                          | <b>32</b> |
| 5.1 Påverkan av kostnadsökningar i ridskolor .....  | 32        |
| 5.2 Strategisk kostnadshantering i ridskolor .....  | 35        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>6. Slutsats .....</b>                               | <b>38</b> |
| 6.1 Studiens slutsats .....                            | 38        |
| 6.2 Kritisk reflektion .....                           | 39        |
| 6.3 Förslag till vidare forskning .....                | 40        |
| <b>Referenser.....</b>                                 | <b>41</b> |
| <b>Bilaga 1 - Prisutveckling foder 2010-2022 .....</b> | <b>45</b> |
| <b>Bilaga 2 - Intervjufrågor .....</b>                 | <b>46</b> |



# Tabellförteckning

|  |    |
|--|----|
| Tabell 1. Litteratursökningar .....          | 20 |
| Tabell 2. Undersökningens respondenter ..... | 21 |
| Tabell 3. Kodningsschema.....                | 23 |

# Figurförteckning

|  |    |
|--|----|
| Figur 1. Disposition. Visar upplägget för uppsatsen i kapitel .....          | 8  |
| Figur 2. Den rationella beslutsprocessen .....                               | 10 |
| Figur 3. Strategic cost management-konceptet .....                           | 13 |
| Figur 4. Förändrings- och påverkanskrafter och SCM:s primära intressen ..... | 15 |
| Figur 5. Mervärdeskapandemodellen för ridskoleverksamheter .....             | 34 |

## Förkortningar och ordlista

|     |                           |
|-----|---------------------------|
| LRF | Lantbrukarnas riksförbund |
| SCB | Statistiska centralbyrån  |
| SCM | Strategic cost management |
| SVT | Sveriges Television       |
| UPK | Uppsala Ponnyklubb        |

Inackordering    Uthyrning av boxplats för häst

# 1. Inledning

I detta inledande kapitel ges en introduktion till det valda forskningsområdet för att ge läsaren en förståelse kring det valda företagsekonomiska studieämnet. Bakgrunden kommer att backas upp med studiens empiriska och teoretiska problemformulering. Vidare anges vilka frågor och syfte inom ämnet som kommer att besvaras och slutligen uppsatsens avgränsning och disposition.

## 1.1 Bakgrund

Det ekonomiska läget i Sverige har under de senaste åren blivit alltmer ansträngt för både hushåll och företag. En orsak är att energipriserna stigit och slagit nya rekord flera gånger om, och i och med det skapat samhällsdebatt om hushållens och företagens förmåga att överleva (SVT 2022; Vattenfall 2023). Inflationen har stundvis varit över 10% som gjort att köpkraften minskat hos befolkningen (SCB 2022). En ytterligare utmaning är att styrräntan på mindre än ett år har gått från 0,00% till 2,50%, och så sent som i april 2023 höjde Riksbanken styrräntan till 3,50% (Riksbanken 2023). Ränthöjningen får således en ekonomisk negativ påverkan för privatpersoner, verksamheter och företag som har lån med rörlig bindningstid. Dessutom pågår ett krig i Europa som ytterligare spär på osäkerheten på marknaden och därmed påverkar priserna på olika typer av insatsvaror (LRF 2022a). Det rådande omvärldsläget gör det alltså inte bara svårt för enskilda individer att klara vardagen utan gör det även utmanande för näringsverksamheter att kunna upprätthålla lönsamheten i sina verksamheter.

Några av dem som drabbats hårt är lantbrukarna då priset för insatsvaror inom jordbruket ökat kraftigt (Jordbruksverket 2022). Det ökade priset på insatsvaror som diesel, elektricitet och gödningsmedel som är nödvändiga för att producera foder, har lett till allt högre foderkostnader och drabbar därför lantbrukare som bedriver någon form av djurverksamhet (ibid.; se bilaga 1).

Den ekonomiskt besvärliga situationen medför tuffa utmaningar för lantbrukare med djurhållning, men även möjligheter att kunna finna nya tekniker och strategier för att hantera kostnadsökningarna. Enligt Lunenburg (2010) är det centralt att först kunna identifiera ett problem för att i slutändan kunna hitta de mest optimala lösningarna på problemet. I vad som kallas för *beslutsprocessen* utvärderas olika handlingsalternativ som vägs mot varandra för att hitta det mest optimala beslutet (ibid.). En teknik som företag kan använda sig av för att hitta olika handlingsalternativ, och hantera ekonomiska utmaningar inom det företagsekonomiska området, är strategic cost management, förkortat SCM (Kumar

& Nagpal 2011). SCM är en strategisk process som syftar till att försöka reducera företagets kostnader och samtidigt bibehålla eller öka intäkterna för att på så vis gynna företagets marknadsposition (Cooper & Slagmulder 1998).

Att hitta lösningar på problemen tycks emellertid vara svårt för lantbrukarna då undersökningar gjorda av LRF (2022b) rapporterar om att var fjärde lantbrukare planerar att minska sin produktion under året. Orsaken till detta beror till stor del av kostnadsökningarna, där 8/10 svaranden har påverkats negativt eller mycket negativt (LRF 2022b). I en intervju med SVT Nyheter uppgav verksamhetschefen på Norrköpings fältrittklubb att kostnadsökningarna gjort det ekonomiskt utmanande för ridskoleverksamheten och att följderna lett till elevtapp (SVT 2023a).

Just ridsporten är en bransch som är beroende av foderproducenter och där Sverige är ett av Europas hästtätaste länder (LRF 2018). I Sverige finns cirka 355 500 hästar varav drygt 25% används inom en näringsverksamhet med häst (Jordbruksverket 2018). Dessa näringsverksamheter sysselsätter cirka 27 900 personer varav cirka 4500 av dem arbetar inom ridskolor (ibid.). Internationella framgångar på tävlingsbanorna senaste åren har väckt ett ökat intresse för sporten (Hippson 2021) vilket lett till att många ridskolor ser en ökad efterfrågan med kölistor som följd. Enligt flera ridskolor försvåras dock utvecklingen av ekonomiska faktorer som höga kostnader (Jordbruksverket 2018). I ett annat nyhetsinslag från SVT uppger Anna Reilly på Ridsportförbundet att ridskolorna också påverkas av prisökningar på flera andra, för dem, nödvändiga varor som energipriser och priset på strömedel (SVT 2023b).

I Sverige var ridning länge något som bara var tillgängligt för män inom militären och överklassen. Något som senare har utvecklats till att bli en av Sveriges mest populära idrotter för barn och unga. Denna utveckling härleds till den starka ridskolekulturen som finns i Sverige som gjort ridsporten mer tillgänglig (Hedenborg et al. 2021). Ridskolorna vill hålla nere ridpriser för att ge så många som möjligt chansen att rida men måste samtidigt klara av att bedriva ett hållbart företagande (SVT 2023b). Ridskolornas riksorganisation menar att när enskilda individer får det tuffare ekonomiskt kan det leda till att de inte kommer kunna prioritera sina fritidsintressen (Ridsport 2022). Det kan slå hårt mot ridskolorna om de dessutom tvingas höja avgifterna (ibid.). Hilton et al. (2001) menar att det genom strategisk kostnadsstyrning går att stävja kostnaderna och samtidigt behålla intäkterna i verksamheten.

Med detta som bakgrund avser denna studie att undersöka hur ridskolor med strategiska medel kan bemöta kostnadsökningar och fatta nödvändiga beslut för att hantera dessa utmaningar.

## 1.2 Empiriskt problem

För att täcka hästarnas foderbehov är större delen av Sveriges hästhållare beroende av utomstående leverantörer (Jordbruksverket 2018). Detta innebär att företagen inom hästnäringen måste hantera de ökade kostnaderna inom sin ekonomistyrning för att stärka organisationens värdeskapande vilket är en förutsättning för att organisationen ska kunna växa (Almqvist et al. 2018) och tillgodose det ökade intresset för ridning (Jordbruksverket 2018). Ridsporten har genom ridskolor blivit mer tillgänglig för allmänheten (Hedenborg et al. 2021) men om ridskolorna tvingas till att göra höjningar på avgifter kan detta leda till att färre har möjlighet att rida (Sveriges Radio 2022). Det empiriska problemet grundar sig således i hur ridskolorna hanterar dessa kostnadsökningar samtidigt som de möjliggör för allmänheten att välja ridning.

## 1.3 Teoretiskt problem

Beslutsfattande, ekonomistyrning och strategisk ledning är exempel på metoder företag använder för att stärka sitt värdeskapande och att nå sina mål och överleva inom sin bransch (Hickson & Khemka 2014; Hilton et al. 2001; Cox et al. 2012). Strategisk ledning har som roll att förklara hur resurser ska användas för att skapa ett värde för organisationen, och mål skapas utifrån organisationens styrkor och svagheter (Cox et al. 2012). Cooper & Slagmulder (1998) menar att SCM (strategic cost management) är en kombination av att med tillämpade ledningstekniker utföra strategiska åtgärder för att reducera kostnader i företaget och samtidigt arbeta med att bibehålla eller till och med öka intäkterna. I den rationella beslutsprocessen kan beslutsfattaren fatta helt rationella beslut (Lunenburg 2010). Den rationella beslutsprocessen utgår från att personen har den perfekta informationen, känner till alla alternativ och varje konsekvens, för att kunna fatta optimala beslut (ibid.). Här uppstår emellertid ett tomrum i de reella strategiskt fattade besluten. I litteraturen uppges beslutsfattandet ofta ha genomgått av en lång rationell process där alternativ har tagits fram och det mest välgrundade och optimala beslutet fattas. Problemet som uppstår är således att det kan finnas en konflikt mellan kortsiktigt beslutsfattande och långsiktigt strategiskt planerande.

Nämnda teorier ger ingen tydlig förklaring till hur snabba och samtidigt strategiskt grundade beslut ska fattas i organisationen. Denna studie bidrar därmed till att fylla

dessa luckor i teorin och till fördjupning inom forskningsområdet samt förstå hur ridskolor agerar för att fatta snabba och strategiska beslut.

## 1.4 Syfte

Syftet med studien är att diskutera samt analysera hur ridskolor strategiskt kan bemöta utmaningar och möjligheter för ökade kostnader.

Uppsatsen ämnar därmed besvara följande forskningsfrågor:

1. Hur påverkas ridskolor av ökade kostnader?
2. Vilka strategier kan ridskolor använda sig av för att hantera ökade kostnader?

## 1.5 Avgränsning

Undersökningen har avgränsats till att fokusera på ridskoleverksamheter i Upplands län. Ridskolorna i undersökningen bedrivs antingen i aktiebolagsform eller som ideell förening. En sådan avgränsning har möjliggjort att utan större problem kunna besöka de valda ridskolorna på plats om så behövdes. Ridskolorna som valts till studien är därför verksamheter som är förlagda i nära anslutning till Uppsala.

Teoretiskt har vi valt att avgränsa oss till teorier som beskriver beslutsfattandeprocessen samt strategic cost management (SCM). För att uppfylla uppsatsens syfte och besvara forskningsfrågorna är en djupare förståelse för dessa inriktningar en betydelsefull utgångspunkt. De valda teorierna skapar en förståelse för hur organisationer hanterar kostnader och fattar beslut. Både SCM och beslutsteori är två omfattande områden med flera perspektiv. Inom beslutsteorin har därför en avgränsning till normativa och deskriptiva teorin gjorts samt en genomgång av den rationella beslutsprocessen. Inom SCM ges en övergripande förklaring av SCM både som koncept och som filosofi samt vad som skiljer SCM från cost management som är en gren inom SCM.

Vidare är avsikten att undersöka hanteringen och strategier ridskolorna använder sig av för att hantera kostnader. Dessa kostnader avser ett sådant slag som har påverkan på verksamhetens ekonomi.

## 1.6 Disposition

Denna uppsats har givits följande upplägg: introduktion, teori, metod, empiri, diskussion och slutsats, vilket illustreras i figur 1. I det inledande kapitlet ges en bakgrund till forskningsämnet som handlar om hur ridskolor hanterar kostnadsökningar och hur det sammankopplas med studiens valda teoretiska områden, strategic cost management och beslutsteori. Detta ger läsaren en grundläggande uppfattning om det aktuella forskningsområdet. I första kapitlet presenteras även studiens syfte och frågeställningar som kommer att fungera som en röd tråd genom studiearbetet. Kapitlet avslutas med vilka avgränsningar som gjorts för att förtydliga vilken riktning studien tagit.

I kapitel två görs en genomgång och fördjupning av beslutsteori och strategic cost management (SCM). Dessa teorier kommer att ligga till grund för uppsatsens valda inriktning.

I kapitel tre diskuteras uppsatsens kvalitativa inriktning som har en induktiv ansats och varför just den metoden är lämplig för denna studie. Vidare presenteras även metodval för intervjuer, hur dessa genomfördes och hur transkriberingen med en tematisk analys har utförts. Tredje kapitlet avslutas med en kritisk reflektion av den valda metoden.

Fjärde kapitlet presenterar det empiriska materialet och de valda fallverksamheterna med bakgrund och följs därefter upp av en sammanställning av det insamlade materialet från intervjuerna genom en tematisk analysmetod.

I följande kapitel fem, *diskussion*, analyseras och diskuteras den insamlade empirin och förklaras med hjälp av de valda teorierna från teorikapitlet.

I uppsatsens avslutande del framgår i slutsatsen att ridskolorna eftersträvar långsiktighet med aktörer till organisationen och att det emotionella värdet till verksamheten är mer betydelsefullt än stora ekonomiska marginaler. Avslutningsvis ges en kritisk reflektion av uppsatsen och förslag på vidare forskning kring området där exempelvis ett större geografiskt område eller glesbygds geografiskt område studeras.



Figur 1. Disposition. Visar upplägget för uppsatsen i kapitel. Egen bearbetning.



## 2. Teori

I detta avsnitt presenteras den teoretiska referensramen. Teorierna ska sedermera anknyta med det empiriska resultatet som ska besvara studiens syfte och frågeställningar. Ett mål med företagsekonomi är att analysera och förstå ekonomiska faktorer och processer som påverkar ett företags utveckling. Inom detta område är beslutsteori och SCM relevant då ekonomiska företagsbeslut ofta är förknippade med effektiv hantering och kontroll av kostnader. Dessa teorier kommer nu att presenteras mer i detalj.

### 2.1 Beslutsteori

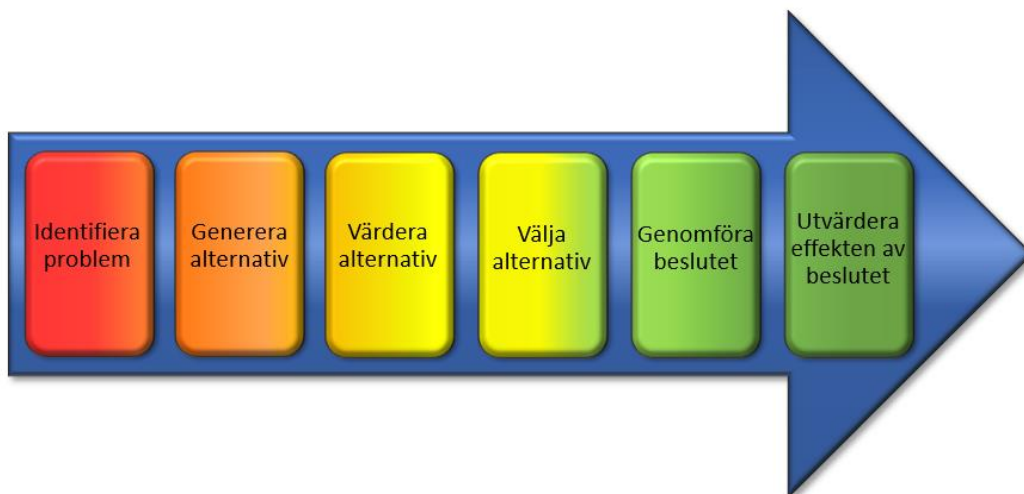
Att fatta beslut är något som människor gör hela tiden, både medvetet som omedvetet (Kahneman & Twersky 2000). Med det som bakgrund är det lätt att förstå att beslutsfattande finns inom många vetenskapsområden som matematik, statistik, statsvetenskap, psykologi med flera, och även inom det företagsekonomiska området. Teorin om beslutsfattande undersöker hur människor och organisationer fattar beslut i olika sammanhang både normativt och deskriptivt (ibid.). Beslutsteorin syftar till att förstå de faktorer som påverkar beslutsprocessen och resultatet av beslut (ibid.). Inom företagsekonomi är beslutsteori en av de viktigaste aktiviteterna då företag dagligen behöver fatta nya beslut. Författaren Lunenburg (2010) menar att beslutsfattande är en process som involverar val, där framgången är starkt kopplad till effektiva beslut. I de kommande avsnitten förklaras beslutsprocessen, den normativa och deskriptiva beslutsteorin närmare.

#### 2.1.1 Rationella beslutsprocessen

I den rationella beslutsmodellen tar beslutsfattaren helt rationella beslut, där personen har den perfekta informationen, vet alla alternativ, varje konsekvens, för att kunna fatta optimala beslut (Lunenburg 2010). I beslutsprocessen går flera steg igenom för att uppnå ett önskvärt resultat. Den rationella beslutsprocessen består generellt av flera steg och figur 2 visar hur dessa steg kan se ut, från problemidentifiering till utvärdering och effekt av beslutet. Den kronologiska ordningen i processen är att *identifiera problem, generera alternativ, värdera alternativen, välja alternativ, implementera beslutet* och slutligen *värdera beslutets effektivitet* (ibid.).

För att kunna *identifiera ett problem* i ett företag eller organisation behöver man vara medveten om organisationens omvärld och miljö för att lättare förstå

problemsituationen. Det kan kräva intern och extern övervakning av miljön som påverkar organisationen (ibid.). När ett problem i det första steget i beslutsprocessen är identifierat behöver *alternativa lösningar* hittas. Då behöver först målen till problemlösningen specificeras som ska nås genom beslutsfattandet. Ju viktigare beslut, desto mer vikt bör läggas på att utveckla lösningsalternativen. Tredje steget i beslutsprocessen blir att värdera varje alternativ som har skapats. I bedömningen behöver det fastslås om lösningen är möjlig, om den är tillfredsställande och om den är acceptabel mot den eller de som behöver stå för konsekvenserna av beslutet. Nästa steg blir att välja alternativ. Alternativet som uppfyller önskade mål och de uppsatta kriterierna i steg tre anses vara det bästa. I steg fem ska beslutet av det valda alternativet implementeras in i verksamheten vilket kan vara utmanande. Därför är det viktigt att de som berörs av beslutet är välinformerade och införstådda med den aktuella ändringen. I sista steget utvärderas beslutets effektivitet. Visar det sig att problem uppstår eller att önskad effekt inte blir uppnådd så kan nya beslut behöva fattas, eftersom beslutsfattande är något som är en återkommande process.



Figur 2. Den rationella beslutsprocessen. (Egen bearbetning).

Emellertid finns det begränsningar i beslutsfattares förmåga att kunna bearbeta den information som behövs för att fatta komplexa beslut som därmed innebär att lösningar och beslut inte blir optimala. Jones et al. (1992) har identifierat tre hinder för att kunna tillämpa den rationella beslutsprocessen. Den första är att det helt enkelt saknas resurser, som manskap, finansiella medel eller utrustning inom företaget för att kunna göra en grundlig analys av alternativen. För det andra så kan det finnas kunskapsbrist som hindrar ett rationellt beslut. För det tredje kan chefer vara oroliga för att röra runt i organisationens befintliga struktur och hantera dess följder. Simon (2009) följer samma riktning och myntade termen avgränsad rationalitet som innebär att en beslutsfattare som vill fatta det bästa beslutet normalt

får nöja sig med mindre optimala beslut. Detta eftersom en beslutsfattare inte kommer att generera de allra bästa alternativen i beslutsprocessen och värderingarna som görs under processen, inte alltid kommer vara korrekta.

### 2.1.2 Normativa och deskriptiva beslutsteorin

Enligt Morelli et al. (2022) handlar beslutsteorin om att försöka fatta det bästa beslutet baserat på ens förståelse av omvärlden. Teorin om beslutsfattande anknyter därmed till övervägandeprocessen vid bedömningen mellan två eller flera handlingsalternativ, där valet av alternativet är baserat efter vad beslutsfattaren har för förmågor, värderingar, tro och preferenser (Morelli et al. 2022). Valet av alternativ ska således vara något som för beslutsfattaren uppnår vissa mål för att på så vis utgöra mest nytta (ibid.). Vad som utgör störst nytta utgår således av subjektets uppfattning.

Hickson & Khemka (2014) menar att det finns olika typer av teoretiska ramverk för att förklara beslutsfattande och i huvudsak finns två centrala grenar, den *normativa*- och den *deskriptiva* teorin. Den normativa teorin handlar om hur individer bör fatta sina beslut, det mest rationella. Rent krasst kan sägas att den normativa teorin därför inte är intresserad av hur besluten fattas i verkligheten eller i empiriska undersökningar. Motpolen till den normativa är således den deskriptiva teorin som i stället har fokus på hur människor fattar sina beslut, oavsett om beslutet är rationellt eller inte.

Den normativa teorin utgår ifrån vad som kan generera den största nyttan i sammanhanget (Mishra 2014). De olika alternativen jämförs och vägs mot varandra och det alternativ som förefaller utgöra den största nytta är därför det val som beslutet bör grunda sig på (ibid.).

Syftet med den normativa teorin är att skapa ett slags jämförande underlag för den rationella standarden genom att konstatera regler för hur beslutsfattande bör ske och på så vis kunna bistå människor med underlag för att nyttomaximera sina beslut (Morelli et al. 2022).

Öhlmér et al. (1998) som gjort undersökningar hos lantbrukares beslutsfattande menar att just lantbrukare tillhör den grupp av individer som i stor utsträckning använder den normativa beslutsteorin. Öhlmér et al. (1998) menar att beslutsfattandet sker genom att lantbrukare gör korta och mindre genomgående analyser och fattar därmed ett snabbt men för stunden rationellt beslut.

Det riktas emellertid en viss kritik mot den normativa modellen. Till exempel att besluten i modellen fattas under otillräckliga och bristande villkor, men också under

irrelevant kännedom och kunskap om beslutet (Morelli et al. 2022). Den normativa modellen tar inte hänsyn till att utfall av alla möjliga val ändras konstant i verkligheten.

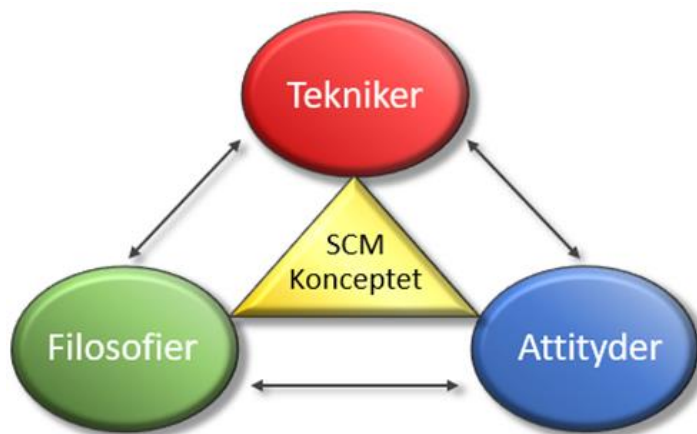
Den deskriptiva teorin fokuserar istället på hur själva processen inför ett beslut fattas, snarare än hur beslutet bör fattas (Morelli et al. 2022). Inom den deskriptiva teorin ses besluten som mer resonabla och anpassningsbara. Den syftar till att identifiera under vilka omständigheter en individ upplever beslutet som rätt eller fel. Individer utgår från vad som är hanterbart och rimligt utifrån den specifika situationen eftersom informationen om marknaden anses vara komplex och oförutsägbar (Morelli et al. 2022). På grund av individens subjektiva värden där personens egna preferenser och värderingar har betydelse för beslutsfattandet, är det svårt att utveckla några standardiserade regler för den deskriptiva beslutsteorin (Atheron et al. 2008). Kahneman och Tversky (1979) visade dock med deras prospect theory att när människor ställs inför beslut som framställs som en förlust så tenderar de att vara mer riskbenägna. På motsvarande vis är människor mer riskaverta när de ställs inför ett beslut som framställs som en vinst, även om båda dessa beslut skulle ha identiska värden. Med prospect teori menar Kahneman och Tversky (1979) att beroende på vad beslutsfattaren har för erfarenhet kan beslutsprocessen påverkas och därmed kan en person acceptera en lösning som inte nödvändigtvis behöver vara den mest optimala då den kräver mer kostnad i ”energi”.

## 2.2. Strategic cost management

Inom företagsekonomi finns många olika typer av strategier att använda vid kostnadshantering. Beroende på vilken bransch som företaget verkar i blir vissa strategier mer tillämpbara än andra. En strategi som finns att tillgå är strategisk kostnadsstyrning, eller på engelska, strategic cost management (SCM). SCM har ett brett fokus och handlar inte endast om att bara kontinuerligt minska kostnader utan i stor grad om hur ledningen använder och tillgodogör sig information kring kostnader för sitt beslutsfattande (Kumar & Nagpal 2011). Inom SCM ligger fokuset inte enbart på kostnadsminimering, utan även hur värde och intäkter beaktas för att ge värde för företaget och skapa framgång (ibid.). Kumar & Nagpal (2011) menar att SCM är en filosofi, en attityd och en uppsättning av olika typer av tekniker för att bidra till att forma framtida företag.

Hilton et al. (2001) förespråkar också SCM som en filosofi, som inte bara är tänkt att sänka kostnader utan även hantera intäkterna. Därmed är tanken att SCM ska förbättra produktiviteten, maximera vinster och förbättra kundnöjdheten. Filosofin med SCM är att skapa bättre värde för kunder till lägre kostnad genom att SCM ska

hitta vägar att hjälpa organisationen att fatta bättre beslut (ibid.). SCM representerar ett förebyggande förhållningssätt där alla kostnader för produkter och tjänster är resultat av ledningsbeslut som fattats inom företaget, och med kunder och leverantörer (ibid.). Därför är attityden en viktig del i relationsskapandet i alla led till organisationens omgivning. SCM är också tänkt att fungera som tillförlitliga tekniker som ska utgöra hjälpmedel i organisationen för att uppnå vissa mål. Teknikerna går att använda var för sig men om flera tekniker används tillsammans så kallas det för strategic cost management system (ibid.). Figur 3 illustrerar hur filosofier, attityder och tekniker förhåller sig till varandra inom SCM konceptet. Figuren visar hur de olika faktorerna påverkar varandra och hur viktigt det är att få alla faktorer att samverka i organisationen för att SCM ska fungera framgångsrikt i hela organisationen.



Figur 3. Strategic cost management-Konceptet. (Egen bearbetning)

Silvi & Cuganesan (2006) menar att inom SCM ligger fokus på förståelsen av vad en organisation behöver veta för att vara konkurrenskraftig, och hur den bör anpassa sina förmågor till det som krävs. De anser att kunskapsinhämtning, integration och spridning måste vara en dynamisk process och bör sträcka sig över företagets gränser (ibid.). Det vill säga att olika former av sammanslutningar, partnerskap och andra typer av relationer och samarbeten mellan företag har anses vara effektiva val för att skaffa, utnyttja eller utveckla nya kompetenser och resurser (ibid.).

Anledningen till att företag bör använda den här strategin är för att göra sig mer konkurrenskraftig på en allt mer konkurrensintensiv marknad (Silvi & Cuganesan 2006). Silvi & Cuganesan (2006) menar att ur ett informationsteknologiskt perspektiv så gynnar det utvecklingen av den grundläggande uppbyggnaden i en kunskapsbaserad organisation. Genom IT-utvecklingen så har det blivit möjligt för företag att snabbare och bättre fånga upp, lagra, hämta och dela dokumenterad kunskap. Filosofin om SCM innebär att kunna vara mer flexibel och följsam för att

skapa mer värdeökande tjänster och produkter för att möta kunders behov till konkurrenskraftiga priser.

SCM ska inte förväxlas med cost management (Cooper & Slagmulder 1998). Cooper & Slagmulder (1998) menar att cost management snarare handlar om att reducera kostnader medan SCM i stället handlar om att tillämpa ledningstekniker så att dessa förbättrar den strategiska positionen, samtidigt som den minskar kostnaderna för företaget. Genom att arbeta med SCM så kan företag möta marknadens efterfrågan och krav och samtidigt göra sig mer konkurrenskraftiga. Cooper och Slagmulder (1998) understryker att en organisation eller företag aldrig ska fatta beslut om åtgärder som försvagar eller missgynnar företagets position. Utifrån detta föreslår Cooper och Slagmulder (1998) tre typer av kostnadshanteringsinitiativ som beror på huruvida inverkan på organisationens konkurrenssituation är positiv, negativ eller neutral. Exempelvis så skulle ett erbjudande om fler boxar till inackorderade hästar hos en ridskoleverksamhet kunna vara ett positivt initiativ som skapar ett högre värde för kunden eller medlemmen.

Hinterhubers (1997) perspektiv på SCM är att kostnadshantering är nödvändigt om fler handlingsalternativ uppstår i ett företag. Till exempel om företaget hittar nya marknader att arbeta på eller det uppstår nya möjligheter att alternera sin verksamhet och bredda verksamhetsgrenarna. I en undersökning kommer Hinterhuber (1997) fram till slutsatsen att en SCM behöver vara en del i företagets strategi för att uppnå långsiktig värdeökning. Det är betydelsefullt att även få understöd från anställda och ledning vid införandet av SCM eftersom en snabb och effektiv kommunikation är en förutsättning för att strategin ska bli väl genomförd (ibid.).

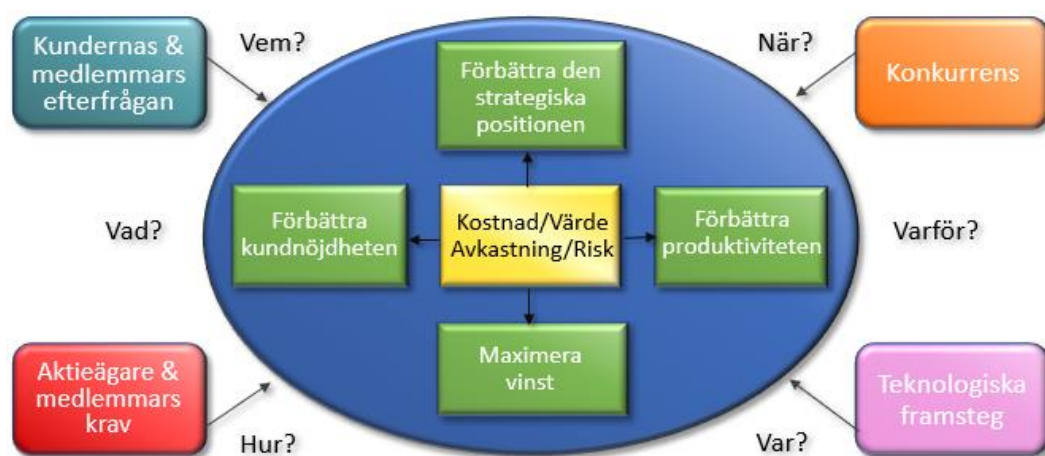
En nyckelfaktor som Kumar och Nagpal (2011) nämner inom SCM är att inte se kostnader och intäkter som konkurrerande termer utan snarare kompletterande och är tänkta att förse organisationen med värde i bägge riktningar. SCM ska vara bryggan mellan kostnader och värde precis som mellan företagsspråket och branschspråket.

Kundperspektivet är också ett viktigt element att begrunda inom SCM. Kundvärde är skillnaden mellan vad en kund får och vad kunden ger upp (Ansari et al. 1997). Genom att erbjuda kunderna en vara eller tjänst till samma eller lägre pris än konkurrenterna så har ett kundvärde skapats tack vare konkurrensfördelarna. Genom att ta hänsyn till kundvärdet så skapas därmed också en ökning av den strategiska positionen.

Tillkomsten av SCM menar Silvi och Cuganesan (2006) var för att skapa en större konkurrensfördel genom att använda sig av kostnadsinformation från olika perspektiv och uppgiftslämnare. Här menar Silvi och Cuganesan (2006) att fokus bör ligga på företagets strategiska positionering inom ramen för kostnadsanalys och kostnadshantering, den övergripande värdekedjan och kostnadsdrivare för företaget. Med värdekedja menas samtliga aktiviteter som ger ett värde vid varje steg under utformningen av produktionen och distributionen av en kvalitativ produkt till kunden (ibid.). I värdekedjan kan sedan nyttor fångas upp som kan generera ett större mervärde till både kunden och företaget. När de transformationsfaser som ger de bästa avkastningarna har identifierats, bör resurser riktas åt det hållet. Resurserna bör sedan förskjutas längre ned i ledet och i högre grad integreras mot kunden.

En annan typ av utveckling inom SCM är att mer uttryckligen koppla värdet till specifika aktiviteter företaget utför. Till det finns det en modell som tänkt att förstå vilken bedömning kunden gör för att vara villig att betala för en produkt eller tjänst och den kostnad företaget bär för att tillgodose kundens önskemål (Silvi & Cuganesan 2006). Den modellen kallas för värdeskapandemodellen (McNair et al. 2001). Genom att lyfta fram anpassningsnivån mellan aktivitetskostnader och det genererade värdet så kan åtgärder identifieras och skapa mervärde där arbetet är ineffektivt (Silvi & Cuganesan 2006).

Sammanfattningsvis är SCM tänkt att vara ett hjälpmedel som reflekterar över intäkter, produktivitet, kundvärde och samtidigt tar hänsyn till positionen på marknaden i förhållande till konkurrenter (Kumar & Nagpal 2011). Figur 4 illustrerar därför SCM och hur olika typer av krafter påverkar företaget utifrån, och områden där företaget eftersträvar att förbättras för att uppnå högre marknadsposition och värde.



Figur 4. Förändrings- och påverkanskrafter och strategic cost management primära intressen. Egen bearbetning.

## 2.3 Teoretisk sammanfattning

De valda teorierna i denna studie ska bidra med förslag på olika strategier som företag och föreningar kan implementera, både när interna och externa aspekter behöver beaktas. Genom att nyttja handlingsplaner och fatta beslut som är strategiskt företagsamma så kan verksamheterna värja sig mot höga kostnader och samtidigt behålla intäkter.

Som Lunenburg (2010) nämner om beslutsprocessen så är problemidentifieringen det första steget i beslutandeprocessen vilket därför gör det centralt för företagen att kunna se och identifiera problem som finns eller kan uppkomma i och utanför verksamheten. Ridföretagen och föreningarna behöver därför vara medvetna om aktuella frågor inom verksamheten (Silvi & Cuganesan 2006) likväl som att vara medveten om vad som händer i omvärlden (Morelli et al. 2022).

Genom att engagera och involvera anställda eller medlemmar i verksamheten skapas en meningsfullhet som ger verksamheten mervärde och en strategiskt viktig grund att stå på för att kunna identifiera problem och risker men även hitta lösningar på utmaningar och problem (Hinterhuber 1997). Samtidigt gör ett sådant engagemang att förändring i verksamheten möter mindre motstånd vid eventuella motsättningar och kan därför göra implementeringen smidigare (ibid.).

I beslutsprocessen (Lunenberg 2010) ska sedan de olika alternativen utvärderas. Här syntetiserar utvärderandet med den deskriptiva teorin om hur beslutsfattandet går till väga, det vill säga att en beslutsfattarens val görs utifrån dennes preferenser. Enligt den normativa teorin bör företagen och föreningarna fatta det mest rationella beslutet om att välja det alternativ som ger störst nytta (Mishra 2014; Öhlmér et al. 1998). Emellertid finns det hinder som Jones et al. (1992) är inne på, om att det inte alltid är beslutet med den högsta nyttan som blir den lösning verksamheterna väljer. Det kan exempelvis bero på att all information inte finns tillhandahållen eller att alla möjliga alternativ inte har vägts in i beslutet. Vidare menar Hickson och Khemka (2014) att utifrån de förutsättningarna de olika verksamheterna har, bör beslut med högst nytta fattas, samtidigt som de involverades preferenser och värderingar bör beaktas (Atheron et al. 2008). Det ska därför noteras att samma beslutssituation kan få olika utgångar och resultat beroende på hur subjektet har värderat situationen (ibid.).

Att bredda sin verksamhet och erbjuda fler tjänster är en ytterligare strategi inom SCM som ridskolor kan överväga i sin beslutsprocess (Hinterhuber 1997). Genom att diversifiera sin verksamhet så kan fler kunder/medlemmar lockas till verksamheten (Ansari et al. 1997). En sådan handling ska dock alltid enligt SCM



analyseras så att investeringen och förändringen är lönsam (Silvi & Cuganesan 2006).

Varje ridskola har olika förutsättningar och det är därför essentiellt ur SCM-synpunkt att för varje enskild verksamhet kunna tillämpa de strategier som finns att tillgå för att uppnå nyttor där resultatet är tillfredsställande.

## 3. Metod

I vårt tredje kapitel motiveras valet av metod för vår uppsats. Här förklaras hur studien har genomförts samt viktiga kriterier för att stärka studiens kvalitet och avslutningsvis vilka etiska aspekter som har iakttagits.

### 3.1 Kunskapsteoretiska utgångspunkter

För denna uppsats har ett konstruktionistiskt perspektiv tagits för de ontologiska synsätten och även utgått från det epistemologiska tolkningsperspektivet. Enligt Ernest (1998) kan konstruktionismen sägas vara ett slags samlingsnamn för idén att människan gör sina erfarenheter begripliga utifrån tolkningar och meningsskapande. Konstruktionismen kan ses som en slags uppbyggnad, en konstruktion av redan existerande uppbyggda strukturer (ibid.). Genom att anta ett konstruktionistiskt perspektiv så kan en djupare förståelse skapas för den strategiska kontexten kring ridskolors agerande och beslutsfattande. Samtidigt används även tolkningsperspektivet för de åsikter och uppfattningar som undersökningsföretagen/föreningarna har genom den kunskapsteoretiska ståndpunkten epistemologi (Bryman & Bell 2017). Eftersom vi, i vår studie, vill öka förståelsen och få insikt i hur ridskolorna agerar kring kostnadshantering har tolkningsperspektivet tillämpats genom att genomföra intervjuer med studiens respondenter som sedan analyserats och tolkats. Tolkningsperspektivet är en samhällsvetenskaplig inriktad epistemologi som har fokus på människor och dess institutioner (ibid.). Den grundar sig på uppfattningen av att det behövs en strategi som tar hänsyn till skillnaderna mellan människor och naturvetenskapens studieobjekt (ibid.). Eftersom den sociala verkligheten ständigt förändras, det vill säga diskursiv, och ger utrymme för olika uppfattningar, krävs det att forskaren lyckas förstå det subjektiva innehållet i den sociala handlingen.

### 3.2 Forskningsmetod

Som forskningsmetod för denna studie har vi valt att använda en kvalitativ metod med en induktiv ansats. Den kvalitativa forskningsmetoden är en vanlig forskningsstrategi vid forskning kring företagsekonomi (Bryman & Bell 2017). En kvalitativ forskningsmetod lägger stor vikt vid individens uppfattning och tolkning av dennes sociala verklighet. På så vis skapas en djupare förståelse av kontexten (ibid.). Genom att tillämpa ett förhållningssätt där vi försöker se världen ur intervjupersonens perspektiv så kan mer detaljerade beskrivningar och annan

värdefull kunskap som förekommit i den studerade miljön ges till forskningsområdet.

Att använda sig av en induktiv ansats innebär att empiri först samlas in och därefter utvecklas och formas teorier kring det insamlade materialet (Bryman & Bell 2017). Forskningsmetoden blir på så vis mer flexibel och kan ändras och anpassas om ny information kommer forskarna tillkänna. Den induktiva ansatsen blir därför lämplig då material och data har samlats in via intervjuer, som därefter har analyserats och kopplat till valda teorier.

Frågorna i studien kommer att besvaras genom en kvalitativ intervjustudie med en semistrukturerad intervjuform med tre verksamheter som bedriver ridskola i Upplands län. En semistrukturerad intervju innebär att forskarna ställer frågor utifrån ett förberett frågeformulär och intervjupersonen får svara fritt, och där svaren får lov att sväva iväg (Bryman & Bell 2017). Svaren från intervjuerna värdesätts då deras uppfattning och perspektiv kommer att utgöra grunden för den insamlade empirin.

### 3.3 Litteraturgenomgång

I denna studie genomfördes en narrativ litteraturgenomgång. En litteraturgenomgång görs för att utforska vad som redan är känt kring det avsedda forskningsområdet och få en uppfattning om hur det teoretiska nuläget ser ut (Bryman 2018). Genomgången är även tänkt att fungera som en bakgrund till det som undersöks. Presentationen av litteraturgenomgången ska således stärka författarnas rättfärdigande av undersökningen. Med den narrativa litteraturgenomgången ges större utrymme för att styra hur sökningen ska genomföras, och eftersom syftet är att skapa en djupare förståelse för ämnet är den narrativa metoden att föredra.

Sandberg och Alvesson (2011) talar om gap-spotting som innebär att få fram forskningsfrågor från befintlig litteratur med en överblicksbild över det teoretiska området och lokalisera luckor som kan fyllas igen med ny kunskap. I denna studie har *beslutsfattande* (decision making) och *strategisk kostnadshantering* (strategic cost management) varit i fokus för litteraturinsamlandet. Inom området finns det mycket vetenskaplig information att tillgå. Det har gjorts avgränsning inom sökningen för SCM (strategic cost management) där CM (cost management) har valts bort då CM området har en annan inriktning än SCM.

De mest använda databaserna vid undersökningen har varit Google Scholar, ScienceDirect samt sökmotorn Google. Vi har kritiskt reflekterat över källorna som

hämtats från de olika databaserna och i synnerhet material från sökmotorn Google då det kan finnas osäkerhet materialets ursprung. Källorna som inhämtats har utvärderats kritiskt efter relevans, trovärdighet och tillförlitlighet. Urvalet har i första hand skett genom sökorden i tabell 1. Därefter har den litteratur som ansetts inneha mest relevant innehåll baserat på artikelns sammanfattning och genom en överskådlig helhetbild sedan valts ut. Viss statistik har även inhämtats från Statistiska Centralbyrån. I tabell 1 nedan presenteras de sökord som använts vid respektive litterär teori och som även redogörs i kapitel två.

*Tabell 1. Litteratursökningar. Egen bearbetning.*

| Litteratur                              | Sökord   | Databaser                       |
|---|--|---------------------------------|
| <b>Decision making theory</b>           | Decision making theory, decision, decision process, normative theory, descriptive theory, decisions strategy, rational decision-making                                     | Google Scholar<br>ScienceDirect |
| <b>Strategic cost management theory</b> | Strategic cost management, strategic management, business management, business strategy, cost driver analysis, value creation analysis, strategic cost management- concept | Google Scholar<br>ScienceDirect |

## 3.4 Empiri

### 3.4.1 Val av respondenter

Inför intervjuprocessen finns en del beslut som behöver övervägas. Med avseende på studiens inriktning har ett urval av ridskoleverksamheter i Sverige gjorts och närmare bestämt inom Upplands län. Genom att vi valde ridskolor inom länet ökade möjligheterna att göra intervjuer och gårdsbesök på plats och även kunna göra återbesök, då reslängden och tiden reducerades.

Tre lantbrukare inom hästnäringen som driver ridskoleverksamhet i Sverige har valts ut (se tabell 2). Vi har valt att använda ett målstyrt urval vilket innebär att urvalet styrs av forskningsfrågorna (Bryman & Bell 2017). När få jämförelseobjekt används finns risken att studien inte blir tillförlitlig, det vill säga att resultaten för studien kan bli missvisande då de är slumpmässigt utvalda (ibid.). För att motverka detta kommer fallstudieobjekten i denna studie representeras av verksamheter som representerar både föreningsdrivna samt privatdrivna ridskolor. För att lokalisera och identifiera dessa olika fallstudieobjekt kommer vi använda oss av våra egna kontakter inom näringen men också genom enkla internetsökningar på ridskolor i Upplands län. För att utöka möjligheterna att kunna göra intervjuer på plats samt

göra återbesök vid eventuella kompletteringar, så valde vi att fokusera på hästgårdar inom Upplands län.

Tabell 2 visar vilka företag och vilken förening som valt att ställa upp som respondent i undersökningen. Tabellen visar även vilken företagsform respondenten bedriver och för att sätta verksamheternas insatser i relation till varandra har antalet elever per vecka registrerats.

Tabell 2. Undersökningens respondenter. Två aktiebolag och en ideell förening. Egen bearbetning.

| Gård/förening/företag | Verksamhetsform | Elever/<br>vecka | Intervjtid | Datum      |
|-----------------------|-----------------|------------------|------------|------------|
| Hammarby Islandshäst. | AB              | 80-90            | 48 min     | 2023-04-20 |
| Agersta               | AB              | 300              | 29 min     | 2023-04-20 |
| Uppsala Ponnyklubb    | Föreningsdriven | 600              | 55 min     | 2023-04-25 |

### 3.4.2 Intervjuer

Syftet med att använda intervjuer är att få en djupare beskrivning av respondentens upplevelser och världsbild för att kunna utforska det avsedda området (Ahrne 2015). I denna studie använder vi oss av semistrukturerade intervjuer för att samla in empiri. Vid semistrukturerade intervjuer utgår intervjuaren från ett frågeformulär men där det också är öppet att anpassa följdfrågor beroende på respondentens svar (Bryman & Bell 2017). På så vis skapas större flexibilitet och ger respondenten också stor frihet att svara i en vidare mening och intervjuaren kan få mer ingående information (ibid.). Under intervjuerna har vi även försökt att variera mellan eftertänksamhet och lyssnande som är ett tillvägagångsätt för att vara flexibla under intervjusituationen (Thomsson 2011). Intervjufrågorna från bilaga 2 bestod av totalt 25 frågor som var uppdelade i tre olika områden, *bakgrundsfrågor*, *frågor om foder* samt *strategier*. Genom att använda tre olika områden gjorde det intervjun enklare att koncentrera kring ett visst ämne så de olika frågorna lättare kunde hållas isär. På så vis blev det lättare att säkerställa att frågorna besvarades, även när svaren blev långa och anknöts till varandra.

Enligt Alvesson (2003) så finns det tre typer av positioner en kvalitativ intervju kan ta; neopositivism, romantik, och lokalism. De olika positionerna kan förenklat sägas ha olika typer av förhållningssätt till intervjusituationen. I denna studie har ett lokalistiskt synsätt tagits som innebär att det som sagts i intervjun ska betraktas i dess sociala kontext. Även om samtalen är djupgående och intervjupersonerna förstår respondentens resonemang och tankar så bör en viss försiktighet tas vid

generalisering. Alvesson (2003) menar att det inte är vad som sägs på intervjun som är det viktiga utan tolkningen av intervjun i sig som är intressant. Genom att bekräfta intervjusituationens empiriska förhållande kan noggrannheten, i enlighet med lokalismen, upprätthållas i den sociala interaktionen och intervjupersonerna kan hitta relevans och applicerbarhet i respondentens svar (ibid.).

Intervjuerna till denna studie har hållits online via zoom. Skälen till att intervjuerna skett digitalt var för att det varit svårt att samordna så att samtliga deltagare kunnat närvara på samma plats. Att använda en digital tjänst har även varit tids- och kostnadseffektivt. Att använda sig av intervjuer via digitala tjänster innebär både för- och nackdelar. En fördel som nämns ovan är att det underlättar för arbetstider och transporter. En nackdel är att interaktionen mellan intervjuare och respondenten reduceras vilket gör att tecken som kroppsspråk, minspel och gester kan vara svåra att fånga upp vid ställda frågor (Bryman 2017). Vidare finns det även tekniska risker som kan uppstå som störningar vilket kan få både respondenten och intervjuaren att komma av sig, och värdefull information kan gå förlorad. En fördel är att respondenten som har möjlighet att befinna sig i sitt hem kan känna sig mer bekväm under intervjun. En videointervju är föredra före telefonintervjun då vissa miner och gester kan uppfattas av intervjuaren och då ställa följdfrågor eller styra intervjun på ett mer kvalitetsmässigt sätt.

Någon tidsbegränsning har inte satts på intervjuerna utan den har fått varit flytande. Respondenten bör ges tillräckligt med tid för att kunna ge så utförligt svar som den behöver. Bryman och Bell (2017) rekommenderar att en intervju som genomförs via telefon inte bör ta längre än en timme. I detta fall genomfördes visserligen intervjun via Zoom men vi gjorde ändå bedömningen att intervjun inte skulle ta mer än en timme.

För att reducera risken att informationen från intervjuerna ska misstolkas eller viktiga delar utebli har intervjuerna spelats in. På så vis kan det som sagts under intervjun analyseras och transkriberas (Bryman & Bell 2017). Tillvägagångssättet kan kritiserars då det är tidskrävande. Till detta arbete har bedömningen gjorts att fördelarna överväger nackdelarna med en inspelad intervju. Inspelningarna har skett med respondenternas godkännande.

### 3.4.3 Analys av empiri

Studien använder en tematisk analysmetod vilket innebär att författarna letar efter olika teman i empirin som har samlats in (Bryman & Bell, 2017). Tematiska analysmetoden gör det möjligt att minska mängden empiri till relevanta nyckelord genom att till exempel likheter eller upprepningar identifieras och på så sätt skapa struktur och jämförbarhet (ibid.).

För att göra tematiseringen använder vi en induktiv ansats. Det innebär att vi lyssnar på och transkriberar intervjuerna. Sedan analyserar vi materialet för att finna fraser och nyckelord. Dessa fraser och nyckelord omvandlas senare till koder som leder fram till teman (se tabell 3). Denna metod kallas för kodning. För att öka trovärdigheten visar vi i tabell 3 hur vi använt kodningen för att komma fram till teman. De teman som vi funnit är *mervärde*, *strategier* och *diversifiering*.

Tabell 3: Kodningsschema. Egen bearbetning.

| Nyckelord                                | Kod                   | Tema            |                       |
|--|-----------------------|-----------------|-----------------------|
| Trygghet med personal/anställda/styrelse | Leverantörsrelationer | <b>Mervärde</b> |                       |
| Sponsring/sponsorer                      |                       |                 |                       |
| Trogen kund blir prioriterad             |                       |                 |                       |
| Vågar inte höja, rädd att mista elever   | Kundrelation          |                 |                       |
| Finnas för familjer med tuff ekonomi     |                       |                 |                       |
| Kundfokus                                |                       |                 |                       |
| Enkelt och smidigt                       | Personligt värde      |                 |                       |
| Ett liv man älskar                       |                       |                 |                       |
| Självbestämmande                         |                       |                 |                       |
| Många ben att stå på                     | Breddar verksamheten  |                 | <b>Diversifiering</b> |
| Café/fik/gårdsbutik                      |                       |                 |                       |
| Padelbanor                               |                       |                 |                       |
| Extra kurser                             | Flera intäktsvägar    |                 |                       |
| Anordna tävlingar                        |                       |                 |                       |
| Inackorderingar                          |                       |                 |                       |
| Extra jobb                               | Externa intäkter      |                 |                       |
| Bidrag/stöd                              |                       |                 |                       |
| Bestämmer själva                         | Korta beslutsvägar    | <b>Strategi</b> |                       |
| Korrigera och göra förändringar          |                       |                 |                       |
| Delegerat ansvar                         |                       |                 |                       |
| Förbättra bete                           | Långsiktighet         |                 |                       |
| Längre betesperiod                       |                       |                 |                       |
| Långsiktiga avtal                        |                       |                 |                       |
| Stora mängder                            | Bunkra varor          |                 |                       |
| Skaffat silo                             |                       |                 |                       |

### 3.5 Hållbar utveckling inom hästnäring

Miljövetaren Lester R. Brown var en av de första att mynta begreppet *hållbar utveckling* i början av 80-talet under det paradigmskifte som skapats genom en allt vidare utbredning kring miljöfrågor (Jacobus 2006). På uppdrag av FN skrev världskommissionen för miljö och utveckling en rapport, *Vår gemensamma framtid*, informellt Brundtlandrapporten, som redogjorde för sambandet mellan ekonomisk utveckling och miljöns påverkan (ibid.). Från rapporten etablerades tre grundläggande komponenter inom hållbar utveckling som berör, miljö-, ekonomisk- och social utveckling (ibid.). Inom hästnäringen är till exempel hanteringen av gödsel, lagring och spridning viktigt för att skydda miljön från näringsläckage (Hästnäringen 2020). Med ökat samarbete och professionalism har hästnäringen potential att skapa ökad sysselsättning och tillväxt och därmed främja ekonomisk hållbarhet (ibid.). Den tredje aspekten om social utveckling kan kopplas till att gynna hästnäringen så att utövare ska ha möjlighet att besöka ridskolor och på så vis främja folkhälsan bland både vuxna och ungdomar genom den lugna och trygga miljön ridskolor skapar (ibid.).

Hållbarhetsperspektiven inom hästnäringen är intressanta och spelar en viktig roll i hållbarhetsarbetet men kommer inte ha fokus i den här studien och kommer därför inte att analyseras eller diskuteras vidare utifrån det insamlade empiriska materialet.

### 3.6 Kvalitetskriterier

Enligt Bryman och Bell (2017) riktas ibland kritik mot den kvalitativa forskningsmetoden. Detta på grund av att den anses vara för subjektiv, svår att replikera, sakna transparens och att det kan finnas problem med att generalisera. De beskriver också hur kvaliteten kan bedömas och säkerställas i en kvalitativ undersökning (ibid.). Ett sätt är att använda de fyra delkriterierna inom trovärdighet. Dessa är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse (ibid.). Nedan följer en beskrivning av varje kriterium samt hur vi säkerställt det i denna uppsats.

Tillförlitlighet grundar sig i hur sannolik undersökningen är och hur väl resultaten stämmer överens med verkligheten. Vi har låtit respondenterna ta del av vår tolkning av deras svar. Det görs för att säkerställa att vi uppfattat och tolkat dem på ett korrekt sätt. Detta kallas för respondentvalidering (ibid.) Överförbarhet beskriver huruvida resultaten är överförbara till andra situationer (ibid.). Inom den kvalitativa forskningen är resultatet ofta beroende av kontexten. För att ge läsaren möjlighet att avgöra om resultatet är överförbart till ett annat sammanhang är det viktigt med ett utförligt metodkapitel som beskriver vad som har studerats. För att öka överförbarheten till andra ridskolor har vi till exempel valt att ta med antal



elever/vecka och utförligt beskrivit intervjuförloppet. Detta för att läsaren ska kunna avgöra om resultatet är jämförbart i andra sammanhang. När det kommer till det tredje delkriteriet, pålitlighet, beskriver det huruvida undersökningen skulle få samma utfall om den gjordes på nytt. För att stärka pålitligheten har vi tydligt redogjort för alla steg i vår undersökning. Till sist har vi det fjärde kriteriet för trovärdighet som är bekräftelse. Med det menas att författarna till studien handlat i god tro och inte låtit sina personliga erfarenheter påverka resultatet (ibid.). Det är inte möjligt att vara helt objektiv i denna typ av undersökning, därför har vi informerat varandra om våra tidigare erfarenheter inom ämnet för att skapa en större medvetenhet. Genom att öka medvetenheten skapas ett reflexivt förhållningssätt till studien och ska därmed motverka att personliga åsikter och värderingar påverkar resultatet (Bryman & Bell 2017). Vi har undvikit att ställa ledande frågor vid intervjuerna men upplever att våra tidigare erfarenheter skapat ett förtroende från respondentens sida som då gett oss en utförligare bild av deras verklighet.

### 3.7 Etik

För att säkerställa att alla inblandade i en studie blir rätt behandlade lyfter Bryman och Bell (2017) vikten av forskningsetik. Vi har använt oss av följande fem principer. Informationskravet som innebär att berörda personer har tagit del av information som upplyser dem om syftet med den aktuella undersökningen. Samtyckeskravet där deltagare i studien informeras om att deras deltagande är frivilligt. Konfidentialitets- och anonymitetskravet vilket betyder att deltagare har rätt att vara anonyma och deras personuppgifter inte får spridas. Nyttjandekravet, alla personuppgifter som samlas in i samband med undersökningen är endast tillåten att användas i den aktuella undersökningen. Sista principen är falska förespeglingar som säger att vi som ansvarar för undersökningen inte får ge falsk eller vilseledande information om den aktuella undersökningen (ibid.).

Vi säkerställer detta i vår undersökning genom en skriftlig förfrågan till respondenterna, där vi frågar om de är intresserade av att delta. Där har de informerats om vårt arbete och dess syfte. Innan intervjuerna har vi också informerat respondenterna om möjligheten att vara anonym. Alla respondenter har då godkänt att vi publicerar deras namn i vår undersökning. Vi har låtit respondenterna ta del av intervjufrågorna i förväg för att kunna förbereda sig och få mer information om vad intervjuerna går ut på. Respondenterna har också lämnat samtycke till inspelning av intervjuerna för att vi sedan ska kunna transkribera och analysera materialet.

## 4. Empiri

I vårt fjärde kapitel inleder vi med en presentation av våra respondenter som består av tre ridskolor med aktiva verksamheter i Uppsala län. Här presenteras en redogörelse för vad som framkommit i intervjuerna utifrån de framtagna teman som tagits fram i den tematiska analysen.

### 4.1 Presentation av respondenterna

Respondenterna utgörs av de tre ridskolor som presenteras nedan.

Anne Fornstedt driver tillsammans med sin man Hammarbyhästar på Bemersberg i Skuttunge som ligger cirka två mil från Uppsala. På gården driver de ridskola med 80–90 elever/vecka. Företaget drivs i aktiebolagsform och förutom ridskola har de även inackorderade hästar, ridlägerverksamhet, försäljning av hästar och uppfödning. De har en anställd som jobbar med ridskolan men annars tar familjen själv hand om den dagliga driften. Anne har tidigare drivit liknande företag på annan gård i många år men sedan tre år tillbaka håller de till på Bemersberg. Ridskolan startades i samband med att de fick tillgång till Bemersbergs anläggning. I grunden är Anne utbildad sjukgymnast och jobbar extra inom vården.

På Agersta i Bälinge, cirka en mil från Uppsala, bedriver Caroline Agerhill och Fredrik Näslin Agerhill sin verksamhet. Ridskolan har varit aktiv sedan 1999 och drivs av ett aktiebolag där Caroline och Fredrik är ägare. De har 300 elever/vecka och jobbar båda heltid på gården med undervisning, skoning, daglig gårdsskötsel, hästräning, ridsportbutik och har även padelbanor på gården. Förutom dom själva har de två anställda som jobbar på ridskolan samt i ridsportbutiken.

Uppsala ponnyklubb ligger cirka 5 km utanför Uppsala. Ridskolan har varit aktiv sedan 1971 och sedan 1987 drivs ridskolan av den ideella ryttaföreningen Uppsala ponnyklubb. Förutom runt 600 ridande elever/vecka har ridskolan en del inackorderingar och bedriver extra kursverksamhet och anordnar tävlingar på helger och lov. Föreningen har totalt cirka 870 medlemmar. Gabriella Pernler har sedan 1992 jobbat på ridskolan och är idag verksamhetschef. Innan hon började jobba på ridskolan var hon medlem i klubben. Förutom Gabriella finns 9-10 heltidstjänster som fördelar sig på ridlärare, fastighetsskötare och stallchef.

## 4.2 Mervärde

Kostnader och utgifter är viktiga delar för alla tre verksamheter. Vid analysering av den insamlade empirin fann vi att det även finns ett annat värde som ofta går före att maximera vinsten. Detta tema återkom i respondenternas svar i olika frågor. Företag sätter ett stort värde i att ha bra leverantörs- och kundrelationer. För att skapa och behålla dessa relationer måste organisationerna ibland lägga den klassiska ekonomistyrningen åt sidan. Det är en viktig aspekt som tas med vid beslutsfattande hos verksamheterna och vi kallar det för mervärde. För varje enskild individ finns även ett personligt värde som påverkar organisationens val och beslut.

Vi kan se att Hammarbyhästar samt Agersta har valt att driva sina verksamheter utan bakomliggande förening. Detta trots att en förening skulle innebära att det finns mycket bidrag och stöd att söka. Värdet i den frihet som upplevs av att vara självbestämmande över sin verksamhet trumfar de fördelar som en förening för med sig. Här skiljer sig våra två första respondenter åt från vår tredje, UPK, som driver sin verksamhet med hjälp av en ideell förening.

UPK ser i stället ett värde i att kunna erbjuda ett billigare pris till barn och ungdomar som möjliggörs på grund av bidrag och stöd. De vill skapa en gemenskap som många kan ta del av:

”Ju mer vi höjer ju fler exkluderar vi och vi kanske exkluderar de som skulle behöva vara här mest” (Gabriella). Vidare menar Gabriella att vissa barn- och ungdomsaktiviteter, hos UPK, ibland medvetet drivs med förlustresultat men att det är en investering i verksamheten. Till exempel anordnas kompisdagen, kostnadsfritt för deltagarna, där de grillar korv, håller föreläsningar och leker. Denna aktivitet innebär en ökad kostnad som inte resulterar i någon intäkt ekonomiskt. Aktiviteten lockar nya medlemmar och gör att ungdomarna vill hänga i stallet och då hjälper de även till, vilket i sig är värdefullt för föreningen; ”Man får inte alltid räkna kronor och ören” (Gabriella).

Alla tre respondenter är tydliga med att denna typ av verksamhet är kostnadskrävande och kräver en stor omsättning. De är också eniga om att det inte alltid är det billigaste alternativet som är det bästa i längden. Genom att de troget köper stora mängder blir de tre verksamheterna viktiga kunder till sina leverantörer och känner en trygghet i att bli prioriterade under tuffare tider. ”Tittar man tillbaka till året 2018 när alla hade panik så var väl jag en av dem som inte hade panik för jag visste att vi skulle få foder, sen var frågan bara till vilket pris”, Gabriella.

Fredrik på Agersta säger att: ”Det kan vara värt att betala för långvariga bra relationer”. Med det menar han att de inte ser sig om efter nya leverantörer så fort

en kostnad ökar i pris. Trots att det i vissa fall skulle gå att hitta billigare avtal säger han att den långsiktiga relationen med en leverantör är värd mer. ”Har man varit en trogen kund har man fördel gentemot den leverantören, det gäller att sköta sig som kund också” (Fredrik). Som långvariga kunder lär sig leverantören vad de vill ha. Även på Hammarbyhästar upplever man detta som en fördel. Genom att köpa allt foder från samma leverantör, vilket även är praktiskt för leverantören, blir de en viktig kund och får ett bra pris.

Även UPK jobbar mot en huvudleverantör. Där har leverantören av grovfoder även ansvar för att leverera strö, kraftfoder, extra tillskottsfoder som mineraler samt salt till ridbanor. Denna leverantör tjänar mycket pengar på verksamheten och agerar i vissa fall som mellanhand. Att ha leverantören som mellanhand kan göra just den produkten dyrare men det gör också verksamheten till en mycket viktig kund och de slipper själva hantera flera leverantörer eller stressa över att få tag i alla produkter: ”Det är han som får magsår när han ska jaga rätt på saker och inte jag. Jag har beställt en sak som han levererar” (Gabriella).

### 4.3 Diversifiering

Alla tre verksamheter väljer att på olika sätt bredda sina verksamheter. Fler sätt att dra in pengar, ökar verksamheternas möjligheter till att hålla nere avgifterna för ridskoleelever. Hade organisationerna tvingats höja ridskoleavgifter varje gång en kostnad gick upp hade det i sin tur kunna lett till att fler varit tvungna att välja bort ridning.

På vilket sätt organisationerna väljer att bredda sig skiljer sig till viss del åt mellan verksamheterna. Huvudsyftet är dock att fler inkomstvägar skapar en tryggare verksamhet. Det finns några vägar till inkomst som alla tre respondenter använder sig av. En sak de har gemensamt är inackorderingar. Det innebär att privatpersoner stallar upp sina egna hästar hos verksamheten. Denna del av verksamheten är den del, hos alla tre organisationer, som följer med mest i externa kostnadsökningar. Detta då de är lättare för en hästägare att förstå varför priset måste höjas än en ridskoleelev. ”Deras hästar äter ju upp den här dyra maten” (Anne).

På Agersta finns ett stort utbud av olika aktiviteter och förutom ridskola finns det padelbanor, ridläger, ridsportsaffär och turridningar. ”Vi har ju alltid försökt att ha många ben att stå på för just sådana här perioder” (Fredrik). De menar att på grund av omvärldssituationer kan det vara bra att kunna ”byta ben” ibland när delar av verksamheten går tuffare.

I och med att UPK är en ideell förening finns här även en möjlighet till inkomster genom projektansökningar och bidrag. Något som de enligt Gabriella utnyttjat i verksamheten. De anordnar också cirka 40 träningstävlingar/tävlingar om året. De har också extra aktiviteter och ridläger under alla lov. ”Vi gör väldigt mycket extra saker och det hjälper oss att dra in extra pengar. Vi jobbar på så att vi får in det som behövs” (Gabriella). Samma anda gäller på Hammarbyhästar. Anne berättar att de i dagsläget inte vågar höja avgifterna så mycket som de skulle behöva för rädslan att förlora kunder. För att kunna ta ut lön tar de i stället extra uppdrag utanför gården och är beredda att hugga i med det som behövs.

Det är ingen tvekan om att alla tre verksamheter jobbar hårt och är beredda att bredda sina verksamheter om det behövs för att få det att fungera. Denna inställning grundar sig troligen i förra temat *mervärde*. Genom att göra vad som krävs möjliggör de också för ett liv med hästarna. ”Det är också ett liv som man älskar och jag vill inte byta bort det mot någonting men vill man tjäna pengar finns det väldigt många sätt som är bättre” (Anne). ”Vi vill ge folk en bra fritid” (Gabriella).

## 4.4 Strategier

Organisationerna lyfter alla vikten av att ha korta beslutsvägar och tänka långsiktigt. Genom att ha en plan för allt som går att planera för till exempel foderförbrukning, ströförbrukning och fasta kostnader kan företagen lättare hantera situationer som är mer ovissa. Det kan till exempel vara elräkningar som tillfälligt går upp de kalla månaderna eller plötsliga veterinärkostnader.

Verksamheterna har på olika sätt ett långsiktigt tänk vad gäller kostnader och inkomster. Grovfoder är en nödvändig utgift när verksamhet bedrivs med hästar. De tre verksamheterna som intervjuats för denna uppsats köper in sitt grovfoder och de vittnar alla tre om en ökad kostnad de senaste åren. Det ökade priset gör att verksamheterna lägger mer energi på att minska eller hålla nere grovfoderåtgången. Agersta har de senaste åren lagt mycket pengar och energi på att förbättra betesmarkerna, ett arbete som tar flera år men leder i längden till en minskad grovfoderåtgång. Det beror på att hästarna klarar sig en längre period på betet. Även Hammarbyhästar har sista året kommit över mer bete vilket förlängt betessäsongen för vissa grupperingar av hästar på gården. På UPK håller man nere grovfoderåtgången genom att väga allt hö som ges till hästarna. Gabriella menar att det är mycket lätt att ge ett kilo extra hö av misstag vilket i ett stall med många hästar ger ett stort utslag över ett helt år.

Genom att köpa på sig större mängder grovfoder kan verksamheterna känna en trygghet inför närmaste framtiden. UPK har också, via kontakter, funnit lösningar

för att kunna bunkra stora mängder strömmaterial. På så sätt har de kunnat köpa på sig större mängder när priset är lägre. Gabriella på UPK berättar att de via kontakter kom över en stor silo som donerades till ridskolan som kunde fyllas med spånpellets när priset på spånpelletsen var låg. Vidare lyfter UPK styrkan i att ha långsiktiga kontakter som möjliggör sådana lösningar. De har haft samma veterinär sedan 1992, hovslagaren som skor hästarna har gjort det i över 20 år och de har haft samma foderleverantör i cirka 20 år. Bra kontakter är, enligt Gabriella, nyckeln till att klara tuffa tider. ”Man ska vara rädd om kontaktnät och där har vi lite grann det här hur man klarar sig i tuffa tider, det är tack vare kontaktnätet” (Gabriella).

Förutom grovfoder är det många andra kostnader som ökat för verksamheterna de senaste åren. Mellan de tre verksamheterna skiljer det sig lite hur mycket kostnaderna har stigit men de har alla drabbats av högre kostnader på flera olika områden. De är också eniga om att det är svårast att hantera den ökade kostnaden för elektricitet. Eftersom alla har energikrävande verksamheter handlar det om stora summor varje månad. Vad det landar på månad till månad har också varit svårare att förutspå den sista tiden på grund av det flyktiga elpriset. UPK lyfter även att kostnader för veterinärbehandlingar kan vara svåra att förutse och kan gå upp till stora summor snabbt om olyckan är framme.

Alla tre verksamheter jobbar med snabba beslutsvägar. För Agersta och Hammarbyhästar möjliggörs det av att ägare och verksamhetschefer är samma människor som därför själva har det sista ordet i alla frågor. Då UPK drivs av en förening finns en styrelse som ansvarar för beslut om driften. Även här jobbar man för långsiktighet och stabilitet. Styrelsen byter helst inte ut mer än en styrelsemedlem per år. Nya styrelsemedlemmar bidrar med nytänkande men genom att hålla en liten personalomsättning behåller de stabiliteten. Föreningen behöver kunna ta snabba beslut och styrelsen har därför delegerat ansvaret i många frågor till Gabriella som är verksamhetschef. Gabriellas långsiktiga tänk för föreningens bästa och stabiliteten i styrelsen är grunden till att beslutsprocessen fungerar snabbt och smidigt i föreningen. Gabriella konstaterar att ”de föreningar där det strular, där byter man ofta för mycket personal eller styrelsemedlemmar samtidigt”.

Både på Hammarbyhästar och Agersta finns en rädsla för att höja ridskoleavgiften. Båda menar att avgiften, för att täcka de ökade kostnaderna, borde höjas mer. En högre avgift gör dock att det blir svårare att konkurrera mot föreningsdrivna ridskolor som har lägre avgifter. ”Vi nallar lite på våra egna marginaler tillsvidare, för att hålla kvar eleverna och så får vi se vad som händer” (Fredrik). Verksamheterna har utvärderat möjligheterna till att driva sina ridskolor genom föreningar men har hitintills inte sett tillräckligt stora fördelar för att göra den stora

övergången. ”Kanske är det här det som gör att vi går över” menar Caroline och syftar på senaste tidens kostnadsökningar.

Trots tuffa tider är verksamheterna positiva inför framtiden och har strategier för hur de ska ta sig framåt. Agersta försöker utnyttja lågkonjunkturen till att utveckla, underhålla och förbättra. ”När det väl blir bättre tider är vi förberedda för det” (Fredrik). UPK jobbar för ett nytt kontrakt med kommunen som skulle göra det möjligt för dem att modernisera deras anläggning.

## 5. Diskussion

I detta avsnitt diskuteras det insamlade empiriska materialet utifrån studiens valda ramverk. Kapitlet syftar till att med det empiriska materialet bidra med underlag för att besvara studiens forskningsfrågor.

### 5.1 Påverkan av kostnadsökningar i ridskolor

Undersökningen visar att samtliga ridskolor på något vis har påverkats av kostnadsökningar vilket kan förklaras av LRF:s (2022) sammanställning av senaste årens prisuppgångar på olika insatsvaror. Hur mycket och på vilket sätt kostnadsökningen har varit kännbar varierar dock mellan ridskolorna men den som varit allra mest kännbar uppges vara elkostnaden som mer än dubblats senaste åren (Vattenfall 2023). De är också eniga om att det är kostnadskrävande att bedriva ridskola och att den kräver en stor omsättning, vilket också kan förklaras av de krympande marginalerna till följd av inflationen (SCB 2022). De är också eniga i sitt konstaterande att ridskolor inte är den mest lönsamma verksamheten att bedriva utan att det finns andra typer av arbeten som kan ge betydligt bättre avkastning.

UPK är en ideell förening och erhåller därför stöd och bidrag för att driva sin verksamhet. Gabriella framhåller att dessa bidrag och stöd är till stor hjälp för att på så vis kunna hålla nere medlemsavgifterna. Ridskolorna som bedrivs i aktiebolagsform får inte samma typ av stöd och bidrag som ideella föreningar. Tanken att omvandla aktiebolagen till ideell förening har funnits hos båda aktiebolagen men där det finns vissa faktorer som får ägarna att tveka. Det största hindret beror på beslutsfattandet i verksamheten. Skulle aktiebolagen övergå till ideell föreningsverksamhet så förflyttas beslutsfattandet till en tillsatt styrelse. Friheten att själva kunna bestämma vad som är bäst för verksamheten och hur den ska drivas påverkas och även möjligheten att fatta snabba beslut. I beslutsprocessen (Lunenburg 2010) har alternativet om att obehindrat kunna styra sin verksamhet och fatta egna beslut värderats mot föreningsverksamhetens begränsade beslutsmöjligheter. I värderingen har de kommit fram till att friheten i ett AB väger tyngre än att ha en verksamhet i föreningsform där möjligheten att bestämma reduceras. Även om ekonomin kan vara starkare i föreningsform tack vare stöd och bidrag, är omständigheterna sådana att personernas egna preferenser och värderingar för situationen är viktigare och kan enligt Morelli et al. (2022) förklaras med att besluten i och om verksamheten är mer känslomässiga än rationella.

Trots att marginalerna har krympt senaste åren och med en oviss framtid gällande



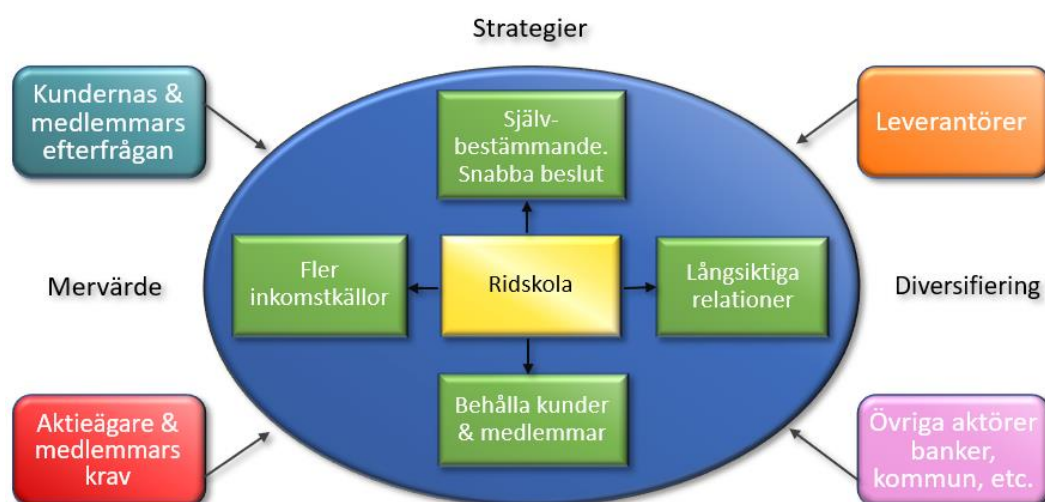
priser på insatsvaror uppger ingen av respondenterna att verksamheten kommer att läggas ner till följd av kostnadsökningen. Hos dessa ägare och verksamhetschefer är inte lönsamheten och att maximera avkastningen det primära. Beslutet om att fortsätta bedriva verksamhet handlar snarare om att det dels skapar ett egenvärde i och med intresset för hästnäringen, och samtidigt skapar en samhällsnytta genom att kunna erbjuda ridning till friluftsintrasserade utövare. Gårdarna visar på en antydning om att beslutsfattarens erfarenhet påverkar valet och kan därmed acceptera mindre optimala lösningar (Kahneman & Tversky 1979). Erfarenheten är en del av skälen till att beslutsfattarna i dessa fall väljer att fortsätta driva sina verksamheter i osäkra tider eller i en mindre gynnsam bolagsform då det finns tidigare vetskap om att det går att överleva även under dåliga eller ogynnsamma förhållanden (ibid.).

Av det empiriska resultatet framkom även att det mest lönsamma alternativet inte alltid var det mest önskvärda, något som Morelli et al. (2022) talar om. Den deskriptiva beslutsteorin ses som mer resonabel och anpassningsbar (ibid). Det skulle till exempel kunna handla om att de ökade leverantörskostnader som stigit till följd av bränsleprisets ökning inte leder till att företag letar efter nya billigare leverantörer, utan i stället försöker se mer långsiktigt på relationen med leverantören. Även om leveranser går att få till ett lägre pris någon annanstans är relationen till den tidigare leverantören eller andra viktiga aktörer till organisationen mer värd då den ger en långsiktig trygghet, som även visat sig vara värdefull i sämre tider. Den här typen av relationsbyggande går att förklara till Hilton et al. (2001) som förespråkar att relationsskapande till hela organisationens omgivning är en viktig faktor i SCM. Gabriella framhåller att under torkan 2018, när hö och foder blev en bristvara så fanns ingen oro i hennes verksamhet just för att de visste att deras leverantör skulle tillhandahålla foder. Anne uppgav att det i relationen med deras leverantör fanns ett ömsesidigt intresse av att samarbeta. Leverantören som fanns ända bort i Strängnäs kommun hade körningar till Uppsalaområdet och därför kunde utföra två arbetsuppgifter i en körning. Det lönade sig helt enkelt för leverantören att åka med en lastbil full med foder till ridskolan och en full lastbil med andra varor på tillbakavägen. Genom en sådan här strategi, som återspeglas i SCM, om partnerskap som sträcker sig över företagets gränser, menar Silvi och Cuganesan (2006) så skapas ett effektivt arbetssätt för att utnyttja befintliga resurser.

Gabriella berättar om att det ibland genomförs vissa mindre lönsamma aktiviteter för medlemmar, med ändamålet att dessa aktiviteter kan gynna verksamheten ur ett långsiktigt perspektiv. Ett sådant strategiskt förfarande är enligt Ansari et al. (1997) utmärkande när företaget vill skapa ett större kundvärde. Gabriella fortsätter och menar att medlemmarna eller kunderna som får rida under de speciella aktiviteterna till ett konkurrenskraftigt pris, börjar känna en viss glädje och ansvarskänsla för

verksamheten. Detta kan mynna ut i att personerna bidrar och fortsätter att engagera sig i verksamheten med till exempel mockning, städning, volontärarbete etc. Med en sådan strategi, som kan relateras till Hinterhubers (1997) perspektiv på SCM, kan verksamheten vinna engagerade medlemmar och samtidigt spara in personalkostnader.

Ytterligare ett skäl till att anordna aktiviteter som kanske inte blir lönsamma, är att en verksamhet med nöjda kunder och medlemmar kan behålla sin marknadsposition (Cooper & Slagmulder 1998). Cooper och Slagmulder (1998) menar att så länge som marknadspositionen inte försämras eller missgynnas så kan strategiska beslut som inte är lönsamma, ändå vara bra för företagets verksamhet som helhet. Att kunna behålla en stark marknadsposition innebär således att medlemmar och kunder stannar kvar och inte går till konkurrenter. Den här typen av arbete kan kopplas till värdeskapandemodellen (McNair et al. 2001), där interna aktiviteter som att förbättra kundnöjdheten samtidigt påverkar den strategiska marknadspositionen. Figur 5 illustrerar hur värdeskapandemodellen kan appliceras till ridkoleverksamheterna i studien. I modellen är de interna faktorerna som *långsiktiga relationer, behålla medlemmar, fler inkomstkällor* och *självbestämmande* interna aktiviteter som bygger på det empiriska materialet. De externa faktorerna består av *leverantörer, kunder och medlemmars efterfrågan, aktieägares och medlemmars krav* och *övriga aktörer* som exempelvis banker. Genom strategier, mervärde och diversifiering kan ridskolorna förhålla sig till dessa faktorer och därmed påverka sin marknadsposition. Precis som Gabriella berättar om, kan det genom att aktivt arbeta med flera små förändringar och processer i verksamhetens omgivning engagera medlemmar och ledning över tid och då bibehålla eller öka företagsvärdet, vilket kan återknytas till Hinterhubers (1997) idé om SCM. Samtidigt blir det lättare att förankra nya idéer och förändringar i organisationen, hos kunder och medlemmar (ibid.).



Figur 5. Värdeskapandemodellen för ridkoleverksamheterna. Egen bearbetning.

Medlems- och inackorderingsavgiften är en sådan faktor som skulle kunna höjas i takt med att andra kostnader ökar, som priset på insatsvaror, energi och räntor. Både Anne på Hammarbyhästar och Fredrik på Agersta understryker dock att det är en svår balansgång att ha en rimlig avgift som täcker kostnader men samtidigt inte höja avgifter i den grad att det avskräcker medlemmarna att de istället väljer att gå till en annan ridskola eller sluta rida helt. Att arbeta på det sättet har en stark koppling till Cooper och Slagmulders (1998) idé inom SCM om att inte fatta beslut som försvagar eller missgynnar företagets marknadsposition. Att endast höja avgiften behöver därmed inte vara enda lösningen, vilket kan associeras med det som Kumar och Nagpal (2011) antyder om att för att ge företag värde behöver en uppsättning av olika perspektiv beaktas. Det går inte att endast se till företaget intäkter och kostnadsminimering utan värdet av att behålla kundernas engagemang och intresse för föreningen också kan vara en teknik att använda inom SCM för att skapa företagsvärde (ibid).

## 5.2 Strategisk kostnadshantering i ridskolor

Det framkommer från det empiriska materialet att samtliga ridskolor arbetar aktivt med olika former av styrningar för att kostnadsminimera och förbättra resultatet vilket i enkla ordalag är vad SCM handlar om enligt Kumar och Nagpal (2011). Det som skiljer de olika verksamheterna åt är att det i aktiebolagen till skillnad från den ideella föreningen är ägarna själva som hanterar ekonomin och fattar de strategiska beslut för att genomdriva idéer, förslag eller förändringar. I föreningen behöver beslut om förändringar gå genom en styrelse vilket kan göra att beslutsprocessen blir avsevärt mycket längre än hos aktiebolagen. Det är inte heller säkert att alla i styrelsen är helt eniga om beslutet. Att antingen ha ett starkt förtroende hos styrelsen där handlingsfriheten är näst intill obegränsad eller att själv vara ägare av verksamheten är nyckeln till snabba beslutsvägar. Öhlmér et al. (1998) menar att lantbrukare generellt fattar beslut normativt, det vill säga, snabba rationella beslut som lantbrukaren själv anser är det beslut som genererar mest värde. Här finns det dock en skillnad från vad resultatet av undersökningen visar och det Öhlmér et al. (1998) menar. Ridskolorna fattar inte sina beslut normativt, det vill säga efter det största värdet, utan i stället deskriptivt. Det beror bland annat på faktorer som vilken kontext, geografisk förutsättning och sociala relationer företaget verkar i. Miljöer som dessa kräver ofta att kunna vara anpassningsbara i sitt beslutsfattande.

Att kunna vara anpassningsbar kan följaktligen kopplas till vad Kumar och Nagpal (2011) menar att SCM handlar om, nämligen att beakta flera aspekter som kan skapa värde för företaget. Vidare finns det även en avsevärd skillnad mellan

ridskolor och lantbrukare där ridskolorna arbetar direkt mot kunder och medlemmar, något som lantbrukaren inte gör, vilket därmed kan förklara varför ridskolorna behöver vara mer anpassningsbara i sitt beslutsfattande.

Kunder och medlemmar spelar en central roll i ridskoleverksamheten och de har även en viktig roll inom SCM. Ridning är en förhållandevis dyr fritidssysselsättning och därför i bistra tider när hushållen har sämre köpkraft till följd av hög inflation finns risken att medlemmarna väljer bort just ridning. Därför är det viktigt att arbeta för att hålla kvar kunderna och medlemmarnas intresse. Ingen av ridskolorna är särskilt intresserad av att höja medlemsavgifter i takt med prisökningarna med rädslan för att tappa kunder. Skulle trots allt en höjning behöva ske bör en förvarning ges till medlemmarna och en förklaring till varför den sker, detta för att öka möjligheten för större förståelse hos de drabbade, något som Gabriella på UPK nämner att de arbetar efter. Att värna om sina medlemmar och förmedla information till dessa är därför något som Kumar och Nagpal (2011) menar är en klok strategi inom SCM. Gabriella förklarar att eftersom vuxna är en köpstark kundgrupp till skillnad från barn, är risken att om avgifterna höjs så kan verksamheten behöva göra avkall på barn- och ungdomsverksamheter, vilket inte är önskvärt. Genom att höja eller sänka medlemsavgifterna kan därmed strategiska val göras som påverkar verksamheten.

Diversifiering är ytterligare en strategi inom SCM där ridskolorna har breddat sitt affärsområde genom att arbeta med andra grenar i verksamheten, något som Hinterhuber (1997) förespråkar. Enligt Fredrik på Agersta är det smart att bredda sin verksamhet och ha fler ben att stå på sig för att hitta nya inkomstkällor i den mån det är rimligt och möjligt. På Agersta har man till exempel byggt nya padelbanor som ska bidra med fler inkomstkällor. Ett sådant erbjudande kan locka föräldrar att välja just den ridskolan då det finns en aktivitet även för dem i väntan på sina ridande barn. Att erbjuda sina medlemmar och besökare det lilla extra som att kunna ta en fika i verksamhetens café skapar en högre kundnöjdhet vilket ger företaget högre värde och position i relation till andra vilket kan förstås från Cooper och Slagmulder (1998) syn på SCM. Alla tre verksamheterna har valt att ha inackorderade hästar som också bidrar till fler inkomstvägar som skapar ett större värde för kunden eller medlemmen.

Av resultatet och analysen kan vi konstatera att de tre intervjuade ridskolorna arbetar på olika vis med att förbättra sina verksamheter efter deras förutsättningar. Samtliga verkar ändå parera det förhållandevis tuffa ekonomiska världsläget på ett hanterbart sätt och kan fortsätta driva sina verksamheter även om marginalerna sjunker. Samtliga har också en gedigen erfarenhet av att driva ridskola och erfarenheter från tidigare ”kriser” vilket också bidrar till att verksamheterna kan

fatta relevanta och strategiska beslut. Samtidigt ska sägas att personliga preferenser och känslomässiga anknytningar till sin verksamhet också spelar en avgörande roll i vissa beslut som kan bli ledande för vilka vägar framåt som kommer att tas.

Till sist kan vi notera att ingen av ridskolorna i denna undersökning verkar ha hamnat i någon kris eller risk för konkurs med avseende på kostnadsökningarna vilket kan tyckas vara förvånande med tanke på det rådande världsläget. Även om ingen av ridskolorna arbetar medvetet med just filosofin SCM i sin verksamhet kan det ändå fastslås att ett långsiktigt strategiskt verksamhetsarbete varit gynnsamt ur en överlevnadssynpunkt.

## 6. Slutsats

I det avslutande kapitlet presenteras de slutsatser som framkommit och diskuterats kring det insamlade empiriska materialet. Det framförs följaktligen en kritisk reflektion över studien och dess slutsats. Slutligen ges förslag på hur forskningen kan fördjupas inom ämnet för den aktuella studien.

### 6.1 Studiens slutsats

Undersökningens syfte var att diskutera samt analysera hur ridskolor strategiskt kan bemöta utmaningar och möjligheter för ökade kostnader. Följande två frågeställningar ämnades därför besvaras för att uppfylla studiens syfte: Hur påverkas ridskolor av ökade kostnader? Vilka strategier kan ridskolor använda sig av för att hantera ökade kostnader?

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att alla tre ridskolor vill hålla nere ridavgifterna för att fler ska ha möjlighet att välja ridning. Dock vittnar alla tre verksamheter om att de drabbats av stora kostnadsökningarna senaste åren. Dessa två slutsatser rimmar inte väl ihop. För att slippa höja avgifter i takt med prisökningarna jobbar verksamheterna aktivt med att finna andra lösningar. På vilket sätt de jobbar och vilka strategier som använts avgörs till viss del av verksamhetsformen. Den föreningsdrivna ridskolan UPK har stor hjälp av att den är berättigad till olika bidrag och stöd vilket gör det lättare att hålla nere ridavgiften. De två ridskolorna Agersta och Hammarbyhästar drivs i aktiebolagsform och har inte samma rätt till bidrag för sin verksamhet. De jobbar istället med en bredare verksamhet med ”fler ben att stå på”.

Det är vår uppfattning att den föreningsdrivna ridskolan klarar kostnadsökningarna bättre, då bidragen föreningen är berättigad till inger en trygghet och långsiktighet. Att de aktiebolagsdrivna verksamheterna inte väljer att gå över på denna typ av drift är ett aktivt val då de ser andra fördelar. Lönsamhet och maximering av avkastning är inte det primära som ligger bakom alla beslut i verksamheten. Det finns flera andra värden med att driva verksamheterna i aktiebolag som inte är ekonomiskt kopplade. För de aktiebolagsdrivna ridskolorna i studien visar det sig vara mer värt att kunna leva ett liv tillsammans med hästarna och vara självbestämmande än att ha större ekonomisk trygghet i en föreningsdriven verksamhet. Aktiebolagen anser inte att föreningsdriftens fördelar väger upp för den friheten ett aktiebolagsdrivet företag ger.

Ett ytterligare strategiskt val som ridskolorna gjort är att skapa hållbara långsiktiga relationer med leverantörer och andra aktörer till organisationen för att på så vis kunna ha garantier som levererar och hjälper till i osäkra tider. Att exempelvis jaga lägre priser hos nya foderleverantörer ger inte den långsiktiga trygghet som ridskolorna efterfrågar.

Slutligen kan vi konstatera att SCM i kombination med snabba beslutsvägar varit ett framgångsrikt recept vad gäller ridskolors hantering av kostnadsökningar. Ingen av ridskolorna uttalar att de aktivt jobbar med SCM, däremot har de en aktiv styrning för att minska kostnader, förbättra resultatet, behålla kunder och skapa en hållbar verksamhet. Detta är just vad SCM handlar om. Denna form av strategisk styrning tillsammans med snabba beslutsvägar, som de på olika sätt har implementerat i verksamheterna, har hjälpt dem att hantera kostnadsökningarna. Alla tre har de klarat av att hantera den senaste tidens ökningarna och blickar nu framåt mot ljusare och billigare tider.

## 6.2 Kritisk reflektion

Studiens respondenter representerar en liten del av Sveriges ridskolenäring och de håller alla till inom Uppsala län, inte långt från Uppsala som är en av Sveriges största städer. Närheten till storstaden gynnar såklart utbudet av besökare som inte behöver färdas långa sträckor för att nå sin ridskola. Därför kan det finnas en viss obalans i undersökningen vad gäller ridskolor i tätort mot ridskolor i glesbygd och perspektivet från glesbygden uteblir. Då kostnaderna för verksamheterna torde vara liknande i tätort och glesbygd men utbudet av besökare lägre kan det finnas andra strategier och kostnadshanteringar som utövas i glesbygd.

Ett större antal respondenter hade sannolikt givet en större bredd av olika typer av strategier ridskolorna använder sig av när kostnaderna ökar. En ännu större spridning av ridskolor i olika storlekar gällande medlemsantal/besökare samt verksamhetsomsättning hade också kunnat resultera i ett större spektrum av olika kostnadshanteringsstrategier.

Av de ridskolor som tillfrågats att delta i undersökningen har dessa klarat av senaste tidens kostnadsökningar förhållandevis bra. Ett urval där ridskolor haft det ekonomiskt svårare senaste åren hade varit ett nyttigt bidrag till studien som kunnat visat vilka orsaker och faktorer som gjort att dessa just dessa ridskolor klarat kostnadsökningarna sämre. Ett sådant perspektiv hade även kunnat visa vilka strategier och hur beslutfattandet fungerat i dessa verksamheter.

## 6.3 Förslag till vidare forskning

Vi kan utifrån våra intervjuer konstatera att det finns många olika vinklar av denna studie som öppnar för vidare forskning. Ett angreppssätt är verksamhetsägarnas psykologiska värde av att bedriva ridskola som skulle kunna ta avstamp i prospect theory.

Ett annat alternativ kan vara ett större urval där respondenterna delas upp i förenings- respektive privatdrivna ridskolor eftersom de har olika förutsättningar för att driva verksamheterna. Det vore också intressant att genomföra samma studie med ett större geografiskt urvalsområde där även ridskolor på glesbygden är representerade.



# Referenser

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2., [utök. och aktualiserade] uppl. Stockholm: Liber.
- Almqvist, R. Graaf, J. Jannesson, E. Parment, A. Skoog, M. (2018). *Boken om ekonomistyrning*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (2003). *Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research*. *The Academy of Management Review*, 28(1), 13–33.
- Ansari, S., Bell, J., Cypher, J., Dears, P., Dutton, J., Ferguson, M., Hallin, K., Marx, C., Ross, C. and Zampino P. (1997). *Target costing: The Next Frontier in Strategic Cost Management*. McGraw-Hill, New York
- Atheron, E., French, N. & Gabrielli, L. (2008). *Decision theory and real estate development: a note on uncertainty*. *Journal of European Real Estate Research*. 1, 162-182.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 uppl. Stockholm: Liber.
- Bryman, A., Bell, E. & Nilsson, B. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl. Stockholm: Liber.
- Cooper, R. & Slagmulder, R. (1998). *The scope of strategic cost management*. *Management Accounting (USA)*, 79 (8), 16-18.
- Cox, M., Daspit, J., McLaughlin, E., Jones III, R. (2012). *Strategic Management: Is It An Academic Discipline?*. *Journal of Business Strategies*, 29 (1), 25–42.
- Ernest, P. (1998). *Vad är konstruktivism?*. I: A. Engström, (Red.). *Matematik och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Hedenborg, S., Torell Palmquist, G. & Rosén, A. (2021). *The Emergence of the Swedish Horse-Riding School from the Mid-Twentieth Century*. *The International Journal of the History of Sport*, 38 (6), s. 607-630.
- Hickson, L. & Khemka, I. (2014). *Chapter Six – The Psychology of Decision Making*. *International Review of Research in Development Disabilities*, 47, 185- 229.
- Hilton, R., Maher, M., Selto, F. & Saintry, B. (2001). *Cost management: Strategies for business decisions*, 1st Cdn. ed. Toronto: McGraw-Hill Ryerson.
- Hinterhuber, H. H. (1997). *Strategic cost management: preliminary lessons from European companies*. *International Journal of Technology Management*, 13(1), 1-14.
- Hippson. (2021). *Maria Gretzer: "Äntligen har vi fått kliva in i sportens finrum"*. <https://www.hippson.se/artikelarkivet/hippsonnews/plats-4-maria-gretzer-antligen-har.htm> [2023-04-17]
- Hästnäringsen. (2020). *Hästen och hållbar utveckling*. <https://hastnaringen.se/app/uploads/2021/01/hasten-och-hallbar-utveckling.pdf>

- Jacobus A. Du Pisani. (2006). *Sustainable development – historical roots of the concept*. Environmental Sciences, 3:2, 83-96
- Jones, R. E., Jacobs, L. W., & van't Spijker, W. (1992). *Strategic decision processes in international firms*. MIR: Management International Review, 219-236.
- Jordbruksverket. (2022). *Jordbruksstatistisk sammanställning 2022*.  
<https://jordbruksverket.se/om-jordbruksverket/jordbruksverkets-officiella-statistik/jordbruksverkets-statistikrapporter/statistik/2022-07-05-jordbruksstatistisk---sammanstallning-2022> [2022-12-06]
- Jordbruksverket. (2018). *Hästhållning i Sverige 2016*.  
[https://www2.jordbruksverket.se/download/18.29f2c2f51624fb1736d1ec63/1521792986570/ra18\\_12v2.pdf](https://www2.jordbruksverket.se/download/18.29f2c2f51624fb1736d1ec63/1521792986570/ra18_12v2.pdf) [2022-12-06]
- Kahneman, D. & Tversky, A. (2000). *Choices, values and frames*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). *Prospect theory: an analysis of decision under risk*. Econometrica, 47(2), 263–292
- Kumar, A. & Nagpal, S. (2011). *Strategic cost management–suggested framework for 21st Century*. Journal of Business and Retail Management Research, 5(2), 118-130.
- LRF. (2018). *Hästnäringen i siffror – nu har vi verktyget*.  
<https://www.lrf.se/om-lrf/organisation/branschavdelningar/lrfhast/aktuellt-fran-lrf-hast/hastnaringen-i-siffror--nu-har-vi-verktyget/> [2022-12-06]
- LRF. (2022a). *Så påverkar Ukrainakriget svenskt lantbruk*.  
<https://www.lrf.se/nyheter/sa-paverkar-ukrainakriget-svenskt-lantbruk/> [2023-05-05]
- LRF. (2022b). *Kostnadskrisen: Var fjärde lantbrukare minskar sin verksamhet*.  
<https://www.lrf.se/mitt-lrf/nyheter/riks/2022/01/kostnadskrisen-var-fjarde-lantbrukare-minskar-sin-verksamhet/> [2022-12-05]
- Lunenburg, F. C. (2010). *The decision making process*. National Forum of Educational Administration & Supervision Journal. 27, (4).
- C. J. McNair, Lidija, Polutnik. & Riccardo, Silvi. (2001). *Cost management and value creation: the missing link*. European Accounting Review, 10:1, 33-50
- Mishra, S. (2014). *Decision-making under risk: integrating perspectives from biology, economics, and psychology*. Personality and Social Psychology Review, 18(3), 280–307.
- Morelli, M., Casagrande, M. & Forte, G. (2022). *Decision Making: a Theoretical Review*. Integr. psych. behav. 56, 609–629.
- Ridsport. (2022). *Höga kostnader skapar oro*.  
<https://www.tidningenridsport.se/hoga-kostnader-skapar-oro/?loggedin> [2023-04-17]
- Riksbanken. (2023). *Styrränta, in- och utlåningsränta*.

- <https://www.riksbank.se/sv/statistik/sok-rantor--valutakurser/styrranta-in--och-utlaningsranta/> [2023-05-10]
- Sandberg, J. & Alvesson, M. (2011). *Ways of constructing research questions: gapspotting or problematization*. Sage Journal of organization, 18 (1), 23-44.
- SCB. (2022). *Inflationstakten enligt KPIF 9,5 procent i november 2022*.  
<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/priser-och-konsumtion/konsumentprisindex/konsumentprisindex-kpi/pong/statistiknyhet/konsumentprisindex-kpi-november-2022/>  
[2022-12-28]
- Silvi, R., & Cuganesan, S. (2006). *Investigating the management of knowledge for competitive advantage: A strategic cost management perspective*. Journal of intellectual capital.
- Simon, H. A. (2009). *Economics, bounded rationality, and the cognitive revolution*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Sveriges Radio. (2022). *Ridelever kan räkna med höjda avgifter – kan höjas med tio procent*. <https://sverigesradio.se/artikel/ridelever-kan-rakna-med-hojda-avgifter-kan-hojas-med-tio-procent> [2023-04-17]
- SVT. (2022). *Elpriset når nya rekord under tisdagen*.  
<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/elpriset-nar-nya-rekord> [2022-12-28]
- SVT. (2023a). *Tufft ekonomiskt läge för ridskolor – ökande kostnader och elevtapp*.  
<https://www.svt.se/nyheter/lokalt/ost/allt-dyrare-att-driva-ridskola> [2023-05-05]
- SVT. (2023b). *Ridsportförbundet om att allt blivit dyrare: "Det är tufft"*.  
<https://www.svt.se/nyheter/lokalt/ost/ridsportsforbundet-det-ar-tufft> [2023-05-10]
- Thomsson, H. (2010). *Reflexiva intervjuer*. 2 [rev. och uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Vattenfall. 2023. *Prishistorik över rörligt elpris*.  
<https://www.vattenfall.se/elavtal/elpriser/rorligt-elpris/prishistorik/> [2023-05-09]
- Öhlmér, B., Olson, K. & Brehmer, B. (1998). *Understanding farmers' decision making processes and improving managerial assistance*. Agricultural economics, 18 (3), 273–290.

# Tack

Vi vill rikta ett varmt tack till vår fantastiska handledare, Josefina Jonsson, för hennes ovärderliga stöd under hela vår uppsatsprocess. Josefina har verkligen varit en tydlig guide och inspirerande mentor som har navigerat oss genom den utmanande uppgift vi stod inför. Vi är särskilt tacksamma för hennes konstruktiva feedback som har hjälpt oss att förbättra och förfina vår uppsats. Hennes insiktsfulla kommentarer och vägledning har verkligen fördjupat vår förståelse och utvecklat vårt tänkande, så ett stort tack till dig Josefina!

Vi vill även uttrycka vårt djupaste tack till alla respondenterna som vänligt deltog i vår uppsats. Ert engagemang och värdefulla insikter har varit avgörande för att göra vår forskning möjlig och meningsfull.

## Bilaga 1 - Prisutveckling foder 2010-2022

Prisutveckling foder. Jordbruksverkets statistikdatabas 2010–2022.

|                       | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Fodervete, kr/100 kg  | 132,10 | 170,52 | 176,66 | 159,90 | 138,23 | 128,10 | 121,82 | 129,18 | 174,24 | 152,10 | 156,87 | 196,13 | 314,18 |
| Foderkorn, kr/100 kg  | 127,12 | 151,31 | 161,37 | 132,39 | 115,00 | 112,24 | 108,60 | 113,31 | 177,23 | 130,67 | 136,69 | 178,17 | 286,31 |
| Foderhavre, kr/100 kg | 111,64 | 133,79 | 147,31 | 115,59 | 108,75 | 101,94 | 107,43 | 97,16  | 180,59 | 123,52 | 123,33 | 154,99 | 251,80 |

## Bilaga 2 - Intervjufrågor

”Tillåter ni att vi bandar intervjun, i syfte att kunna granska intervjun på djupet och kunna göra en så rättvisande analys som möjligt av det som sagts?”

### Bakgrundsfrågor

- På vilket sätt drivs ridskolan? –enskildfirma, förening, aktiebolag...
- Berätta om hur anläggningen ser ut idag? (antal ridhus, ridbanor, stall, klubbhus/kontor, parkering, hagar)
- Hur länge har ridskolan varit aktiv?
- Hur stor är ridskoleverksamheten? (elever/vecka)
- Kortfattat vad är din roll i företaget och hur länge har du arbetat här?
- Hur ser företagsstrukturen ut? (ledningen/styrningen)
- Hur fattas beslut? Vem fattar besluten och på vilka grunder?

### Frågor om foder

- Hur tillgodoser ni ert behov av grovfoder till hästarna? (Eget/köper)  
Ensilage  
Hösilage
- Vilken typ av grovfoder använder ni?
- Har ni märkt av någon förändring vad gäller priser på grovfoder?
- Hur påverkas ridskolan? (specifisera)
- Hur har verksamheten tvingats justerats pga prisökningen?

### Strategier

- Hur har ni klarat prisökningen på foder?
- Har ni diversifierat er verksamhet på något vis?
- (Om ja) Tror ni diversifieringen har hjälpt er att behålla medlemmar/kunder?
- Tar ni hjälp av utomstående expertis för rådgivning?
- Hur exponerad är verksamheten finansiellt? (Är verksamheten mer beroende av att ha kvar “kunder” eller är kostnadsökningarna ett större huvudbry, räntor foderpriser etc).
- Var kommer intäkter ifrån...
- Har ridskolan någon strategi för att hantera ökade foderpriser/alternativa lösningar?
- Hur upplever ni att företagsformen hjälper/stjälper vid kostnadsökningar?
- Har framtidsplaner/utsikter förändrats för er senaste åren?
- Tar ni höjd för ytterligare prishöjningar genom särskilda åtgärder?

- Vilken av senaste årens kostnadsökningar har varit besvärligast för verksamheten?

Övrigt

- Känner ni till någon ridverksamhet som har haft det svårt att klara prisökningen?
- Känner ni till någon ridverksamhet som har klara prisökningen bra?

Något annat som ni vill tillägga eller fråga oss om?

## Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Du hittar en länk till SLU:s publiceringsavtal på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.