



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-  
och växtproduktionsvetenskap

## **Attitydskillnader kring budgetering**

– En jämförelse mellan olika lantbruksföretagare samt studenter

Attitude differences towards budgeting

– A comparison between different farming entrepreneurs and also students

*Fredrik Karlsson*

## Attitydskillnader kring budgetering

Attitude differences towards budgeting

*Fredrik Karlsson*

**Handledare:** Jan Larsson, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

**Examinator:** Erik Hunter, SLU, Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** Grundnivå, G2E

**Kurstitel:** Examensarbete inom företagsekonomi

**Kurskod:** EX0790

**Program/utbildning:** Lantmästare - kandidatprogram

**Utgivningsort:** Alnarp

**Utgivningsår:** 2018

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** budgeting, budgetering, attitude, inställning, Likert scale, lantbruksföretagare, ekonomistyrning, financial tool, management control system



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds-  
och växtproduktionsvetenskap  
Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi  
och miljöpsykologi

## FÖRORD

Lantmästare – kandidatprogram är en treårig universitetsutbildning vilken omfattar 180 högskolepoäng (hp). En av de obligatoriska delarna i denna är att genomföra ett eget arbete som ska presenteras med en skriftlig rapport och ett seminarium. Arbetsinsatsen ska motsvara minst 10 veckors heltidsstudier (15 hp).

Ett varmt tack riktas i första hand till min handledare Jan Larsson som har varit till stor hjälp och givit bra råd under arbetets gång.

Tack riktas också till de respondenter som har tagit sig tid för att ställa upp på intervjuer. Jag vill också tacka de kamrater som på olika sätt har varit mig behjälpliga.

Alnarp juni 2018

Fredrik Karlsson

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING .....	3
SUMMARY .....	4
INTRODUKTION .....	5
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING .....	6
AVGRÄNSNINGAR.....	6
TEORETISKT RAMVERK.....	7
VARFÖR, VARFÖR INTE RESULTATBUDGET? .....	7
FAKTORER SOM PÅVERKAR ATTITYDER KRING FINANSIELLA STYRINSTRUMENT .....	8
<i>Kunskap och utbildning</i> .....	8
<i>Rådgivning och andra institutionella faktorer</i> .....	8
<i>Ålder och erfarenhet</i> .....	8
<i>Företagets struktur</i> .....	9
<i>Utvecklingsstadie</i> .....	10
METOD .....	11
KVALITATIV STUDIE.....	11
URVAL .....	11
INSAMLING AV DATA.....	12
<i>Grundvariabler</i> .....	12
<i>Likert-skala</i> .....	13
<i>Semistrukturerade intervjuer</i> .....	14
ANALYS .....	14
KRITIK MOT METODEN .....	15
RESULTAT .....	16
STUDENTER .....	16
<i>Likert-skalan</i> .....	16
<i>Kvalitativt material från intervjuerna</i> .....	17
NYETABLERADE LANTBRUKSFÖRETAGARE .....	19
<i>Likert-skalan</i> .....	20
<i>Kvalitativt material från intervjuerna</i> .....	21
ERFARNA LANTBRUKSFÖRETAGARE.....	24
<i>Likert-skalan</i> .....	25
<i>Kvalitativt material från intervjuerna</i> .....	25
DISKUSSION .....	29
SLUTSATSER.....	31
STUDIENS BEGRÄNSNINGAR .....	31
VIDARE FORSKNING .....	32
REFERENSER.....	33
BILAGA 1 INTERVJUERNAS UPPLÄGG .....	41
BILAGA 2 LIKERT-SKALAN .....	43

## SAMMANFATTNING

Lantbruksbranschen är präglad av en instabil lönsamhet som varierar stort mellan olika år. Som ett instrument för att planera sitt resultat brukar resultatbudget anges, men resultatbudgetar är också föremål för negativ kritik. Olika företagens inställning till ekonomiska styrinstrument anges, av litteraturen, bero på vad man har för utbildning, kunskap, erfarenhet, hur gammal man är samt företagets struktur och utvecklingsstadium.

Studier kring affärsplanering antyder att man i början är mer positivt inställd till planeringen än vad man är senare. Samma förhållande skulle kunna gälla även för resultatbudgetering. Studiens syfte är därför att jämföra hur inställningen till budgetering skiljer sig mellan studenter, nyetablerade lantbruksföretagare och erfarna lantbruksföretagare. Studien ska därmed kunna ge en antydning om hur inställningen påverkas av utbildning, erfarenhet och institutionella faktorer.

Fem individer från respektive grupp intervjuades genom semistrukturerade intervjuer. Till hjälp för att mäta deras attityd/inställning användes en Likert-skala med 16 påståenden. Intervjuerna skedde via telefon.

Resultaten indikerar att inställningen till budgetering skiljer sig mellan grupperna. Studenterna tycks vara mest positiva, följt av de nyetablerade företagarna, medan de erfarna företagarna var övervägande negativa. Skillnaderna tycks bero på erfarenhet och intresse. Utbildningsinstitutioner tycks spela en roll, medan rådgivning och bank inte verkar göra det.

Vidare forskning behövs för att kvantifiera förhållandena och fallstudier på individnivå skulle kunna visa hur mycket inställningen förändras över tid.

## SUMMARY

Agricultural businesses are affected by volatile profitability. The profitability is varying a lot between different years. To foresee the outcome of the business, budget is a recommended management tool, but the budget is also negatively criticized. Different entrepreneurs' attitudes for management tools is proposed, by the literature, to depend on the level of education, the knowledge, the experience, the age of the entrepreneur, the structure of the company, as well as the stage of development.

Research of business planning has showed that in the early stage the entrepreneurs are more positive to the planning, than later on. Maybe the same thing could also be validated in the context of budgeting. The purpose of the study is to compare the attitude of budgeting between students, recently established farmers and experienced farmers. The study shall make a suggestion of how the attitude is affected by academic instances, work experience and other institutional factors.

Five people from each category were interviewed by using the technique of semi-structural interviews. To measure their attitude a Likert scale with 16 statements was used. The interviews were made by phone.

The results indicate that the attitude of budgeting is different between the groups of respondents. The students seem to be the most positive group, followed by the recently established entrepreneurs, while the experienced entrepreneurs were predominantly negative. The differences seems to depend on experience and personal interests. Education institutions seems to influence the respondents, while consultants and banks do not.

Further research is necessary, to quantify the relationship between experience, age and interest versus attitude. Case studies at individual level could show how the attitude changes by time.

## INTRODUKTION

Lantbruksbarometern från våren 2018 visar att 52 % av svenska lantbrukare anser att lönsamheten är ganska eller mycket god och att 47 % anser att lönsamheten är ganska eller mycket dålig. Hösten 2016 var motsvarande siffror 37 % och 62 % (LRF Konsult & Swedbank sparbankerna, 2018). Det skiljer mycket mellan åren, men under flera föregående år har en övervägande del av lantbrukarna upplevt en dålig lönsamhet (LRF Konsult & Swedbank och sparbankerna, 2016). Lantbrukare agerar på en föränderlig marknad med fluktuerande priser på jordbruksprodukter (Jordbruksverket, 2018) och med en alltjämt pågående strukturförändring mot färre och större företag (Jordbruksverket, 2017).

Resultatbudget brukar anges som ett möjligt finansiellt styrinstrument för att prognostisera resultat (Ax, m. fl., 2016). Budget anges bland annat av rådgivningsföretag som ett bra stöd för företagaren och som ett viktigt underlag vid förhandling med banker (Hushållningssällskapet, u.å.). Det förekommer huvudsakligen två typer av budget. För planering och beräkning av en verksamhets resultat används en så kallad resultatbudget. Med ledning av resultaträkningen tas då förväntade intäkter och förväntade kostnader fram. Därav fås ett förväntat resultat för en given period, ofta räkenskapsåret (Ax, m. fl., 2016). För att planera likviditet används istället en likviditetsbudget (Ax, m. fl., 2016; Wasley, 1954). Denna studie kommer framförallt inrikta sig på resultatbudgeten.

Budgetering och budgetars betydelse har blivit allt mer ifrågasatt (Ax, m. fl., 2016). En känd kritiker är Jan Wallander, tidigare styrelseordförande på Handelsbanken. Jan Wallander var med när Handelsbanken beslutade att inte implementera budgetering som ett finansiellt styrinstrument, under 1970-talet. Han menar att det är svårt att förutspå framtiden och att budgeten hämmar nytänkande (Wallander, 1999). Fel använd kan en budget dessutom bidra till lägre innovationsgrad (Dunk, 2011; Henri, 2006) och lägre tillfredsställelse, nöjdhet och effektivitet hos medarbetare (Chong, m. fl., 2005; Chong & Mahama, 2014). Just budgetens konserverande egenskaper och oförmåga till att anpassa sig efter förändringar är en stor källa till kritik mot dess lämplighet (Neely, m. fl., 2003; Bunce, m. fl., 1995; Ekholm & Wallin, 2000). Även det faktum att det är historiska data som ligger till grund för framtagandet av budgeten gör att den snabbt blir inaktuell (Wallander, 1999; De Leon, 2012; Eriksson & Nilsson, 2017).

Trots kritiken är det ändå vanligt att olika företag använder budget som styrinstrument. Det beror bland annat på att den upplevs som enklare än andra tillgängliga alternativ (Wildavsky, 1978; Cardos, 2014). Bland småföretag är det dock många företag som inte använder budget och som inte anser att de behöver den. En studie av 394 svenska småföretag (1993) visade att 38,6 % inte gjorde någon budget alls och att 12 % inte såg att de hade någon användning av budget (Bergström & Lumsden, 1993). Mer utbildade företagare var mer benägna till att använda sig av finansiella styrinstrument. Pilkington & Crowther (2007) fann att mikroföretag (<9 anställda) inte tyckte sig behöva en formell budgeteringsprocess. Hur de använde sig av budgetering berodde bland annat på organisationens storlek, men även företagarens ålder spelade roll.

Studier kring fenomenet affärsplanering har visat att företagare under planeringsprocessen finner arbetet meningsfullt, men att de efter ett tag finner det mer och mer onödigt. De undviker sedan att uppdatera affärsplanen. De agerar istället efter erfarenhet (Karlsson & Honig, 2009). Benägenheten att göra en affärsplan ökar om man har kontakt med konsultbyrå eller om man har sociala kontakter som förespråkar affärsplan. Framförallt görs affärsplaner för att tillgodose externa finansiärer. En affärsplan gör dock inte nödvändigtvis företagen mer lönsamma eller livskraftiga (Honig & Karlsson, 2004). Karlsson & Honig (2009) menar att affärsplanen tas för mycket för given bland litteratur och utbildning.

Studierna kring affärsplanering kan kopplas till budgeteringens dilemma. Är det på samma vis när det gäller budgetering, att inställningen är mer positiv i början för att man har fått lära sig att det är bra, snarare än att det egentligen fyller ett tillräckligt syfte? Gör en ökad erfarenhet av företagande att resultatbudgeten blir mer ointressant i ett lantbruksföretag. Om det är ett glapp mellan praktiserande företagare och utbildnings- och rådgivningsinstitutioner, ger då de senare verkligen ifrån sig rätt signaler?

## Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att jämföra hur inställningen till att använda resultatbudget skiljer sig åt mellan lantbruksstudenter, nyetablerade lantbruksföretagare och erfarna lantbruksföretagare.

Studien ska ge en bild av hur utbildning, erfarenhet och institutionella faktorer påverkar synen på och användandet av budgetar. Studien skall svara på följande frågeställningar:

- Hur skiljer sig inställningen kring användande av budgetering mellan studenter, nyetablerade företagare och erfarna företagare?
- Är de påverkade av utbildning, rådgivning, andra institutioner?
- Påverkar erfarenheten hur företagare ser på budgetering?

## Avgränsningar

Studien riktar sig mot lantbruksföretagare och lantbruksinriktade ekonomstudenter. Företagarna driver sin verksamhet med mjölkproduktion som huvudsaklig inriktning. Denna avgränsning syftar till att minska svarens avhängighet till branschtillhörighet. Vidare är mjölkföretag under ständig förändring och man har till stor del löpande intäkter och kostnader. Det är därför av intresse för den här studien att fokusera på dessa företag. Företagen i studien har en årlig omsättning på minst 4 Mkr. Kravet på omsättning ser till att lägga fokus på professionella heltidsföretagare. Antalet respondenter begränsas av praktiska skäl till fem stycken från varje kategori. Studien blir därmed inte representativ för hela populationerna av de valda kategorierna, men studien kan ge en indikation på hur det ser ut. Studien tar inte ställning till huruvida budgetering är bra eller ej. Studien behandlar endast frågeställningen kring individernas uppfattning om budget, såsom finansiellt verktyg.



## TEORETISKT RAMVERK

Det tycks finnas skillnader mellan utbildning och praktisk verklighet (Seethamraju, 2012). Jack & Anderson (1999) menar att det är svårt att lära ut hur man ska driva företag, särskilt när det gäller entreprenörskap. Det räcker inte med att veta hur man leder ett mindre företag. Man måste också vara innovativ och kreativ för att kunna nå upp till kraven på entreprenörskap. Utbildning inom entreprenörskap har setts påverka studenters tendenser och vad de känner under olika omständigheter (Pittaway & Cope, 2007). Kelliher m. fl. (2010) menar att akademiska institutioner borde ta hjälp av ledare från den praktiska verkligheten för att forma utbildningar mot ledarskap.

### Varför, varför inte resultatbudget?

Användningen av resultatbudget, som finansiellt styrinstrument, skiljer sig mellan olika företag och företagare (Jansson & Olsson, 2010; Pilkington & Crowther, 2007; Bergström & Lumsden, 1993). Som skäl till att företag gör budget anges planering och målsättning som viktiga anledningar (Hansen, m. fl., 2004; Granlund & Öström, 2001; Häll & Persson, 2013; Jallow & Anastasova, 2015). Bland företag med anställda ses det som ett sätt att, genom målsättning, kunna motivera personal (Hansson & Pålsson, 2005). Haka & Krishnan (2005) framhåller att budget, om omvärlden är säker och förutsägbar, genom tydlig målstyrning bidrar till engagemang bland anställda. I en undersökning av Granlund & Öström (2001) ansåg medarbetare att budgeten var mer relevant än Balanserat styrkort. En annan vanlig anledning till att företag använder budget är för att de vill ha kontroll över kostnader (Hansson & Pålsson, 2005; Jallow & Anastasova, 2015) och i förekommande fall även medarbetare (Andersson & Wallon, 2010). De Waal, m. fl. (2011) och Wallander (1999) menar att budgeten många gånger kan vara en inarbetad och invand företeelse som försvaras av många i en organisation.

Att företag inte använder budget beror bland annat på att det anses som för resurskrävande att göra den (Eriksson & Nilsson, 2017). Det är ett faktum som också bekräftas av företag som trots allt gör budget (Jansson & Olsson, 2010). Ett ännu vanligare argument är att budgeten fungerar dåligt vid osäkerheter i omvärlden och att den därför inger en falsk trygghet (Jallow & Anastasova, 2015; Jansson & Olsson, 2010; Haka & Krishnan, 2005; King, m. fl., 2010). Till samma tema hör att budgeten därmed snabbt blir inaktuell och på så vis hämmar och låser verksamheten (Eriksson & Nilsson, 2017; Jansson & Olsson, 2010). Ekholm & Wallin (2011) påvisar att en osäker omvärld ger negativ inverkan på företags uppfattning om budgetars tillämpbarhet. Uppfattningen är också mindre positiv bland företag som befinner sig i en tillväxtfas (Häll & Persson, 2013).

## **Faktorer som påverkar attityder kring finansiella styrinstrument**

Utöver resultatbudgetens egna för- och nackdelar finns det studier som visar hur olika företag förhåller sig på olika sätt till finansiella styrinstrument, beroende av faktorer och variabler som kännetecknar respektive företag. Dessa faktorer går igenom nedan.

### ***Kunskap och utbildning***

Utbildning är en faktor som kan inverka på om man använder styrinstrument eller inte. Treven (2015) visade att chefer med högre utbildning var mer benägna till att använda styrinstrument än de med lägre utbildning. Samma förhållande var, i samma undersökning, dock inte representerat bland egenföretagare. Karlsson & Honig (2009) kunde se att utbildning gjorde företagare mer intresserade av att göra affärsplan. Det har även i andra studier konstaterats att en högre utbildningsnivå resulterar i att man mer gärna gör affärsplan (Brinckmann & Kim, 2015). Högutbildade använder ofta fler finansiella styrinstrument. De provar dessutom fler styrinstrument som de sedan inte fortsätter att utnyttja. Företagare som genomgår kurser och kortare utbildningar kring företagsledning blir också mer benägna till att använda styrinstrument (Bergström & Lumsden, 1993; Jarzabkowski, m. fl., 2013).

Bland lantbrukare ger högre utbildning en större benägenhet till att upprätta mer avancerade kalkyler som beslutsunderlag vid investeringar (Björklund & Nilsson, 2014). Lantbrukare med enbart gymnasieutbildning gör nästan inga formella kalkyler. Bland de lantbrukare som inte gör kalkyler beror frånvaron av kalkyler bland annat på att de inte har den kunskap som krävs, trots att intresset kan finnas (Björklund & Nilsson, 2014).

### ***Rådgivning och andra institutionella faktorer***

Komplexitet kring kunskapsutbytet i en organisation påverkar hur organisationen använder sig av styrinstrument (Ditillo, 2004). Bland mindre företag är det vanligare än bland större företag att man tar hjälp av konsulter för att få fram underlag för budgetering (Collis & Jarvis, 2002). Den finansiella kontrollen blir ofta bättre om företagen nyttjar rådgivning från konsulter (Bruhn, m. fl., 2013). I Sians & Roberts studie (2009) använde sig mer än hälften av företagen av redovisningskonsulter och företagen hade stor tillit till sin redovisningsfirma, men de hade svårt att ta till sig av den tillgängliga informationen då den kändes komplicerad.

Prognoser för likviditet görs i större utsträckning om företag har mer kontakt med bankinstitutioner än om de inte har det (Collis & Jarvis, 2002). Detsamma kan påvisas också när det gäller uppförande av affärsplan (Honig & Karlsson, 2004; Honig & Karlsson, 2013)

### ***Ålder och erfarenhet***

Flera studier påvisar skillnader mellan äldre och yngre personer, gällande deras intresse och inställning till att använda styrinstrument (Jarzabkowski, 2013; Björklund & Nilsson, 2014; Patrick, m. fl., 2007; Pilkington & Crowther, 2007). Bland lantbrukare

har man funnit att äldre företagare mer sällan gör formella kalkyler inför investeringsbeslut. De utgår hellre från generella tumregler och magkänsla. Det är särskilt utmärkande för äldre och mer erfarna lantbrukare. Ett annat beslutsunderlag för företagarna kan vara huruvida de har eller inte har en tillfredsställande likviditetssituation (Björklund & Nilsson, 2014). Patrick, m. fl. (2007) menar att anledningen till att de äldre företagarna i deras studie inte var lika intresserade av riskhanteringsverktyg kan bero på att de företagarna har andra behov, såsom planering för generationsskifte, utträde ur verksamheten, avveckling m.m.

Med ålder följer många gånger erfarenhet. Att ha erfarenhet av den bransch som man som företagare verkar i påverkar hur man använder sig av finansiella styrinstrument (Lussier & Sonfield, 2015). Treven (2015) fann att användandet av styrinstrument var vanligare bland chefer med kortare erfarenhet än bland chefer med längre erfarenhet. För egenföretagare kunde dock inte något sådant samband ses. Bland lantbrukare (ofta egenföretagare) gör dock längre erfarenhet att man inte lika gärna gör kalkyler för att underbygga investeringsbeslut. Erfarenheten anses då betyda mer (Björklund & Nilsson, 2014). Lindblom & Lundström (2014) drar slutsatsen att lantbrukares beslut till stor del baseras på tumregler och erfarenhet.

### ***Företagets struktur***

Större egenföretagare, gentemot mindre egenföretagare, är mer benägna till att använda vissa styrinstrument (Treven, 2015; Davila, 2005). Överlag verkar det vara gemensamt att företag som använder sig av exempelvis budgetering och kalkylering är större än de som inte gör det (King, m. fl., 2010; Björklund & Nilsson, 2014). Till exempel använder småföretag mer sofistikerade metoder för finansiell styrning än vad mikroföretag gör och de förra har dessutom en mer formell styrning av sina företag än de senare (Lussier & Sonfield, 2015). Mikroföretag anser sig ofta inte behöva den typen av kontroll som budget medger. De anser sig ofta klara sig utan formella styrinstrument för planering (Merchant, 1981; Pilkington & Crowther, 2007). Även sinsemellan små egenföretagare finns stora skillnader. Deakings, m. fl. (2002) förklarar det med att varje företag påverkas av många olika faktorer. Även Jarvis, m. fl. (1996) menar att småföretagarnas finansiella styrning påverkas av många olika faktorer. En anledning till varför små företag inte använder strategiska verktyg kan, enligt Stonehouse & Pemberton (2002), vara att de inte har den kunskap som krävs. Det framställs dock som mer troligt att företagarna har övervägt att använda verktygen men att de sedan har beslutat att ändå inte göra det Stonehouse & Pemberton (2002).

Familjeföretag och icke-familjeföretag skiljer sig från varandra. Familjeföretag använder sig av styrinstrument i mindre utsträckning än icke-familjeföretag (Duréndez, m. fl., 2010; De Lema & Duréndez, 2007; Kotey, 2005). Skillnaden blir större vid tilltagande storlek (Kotey, 2005). Familjeföretagen ser det inte heller som lika viktigt att planera sitt beslutstagande (De Lema & Duréndez, 2007). Helsen, m. fl. (2017) menar därpå att familjeföretag styrs mycket med ledning av känslor. Egenföretagare tenderar att sätta mål efter personliga kriterier snarare än affärsmässiga sådana (Greenbank, 2001).

### *Utvecklingsstadie*

Su, m. fl. (2017) definierar företags utvecklingscykel genom fyra steg:

1. Födelse
2. Tillväxt
3. Mognad
4. Väckelse

En diagnostisk användning (där budgetering ingår) av styrinstrument var enligt Su, m. fl (2017) vanligast under tillväxt- och väckelsefaserna. Att så var fallet berodde på en vilja att minska riskbenägenheten, gynna målsättning och arbete mot uppsatta mål, samt att förbättra kontrollen över verksamheten. Jänkälä (2005) finner på samma vis i sin studie av finska småföretag att styrinstrumenten används mer av företag som arbetar mot tillväxt.

Davila & Foster (2007) fann att nystartade företag snabbt tar till sig finansiella planeringsverktyg och att verktygen är viktiga för dessa företag i deras situation. I en studie av finska företag sågs ingen större skillnad mellan de olika utvecklingsfaserna, men budgeten var mer utarbetad under mognadsstadiet och mer enkel under tillväxt och väckelse (Silvola, 2008). Perren, m. fl. (1998) menar att egenföretagare i början lutar mer på informella system, men att det då kan vara motiverat med tanke på företagets ringa storlek. Det behöver inte heller betyda att informationen är undermålig. Med tilltagande storlek förbättras sedan kontrollfunktionerna och arbetet blir mer sofistikerat. Det kan dock vara viktigare att företagare förstår nyttan och tillämpbarheten av ett instrument än att de gör ett väldigt sofistikerat arbete med instrumenten (Perren, m. fl., 1998).

## METOD

### Kvalitativ studie

Studien syftar till att undersöka respondenternas uppfattning till budgetering. För att kunna undersöka det bör undersökningen ske som en kvalitativ studie eftersom det är ett arbetssätt som är anpassat för den här typen av frågeställningar (Patel & Davidson, 2015). I en kvalitativ studie söker man förstå meningen bakom de teman som studien behandlar, jämte de fakta som man också behöver veta. Metoden ska ge nyanserade beskrivningar av respondenters åskådningar kring ett specifikt ämne eller en specifik situation. Fokus ska ligga på det ämne som skall undersökas. Som intervjuare leder man samtalet dit, med hjälp av öppna frågor som ger utrymme för den intervjuade att ge förutsättningslösa och fullständiga svar (Kvale & Brinkmann, 2014).

### Urval

I kvalitativa studier är det av betydelse att urvalet är heterogent, med bred variation. Ett representativt urval är inte intressant, så som det är i kvantitativa studier. För att få ett varierat urval kan man använda sig av metoden för ”strategiskt urval”, där man tar hänsyn till relevanta variabler till vilka man ser till att finna intervjupersoner. En lättare metod är emellertid det så kallade ”bekvämlighetsurvalet”. Då använder man sig helt enkelt av de personer man får tag på (Bryman, 2008; Trost, 1997). Man kan använda sig av olika register och annonseringar, likaväl som att ”haffa” personer i offentliga miljöer. Det är därmed inget representativt urval, men i kvalitativa studier är det de uppvisade mönstren som är viktiga, snarare än antal och procent (Trost, 1997). Man kan också göra urval baserade på studiens syfte. Här finns den s.k. ”snöbollsmetoden”, vilken bygger på att man har kontakter, vilka i sin tur har kontakter som man kan utnyttja. Man kan också göra ett så kallat ”teoretiskt urval” där urvalet görs med fokus på den teori som studien bidrar till (Bryman, 2008).

I den här studien gjordes ett bekvämlighetsurval bland de företagare som uppfyllde kraven inom ramarna för studien, se under avsnittet ”Avgränsningar”. Som nyetablerade företagare räknades de som inom de fem förutvarande åren hade startat sitt företag. Som erfarna företagare räknades de som hade varit verksamma med företaget i minst 20 år. Kontakt med de responderande studenterna togs med hjälp av snöbollsmetoden. Studenterna hämtades från agronomutbildningens ekonomiinriktning. Kontakt togs via telefon. Företagen togs fram genom en sökning på webbsidan ”www.allabolag.se”. Där begränsades sökningen till branschen ”Mjölproduktion och Nötkreatursuppfödning” och omsättningsintervallet 1000–9999 tkr. Vidare begränsades sökningen till enskilda firmor, för att rikta fokus mot egenföretagare. Efter sökningen fanns 2000 träffar på företag som klassificerade sig inom de ställda ramarna. Därefter valdes företagarna ut med ledning av angivet registreringsår för verksamheten (senast år 1998 för erfarna lantbrukare och tidigast år 2013 för nyetablerade lantbrukare). Urvalet gjordes sedan manuellt bland de företag som angavs ha en omsättning mellan 4000 tkr och 9999 tkr. Valet att fokusera mot företag med högre omsättning berodde, som beskrivits ovan, på

en önskan om att nå professionella heltidslantbrukare. Kontaktuppgifter till företagarna nedtecknades. Med hjälp av telefon togs därefter kontakt med företagarna.

## **Insamling av data**

Datainsamlingen skedde genom kvalitativa intervjuer. Lantbrukare A, B, Ö och Å ville genomföra intervjun redan vid första kontakten, varför så också skedde. För övriga intervjuer bestämdes på förhand en tid för genomförandet av intervjun.

Intervjuerna inleddes genom att klargöra sammanhanget för studien och studiens syfte samt respondentens roll i förhållande till syftet. Därefter genomgicks formaliteter kring sekretessen, angående anonymitet. Då den första respondenten (lantbrukare A) uttryckte en stark önskan om att inte bli inspelad, valdes att även de senare intervjuerna skulle följa samma exempel, även om en del av de senare respondenterna kunde vara tillfreds med att bli inspelade. Att vara konsekvent, igenom studien, ansågs vara tillräckligt skäl för att inte göra någon inspelning. Istället fördes anteckningar till vad som sades under intervjuerna.

Efter formaliteterna ställdes inledande frågor kring respondenternas ålder, tid eller erfarenhet som företagare, utbildningsnivå, företagets omsättning och antal anställda. Dessa grundvariabler beskrivs under en egen rubrik nedan. Därefter introducerades respondenterna för Likert-skalan och de 16 påståendena gick igenom. Respondenterna uppmanades under denna genomgång till att komma med kommentarer kring deras ställningstagande till de olika påståendena. På det sättet kunde deras ställningstagande förstås mer på djupet. Likert-skalan beskrivs nedan under rubriken "Likert-skala". Efter genomgången av Likert-skalan fortsatte intervjun som en semistrukturerad intervju med förhållandevis öppna frågor kring hur man tar hjälp av rådgivning, hur man har kontakt med banker och andra institutioner, hur man upplever omvärldens syn på budgetering, hur man tycker att ens egen kunskap kring budgetering är, om man tidigare har övervägt att budgetera eller inte, om inställningen till budgetering hade förändrats över tid, m.m. (se bilaga 1, för upplägget av intervjuerna). I de fall då respondenterna redan under Likert-genomgången hade svarat utförligt på något av dessa teman valdes att inte så grundligt utforska det vidare. Frågeställningarna anpassades därmed till situationen och respondenten. Respondenterna tilläts dessutom att resonera fritt kring ämnet i stort. Semistrukturerade intervjuer beskrivs nedan under rubriken "Semistrukturerade intervjuer".

### ***Grundvariabler***

Grundvariablerna innefattades av respondenternas ålder, utbildningsnivå, tid som företagare samt företagets omsättning och antal anställda. Endast ålder och utbildningsnivå var av intresse, gällande studenterna, eftersom de inte är heltidsföretagare, såsom lantbrukarna är. Till studenterna ställdes dock frågan kring deras erfarenhet av företagande, eftersom det trots allt skulle kunna finnas viss erfarenhet av det. Grundvariablerna finns med för att kunna kategorisera respondenterna i de tre kategorierna (studenter, nyetablerade företagare och erfarna företagare).

Variablerna kontrollerar även de faktorer som i referensramen anges kunna påverka attityden.

### *Likert-skala*

Studien handlar om respondenternas attityder till budgetering. För att ta reda på attityd kan man använda sig av en attitydskala som beskriver hur negativ eller positiv attityd den svarande har till ett specifikt ämne. Likert-skalan är ett vanligt angreppssätt för detta. Till skalan formuleras olika påståenden. Hälften av påståendena är positiva och hälften är negativa. Dessa framställs sedan i slumpartad ordning. Vanligen har man 15–20 påståenden (Patel & Davidsson, 2015). Påståendena ska vara utformade på så sätt att personer med olika attityder svarar olika. Ett påstående kan sakna den förmågan om det förmedlar ett tvetydigt budskap eller om påståendet accepteras av samtliga respondenter. Påståenden ska uttrycka ett önskat beteende och inte fakta, eftersom det senare inte ger uttryck för en attityd (Likert, 2017). Likert-skalan består i grunden av fem alternativ, som poängsätts 1–5, där 1 förläggs till den negativa änden av attitydskalan och 5 förläggs till den positiva änden. De numeriska poängen adderas sedan. Summan talar om hur positiv eller negativ attityd den svarande har till det berörda ämnet (Likert, 1932; Patel & Davidson, 2015).

Kvaliteten av en studie mäts med validitet och reliabilitet. Med validitet menas huruvida man verkligen mäter det som man avser att mäta. Med reliabilitet menas hur tillförlitligt resultatet är (Patel & Davidson, 2015). Antalet alternativ i Likert-skalan har varken påverkan på undersökningens validitet eller reliabilitet (Matell & Jacoby, 1971; Wakita m. fl., 2012). Det kan vara bra att utöka antalet alternativ, upp till 10. Det ökar skalans känslighet. Det är dock viktigt att noga överväga hur man namnger de olika alternativen (Cummins & Gullone, 2000; Wakita, m. fl., 2012). Fel namngivning kan resultera i ett felaktigt resultat, särskilt om skillnaden mellan alternativen inte upplevs som lika mellan namnordningen och den numeriska ordningen (Cummins & Gullone, 2000). Likaså är det viktigt att skalan är balanserad så att andelen negativa/positiva alternativ är lika. En ökning av andelen positiva alternativ har setts öka missvisningen av resultaten, eftersom respondenterna agerar genom social önskvärdhet (att vilja tillfredsställa sin omgivning) (Wakita, m. fl., 2012). Det har befunnits att respondenter gärna utnyttjar fler alternativ om möjligheten till det finns (Dawes, 2008), men att de undviker att använda ytterligheterna (Wakita, m. fl., 2012). I en 10-gradig skala saknas mittpunkt. Det finns en risk för en förvrängning av resultatet beroende på om en mittpunkt finns eller ej. Det är därför upp till den enskilda forskaren att avgöra om en mittpunkt ska finnas med eller inte (Garland, 1991). Vill man kunna spegla hur verkligheten egentligen ser ut bör man dock inkludera en mittpunkt, även om det ger en ökad risk för fega svar (Wärneryd, 1990). Mittpunkten kan benämnas "neutral" eller "ingen åsikt". Hur mittpunkten benämns påverkar inte resultaten nämnvärt (Armstrong, 1987).

För den här studien togs först en Likert-skala med 22 påståenden fram. Skalan prövades under en provintervju varefter antalet påståenden minskades till 16. Skalan med 16 påståenden användes sedan mot respondenterna. Företagarna ombads att utgå från sig själva i den situation där de befinner sig och studenterna ombads att utgå från en tanke kring hur de skulle ställa sig till ämnet om de själva var företagare. Respondenterna fick ange på en skala 1–10 hur mycket de höll med kring påståendena. Siffran 1 anger då att man inte håller med överhuvudtaget. Siffran 10 anger att man håller med till fullo.

Denna skala användes på detta sätt oavsett om påståendet var positivt eller negativt formulerat. Anledningen till det är att en förenkling på detta sätt var nödvändig då intervjuerna gjordes via telefon. Respondenterna fick alltså inget formulär med formulerade ställningstaganden. Allt sköttes muntligt över telefon. Ställningstagandena justerades sedan efteråt så att ett negativt påstående med hög poäng (ex. 8) räknades om till en låg poäng (3). På så vis gavs alla negativa ställningstaganden låga poäng och positiva ställningstaganden gavs höga poäng. Se vidare under rubriken "Analys". Likert-skalans totala lägsta poäng är 16 och totala högsta poäng är 160. Skalans totala medelpoäng är 88. Skalans medelpunkt (1–10) är 5,5 (vilket inte existerade som alternativ för respondenterna). Se bilaga 2, för Likert-skalan för studenter samt företagare.

### *Semistrukturerade intervjuer*

Med semistrukturerad intervju menas en intervju där man fokuserar kring de förutbestämde teman, men man anpassar sin frågeställning fortlöpande under intervjun och respondenten är förhållandevis fri att svara med egna ord (Patel & Davidsson, 2015).

## **Analys**

En Likert-skala kan analyseras genom flera vedertagna metoder. Ingen metod är dock generellt sett bättre än någon annan. Det viktiga är att man använder sig av det tillvägagångssätt som bäst bidrar till att ge svar på undersökningens frågeställning (Clason & Dormody, 1994). Boone & Boone (2012) menar att man måste skilja på Likert-data och Likert-objekt. Likert-data är sammansatt av flera Likert-objekt, vilka sätts samman till en poäng/variabel under analysprocessen. Påståendena är formulerade för att kunna kombineras och det är denna sammansatta poäng som sedan är intressant att arbeta vidare med.

I den här studien användes den summerade poängen för att jämföra grupperna och individerna. Svaren till påståendena fördes in i Excel. Där räknades svaren från de negativt formulerade påståendena (påstående 1, 3, 6, 8, 9, 12, 13, 14) om så att ett svar med hög poäng istället gavs motsvarande låga poäng och vice versa. Genom den omräkningen fick alla negativa inställningar ett lågt värde och alla positiva inställningar fick ett högt värde. De separata individernas poäng summerades sedan ihop per kategori och dividerades sedan med antalet individer (fem i vardera kategorin). På så vis kunde vardera kategorin ges en sammanfattande poäng som talade om hur inställningen till budgetering var.

Det övriga materialet från intervjuerna (det mer kvalitativa materialet) gick igenom och sammanfattades per kategori. Resultatdelen består därför av två delar; Likert-skalan, samt det övriga kvalitativa materialet.



## Kritik mot metoden

Kvalitativa studier är ibland föremål för kritik. Det handlar bland annat om att forskarens subjektiva bedömning av vad som är viktigt i intervjun kan påverka resultatet. Kvalitativa intervjuer är dessutom svåra att återskapa eftersom den enskilda forskaren och andra miljöbetingelser påverkar studien. Eftersom urvalet inte motsvarar en hel population är kvalitativa studier ofta svåra att generalisera ifrån (Bryman, 2008).

Studien skedde genom telefonintervjuer. Telefonintervjuer har den begränsningen att de omöjliggör den direkt visuella kontakten som ges vid en fysisk intervju. Som intervjuare kan man då gå miste om tecken som respondenten, med kroppsspråk, visar (Wärneryd, 1994).

Det finns kritik mot användande av Likert-skalan. Det handlar om att intervallen mellan skalans olika alternativ inte alltid är eller ses som jämnstora (Bishop & Herron, 2015). Det kan också vara så att olika personer uppfattar intervallen olika. Till exempel kan forskaren se intervallet på ett sätt medan respondenten ser det på ett annat sätt. Det ger då upphov till feltolkning (Wärneryd, 1990). Det problemet är mindre i en intervallskala (som exempelvis används av läkare för att mäta smärta). I en sådan skala är poängen mätbara (Sullivan & Artino Jr., 2013).

## RESULTAT

### Studenter

Fem studenter intervjuades. Tabell 1 visar grundinformation kring studenterna.

Tabell 1. *Grundvariabler för studenterna*

Student	Ålder	Utbildningsnivå	Erfarenhet av företagande
A	26 år	Naturbruksgymnasium med naturvetenskap. Ekonomagronom.	Ekonomiansvarig för företagsdriven förening.
B	25 år	Naturbruksgymnasium. Därutöver naturvetenskapliga kurser. Ekonomagronom.	Ingen erfarenhet.
C	26 år	Samhällsvetenskaplig linje på gymnasium. Ekonomagronom.	Företag i familjen.
D	27 år	Naturbruksgymnasium med naturvetenskap. Ekonomagronom.	Ingen erfarenhet.
E	25 år	Tekniskt gymnasium, inriktning mot företagande och entreprenörskap. Ekonomagronom.	Styrelseuppdrag i familjeföretaget.

Alla studenter studerade till ekonomagronom och de hämtades från olika årskurser. Några hade viss erfarenhet av företagande men ingen var egen företagare. De var i ungefär samma ålder och flera hade på något sätt varit yrkesverksamma under någon period innan de påbörjade studierna till ekonomagronom.

### *Likert-skalan*

Likert-skalans utslag för studenterna redovisas i tabell 2.

Tabell 2. *Likert-skalans utslag för studenterna*

<b>Student</b>	<b>Total poäng</b>	<b>Medelpoäng (1-10)</b>
A	134	8,4
B	122	7,6
C	128	8,0
D	115	7,2
E	118	7,4
Gruppen	123,4	7,7

Studenterna som hel grupp hamnade på 123,4 poäng. Medelpoängen (1–10) var således 7,7. Det visar en positivism inför resultatbudgetering. Samtliga studenter var positiva och skillnaderna mellan studenterna är små.

### ***Kvalitativt material från intervjuerna***

Samtliga studenter anger att det beror mycket på det aktuella företags storlek, inriktning och geografiska belägenhet, huruvida budget är bra eller dåligt. Till exempel nämner man att budgetering är viktigare i mer detaljstyrda företag (som till exempel företag med äggproduktion). För stora företag nämns också att andra prestationer kan vara väl så viktiga, till exempel anställdas hälsa och produktivitet.

Studenterna uttrycker sig generellt sett positivt kring budgetering. De menar att den bidrar till att sätta mål och att det är viktigt. Den anges uppmuntra till större ansträngningar och ökat målfokus.

*”Det är jätteviktigt”*

Student A, syftande på budgetering

*”... och budget är ett strategiskt verktyg, kan man säga, för att sätta mål”*

Student B

Studenterna menar vidare att en budget blir en typ av stöttepelare som gör att man har förutsättningar för vissa förhållanden, som ett vägledande verktyg. Den ger en generell överblick av verksamheten och över de resurser man förfogar över. Budgeten hjälper till att reservera belopp och på så vis kan man förhindra ”stora slag”. Flera säger att det skulle skänka en typ av trygghet att ha något att kunna gå tillbaka till. Det skulle göra att man inte behöver gå i ovisshet (som student C uttrycker det). Man kan då istället fokusera mer på det praktiska arbetet, efter att budgeten är gjord.

*”Den blir en typ av... ryggrad... att falla tillbaka på, varför jag gör si eller så”*

Student D

Med budget menar studenterna också att man kan hålla koll på om man når sitt resultatmål eller inte. Student D säger dock att det inte är budgeten i sig som gör resultatet, men den ökar medvetenheten. Student B säger att det förstås innebär en kostnad att budgetera, men budgeten kan bidra till ökade intäkter genom att den ger bättre inblick och kontroll. Eftersom att man planerar kan man undvika överraskningar vid bokslutet, som kanske kommer först i april, säger student A. Då menar han att för lång tid redan har gått sedan informationen var aktuell.

*”Budgeten blir kartan för hur man ska gå från A till B”*

Student E

*”Jag har svårt att förstå hur företagare kan acceptera att ha det så”*

Student A

Student E säger att det kan vara viktigare att genom resultaträkningen hålla koll på hur det har gått tidigare och hur man kan förbättra det.

Student D trycker mycket på att budgetering gör att man tvingas till reflektion. Det gör, menar han, att man sedan har den med sig i bakhuvudet. Han tycker att själva reflektionen är viktigare än budgeten i sig, men man kan inte se tillbaka om den inte är nedskriven.

Student D menar vidare att en budget kan hämma lite, men att man får göra avväganden och att man kan gå ifrån budgeten om det är motiverat. Samma sak antyder även de andra studenterna. Student E menar att det kan finnas en övertro till budgetering. Han säger att det är lätt att bli fast vid en budget, men om förutsättningar ändras får man ändra i budgeten. Han ser budgeten som en uppskattning om framtiden och framtiden kan ändras.

*”En budget är bara en plan”*

Student D

*”Man måste våga gå utanför planen”*

Student C

*”Man måste anpassa sig till förändringarna”*

Student E

Flera studenter uttrycker att en budget kan vara lite långsam och stelbent. Ibland kan nyckeltal vara väl så bra. Student B säger att det alltid råder dynamik och komplexitet och att en budget då kan vara både bra och dålig. Studenterna säger också att man inte

kan stirra sig blind på en budget. Det kan finnas andra faktorer som spelar in som bör hanteras med andra metoder.

Samtliga studenter värderar magkänsla och erfarenhet högt. Om man har gjort budget under många år menar student C att man har byggt upp en magkänsla för hur det blir. Studenterna menar vidare att erfarenheten ligger till grund för budgeten och att de båda därför går lite hand i hand.

*”Man har varit med tidigare”*

Student C

Studenterna anser sig inte vara alltför påverkade av utbildningen. Deras uppfattning kring budgetering är i huvudsak densamma som innan de började studera. Flera uppger dock att de har fått en lite annan bild, att en budget inte behöver vara så stel som de kanske trodde innan. Studenterna säger också att universitetet nog tycker att budgetering är viktigare för företagare än vad företagarna själva tycker. De säger också att man får vara källkritisk. Flera hade även viss erfarenhet av företagande och budgetering och tyckte sig ha bra koll på vad det innebar.

För lantbruksföretagare menar studenterna överlag att det finns ett större behov av att använda sig av resultatbudget. De ser det som ett led i att gå från bonde till företagare.

*”Budgetering är en kostnad men man får tänka långsiktigt”*

Student B

## **Nyetablerade lantbruksföretagare**

Fem nyetablerade lantbruksföretagare intervjuades. Tabell 3 visar grundinformation kring lantbrukarna och deras företag. Med antal anställda avses antal heltidstjänster.

Tabell 3. Grundvariabler för de nyetablerade lantbruksföretagarna

Lantbrukare	Ålder	År som företagare	Utbildningsnivå	Företagets omsättning	Antal anställda
Ö	36 år	2,5 år	Grundskola. Lantbruksgymnasium. En heltids 10-veckorskurs i ekonomi.	6 Mkr	2,5
Ä	29 år	2 år	Grundskola. Naturbruksgymnasium. 20 veckors ekonomikurs för nystartade.	9 Mkr	2,4
Å	36 år	5 år	Grundskola. Lantbruksskola på distans, motsv. 40 veckor.	4,5-5 Mkr	1 utöver lantbrukaren och hustrun
Z	34 år	5 år	Grundskola. Lantbruksskola. Driftledare.	13 Mkr	4
Y	30 år	2 år	Grundskola. Lantbruksgymnasium. Driftledare.	6,5 Mkr	0,25 utöver lantbrukaren och hustrun

Lantbrukare Ä hade tidigare varit aktiv i företagets ledning, när företaget fortfarande innehades av hans far. Lantbrukare Y nämnde kring utbildningen att det var mycket ekonomi i den driftledarkurs som han läste. För lantbrukare Z var omsättningen tre gånger så hög vid tiden för intervjun, mot vad den var ett år tidigare. Det berodde på att verksamheten hade utökats väsentligt det senaste året.

### *Likert-skalan*

Likert-skalans utslag för de nyetablerade lantbruksföretagarna visas i tabell 4.

Tabell 4. Likert-skalans utslag för de nyetablerade lantbruksföretagarna

Lantbrukare	Total poäng	Medelpoäng (1-10)
Ö	116	7,3
Ä	123	7,7
Å	49	3,1
Z	86	5,4
Y	130	8,1
Gruppen	100,8	6,3

Som hel grupp hamnade de nyetablerade lantbruksföretagarna på 100,8 poäng. Medelpoängen (1–10) var alltså 6,3, vilket indikerar en tendens till positiv inställning till budgetering. Spridningen mellan företagarna är stor. Lantbrukare Å var mest negativ (49 poäng) medan lantbrukare Y var mest positiv (130 poäng).

#### *Kvalitativt material från intervjuerna*

Det var endast lantbrukare Ä som i dagsläget gjorde en resultatbudget. Lantbrukare Ö gjorde en i samband med att han tog över företaget, men han har sedan dess inte gjort någon mer budget. Han har funderat lite kring att använda resultatbudget i framtiden, för att kunna se så att det går åt det håll som han vill, men han säger att det egentligen har gått bra ändå, utan att han gör en budget.

”Man vet ändå hur det går”

Lantbrukare Ö

Lantbrukare Z har utökat sin verksamhet mycket den senaste tiden och uppger att det därför har varit svårt att ha något att gå efter, men han uttrycker en vilja att i framtiden använda sig av budget eftersom han tror att han skulle ha nytta av den. Han säger att man då får det svart och vitt på papper. Det kan han sedan jämföra med det han har i huvudet. Han skulle tycka att det vore skönt att kunna gå efter något, även om inte allt syns på en budget. För honom är det dock ett problem att kunna prioritera den tiden som krävs för att budgetera, men han säger att han vill ha möjlighet att kunna lägga mer tid på budgetering.

”...jobbar alldeles för mycket för att hinna med”

Lantbrukare Z

Även lantbrukare Y uttrycker en vilja att budgetera framöver. Han menar att man har nytta av det, att budgeten sätter ramar för verksamheten och att den skapar struktur och ger tyglar åt en själv. Han menar att det är bra att kunna ha en summa i bakhuvudet, t ex. för större kostnader som kan skena iväg (såsom foder). Det finns enligt honom också många små poster som kan kontrolleras med budget.

*”Många bäckar små...”*

Lantbrukare Y

Lantbrukare Y menar vidare att man kan budgetera för vilket mjölkpris man kan klara av och sedan kan man använda överskottet, som eventuellt blir, till amortering eller smarta investeringar. Han tycker att man ska vara strikt med att följa budgeten, ”annars kan man skita i det”.

*”Det är en ritning att jobba efter”*

Lantbrukare Y

Lantbrukare Ä säger att det inte är någon hjärtefråga för honom att använda sig av budget, men han tycker att man borde göra det. Han skulle för sin egen del vilja utnyttja budgeten mer än vad han gör och han tycker att han är lite för dålig på att använda sig av den. Han vill kunna komplettera budgeten med andra metoder som även väger in produktion och växtodling. I dagsläget gör han kvartalsvisa uppföljningar där han jämför kvartalet med föregående år och med årsbudgeten. Han ser vad som avviker och hur det stämmer med vad som antogs vid årsskiftet när budgeten gjordes.

*”Budgeten är en strävan och för att se vart vindarna blåser”*

Lantbrukare Ä

Lantbrukare Å har aldrig övervägt att budgetera. Han menar att en budget egentligen inte visar något rätt, att det är mycket siffror som slängs hit och dit. Han bokför själv och i bokföringsprogrammet kan han jämföra resultatrapporter. Att han bokför själv gör att han har koll på det mesta. Även lantbrukare Y och delvis lantbrukare Z använder sig av resultatrapporter för att bedöma och analysera läget. Andra sätt som de nyetablerade lantbrukarna nämner som användbara för att bedöma och kontrollera är att helt enkelt se om man har pengar på banken (balansen på kontot). På ett liknande sätt beskriver lantbrukare Z att han fokuserar på kassaflödet och han uppger att han känner efter och tänker mycket (tänker tre gånger istället för två) och att han inte är någon impuls människa. Ett ytterligare sätt som nämns av lantbrukarna är att hushålla med sina utgifter och att jobba hårt.

Samtliga tyckte att det var viktigt att ha med produktionen och att ha produktionsmål att arbeta mot. Lantbrukare Ä säger att budgeten är ett bra sätt för att sätta mål och detsamma antyder även lantbrukare Y.

Gällande magkänslan och erfarenhetens betydelse menade samtliga att det var viktigt.

*”Det får kännas bra om man ska göra något”*

Lantbrukare Ö



Lantbrukare Ä, som gör budget, säger att magkänslan är viktigast men att om budgeten var mer välutarbetad så kanske förhållandet hade kunnat vara annorlunda. Flera uttrycker att erfarenheten påverkas av hur länge man har agerat som företagare.

*”Man lär sig med åldern”*

Lantbrukare Å

Hur bankerna tänker kring budgetering upplevs olika mellan respondenterna. Lantbrukare Å hade en gång fått en fråga kring budget, men då han svarade att den fanns i huvudet nöjde sig banken med det. Lantbrukare Ö säger istället att banker gärna vill se en budget och lantbrukare Ä tror att banker förväntar sig att en ung och framåtriktad företagare gör budget. Ingen av lantbrukarna känner dock någon egentlig press därifrån. Lantbrukare Ö och Y menar att en budget kan inge ett större förtroende inför banken.

Kring omvärldens (i huvudsak kollegers) inställning till budgetering säger både lantbrukare Ä och Z att de upplever det vara väldigt olika. Enligt lantbrukare Ä verkar det som att det är få som tycker att det är roligt, men de som han själv har influenser från och som har god lönsamhet gör budget. Lantbrukare Ö menar att det blir viktigare och viktigare med budget, att man behöver veta om sina siffror.

*”En del räknar på allt, andra bara kör på men det går bra ändå”*

Lantbrukare Z

Kunskapen kring budgetering ses inte som något hinder. Några tycker sig ha tillräckligt bra koll själva, medan andra menar att man kan ta in hjälp och då är det inget problem. Lantbrukare Ä menar att han själv är den viktigaste komponenten vid budgetarbetet eftersom han vet vad som behöver göras framöver.

Lantbrukare Å har varit med om att starta ett nytt företag helt utan budget. Företaget har gått bra och givit avkastning ändå. Han vet om andra som gör resultatbudgetar som aldrig stämmer. Han menar att det alltid händer mycket, särskilt i hans område där jordbruksmarken är billig och där det är vanligt att företagens brukade areal förändras. Lantbrukare Y påpekar också att stora skillnader mellan åren gör det svårt att jämföra dem med varandra. Lantbrukare Ö säger att det blir vanligare och vanligare att lantbruksföretagare gör budgetar och att det inte är något konstigt, utan att det ingår i företagandet.

Lantbrukare Ä är intresserad av budgetering och i framtiden kan han tänka sig att ta hjälp utifrån för att utnyttja budgeten mer.

*”Jag är inte av den gamla skolan, att det blir som det blir”*

Lantbrukare Ä

Lantbrukare Å säger att om han hade gjort budget hade han velat följa den och då hade budgeten styrts. Då hade inte de impulsiva grejerna blivit av.

*”Man kan komma på något under natten och sedan köra på det...”*

Lantbrukare Å

## Erfarna lantbruksföretagare

Fem erfarna lantbruksföretagare intervjuades. Tabell 5 visar grundinformation kring lantbrukarna och deras företag. Med antal anställda avses antal heltidstjänster.

Tabell 5. Grundvariabler för de erfarna lantbruksföretagarna

Lantbrukare	Ålder	År som företagare	Utbildningsnivå	Företagets omsättning	Antal anställda
A	55 år	21 år (+15 år)	Grundskola. Tvåårig lantbruksskola.	8 Mkr	2,5 utöver familjen
B	55 år	31 år	Grundskola. Tvåårig lantbruksskola, samt husdjurs-, ekonomi- och skogskurser.	4-5 Mkr	2
C	43 år	22 år	Grundskola. Tvåårig lantbruksskola samt kortare praktiska kurser.	10 Mkr	2
D	55 år	31 år	Grundskola. Lantbruksgymnasium. Driftledare. Kortare maskin-, djur- och ekonomikurser.	7 Mkr	2,3
E	53 år	28 år	Grundskola. Tvåårig jordbrukslinje. Driftledare. Maskinskötarkurs 12 v.	6 Mkr	2

Lantbrukare A hade tidigare, under 15 år, arbetat med ett annat företag än det nuvarande. Gemensamt för alla lantbrukarna är att de har gått lantbruksskola/-gymnasium. Lantbrukare A tyckte att den utbildningen gav mer än motsvarande utbildning gör idag. Det är vanligt förekommande att lantbrukarna har utökat med någon

form av kortare kurser. Två lantbrukare har även läst till driftledare. Lantbrukare B funderade över att studera till lantmästare, men startade istället sitt egna företag. Lantbrukare D sökte till lantmästarutbildningen men tog istället över företaget hemma.

### *Likert-skalan*

Likert-skalans utslag för de erfarna lantbruksföretagarna är sammanställd i tabell 6.

Tabell 6. *Likert-skalans utslag för de erfarna lantbruksföretagarna*

<b>Lantbrukare</b>	<b>Total poäng</b>	<b>Medelpoäng (1-10)</b>
A	58	3,6
B	106	6,6
C	49	3,1
D	93	5,8
E	72	4,5
Gruppen	75,6	4,7

De erfarna lantbrukarna som hel grupp hamnade på 75,6 poäng. Medelpoängen (1–10) var därmed 4,7. Det indikerar en tendens till negativ inställning för budgetering. Det är även här en stor spridning mellan företagarna. Lantbrukare C var mest negativ (49 poäng) medan lantbrukare B var mest positiv (106 poäng).

### *Kvalitativt material från intervjuerna*

Lantbrukare B var den enda som gjorde resultatbudget. Han hade alltid gjort det. I början gjorde han dessutom en hård likviditetsbudget som han följde upp månadsvis. Lantbrukare D hade gjort budget tidigare, men ansåg sig inte längre behöva det för att kunna ha kontroll. Lantbrukare E uppgav att han möjligtvis hade gjort det någon gång i samband med att han byggde nytt stall, men han gör det inte annars. Lantbrukare A och C gjorde inte någon budget och de hade heller aldrig övervägt att göra det. Lantbrukare A, C, D och E tycker att de har bra kontroll utan en budget.

*”Allt som man gör ska verka positivt på resultatet”*

Lantbrukare A

Lantbrukarna går mycket efter erfarenhet. Lantbrukare A och C anger tydligt att erfarenhet väger mycket tyngre än budget. De övriga tre lantbrukarna är mer moderata i sin inställning, men de påpekar att erfarenheten har blivit viktigare med tiden och lantbrukare E anger att han faktiskt går övervägande efter erfarenhet.

*”Jag känner mellan tummen och pekfingeret”*

Lantbrukare E

Tätt sammankopplat med erfarenhet ligger magkänsla. För fyra av de fem lantbrukarna var magkänslan otvivelaktigt viktigast, medan en lantbrukare (B) menade att det beror på omständigheterna. För hans egen del hade magkänslan blivit mer och mer viktig med tiden. Detsamma sade också lantbrukare D. Lantbrukare B och D angav också att det är viktigare att ha den typen av kontroll som budget erbjuder när man är nystartad och mer oerfaren.

*”Man ser det på ett annat sätt nu när man sätter sig och börjar räkna. Det är erfarenhet och kunskap”*

(Lantbrukare D)

Lantbrukare A, D och E säger tydligt att de har sin plan i huvudet. Lantbrukare A hade gjort en formell plan en gång vid ett stallbygge. Han har följt den planen och han menar att det är viktigt att man följer den plan som man har satt upp, särskilt gentemot banken. Lantbrukare B kombinerar planen i huvudet med en mer formell plan som tas fram efter årsskiftet. Lantbrukare C går mycket efter känsla och ser det som det viktigaste. Han säger att om känslan inte är bra så ska man inte investera. Om man följer det går det ofta bra.

*”Om man har rätt magkänsla så lyckas man”*

Lantbrukare C

Alla fem lantbrukarna säger att det är viktigt att ha produktionsmål. Lantbrukare B (den enda som gör resultatbudget) menar att budgeten hjälper till att sätta målen och att de sätts utifrån det övergripande resultatmålet. Lantbrukare C (som enligt Likert-skalan var mest negativ till budgetering) menar att absolut fokus ska ligga på produktionen och att det är det verkliga som är det viktiga, snarare än en budget som baseras på gissningar. Han menar vidare att budgeten är intetsägande eftersom att den kan göras så att den ser bra ut. Lantbrukare B säger att det är viktigt att man inte blir ”slav under sifforna”, att man måste ha en känsla. Vidare säger lantbrukare D att man inte får bli nöjd bara för att budgeten är nådd, det måste kunna gå bättre.

De flesta uppger att det inte skulle vara något problem att göra budget, vad gäller deras egen kunskap kring budgetering. Om de inte klarar det själva finns det alltid hjälp att få.

Gällande omvärldens inställning (i huvudsak kollegers i branschen) till budgetering säger lantbrukare B att det finns en misstro mot budgetering och att många blir chockade när banken vill se budget och affärsplan. Lantbrukare E tycker sig märka att budgetering blir vanligare och vanligare inom lantbruket. Lantbrukare C upplever sina kolleger som samstämda kring att budgetering inte är viktigt. Han vet om en del som har gjort budgetar, men som ändå inte blivit bra företagare.

Alla lantbrukarna uppgav att deras inställning till budgetering inte hade förändrats nämnvärt under deras tid som företagare. Lantbrukare D sade dock att han själv har mer av erfarenhet och "huvud" nu.

Ingen av lantbrukarna kände press utifrån för att göra budget. Lantbrukare E säger dock att han tycker att rådgivningen rent allmänt trycker på för mycket. Han vill känna efter själv först innan han går på något. Lantbrukare A var den enda som lämnade bort all bokföring till en extern organisation. Han vill inte lägga den tiden på att själv bokföra. Lantbrukare B och D gör, förutom bokföringen, även bokslutet själva. Lantbrukare D säger att det är viktigt att man gör bokföringen själv, så att man ser när det håller på att "gå åt helsike". Han menar att en anledning till att många misslyckas är att de inte har koll på ekonomin. Om man inte har kunskapen så kan man skaffa sig den, men han säger att man förstås måste vara intresserad. Lantbrukare B menar att det i branschen är vanligt med dålig ekonomisk kunskap och att det inte har blivit bättre med tiden. Han tycker vidare att det är ett problem att rådgivarna känns mindre erfarna ju mer erfaren han själv har blivit. Det gör att han inte "sväljer" allt direkt. Han är själv intresserad av ekonomi och följer med i vad som händer.

Angående bank säger lantbrukare A, C och D att banken i huvudsak fokuserar på hur företaget har gått innan, alltså vad företaget har visat för resultat och hur investeringar har fallit ut.

*"Om man visar bra resultat och har gjort det innan med är det inget problem"*  
Lantbrukare D

Rent allmänt menar dock lantbrukare C att banker fokuserar lite för mycket på sådant som budgetering.

*"Banker är jävligt mycket för det där"*  
Lantbrukare C

Om man har svårt att påvisa resultat upplever lantbrukare D att budgetering är något som företagare får göra. Lantbrukare A och C har löpande kontakt med banken, medan de andra tre har kontakt med banken mer sällan. Lantbrukare B menar att man är i överläge kontra banken om man har föregått dem och har en budget, eftersom att bankerna inte är vana vid det. För honom känns det lugnare om han kan "klä i siffror". Han menar att man då vet hur en situation ska hanteras. Gör man budget för sakens skull säger han att det inte är värt arbetet, men om det är osäkra tider är det enligt honom ingen tvekan om att det är värt det.

*"Det är en styrka om man behöver den..."*  
(Lantbrukare B)

Lantbrukare E säger istället att han känner sig mer självständig som företagare om han inte har en budget och om ingen säger hur han ska göra. Det är viktigt för honom att ha en egen känsla.

*”...vill köra mitt eget race”*

Lantbrukare E

Lantbrukare C uppger att han aldrig har varit någon ”pappersmänniska” och att han alltid har varit mer intresserad av annat. Lantbrukare A har alltid verkat efter inställningen att inte göra budget. Han har andra sätt för att hantera ekonomin.

*”...tar höjd för allt”*

(Lantbrukare A)

## DISKUSSION

Studien visar på vissa skillnader mellan de tre grupperna. Det finns emellertid även likheter. Eftersom studien är genomförd som en kvalitativ studie kan inga generella slutsatser dras. Resultatet talar i första hand för de respondenter som har varit med i studien, men resultatet kan dock ge en indikation om att det kan vara skillnad mellan grupperna.

Resultatet från studien pekar på att inställningen till resultatbudgetering skiljer sig åt mellan de tre intervjuade grupperna. De erfarna lantbrukarna är, enligt Likert-skalan, överlag mer negativt inställda till budgetering. Det stämmer överens med resultaten från Björklund & Nilsson (2014) och Patrick m. fl. (2007). Detsamma visades även av Karlsson & Honig (2009). Skillnaden inom grupperna med företagare är dock stora. Den mest negativa av de nyetablerade lantbrukarna motsvarar i poäng den mest negativa av de erfarna lantbrukarna. Av de nyetablerade lantbrukarna var det dock fler än av de erfarna lantbrukarna som var positivt inställda till budgetering. Det var bara en lantbrukare i respektive grupp som vid tidpunkten nyttjade resultatbudget. Bland de nyetablerade lantbrukarna framgår dock att det bland flera finns en önskan att budgetera. Av de erfarna lantbrukare som inte gjorde budget fanns det ingen som ville börja med det. Här kan man skönja en skillnad som kan vara svår att förklara, nämligen det att de erfarna lantbrukarna inte ens i unga år, likt de nyetablerade lantbrukarna, övervägde budgetering. Flera lantbrukare säger dock att det kan vara mer betydelsefullt att budgetera om man är relativt nystartad. Det stämmer överens med resultaten från studien av Davila & Foster (2007), som säger samma sak. Intressant att notera är som sagt att de äldre och erfarna lantbrukarnas inställning till budgetering inte uppgavs att ha förändrats över tid. Huruvida de nyetablerades inställning kommer förändras är svårt att förutse. Om de dock, likt lantbrukare B, som alltid har varit positiv, håller fast vid sin inställning kan det betyda att framtidens erfarna lantbrukare kommer se annorlunda på budgetering gentemot dagens dito. Det skulle då kunna betyda att mer än erfarenhet spelar roll för de erfarna lantbrukarnas inställning. Studenterna, som var positiva till budgetering, antyder att det finns en skillnad mellan generationerna, där den yngre generationen är mer mån om att nyttja styrmedel såsom budget.

Vid betraktelse av Likert-skalan och grundvariablerna för de nyetablerade lantbrukarna finner man att det är de tre lantbrukare som har ägnat sig åt företagande under kortast period som är mest positiva till budgetering (lantbrukare Ö, Ä och Y). Kanske hade skillnaden mellan resultaten från Likert-skalan blivit större om kriterierna för kategorin ”Nyetablerade lantbruksföretagare” hade varit snävare?

Precis som för respondenterna i Björklund & Nilssons studie (2014) spelade erfarenheten en större roll för de erfarna lantbrukarna än för de nyetablerade lantbrukarna. Lantbrukarna angav att erfarenheten vägde tyngre ju mer erfarna de blev. Detsamma kan också utläsas från intervjuerna av de nyetablerade lantbrukarna och delvis även från studenterna. Det torde kunna antyda att en ökad erfarenhet faktiskt gör budgeteringen mindre intressant.

Det verkar som att studenterna och de nyetablerade lantbrukarna är mer måna om att ha något att stötta sig på, att förhålla sig till. De erfarna lantbrukarna tycks känna att de

ändå vet hur de har det och vill ha det, vilket indikeras av flera av de bifogade citaten. Det skulle delvis kunna vara skillnaden i erfarenhet som orsakar dessa differenser. När man har fått tillräcklig erfarenhet kanske man inte tycker sig behöva en budget att förhålla sig till.

Storleken på företagen tycks inte ha betydelse för inställningarna till budgetering. Det skulle kunna bero på att skillnaderna mellan företagen inte var tillräckligt stora.

Däremot uttrycker några lantbrukare och någon student att osäkerheter gör att budgeten blir svårare att tillämpa. Det stämmer överens med flera andra studier (Jallow & Anastasova, 2015; Jansson & Olsson, 2010; Haka & Krishnan, 2005; King, m. fl., 2010). Flera respondenter nämner att budget kan vara bra för att sätta mål och det överensstämmer med Hansen m. fl. (2004), Granlund & Öström (2001), Häll & Persson (2013) och Jallow & Anastasova (2015).

Både lantbrukare B och lantbrukare Ä anger att de är intresserade av ekonomi och budgetering. På samma vis säger lantbrukare C istället att han inte är intresserad. Det verkar alltså som att det kan vara intresset i sig som dessutom påverkar synen på budgetering. Det styrks av att samtliga studenter är intresserade av ekonomistyrning och samtidigt positiva till budgetering. Ett större intresse skulle kanske därmed kunna orsaka en mer positiv attityd. Huruvida attityden sammanfaller även med kunskap är dock svårt att säga. Lantbrukare C, som var negativ, hade ju kunskap om budgetering.

Några lantbrukare (E och Å) antydde att det skulle inverka på deras frihet om de skulle behöva följa en budget. De skulle uppfatta det som negativt. Det är också något som Eriksson & Nilsson (2017) och Jansson & Olsson (2010) menar att kan vara negativt med budgetering.

Det verkar inte finnas något direkt samband mellan att ha kontakt med bank och att göra budget. Det förklaras av flera lantbrukare med att banken ser mer på hur företaget har presterat tidigare, snarare än att se på företagets framtidsprognoser. Resultatet stämmer alltså inte överens med Collis & Jarvis (2002), Honig & Karlsson (2004) eller Honig & Karlsson (2013), vilkas studier gällde likviditetsprognoser respektive affärsplaner. Detta skulle kunna innebära att lantbrukarnas inställning är deras egen mer opåverkade inställning, som de har fått till sig på annat sätt. Det skulle då till största del kunna gälla de erfarna lantbrukarna, vilka antydde att erfarenheten, såsom instrument vid beslutsfattande, vägde tyngre och tyngre med tiden.

Det är intressant att de tre av de erfarna lantbrukarna som var mest positiva var de som hade högst ambitioner gällande utbildning. Det skulle kunna visa på utbildningens inverkan, men samma förhållande gör sig inte riktigt gällande för de nyetablerade lantbrukarna. Utbildningsinstitutioner tycks kunna påverka inställningen såtillvida att de möjliggör en större egen reflektion kring ämnet. Kanske fokuserar utbildningar mer på möjligheterna med budgetering, så som studenterna antydde. Flera studenter verkade ha haft en stelare bild av budgeteringen innan. Antagligen var då också inställningen mindre positiv. Några hade dock erfarenhet av budgetering och de uppgav att inställningen nu, i stort sett, var densamma. Slående är dock att studenterna, enligt Likert-skalan, var påfallande samstämmiga i sin attityd.



## Slutsatser

Det tycks vara skillnad mellan gruppernas attityder till budgetering. Studenterna var mest positiva, följt av de nyetablerade företagarna. De erfarna företagarna var generellt sett negativa till budgetering.

Skillnaderna mellan de olika företagarna kan delvis förklaras av deras olika erfarenheter. Mer erfarenhet av företagande tycks borga för mindre positiv inställning till budgetering.

Studenterna och de nyetablerade företagarna är mer måna om att ha någon typ av stöttepelare, som en budget, i sitt företagande.

Intresset för ekonomistyrning, i det här fallet budgetering, tycks påverka inställningen på så vis att ett större intresse ger en mer positiv inställning.

Utbildningsinstitutioner tycks kunna ha påverkan på inställningen till budgetering. Påverkan från utbildning tycks kunna ge en mer positiv inställning. Huruvida utbildningen aktivt påverkar individer till en positiv attityd, eller istället möjliggör för dem att själva komma till en egen insikt är dock oklart. Rådgivningen och bankväsendet tycks däremot inte ha påverkat inställningen till budgetering.

## Studiens begränsningar

Eftersom författaren inte hade någon egentlig erfarenhet av att göra intervjuer kan den bristande erfarenheten möjligen ha färgat resultatet. Efter några genomförda intervjuer blev det lättare att hantera respondenterna och komma med bra följdfrågor. Den första intervjun var onekligen den svåraste, trots att en provintervju dessförinnan hade genomförts.

Studien behandlar ett begränsat urval av individer och inget riktigt slumpmässigt urval är gjort. Resultaten kan därför inte ses som generella för alla individer i samma situation. Det ger snarare en indikation på hur det kan vara. Främst talar det om hur det var i de specifika intervjuade fallen.

Likert-skalan utformades av författaren. Den provades under en provintervju. Det är dock möjligt att en annan utformning av påståendena skulle ha givit ett annat utfall. En del påståenden väger sannolikt tyngre än andra. Det kan dessutom vara så att skalan inte täcker hela området kring attityder. En skala utformad av annan forskare skulle därmed kunna ge ett annorlunda resultat.

Intervjuerna skedde via telefon. Det ställer krav på tydlighet från intervjuarens sida. Särskilt besvärligt kan det vara att tillräckligt tydligt lägga fram påståendena och den därtill hörande 10-gradiga skalan. Svartalternativen i den 10-gradiga skalan var ej namngivna utan benämndes just bara 1–10. Kanske hade resultatet blivit annorlunda om alla alternativ hade varit namngivna och om respondenterna hade givits möjlighet att själva läsa påståendena. Ingen intervju spelades in, utan anteckningar fördes under pågående intervjuer. Det kan ha gjort att författarens egen tolkning av vad

respondenterna sade kan ha färgat resultatet. Resultatet är ju endast en sammanfattning av intervjuerna. Den tar således inte upp alla de minsta detaljerna från intervjuerna. Under sammanställningsprocessen kan författaren därför ha gjort avväganden som på något sätt har påverkat resultatet, även om ambitionen förstås har varit att sådan påverkan inte skall förekomma.

## Vidare forskning

Eftersom studien är genomförd på kvalitativ basis vore det bra med vidare studier som behandlar ämnet mer kvantitativt, för att utreda om det faktiskt är en generell sanning att inställningen till budgetering skiljer sig mellan grupperna. Kanske skulle man då använda snävare kriterier för gruppen "Nyetabletrade lantbruksföretagare" för att verkligen kunna se skillnad. En statistisk analys skulle därmed då göras.

Eftersom det enligt studien verkar som att inställningen per individ inte ändrar sig så mycket med tiden, skulle det vara intressant att faktiskt göra fallstudier på individer, som då följs under flera år, med jämna intervaller. En sådan flerårig studie skulle kunna ge svar på om inställningen faktiskt ändrar sig med tiden och med ökad erfarenhet, eller om det snarare handlar om en generationsfråga.

Man borde utreda ytterligare hur utbildning påverkar studenter överlag. Det kan finnas två möjliga förklaringar. Att påverkan sker aktivt eller att påverkan endast sker genom upplysning och uppmuntran till egen reflektion. Ämnet är viktigt eftersom utbildningsinstitutionerna gör bäst i att vara så neutrala som möjligt.

Intresse var från början inte med som en egen variabel, utan det framkom först under studiens gång att det verkade spela en stor roll. Framtida studier bör ta med intresse som ett intressant område att undersöka vidare. Man gör antagligen det man är intresserad av, men är det också det som är bäst för företaget? Det bör man utreda vidare.

## REFERENSER

- Andersson, M., Wallon, M. (2010). *Budgetering i småföretag – vilken påverkan har ledarstil och bransch?* Luleå tekniska universitet. Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap (2010:221). Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1022411/FULLTEXT01.pdf> [2018-02-19]
- Armstrong, R. L. (1987). The Midpoint of a Five-Point Likert-Type Scale. *Perceptual and Motor Skills*, vol. 64 (2), ss. 359-362. DOI: <https://doi.org/10.2466/pms.1987.64.2.359>
- Ax, C., m. fl. (2016). *Den nya ekonomistyrningen*. 5 uppl. Stockholm: Liber.
- Bergström, I., Lumsden, M. (1993). *Ekonomisystem i mindre företag*. Diss. Göteborg: Göteborgs universitet. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A990438&dswid=-8999> [2018-03-21]
- Bishop, P. A., Herron, R. L. (2015). Use and Misuse of the Likert Item Responses and Other Ordinal Measures. *International Journal of Exercise Science*, vol. 8 (3), ss. 297-302. Tillgänglig: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4833473/> [2018-04-23]
- Björklund, T., Nilsson, J. (2014). *Kalkyleringsmodeller i lantbruksföretag*. Alnarp: Sveriges lantbruksuniversitet (Rapport 2014:1). Tillgänglig: [https://pub.epsilon.slu.se/11020/7/bjorklund\\_t\\_et\\_al\\_140221.pdf](https://pub.epsilon.slu.se/11020/7/bjorklund_t_et_al_140221.pdf) [2018-04-04]
- Boone Jr., H. N., Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert Data. *Journal of Extension*, vol. 50 (2), artikelnr. 2tot2. Tillgänglig: <https://www.joe.org/joe/2012april/tt2.php> [2018-04-20]
- Brinckmann, J., Kim, S. M. (2015). Why we plan: The impact of nascent entrepreneurs' cognitive characteristics and human capital on business planning. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 9 (2), ss. 153-166. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1197>
- Bruhn, M., m. fl. (2013). *The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises*. The World Bank: Development Research Group (Policy Research Working Paper 6508). Tillgänglig: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/15867/WPS6508.pdf> [2018-04-08]
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. 3 uppl. New York: Oxford University Press Inc.
- Bunce, P., m. fl. (1995). Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management Accounting Research*, vol. 6 (3), ss. 253-265. DOI: <https://doi.org/10.1006/mare.1995.1017>

Cardos, I. R. (2014). New trends in budgeting – A literature review. *SEA – Practical Application of Science*, vol. 2 (2), ss. 483-490. Tillgänglig: [http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS\\_4\\_56.pdf](http://seaopenresearch.eu/Journals/articles/SPAS_4_56.pdf) [2018-03-22]

Chong, K. M., Mahama, H. (2014). The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. *Management Accounting Research*, vol. 25 (3), ss. 206-222. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.008>

Chong, V. K., m. fl. (2005). The impact of market competition and budgetary participation on performance and job satisfaction: a research note. *The British Accounting Review*, vol. 37 (1), ss. 115-133. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2004.06.007>

Clason, D. L., Dormody, T. J. (1994). Analyzing Data Measured by Individual Likert-Type Items. *Journal of Agricultural Education*, vol. 35 (4), ss. 31–35. Tillgänglig: <https://pdfs.semanticscholar.org/e2ad/36059a7894c89ea566811eb82ad92acd88a7.pdf> [2018-04-18]

Collis, J. Jarvis, R. (2002). Financial information and the management of small private companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9 (2), ss. 100-110. DOI: <https://doi.org/10.1108/14626000210427357>

Cummins, R. A., Gullone, E. (2000). Why we should not use 5-point Likert Scales: The case for subjective quality of life measurement. *Second International Conference on Quality of Life in Cities* (ss. 74-93). Singapore: National University of Singapore. Tillgänglig: [http://scholar.google.se/scholar\\_url?url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FPeter+Love%2Fpost%2FWhat+statistics+does+can+I+use+for+a+3+Likert+scale+Agree+Disagree+No+idea%2Fattachment%2F59d6442079197b807799f748%2FAS%3A447110639296516%401483610891715%2Fdownload%2Fqol-in-cities-likert-scales-2000.pdf&hl=sv&sa=T&oi=ggp&ct=res&cd=31&ei=3EnYWqu6FYvCmgHNqrrwCA&scisig=AAGBfm0Z3hyRH\\_ffuQp22ZLkDJN4wwxgxQ&nossl=1&ws=1391x630](http://scholar.google.se/scholar_url?url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fprofile%2FPeter+Love%2Fpost%2FWhat+statistics+does+can+I+use+for+a+3+Likert+scale+Agree+Disagree+No+idea%2Fattachment%2F59d6442079197b807799f748%2FAS%3A447110639296516%401483610891715%2Fdownload%2Fqol-in-cities-likert-scales-2000.pdf&hl=sv&sa=T&oi=ggp&ct=res&cd=31&ei=3EnYWqu6FYvCmgHNqrrwCA&scisig=AAGBfm0Z3hyRH_ffuQp22ZLkDJN4wwxgxQ&nossl=1&ws=1391x630) [2018-04-19]

Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used. *International Journal of Market Research*, vol. 50 (1), ss. 61–77. Tillgänglig: <https://pdfs.semanticscholar.org/b75b/5ccdb2db7ddd8c62e74633b6ef34345cef5a.pdf> [2018-04-18]

Davila, A., Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*, vol. 82 (4), ss. 907-937. Tillgänglig: <http://www.jstor.org/stable/30243482> [2018-04-07]

Davila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 30, ss. 223-248. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.006>

Deakings, D., m. fl. (2002). Evolution, financial management and learning in the small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9 (1), ss. 7-16. DOI: <https://doi.org/10.1108/14626000210419446>

De Lema, G. D. P., Duréndez, A. (2007). Managerial behavior of small and medium-sized family business: an empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, vol. 13 (3), ss. 151-172. DOI: <https://doi.org/10.1108/13552550710751030>

De Leon, L., m. fl. (2012). Replacing the Annual Budget with Business Intelligence Driver-Based Forecasts. *Intelligent Information Management*, vol. 4, ss. 6–12. DOI: <http://dx.doi.org/10.4236/iim.2012.41002>

De Waal, A., m. fl. (2011). The evolutionary adoption framework: explaining the budgeting paradox. *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 7 (4), ss. 316-336. DOI: <https://doi.org/10.1108/18325911111182295>

Ditillo, A. (2004). Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, ss. 401-421. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.12.001>

Dunk, A. S. (2011). Product innovation, budgetary control, and the financial performance of firms. *The British Accounting Review*, vol. 43 (2), ss. 102-111. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2011.02.004>

Duréndez, A., m. fl. (2010). Innovative culture, management control systems and performance in small and medium-sized Spanish family firms. *Revista Innovar Journal*, vol. 21 (40), ss. 137–154. Tillgänglig: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512011000200011&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512011000200011&script=sci_arttext&tlng=pt) [2018-03-28]

Ekholm, B-G, Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, vol. 9 (4), ss. 519–539. DOI: 10.1080/09638180020024007 [2018-03-23]

Ekholm, B-G, Wallin, J. (2011). The Impact on uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets. *Journal of Business Finance and Accounting*, vol. 38 (1), ss. 145-164. DOI: 10.1111/j.1468-5957.2010.02228.x

Eriksson, J., Nilsson, P. (2017). *Aktivitetsbaserad eller traditionell budgetering?* Linnéuniversitetet Kalmar Växjö. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1131205/FULLTEXT01.pdf> [2018-03-24]

Garland, R. (1991). The Mid-Point on a Rating Scale: Is it Desirable? *Marketing Bulletin*, vol. 2, ss. 66–70. Tillgänglig: [http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V2/MB\\_V2\\_N3\\_Garland.pdf](http://marketing-bulletin.massey.ac.nz/V2/MB_V2_N3_Garland.pdf) [2018-04-18]

Granlund, P., Öström, A. (2001). *En jämförelse mellan budgeten & det balanserade styrkortet*. Luleå tekniska universitet. Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap. Ekonomiprogrammet C-nivå (2010:145). Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1026128/FULLTEXT01.pdf> [2018-02-19]

Greenbank, P. (2001). Objective setting in the micro-business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, vol. 7 (3), ss. 108-127. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005531>

Haka, S., Krishnan, R. (2005). Budget type and performance - the moderating effect of uncertainty. *Australian Accounting Review*, vol. 15 (35), ss. 3–13. DOI: 10.1111/j.1835-2561.2005.tb00247.x

Hansen, S. C., m. fl. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. Management accounting research. *Management Accounting Research*, vol. 15 (4), ss. 415-439. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>

Hansson, M., Pålsson, S. (2005). *Styrning med både budget och balanserat styrkort – en studie om hur arbetet kan förbättras*. Lunds universitet. Magisteruppsats. Tillgänglig: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=1350806&fileId=2434076> [2018-02-19]

Helsen, Z., m. fl. (2017). Management control systems in family firms: a review of the literature and directions for the future. *Journal of Economic Surveys*, vol. 31 (2), ss. 410–435. DOI: <https://doi.org/10.1111/joes.12154>

Henri, J-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 31 (6), ss. 529-558. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>

Honig, B., Karlsson, T. (2004) Institutional forces and the written business plan. *Journal of management*, vol. 30 (1), ss. 29–48. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jm.2002.11.002>

Honig, B., Karlsson, T. (2013). An Institutional Perspective on Business Planning Activities for Nascent Entrepreneurs in Sweden and the US. *Administrative Sciences*, vol. 3 (4), ss. 266–289. DOI: <http://dx.doi.org/10.3390/admsci3040266>

Hushållningssällskapet (u.å.). *Ekonomistyrning*. Tillgänglig: <http://hushallningssallskapet.se/tjanster-produkter/foretagsutveckling/ekonomistyrning/> [2018-03-23]

Häll, T-L, Persson, E. (2013). *Formella styrmedels användande inom småföretag – En undersökning av sex stycken företag*. Högskolan i Gävle. Akademin för utbildning och ekonomi. Tillgänglig: <http://hig.diva-portal.org/smash/get/diva2:629444/FULLTEXT01.pdf> [2018-02-28]

Jack, S. L., Anderson, A. R. (1999). Entrepreneurship education within the enterprise culture: Producing reflective practioners. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 5 (3), ss. 110-125. DOI: <https://doi.org/10.1108/13552559910284074>

Jallow, S. E., Anastasova, T. (2015). *Budgeting Practices in Innovative Companies*. Lunds universitet. Tillgänglig:

<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordOId=5464565&fileOId=5464583> [2018-02-19]

Jansson, C., Olsson, L. (2010). *Budget och budgetering – vad kan budgeten tänkas tillföra ett företag idag och vilka syften uppfyller den?* Mälardalens högskola. Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A326396&dswid=8669> [2018-02-19]

Jarvis, R., m. fl. (1996). *The Financial Management of Small Firms: An Alternative Perspective, The Chartered Association of Certified Accountants*. London: Certified Accountants Educational Trust (Rapport 49). Tillgänglig: [https://www.researchgate.net/profile/John\\_Kitching/publication/38176484\\_The\\_Financial\\_Management\\_of\\_Small\\_Firms\\_An\\_Alternative\\_Perspective/links/5857dab608ae64cb3d47c848/The-Financial-Management-of-Small-Firms-An-Alternative-Perspective.pdf](https://www.researchgate.net/profile/John_Kitching/publication/38176484_The_Financial_Management_of_Small_Firms_An_Alternative_Perspective/links/5857dab608ae64cb3d47c848/The-Financial-Management-of-Small-Firms-An-Alternative-Perspective.pdf) [2018-04-11]

Jarzabkowski, P., m. fl. (2013). "We Don't Need No Education" – Or Do We? Management Education and Alumni Adoption of Strategy Tools. *Journal of Management Inquiry*, vol. 22 (1), ss. 4-24. DOI: 10.1177/1056492612460588

Jordbruksverket (2017). *Heltidsjordbruket i Sverige 2016*. Stockholm: Statens jordbruksverk (JO 65 SM 1701). Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/Amnesomraden/Statistik,%20fakta/Foretag%20och%20foretagare/JO65/JO65SM1701/JO65SM1701.pdf> [2018-03-24]

Jordbruksverket (2018). *Priser på jordbruksprodukter – februari 2018*. Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/download/18.74274d17161d7ae4de850794/1519825745410/2018-02-28.pdf> [2018-03-24]

Jänkälä, S. (2005). The Use of Management Control Systems (MCS) Information in the Small Business Sector and the Relationship between MCS, Strategy and Performance. *28<sup>th</sup> Annual Congress of the European Accounting Association* (ss. 1-49). Gothenburg, Sweden 18–20 Maj 2005. Tillgänglig: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=742306](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=742306) [2018-03-28]

Karlsson, T., Honig, B. (2009). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*, vol. 24 (1), ss. 27 – 45. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.10.003>

Kelliher, F., m. fl. (2010). Spreading Leader Knowledge: Investigating a Participatory Mode of Knowledge Dissemination among Management Undergraduates. *Irish Journal of Management*, vol. 29 (2), ss. 107-125. Tillgänglig: [http://eprints.maynoothuniversity.ie/1917/1/012040\\_spreading\\_leader\\_knowledge.pdf](http://eprints.maynoothuniversity.ie/1917/1/012040_spreading_leader_knowledge.pdf) [2018-04-18]

King, R., m. fl. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare business. *Management Accounting Research*, vol. 21 (1), ss. 40-55. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.11.002>

- Kotey, B. (2005). Goals, management practices, and performance of family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, vol. 11 (1), ss. 3-24. DOI: <https://doi.org/10.1108/13552550510580816>
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3:2 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, vol. 22 (140), ss. 55.
- Likert, R. (2017). The method of constructing an attitude scale. I: Maranell, G. (red), *Scaling: A Sourcebook for Behavior Scientists*. London: Routledge. Tillgänglig: [https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=yCAxDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT305&dq=likert+and+statement&ots=IgkHwzc63P&sig=8W5EK7SvEiIJ8LohGOk5kuNbsjc&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=yCAxDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT305&dq=likert+and+statement&ots=IgkHwzc63P&sig=8W5EK7SvEiIJ8LohGOk5kuNbsjc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) [2018-04-26]
- Lindblom, J., Lundström, C. (2014). *Lantbrukarens beslutsfattande och lantbruksrådgivning – en förstudie (DEMIPROF)*. Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet (Rapport 15). Tillgänglig: [https://pub.epsilon.slu.se/11639/8/lindblom\\_j\\_lundstrom\\_c\\_141127.pdf](https://pub.epsilon.slu.se/11639/8/lindblom_j_lundstrom_c_141127.pdf) [2018-04-04]
- LRF Konsult, Swedbank och sparbankerna (2016). *Lantbruksbarometern 2016 – Höstsiffror*. Tillgänglig: <https://www.lrfkonsult.se/Global/Bilder/Lantbruksbarometern%20-%20höst%202016/LB.PDF> [2018-03-23]
- LRF Konsult, Swedbank och sparbankerna (2018). *Lantbruksbarometern 2018*. Tillgänglig: [https://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sc/@all/@se/documents/article/cid\\_2602939.pdf](https://www.swedbank.se/idc/groups/public/@i/@sc/@all/@se/documents/article/cid_2602939.pdf) [2018-03-23]
- Lussier, R. N., Sonfield, M. C. (2015). "Micro" versus "small" family business: a multinational analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 22 (3), ss. 380-396. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2015-0029>
- Matell, M. S., Jacoby, J. (1971). Is There an Optimal Number of Alternatives for Likert Scale Items? Study I: Reliability and Validity. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 31 (3), ss. 657-674. DOI: <https://doi.org/10.1177/001316447103100307>
- Merchant, K. A. (1981). The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance. *The Accounting Review*, vol. 56 (4), ss. 813-829. Tillgänglig: <http://www.jstor.org/stable/247203> [2018-02-25]
- Neely, A., m. fl. (2003). Better Budgeting or Beyond Budgeting. *Measuring Business Excellence*, vol. 7 (3), ss. 22-28. DOI: <https://doi.org/10.1108/13683040310496471>
- Patel, R., Davidson, B. (2015). *Forskningsmetodikens grunder*. 4:7 uppl. Lund: Studentlitteratur.



- Patrick, G.F., m. fl. (2007). Hog Producers' Risk Management Attitudes and Desire for Additional Risk Management Education. *Journal of Agricultural and Applied Economics*, vol. 39 (3), ss. 671–687. Tillgänglig: <https://pdfs.semanticscholar.org/b67a/65b65e4b4a2255cdb43dc627d1e87b9e2e31.pdf> [2018-04-06]
- Perren, L., m. fl. (1998). The evolution of managerial information, control and decision-making processes in small growth-oriented service sector businesses: exploratory lessons from four cases of success. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 5 (4), ss. 351-361. DOI: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006799>
- Pilkington, M., Crowther, D. (2007). Budgeting and control. *Technical Matters*, s. 29–30. Tillgänglig: [http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/fm\\_march07\\_budgeting.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/fm_march07_budgeting.pdf) [2018-03-22]
- Pittaway, L., Cope, J. (2007). Entrepreneurship Education – A Systematic Review of the Evidence. *International Small Business Journal*, vol. 25 (5), ss. 479-510. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242607080656>
- Seethamraju, R. (2012). Business process management: a missing link in business education. *Business Process Management Journal*, vol. 18 (3), ss. 532-547. DOI: <https://doi.org/10.1108/14637151211232696>
- Sian, S., Roberts, C. (2009). UK small owner-managed businesses: accounting and financial reporting needs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 16 (2), ss. 289-305. DOI: <https://doi.org/10.1108/14626000910956065>
- Silvola, H. (2008). Do organizational life-cycle and venture capital investors affect the management control systems used by the firm? *Advances in Accounting*, vol. 24 (1), ss. 128-138. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2008.05.013>
- Stonehouse, G., Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs – some empirical findings. *Management Decision*, vol. 40 (9), ss. 853–861. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740210441072>
- Sullivan, G. M., Artino Jr., A. R. (2013). Analyzing and Interpreting Data From Likert-Type Scales. *Journal of Graduate Medical Education*, vol. 5 (4), ss. 541-542. DOI: <https://doi.org/10.4300/JGME-5-4-18>
- Su, S., m. fl. (2017). Management control systems: The role of interactive and diagnostic approaches to using controls from an organizational life cycle perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 13 (1), ss. 2–24. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2015-0032>
- Treven, S. (2015). Exploring the Use Of Leading Management Practices In Enterprises. *The Journal of Applied Business Research*, vol. 31 (2), ss. 397-406. DOI: <https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9123>
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Wakita, T., m. fl. (2012). Psychological Distance Between Categories in the Likert Scale: Comparing Different Numbers of Options. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 72 (4), ss. 533–546. DOI: 10.1177/0013164411431162

Wallander, J. (1999). Budgeting – An Unnecessary Evil. *Scandinavian Journal of Management*, vol. 15 (4), ss. 405 – 421. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(98\)00032-3](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(98)00032-3)

Wasley, R. S. (1954). A Cash Budget for the Small Manufacturer. *The Accounting Review*, vol. 29 (3), ss. 409-412. Tillgänglig: <http://www.jstor.org/stable/241558> [2018-03-23]

Wildavsky, A. (1978). A Budget for All Seasons? Why the Traditional Budget Lasts. *American Society of Public Administration*, vol. 38 (6), ss. 501-509. Tillgänglig: <http://www.jstor.org/stable/pdf/976027.pdf?refreqid=excelsior%3Ad55f980a75580d9e5cef751102514aa0> [2018-03-23]

Wärneryd, B. (1990). Att fråga: om frågekonstruktion vid intervjuundersökningar och postenkäter. 5 uppl. Stockholm: Statistiska Centralbyrån.

## **BILAGA 1 INTERVJUERNAS UPPLÄGG**

### DEN KVALITATIVA STUDIENS TEMAN STUDENTER

#### INNAN LIKERT-SKALAN

- Ålder
- Erfarenhet av företagande
- Utbildningsnivå

#### EFTER LIKERT-SKALAN

##### **Kontroll av externa faktorer som påverkar (i.e. utbildning, rådgivning) m.m.**

- Hur upplever man omvärldens syn på budgetering? Forskare, föreläsare, andra studenter.
- Hur är den egna kunskapen kring budgetering?
- Hur har deras syn på budgetering förändrats över tid? Före och under själva utbildningen.
- Har de funderat något själva kring budgetering?
- Vad skulle det betyda för dem att agera fritt utan budget kontra med budget?
- Hur tror de att företagares behov av budgetering är?

##### **Även**

Mer ingående, med utgångspunkt i Likert-skalan. Ex. ”Vad gör att du svarar xx på påståendet om xx”.

Om jag känner att något från Likert-skalan behöver utredas ytterligare.

## DEN KVALITATIVA STUDIENS TEMAN FÖRETAGARE

### INNAN LIKERT-SKALAN

- Ålder
- År som företagare
- Utbildningsnivå
- Omsättning
- Antal anställda

### EFTER LIKERT-SKALAN

Kontroll av externa faktorer som påverkar, i.e. utbildning, rådgivning m.m.

- Hur använder man sig av rådgivning? Hur mycket kontakt har man med bankväsendet?
- Hur upplever man omvärldens syn på budgetering?
- Hur är den egna kunskapen kring budgetering och kan kunskap annars införskaffas?
- Har man tidigare övervägt budgetering?
- Hur har deras syn på budgetering förändrats över tid?
- Har de övervägt budgetering någon gång? Varför och hur?
- Vad betyder det för dem att agera fritt utan budget kontra med budget?

Även

Mer ingående, med utgångspunkt i Likert-skalan. Ex. ”Vad gör att du svarar xx på påståendet om xx”.

Om jag känner att något från Likert-skalan behöver utredas ytterligare.

## BILAGA 2 LIKERT-SKALAN

### LIKERT-SKALAN FÖR STUDENTER

1. Jag skulle ha tillräcklig kontroll över min verksamhet utan att använda mig av resultatbudget.
2. Jag skulle hellre vilja följa upp verksamhetens ekonomi månadsvis, än att inte följa upp den månadsvis.
3. Jag skulle hellre planera utan hjälp av en resultatbudget.
4. Jag tycker att resultatbudget är ett bra finansiellt styrmedel.
5. Det vore viktigt för mig att formellt planera för verksamhetens resultat, så att jag har en formell plan.
6. Att följa en resultatbudget skulle hämma mig på oönskat sätt.
7. Jag tror att budgetering skulle bidra till att jag fick bättre kontroll över en verksamhet.
8. Budgetering känns som meningslöst arbete för mig.
9. Jag föredrar hellre andra sätt än resultatbudget för att bedöma det finansiella läget.
10. Det är av positiv betydelse för en verksamhets resultat om jag gör en resultatbudget.
11. Jag skulle hellre ha en fastställd plan för företagets ekonomi, än att jag inte skulle ha det.
12. Jag tycker att det känns för omständligt att budgetera.
13. Om jag tar finansiella beslut skulle jag hellre grunda dem på min magkänsla än på en budget.
14. Det räcker med att ha kontrollen i sitt huvud, istället för att ha den nedskrivnen.
15. Det är bättre att gå efter en budget än att gå efter erfarenhet.
16. Jag skulle vilja lägga det arbete som krävs för att budgetera.

## LIKERT-SKALAN FÖR FÖRETAGARE

1. Jag skulle ha tillräcklig kontroll över min verksamhet utan att använda mig av resultatbudget.
2. Jag vill hellre följa upp verksamhetens ekonomi månadsvis, än att inte följa upp den månadsvis.
3. Jag planerar hellre utan att ta hjälp av en resultatbudget.
4. Jag tycker att resultatbudget är ett bra finansiellt styrmedel.
5. Det är viktigt för mig att formellt planera för verksamhetens resultat, så att jag har en formell plan.
6. Att följa en resultatbudget skulle hämma mig på oönskat sätt.
7. Jag tror att budgetering skulle bidra till att jag får bättre kontroll över verksamheten.
8. Budgetering känns som meningslöst arbete för mig.
9. Jag föredrar hellre andra sätt än resultatbudget för att bedöma det finansiella läget.
10. Det är av positiv betydelse för verksamhetens resultat om jag gör en resultatbudget.
11. Jag har hellre en fastställd plan för företagets ekonomi, än att jag inte har det.
12. Jag tycker att det känns för omständligt att budgetera.
13. När jag tar finansiella beslut grundar jag dem hellre på min magkänsla än på en budget.
14. Det räcker med att ha kontrollen i sitt huvud, istället för att ha den nedskrivna.
15. Det är bättre att gå efter en budget än att gå efter erfarenhet.
16. Jag skulle vilja lägga det arbete som krävs för att budgetera.

