



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för Veterinärmedicin och husdjursvetenskap
Institutionen för anatomi, fysiologi och biokemi

Hippologenheten

K45	2015
Examensarbete på kandidatnivå	
FAKTORER FÖR LÖNSAM RIDSKOLA	
- intervju med åtta ridskolechefer	
<i>Caroline Bore och Suzanna Lindström</i>	
Uppsala	

HANDLEDARE:

Lars-Gösta Nauc ler, Strömsholm

Hippologiskt examensarbete (EX0497) omfattande 15 högskolepoäng ingår som en obligatorisk del i hippologutbildningen och syftar till att under handledning ge de studerande träning i att självständigt och på ett vetenskapligt sätt l sa en uppgift. Föreliggande uppsats är således ett studentarbete på G2E nivå och dess inneh ll, resultat och slutsatser b r bedömas mot denna bakgrund.

SLU
Sveriges lantbruksuniversitet

Faktorer för lönsam ridskola
- intervju med åtta ridskolechefer

Caroline Bore och Suzanna Lindström

Handledare Lars-Gösta Nauc ler, Strömsholm.
Examinator Bengt Larsson, W ngen

Examensarbete inom hippologprogrammet, Strömsholm 2015
Fakulteten för Veterinärmedicin och husdjursvetenskap
Institutionen för anatomi, fysiologi och biokemi
Hippologenheten
Kurskod: EX0497, Nivå G2E, 15 hp

Nyckelord: ekonomi, ridsport, ideell förening

Online publication of this work: <http://epsilon.slu.se>
Examensarbete K45 Uppsala 2015

INNEHÅLL

ABSTRACT	4
INTRODUKTION	5
Problem	7
Syfte	7
Frågeställning.....	7
MATERIAL OCH METOD	7
Intervjuguide	9
Resultatbearbetning.....	11
RESULTAT	11
Ridskola 1	11
Ridskola 2	12
Ridskola 3	13
Ridskola 4	14
Ridskola 5	15
Ridskola 6	15
Ridskola 7	17
Ridskola 8	18
Reflektion av meta-information.....	19
DISKUSSION.....	20
Slutsats	23
FÖRFATTARNAS TACK	23
REFERENSER	24
Litteratur	24
Internet	24
Personliga meddelanden	25
Lästa men ej refererade källor.....	25

ABSTRACT

Riding is one of the largest sports in Sweden with half a million active. About a third of the Swedish population has in some way contact with horses. The main organization is the Swedish Equestrian Federation with 905 riding clubs as members. Of these 905 clubs 450 have riding schools, where five million riding hours are held annually. A non-profit organization driven riding school has employed personnel and volunteers. There is a board with the ultimate responsibility for the business but the personnel, under the supervision of the manager, handle the daily activities. The Swedish Equestrian Federation has a vision for the Swedish riding schools. A part of this vision is that competent instructors together with well-educated horses teach people how to ride.

Many Swedish riding schools struggle with their profitability. There is a lack of systematic knowledge about which factors are significant for profitability at Swedish riding schools. The aim of the study is to identify possible factors for profitable business. The intension of the study is to investigate the following issue: Are there factors for profitable riding schools, and if so, which are they?

With the help of the Swedish Equestrian Federation, eight riding schools were chosen. The criteria were that the riding schools should be profitable and driven by a non-profit organization. There was a difference concerning for instance the size of the riding school, personnel and activities. Telephone interviews were conducted with the managers of those eight riding schools. The interviews began with one overall question concerning reasons of profitability of their riding schools. After that follow up questions about different parts of the business was asked. The interviews were recorded, transcribed and compiled.

The managers of the riding schools were very dedicated and well-informed about the business. They highlighted factors such as competent personnel, good fellowship and the horses as important factors to their profitability. There was continuity among the personnel and a good co-operation between the personnel and the board. The personnel on the riding schools worked actively with good customer care. There was a difference in customer care between the centrally located riding schools and the riding schools located more remote from the cities. The material from the interviews showed that on the more remotely located riding schools the personnel worked more actively with customer care while those centrally located could use their location and availability to attract customers.

The result of this study shows a number of factors significant for profitable riding schools. Our conclusion is that the regular factors are, as previously mentioned, continuity and competence among the personnel, good cooperation between the personnel and the board, suitable horses, good customer care and availability. Despite several common factors there is a difference in the impact each factor has on a specific riding school. Based on the material from the study the manager is of great significance for a profitable riding school. The manager becomes a role model and a representative for the riding school.

Keywords: Economy, equestrian sport, nonprofit organization

INTRODUKTION

Ridning är en av Sveriges största sporter med en halv miljon utövare (SvRF 2014). Cirka en tredjedel av landets invånare kommer enligt Jordbruksverket (2013a) på något sätt i kontakt med hästar. Svenska Ridsportförbundet (SvRF) är ansvarig organisation för sporten och verkar under Riksidrottsförbundet (Risshytt-Collman et al. 2012). Inom SvRF ryms såväl tävlingsridning som hobbyridning (SvRF 2014). Det finns 905 ridklubbar i Sverige som är anslutna till SvRF och av dem driver 450 ridskolor (SvRF 2014). Årligen genomförs det drygt fem miljoner ridtimmar på dessa ridskolor (SvRF 2014).

Skapandet av gemensamma visioner är viktigt för att gynna utvecklingen och bidra till en långsiktighet inom ett företag (Senge 1995). SvRFs vision för den svenska ridskolan är att den ska vara världsledande vad det gäller kunskap, gemenskap och intresse för hästar och ridning (Risshytt-Collman et al. 2012). En del av denna vision är att det ska finnas välutbildade hästar som under ledning av kompetent personal utbildar ryttare. Verksamheten ska präglas av kunnande, engagemang samt en kvalitet och bredd i allt som görs (Risshytt-Collman et al. 2012). Vidare ska alla som vill kunna delta i ridskolans aktiviteter. Varje ridskola bör med denna vision som vägledning bestämma vilken typ av verksamhet som ska bedrivas, hur den ska bedrivas och vilka mål som eftersträvas. (Risshytt-Collman et al. 2012)

I Sverige finns det i genomsnitt 1,5 ridskolor per kommun. Inom kommunerna är det skillnad på hur olika idrotter stöds, då även ridsport och ridskolor. Många kommuner har uppmärksammat att stora tävlingar och hästsportarrangemang lockar många besökare till bygden. Detta gynnar andra lokala företag så som hotell, affärer och restauranger. Dessa möjligheter vill kommunen ta vara på och samarbetar därför med ridklubbar genom att till exempel bidra med att utveckla anläggningen samt hålla den i bra skick. Majoriteten av de svenska ridklubbarna äger och driver dock i dagsläget sina anläggningar själva. Inom andra idrotter sköts detta huvudsakligen av kommunen. De kommuner som redan har satsat på ridsporten ser resultat som till exempel bättre folkhälsa. Ridskolorna fungerar som en mycket tillgänglig och mångsidig mötesplats och idrottsanläggning för alla. Det gäller att ge och ta för att skapa och bibehålla en bra relation mellan kommun och ridskola. (SvRF 2013)

Den svenska ridskolan är unik ur ett internationellt perspektiv och den fyller flera olika funktioner (Jordbruksverket 2013b). Den fungerar bland annat som samlingspunkt för hästintresserade i alla åldrar, där sker utbildning inom ridning och säker hästhantering och det är där som många barn och ungdomar spenderar sin fritid (Jordbruksverket 2013b, Jordbruksverket 2013c). Hästarna på ridskolan är en viktig del av verksamheten (Jordbruksverket 2013b). På ridskolan ska eleverna lära sig såväl ridning som hästhantering, därför är hästarnas temperament och utbildning av stor betydelse (Jordbruksverket 2013b). Enligt Naucleur (2007) är det viktigt för ridskolans lönsamhet att hästarna används tillräckligt mycket i verksamheten. Författaren anser att varje häst bör ha minst 600 uppsittningar per år.

I boken *Driva Ridskola* av Risshytt-Collman et al. (2012) anges personalen som en viktig del för att skapa och driva en framgångsrik ridskola. Personalgruppen kan bestå av till exempel ridlärare, ridskolechef och administratör (Risshytt-Collman et al. 2012). Kompetens och engagemang är enligt författarna två egenskaper av stor betydelse samt att personalen är välutbildad. Vidare uppger de att kontinuitet, det vill säga låg omsättning av personal, är positivt för ridskolans verksamhet och dess stabilitet. För att åstadkomma det krävs enligt Risshytt-Collman et al. (2012) en stabil och bra arbetsmiljö där personalen känner sig trygg och kan utvecklas. En enkätstudie gjord av hippologstudenten Jakobsson (2000) visar att ledningen på ridskolan är en av de viktigaste faktorerna för personalens trivsel. Det är företagsledningens ansvar att skapa en miljö där utveckling främjas (Senge 1995).

Peters och Waterman (1987) genomförde en studie med framgångsrika amerikanska företag, vilka benämns som Mästarföretag. De fann ett antal gemensamma drag i dessa företag som sammanfattas som karaktäristiska mästarattribut. Handlingsbenägenhet, god kundkontakt och att produktiviteten kommer genom motiverade medarbetare är några av dessa attribut. Vidare visade deras studie att varje företag hade en stark ledare och att företaget hade utvecklat en anda som kommer från ledarens värderingar och rutiner. Som ledare är en god egenskap att både själv vara samt få medarbetarna entusiastiska. De allra flesta cheferna lyfter fram människor, alltså medarbetarna, som den viktigaste tillgången i företaget. En annan viktig punkt ansågs vara god kommunikation inom företaget.

En ridskola kan drivas på olika sätt, ett av dessa är föreningsdriven ridskola (Risshytt-Collman et al. 2012). Det är då ridklubben styrelse som är ytterst ansvarig för verksamheten (Ljung, Nilsson & Olsson 2007). Styrelsen kan delegera arbetsuppgifter till ridskolechefen, kommittéer och sektioner, men aldrig ansvaret (Risshytt-Collman et al. 2012). Ett gott samarbete och en tydlig arbetsfördelning mellan styrelsen och ridskolans personalgrupp är enligt Risshytt-Collman et al. (2012) viktigt för att verksamheten ska fungera. Författarna anser att styrelsen bör bestå av personer som hela tiden har föreningens och ridskolans intressen i fokus för att göra ett så bra och givande arbete som möjligt.

En stor del av arbetet på ridskolorna sker genom ideellt arbete av medlemmarna (Risshytt-Collman et al. 2012). I Sverige utförs, ur ett internationellt perspektiv, mycket arbete ideellt framförallt inom idrotten och drygt 20 % av alla vuxna i Sverige arbetar ideellt inom idrotten (Johansson 2014). Detta arbete inom ridsporten värderas till omkring 280 miljoner kronor varje år (SvRF 2013). Med hjälp av ideellt arbete kan medlemmarna hålla nere kostnaderna (Johansson 2014). Det stärker även gemenskapen och engagemanget i ridklubben (Risshytt-Collman et al. 2012). Författarna hävdar att det är viktigt att motivera sina medlemmar genom att de upplever att de får mycket tillbaka från sin ridklubb. Vidare anser de att det ständigt bör pågå ett utvecklingsarbete för att förbättra och bibehålla en attraktiv verksamhet.

Utvecklingsarbetet på en ridskola bör bland annat syfta till att skapa en välkomnande miljö och värna om de kunder som finns, även om aktivt arbete pågår för att locka till sig nya (Risshytt-Collman et al. 2012). Det kostar enligt Naucleur (2007) verksamheten fem

gångar så mycket att få en ny kund jämfört med att behålla en gammal kund. Ett företags lönsamhet är enligt Nilsson (2003) beroende av lyhörddhet för kundernas behov, vilket när det tillgodoses genererar nöjda och återkommande kunder. Personalen har möjlighet att ta reda på vad kunderna, eleverna, önskar genom att lyssna och få alla att känna sig delaktiga (Risshytt-Collman et al. 2012). Författarna anser att elevernas motivation och engagemang i verksamheten ökar genom möjligheten att påverka ridskolans aktiviteter och upplägg. Många avsuttna aktiviteter som inte medför extra kostnader för ridskolan är ett sätt att utbilda eleverna samt få dem att tillbringa mer tid i stallet (Risshytt-Collman et al. 2012). En god kundvård är den bästa och mest kostnadseffektiva marknadsföringen (Naucclér 2007).

Välplanerad och strukturerad ekonomi är enligt Risshytt-Collman et al. (2012) viktigt för att klara oförutsedda komplikationer i verksamheten. Författarna menar att det bör vara en kompetent person som håller ordning på detta och använder sig av ett tydligt redovisningssystem för att verksamheten ska fortlöpa smidigt och vara lönsam. Lönsamhet definieras av Naucclér (2014) som skillnad mellan intäkter och kostnader i en verksamhet. Om det inte finns ett överskott i slutet av året finns det inget kapital att investera under nästa år, vilket i sin tur hindrar verksamhetens utveckling (Risshytt-Collman et al. 2012). Olika sätt att övervaka verksamhetens lönsamhet är att kontrollera ridskolans soliditet, hur stor del av kapitalet som är eget kapital, samt likviditeten, det vill säga betalningsförmågan (Risshytt-Collman et al. 2012).

Problem

Problemställningen som föranleder studien är att det är svårt för många ridskolor att gå runt ekonomiskt (SvRF 2013). Det saknas systematisk kunskap om vilka faktorer som har betydelse för lönsamheten hos svenska ridskolor.

Syfte

Syftet med studien är att identifiera eventuella faktorer hos lönsamma ridskolor. Resultatet kan användas som diskussionsunderlag för personal och styrelser på ridskolor samt i andra relevanta sammanhang och på så vis ge möjlighet till utveckling.

Frågeställning

Studiens frågeställningar är:

Finns det faktorer för lönsam ridskola, och i så fall vilka?

MATERIAL OCH METOD

Materialet samlades in genom en kvalitativ studie i form av intervjuer, där en övergripande fråga samt ett antal kompletterande frågor ställdes till ridskolecheferna på åtta ridskolor runtom i Sverige. Ridskolorna valdes ut av Svenska Ridsportförbundet (SvRF) enligt följande inklusionskriterier; ¹⁾ ridskolans intäkter ska ha överstigit dess

kostnader under tre av fem år och ²⁾ ridskolan ska vara föreningsdriven. Motiveringen till det andra kriteriet är att ridskolorna då har liknande ekonomiska förutsättningar. Urvalsprocessen började med att en medarbetare på SvRF tog kontakt med samtliga ingående distrikt och fick förslag på sammanlagt 17 ridskolor. Av dessa var fem privatdrivna och sållades därför bort. Ytterligare fyra ridskolor var inte lämpliga eller hade inte möjlighet att ingå i studien på grund av flytt av verksamhet, byte av ridskolechef, samt bortrest ridskolechef. Frågorna som ställdes togs fram med hjälp av referenslitteratur, kunskap inhämtad under vår utbildningstid samt tidigare arbetserfarenhet från ridskola. Frågorna delades in i följande områden;

- Verksamhet
- Vision
- Personal
- Hästar
- Samarbete med styrelse
- Kundvård
- Yttre faktorer (läge, samarbete med kommunen etcetera)

Intervjuer kan genomföras på olika sätt beroende på syfte och omständigheter (Befring 1994). Den intervjumetod som användes i studien var semistrukturerad intervju. En sådan intervju innebär att det finns specificerade frågor men att de anpassas efter situationen (Thorell 2014). Respondenterna befann sig under intervjuerna i sin normala miljö, vilket enligt Befring (1994) bidrar till att de känner sig trygga och därmed svarar öppet på frågorna som ställs. Vid genomförandet av en intervju krävs det att intervjuaren är flexibel och kan skapa en förtroendefull kommunikation med respondenten (Befring 1994). Vi upplevde att respondenterna besvarade frågorna öppet och förtroendefullt samt utvecklade sina svar. Det var skillnad i vilken omfattning de besvarade den övergripande frågan och intervjuaren fick därmed anpassa vilka av de kompletterande frågorna som behövde ställas. Enligt Befring (1994) bör intervjuaren vara så neutral som möjligt men visa förståelse och tolerans, oavsett personliga åsikter. Det bidrar till att respondenten känner sig betydelsefull och hörd (Befring 1994). Detta hade vi i åtanke under intervjuerna. Vidare är det viktigt för det vetenskapliga värdet att intervjuarens personlighet inte påverkar hur respondenten uppfattar frågorna samt att intervjuaren inte värdesätter några svar högre än andra (Befring 1994). Personen som utförde de i studien ingående intervjuerna var noga med att ställa frågorna på ett likartat sätt och så neutralt som möjligt bekräfta svaren. Befring (1994) skriver i boken Forskningsmetodik och statistik att intervjufrågor bör vara formulerade så att de är så minimalt ledande som möjligt. Vi utformade frågorna för att få så omfattande svar som möjligt men utan att respondenterna leddes in på ett visst spår.

Ridskolecheferna på de utvalda ridskolorna tillfrågades först via telefon om de var intresserade av att delta i studien. Därefter skickades en skriftlig beskrivning av studien och dess syfte ut via e-post. I detta utskick fanns även den övergripande frågan med. Respondenterna fick ingen information om de ingående områdena eller övriga frågor. Detta för att inte påverka svaren på den första övergripande frågan. Intervjuerna utfördes sedan i form av telefonintervjuer, där en person ställde frågorna och en person noterade

respondentens reaktion och sinnesstämning under intervjun. Intervjuerna hade ingen tidigare erfarenhet av denna arbetsform. Intervjuerna spelades in med hjälp av en mobiltelefon av märket Iphone 4S och transkriberades. Innan intervjuerna genomfördes en testintervju som inte ingår i studien. Efter denna justerades upplägget något. Det nya upplägget användes sedan i studiens intervjuer. Den första av dessa intervjuer fungerade som pilotintervju, det vill säga en kontroll ifall frågorna gav tillräckligt med underlag till studien. Därefter sammanställdes svaren genom att beskriva och sammanfatta de faktorer som respektive ridskolechef lyfte fram om sin ridskola. I resultatet framgår tydligt vilka faktorer som lyftes fram självant av ridskolechefen och vilka som framkom efter frågor från intervjuguiden.

Det är oundvikligt att resultatet av en kvalitativ studie färgas av sina författare. Vi har ingen tidigare erfarenhet av intervjuer eller av att genomföra en kvalitativ studie. Som tidigare nämnt påverkades intervjuernas upplägg och ingående frågor av referenslitteraturen som vi hade läst. Vi har även båda en bakgrund från ridskola och arbete på ridskola som påverkade oss och därmed studiens resultat. Caroline har under tio års tid varit elev på två olika ridskolor, under hippologutbildningen praktiserat på ännu en ridskola samt under tre års tid arbetat på ytterligare två ridskolor. Suzanna har under åtta års tid varit elev och arbetat på en ridskola, samt under hippologutbildningen praktiserat och arbetat på ytterligare en.

Intervjuguide

Övergripande fråga

- Vad är det som gör att ni lyckas?

Kompletterande frågor som ställdes vid behov, det vill säga om respondenten inte berörde området självant.

Verksamheten

Berätta om er verksamhet.

Hur stor är ridverksamheten? (ordinarie uppsittningar per vecka)

Vad har ni för typ av ridgrupper? (nivå, inriktning, ålderskategorier)

Har ni övriga aktiviteter utöver ordinarie lektionsverksamhet?

Beskriv anläggningen. (antal ridhus, ridbanor, stall, klubbhus/kontor, parkering, hagar)

Beläggning av anläggningen – hur mycket används ridhus/ridbanor?

Vision

Har ni en vision/ledstjärnor, hur märks den i den dagliga verksamheten?

Hur kom den till?

Känner kunderna till visionen?

Hur stor betydelse anser du att det är att ha en vision för verksamheten?

Personal

Berätta om ridskolans personal.

Hur mycket personal har ni?

Utformning av tjänster? (instruktör/hästkötare/stallskötare)

Utbildning?

Hur länge har de arbetat på ridskolan?

Arbetar ni aktivt med personalutveckling?

Har ni gemensamma möten/aktiviteter/ridning för personalen?

Hur stor betydelse anser du att en bra personalgrupp har för ridskolan?

Hästar

Berätta om hästarna i verksamheten.

Antal hästar.

Går alla fullt ut i verksamheten? (under utbildning, nedtrappning)

Hur många uppsittningar per häst och vecka anser ni är optimalt?

Hur går rekryteringen till? (inköpsålder, hästhandlare/privat)

Finns det en plan för vidareutbildning av hästarna, hur följs den upp?

Hur stor betydelse anser du att hästmaterialet har för ridskolan?

Samarbete med styrelsen

Hur fungerar samarbetet med styrelsen?

Hur är arbetet och ansvaret fördelat mellan personal och styrelse? (tydligt vem som bestämmer vad?)

Hur länge har ordföranden suttit?

Byts styrelsemedlemmarna ut ofta eller sitter de längre perioder?

Hur stor betydelse anser du att samarbetet med styrelsen har för ridskolan?

Kundvård

Varför tror du att kunderna väljer er ridskola?

Hur arbetar ni med kundvården?

Hur arbetar ni för att marknadsföra er ridskola?

Yttre faktorer

Hur påverkar yttre faktorer, som till exempel läge, samarbete med kommunen etcetera, ridskolan?

Resultatbearbetning

När intervjuerna hade genomförts transkriberades de ordagrant och lyssnades igenom ett flertal gånger. Transkriptionerna lästes igenom, även de ett flertal gånger. Därefter skrevs en sammanställning för varje ridskola över de viktigaste faktorer som respektive ridskolechef lyfte fram. Under arbetet med att sammanställa resultatet gjordes tabeller där de olika faktorerna som ridskolecheferna uppgav noterades. Sammanställningen kompletterades med citat från intervjuerna för att förtydliga budskapet. Under hela processen fördes en diskussion, oss emellan, och materialet stämdes av med hjälp av transkriptionerna och ljudinspelningarna för att kontrollera olika detaljer. Resultatet redovisades ridskola för ridskola. Redovisningen av resultatet inleddes med en kort allmän presentation av ridskolan och dess verksamhet. Därefter presenterades de faktorer som ridskolechefen själv lyfte fram när vi bad denna berätta om vad den trodde var anledningarna till att dennas ridskola är lönsam. Sedan följde de faktorer som framkom när vi ställde kompletterande frågor kronologiskt enligt intervjuguiden. Under sammanställningen fann vi vissa ytterligare samband och skillnader som inte presenterades vid respektive ridskola. Denna information redovisades som reflektion av meta-information, det vill säga ytterligare information som framkom under intervjuerna. I denna reflektion ingick även helhetsintrycket och den bild vi fick av ridskolecheferna under intervjuerna.

RESULTAT

Ridskola 1

Ridskola 1 är belägen cirka fyra mil utanför en större ort och har 250 medlemmar. Verksamheten består av 14 hästar, tre anställda och det genomförs cirka 155 uppsittningar per vecka. På anläggningen finns ett ridskolestall, ett ridhus samt tre ridbanor. Det finns även ett privatstall som sköts kollektivt av hästägarna. Förutom ordinarie lektionsverksamhet för barn och vuxna anordnas bland annat klubbträningar och externa tävlingar.

(Följande faktorer lyftes självant fram av ridskolechefen.)

Ridskolechefen på Ridskola 1 framhåller flera faktorer som bidrar till lönsamheten. En av dessa är gemenskapen i klubben som får alla att känna sig välkomna och att klubbens medlemmar utför mycket ideellt arbete.

”Vi har 250 medlemmar i klubben och på en sån tävlingshelg har vi 180 funktionärspass som ska tillsättas. Och vi lyckas med det! Vi har ju ingen personal som tar hand om hästarna på helgerna utan vi har ju helgjour som är här och det är eleverna som rider... Det har blivit sån rutin på det att det är liksom ingen som ens tycker att det är jobbigt utan de ser fram emot sin stalljour och dom är så pass många som är här att det inte ens är ett tungt jobb, utan de

flesta tycker att det är väldigt trevligt att komma hit och bara umgås. Så att det ideella jobbet som folk lägger ner är ju enormt faktiskt.”

En annan faktor som uppges ha stor betydelse är personalen. Det som lyfts fram är deras stora engagemang och kunnighet samt kontinuiteten, att de har varit anställda på ridskolan under ett flertal år. Ridskolechefen upplever också att kommunen har en positiv inställning till ridskolan, att de ser att ridskolan är viktig och gör skillnad i kommunen. Kontroll över ekonomin anses även vara en viktig faktor för ridskolans lönsamhet.

”Vi har ganska bra kontroll på pengar ut och pengar in, alltså att vi faktiskt ser till att vi får in dom pengar vi ska ha in och vi ser till att inte göra av med mer pengar än vi har råd med. Vi har en budget som vi försöker följa.”

(Följande faktorer framkom efter frågor från intervjuguiden.)

Nästa faktor som ridskolechefen berör är vision. Ridskolan har en vision som är utarbetad gemensamt av personal och styrelse, för att tydliggöra vad de arbetar för. Dock samarbetar de i nuläget så tätt och i samma riktning, att visionen inte lyfts fram som viktig. När styrelsen byts ut däremot får den en mer betydande roll igen. Ytterligare en betydelsefull faktor är hästarna, där det anses vara viktigt att de kan sina uppgifter och är mångsidiga.

”...samma häst måste både klara av att gå med små knattar och handikappridning och sen vara ute och tävla dressyr nästa helg.”

Ridskola 2

Ridskola 2 är centralt belägen i utkanten av en större stad och har 550 ridande elever per vecka. Verksamheten består av 40 hästar och åtta heltidstjänster, fördelat på bland annat ridskolechef, ridlärare och stallpersonal. På anläggningen finns ett stall, ett ridhus som kan delas i två maneger samt ett flertal ridbanor. Förutom ordinarie lektionsverksamhet för barn och vuxna anordnas bland annat klubbträningar, externa tävlingar, Working Equitation samt olika extraträningar för såväl ridskoleelever som privatryttare.

(Följande faktorer lyftes självant fram av ridskolechefen.)

Ridskolechefen på Ridskola 2 lyfter fram vikten av att ha hästar som är lämpliga för den verksamheten som bedrivs på ridskolan.

”Hästarna är viktiga! Och då menar jag att vi har hästar för den verksamhet vi bedriver. Ibland kan man ju prata utbildningsnivå och sånt och vi brukar diskutera det där och för oss så är en ridskolehäst den häst som gör ett bra jobb med sin elev på ryggen. Ibland kan den bästa ridskolehästen ju vara den som är absolut tryggast och lugnast och säkrast för alla dom nya barnen.”

En annan faktor som uppges ha stor betydelse är att det finns en tydlig verksamhetsplan och rollfördelning. Detta gäller både inom personalgruppen och mellan personalgruppen och styrelsen. Engagemanget hos personalen och att de brinner för ridskolan och dess utveckling lyfts fram som en viktig faktor, samt vikten av att ha kontroll över ridskolans ekonomi.

”Jag tror att det är jätteviktigt att man har en samsyn med vart man är på väg med verksamheten och hur man vill jobba. Då undviker man nog en del missförstånd och problem och eventuella konflikter också, för att är man tydlig med vad man vill. Då tror jag att man lätt får med sig folk och alla känner sig trygga i sin roll och vad dom ska prestera och göra också.”

”Jag måste ju ha koll, ett stort budgetansvar, men jag måste ju också se till att min personal som har inköpsansvar och liknande, att dom också har koll på sina delar. Så att vi liksom gemensamt tar det ansvaret, både att se till att inte göra av med för mycket pengar men faktiskt också se till att dra in pengar.”

(Följande faktorer framkom efter frågor från intervjuguiden.)

Nästa faktor som ridskolechefen framhöll var vikten av att alla kände sig välkomna och att det fanns en god stämning på ridskolan. Detta speglade ridskolans vision som bland annat innehöll ord som glädje och att det ska vara lustfyllt. Ridskolechefen upplevde att personalen är duktig på att känna av marknaden och ordna aktiviteter som kunderna vill ha. Det leder till nöjda, återkommande kunder och hög beläggning.

Ridskola 3

Ridskola 3 är belägen tre till fyra kilometer utanför närmsta ort och har cirka 230 uppsittningar per vecka. Verksamheten består av 16 hästar och sex anställda. På anläggningen finns ett stall, ett ridhus samt två ridbanor. Förutom ordinarie lektionsverksamhet för barn och vuxna anordnas knatteridning samt olika projekt under dagtid, till exempel för ryttare med funktionsnedsättning och barn med invandrarbakgrund.

(Följande faktorer lyftes självant fram av ridskolechefen.)

Den första faktorn som lyfts fram av ridskolechefen på Ridskola 3 är personalen och deras stora engagemang. Samtliga i personalen har arbetat på ridskolan under ett flertal år.

”De (personalen) betyder allt!”

(Följande faktorer framkom efter frågor från intervjuguiden.)

Ridskolans hästar anses vara lika viktiga som ridlärarna och då framför allt att de kan sin uppgift. Ridskolechefen framhåller att deras välutbildade hästar är en stor anledning till att kunderna väljer deras ridskola.

”Vi lägger rätt mycket tid på våra hästar... de (personalen) ska utbilda och hjälpa våra hästar att kunna göra ett bra jobb.”

En annan faktor som är av stor vikt är den engagerade styrelsen och uppdelningen av ansvar mellan styrelse och personalgrupp. En gemensam vision bidrar till att alla arbetar i samma riktning.

”Styrelsen är bra, jättebra bollplank, och dom sköter ju stora delar av den andra verksamheten men ridskoledriften ligger på de anställda för att göra det. Och det tror jag också är en jätteviktig del, att man har såna tydliga ansvarsområden och att alla är medvetna om sitt ansvar.”

Ridskola 4

Ridskola 4 är belägen mycket centralt i en större stad och har 800 medlemmar. Verksamheten består av 34 hästar, 13 fast anställda, varav 5 är ridlärare, och det genomförs cirka 550 uppsittningar per vecka. På anläggningen finns stall med plats för cirka 80 hästar, två ridhus samt två utebanor. Förutom ordinarie lektionsverksamhet för barn och vuxna finns det en fritidsklubb och det anordnas regelbundet externa tävlingar.

(Följande faktorer lyftes självmant fram av ridskolechefen.)

Ridskolechefen på Ridskola 4 framhåller flera faktorer som bidrar till lönsamheten. Två av dessa är det stora upptagningsområdet och ridskolans centrala läge, som gör verksamheten lättillgänglig för alla.

”För det första så har vi ett ganska så stort upptagningsområde och vi har en placering inne i centrum som gör att folk har väldigt lätt att komma till oss oavsett om dom äger bil eller inte.”

En annan faktor som uppges ha stor betydelse är den duktiga personalen. Det är och har varit en låg personalomsättning, de flesta har arbetat länge på ridskolan. Ytterligare faktorer är den höga kvaliteten på verksamheten och förmågan att skapa aktiviteter som medlemmarna vill ha.

”Sen har vi duktig personal som är rätt så öppna för influenser så att vi kan vara bra på aktiviteter som folk vill ha. Inte för att tumma med kvalitet eller själva värdegrunden, så skapar vi olika aktiviteter som lockar folk och det är rätt så viktigt.”

(Följande faktorer framkom efter frågor från intervjuguiden.)

Nästa faktor som ridskolechefen lyfter fram var vikten av att ha en vision för verksamheten. Den gällande visionen har växt fram under en längre tids arbete av styrelse och personal, under deras årliga gemensamma konferenser.

”Vi har en vision och egentligen all verksamhet som vi har ska gå mot, eller spegla visionen... Det är viktigt. Om inte annat så för personalen och styrelsen, så att alla jobbar åt samma håll.”

Ridskola 5

Ridskola 5 är centralt belägen och har 398 uppsittningar per vecka. Verksamheten består av 24 hästar och sju anställda. På anläggningen finns tre stall varav ett för ridskolehästar och två för privathästar, två ridhus, två utebanor samt en mindre terrängbana. Förutom ordinarie lektionsverksamhet för barn och vuxna anordnas bland annat klubbträningar, externa tävlingar, ridning för funktionshindrade samt specialgrupper i hoppning och dressyr.

(Följande faktorer lyftes självmant fram av ridskolechefen.)

Ridskolechefen på Ridskola 5 framhåller att ridskolan har en bra balans mellan antal hästar och elever. Hon påpekar också vikten av att inte ha för mycket personal. Den duktiga personalen lyfts fram som en viktig faktor för ridskolans lönsamhet, de flesta av dem har arbetat på ridskolan i flera år. Hästarna ses även de som en viktig faktor.

”Ja men det (personalen) är ju jätteviktigt, det är ju bland det viktigaste. Det och bra hästar det är ju liksom grunden för att ridskolan ska funka.”

(Följande faktorer framkom efter frågor från intervjuguiden.)

Samarbetet mellan personal och styrelse fungerar bra och arbetet är tydligt uppdelat. Ridskolechefen känner att hon har styrelsens förtroende, eftersom de har arbetat tillsammans länge.

”Vi har en anläggningsansvarig i styrelsen, vi har en sponsoransvarig och vi har en personalansvarig. Så att jag samarbetar rätt mycket med dem, frågar om det är någonting, och de frågar mig om det är så. Alltså jag har ju varit här ganska länge, jag tror att det blir lite mer naturligt då.”

En annan faktor som uppges ha stor betydelse är ridskolans läge. Dess placering nära staden samt de goda kommunikationsmöjligheterna gör ridskolan lättillgänglig för kunderna. De har även ett gott samarbete med kommunen.

”Det är väldigt lättillgängligt nu, de har byggt ganska mycket runt omkring här så vi har till och med en egen busshållplats... Det är som lite på landet men nästan mer i stan kan man säga. Och det är ju såklart jättebra, det blir ju väldigt lätt för alla att ta sig hit.”

Ridskola 6

Ridskola 6 är centralt belägen, lättillgänglig och har 800 medlemmar. Verksamheten är belägen på två separata anläggningar. Sammanlagt finns det 39 hästar, tio anställda och

det genomförs cirka 600 uppsittningar per vecka. På anläggningarna finns bland annat stall, uteboxar samt tre ridhus. Förutom ordinarie lektionsverksamhet för barn och vuxna anordnas bland annat klubbträningar, ridläger och unghästprojekt.

(Följande faktorer lyftes självmant fram av ridskolechefen.)

Den första faktorn som ridskolechefen på Ridskola 6 lyfter fram är kontinuiteten i verksamheten, framför allt gällande personalen men även eleverna.

”Det finns rutiner och sånt och dagliga saker som man vet fungerar och man har det på ett visst sätt så det genomsyrar verksamheten på något sätt. Det tror jag... Att man är välkänd i kommunen, de flesta som rider hos oss kommer tillbaka sen med sina barn eller barnbarn och fortsätter rida så för att de har varit nöjda under sin tid hos oss.”

Andra faktorer som uppges ha stor betydelse är personalgruppen och att ha en gemensam värdegrund och synsätt.

”Det (personalen) har jättestor betydelse, det är det absolut viktigaste. Det är viktigt att man håller ihop, att man har rätt värdegrund, så att man ser på det här med hästarna, lektioner, kundvård, anläggningen, att man verkligen har samma värdegrunder där. Att man är mån om samma saker.”

(Följande faktorer framkom efter frågor från intervjuguiden.)

Ytterligare en faktor är hästmaterialet, att eleverna ska kunna känna sig trygga och utvecklas i sin ridning.

”Jag tror att när folk vänder sig till en ridskola då är de i första hand intresserade av vad vi har för instruktörer, det är det viktigaste. Och sen vad man har för hästar... Så jag tror att hästarna har jättestor betydelse. Att det är snälla, välutbildade, pålitliga hästar. Ja hästar som man kan känna sig trygg på men som man ändå känner att man lär sig någonting på. Att hästarna är väl omhändertagna, att man ser att de mår bra, det tror jag har jättestor betydelse för vart man vänder sig när man ska rida.”

Ridskolan har en tydlig vision som är framtagen gemensamt med personal och styrelse. Samarbetet med styrelsen är även något som ridskolechefen lyfter fram som mycket viktigt för att verksamheten ska fungera och sträva åt samma håll.

”Jag tror att det är väldigt viktigt för man vill ju hela tiden ha den (visionen) i bakhuvudet när alla beslut ska tas, både små och stora beslut. Är det här verkligen i enlighet med det vi vill eller tänker vi bakåt här? Tänker vi bakåt då måste vi tänka om, vi vill framåt.”

Ridskolechefen betonar att ridskolan har ett bra samarbete med kommunen, något som de har lagt mycket arbete på för att åstadkomma. Båda verksamhetens anläggningar är kommunägda och hyrs förmånligt.

”Samarbetet med kommunen är ju oerhört viktigt, alltså att man har bra relationer så att man inte motarbetar varandra utan att man kan få hjälp, men också att man också har bra framförhållning själv.”

Ridskola 7

Ridskola 7 är belägen i utkanten av en mindre ort och har cirka 300 uppsittningar per vecka. Verksamheten består av 19 hästar och sju och en halv årsanställda, bland annat ridlärare, kanslist och stallchef. På anläggningen finns ett stall med plats för 34 hästar, ett ridhus samt två utebanor. Ridskolan har i första hand nischat sig som en ponnyridskola med tävlingsinriktning, men det finns även några stora hästar och vuxna elever i verksamheten. Utöver ordinarie lektionsverksamhet anordnas bland annat klubbträningar och man har samarbeten med skolor och rehabiliteringsverksamhet.

(Följande faktorer lyftes självant fram av ridskolechefen.)

Ridskolechefen på Ridskola 7 framhåller flera faktorer som bidrar till lönsamheten. Det långsiktiga arbetet med föreningsutveckling samt tydligheten i allt man gör är några av dessa faktorer. Hon lyfter också fram att deras arbete med olika styrdokument och värdegrund hålls levande och kommuniceras ut i verksamheten.

”Jag tror att det beror på att vi har haft ett långsiktigt arbete där vi har jobbat med föreningsutvecklingen... Vi varit tydliga med att ta fram måldokument, tagit fram andra styrdokument som finns för föreningen. Det finns en tydlighet vem som har ansvar för olika delar, det finns en tydlighet vem som får fatta beslut i olika frågor. Det finns en tydlighet vad verksamhetsplanen är, värdegrunden, visionen.”

En annan viktig faktor är samarbetet mellan ridskolan och styrelsen. De träffas regelbundet under gemensamma konferenser och genom det arbetet kom bland annat ridskolans vision till.

”Vi har ett väldigt nära samarbete och framför allt om man säger ridskolechef och ordförande. Jag tror att det är då det ger mer ringar på vattnet när man har en gemensam målbild och sen när att man jobbar gemensamt åt samma håll.”

Ytterligare en faktor som uppges ha stor betydelse är en stor kontroll över ridskolans ekonomi samt att personalen har förståelse för den ekonomiska delen.

”Till varje ansvarsområde följer det också ett ekonomiskt ansvar vilket innebär att vi har ett konto, kontoplaner för de olika ansvarsområdena... Alla som jobbar i verksamheten har en väldigt förståelse för ekonomin.”

Andra faktorer som lyfts fram är personalen och hästarna. När det gäller personalen är viktiga egenskaper intresse för sitt arbete och kompetens inom yrket.

”Personalen och hästarna är ju det viktigaste för att få en bra verksamhet.”

Ridskola 8

Ridskola 8 är centralt belägen nära en större stad och har cirka 450 medlemmar. Verksamheten består av 33 hästar, sex anställda och det genomförs 379 uppsittningar per vecka. På anläggningen finns stall med plats för 48 hästar, ett ridhus samt en utebana. Förutom ordinarie lektionsverksamhet för barn och vuxna anordnas bland annat klubbävlingar, Hubertusjakt och privatlektioner.

(Följande faktorer lyftes självmant fram av ridskolechefen.)

Ridskolechefen på Ridskola 8 lyfter fram vikten av nyckeltal, att anpassa verksamheten utifrån kundunderlaget. De har också en hög beläggning, 93 %, i sina ridgrupper.

”Jag tror på nyckeltal. Alltså ha rätt mängd hästar till rätt antal elever och ha rätt mängd personal till verksamheten, anpassa det.”

En viktig faktor är att hela tiden se till ekonomin i verksamheten, att de aktiviteter som anordnas lönar sig. All ridskolans personal är fullbetald, det finns alltså inga anställda med lönebidrag, för att ridskolechefen anser att de blir mer effektiva i sitt arbete på så sätt.

”Jag har verkligen räknat på, vad kostar det att jag har en ridlärare i ridhuset dom sex timmarna plus förberedelsetiden. Det kostar såhär mycket, då måste varje start kosta det här.”

(Följande faktorer framkom efter frågor från intervjuguiden.)

Andra faktor som uppges ha stor betydelse är personal och hästar. En av de viktigaste egenskaperna hos hästarna är att de är snälla, speciellt de som rids av de mindre barnen. Samtliga hästar vidareutbildas regelbundet av ridskolans personal.

”Jag tror inte alltid att det handlar om välutbildade... eller jo det är klart det handlar om välutbildade hästar, men som jag upplever hos oss är det ju också många som säger att vi har hört att ni har så snälla hästar. Och jag tror för mindre barn så är det viktigare, jag menar att hästarna är snälla, att man känner sig trygg.”

Ridskolan arbetar utifrån ett antal värdeord som används dagligen i verksamheten. Dessa kom till genom ett gemensamt arbete mellan styrelse och personal, som även i övrigt arbetar bra tillsammans.

”Värdeorden då som glädje det är ju för att det ska berika människors vardag och våra ridlektioner ska upplevas som utvecklande och roliga. Och gemenskapen det är ju att alla får vara med, en klubb där vi bryr oss om varandra och ser varandra. Och sen har vi trygghet och det är till häst och till fots och det är att det ska finnas kunniga och hjälpsamma ledare i stallet. Och ansvar är att man ska kunna växa och utvecklas med det ökade ansvaret för våra djur.”

Samarbetet mellan ridskolan och kommunen är bra. En av hästarna i verksamheten är körhäst och används vid evenemang i kommunens regi, vilket förutom att det gynnar samarbetet med kommunen även leder till bra publicitet för ridskolan.

”Vi har en körhäst, så vi kör mycket åt kommunen under sommarhalvåret... Hon sprider ju väldigt mycket att vi finns till... och det är ett samarbete som har kommit till genom kommunen... Vi har ett bra samarbete med kommunen, absolut.”

Ytterligare en faktor som ridskolechefen framhåller är vikten av att de har en ren och fräsch anläggning samt en välkomnande atmosfär.

Reflektion av meta-information

- Under intervjuerna ges intrycket att ridskolecheferna är en mycket viktig del och har en stor påverkan på verksamheten. De flesta är mycket engagerade, insatta i sin verksamhet samt ger ett intryck av att vara strukturerade och tydliga. Andra egenskaper är att de upplevs trygga, glada och positiva. Samtliga av ridskolecheferna upplevdes vara trygga i situationen att bli intervjuad.
- På samtliga ridskolor hålls personalmöten regelbundet. Upplägget, vilka delar av personalstyrkan som var med samt tidsintervallerna skilde sig åt för de olika ridskolorna.
- Överlag lägger inte ridskolorna några större ekonomiska resurser på marknadsföring, utan fokuserar på verksamhetens goda namn. De tror på att ha nöjda kunder som i sin tur genererar återvändande kunder och nya kunder. En ridskola använde sig av Tv-reklam och upplevde att det hade ett mervärde i att eleverna kände igen sig.
- På de flesta ridskolorna fanns ett stort fokus på kundvård. Det upplevdes skillnad i kundvården beroende på ridskolans läge. Ridskolorna som var belägna längre från tätort arbetade mer med kundvården jämfört med de ridskolor som var centralt belägna. De framhöll istället sin tillgänglighet som mycket viktig.
- Hästarna ansågs viktiga av samtliga ridskolor. Att hästarna skulle vara snälla, trygga och bra på sina arbetsuppgifter var egenskaper som lyftes fram. På flertalet av ridskolorna arbetade personalen aktivt med att underhålla hästarnas utbildning och vidareutbilda dem. På några ridskolor ansågs att många elever var så duktiga att personalen inte behövde rida hästarna.

- Det fanns ett systematiskt samarbete mellan styrelse och personal, dock skilde det sig åt på de olika ridskolorna. På de flesta ridskolorna mynnade detta samarbete bland annat ut i en vision, värdeord, måldokument eller liknande. Det skilde sig åt hur delaktig styrelsen var i det direkta arbetet på ridskolan.
- Ytterligare en gemensam nämnare hos ridskolorna är kontinuiteten hos personalgruppen, de flesta har arbetat länge på sin arbetsplats. Personalgruppen och arbetsfördelningen ser olika ut på ridskolorna.

DISKUSSION

Ridskolorna som ingår i studien har olika förutsättningar beroende på en rad faktorer. Det gemensamma för dem alla är den goda lönsamheten samt att de är föreningsdrivna. Det är däremot skillnad i bland annat storlek, verksamhet och läge. Detta kan påverka hur stor betydelse de olika faktorerna har för olika verksamheter. Till exempel kan vissa faktorer vara viktigare för en ridskola belägen i södra Sverige än de är för en belägen längre norrut. Om verksamheten har olika inriktning, till exempel ponnyridskola jämfört med en ridskola med övervägande vuxna elever, påverkar en del faktorer mer än andra. Anledningen till att urvalsprocessen inte gjordes snävare var för att få en bredare bild av den svenska ridskolan och hitta eventuella faktorer som kan gälla för ridskolor i allmänhet.

Under intervjuerna fann vi vissa skillnader gällande ridskolorna som är placerade långt ifrån en tätort jämfört med de centralt belägna. Vår uppfattning utifrån ridskolechefernas svar är att de centralt belägna har större möjligheter att attrahera kunder med hjälp av sitt läge och sin tillgänglighet, vilket de också är medvetna om. Ridskolecheferna, vars ridskolor är belägna längre ifrån en tätort, lyfte i större utsträckning fram vikten av gemenskap i föreningen och arbetar överlag mycket mer aktivt med kundvård. Även hos ridskolorna som är centralt belägna fanns ett aktivt arbete med god kundvård, men inte i samma utsträckning som hos de som är belägna längre från en tätort. Vi fick uppfattningen att de ridskolor dit eleverna hade längre och svårare att ta sig till i högre grad arbetar med god kundvård för att behålla sina elever. God kundvård är något som lyfts fram av Peters och Waterman (1987) i På jakt efter mästerskapet: vägen till det framgångsrika företaget. Det är intressant att se att likheten hos dessa ridskolor, som drivs som ideella föreningar, med de stora amerikanska företagen som ingår i deras studie.

Jordbruksverket (2013b) poängterar i sin rapport att hästarna är en viktig del av verksamheten, framför allt deras temperament och utbildning. Detta antagande styrks av resultatet i vår studie då samtliga ridskolechefer anser att hästarna har stor betydelse för verksamheten. Intressant är dock att flertalet av dem inte nämnde hästarnas betydelse förrän de fick en specifik fråga om hur stor betydelse hästarna har för verksamheten. Vi tror att en anledning till att de inte spontant lyfte fram hästarna kan vara att de ser dem som en så stor och självklar del av verksamheten att de inte ens tänker på att nämna dem. Dock kan personalens ses som en lika självklar del av verksamheten, men den lyftes ändå fram i början av de flesta intervjuerna. Genom intervjusvaren finns dock bara

uppfattningen från ridskolecheferna om hur hästarna fungerar. För att få en bättre uppfattning om hur hästarna fungerar i verksamheten skulle det vara intressant att även få reda på hur eleverna och övrig personal uppfattar dem. Enligt Naucclér (2007) bör en ridskolehäst ha minst 600 uppsittningar per år. Om man räknar med verksamhet under 45 veckor per år, sex dagar i veckan blir det 2,2 uppsittningar per dag och häst. Endast hälften av de i studien ingående ridskolorna uppnår detta. Dessa siffror gäller dock endast ordinarie lektionsverksamhet. Vad som har framkommit under intervjuerna är att ridskolorna har ytterligare uppsutten verksamhet utöver ordinarie lektioner, till exempel klubbträningar och privatlektioner. Vi ser det som att ridskolorna har varit bra på att tillgodose kundernas önskemål och anpassat verksamheten utefter det. Där igenom optimeras användandet av hästarna, trots att andelen ordinarie lektioner understiger det rekommenderade genomsnittet.

Risshytt-Collman et al. (2012) anser att ett gott samarbete mellan ridskolans personal och styrelse är viktigt för att verksamheten ska fungera. Det är något som även resultatet i vår studie visar. Hos majoriteten av ridskolorna har styrelse och personal en genomtänkt arbetsplan för etablera och underhålla ett fungerande samarbete. De har en tydlig arbetsfördelning och ett ömsesidigt förtroende. Enligt Senge (1995) bidrar en gemensam vision till en långsiktighet och utveckling i verksamheten. På frågan om hur viktigt det är med en vision för verksamheten svarade majoriteten av ridskolecheferna att det var mycket viktigt och att de gemensamt med styrelse och personal har arbetat aktivt för att ta fram en sådan. Vissa ridskolechefer använder sig dock av andra uttryck än vision och säger sig istället arbeta med värdeord, måldokument eller verksamhetsplan. Gemensamt är att de anser det viktigt att arbeta åt samma håll då det skapar sammanhållning och motivation hos alla som vistas på ridskolan. Denna gemenskap som uppstår när en grupp arbetar åt samma håll stärks även av att medlemmarna på många av ridskolorna var mycket ideellt engagerade i sin ridskola. Flera av ridskolecheferna framhöll vikten av engagerade medlemmar som bland annat ställer upp som funktionärer på tävlingar och har helgstalltjänst samt kvällsfodringar. Förutom att det skapar trivsel och sammanhållning bidrar det till verksamhetens goda namn som i sin tur lockar fler kunder. Enligt gängse uppfattning blir det allt svårare för föreningar att engagera sina medlemmar till ideellt arbete. Det är dock inget som någon av ridskolecheferna i studien har nämnt under intervjuerna. Vi tror att det ideella engagemanget på dessa ridskolor är av stor betydelse för verksamheten.

På samtliga ridskolor i studien hålls personalmöten regelbundet och planlagt, som ett led i det gemensamma arbetssättet. Upplägget och hur ofta de hålls skiljer sig åt för respektive ridskola. Vikten av personalmöten styrks av Risshytt-Collman et al. (2012). Författarna hävdar vidare att personalen, deras engagemang och kompetens, är av stor vikt för verksamheten. Även vår studie visar detta då samtliga ridskolechefer lyfte fram personalen som en av de viktigaste anledningarna till att de lyckas. Studiens resultat visar också att det på samtliga av dessa lönsamma ridskolor finns en kontinuitet bland personalen, det vill säga att de har arbetat länge på ridskolan. Personalen har genom erfarenhet och engagemang tagit fram ett bra och genomtänkt arbetssystem vilket skapar trygghet för dem själva, hästarna och eleverna. Vi vill lyfta fram detta och anser att det borde vara av stort intresse för styrelser och ridskolechefer på ridskolor runt om i landet

att vara måna om att få personalen att trivas, utvecklas och vilja stanna länge i sin anställning. Vikten av en god ledning på ridskolan för att främja personalens trivsel framhålls även av Jakobsson (2000).

Sedan 2007 har SvRF genomfört Affärsskolan, en utbildning för ridskolechefer (Thun 2015). Enligt kontakt med Thun (2015) från SvRF har fem av de åtta intervjuade ridskolecheferna deltagit i Affärsskolan. Vi ser det som en intressant aspekt att så pass många av de aktuella ridskolecheferna deltagit i utbildningen. Det går inte att dra några konkreta slutsatser av Affärsskolans betydelse grundat på denna studie. Vi anser ändå att det visar på att Affärsskolan har en positiv betydelse då så pass många av ridskolecheferna på dessa ridskolor, som är utvalda på kriteriet att vara lönsamma, har genomgått utbildningen. Under intervjuerna fick vi intrycket av att alla ridskolecheferna är bra och kompetenta chefer. Samtliga är mycket insatta och engagerade i sin verksamhet med målet att utveckla den ännu mer. Vi tror att en chefs egenskaper och agerande påverkar verksamheten i mycket stor grad, något som även Peters och Waterman (1987) noterade i sin studie. Ridskolechefen är en förebild för personalen och inspirerar dem, som in sin tur för detta vidare till medlemmar och kunder. Resultatet blir en härlig stämning på ridskolan där alla är välkomna och samverkar för ridskolans bästa. I en sådan miljö sker positiv utveckling för verksamheten och alla inblandade.

Risshytt-Collman et al. (2012) påpekar att det är en viktig förutsättning för ridskolan att ha en välplanerad och strukturerad ekonomi. Flertalet av ridskolecheferna lyfte fram vikten av att ha kontroll på ekonomin trots att vi inte hade någon specifik fråga om detta. Det som nämndes är bland annat att man måste veta var och hur mycket pengar som kommer in och går ut ur verksamheten samt att personalen bör vara delaktig och ha förståelse för den ekonomiska delen av arbetet. Utgångsläget för denna studie var ekonomiska förutsättningar, att det var lönsamma ridskolor. Däremot har intervjufrågorna och resultatet mer fokuserat på de ingående delarna i verksamheten än det rent ekonomiska. Det skulle naturligtvis vara intressant att genomföra en liknande studie med kvantitativ metod för att finna eventuella gemensamma faktorer ur ett rent ekonomiskt perspektiv. Information som vore av intresse att undersöka och jämföra skulle kunna vara anläggningens driftskostnader, personalkostnader samt ridgruppernas beläggning.

Sammanfattningsvis fungerade upplägget med en övergripande fråga följt av kompletterande frågor bra. Intervjuerna inleddes med frågan om vad som gör att ridskolorna lyckas med sin verksamhet. Anledningen till det var att få information om vad ridskolecheferna själva lyfte fram som egna åsikter utan att ledas in på specifika områden av oss. Därefter hade vi ett antal kompletterande frågor inom olika områden som vi ställde, såvida de inte redan var besvarade. Resultatet påverkades troligen till viss del av dessa frågor. De frågor vi valde att ställa togs fram med hjälp av referenslitteraturen, kunskap inhämtad under vår utbildningstid samt arbetserfarenhet från ridskola. På så sätt fick vi information om de delar som anses ha störst betydelse för en lönsam ridskola, enligt ridskolecheferna på de i studien ingående ridskolorna. Valet av frågor har dock kommit att påverka resultatet. Om vi hade valt att använda andra frågor hade det eventuellt framkommit likheter och skillnader inom de områdena istället. Till varje område fanns en fråga om hur stor betydelse det ansågs ha för verksamheten, till

exempel ” Hur stor betydelse anser du att det är att ha en vision för verksamheten?” Vi insåg i efterhand att den frågan till viss del var ledande. Om vi skulle göra om studien skulle vi ändra formuleringen för att undvika risken för ledande frågor, vilket enligt Befring (1994) bör undvikas. Vår förförståelse inom området har i viss grad påverkat studiens resultat. Hur vi har bearbetat och tolkat intervjuvaren har färgats av de erfarenheter vi har ifrån arbete på ridskola. Det ska även tas i beaktande att vi som utförde intervjuerna inte hade någon tidigare erfarenhet av liknande intervjuer, vilket har påverkat val av metod, genomförandet av intervjuerna samt bearbetningen av resultatet.

Något som haft stor påverkan på studiens resultat var att det var just ridskolechefen som intervjuades. Anledningen till att vi valde att intervju dem var att vi ansåg att de har störst insyn i verksamheten och har kontakt med såväl styrelse, personal och elever. Efter intervjuerna har denna åsikt bekräftats och vi anser att det var ett bra val av intervjuperson. Ridskolecheferna hade en helhetsbild över verksamhetens olika delar. Det är möjligt att det hade framkommit andra faktorer från ridskolorna om informationen hade kommit från andra källor. Med andra källor avses exempelvis styrelsemedlemmar, personal, elever och föräldrar. En komplettering av resultatet, genom ytterligare intervjuer med andra personer på de aktuella ridskolorna, skulle vara önskvärt för att få en bredare bild av verksamheten. När endast en person från respektive ridskola intervjuades är det möjligt att resultatet har präglats av dennas personliga uppfattning och värderingar. I framtiden skulle det kunna göras liknande studier på privatdrivna ridskolor samt ridskolor med dålig lönsamhet för att se vilka eventuella likheter och skillnader som finns jämfört med resultatet i denna studie. Det vore även intressant att få kundernas perspektiv på verksamheten och kunna jämföra deras uppfattning med personalens beskrivning.

Slutsats

Resultatet från studien visade på ett antal faktorer som har betydelse för en ridskolas lönsamhet. De faktorer som var återkommande var kontinuitet och kompetens hos personalen, gott samarbete mellan ridskolans styrelse och personal, lämpligt hästmateriell samt fokus på god kundvård och gemenskap. Samtidigt som det fanns flera gemensamma faktorer skilde det sig åt hur stor betydelse de hade för respektive ridskola. Utifrån studien anser vi att ridskolechefen är av stor vikt för en lönsam ridskola eftersom denna blir en förebild och representant för hela verksamheten.

FÖRFATTARNAS TACK

Vi vill tacka de deltagande ridskolecheferna som ingick i studien för deras trevliga bemötande och öppenhet om sin verksamhet, vilket gjorde denna studie möjlig. Tack till vår handledare Lars-Gösta ”Nåcke” Naucélér och diskussionsgruppen för alla era kloka råd och stöd. Slutligen vill vi även tacka Max Rupla för de goda kladdkakorna och ditt oändliga tålamod genom hela processen!

REFERENSER

Litteratur

- Befring, E. (1994). *Forskningsmetodik och statistik*. Ss. 69-72. Lund: Studentlitteratur.
- Jakobsson, E. (2000). *Vilka faktorer påverkar ridlärarnas trivsel på ridskolan?* Fördjupningsarbete nr 114. Enheten för hippologisk högskoleutbildning. Uppsala: SLU.
- Ljung, J., Nilsson, P. och Olsson, U. E. (red). (2007). *Företag och marknad; samarbete och konkurrens*. Tredje rev. uppl., ss. 371-388. Lund: Studentlitteratur.
- Naucélér, L-G. (2007). *Ett litet häfte om ridskoleekonomi*. Ss. 22-47. Lillhärad.
- Nilsson, N. (2003). *Organisation och ledarskap – styr rätt i en ny tid*. Femte uppl., s. 34. Malmö: Liber Ekonomi.
- Peters, T. J. och Waterman, R. H. (1987). *På jakt efter mästerskapet: vägen till det framgångsrika företaget*. Tredje rev. uppl. Stockholm: Svenska dagbladet.
- Risshytt-Collman, C., Leissner, C-G., Skårelid, M. och Annergård, L. (2012). *Driva Ridskola*. Andra upplagan, ss. 10-69. Strömsholm: Svenska Ridsportförbundet.
- Senge, P. M., (1995). *Den femte disciplinen – den lärande organisationens konst*. Ss. 300-318. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Svenska Ridsportförbundet. (2013). *Ridklubben – en resurs för din kommun*. Strömsholm: Svenska Ridsportförbundet.

Internet

- Johansson, A. (2014). *Mötesplatsen för ideellt arbete*. http://ideelltarbete.se/vad_ar.html [2014-12-13]
- Jordbruksverket (2013-05-31a). *Framtidsspaning om hästsektorn*. http://www.jordbruksverket.se/download/18.5aec661121e2613852800010709/1370041040044/Framtidsspaning_L_1.pdf [2015-01-16]
- Jordbruksverket (2013-05-31b). *Ridskolans roll i samhället*. <https://www.jordbruksverket.se/download/18.62af51191240430af4d80002165/Ridskolneverksamhet+ridskolans+roll.pdf> [2015-01-16]
- Jordbruksverket (2013-05-31c). *En riktig ridskola*. <http://www.jordbruksverket.se/download/18.62af51191240430af4d80001075/1370041074766/Slutrapport.08.ridskola.bilaga.1.RRO.pdf> [2015-01-16]

Svenska Ridsportförbundet (2014-09-10). *Statistik och kortfakta om ridsport*.
<http://www3.ridsport.se/Svensk-Ridsport/Statistik/> [2014-12-01]

Personliga meddelanden

Lars-Gösta Nauclér, Ekonom. Strömsholm, 2014-11-21.

Gabriella Thorell, Lärare pedagogik, Doktorand idrottsvetenskap. Strömsholm, 2014-11-17.

Maria Thun, Svenska Ridsportförbundet (Ridklubb/Ridskola). Strömsholm, 2015-04-13.

Lästa men ej refererade källor

Allwood, C. M. (red.). (2004). *Perspektiv på kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Andersson-Bromér, E. och Sandberg, M. (2006). *Kundvård på ridskola*.
Fördjupningsarbete nr 308. Hippologenheten. Uppsala: SLU.

Berlin, E., Gustafsson, M. och Wikberg, P. (2011). *Kundvårdens betydelse för ridskolan*.
Examensarbete nr 408. Hippologenheten. Uppsala: SLU.

Eriksson, L. (2011). *Ridskolehästens hållbarhet – Hur länge stannar hästarna i verksamheten?* Examensarbete på kandidatnivå nr K12. Hippologenheten. Uppsala: SLU.

Hästmagazinet (2010-11-01). *Ridskolor blir hästskolor*.
<http://www.hastmagazinet.com/newsitem.aspx?id=40954> [2015-01-16]

Hökby, E. och Lindstrand, S. (2010). *Ledarskapsstilar på ridskola*. Hippologiskt examensarbete nr 389. Hippologenheten. Uppsala: SLU.

Lindahl, H. och Ohlsson, J. (2008). *Utvärdering av linjärprogrammering, för lönsamhetsoptimering av ridskolans resursutnyttjande*. Fördjupningsarbete nr 342. Hippologenheten. Uppsala: SLU.

Nauclér, L-G. *Konsten att bli en bra företagare*. Bondeföretagaren.

Ridskolornas Riksorganisation (2013-05-31a). *Ridskoleverksamheten i Sveriges kommuner*.
<http://www.jordbruksverket.se/download/18.14121bbd12def92a91780005096/1370040654982/Augurs+FINAL+rappport+RRO+2010-11-21.pdf> [2015-01-18]

Ridskolornas Riksorganisation (2013-05-31b). *Ridskolan i samhället – idag och imorgon*.
www.jordbruksverket.se/download/18.14121bbd12def92a91780005028/1370040666572/RRO+Projektrapport_Jordbruksverket+2010.pdf [2015-01-18]

Svenska Ridsportförbundet (2010-11-01). *"Framtidens svenska ridskola, utbildning och hästhållning i framkant"*.
http://www3.ridsport.se/ImageVault/Images/id_14164/scope_0/ImageVaultHandler.aspx [2015-01-16]

Skarfors, M. (2002). *En jämförelse mellan föreningsdrivna och privatdrivna ridskolor*.
Fördjupningsarbete nr 183. Enheten för hippologisk högskoleutbildning. Uppsala:
SLU.

DISTRIBUTION:

Sveriges Lantbruksuniversitet Swedish University of Agricultural Sciences

Hippologenheten Department of Equine Studies

Box 7046 750 07 UPPSALA Box 7046 750 07 UPPSALA

Tel: 018-67 21 43 Tel: +46-18 67 21 43
