



# EKONOMI- HÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

HT22

## Riskhanteringsens inflytande på elhandelsbolags budgetering

En explorativ studie om relationen mellan budgeteringsprocessen och riskhanteringsprocessen på en volatil marknad

### **Författare:**

Hanna Höij

Sofie Kjellberg

William Söderström

### **Handledare:**

Elin Funck

## Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till vår handledare Elin Funck som med stort engagemang bidragit med värdefull och insiktsfull återkoppling under hela uppsatsskrivningen. Vi vill även tacka våra opponenter för hjälpsamma kommentarer. Slutligen, ett hjärtligt tack till samtliga företag som deltagit i den empiriska undersökningen. Utan er hjälp hade uppsatsen inte varit möjlig.

Lund 2023-01-08

---

Hanna Höij

---

Sofie Kjellberg

---

William Söderström

## Sammanfattning

<b>Examensarbetets titel:</b>	Riskhanteringsens inflytande på elhandelsbolags budgetering – En explorativ studie om relationen mellan budgeteringsprocessen och riskhanteringsprocessen på en volatil marknad
<b>Seminariedatum:</b>	2023-01-10
<b>Ämne/Kurs:</b>	FEKH69, Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, 15 högskolepoäng
<b>Författare:</b>	Hanna Höij, Sofie Kjellberg & William Söderström
<b>Handledare:</b>	Elin Funck
<b>Nyckelord:</b>	Budget, Budget Management, Risk Management, Hedging, Price Hedging, Beyond Budgeting, Rolling Forecast
<b>Syfte:</b>	Syftet med studien är att undersöka hur elhandelsbolag inkorporerar riskhanteringsprocessen i budgeteringsprocessen, vilken roll budgeten fyller när risken ökar samt hur risker relaterade till elhandeln hanteras
<b>Metod:</b>	Studien har en kvalitativ forskningsansats med explorativ karaktär som involverar fem semistrukturerade intervjuer med fyra etablerade elhandelsbolag. Totalt intervjuades nio respondenter. Metoden följer etiska och kritiska riktlinjer för att generera en trovärdig analys
<b>Teoretiska perspektiv:</b>	Studiens teoretiska ramverk består av budget- och riskbaserade teorier. Vidare grundas studien i tidigare forskning kring Budget Risk Management
<b>Resultat:</b>	Studien finner att elhandelsbolag inkorporerar riskhanteringsprocessen i budgeteringsprocessen i varierande omfattning. Vidare finner studien att budgetens roll har förändrats till följd av en volatil elmarknad. Studien finner även att prissäkring är en av företagets främsta verktyg för att hantera risk
<b>Slutsatser:</b>	Studiens resultat bidrar med ökad kunskap om relationen mellan budgeteringsprocessen och riskhanteringsprocessen där tidigare forskning varit begränsad. Vidare tillför uppsatsen en förhöjd förståelse för hur elhandelsbolag hanterar risker samt vilken roll budgeten får under osäkra tider

## Abstract

- Title:** The impact of risk management on electricity trading companies' budgeting – An exploratory study on the relationship between the budgeting process and the risk management process in a volatile market
- Seminar date:** 2023-01-10
- Course/Subject:** FEKH69, Business Administration: Bachelor Degree Project in Financial and Management Accounting Undergraduate Level, 15 ECTS
- Authors:** Hanna Höij, Sofie Kjellberg & William Söderström
- Advisor:** Elin Funck
- Key words:** Budget, Budget Management, Risk Management, Hedging, Price Hedging, Beyond Budgeting, Rolling Forecast
- Purpose:** Investigate how electricity trading companies incorporate the risk management process into the budgeting process, what role the budget recreates when the risk increases, and how risks related to the electricity trading are managed
- Methodology:** The study is qualitative and conducted with an exploratory nature. Five semi-structured interviews with four established electricity trading companies were performed. The interviews included a total of nine respondents. The method follows ethical and critical guidelines to generate a credible analysis
- Theoretical perspective:** The study's theoretical framework consists of budget and risk-based theories. Furthermore, the study is based on previous research on Budget Risk Management
- Results:** The study finds that electricity trading companies incorporate the risk management process into the budgeting process to varying extents. Furthermore, the study finds that the role of the budget has changed due to the volatile electricity market. The study also finds that price hedging is one of the companies' primary tools for managing risk
- Conclusions:** The study's results contribute to increased knowledge about the relationship between budgeting- and risk management processes, where previous research is limited. Furthermore, the study provides heightened learning of how electricity trading companies manage risks and what role the budget recreates during uncertain periods

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	3
1.3 Problemformulering	5
1.4 Uppsatsens syfte	6
1.5 Avgränsningar	6
1.6 Målgrupp	6
<b>2. Elmarknaden idag</b>	<b>8</b>
2.1 Elmarknaden	8
2.1.1 Den svenska elmarknaden	10
2.1.2 Hur priset på el bestäms	12
2.1.3 Faktorer som bidragit till ovanligt höga elpriser år 2021 och 2022	12
<b>3. Metod</b>	<b>14</b>
3.1 Övergripande metod	14
3.1.1 Explorativ studie	14
3.2 Urval	15
3.2.1 Urval av företag	15
3.3 Datainsamling	16
3.3.1 Semistrukturerade intervjuer	17
3.3.1.1 Utformning av intervjuguide och frågekonstruktion	17
3.3.1.2 Urval av respondenter	18
3.3.1.3 Genomförande av intervjutillfällen	18
3.4 Litteraturgenomgång	20
3.5 Dataanalys och bearbetning	21
3.6 Etiska aspekter	22
3.7 Kritiskt förhållningssätt	23
3.7.1 Trovärdighet	23
3.7.2 Äkthet	24
<b>4. Teoretisk referensram</b>	<b>25</b>
4.1 Budget	25
4.1.1 Definition av budget och budgetering	25
4.2 Budgeteringens syften	25
4.2.1 Planering	25
4.2.2 Ansvarsfördelning	26
4.2.3 Uppföljning	26
4.2.4 Reflektion och kommunikation	27

4.2.5 Ritual	27
4.3 Olika slags budget	27
4.3.1 Fast budget	27
4.3.2 Föränderliga budgetar	28
4.4 Kritik mot budget	29
4.5 Budgetlös styrning	31
4.6 Risk och osäkerhet	32
4.6.1 Risk	32
4.6.1.1 Volymrisk	32
4.6.1.2 Profilirisk	33
4.6.1.3 Externa risker	33
4.6.2 Riskhantering	33
4.6.3 Riskbedömning	34
4.6.4 Riskrespons	35
4.6.5 Metoder för riskhantering	35
4.6.6 Budget Risk Management	36
4.6.7 Relationen mellan budgetering och riskhantering	36
4.7 Konceptuell modell	38
<b>5. Empiri</b>	<b>40</b>
5.1 Budgetering	40
5.1.1 Budget och budgeteringsprocess	40
5.1.2 Syften med budgeten	41
5.1.3 Budgetens roll	42
5.1.4 Synsätt på budgeteringsprocessen	43
5.1.5 Alternativ till traditionell budget	44
5.2 Risk	45
5.2.1 Volym- och profilirisk	46
5.2.2 Riskhantering	47
5.2.3 Prissäkring	47
5.2.4 Rörliga- och fasta elprisavtal	48
5.3 Relationen mellan budgetering och riskhantering	49
5.4 Den volatila elmarknaden	50
5.5 Syn på framtiden	52
<b>6. Analys</b>	<b>53</b>
6.1 Budgetering inom elhandelsbolag	53
6.2 Risk inom elhandelsbolag	57
6.3 Relationen mellan budgeteringsprocessen och riskhanteringsprocessen	59
<b>7. Slutsats</b>	<b>62</b>

7.1 Slutsatser	62
7.2 Kritik mot studien	64
7.3 Kunskapsbidrag och vidare forskning	65
<b>8. Källförteckning</b>	<b>67</b>
<b>9. Bilagor</b>	<b>75</b>
Bilaga 1. Frågeguide till Företag A–D	75
Bilaga 2. Kompletterande intervjufrågor till Företag A–D	76

# 1. Inledning

---

Studiens första avsnitt ämnar att ge en övergripande bakgrundsinformation om det valda ämnet. Därefter följer en beskrivning och diskussion av det problemområde författarna valt att undersöka. Detta mynnar sedan ut i en problemformulering samt en presentation av studiens syfte. I slutet av kapitlet presenteras även uppsatsens avgränsningar.

---

## 1.1 Bakgrund

De senaste två åren har elpriserna stigit kraftigt i Europa. Uppgången har till stor del berott på att Ryssland reducerat sina gasleveranser i och med invasionen av Ukraina (Lejestränd, 2022a). Det fanns en rädsla om att gasen från Ryssland inte skulle räcka till för att underhålla de europeiska hushållen med värme i vinter, vilket har drivit upp gaspriserna som i sin tur är nära sammankopplade till elpriserna (Reed, 2022). Höjningar av elpriserna uppkommer på grund av att gas används i elproduktionen i en del europeiska länder, vilket driver upp deras elpriser. Intressenter från dessa länder ökar därefter sin efterfrågan på svensk el, vilket också driver upp priserna i Sverige (Naturskyddsföreningen, 2022). Prisökningen i Sverige var som störst i elprisområde 4 som främst består av Skåne län, Blekinge län, Kronobergs län (Elmarknadsinspektionen, u.å.), där priserna nästintill trefaldigats mellan januari och augusti år 2022 (Nord Pool, 2022). Från och med september månad började dock elpriserna i EU att falla, vilket både berodde på sjunkande gaspriser och ökad elproduktion från vindkraftverk. Samtidigt har företag gått ut med att de tänker börja avveckla sina verksamheter på kontinenten om elpriserna inte sjunker till en lägre och mer stabil nivå (Irwin-Hunt, 2022). Den rådande instabiliteten skapar oro hos bland annat elhandelsbolagen. De bolag som skrivit avtal om att leverera el till priser långt under marknadspriset riskerar stora förluster till den mån de inte har prissäkrat sina inköp (Brusman, 2022).

Elhandelsbolag är företag som köper el från elproducenter och/eller från elbörsen Nord Pool, och i sin tur säljer elen till slutkund. Elhandelsbolag fungerar som mellanhand i förhållande till producent och slutkund, och befinner sig således i en känslig del av kedjan. Företagen är pristagare och kan därmed inte påverka priset i nedåtgående led, samtidigt som de strävar efter att hålla priset lågt för att vinna kunder från konkurrenter. Priskonflikten som uppstår är hanterbar när slutkunden har ett rörligt elavtal och därmed får en ökad kostnad i takt med att marknadspriset går upp. Problem uppstår dock när kunden har ett fast elavtal med ett bundet



pris. I en situation när priset är fastlagt på både inköps- samt försäljningssidan, och de inte matchar, får mellanhanden betala mellanskillnaden (Lejestrand, 2022b).

Elhandelsföretag står inför flera risker hänförliga till inköp, produktion och försäljning av el. En storproducent av el i norra Sverige menar att bolaget har legat på gränsen för sina marginaler, trots goda affärer (Wikstrand, 2022). En annan stor elproducent påstår att riskerna är detsamma, men att det nu kostar avsevärt mycket mer om det går fel (Wikstrand, 2022). De menar att de ligger ute med mycket pengar, vilket är orsaken till att risknivån därmed ökar drastiskt. Med olika former av säkring kan företagen hantera dessa risker i varierande grad. Det är dock inte möjligt att säkra alla risker som kan påverka det finansiella resultatet. Tidningen Energi (u.å.) meddelar att prisläget har påverkat flera elhandelsbolag i den utsträckning att de nu har valt att sluta erbjuda kunder att ingå fasta elavtal på grund av den volatila marknaden. Höjda elpriser och en volatil elmarknad har därmed satt press på elhandelsbolag och dess verksamhet.

Det finns ett flertal teorier om hur en verksamhet ska styras. Den traditionella årsbudgeten har under en lång tid varit en viktig och central del i företag och organisationers ekonomistyrning (Hope & Fraser, 2004). Merchant (1981) menar att budgeten är en numerisk sammanfattning av prognoser som utvecklats internt av företaget eller hämtats externt. Andra syften med en budget, förutom verksamhetsplanering, är att samordna inom organisationen, ge tillsyn till arbetsledare samt motivera medarbetare (Lidia, 2014). Under 1970-talet började den traditionella budgeteringsprocessen att ifrågasättas och kritiseras (Ax, Kullvén & Johansson, 2021). Budget som styrmedel betraktades vara förlegad och byråkratisk (Hope & Fraser, 2004). Företag ansågs heller inte förändras eller anpassa sig till en föränderlig verksamhetsmiljö. Greve (2011) är också kritisk mot användningen av budget och menar att de anställdas vilja och förmåga att självständigt fatta rationella beslut reduceras, eftersom budgetar utgår från verksamheter som har en centraliserad struktur för beslutsfattande. Även Wallander (1995) riktar kritik mot budgeten. Det finns en risk med budgeten då den påverkar företags anpassning till miljön negativt samt anses vara tidskrävande. Budget fungerar under stabila förhållanden (Hope & Fraser, 2003a; Sandalgaard, 2012), men tenderar att under mer föränderliga och instabila förhållanden bli ifrågasatt samt ha mindre betydelse. Sandalgaard (2012) menar till exempel att osäkerhet är en av de främsta orsakerna till att inte använda budget.

Budgeteringsprocessen har blivit ett omdiskuterat ämne och har allt eftersom vidareutvecklats. Allt fler företag ersatte de mer traditionella budgetsystemen mot mer flexibla styrsystem efter den kritik som riktades mot budget (Greve, 2011). Ett exempel är budgetlös styrning som har flera olika nivåer och många variationer av hur den kan tillämpas (Hope & Fraser, 2004). Wallander (1995) menar att när till exempel Handelsbanken övergick till fullständig budgetlös styrning kunde banken stärka sin konkurrenskraft i förhållande till andra banker, samtidigt som medarbetarnas intresse för redovisning och hur resultat genererades ökade. På så sätt kunde anställda utnyttja den budgetlösa styrningen genom mer ansvar och fler belöningar (Hope & Fraser, 2004). Greve (2011) konstaterar dock att många företag har valt att behålla och modernisera den traditionella budgeten snarare än att totalt övergå till helt flexibla styrsystem. Budgeten har fortfarande en betydande roll i den ekonomiska styrningen och är ett av företagets viktigaste styrmedel (Lindvall, 1997). Samtidigt menar kritiker att budgeten inte lämpar sig när osäkerheten på marknaden är hög (Hope & Fraser, 2003a; Sandalgaard, 2012).

## 1.2 Problemdiskussion

I takt med skenande elpriser under de senaste två åren har risken för ekonomisk förlust ökat för elhandelsbolag som mer än någonsin tvingas budgetera och prognostisera under oförutsägbara perioder. Flera elleverantörer i Europa uppger problem med hantering av pristopp på elmarknaden (Goksör, 2021). Företagen utsätts även för en så kallad volymrisk och profiltrisk. Volymrisk innebär att förbrukningen är större alternativt mindre än prissäkrad kvantitet för kunder med fastprisavtal, medan profiltrisk innebär att kundens tid för konsumtion inte matchar den förväntade (Råvarumarknaden.se, 2013). Till följd av en volatil elmarknad med priser som fluktuerar kan elhandelsbolags förmåga att budgetera och planera inför kort- och långsiktiga avsättningar samt sätta prognoser inför framtiden komma att försvagas. Detta eftersom det inte går att förutspå hur elmarknaden och dess priser kommer att utvecklas.

Det finns främst två typer av elavtal som den svenska konsumenten kan välja mellan, fast alternativt rörligt elprisavtal. Vid valet av det rörliga elpriset betalar kunden marknadspriset och tar därmed risken att priset kan utsättas för stora skillnader. Ett rörligt elprisavtal kan både ha prisändringsintervall på timbasis respektive månadsbasis. Vid ett fast elprisavtal är det elbolagen som exponeras för denna risk och tar därmed ett högre pris som säkerhet

(E.ON, 2022a). Historiskt sett är det mer fördelaktigt med ett rörligt elprisavtal, men under åren 2021 och 2022 har detta inte varit fallet (Konsumenternas energimarknadsbyrå, 2022). Med priser som nått rekordnivåer på 5,70 kr för en kilowattimme, är det elbolagen som fått betala mellanskillnaden i förhållande till marknadspriset och kundernas fastpris (Stahle, 2022). När en prishöjning av denna grad inte går att förutse ställs bolagen inför stora konsekvenser om de inte har budgeterat för risken. Det har gjorts omfattande studier kring säkringsstrategier på den nordiska elmarknaden för att hantera pris- och volymrisk som uppkommer vid fastprisavtal. Ernstsen et al. (2017) visar i sin studie att elhandelsbolag kan förbättra prestandan för säkringsstrategier genom att använda förväntad förlust som ett riskmått. De menar även att förbättrade prognoser för genomsnittspriser har en betydande roll för att förbättra prestandan. På grund av den ekonomiska ansträngning som elhandelsbolagen utsätts för när försäljningspriset understiger inköpspriset har företagen börjat undersöka om alternativet att säga upp fasta elavtal är möjligt. De vill återropa force majeure som möjliggör det för företagen att säga upp fasta elavtal om oförutsägbara händelser inträffar. Företagen menar att kriget i Ukraina är en sådan företeelse (Brusman, 2022).

Flera författare, exempelvis Greve (2011), Hope och Fraser (2004) och Lindvall (1997), har tidigare diskuterat användningen av budget i företags verksamhet, med tvetydiga resultat. Kritiker mot budget har innan uttryckt missnöje mot budgetstyrning och hävdar att budgetlös styrning är ett mer flexibelt styrsystem (Greve, 2011; Hope & Fraser, 2004; Wallander, 1995). Tidigare forskning belyser även förhållandet mellan budgetering och osäkerhet (Manzurul, 1997; Sandalgaard, 2012), där ytterligare kritik riktas mot budget som styrmedel. Kritiken fokuserar främst på vad som händer med budgeteringens syften och relevans när företaget befinner sig i en föränderlig eller mer osäker miljö. Sandalgaard (2012) påstår att osäkerhet är en av de främsta anledningarna till att inte använda budget. Under instabila omständigheter anses budgeten bli inaktuell. Även Hope och Fraser (2003a) förklarar att budgeteringen är anpassad att användas under mer stabila förhållanden, vilket gör att problem kan uppstå när den appliceras under osäkra miljöer. Samtidigt menar Wallander (1995) att budgeten är ett välbeprövad styrsätt och kan framställas som en trygghet för bolagen. Enligt Lindvall (1997) har den en fortsatt betydande roll i företags verksamhet och är ett av de viktigaste styrmedlen. Trots den kritik som är riktad mot budgeten, fortsätter organisationer tillämpa den, även under osäkra förhållanden. En kan därmed ställa sig frågan hur elhandelsbolag, som använder budget som styrmedel, gör när elmarknaden är volatil? Hur hanteras de risker som ökar till följd av volatila elpriser och vad blir egentligen budgetens roll när risken ökar?

Tidigare forskning visar att budgetens användning påverkas i tider av kris och instabilitet. Planeringen och resursallokeringen blir allt viktigare, medan uppföljningen av budgeten minskar i värde (Becker et al., 2016). Det finns även studier som pekar på att budgeten kan ge utrymme för risk och att budgeteringens processer kan vara sammankopplade med riskhanteringen i organisationer (Elmassri & Harris, 2011). Samtidigt finns det forskning som tyder på att budgeteringsprocesserna kan vara riskbeaktande genom utformning av bland annat konsekvensanalyser. Dessa analyser finns däremot inte alltid med i budgeten. Budgeten kan därigenom bli riskexkluderande, medan budgeteringen är riskbeaktande (Collier & Berry, 2002). Samtidigt visar forskning att när riskhanteringen och den strategiska planeringen sker i separata avdelningar kan riskbedömningar saknas i planeringsbesluten, såsom budgeteringen, vilket kan få negativa effekter på företagens förberedelser (Knabke, Olbrich & Biederstedt, 2015). Forskningen om budgetens relation till riskhanteringen är dock begränsad och få undersökningar har utrett kopplingen (Elmassri & Harris, 2011). Det är därför intressant att undersöka hur elhandelsbolag som befinner sig i en osäker marknad använder sig av riskhantering i sin budgetering och hur de inkorporerar osäkerheten i sin budget.

Budgetering och riskhantering är båda omdiskuterade ämnen där forskning genomförts i stor utsträckning, men relationen sinsemellan ser ut att vara tvetydig. *Budget Risk Management* är teori som kan föra samman dessa två, men studierna har hittills varit ytterst begränsade. Även tidigare forskning kring sambandet mellan budgetering och riskhantering är tämligen begränsad. Det föreligger således ett behov av mer empirisk forskning och ny teori, om vilken inverkan risk och osäkerhet har på budgeteringsprocessen och vilken roll budgeten får när risken ökar. Det är även intressant att studera elhandelsbolags attityd till olika slags budget. De ovan nämnda faktorerna gör det därför angeläget att undersöka hur elhandelsbolag inkorporerar riskhantering i budgeteringsprocessen, vilken roll budgeten fyller under osäkra tider samt hur risker hanteras. Denna studie avser även att bidra med en ökad förståelse för förhållningssättet till budget under instabila förhållanden.

### 1.3 Problemformulering

Ovanstående bakgrund och problemdiskussion leder oss fram till följande problemformulering:

- Hur inkorporerar elhandelsbolag riskhanteringsprocessen i budgeteringsprocessen?

För att besvara ovanstående problemformulering har två delfrågor formulerats:

- Vilken roll fyller budgeten när risken ökar?
- Hur hanterar elhandelsbolag risker relaterade till elhandeln?

#### 1.4 Uppsatsens syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur elhandelsbolag inkorporerar riskhanteringsprocessen i budgeteringsprocessen, vilken roll budgeten fyller när risken ökar samt hur risker relaterade till elhandeln hanteras. Uppsatsen ska bidra med kunskap om hur riskhantering integreras i budgetarbetet hos elhandelsbolag på den svenska marknaden samt öka förståelsen för budgetering och riskhantering under osäkra tider. Vi ser även att denna studie kan ligga som grund för framtida forskning med samma inriktning.

#### 1.5 Avgränsningar

Elmarknaden är ett område som är både omfattande och komplext. För att kunna genomföra en förklarande analys av relationen mellan budgetering och riskhantering behandlas endast elhandeln, det vill säga den del av företaget som berör inköp och försäljning av el. Följaktligen innebär det att företagets del av verksamheten som berör elnät samt fjärrvärme därmed utesluts. På grund av tidspress avgränsas studien till fyra elhandelsbolag. Det finns flera olika typer av risker inom elhandelsbolag, exempel på detta är prisrisk, valutarisk och administrativ risk. Denna uppsats fokuserar främst på volym- samt profiltrisk. Detta för att dessa risker är de mest framstående hoten enligt de elhandelsbolag som ingår i studien.

#### 1.6 Målgrupp

Uppsatsens främsta målgrupp är elhandelsbolag och specifikt de som jobbar med budgetering och riskhantering inom dessa företag. Detta för att det resultat som presenteras i denna uppsats avser att öka förståelsen inom dessa organisationer för hur de kan anpassa sig under fortsatta volatila förhållanden. Elpriser och produktion av el har under den senaste tiden blivit ett vanligt förekommande samtalsämne i Sverige och Europa. De höga priserna har skapat stor oro i många hem och dagligen syns uppdateringar om situationen på nyhetssidor. På grund av detta riktar sig vår uppsats även till alla som vill få en större förståelse för hur elhandelsbolag kan hantera risker under den rådande krisen. För att få en fullständig

förståelse av vår studie är en grundkunskap i ekonomi och om ekonomiska begrepp att föredra, men detta är inget krav.

## 2. Elmarknaden idag

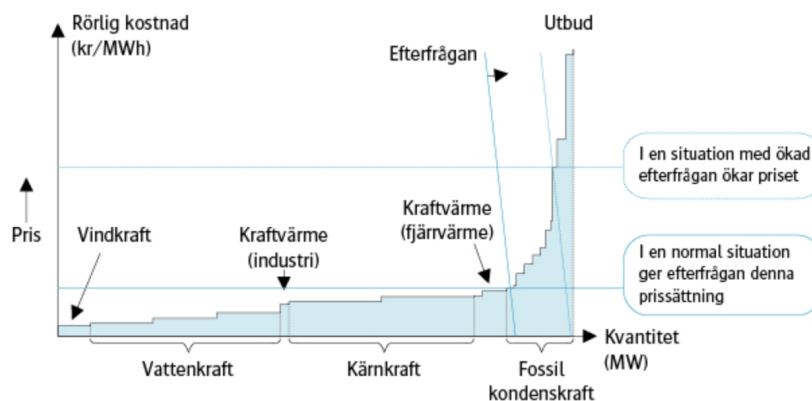
---

Detta avsnitt är tänkt att ge läsaren en förståelse för hur elmarknaden är uppbyggd och dess aktörer. Vidare ges en beskrivning av elbörsen Nord Pool samt hur priset på el bestäms. I slutet av kapitlet presenteras även vilka faktorer som har bidragit till de höga elpriserna år 2021 och 2022. Kapitlet anses viktigt för att läsaren ska kunna tillgodogöra sig återstående material på ett tillfredsställande sätt.

---

### 2.1 Elmarknaden

År 1996 blev Sverige en del av den Nordiska elmarknaden, vilken i sin tur samspelar med den Europeiska. Den Nordiska marknadsplatsen för el heter Nord Pool och här verkar sju länder: Sverige, Norge, Finland, Danmark, Estland, Lettland och Litauen. Elmarknaden är en volatil marknad som styrs av utbud och efterfrågan (se figur 1), där elanvändarnas köpbud matchas mot säljbuden som producenterna erbjuder, genom ett auktionsförfarande. Upphandlingen av el sker på en så kallad dagen-före-marknad, det vill säga att aktörerna lämnar bud på det utbud de erbjuder alternativt vilken efterfrågan de besitter dagen innan upphandlingarna sker (Energimarknadsinspektionen, 2021).



**Figur 1.** Illustration av hur elanvändarnas efterfrågan möter elproducenternas utbud (Energimarknadsinspektionen, 2021).

Nord Pool är uppdelad i två delar: den fysiska- och den finansiella marknaden.

### *Den fysiska marknaden*

På den fysiska marknaden sker försäljning och inköp av el som produkt. Beroende på om man vill köpa elen direkt eller dagen efter finns det två alternativa marknader. Nord Pool Elspot är en av dessa två marknaderna och fungerar som en dagen-före-marknad. Här bestäms priset beroende på utbud och efterfrågan dagen innan transaktionerna sker (Horn, 2019). El kan även köpas via en marknad som levererar elen direkt. Denna del av Nord Pool heter Elbas. Även här bestäms priset efter utbud och efterfrågan men denna del av marknaden används oftast för att korrigera inköpsordrar som lagts på Elspot dagen innan (Horn, 2019).

### *Den finansiella marknaden*

På den finansiella marknaden gör företag förvärv av finansiella instrument, bestående av terminer och optioner, som ska agera som säkring vid prisförändringar. Finansiella instrument fungerar på så sätt att det inte levereras fysiskt, det sker istället en kontantavräkning på elpriset. Transaktioner på den finansiella marknaden sker via aktiebörsen Nasdaq (Kenton, 2021).

### *Terminer*

Ett terminskontrakt är en förbindelse som två parter ingår i angående en framtida transaktion. I kontraktet är priset på elen bestämt och fastställs efter det förväntade prisutvecklingen på marknaden samt vilken tid kontraktet ska verkställas. Elterminer kan delas upp i tre olika kategorier: *Forwards*, *Futures* samt *Contracts for Difference* (Finansinspektionen, 2005).

### *Forwards*

Forwards är en standardiserad typ av terminskontrakt och delas upp i olika perioder, vilka kan vara säsongs- alternativt årskontrakt, där löptiden kan sträcka sig upp till fyra år. Den vinst eller förlust som uppstår av transaktionen bokförs inte till den period då kontraktet skrivs, utan realiserar under tiden för leveransen (Elmarknaden, 2003).

### *Futures*

Likt forwards är även futures ett standardiserat terminskontrakt där avtal om ett framtida köp ingås. En aspekt som skiljer de olika terminerna åt är att futurekontrakt kräver en säkerhet från den betalande parten för att kontrakt ska tecknas. Om värdet minskar skall denna part



betala detta belopp till motparten. En daglig redogörelse upprättas för värdeförändringen som realiseras och betalas till motparten samtidigt. Futurekontrakt har en löptid som normalt ligger på ett par månader (Elmarknaden, 2003).

### *Contracts for Difference*

Olika regioner har olika jämviktspriser beroende på förhållandet mellan konsument och producent. Det regionala elpriset och systempriset kan därför skilja sig från varandra. Då det regionala elpriset är det verkliga, samtidigt som finansiella instrument använder systempris som referens, uppstår en differens. Denna skillnad i pris går inte att undgå med hjälp av forwards eller futures utan Contract for Difference används istället som säkring för att skapa balans (Finansinspektionen, 2005).

### *Eloption*

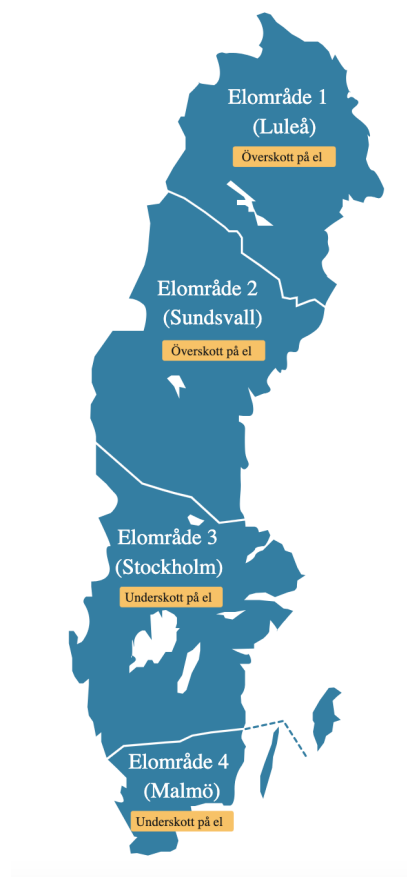
Eloption är en typ av finansiellt instrument som används för prissäkring och riskstyrning av framtida intäkter samt kostnader förknippade med köp av elkontrakt. Vid införskaffandet av en option får man rätten, men inte skyldigheten, att köpa eller sälja en vara i framtiden till det pris som fastställts idag. En option fungerar som en försäkringspremie där säljaren tar emot en premie som kompensation för att denne tar en högre risk, samtidigt som köparen betalar denna premie till följd av att de avsäger sig risken. På Nord Pool finns det två typer av optioner: Put Option och Call Option. Valet av option är beroende på om du säljer alternativt köper (Statens Offentliga Utredningar, 2005).

## **2.1.1 Den svenska elmarknaden**

Den svenska elmarknaden är uppdelad i fyra områden: Luleå (SE 1), Sundsvall (SE 2), Stockholm (SE 3) och Malmö (SE 4) (se figur 2). Denna uppdelning trädde i kraft 1 november 2011 som ett resultat av Danmarks missnöje över att det svenska stamnätet inte var tillräckligt för att transportera el och lösningen på att hantera denna överföringsbegränsningarna blev att dela in Sverige i fyra områden (Elbruk, 2022). Då majoriteten av produktionen av el i Sverige sker i landets norra delar, samtidigt som efterfrågan av el är som störst i södra- samt mellansverige, uppstår ett överskott på el i norr samtidigt som det är underskott i syd. Denna snedfördelning samt att Sveriges kraftnät inte är kapabelt till att transportera stora mängder el, skapar skillnader i elpriset mellan de fyra elområdena (Svenska kraftnät, 2022a). Sveriges stamnät började byggas år 1920 och var då en av världens första. I takt med att behovet av el ökade gjordes nya investeringar mellan 60-

och 80-talet för att upprätthålla försörjningen av el. De utbyggnader som gjordes för 60 år sedan är dock i dagsläget inte tillräcklig för att tillfredsställa det ökade elbehovet som uppstått under elektrifieringen av Sverige. Följaktligen har elbrist uppstått i stora delar av Sverige som en konsekvens då elen inte kan transporteras i en tillräcklig mängd (E.ON, 2022b).

Den organisation som är ansvarig för Sveriges elnät är Svenska kraftnät. De är en statlig förvaltningsmyndighet vars uppdrag är att vara systemansvariga och förvalta svenska statens stamnät. Det är regeringen som förser Svenska kraftnät med uppdrag (Svenska kraftnät, 2022b). Ett uppdrag som Svenska kraftnät har är att se över om 70-procentsregeln efterföljs. År 2020 implementerades den så kallade 70-procentsregeln för medlemsländerna i Nord Pool. Denna regel innebär att minimum 70 procent av nätkapaciteten inom ett land ska exporteras och säljas på den gemensamma marknaden (Energimarknadsinspektionen, 2022).



**Figur 2.** Illustration av Sveriges fyra elområden: Luleå, Sundsvall, Stockholm och Malmö (Energimarknadsinspektionen, u.å.).

### **2.1.2 Hur priset på el bestäms**

Enligt Torstensson (2022) är prissättningen på elmarknaden komplicerad. Priset på el förändras från timme till timme, dygnet runt, året runt. I praktiken kan processen se ut som följande:

#### *Spotmarknaden (även kallad dagen-före-marknaden)*

Priset på el sätts på den nordiska elbörsen Nord Pool, också benämnt som spotpriser (Energimarknadsinspektionen, 2021). För detta pris köper elleverantörer in el. Det är även det pris som ligger till grund för vilket pris som elen säljs vidare för till slutkund. Liksom andra råvaror bestäms elpriset utifrån utbud och efterfrågan. Det handlar om tillgången på el i Sverige vid en viss tidsangivelse och hur stor efterfrågan det finns på el samt till vilket pris köpare av el är beredda att betala (Energimarknadsinspektionen, 2021). Spotpriset på Nord Pool bestäms genom en auktionshandel för samtliga timmar för nästkommande dygn (Lejestränd, 2021). Under auktionshandeln lämnar elproducenter och elköpare bud på vilket pris de vill sälja respektive köpa för. Spotpriset fastställs utifrån hur mycket den sista kilowattimmen kostar att producera för att möta efterfrågan. Resultaten offentliggörs på respektive elbörs webbplats varje dag kl. 13.00. Det pris på el som genereras av auktionen är också det pris som gäller för samtlig produktion och användning inom respektive elområde.

Skatter och subventioner är en annan faktor som har en stor inverkan på priset på el som Sveriges elkunder betalar (Energimarknadsinspektionen, 2021). Det finns en rad olika skatter och avgifter som tas ut i elförsörjningen. Energiskatt på el är till exempel den skatt som användarna av el betalar. Den kan variera beroende på var i landet du bor. Exempelvis utgör moms och energiskatt på el 43 procent av den totala kostnaden för en genomsnittlig villakund som förbrukar cirka 20 000 kWh per år, enligt Energimarknadsinspektionen (2021).

### **2.1.3 Faktorer som bidragit till ovanligt höga elpriser år 2021 och 2022**

Det finns många faktorer som spelar in när priset på el bestäms. Under åren 2021 och 2022 såg vi att elpriserna sköt i höjden till följd av ett flertal omständigheter.

En aspekt som påverkat elpriserna till de höga nivåerna som varit är att priset på fossila bränslen, såsom gas, har gått upp. Sveriges elförbrukning är inte beroende av fossilgas då det endast utgör ungefär tre procent av elproduktionen, men då elmarknaden är en plattform med flera aktörer som är beroende av gas påverkas även Sverige. Ryssland började år 2021 att

reducera sin export av naturgas till den europeiska marknaden. Denna nedskärning ökade ytterligare när Rysslands invasion av Ukraina tog sin början. Utbudet av gas har således minskat, samtidigt som efterfrågan är fortsatt hög, vilket resulterar i höjda gaspriser. Detta leder i sin tur till att efterfrågan på svensk el ökar, eftersom den inte har gas som en produktionskomponent (Naturskyddsföreningen, 2022).

Väderförhållanden är en avgörande faktor för elpriset. År 2022 var ett torrt år, delvis på grund av klimatförändringar, vilket följaktligen fick effekten att Sveriges vattenkraftsmagasin fylldes på senare än vanligt (Svenska kraftnät, 2022c). Efter en mild höst år 2021 sjönk temperaturen kraftigt i slutet av november och vintern slog till. De älvar som ger upphov till elen av vattenkraft frös till is, vilket ledde till minskad effektivitet, samtidigt som efterfrågan på el stiger under årets kalla månader. Den kalla luften bidrog även till minskad vind och därmed reducerad vindkraft både i Sverige och Europa (Naturskyddsföreningen, 2021).

Kärnkraften är en betydande del i Sveriges elproduktionsmix. I dagsläget kommer cirka 30 procent av landets producerade el från kärnkraft (SCB, 2022b). Under de senaste åren har dock allt fler kärnkraftsreaktorer avvecklats. År 2017 lades kärnkraftverket i Oskarshamn ner och under åren 2019 och 2020 stängdes två av fyra reaktorer i kärnkraftverket Ringhals (Strålsäkerhetsmyndigheten, u.å.). När utbudet av el från kärnkraft minskar ökar, samtidigt som behovet av el är fortsatt högt, ökar priset (Strandlund, 2022).

Elektricitet har en grundläggande roll för att Sveriges samhälle ska fungera. När priserna ökar innebär det stora konsekvenser, både för företag och privatpersoner. Mycket ansvar läggs då på elhandelsbolagen att hantera situationen och att de inte hamnar i en ofördelaktig ekonomisk sits. För att detta ska vara möjligt behöver elbolagen se över sin budget och budgeteringsprocess för att på ett förmånligt sätt anpassa sig till den nya marknaden och hantera de ökade riskerna som uppstått.

### 3. Metod

---

I avsnittet nedan redogörs hur författarna har gått tillväga och vilka metoder som använts vid utarbetningen av uppsatsen. Därefter beskrivs val av företag och dess respondenter samt val av litteratur och övrigt informationsmaterial. Slutligen ges en analys av källornas trovärdighet och etiska aspekter.

---

#### 3.1 Övergripande metod

För att studera studiens syfte och bearbeta den insamlade informationen har en kvalitativ metod använts. Den kvalitativa metoden har möjliggjort en mer djupgående intervjustudie med en explorativ karaktär av de fyra valda elhandelsbolagen. Då vi eftersträvade att analysera textmaterialet med hjälp av en analysmodell har en kvalitativ bearbetning av materialet varit mer relevant, eftersom den skapar en djupare förståelse än vad som kan genereras vid kvantitativ bearbetning (Patel & Davidson, 2011). Valet av metod kan också användas för att utöka kunskapen om elmarknaden, budgetering, riskhantering och dess samband. På så vis kan även förståelsen breddas för hur elhandelsbolag hanterar risker relaterade till elhandeln samt integreringen av dessa i sin budget när elmarknaden är instabil. Det är även av relevans att undersöka vilken roll budgeten fyller när risken ökar. Målet med en kvalitativ metod handlar snarare om att förstå än att förklara (Bryman & Bell, 2017), vilket är i linje med uppsatsens syfte.

##### 3.1.1 Explorativ studie

Den kvalitativa ansatsen är av både induktiv och explorativ karaktär. Studien har induktiva drag i den bemärkelse att den fokuserar på att utifrån den insamlade empirin successivt generera en egen grundad teori som är tänkt att även involvera elhandelsbolag på marknaden. Den explorativa karaktären vilar sig på idén om att undersöka ett nytt område där tidigare forskning synnerligen är begränsad. Syftet har varit att samla in fakta och beskriva fenomenet utefter *hur* elhandelsbolag faktiskt inkorporerar riskhanteringsprocessen i budgeteringsprocessen då före detta forskning är allt annat än entydig. Enligt Patel och Davidson (2019) har en explorativ studie som ändamål att inhämta kunskap i stor utsträckning som i sin tur kan belysa problemet utifrån flera perspektiv för att fylla tidigare tomrum inom ämnet.

## 3.2 Urval

Vid val av företag och respondenter utfördes ett subjektivt urval. Enligt Denscombe (2018) innebär det att urvalet handplockas för undersökningen och väljs ut med ett speciellt syfte i åtanke. Det bygger även på författarnas kännedom om populationen. Senare kom även ett snöbollsurval att bli aktuellt för att bygga upp antalet respondenter. Med snöbollseffekten bestäms urvalet genom att en person hänvisar till nästa person (Denscombe, 2018).

### 3.2.1 Urval av företag

Givet studiens syfte och uppsatsens avgränsning till elbranschen har arbetet endast riktats mot elhandelsbolag. Vid val av företag utgick vi från hemsidan <https://el.se/> där de största svenska elföretagen återfinns. Ur listan plockades tio företag ut som författarna tidigare hade kännedom om. Valet av dessa företag gjordes via ett subjektivt urval då dessa elbolag betraktades som etablerade företag på elmarknaden. Det var även av relevans att välja ut elhandelsbolag med geografisk spridning för att studera eventuell skillnad i upplevelse av den volatila elmarknaden och dess påverkan på verksamheten beroende på var i landet bolaget är placerat. Detta eftersom det tidigare har visat sig vara elbrist i flera delar av Sverige då elen inte kan transporteras i tillräcklig mängd (E.ON, 2022b). De fem första av totalt tio som vi fann relevanta kontaktuppgifter till kontaktades i sin tur via mejl. Vid kontakt med företagen var det tre av dessa företag som var intresserade av att ställa upp på intervjuer.

Under arbetets gång förstod vi att fler företag behövdes i undersökningen för att kunna samla in tillräcklig empiri. Samma process som tidigare genomfördes med skillnaden att vi endast kontaktade fem företag denna gång varav ytterligare ett elhandelsbolag var villig att ställa upp på intervjuer. Tabell 2 nedan redogör en sammanställning av de valda företagen, där elhandelsbolagens geografiska säte samt bolagsstorlek redogörs. Författarna har valt att ta hänsyn till bolagsstorlek för att ge en bredare bild av budgetens roll i de valda elhandelsbolagen. EU:s definition av bolagsstorlek presenteras även nedan (se tabell 2). Då vi undersöker svenska elhandelsbolag har vi endast studerat den svenska verksamheten trots att ett av bolagen är en del av en internationell energikoncern.

<b>Mikroföretag</b>	<b>Småföretag</b>	<b>Medelstort företag</b>	<b>Stort företag</b>
Under 10 anställda	Mellan 10–49 anställda	Mellan 50–249 anställda	Över 250 anställda
Nettoomsättning på högst 2 miljoner EUR	Nettoomsättning på högst 10 miljoner EUR	Nettoomsättning på högst 50 miljoner EUR	Nettoomsättning på minst 80 miljoner EUR
Balansomslutning högst 2 miljoner EUR	Balansomslutning på högst 10 miljoner EUR	Balansomslutning på högst 43 miljoner EUR	Balansomslutning på minst 80 miljoner EUR

**Tabell 1.** Kommissionens rekommendation av den 6 maj 2003 om definitionen av mikroföretag samt små och medelstora företag.

<b>Företag</b>	<b>Geografisk placering</b>	<b>Bolagsstorlek</b>
Företag A	Elområde 4	Stort företag
Företag B	Elområde 1–4	Stort företag
Företag C	Elområde 1	Stort företag
Företag D	Elområde 3	Småföretag

**Tabell 2.** Sammanställning av elhandelsbolag

### 3.3 Datainsamling

I denna uppsats har den kvalitativa forskningsmetoden intervjuer använts som metod för datainsamling. Datainsamlingen har genomförts genom djupgående intervjuer med fyra etablerade elhandelsbolag. Intervjuernas struktur gav utrymme för diskussion och öppna frågor (Patel & Davidson, 2011). Syftet med strukturen var att förhoppningsvis ge elbolagen möjlighet att framföra *hur* de faktiskt arbetar med budgetering och riskhantering samt relationen sinsemellan. Att lämna utrymme för diskussion under intervjuerna möjliggjorde en djupare och mer nyanserad analys av problemformuleringen. Till en början fick respondenterna själva välja om deltagandet skulle vara anonymt. Dock valde författarna att anonymisera samtliga elhandelsbolag och intervjupersoner vidare i arbetet. Motiveringen grundar sig i att ett företags budgetering och riskhantering kan anses vara känslig information. Genom att helt utesluta samtliga företag och respondenter gav vi intervjupersonerna möjlighet att dela med sig av mer information utan att offentliggöra känslig information.

### **3.3.1 Semistrukturerade intervjuer**

Valet av intervjumetod landade i att utföra semistrukturerade intervjuer med en viss nivå av standardisering och strukturering. Då det finns begränsat med kunskap inom det valda problemområdet har en explorativ karaktär varit relevant för att skapa en grundläggande kunskap och kunna utforma frågeställningarna. Valet av att genomföra semistrukturerade intervjuer möjliggjorde för respondenterna att lämna öppna tankar och svar kring de ämnen som behandlas. Intervjuerna blev även mer som en dialog snarare än ett förhör (Denscombe, 2018). Vidare bidrog intervjumetoden till en hög flexibilitet hos oss som intervjuare, det vill säga att det kunde ske förändringar av frågorna under intervjuens gång samt behövde heller inte nödvändigtvis komma i en viss ordningsföljd. Genom öppna svar gick det att täcka bredare områden som i sin tur gav ett allsidigt underlag för analys.

#### **3.3.1.1 Utformning av intervjuguide och frågekonstruktion**

Innan första intervjun utformades en intervjuguide som underlag till samtliga intervjuer (se bilaga 1). Intervjuguiden ansågs vara viktig för att senare kunna analysera det insamlade materialet. Valet att utforma frågebatteriet utifrån fyra stycken olika kategorier var för att få mer utförliga och detaljerade svar. De fyra kategorier intervjuguiden består av är: *budget och budgeteringsprocess*, *risk och riskhanteringsprocess*, *elmarknaden* samt *framtid*. Efter omarbetning av vissa frågor och feedback från handledare hamnade vi slutligen på 28 stycken frågor uppdelade kategorierna emellan.

Uppsatsen har fokuserat på att generera kunskap om problemområdet och ta reda på hur elhandelsbolag inkorporerar risker i sin budgeteringsprocess under en volatil elmarknad. De semistrukturerade frågorna bidrog till att respondenterna fick möjlighet att lämna öppna tankar och svar kring de ämnen som behandlas som i sin tur möjliggjorde en mer nyanserad analys. För att skapa en övergripande förståelse för problemet var flera av frågorna ställda som “vad?” frågor. Vidare formulerades flera frågor som en “hur?” fråga eftersom det ofta kan förknippas med ett deskriptivt syfte (Bryman & Bell, 2017). Frågeguiden inleddes med frågor som utmanar intervjupersonen att beskriva ett större sammanhang, till exempel hur elbolagets budget och budgetprocess ser ut. Intervjuguiden har haft en utforskande karaktär och således varit explorativ. Det beror på att tidigare forskning om det specifika problemområdet är ytterst begränsad.



### **3.3.1.2 Urval av respondenter**

Vid urvalet av respondenter efterfrågades ansvariga inom området ekonomi och risk, alternativt respondenter med insikt i elmarknaden med koppling till budget och risk på respektive elföretag. Intervjupersonerna har via ett subjektivt urval handplockats. Personerna valdes medvetet ut eftersom de ansågs besitta värdefull information som kunde vara avgörande för studien. Urvalet grundade sig främst i respondenternas möjlighet till att diskutera elmarknaden och dess pågående läge med koppling till budgetering och risk.

Kontakten med elhandelsbolag lyckades fås genom utskick av mejl till VD och/eller ekonomiansvarig samt genom personliga förhållanden från en av författarna. För vissa elhandelsbolag var inte personerna vi kontaktade tillräckligt insatta för att kunna delta som respondent i vår studie. Vi blev därför kopplade till personer som verkade inom ekonomi- och riskområdet och som i sin tur kunde ställa upp som intervjupersoner. Respondenternas befattning varierar beroende på elbolagens interna struktur, som i sin tur förklarar de olika befattningarna (se tabell 3). Erfarenhet och kunskap kring budget, risk och elmarknaden värderades högt i urvalet.

### **3.3.1.3 Genomförande av intervjutillfällen**

Efter färdigställd och godkänd intervjuguide bokades tid samt lämpliga respondenter in med de fyra elhandelsbolagen. I samband skickades även ett frågebatteri ut till vissa elhandelsbolag efter förfrågan från intervjupersonerna. Syftet var att de skulle kunna förbereda sig inför intervjun. På grund av tidspress samt geografiska avstånd genomfördes fyra av intervjuerna via ett digitalt videosamtal och endast en intervju via personligt möte. Vanligtvis föredras att genomföra intervjuer i verkligheten framför att utföra intervjun digitalt (Thunberg & Arnell, 2021). För att fånga upp maximala kroppsspråk utfördes intervjuerna via videosamtal istället för via telefonsamtal. Tabell 3 redogör en sammanställning av uppsatsens respondenter.

Då problemområdet är omfattande och komplext krävdes att fler än en respondent deltog under intervjuerna, vilket är en bidragande orsak till att gruppintervjuer genomfördes. Totalt utfördes intervjuer med nio respondenter. Dessa var uppdelade på fem intervjuer varav tre var gruppintervjuer. Varaktigheten för respektive intervju skiljer sig en del. Den enda intervjun som genomfördes på plats var också den med längst varaktighet. Det kan bero på att personliga möten ofta tenderar att ta längre tid än digitala möten (Indeed Editorial Team,

2021). Under en gruppintervju fanns det tidspress, vilket gjorde att denna varade kortare i jämförelse med de andra gruppintervjuer som utfördes. Varaktigheten kan anses kort, eftersom de enskilda intervjuerna som genomfördes tog ungefär lika lång tid.

Under intervjuernas gång turades författarna om att anteckna samt ställa frågor. Detta tillvägagångssätt var ansenligt för att uppnå en mer strukturerad och följsam procedur som både gynnar författare och respondenter. Intervjuerna spelades in med hjälp av en mobiltelefon via ljudinspelning efter samtycke från respondenterna för att förenkla transkribering och analys. Underfrågor samt följdfrågor anpassades under intervjuernas gång beroende på vilken riktning intervjun tog, för att återkoppla till intervjupersonens egna resonemang samt för att bekräfta det som sades. Respondenterna intervjuades på arbetstid och tog i genomsnitt 41 minuter styck att genomföra.

<b>Företag</b>	<b>Respondent</b>	<b>Befattning</b>	<b>Datum &amp; Plats</b>	<b>Geografisk placering</b>	<b>Varaktighet</b>
Företag A	Respondent A1	Ekonomichef	29 november 2022 Hos Företaget	Elområde 4	65 min
	Respondent A2	Risk Manager			
Företag B	Respondent B1	Head of Energy Sales Business	30 november 2022 Digitalt Videosamtal	Elområde 1-4	32 min
	Respondent B2	Business Controller	14 december 2022 Digitalt Videosamtal		34 min
Företag C	Respondent C1	Avdelningschef för controlling och investering	12 december 2022 Digitalt Videosamtal	Elområde 1	31 min
	Respondent C2	Försäljningschef			
	Respondent C3	Personalcontroller			
Företag D	Respondent D1	Ekonomichef och Vice VD	9 december 2022 Digitalt Videosamtal	Elområde 3	44 min
	Respondent D2	Controller			

**Tabell 3.** Sammanställning av respondenter

Efter genomförda intervjuer transkriberades inspelningarna löpande, där författarna turades om. Det var essentiellt att transkribera tätt in på intervjuernas genomförande för att både reducera risken för missad information och bevara förståelsen från intervjuernas sammanhang. Vid otydliga svar eller formuleringar från respondenterna lyssnades frågan och svaret om ett antal gånger för bättre tillförlitlighet och att säkerhetsställa korrekt transkribering. Att lyssna om bidrog även till att förståelsen för vad som sades ökade. Vid färdig transkribering sammanställdes resultatet i samverkan mellan författarna, där relevant information från intervjuerna bildade den färdigställda empirin som vidare ligger till grund för analys och slutsats. Utöver transkriberingen diskuterades intervjuerna frekvent. Tätt efter att intervjuerna hade genomförts påbörjades en enklare analys. En djupare och nyanserad analys kom att påbörjas vid start av analysarbetet.

De frågor som efter intervjuernas genomförande bedömdes vara relevanta för studiens omfattning och resultat presenteras i Bilaga 1. Under resultatanalysen gjordes bedömningen att vissa frågor visade sig vara irrelevanta. En del intervjufrågor har omformulerats något under intervjuernas gång om respondenterna förde diskussionen i en viss riktning. Det har gjorts i syfte att fånga nyanserade och intressanta exempel i enlighet med studiens kvalitativa ansats. Intervjuguiden har använts som stöd och intervjuaren har försökt styra intervjuerna i den riktningen. Samtalen var dock ibland sådana att en annan infallsvinkel ansågs ge mer omfattande och nyanserade resultat. Vid sammanställningen av det empiriska materialet togs även beslutet att kompletterande intervjufrågor var väsentligt för att kunna besvara frågeställningarna samt fullgöra en komplett analys. Frågorna skickades ut via mejl, där elhandelsbolagen i mån av tid fick besvara frågorna i skrift. Bilaga 2 presenterar de kompletterande intervjufrågorna.

### 3.4 Litteraturgenomgång

Litteratursökningen har främst skett genom Lunds universitets databaser samt Google Scholar. LUB Search Discovery är uppsatsens främsta databas som Lunds universitet tillhandahåller och har använts för att hitta relevanta vetenskapliga artiklar. Även Google Scholar har varit ett sökmedel för att upptäcka användbar litteratur. Andra litterära källor som tillämpats är kurslitteratur som författarna har använt under tidigare kurser på kandidatprogrammet för att komplettera arbetet. I kapitlet *teoretisk referensram* visar de litterära källorna sin främsta relevans.

Sökord som främst har tillämpats vid litteratursökningen består av: *budget, budget management, risk management, hedging, price hedging, beyond budgeting* och *rolling forecast*.

För att kunna besvara problemformuleringen var val av teoretiskt ramverk av betydelse. Insamlingen av teorin inleddes med att först försöka få en generell bild inom det valda ämnet genom litteraturkällor samt litteratursökning. När en generell kunskap hade byggts upp om elmarknaden, budget och risk kunde fokuset bytas ut mot att få en mer djupgående förståelse. I början av arbetet undersöktes vilka teorier för budgeten och budgeteringsprocessen som förekommer. Budgeteringen har olika roller och syften, vilket gjorde att fokus riktades mot att studera hur dessa kunde förhålla sig till riskhanteringen. Det var även relevant att ta reda på vilka olika former av budgetar som finns samt vilka andra alternativ det finns till traditionell budget. Budgetlös styrning är ett alternativ till budgeten som delvis vill främja flexibiliteten hos företag i osäkra tider. Användning av budgetlös styrning behöver inte vara allt eller inget. Om fast budget antas vara ytterlighet åt ena sidan, kan budgetlös styrning antas vara ytterlighet åt andra. Däremellan är det upp till verksamheten att bestämma var på skalan de vill ligga. Vid osäkra förhållanden säger teorin att företag bör gå mer mot budgetlös styrning.

Då syftet var att ta reda på hur elhandelsbolag inkorporerar risker i sitt budgetarbete, blev det även naturligt för oss att undersöka teorier som rör risk och osäkerhet samt riskhantering. Vi betraktade det som högst relevant att ha med dessa teorier då det finns flera olika risker relaterade till elhandeln. För riskhantering valdes teorier för processerna kring hur risk hanteras. Andra teorier i anknytning till riskbedömning, riskrespons och risk kopplat till budgetering var även angelägna för att senare kunna analysera den insamlade empirin.

### 3.5 Dataanalys och bearbetning

Analysarbetet grundar sig i de fyra områden som rör forskningsfrågorna. Dessa områden innefattar budget och budgeteringsprocessen, risk och riskhanteringsprocessen, relationen sinsemellan samt elmarknaden. Den insamlade datan har sorterades in i dessa utvalda områden, vilket Bryman och Bell (2017) framställer som selektiv kodning. Vid selektering av det empiriska materialet filterades respektive empiriavsnitt utefter de fyra förutbestämda

områden med intentionen att finna väsentlig information. Analysen har genomförts i samarbete mellan författarna för att arbeta med olika perspektiv samt för att tyda datainsamlingen med syftet att undvika missförstånd. Under arbetets gång har potentiella citat som är relevanta för studiens problemområde undersökts. Detta för att tydligare illustrera respondenternas svar samt för att öka tillförlitlighet och relevans. Författarna har i högsta möjliga mån försökt säkerhetsställa att de utvalda citaten inte har misstolkats genom att noggrant gå igenom citaten gemensamt samt eliminera eventuella citat som kan missuppfattas eller förvrängas. Vidare har analysarbetet gett upphov till förändringar och förbättringar av teori samt intervjufrågor.

### 3.6 Etiska aspekter

Under arbetets gång har forskningsetiska principer som Vetenskapsrådet (2002) klarlägger tagits i beaktning. Företagens ekonomi och budgetering är ofta känsliga uppgifter. På grund av detta krävs det att vi tar hänsyn till faktum att respondenterna inte får dela med sig av stora delar av budgeteringsarbetet. Vetenskapsrådet (2002) har publicerat fyra principer som är grundkraven för individskydd inom svensk forskning: *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet*. *Informationskravet* innebär att författarna ska informera respondenterna om deras roll i undersökningen samt vilka villkor som finns. För att uppfylla detta krav upplystes intervjupersonerna om varför de blivit utvalda och varför vi tror att de kan bidra till vår uppsats. Flertalet respondenter fick även tillgång till frågebatteriet innan intervjuerna genomfördes, detta efter förfrågan från personerna. För att fullgöra *samtyckeskravet* har frågan om samtycke ställts i två situationer. Det första medgivandet inhämtades i första steget, nämligen ett jakande svar vid förfrågan om de godkände att svara på frågor i en intervju. Under samtliga intervjuer ställdes även frågan om vi hade tillstånd att spela in ljudet. Vi meddelade att det endast var för eget bruk samt att inspelningen inte kommer att publiceras, och fick då godkännande från samtliga respondenter. För att uppfylla *konfidentialitetskravet* har vi valt att utesluta företagens och respondenternas namn. De privata personuppgifter som inhämtas förvaras oåtkomligt för allmänheten. *Nyttjandekravet* upprätthölls genom att intervjupersonen informerades att uppgifterna som erhöles genom intervjun endast skulle användas för vår uppsats, men att denna dock kommer publiceras enligt offentlighetsprincipen (Vetenskapsrådet, 2002).

### 3.7 Kritiskt förhållningssätt

I en uppsats är det av stor vikt att trovärdighet och äkthet tas i beaktande för att upprätthålla en hög tillförlitlighet och relevans.

#### 3.7.1 Trovärdighet

Uppsatsen förhåller sig till trovärdighetskriteriet, vilken i sin tur består av fyra beståndsdelar: *tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet* samt *konfirmering* (Bryman & Bell, 2017).

För att upprätthålla en hög *tillförlitlighet*, det vill säga se till att det vi uppfattat som verkligheten stämmer, spelades intervjuerna som genomfördes in, för att sedan transkriberas. Detta ökar tillförlitligheten då det annars är lätt att glömma respondenternas svar och således ändra svaret utefter vad man kommer ihåg. Uppsatsen följer även de forskningsetiska principer som Vetenskapsrådet (2002) belyser. För att skapa ett tillförlitligt arbete där respondenterna resonerar öppet har elhandelsbolagen samt intervjupersonernas namn valts att uteslutas. Valet av att arbeta med anonyma intervjuer grundar sig i att möjliggöra för respondenterna att öppna upp sig mer utan att offentliggöra känslig information.

*Överförbarhet* innebär att "*resultaten kan generaliseras till andra sociala situationer och miljöer*" (Bryman & Bell, 2017, s. 380). Våra respondenter tillhör både små och stora företag samt representerar flera delar av Sverige. Valet av respondenter som representerar hela landet gjordes med avsikten att öka överförbarheten. Detta genom att skapa en så representativ bild som möjligt och inte enbart visa en del av branschen. Då uppsatsen endast innefattar fyra elhandelsbolag och nio respondenter kan dock inga generella slutsatser för branschen som helhet dras, utan då krävs en metod som inkluderar ett större antal respondenter.

Att värna om uppsatsens *pålitlighet* är även av stor vikt. På grund av detta har en intern granskning av arbetssättet gjorts för att säkerställa att det arbetssätt som används är det mest lämpligaste för att upprätthålla en hög pålitlighet. Bryman & Bell (2017) beskriver att en hög tillförlitlighet nås genom att rapportera om samtliga delar i arbetsprocessen och att vara transparent i sitt framställande av material samt tillvägagångssätt under studiens gång. Det kan dock vid kvalitativ forskning vara svårt att mäta pålitlighet i en studie (Denscombe, 2018). Det är alltså inte av betydelse att resultatet blir samma om studien genomfördes av en annan undersökare, eftersom det är låg sannolikhet att två undersökare med samma

studieområde skulle få likadana slutresultat. Vi menar att det är högst troligt att undersökare har olika forskningsinstrument och påverkar den insamlade empirin på olika sätt, till exempel genom egen tolkning av data.

Sista delen, som är *konfirmering*, likställs med objektivitet. Detta innebär att vi som författare inte låter personliga värderingar färga uppsatsen (Bryman & Bell, 2017). Konfirmering har därmed försökts uppnås genom ett konstant medvetande, hos oss som författare, att utelämnas egna tankar och idéer i de delar där objektivitet är ett krav.

### 3.7.2 Äkthet

Äkthet är av stor betydelse för en kvalitativ uppsats. För att upprätthålla en hög äkthet behövs fem kriterier uppfyllas: *rättvis bild*, *ontologisk autenticitet*, *pedagogisk autenticitet*, *katalytisk autenticitet* och *taktisk autenticitet* (Bryman & Bell, 2017).

Äkthet i en undersökning skapas av att en *rättvisande bild* av att uppfattningar och åsikter i en grupp presenteras, vare sig de skiljer sig åt eller inte (Bryman & Bell, 2017). I ett försök att skapa en så rättvisande bild som är möjligt har vi intervjuat minst två personer med olika positioner på varje företag. Detta för att få olika perspektiv och på så vis få en så korrekt bild av deras tillvägagångssätt som möjligt under våra förutsättningar. För att visa på skillnader i uppfattning inom de enskilda företagen redogörs det tydligt vem som bidragit till vilket uttalande. På grund av att vi enbart intervjuar ett fåtal personer på vardera bolag, är dock inte en fullständigt rättvisande bild möjlig. *Ontologisk autenticitet* uppnås när de som medverkat i undersökningen fått förhöjd förståelse om sin sociala miljö. Då den volatila elmarknad vi ser idag och har sett de senaste två åren är en ny situation där ovissheten är hög, hoppas vi kunna bidra med nya insikter om budgetering och riskhantering under denna tid. För att uppnå *katalytisk autenticitet* ska deltagarna i studien kunna förändra sin situation med hjälp av uppsatsen. Genom att reflektera över slutsatserna vi kommer fram till i denna studie, kan deltagarna applicera informationen på deras företag i den mån de anser av värde för dem. Den sista delen av äkthet, *taktisk autenticitet*, är inte applicerbar på denna studie då ingen konklusion har gjorts angående vad respondenterna kan ändra på en mer detaljerad nivå.

## 4. Teoretisk referensram

---

I avsnittet nedan görs en genomgång av relevanta teorier som ligger till underlag för undersökningen av hur riskhantering integreras i budgeteringsprocessen hos elhandelsbolag. Teorier inom budgetering och risk behandlas samt viktiga begrepp förklaras. Slutligen presenteras även uppsatsens konceptuella modell.

---

### 4.1 Budget

#### 4.1.1 Definition av budget och budgetering

Budget är en ekonomisk plan för en framtida period, som vanligtvis, men inte nödvändigtvis är det näst kommande kalenderåret (Theiss, 1935). Enligt Ekholm och Wallin (2000) i Asogwa och Etim (2017) är budgeten uttryckt i kvantitativa termer och kan inkludera planerade försäljningsvolymerna och intäkter, resursmängder, kostnader och utgifter, tillgångar, skulder och kassaflöden.

Budgeteringen kan se olika ut beroende på enskilda företags verksamhet, men beskrivs vanligen som en metod för ekonomistyrning som handlar om uppställande och användning av budgetar (Ax, Kullvén & Johansson, 2021).

### 4.2 Budgeteringens syften

Befintlig litteratur visar att det går att urskilja en mängd olika viktiga syften vid användning av budget (de With & Dijkman, 2008). Nedan presenteras ett urval av centrala ändamål vid budgetering.

#### 4.2.1 Planering

Enligt de With och Dijkman (2008) och Merchant (1981) är ett av budgeteringens viktigaste syften att planera inför framtiden. Ledningen sätter mål inför framtiden och genom budgeten kan dessa åskådliggöras för hela organisationen, på så vis att varje del vet vilka krav som ställs för att uppnå dessa mål. Det samordnar organisationen och ser till att alla strävar åt samma håll. Ledningen behöver även veta hur mycket resurser som varje avdelning kommer kräva för sina mål. En annan viktig del av planeringen av budgeten är att veta vilka resurser som kommer behöva allokeras var (Anthony et al., 2014; Greve, 2011). Genom



budgeteringen kan ledningen förbereda för hur företagets begränsade resurser ska tilldelas och prioriteras (Andersson & Funck, 2017).

#### **4.2.2 Ansvarsfördelning**

Att decentralisera ansvaret i organisationen är ett annat syfte med budgeteringen (Anthony et al., 2014; de With & Dijkman, 2008; Greve, 2011). Cheferna för varje avdelning hålls ansvariga för uppfyllandet av sina budgetkrav och är själva med och godkänner de mål som bestäms inför framtiden. Budgeten fungerar därmed som en referensram för vad som förväntas i nästkommande period och cheferna skall kunna besvara skillnaderna mellan planeringen och utfallet (Greve, 2011). På så sätt kan ledningen hålla en bättre uppsyn över organisationens delar för att se vilka som presterar över, under eller i linje med de mål som ställs. Ansvarstilldelningen och målsättningen fungerar även som en motivation för underavdelningarna att prestera bättre. Då målen sätts av ledningen i kombination med avdelningscheferna, är dessa vanligtvis rimliga och kan fungera som en drivkraft i arbetet hos de anställda. Det kan också finnas olika belöningar som tilldelas de avdelningar som presterar över det som förväntas av dem (Anthony et al., 2014).

#### **4.2.3 Uppföljning**

I efterhand kan företaget använda budgeten för att analysera hur den gångna perioden gått. Det finns därför ett uppföljningssyfte som kan hjälpa ledningen att se var det gått fel och var åtgärder och förändringar kan göras. Budgeten kan därmed fungera som ett hjälpmedel för kontinuerligt optimera organisationens aktiviteter och processer (Almqvist et al., 2020). En kontroll av den gångna perioden kan vara värdefull för företaget, men om oberäkneliga företeelser inträffat måste den som granskar ha detta i åtanke innan förhastade slutsatser dras. Annars riskerar uppföljningen att bli missvisande, vilket kan ge negativa konsekvenser om den används för framtida beslut (Andersson & Funck, 2017). Sivabalan et al. (2009) skiljer på uppföljningen av företagsenheter och personal. De visar att utvärderingen av företagsenheter är viktigare än utvärderingen av personal. Budgeten kan stundtals bli missvisande under osäkra förhållanden, vilket gör att det är mer intressant för ett företag att jämföra resultaten med det budgeterade snarare än att använda budgeten för att utvärdera personalens arbete.

#### **4.2.4 Reflektion och kommunikation**

Budgeteringen fyller även ett viktigt syfte medel för kommunikation (Ax, Kullvén & Johansson, 2021; Emmanuel, Otley & Merchant, 1990). Under budgetens konstruering måste cheferna reflektera över sitt arbete, hur det sett ut och hur de vill att det skall se ut i framtiden. Detta är eventuellt ett av de fåtal gånger som de får chansen till att reflektera, vilket kan ge andra positiva effekter i företaget utanför budgeten. Det möjliggör även för dialog och kommunikation mellan ledningen, cheferna och andra parter i den informationsundersökning som krävs för att få fram ett budgetunderlag (Anthony et al., 2014; Greve, 2011). Kommunikationen mellan dessa parter kan hjälpa företaget att få svar på frågor utanför budgeten (Andersson & Funck, 2017). Det kan på så sätt stärka relationer och förmedla information inom företaget (Almqvist et al., 2020).

#### **4.2.5 Ritual**

I en del organisationer har budgeten blivit mer av en ritual, som görs av sedvana i organisationen (Anthony et al., 2014). Det kan även finnas ett legitimitetssyfte för att uppfylla de externa intressenternas krav på att företaget ska bedrivas seriöst. Budgeten fullgör denna bild, även om den inte alltid används i praktiken.

### **4.3 Olika slags budget**

Budgetar delas in i fasta respektive föränderliga i enlighet med om dem ändras under året eller inte (Ax, Kullvén & Johansson, 2021). Det finns endast en form av fast budget, även kallad den traditionella årsbudgeten, medan föränderliga budgetar utgör flera olika former. Samtliga föränderliga budgetar korrigeras under årets gång, till skillnad från en fast budget.

#### **4.3.1 Fast budget**

Den traditionella årsbudgeten är en fast budget som tämligen ofta följer kalenderåret (Horngren, Datar & Foster, 2005). Företag kan i vissa fall ha en kortare eller längre budgetperiod, eftersom det inte finns något krav för budgetens exakta tidsram. Traditionell budget har dock som ändamål att den hålls oförändrad under hela budgetåret (Ax, Kullvén & Johansson, 2021).

### 4.3.2 Föränderliga budgetar

När en fast budget inte är lämplig att använda, såsom vid oförutsedda händelser på marknaden, kan föränderliga budgetar vara ett alternativ (Pollack & Zeckhauser, 1996; Theiss, 1935). Enligt Bergstrand (2009) kan även den traditionella årsbudgeten kompletteras med regelbundna prognoser för att ta hänsyn till marknaden samt vara grunden till taktiska beslut inom verksamheten.

#### *Rullande budget*

En rullande prognos eller budgetar kan framställas som ett huvudalternativ till den traditionella årsbudgeten (Ekholm & Wallin, 2000; Zeller & Metzger, 2013). Med en rullande budget finns inga fasta budgetperioder utan nya budgetar tas fram kontinuerligt, exempelvis kvartalsvis (Ax, Kullén & Johansson, 2021). Sluttidpunkten för den rullande budgeten är heller inte densamma som för den ursprungliga budgeten. Vid användning av rullande budget skjuts budgetperioden hela tiden framåt och perioder som varit lämnas bakom sig. På så sätt blir den rullande budgeten mer realistisk eftersom den drar nytta av tidigare perioder. Den externa redovisningens räkenskapsår anses dock vara en begränsning då den egentligen inte påverkar styrningen av själva verksamheten. Detta tas i sin tur bort i tillämpningen av rullande budget som på så vis skapar bättre underlag för beslut. Fördelen med rullande budgetar är att de ständigt uppdateras och främjar hållbarhet, eftersom de fokuserar på det rullande arbetet snarare än det enskilda arbetet. Budgetprocessen blir dock mer tids- och kostnadskrävande, eftersom det upprättas löpande. Churchill (1984) menar dock att de som är positiva till rullande budgetering kan dra lärdom av processen och bli snabbare i budgetupprättandet då den upprättas ofta. Därför bör det ta ungefär lika lång tid att upprätta en rullande budget såväl som en traditionell årsbudget, menar författaren.

#### *Reviderad budget*

En reviderad budget innebär att budgeten i sin helhet justeras över tid beroende på förändringar och omständigheter (Ax, Kullén & Johansson, 2021). Revideringarna görs vanligtvis kvartalsvis eller tertialvis. Fördelarna med en reviderad budget kan anses vara att budgeten hålls uppdaterad och levande, att möjligheterna för att göra goda uppskattningar av kommande perioders resultat. Budgeten anses även vara motiverande, eftersom en reviderad budget verkar vara mer uppnåelig. Nackdelen kan dock vara att budgetens roll minskar då det inte finns någon referensram.

### *Rörlig budget*

Rörlig budget innebär att budgeten förändras beroende på hur den faktiska verksamhetsvolymen faller ut (Ax, Kullén & Johansson, 2021). Budgeten visar då vilka intäkter och kostnader den faktiska verksamhetsvolymen bör innehålla. Den rörliga budgeten är särskilt användbar i volymberoende affärsavdelningar och vid tillfällen då framtida volymer är osäkra. Det kan därmed vara en fördel att inte låsa sig vid en viss verksamhetsvolym. Möjligheten finns också att den rörliga budget har mer potential att efterföljas än en fast budget. Nackdelen med rörlig budget är att det kan komma krävas ständig omräkning av budgeten.

### *Flexibel budget*

Den flexibla budgeten tar hänsyn till fler förändringar än endast verksamhetsvolym, exempelvis kvalitetsförändringar (Ax, Kullén & Johansson, 2021). Till skillnad från en rörlig budget beaktar en flexibel budget faktorer som ligger utanför produktionsenheternas direkta inflytande, men som påverkar deras effektivitet (Epuran et al., 1999 i Radu & Giju, 2015). De har dock gemensamt att ändringar i budgeten görs i efterhand för att fastställa en rättvis jämförelse.

## 4.4 Kritik mot budget

Det finns kritiker som motsätter sig användning av budget. Enligt Hope och Fraser (2004) är budgeten svårhanterad. Budgeten som styrverktyg anses till exempel leda till kortsiktighet i organisationen (Anthony et al., 2014). Då budgeten ofta begränsas till en närliggande tidsperiod kan företag komma att fokusera på kortsiktiga mål, medan långsiktiga mål förbises. Otley (2003) menar att vissa prestationer i budgeten är svårare att mäta, vilket gör att det finns risk att medarbetarnas andel i verksamhetens kontrollsystem är lägre. Detta kan leda till att företag fokuserar på kort sikt snarare än att förstå dynamiken i verksamheten.

Ett annat argument mot budget är att det frångår de anställdas vilja och förmåga att självständigt fatta rationella beslut, eftersom budgetar utgår från verksamheter som har en centraliserad struktur för beslutsfattande (Greve, 2011). Anthony et al. (2014) menar att det finns risk för suboptimering vid användningen av budgetering. Detta innebär att chefer fokuserar på sin avdelnings prestation istället för organisationens gemensamma mål.

En annan kritik Anthony et al. (2014) tar upp är att budgeten kräver mycket av organisationens resurser. Budgeten har historiskt sett varit både omfattande och detaljerad, vilket den fortfarande är idag i de flesta företagen. Framställandet innebär att chefer från flera avdelningar av organisationen får bryta med sina reguljära arbetsuppgifter för att lägga ner tid på budgetplaneringen, tid som möjligen kan läggas på andra uppgifter. Även Wallander (1995) och Schmidt (1992) finner att budgetering är tidskrävande samt orsakar höga kostnader för bolagen. Vidare belyser Libby och Lindsay (2007) att den traditionella fasta årsbudgeten är för långsam att upptäcka problem.

Kritik har även riktats mot vad som händer med budgeteringens syften och relevans när företaget befinner sig i en föränderlig eller mer ostadig miljö. Sandalgaard (2012) menar att osäkerhet är en av de främsta anledningarna till att inte använda budget. Under instabila omständigheter anses budgeteringen bli inaktuell. Även Hope och Fraser (2003a) redogör att budgeteringen är anpassad att användas under mer stabila förhållanden, vilket gör att problem kan uppstå när den appliceras under osäkra miljöer. Det finns också de som hävdar att den traditionella budgeten, som oftast sträcker sig ett kalenderår framåt i tiden, är opålitlig (Anthony et al., 2014). De tydliggör att de snabba förändringar i samhället idag är så pass oberäkneliga att de prognoser som görs i budgeten snabbt kan bli irrelevanta. Enligt Schmidt (1992) kan även budgeten anses opålitlig eftersom det finns en risk att siffrorna i budgeten är manipulerade, vilket också har framförts som kritik av Hope och Fraser (2004). Vidare menar Wallander (1995) att det finns en risk med budgeten eftersom den påverkar företags anpassning till miljön negativt. För att klara av oförutsägbara händelser måste företagen vara flexibla (Anthony et al., 2014). Därför har kritiker även framfört att organisationer ofta håller sig till budgeten, när de i själva verket bör se på vilka alternativa planeringsformer som finns för den nya situationen (Anthony et al., 2014). Hope och Fraser (2004) bygger vidare på samma idé och anser att budgetlös styrning är ett mer flexibelt alternativ, eftersom det är lättare att anpassa sig till variationer på marknaden. Tidigare forskning visar att företag som befinner sig i en osäker miljö istället bör övergå till en allt mer flexibel styrning i form av budgetlös styrning. Således är budgetlös styrning en relevant teori för elhandelsbolagen att tillämpa under instabila förhållanden.

## 4.5 Budgetlös styrning

Enligt kritikerna till den traditionella årsbudgeten förespråkas istället en planering som skapar en mer decentraliserad och adaptiv organisation. Detta tankesätt brukar kallas *budgetlös styrning* och har ingen exakt referensram, utan är uppbyggd av olika strategier och metoder (Anthony et al., 2014). Libby och Lindsay (2007) menar att nyckeln för att implementera en framgångsrik budgetlös styrning upprätthålls i decentraliseringen, där Hope och Fraser (2004) påstår att olika former av decentralisering är väsentlig för ett varaktigt resultat.

Hope och Fraser (2003b) skriver om rullande prognoser som en av metoderna för budgetlös styrning. Dessa görs vanligtvis var tredje månad och prognostiserar fem till åtta kvartal framåt i tiden, vilket skiljer sig från budgeten på så vis att de förbereds med aktuell information innan föregående prognos tagit slut. De innehåller bara ett fåtal variabler som är enkla att ta fram och arbete som läggs på prognoserna blir därför bara en bråkdel av det som läggs på budgeteringen (Hope & Fraser, 2003b). Den information som används är inte lika detaljerad och bygger på relevanta nyckeltal som kan ge en grundlig bild inför den kommande perioden. Genom budgetlös styrning menar dess förespråkare att organisationen blir mer decentraliserad och att avdelningscheferna får större utrymme i sitt arbete (Anthony et al., 2014; Greve, 2011).

Almqvist et al. (2020) skriver att då förutsättningarna ständigt förändras bör detaljerad planering och mål inte upprättas, eftersom det med stor sannolikhet blir inaktuella. Genom användningen av nyckeltal decentraliseras ansvaret i organisationen. När avdelningscheferna får kontrollen att fatta sina egna beslut, kommer dessa att göras på bättre sätt än om ledningen var inblandad. Nyckeltalen kräver mindre resurser för att framställas samtidigt som de kan användas som grund i uppföljningen. Detta sker även mer frekvent och kan ge organisation relevant information för deras beslutsunderlag.

Enligt Nguyen et al. (2018) finns det flera faktorer som kan begränsa implementeringen av en budgetlös styrning. Därför har flera organisationer valt att istället ändra sina budgetar. Det finns en rädsla för förändring och att det ska vara svårare att styra en organisation utan en budget. Kostnaderna och resurserna för att ersätta budgeten kan vara krävande. De skriver även att det kan finnas en brist på de nyckeltal som behövs för fullständig budgetlös styrning.

En förändring till mer flexibla styrmedlen har dock visat sig vara en framgång för ett flertal stora organisationer (Hope & Fraser, 2004).

## 4.6 Risk och osäkerhet

I följande avsnitt behandlas risk som begrepp samt vilka risker elhandelsbolagen står inför. Riskhanteringsens arbetsgång och hur dessa kan inkorporeras i budgeteringsprocessen förklaras även genom relevanta teorier.

### 4.6.1 Risk

Det är allmänt känt att risk är en ofrånkomlig del för företag och elhandelsbolag är inget undantag från detta faktum. Det kan vara risken att få ett negativt resultat, att utstå negativ publicitet eller gå i konkurs. I ISO 73 definieras risk på följande sätt: *“An effect is a deviation from the expected — positive and/or negative”* (International Organization for Standardization [ISO], 2009). Den generella synen på risk är att det är av negativ karaktär och således bör undvikas. Holton (2004) menar att risk består av två komponenter, exponering och osäkerhet. Vidare menar han dock att det inte är möjligt att definiera den upplevda exponeringen eller osäkerheten. En sann risk finns alltså inte, med andra ord går det inte att sätta ett exakt mått på vad en situation har för risk. Däremot går det att göra en uppskattning av den förväntade risken, detta genom matriser och formler som sammanväger olika faktorer. Elhandelsbolag står inför många ovissheter och en del av dessa är risker som andra företag inte påverkas av. Elproduktionen är högst beroende av väder och ett år med en väderlek som inte tillhör det vanliga har stor påverkan på elhandelsbolagen. Elhandelsbolag står dock inför två framstående risker, volymrisk och profiltrisk (Ernsten et al., 2017; Goksör, 2021).

#### 4.6.1.1 Volymrisk

Volymrisk uppstår när konsumtionen är högre eller lägre än den prissäkrade volymen för kunder med fastprisavtal (Ernstsen et al., 2017). Vid en förbrukning som understiger den inköpta volymen tvingas elbolagen sälja tillbaka den överblivna elen till ett pris som understiger marknadsvärdet och går därmed med förlust för varje inköpt kilowattimme. Tvärtom gäller när elbolagen köper in en volym som underskrider den konsumerade. I detta sammanhang måste bolagen köpa in mer el och på delen av Nord Pool som heter Elbas där spotpriset vanligtvis är högre (Råvarumarknaden.se, 2013).

#### **4.6.1.2 Profilirisk**

Profilrisk liknar volymrisk och syftar till att elhandelsföretaget inte vet hur kundens konsumtion förändras över tid (Ernstsen et al., 2017). Elpriset ändras från timme till timme, detta innebär att skillnaden i elpris inom en dag kan vara stora. Profilirisk innebär således att kundens elanvändning kan vara hög under tider på dygnet då priset är högt och därmed inte matcha det förväntade användandet. Finansiella kontrakt regleras vanligtvis utifrån den dagliga baslinjen för en helt direkt konsumtionsprofil, medan den fysiska konsumtionen varierar under dagen. Denna risk går inte att prissäkra bort, men elbolagen tar ofta ut ett riskpålägg som kompensation (Lejestränd, 2013).

#### **4.6.1.3 Externa risker**

Det finns flera externa risker hänförliga till den finansiella elmarknaden. Elmarknaden påverkas både på kort och lång sikt av en rad externa risker och som i huvudsak för branschen är utom kontroll (Finansinspektionen, 2005), såsom väderförändringar, prisförändringar eller världskriser som exempelvis kriget i Ukraina. Samtliga marknader påverkas av olika externa faktorer, men elmarknaden blir direkt och påtagligt påverkade av beslut myndigheter och politiker fattar (Finansinspektionen, 2005).

#### **4.6.2 Riskhantering**

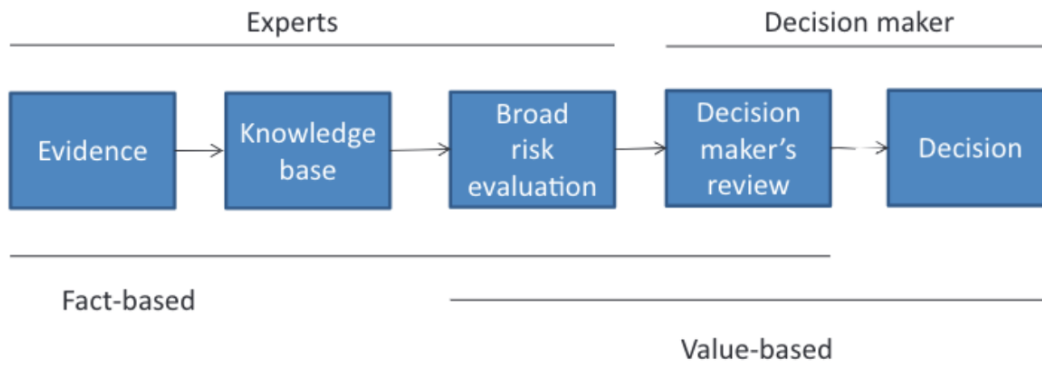
Riskhantering kan beskrivas som de samordnade aktiviteterna för att kontrollera och påverka en organisations risktagande (ISO, 2022). Collier (2009) skriver att det finns olika steg i riskhanteringsprocessen. Först ska ett riskscenario identifieras och analyseras för att en uppskattning kan genereras av scenariots effekter. En verksamhet kan ha flera risker som måste rangordnas efter sannolikhet och effekt, för att möjliggöra att de viktigaste riskerna kan prioriteras. Risker kan båda ge negativa och positiva effekter på en och samma organisation, en riskvilja ska därför bestämmas för att möjliggöra att hanteringsåtgärder kan införas som är i linje med den riskbenägenhet företaget har. Varje risk, åtgärd och beslutansvarig ska dokumenteras för att kunna analyseras i framtiden. Stern och Arias (2011) identifierar ytterligare ett steg som innefattar en uppföljning av riskhanteringen. De skriver att metoderna för riskhanteringen kräver övervakning och utvärdering, för att förbättringar skall kunna göras och problem identifieras.



### 4.6.3 Riskbedömning

Som tidigare nämnt går det inte att göra en exakt förutsägelse på vilken risk en situation medför. Företagen försöker däremot göra en riskbedömning för att öka sannolikheten att de kan kontrollera de negativa situationer som kan uppstå. Aven (2016) menar att riskhantering är en relativt ny företeelse som företag började göra för 30 till 40 år sedan. Riskområdet har två huvuduppgifter. Den ena delen är riskbedömning och riskhantering för att undersöka samt hantera risker med specifika aktiviteter, medan att bedriva forskning såväl utveckling av generella risker relaterade till begrepp, teorier, metoder och modeller är den andra. Aven (2016) hänvisar till en studie gjord av Hansson och Aven (2014) där författarna menar att riskbedömning är uppdelat i fem steg. (I) Det första steget i denna modell är *Evidence*. Evidence fås genom testning och analys av data samt information som samlats in om en situation. (II) Nästkommande steg i modellen är *Knowledge Base* och är den kunskapsbas som baseras på den information som framställs i steget Evidence. (III) Detta för oss till *Broad Risk Evaluation* som är den tredje fasen i modellen. Detta är steget där kunskapsbasen bedöms och en sammanfattande bedömning av riskerna och osäkerheterna förknippade med det undersökta fallet tillhandahålls. (IV) Den fjärde delen, *Decision Maker's Review*, innebär ett försök att kombinera informationen från de tidigare stegen och samtidigt integrera värdebaserade överväganden. Det kan också innefatta policys som är relaterade till överväganden om risk som inte omfattades av de tidigare stegen. Likt dessa grundas detta steget på en kombination av fakta och värdebaserade överväganden. (V) Dessa fyra steg leder slutligen fram till det sista steget *Decision*, det slutgiltiga beslutet om vilken risk en situation antas medföra (Aven, 2016).

Som figur 3 visar är de tre första stegen av modellen baserad på experters kunskap i området. De två inledande delarna är helt värdebefirade, medan det tredje har värde inkorporerat i faktadelen. De två sista faserna är värdebaserade och ligger i beslutfattarnas händer att göra avvägningar på hur stor de anser att risken slutligen är (Aven, 2016).



**Figur 3.** En modell för att sammanlänka de fem olika stegen i riskbedömning (baserad på Hansson & Aven, 2014).

#### 4.6.4 Riskrespons

Collier (2009) skriver att det finns olika responser för riskscenarier. Om det finns en hög sannolikhet att ett riskscenario kommer att inträffa som kan få stora negativa effekter på företaget, bör risken elimineras helt. Risker som inte ger några större negativa effekter, men som fortfarande har en hög sannolikhet att inträffa, bör reduceras för att minimera konsekvenser. För risker som kan ge stora negativa effekter, men som har en låg sannolikhet att inträffa, bör risken delas upp genom bland annat försäkringar och prissäkringar. När riskscenariot är av låg sannolikhet och konsekvenserna är av mindre betydelse bör risken accepteras.

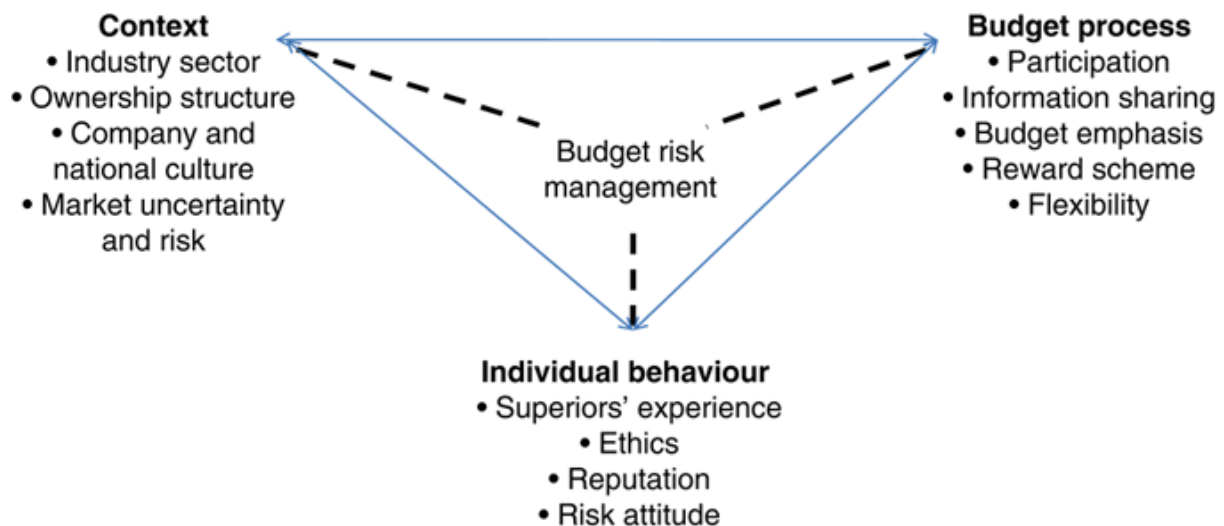
#### 4.6.5 Metoder för riskhantering

Enligt Collier (2009) finns det flera metoder för behandling av risk. Intern kontroll används för att reducera risker och innefattar de kontrollsystmen som ser till att företagets processer och aktiviteter är i linje med den riskvilja som ledningen har bestämt. Budgeten är ett av de interna kontrollsystmen som fungerar för att planera inför möjliga riskscenarion.

Prissäkring är en transaktion som innebär att tillgångar skyddas mot icke önskvärda marknadsförändringar. Genom denna metod kan risken justeras efter vilken nivå företaget vill ligga på. Det finns både interna och externa metoder för prissäkring, som ser olika ut beroende på vilken tillgång som skall prissäkras (Collier, 2009).

#### 4.6.6 Budget Risk Management

*Budgetary Slack* innebär en avsiktlig överskattning av utgifter och/eller underskattning av intäkter vid budgetering (Chartered Institute of Management Accounting (CIMA), 2005). Elmassri och Harris (2011) har tidigare studerat hur budgetar som innehåller budgetary slack egentligen kan vara ett sätt att inkorporera risk i budgeten, som i sin tur kan ha betydelse för riskhanteringen inom företag. När ledningen tillåter att kostnader överskattas och intäkter underskattas, inom ramen för organisationens målsättning, möjliggörs rum för riskbedömningar av oförutsägbara händelser. Författarna föreslår därför att budgetary slack kan ses som en form av riskhantering under benämningen *Budget Risk Management*. Figur 4 innehåller faktorer, uppdelade i tre kategorier, som påverkar huruvida budgetary slack som budget risk management kommer att inkorporeras i budgeten. Den första kategorin behandlar vilken kontext budgeten skapas i. Industrisektor, ägarstruktur, företags- och nationell kultur samt marknadens osäkerheter och risker är faktorer som innefattas i denna kategori. I den andra kategorin innefattas faktorer som påverkar budgetprocessen, såsom andelen underchefer som deltar i budgetprocessen, delningen av information, vad som betonas i budgeten och dess flexibilitet. Den tredje kategorin innehåller individers beteende, exempelvis synen på budgetary slack, etik, anseende och riskvilja (Elmassri & Harris, 2011).



**Figur 4.** Modell för Budget Risk Management (Elmassri & Harris, 2011).

#### 4.6.7 Relationen mellan budgetering och riskhantering

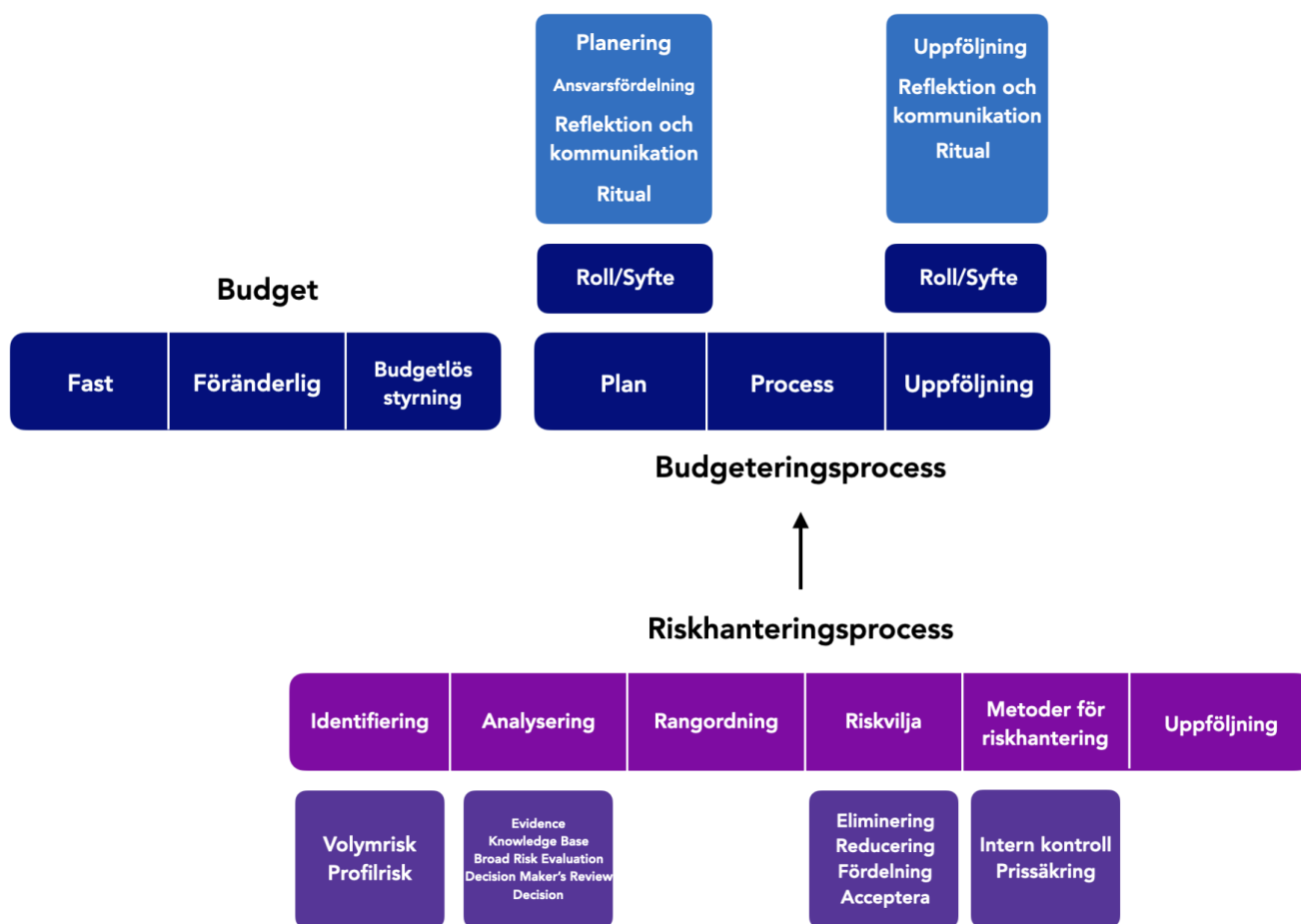
Elmassri och Harris (2011) visar att budgeterings- och riskhanteringsprocessen kan vara sammankopplade med varandra när risk inkorporeras i budgeten genom budgetary slack.

Figur 5 visar vilka steg i riskhanteringen som kan relateras till steg i budgeteringen. Först sätts initiala budgetar som förmedlar organisationens målsättningar. Därefter identifieras och analyseras risker kring osäkerheter i budgeten. Förberedelser kan därefter göras för risker genom inkorporeringen av budgetary slack i budgeten. Det fungerar också som en strategi att rapportera och kommunicera risker. En ständig uppföljning över riskerna ska göras, vilket kan kopplas till budgetuppföljningen. Risker rapporteras in för att bidra till analyseringen av skillnaderna mellan det budgeterade resultatet och utfallet (Elmassri & Harris, 2011). Knabke, Olbrich och Biederstedt (2015) hävdar att riskhanteringen och företagets strategiska planeringsprocess bör vara sammankopplade med varandra. De förklarar att när riskhanteringen och den strategiska planeringen sker i separata avdelningar kan riskbedömningar saknas i planeringsbesluten, såsom budgeteringen, vilket kan få negativa effekter på företagets förberedelser (Knabke, Olbrich & Biederstedt, 2015).

Elements of risk management	Budgetary control
1. Clarify organisational objectives	Set initial or draft budget
2. Identify and describe risks	Identify uncertain assumptions
3. Assess likelihood and impact of risks	Carry out what if? analysis
4. Decide and develop risk response action	Build slack or contingency into budget
5. Report risk (enter in risk register)	Measure performance against budget
6. Review (monitor progress)	Analyse and respond to variances from budget

**Figur 5.** Illustration av relationen mellan riskhanteringsramverket och ramverket för budgetkontroll (Elmassri & Harris, 2011).

## 4.7 Konceptuell modell



**Figur 6.** Illustration av uppsatsens konceptuella modell.

Den konceptuella modellen är utformad efter det teoretiska ramverket som framställts i det fjärde kapitlet. Modellen grundar sig i budgeteringsprocessen och riskhanteringsprocessen. I teorikapitlet har olika former av budgetar presenteras, vilket även inkluderas i den konceptuella modellen. Budgeten tar sin form i planeringsfasen för att sedan följas upp efterhand. Budgeten fyller även flera syften beroende på vilken fas i processen som beaktas.

Riskhanteringsens delar är identifiering, analysering, rangordning, riskvilja, metoder för riskhantering samt uppföljning. Figur 5 i teorikapitlet redogör flera kopplingar mellan budgeteringen och riskhanteringen. Relationen sinsemellan illustreras genom pilen i mitten av figuren mellan budgeteringsprocessen och riskhanteringsprocessen.

Riskhanteringsprocessen kan sammankopplas med teorierna avseende risk och riskhantering. Det första steget är att identifiera riskerna. I teorikapitlet har volymrisk och profilrisk

beskrivits som två av elhandelsbolagens främsta risker. Riskerna måste därefter analyseras, vilket kan sammankopplas till riskbedömningens steg evidence, knowledge base, broad risk evaluation, decision maker's review och decision. En verksamhet kan ha flera risker, vilket gör att dessa måste rangordnas efter sannolikhet och effekt i syfte att prioritera de viktigaste riskerna. Risker kan båda ge positiva och negativa effekter inom en och samma organisation. På grund av detta behöver en riskvilja, som är i linje med den riskbenägenhet som finns, bestämmas för att hanteringsåtgärder skall kunna införas. Riskerna kan elimineras, reduceras, fördelas eller accepteras. Beroende på riskvilja kan elhandelsbolagen använda sig av olika metoder för riskhantering. Två metoder för riskhantering som tagits upp i teorikapitlet är intern kontroll och prissäkringar.

## 5. Empiri

---

Kapitlet nedan presenterar de resultat studien erhållit från de genomförda intervjuerna. Resultatet delas in i fyra kategorier som ämnar att representera vardera område. Först redogörs budget och budgeteringsprocessen hos de valda elhandelsbolagen. Därefter presenteras risk och riskhantering som i sin tur övergår till företagets syn på elmarknaden och dess volatilitet. Avsnittet fortsätter sedan att presentera hur elhandelsbolagen upplever relationen mellan budgetering och riskhantering. Sist finns en redogörelse av företagets syn på framtiden.

---

### 5.1 Budgetering

#### 5.1.1 Budget och budgeteringsprocess

Inledningsvis blev elhandelsbolagen tillfrågade hur deras budget och budgeteringsprocess ser ut. Samtliga elföretag använder sig av en fast budget som de årligen fastställer. Däremot skiljer sig budgeteringsprocesserna företagen emellan. Enligt Respondent A1 kallas deras budget vanligen för prognoser. Företag A inleder budgeteringsprocessen under vår och tidig sommar där en uppdatering av strategier upprättas som bryts ner till en affärsplan, som slutligen översätts till en finansiell plan. De arbetar med ett femårsperspektiv som också anses vara det första steget i budgeteringsprocessen. Vidare görs löpande prognosjusteringar under året för att takta den nuvarande nivån med den önskade nivån.

Budgeteringsprocessen inom Företag B tar sin början i maj varje år med en, som företaget kallar det, mid-term planning. Fram tills i år har de planerat tre år framåt men har numera ändrat till fem år. Denna process börjar med att de granskar hur det ser ut på säljsidan, vad gäller hur många kunder de har i dagsläget, en uppskattning om framtida nyförsäljning, gross margin med mera. Företaget undersöker även om förändringar behöver göras på kostnadssidan. Informationen som framkommer av denna granskning är sedan underlaget för planen för nästkommande fem år. Varje år görs även nya beräkningar på bland annat intäkter och kostnader. Det är cheferna för vardera område som ansvarar för att presentera budgeten uppåt i organisationen. Då företaget är en stor koncern med ett utländskt moderbolag behöver varje dotterbolag redovisa sin budgetering till moderbolaget. De får sedan gensvar om budgeten är godkänd eller om förändringar behöver göras.

Företag C är ett kommunalägt bolag och har därmed ett lagstadgat krav att upprätta en budget. De ser dock på budgeten som ett viktigt styrmedel som de hade upprättat även om det inte var en rättsregel. Företaget har analytiker som försöker förutspå ekonomiska utfall för att sedan konstruera en budget efter dessa resultat. De har sedan en månatlig uppföljning mot denna budget. Utöver budgeten använder bolaget även prognoser och nyckeltal som komplementär styrverktyg. Vidare upprättar företaget en fast budget årligen med en tidshorisont på tre år.

Företag D inleder budgetarbetet efter sommaren i syfte att åstadkomma ett färdigt underlag att presentera för styrelsen. Den fasta årsbudgeten som sätts bryts i sin tur ned på månadsnivå där utfallet mäts och jämförs med budgeten. Under året följs utfallet upp mot budget. De är medvetna om att förutsättningarna förändras hela tiden och avvikelser redovisas löpande. Respondent D1 förklarar att de utöver budgeten arbetar med en affärsplan som sträcker sig fyra år framåt. I den framgår vad företaget skall satsa på, produkter, segment och var de vill positionera sig på marknaden.

### **5.1.2 Syften med budgeten**

Respondenterna från samtliga företag är eniga om att planering är ett viktigt syfte med budgeten. Av Respondent A2 beskrivs budgeten som mer än ett finansiellt mål, och uttrycker att budgeten *“är verksamhetens plan klädd i siffror”*. Även respondenterna på Företag B medger att planering är ett ändamål med budgetering, men att budgeten också rymmer andra syften. Respondent B1 beskriver hur en *“strategisk översyn”* kan skapas i budgeten genom att inkorporera effekterna av potentiella beslut. Respondenten förklarar även att en affärsmässig nytta kan genereras av budgeteringen. Enligt Respondent C2 skall budgeten som läggs visa vägen framåt. Fortsättningsvis tillägger intervjupersonen att en verksamhetsplan upprättas årligen i syfte att planera. Verksamhetsplanen beskriver hur företaget skall gå tillväga framöver. Det framkommer även att samtliga elhandelsbolag använder någon form av affärsplan i syfte att planera. Formatet skiljer sig dock mellan företagen. Såväl Företag A, C och D upprättar en liknande affärs- och verksamhetsplan, medan Företag B arbetar med mid-term planning (MTP). Samtliga sträcker sig alltifrån tre till fem år.

Av resultatet som framkommit under intervjuerna står det även klart att budgeten även fyller ett viktigt syfte för uppföljning. Företag D arbetar löpande med uppföljning via möten, där utfallen följs upp. Respondenterna på Företag B tydliggör att budgeten är ett styrmedel för att



guida och visa att företaget är på rätt spår, även om förändringar sker efter att den fastställts. Organisationen arbetar löpande med uppföljning i form av nyckeltal, eftersom de behöver hålla sig uppdaterade, snabbfotade och vara i takt med marknaden. Även Företag A och C gör löpande uppföljning under året mot den ursprungliga prognosen respektive budgeten. Respondent C1 berättar att företaget arbetar med en månatlig uppföljning, där utfall följs upp. Vidare anser Intervjuperson D1 att budgeteringen är ett arbete som innebär analysering av flera variabler. Samtidigt klarlägger respondenten att budgeteringen ger ideér och skapar tankar när uppföljning utförs, vilket ger ett medvetande över organisationen.

Andra syften som uppkommer under intervjuerna är bland annat rapportering och kommunikation. Företag B klargör att rapportering är budgetens främsta syfte för dem. Den redogör vilket värde verksamheten har idag och för framtiden, och bedöms såväl utvärderas av ledningen samt aktieägarna. Enligt elhandelsbolagen är även kommunikation ett viktigt syfte med budgetering. Företag B förklarar bland annat att kommunikationen mellan avdelningar är viktig för att säkerhetsställa att avdelningarna är i takt med varandra, men ser även förbättringspotential gällande kommunikationen. Intervjuperson C3 inflikar dock att själva budgeten inte fyller ett syfte för kommunikation, utan snarare att det är en viktig del i kommunikationen av analysen av det ekonomiska utfallet.

### **5.1.3 Budgetens roll**

När frågan om budgeten är ett viktigt styrmedel ställdes svarade samtliga ja. Respondent D1 hävdar att budgeten är ett betydande styrmedel, men säger *“svårt att säga nej på den frågan som ekonom så. Vi får svara ja där. Jo, men det är klart det är det”*. Vidare förklarar Respondent C1 att deras ägare ställer krav på att en budget upprättas, vilket gör det till ett viktigt styrmedel. Respondenten tillägger även att det snabbt kan hända saker på elmarknaden som ändrar förutsättningarna. Detta håller också intervjupersonerna på Företag B och D med om. De tydliggör att budgeten således snabbt blir avvikande med nuvarande volatila elpriser, som gör den inaktuell. I takt med att budgeten blir förlegad, desto fler frågor upplever Företag B dyker upp, såsom *“Vad är det egentligen som händer?”*, *“När är det som det finns ett slag på marknaden som faktiskt kan påverka vårt resultat väldigt snabbt?”* (Respondent B1, Head of Energy Sales). En budget som avviker hastigt har således tvingat företaget att bli mer snabbfotade på marknaden. Vidare antyder Respondent A1 och A2 att budgeten är ett viktigt styrmedel, men betonar att det är något statiskt.

“Det är ett viktigt styrmedel, men samtidigt så finns där i begreppet budget någonting ganska konservativt och gammaldags. Något väldigt statiskt. Och det tror jag generellt är någonting som man i många branscher och sammanhang är iväg bort från lite” (Respondent A1, Ekonomichef).

Intervjuperson A1 tillägger även att organisationer numera arbetar mer dynamiskt med rullande prognoser och målstyrning snarare än budget. Fortsättningsvis förklarar Respondent B1 att deras styrmöjligheter är begränsade, eftersom de endast är en liten del av en internationell koncern. Därför fyller budgeten andra funktioner, såsom uppföljning samt för att styra mot uppsatta mål inom organisationen. Budgeten har på så vis en fortsatt central roll. Respondent C3 belyser vikten av att ha en välarbetad budget under instabila förhållanden. Fortsättningsvis adderar Respondent C1 att det måste finnas ett komplement till budgeten, där användning av nyckeltal och prognoser uppmärksammas. Vidare tydliggör intervjuperson C3 att *“trots det så blir det nästan viktigare att ha en välarbetad budget när det är så rörligt mål. Det kan låta konstigt, men jag ser det så.”*

#### **5.1.4 Synsätt på budgeteringsprocessen**

Samtliga företag fick under intervjun frågan om hur väl de anser att deras budgeteringsprocess fungerar samt om de skulle vilja ändra den. Respondenterna på Företag D upplever att deras nuvarande process är enkel och smidig. Bolaget är relativt litet, vilket även förenklar processen. Respondent D1 har arbetat på sin arbetsplats i 13 år och anför att *“jag har för gamla ögon kanske. Men jag vet inte, jag kan inte se något uppenbart som vi ska ändra på.”*. Även Företag C upplever att de har en fungerande process med flera olika parametrar. Ekonomichefen på Företag A förklarar att de befinner sig i en omvälvande period och att organisationen är på en generell resa i syfte att utveckla ekonomistyrningen. Målet är att samordna komplexiteten, verktyg och möjligheter för att faktiskt målstyra.

Respondenterna på Företag B beskriver dock budgeteringsprocessen som stor och tungrodd. Dess bolagsstorlek gör processen komplex och tidskrävande. Respondenterna framhåller dock att även om det går att förenkla vissa processer, ställer de sig frågan hur mycket sämre vissa saker hade blivit om de gjorde på ett mer pragmatiskt sätt. De ställer sig även frågan om det är möjligt att förenkla processen i och med komplexiteten. Fördelar med budgeten upplevs dock vara att de har värden att styra mot samt att de kan följa upp verksamheten. Respondent B1 tillägger att det tar lång tid från att budgetarbetet startar tills att budgeten är

helt fastställd. Personen säger även att *“när den väl ligger fast så ligger den fast oavsett vad som händer.”*. Företaget är ytterst medvetna om den rörliga elmarknaden. Budgetsituationen kan se annorlunda ut från en vecka till en annan, och hävdar att det krävs flexibilitet för att hålla sig i takt med marknaden. Respondenten säger att *“den flexibiliteten har vi inte, så jobbar vi inte med budgeten och därför tycker jag den är extremt långsam i jämförelse med den världen vi faktiskt befinner oss i.”*. Vidare fortsätter intervjupersonen förklara att budgetarbetet för energibranschen i sig är tungrott.

### **5.1.5 Alternativ till traditionell budget**

Intervjupersonerna fick frågan om de ser några alternativ till budgetering. Såväl Företag A, B och C har komplement till den fasta årsbudgeten. Dessa tre arbetar med prognoser löpande under året. Utöver den traditionella budgeten som fastställs varje år tillämpar Företag C prognoser för att uppdatera innevarande budget i syfte att försöka spå var de kommer landet under året. Även Företag A ser andra alternativ till budgetering, såsom nyckeltal och rullande prognoser. Det är styrmedel de önskar använda mer av i framtiden. Respondent B2 anser att personen själv är positionerad för lågt ner i organisationen för att svara på frågan. Intervjuperson B2 antyder dock att deras nuvarande budgeteringsprocess är svår att ändra på, eftersom företaget är en del av en koncern som de måste svara inför. Rent operativt arbetar Företag B med rullande prognoser, för att se vart de är påväg och vad som har förändrats. Fortsättningsvis förklarar respondenten att budgeten snabbt blir förlegad och inaktuell, eftersom de siffror som jämförs nästa år, är siffror som fastställdes i år. Även Företag D framhäver att andra alternativ till budgetering är möjliga. De förklarar att redan två veckor efter att budgeten har lagts arbetar de med olika parametrar som visar tendenser på ett mer flexibelt styrsystem. Respondent D1 betonar dock att de inte är fastlåsta med den budget som läggs, utan arbetar löpande med avvikelser.

En följdfråga var i sin tur om företagen någon gång funderat eller diskuterat budgetlös styrning. Respondenterna på Företag A framhäver att de i framtiden vill kunna övergå till budgetlös styrning. De förklarar att de ser ett behov av det i organisationen, eftersom kontinuerliga förbättringar, effektivitet och produktivitet ofta åsidosätts och missas. Respondent A1 förklarar att nyckeltal är ett mätvärde som kan hjälpa företaget att kontrollera att organisationen är på rätt spår. Löpande prognoser är ett annat alternativ, enligt intervjupersonen. I dagsläget sätts prognosen innan året börjar, som blir budgeten. Under året gör företaget i sin tur löpande avvikelser utöver det. Respondenten tydliggör att detta sätt inte

är softistikerat då avvikelser i förhållande till den satta prognosen ofta uppkommer. Intervjuperson C2 påstår dock att det alltid kommer uppstå avvikelser, men framför att det viktiga är att kunna beskriva avvikelsen. Vidare framhåller Respondent A1 att det finns många fördelar med budgetlös styrning som kan vara fördelaktiga i framtiden för att driva effektivitet och produktivitet inom organisationen. Fortsättningsvis förklarar Respondent D1 att personen har för lite kunskap kring budgetlös styrning, men att organisationen eventuellt arbetar delvis med det. Respondent D1 säger att *“jag kan för dåligt om det här med beyond budgeting egentligen, men vi kanske jobbar lite däråt ändå gör vi.”* Intervjupersonen medger även att de gärna vill ha något att jämföra mot. Både Företag B och C framhäver att de delvis arbetar med budgetlös styrning i form av prognoser och nyckeltal. Utöver budgeten har Företag C ett paket av flera olika parametrar, såsom prognoser och nyckeltal. Intervjupersonen meddelar dock att de har svårt att se en övergång till fullständig budgetlös styrning, eftersom deras ägare ställer krav på att en budget fastställs som därav inte kan ersättas. Vidare fortsätter Respondent C3 förklara att det finns ett behov av en budget till följd av en stor och komplex verksamhet med flera olika affärsområden och verksamheter. Respondent C2 är inne på samma spår och förklarar att de lägger en budget på tre år som ska visa vägen framåt, och är tveksam till fullt budgetlös styrning.

“Att göra det helt sifferlöst vet jag inte riktigt, att vi bara skriver ett Word Dokument som beskriver någonting och så får vi göra vad som helst. Äh, jag vet inte, det känns lite som ekonom i grunden så känns det lite pirrigt att säga budgetlöst, att det skulle vara någonting, men.” (Respondent C2, Försäljningschef).

## 5.2 Risk

När det kommer till risker inom budgetarbetet har elhandelsbolagen tudelade åsikter. Båda respondenterna på Företag B medger att osäkerhet kan uppstå i samband med budgetarbetet, eftersom budgeten fastställs i ett tidigt skede. Respondent B2 förklarar att flera aspekter i hög grad kan förändras under tiden, vilket gör att budgeten inte alltid är baserad på rätt premisser. Intervjuperson A2 förklarar även vikten av att identifiera de stora riskerna för tillhörande verksamhetsområde. Respondent C1 hävdar dock att de inte ser några osäkerheter i deras budgetarbete då de anser sig ha en fungerande process. Intervjupersonen tillägger däremot att den nuvarande föränderliga marknaden kan vara en osäkerhet. Fortsättningsvis framför

intervjuperson C2 att det är större svängningar på marknaden nu, som innebär att vissa poster nu har mer rörelse än tidigare. Enligt Respondent D1 medför deras fasta elprisavtal en oförutsägbar risk som därmed höjer osäkerheten. De är även högt prissatta. Intervjupersonen förklarar att det under rådande omständigheter är svårt att planera när elpriserna fluktuerar.

Att den volatila elmarknaden innebär fler och större risker är samtliga företag eniga om. En risk som flertalet av intervjuobjekten talat om är att kundernas betalningsförmåga är en av de största riskerna de ställs inför när elpriserna skjuter i höjden. När kundernas fakturor blir större, minskar betalningsförmågan och företagets kundfordringar ökar. Vidare förklarar Respondent B2 att kunderna tenderar att konsumera mindre mängd el när priserna går upp. Intervjuperson B1 berättar att eftersom företagen tjänar pengar på marginalen mellan inköpspris och försäljningspris, ökar inte deras intäkter när priset går upp samtidigt som en reducerad förbrukning bland kunderna minskar försäljningen. Utåt sett kan det se ut som att företagen tjänar på de höga priserna då omsättningen går upp men på grund av att kostnaderna även stiger, sjunker marginalen procentuellt och resultatet blir därmed negativt till följd av den minskade förbrukningen.

### **5.2.1 Volym- och profiltrisk**

Under intervjuerna har volym- och profiltrisk framkommit som betydande risker för samtliga företag. Detta är inget som tillkommit på grund av den osäkra marknaden som varit, utan är en risk som alltid funnits vid tecknandet av fastprisavtal. I dagsläget är det dock större summor som är i rörelse. Således ökar även konsekvenserna av volym- och profiltrisk då det innebär en högre kostnad för företaget när kundens konsumtion inte matchar den förväntade, samtidigt som priserna för elen är historiskt höga. Respondent A2, Risk Manager på Företag A, förklarar att som metod för att hantera denna ökade risk har de höjt riskpåslaget mot kunden som compensation. Det blir därmed som ett *“nollsummespel”*, där risken ökat, men en ökad riskpremie på elavtalen tar ut riskfallet, enligt Respondent D1. Vidare förklarar den intervjuade att budgeten är utomstående från denna process på grund av att utfallet blir noll oavsett. Vidare förklarar intervjuperson B1 även att då volym- och profiltrisk tillhör det normala är inte detta något som vanligtvis tas med i riskhanteringsprocessen. På grund av att kostnaderna för dessa risker blivit ovanligt höga och att de kan få större konsekvenser mot företagets ekonomi, flaggas dem numera som en risk. Fortsättningsvis klargör intervjuperson C2 att de börjat revidera prissättningen för att anpassa sig efter marknaden.

### 5.2.2 Riskhantering

Av intervjuerna framgår det att elhandelsbolagen har olika processer för att hantera risk. Intervjuperson D1 förklarar att företaget har riktlinjer för vilka risker företaget vill ta, hur de ska hanteras samt prissättas. Dessa framgår i verksamhetens riskpolicy. Den redogör bland annat graden av riskpåslag samt fastprisavtal. Vidare klargör respondenten att de kontinuerligt arbetar med riskhantering där utfall följs upp under möten. Under omständigheter där fasta elprisavtal säljs, hanteras risken genom att riskpremien höjs oaktat vad som redogjorts i budgeten.

Hos både Företag A och B ser riskhanteringsprocessen olika ut beroende på vilken verksamhet inom företaget som betraktas. För elhandelsverksamheten inom Företag B bestäms målsättningarna för riskhanteringen via riktlinjer som görs centralt av ledningen. Riktlinjerna beskriver inom vilka ramar riskerna skall hålla sig inom. Dessa förmedlas i sin tur till lokala riskavdelningar som upprätthåller att riktlinjerna följs. Riskhanteringen verkar genom att riskavdelningen löpande iakttar och jämför siffrorna för att säkerhetsställa att det hålls inom riskmandaten. Samtliga elhandelsbolag har tidigare uppgett att de prissäkrar all el de köper in. Enligt Respondent B1 har speciella riskdokument upprättats för att standardisera riskhanteringen. Under processen beräknas riskerna, där även hänsyn tas till korrekt hantering vid kundavtal. Fortsättningsvis förklarar respondenten att företaget säkerhetsställer att prissättningen av risker går till på ett regelrätt sätt.

Respondent A2 tydliggör att utomstående risker, till exempel väderförhållanden och elpriser, är faktorer som inte går att påverka. Intervjupersonen klargör dock att företaget faktiskt kan styra *hur* det påverkar verksamheten, exempelvis via prissäkring. Respondenten beskriver att *”så bara för att det är utomstående faktorer så, vi har ju en viss styrningsmöjlighet ändå.”*. Respondenterna förklarar att bedömningar för om de behöver ändra sin riskhantering görs kvartalsvis, där de planerade prognoserna och elmarknadens utveckling analyseras. Här görs bedömningar för huruvida prissäkringar och inköp bör ändras. Enligt Företag C handlar riskhanteringen främst om att analysera historiskt utfall och status, exempelvis var företaget står idag samt för att identifiera potentiella risker framöver.

### 5.2.3 Prissäkring

Prissäkring är ett av företagens främsta strategi för att hantera risk. Samtliga företag som ingår i denna studie *back to back-säkrar*, det vill säga prissäkrar all el dem köper in. Detta har

varit en konsekvent strategi som bolagen använt sedan många år tillbaka. En aspekt som har förändrats till följd av den volatila marknaden är hur stor position på Nasdaq företagen är villiga att ta. Respondent B1 beskriver att futurekontrakt avräknas dagligen och när priserna går upp innebär det att företaget ligger ute med större summor än tidigare. Denna situation, berättar intervjuperson B1, leder till att ägarna vill begränsa inköpet av futurekontrakt då det binder mycket kapital och därmed innebär en risk för företaget. Som konsekvens reduceras mängden fastprisavtal som kan säljas till kund. Intervjuperson A2 förklarar även att det är väsentligt att volymen som prissäkras stämmer överens med den volym som förbrukas. Det handlar hela tiden om balans. Vidare tydliggör Respondent B1 att risken inte försvinner i takt med att de säkrar all el de köper in, utan det är snarare ett sätt att i högsta möjliga grad eliminera risker.

#### **5.2.4 Rörliga- och fasta elprisavtal**

Företagens tillvägagångssätt för att hantera den ökade osäkerheten på marknaden skiljer sig åt. Fasta elprisavtal är en stor risk när priserna stiger och på grund av detta finns skäl att sluta sälja fastprisavtal. Det skiljer sig däremot åt mellan företagen om de fortsatt sälja elavtal till fastpris eller inte. Samtliga bolag har däremot gjort någon förändring till följd av instabiliteten som varit under år 2021 och 2022. Exempel på detta är att Företag A har förkortat bindningstiden på fastprisavtal från upp till fem år, till att numera erbjuda bundna avtal med en maxgräns på ett år. Anledningen till att de ansåg detta vara en nödvändig åtgärd var för att prissättningen av fastpriskontrakt försvårats i denna tid. Respondenten beskriver situationen som följande:

“Det betyder att det finns risker i fastpriskontrakt som vi måste räkna på och hela tiden prissätta korrekt, vilket är svårt när marknaden är oförutsägbar och det leder till att man har tendens att prissätta riskerna högt eftersom man inte vet och det finns historiskt inte något att förhålla sig till. Så det gör att vi har en tendens att prissätta våra fastpris väldigt högt ut mot kund vilket blir väldigt oattraktivt för kunden att köpa ett fastpris.” (Respondent B1, Head of Energy Sales Business).

Det är 50 procent av företagen i denna studie som valt att sluta sälja elavtal till fast pris, Företag A och D. De poängterar dock att fastprisavtal är något som kunderna efterfrågar och deras målsättning är därför att sälja dessa när och om marknaden stabiliseras. Samtliga företag har dock avtal med bundet pris sedan tidigare som de fortfarande måste fullgöra.

Företag C och D har i dagsläget bundit 20 respektive 30 procent av elavtalen, men denna andel sjunker kontinuerligt.

### 5.3 Relationen mellan budgetering och riskhantering

Relationen mellan budgeteringen och riskhanteringen skiljer sig åt bolagen mellan. Både Företag A och B inkorporerar risk i sin budgetprocess. Respondent A2 förklarar att risk kan inkorporeras i budgeten genom att ett osäkerhetsintervall integreras för intäkts- och kostnadsposterna. Eftersom bolaget har flera risker som överlappar och påverkar varandra försöker de bedöma den totala effekten av riskerna. Respondenten klargör att de vill använda riskhanteringen som ett styrmedel för verksamheten genom att undersöka de stora sammanlagda riskerna och analysera dessa i budgetplaneringen. I Företag B är budgeteringen frikopplad från riskhanteringen, medan bedömningar om risker till viss del inkluderas i budgeten. Respondenterna på Företag B medger att risker inkorporeras i budgeteringsprocessen genom att framtida osäkerhetsscenario analyseras. De är dock tydliga med att detta inte är samma arbete som riskhanteringen, vilken görs av riskavdelningen. Fortsättningsvis förklarar Respondent B2 att riskavdelningen baserar sina bedömningar på vad som framgår i budgeten, men betonar att det inte är en del av budgeteringsprocessen. Därför säger intervjuperson B2 att det är viktigt med kommunikation mellan riskavdelning och ekonomiavdelning, vars beslut ska vara baserade på samma grund. Även om budgeterings- och riskhanteringsprocessen sker under samma tidsperiod är respondenten tydlig med att de är separata processer. Respondenten uttrycker att budgeten innehåller det scenario företaget förutspår blir utfallet samt vad som är mest sannolikt. Respondent A2 säger följande om sambandet mellan budgetering och riskhantering:

“Det behöver inte vara så att man gör en budget och sen så gör man en riskanalys. Jag tror det är en mindsets förändring. För det enda man vet om en budget är att den är fel. Så det finns det ju ganska bra incitament för att kvantifiera hur fel det kan bli.” (Respondent A2, Risk Manager).

Enligt respondenterna på Företag C inkorporeras risk till viss del i budgeteringsprocessen. Intervjuperson C1 säger att syftet med planeringsprocessen är att undersöka och försöka förutspå vad som kommer att hända under nästkommande år. I denna fas beaktar företaget priskurvan och riskutvecklingen, exempelvis vilka risker som är kopplade till prissäkringar. Respondent C2 förklarar att *“varje år så sätter vi en ny budget utifrån nya riskutfall”*.



Intervjupersonen säger dock att riskhanteringen sker parallellt och att det inte finns en direkt koppling mellan budgeten och riskhanteringen. Företag D anser däremot att riskhanteringen är viktig när budgeten upprättas. Respondenterna förklarar att budgeteringen och riskhanteringen överlag är två olika processer. Respondent D1 säger att *“budgeten styr aldrig över riskhanteringen utan det är tvärtom. Det riskhanteringen och riskpolicyn som är grunden till allting.”*. Samtidigt säger respondenten att riskerna hanteras med riskpåslag som beräknas täcka riskutfallen och att dessa definieras i riskpolicyn som budgetarbetet utgår ifrån. Företag D involverar riskansvariga i budgeteringsprocessen. Detta är inte ett krav, enligt intervjuperson D1, men på grund av dess bolagsstorlek är delaktigheten möjlig.

Vid frågan om en uppföljning av riskhanteringen sker i samband med uppföljning av budget svarar flera av respondenterna från elhandelsbolagen nej. Riskuppföljningen är en separat process som sker löpande i avdelningen för riskhantering. Enligt Respondent B2 sker budgetuppföljningen utan koppling till riskuppföljningen och det finns ingen kontakt avdelningarna emellan, vilket respondenten medger är en förbättringspotential inom företaget. Enligt respondenterna på Företag A sker uppföljningar av risk löpande, men även i samband med den så kallade femårsprognosen. Respondent D1 säger att riskuppföljningen sker i samband med uppföljning av resultat, där utfallet jämförs med det budgeterade resultatet.

#### 5.4 Den volatila elmarknaden

Under intervjuerna ställdes frågan hur de höjda elpriserna och den volatila elmarknaden har påverkat företagen. Samtliga är överens om att förändringarna har haft en inverkan på ett eller annat sätt. Såväl Respondent B1, C2 och D1 är eniga om att volatila elpriser har påverkat risken. Intervjuperson C2 förklarar dels att riskutfallet har ökat till följd av att det blivit dyrare för företaget, men också att bolaget har behövt se över prissättningen mot kund. Kunderna har nu drabbats av högre riskpåslag. Respondent B2 redogjorde utifrån kundens perspektiv att de volatila elpriserna har försvårat för kunden att förstå och kunna förutse sitt elpris. Vidare hävdar respondenten att kommunikationen med kunder både är tidskrävande och svår. Personen berättar att de upplever att det är svårt att möta kunden och få den att känna sig trygg och hörd när priserna skiftar. En annan förändring Respondent B1 upplever ur ett finansiellt perspektiv är futurekontrakten som köps in via Nasdaq. Kontrakten avräknas dagligen, och vid höga priser, ligger företaget ute med mycket pengar via dessa kontrakt, som

i sin tur säljs vidare som fastprisavtal till kund. Vidare yttrar Respondent B2 att riskbenägenheten har minskat. Även Respondent A1 påstår att det kan komma behövas stoppa in tio gånger kapitalet om priset stiger med tio gånger. Andra viktiga faktorer som nämns rörande förändring och en instabil elmarknad är om kunderna kommer kunna betala sina räkningar. Respondenten förklarar att *“nu finns det stödpaket från staten, men vi har ju verkligen tittat på “är det risk att våra kunder inte kommer ha råd att betala?”.”* (Respondent B1, Head of Energy Sales Business). En konsekvens av de fluktuerande priserna är att det blir svårt för företagen att planera. När priserna svänger kraftigt från dag till dag går det inte att förutspå vad som kommer att ske på marknaden. Planeringen som görs kan därmed bli opålitlig, enligt Respondent B1. Företag A förklarar att fluktuerande elpriser har haft olika effekt beroende på affärsområde. Vad som framkommer under intervjun är dock att elhandeln inte drabbas alltför hårt av fluktuationer. De framhåller att de som tidigare levt på marginalen även gör det nu. Respondent A2 beskriver att *“då spelar det ingen roll om elpriset är högt eller elpriset är lågt för de som lever på marginalen är densamma”*. Fortsättningsvis förklarar Respondent A1 att när kostnaderna går upp, förs kostnaderna över på kunderna som inte bundit sina elavtal.

Respondent D1 ser företaget som snabbväxande och snabbfotade på marknaden då de är ett relativt litet bolag jämfört med många andra elhandelsbolag. Intervjupersonen förklarar att deras bolagsstorlek innebär kortare beslutsvägar. Respondenten tillägger även att de höga elpriserna har bidragit till att deras omsättning har tredubblats sedan förra året. Vinsten har dock inte tredubblats utan marginalen, som fortfarande är ungefär densamma, är det som påverkar företaget i det stora hela. Respondent D2 tydliggör att omsättningen inte är det viktiga, utan vad du tjänar i täckningsbidrag och marginal. Intervjupersonen nämner att *“man kan ju ha en bra omsättning, men ändå fara illa.”* (Respondent D2, Controller).

Samtliga respondenter hade en någorlunda lik uppfattning vid frågan om de volatila elpriserna har förändrat elhandelsbolagens budgeterings- och riskhanteringsprocesser. Respondenterna på Företag C uppgav att processerna egentligen inte skiljer sig ifrån tidigare. De klargör att det har fått en större betydelse internt, eftersom utfallen har varit större än tidigare, men det är samma process och uppföljning. Även intervjuperson D1 hävdar att processen är oförändrad. Fortsättningsvis förklarar respondenten att kundfördelningen, som förändras i takt med att de fasta elprisavtalen löper ut, påverkar budget, marginal och omsättning. Respondent B2 beskriver att förändringar har bidragit till att det ställs hårdare

krav och fler frågor högre upp i organisationen. Företag B som är en del av en internationell koncern upplever följaktligen mer krav från andra delar av koncernen, där fler uppdateringar efterfrågas. Intervjuperson B2 tydliggör även att företaget börjat fundera på vad som kan hända framöver, såsom om priserna ökar ytterligare.

## 5.5 Syn på framtiden

Det råder delad uppfattning företagen emellan om elhandelsbolagen kommer övergå till en mer budgetlös styrning i framtiden. Både Företag A och B har en positiv inställning till en alltmer budgetlös styrning. Respondenterna på Företag A förklarar att budgeten är på en föränderlig resa, där dynamiska- och strategiska processer kommer bli allt viktigare i framtiden. Fortsättningsvis klarlägger de att det inte endast gäller för dem som organisation, utan andra ekonomifunktioner generellt. Respondent B1 förutspår att deras budgeteringsprocess kommer se likadan ut för en lång tid framöver, eftersom organisationen är både stor och komplex. Intervjupersonen medger dock att verktygen för en mer budgetlös styrning, i form av prognoser och nyckeltal, kommer ha en större roll i framtiden för att kunna sammankoppla det faktiska affärsarbetet med budgeteringen. Även Företag C förklarar att de ser ett behov av budgeten och att det är ett nödvändigt verktyg för att kunna kontrollera verksamheten. De ser därmed ingen framtid med fullt budgetlös styrning. Resterande bolag påstår även att budgeten kommer vara ett betydande styrmedel i framtiden. Respondenterna från Företag D gav även sin syn på framtiden vad gäller volatiliteten. De förklarar att volatiliteten på elmarknaden förmodligen inte kommer minska de närmaste åren. Enligt respondenterna beror det på mängden icke-planerbar energikraft, såsom vindkraft, som i sin tur bidrar till allt mer volatila elpriser.

## 6. Analys

---

Kapitlet nedan presenterar en analys av studiens insamlade empiriska material med återkoppling till den teoretiska referensramen för att besvara problemformuleringen. Avsnittet inleds med att redogöra för budgetering och risk inom elhandelsbolag. Därefter förklaras relationen mellan budgeteringsprocessen och riskhanteringsprocessen för att sammanbinda hur riskhantering inkorporeras i budgetarbetet.

---

### 6.1 Budgetering inom elhandelsbolag

Resultatet visar att studiens samtliga elhandelsbolag väljer att budgetera trots osäkra förhållanden på elmarknaden. De anser att budgeten används som ett av organisationens främsta styrverktyg. Detta motstrider dock tidigare studier som påvisar att företag bör frångå budgeten vid en föränderlig eller mer osäker miljö (Hope & Fraser, 2003a; Sandalgaard, 2012) samt ersätta den traditionella budgeten mot mer flexibla styrsystem, såsom budgetlös styrning (Hope & Fraser, 2004). Kritiken grundar sig i att budgetering tenderar att vara tidskrävande, kostsam samt för långsam på att upptäcka problem (Libby & Lindsay, 2007; Schmidt, 1992; Wallander, 1995). Samtidigt indikerar samtliga elföretag att budgeten fyller flera viktiga syften. Följaktligen kan detta bekräfta befintlig litteratur som visar att det går att urskilja en mängd olika viktiga syften med budgeten som styrmedel (de With & Dijkman, 2008).

Av elhandelsbolagen framgår det att de huvudsakliga syftena med att budgetera är planering, uppföljning och kommunikation. Samtliga företag upprättar någon form av affärsplan i syfte att planera framöver. Planering som syfte har tidigare lyfts fram av både de With och Dijkman (2008) och Merchant (1981). Av intervjuerna tydliggörs att budgeten kan skapa en strategisk översyn genom att inkorporera effekterna av potentiella beslut. Detta är således i linje med vad de With och Dijkman (2008) skriver om att målen som sätts för organisationen kan åskådliggöras via budgeten för att samordna organisationen och se till att alla strävar åt samma håll. Samtidigt förklarar Almqvist et al. (2020) att planeringen bör åsidosättas och ersättas med andra styrmedel, exempelvis nyckeltal, eftersom förutsättningarna på marknaden ständigt förändras, vilket kan leda till att planeringen blir inaktuell.

Samtliga intervjupersoner är överens om att uppföljning av företagets verksamhet är mycket viktigt. Respondenterna har tidigare klargjort att uppföljningen hjälper bolagen att visa att företaget är på rätt spår, håller sig uppdaterade och är i takt med marknaden. Uppföljningen av budgeten genererar idéer och skapar tankar som bidrar till ett medvetande över organisationen. Denna nya information kan sedermera användas för att optimera kommande års budget. Trots ofrånkomliga avvikelser från budget genereras nya kunskaper och erfarenheter om marknaden. Uppföljningen är således inte enbart för att se hur budgeten hölls, utan snarare för att förbättra organisationen och möjliggöra en bättre hantering av marknaden. Detta bekräftar därmed vad Almqvist et al. (2020) skriver om att budgeten kan fungera som ett hjälpmedel för att kontinuerligt optimera organisationens aktiviteter och processer. Vidare tydliggör Sivabalan et al. (2009) att det är viktigt att särskilja uppföljningen av företagsenheter och personalens arbete. De menar att budgeten stundtals kan bli missvisande under osäkra förhållanden, vilket gör det mer intressant att jämföra resultaten med det budgeterade snarare än utvärdering av personalens arbete. Flera elhandelsbolag har tidigare förklarat att den volatila elmarknaden i hög grad har bidragit till att budgeten snabbt blir avvikande, som gör den inaktuell. Hope och Fraser (2003a) menar att budgeteringen är anpassad att användas under mer stabila miljöer, vilket gör att problem kan uppstå när den appliceras under osäkra förhållanden. Snabba förändringar på marknaden är så pass oberäknliga att de prognoser som görs vid planeringen snabbt kan bli irrelevanta (Anthony et al., 2014). Becker et al. (2016) hävdar dock att planering och resursallokering blir allt viktigare under osäkra miljöer, samtidigt som uppföljning av budget minskar i värde. Detta motsäger dock vad resultatet av studien har påvisat. Då företagen i denna studie uppvisat beteende att inte använda budgeten för planering i lika hög utsträckning som tidigare, utan har även övergått till att använda den för att förbättra verksamheten genom uppföljning. Det går därmed att fastställa att budgeten inte endast avser att användas för planering, utan även är ett viktigt verktyg för strategisk förnyelse.

Av resultatet framgår det även att budgeten fyller ett viktigt syfte för kommunikation, både internt och externt. Enligt elföretagen är kommunikationen avdelningar emellan viktig för analysen av det ekonomiska utfallet samt garantera att avdelningarna är i takt med varandra. Enligt Ax, Kullén och Johansson (2021) och Emmanuel, Otley och Merchant (1990) är kommunikationen nära sammankopplad med budgeteringsprocessen. Flera nivåer fördelat på olika avdelningar är inblandade för att få fram ett budgetunderlag (Anthony et al., 2014; Greve, 2011). Flertalet av företagen har moderbolag alternativt samverkan med högre stående

bolag, vilket medför ett behov av kommunikation uppåt i verksamheten. Detta innebär att kommunikationen inom företagen anses vara betydelsefull av elhandelsbolagen såväl som befintlig litteratur. Budgeten fyller även ett externt syfte med att redovisa företagets plan till utomstående intressenter. De kommunalt ägda elhandelsbolagen har ett krav att rapportera till kommunen och dess invånare. Det har således visat sig att kommunikation är ett av budgetens främsta syfte för elhandelsbolag.

Samtliga elföretag som undersökts använder sig av en fast budget som de årligen fastställer. Såväl Företag A, B och C kompletterar den fasta årsbudgeten med regelbundna prognoser för att vara i takt med marknaden, vilket överensstämmer med vad Bergstrand (2009) skriver. Därtill kan tilläggas att flera av elbolagen är medvetna om att förutsättningarna på marknaden frekvent förändras. I dessa situationer säger teorin att företagen istället bör upprätta någon form av föränderlig budget (Pollack & Zeckhauser, 1996; Theiss, 1935). När marknaden är instabil är det svårare att förutse framtida händelser. En kortare tidshorisont för budgeten är därmed att föredra, eftersom detta tenderar att vara lättare att förutspå. Samtidigt belyser en del av elhandelsbolagen att tidshorisonten för budgeten istället förlängts de senaste två åren. Detta motsäger därmed teorin av Pollack och Zeckhauser (1996) samt Theiss (1935), att företagen ska övergå till en mer kortsiktig planering för att hantera en osäker marknad. Det går dock att tyda att flera företag adderar nyckeltal som komplementär styrverktyg istället för att frånga en fast budget. Olika former av prognoser är framstående verktyg och används frekvent inom flera av elhandelsbolagen. Budgeten blir således en strategisk plan med en tidshorisont på tre till fem år, medan prognoser och nyckeltal utgör den dagliga samt årliga planen. Detta kan därigenom betyda att företagen således undviker den kritik som tidigare riktats mot användningen av budget.

Elhandelsbolagen är medvetna om att budgeten snabbt blir daterad till följd av den volatila elmarknaden och uppger i samma veva att budgeteringsprocessen är tungrodd. Detta överensstämmer med vad Libby och Lindsay (2007) skriver om att den traditionella årsbudgeten är för långsam att upptäcka problem. Tidigare forskning visar även att budgeteringen är anpassad att användas under mer stabila miljöer, och att problem kan uppstå när den appliceras under osäkra förhållanden (Hope & Fraser, 2003a). Trots kritiken fortsätter elhandelsbolag ändå budgetera. En anledning till detta är att företagen ser på budgeten som en trygghet. I en studie av Göran Nilsson (2021) diskuteras det att budget ofta fungerar som en *smuttfilt*. Utefter de svar som samlats in från intervjuobjekten går det att dra slutsatsen att

detta kan vara fallet för dessa bolag. Flertalet teorier visar på att upprättandet av en budget på en osäker marknad ger begränsad effekt. Trots detta envisas samtliga företag med att sätta upp en fast budget, även de som inte är lagligt bundna till att göra så. En möjlig förklaring till detta är att budgeten fungerar, som Nilsson uttrycker det, som en snuttefilt. Att upprätta en budget inhyser en känsla av kontroll och säkerhet, även om den inte är verklig då budgeten aldrig hålls på en oförutsägbar marknad, vilket elmarknaden är i dagsläget. Budgeter har varit en del av den finansiella världen i årtal och att avhysa denna tradition är inget som sker i en handvändning. Likaså tydliggör Anthony et al. (2014) att budgeten allteftersom blivit en ritual, som görs av sedvana i organisationen, det vill säga att elhandelsbolagen fortsätter att budgetera eftersom det är något som alltid gjorts. Det kan således bli svårt för elhandelsbolag att fullständigt övergå till budgetlös styrning. Samtidigt förklarar bolagen att det finns många fördelar med budgetlös styrning som kan vara fördelaktiga i framtiden för att driva effektivitet och produktivitet inom organisationen, men att företagen ännu inte är där. Detta torde även förklaras av Nguyen et al. (2018) som skriver att det finns flera faktorer som begränsar implementeringen av allt mer flexibla styrsystem, framförallt budgetlös styrning. De menar att det finns en rädsla för förändring och att det ska vara svårare att styra en organisation utan en budget.

Resultatet indikerar att elhandelsbolagen visar tendenser på att delvis använda budgetlös styrning. De har istället för att implementera full budgetlös styrning valt att komplettera sin budget med flera styrverktyg, såsom prognoser och nyckeltal. Enligt Nguyen et al. (2018) kan en anledning till företagens motvilja att övergå till total budgetlös styrning vara att det saknas fullgoda styrverktyg för att fylla budgetens samtliga roller. Budgeten är mångfacetterad samt har flera viktiga syften som ofta inte framgår vid en första anblick. Detta gör budgeten till en viktig del i företagens finansiella verksamhet. Samtidigt indikerar Hope och Fraser (2004) att en förändring till mer flexibla styrsystem varit en framgång för ett flertal stora organisationer. Av resultatet att döma kan elbolagens benägenhet att införa total budgetlös styrning bero på bolagsstorlek. Till exempel redogör Företag B, som är en del av en internationell koncern, att budgeteringsprocessen är stor och tungrodd, medan Företag D upplever att deras bolag är relativt litet och enkel, som därav förenklar processen. En möjlig förklaring till detta är att stora företag kräver en tydlig ram för att få hela företaget att gå mot samma mål. Då Företag B är en koncern med bolag i flertalet länder, kan en tydlig riktning som samtliga inom verksamheten förstår och har möjlighet att applicera vara att föredra. Däremot visar Hope och Fraser (2004) på att det är fullt möjligt för stora företag att applicera budgetlös styrning.

Vidare går det att argumentera för att mindre företag är mer benägna att tillämpa budgetlös styrning än stora företag, detta på grund av det kan finnas en högre flexibilitet i mindre verksamheter. Kommunikation mellan samtliga led och nivåer kan även vara effektivare, vilket förenklar övergången till budgetlös styrning.

Av resultatet att döma råder det en tvetydig uppfattning kring budgetens roll i elhandelsbolagens verksamhet. Det går dock att påvisa ett förändrat synsätt av budgetens roll hos respondenterna till följd av den volatila elmarknad som varit under år 2021 och 2022. Företagen är överens om att det hastigt kan hända saker på elmarknaden som ändrar förutsättningarna, där budgeten således snabbt blir avvikande och inaktuell. Detta är därmed, som tidigare nämnts, i linje med vad bland annat Anthony et al. (2014), Hope och Fraser (2004) och Schmidt (1992) skriver om budgeteringens syften och relevans under föränderliga och osäkra förhållanden. Som en konsekvens av osäkerheten på marknaden har elhandelsbolagen tvingats anpassa sig och bli mer snabbfotade. När elpriserna fluktuerar kraftigt kan en fast budget bli för statisk för att brukas i den dagliga verksamheten. Budgetens roll övergår således till att istället ge anvisning för företagets riktning. Den har följaktligen tappat sitt syfte att användas i den löpande verksamheten. Prognoser och nyckeltal har istället intagit denna roll. Det går därmed att argumentera för att budgeten intagit rollen som snuttefilt för att upprätthålla en föreställning av en sammankopplad verksamhet med ett entydigt mål. Således går det att påvisa att budgetens syfte successivt förändras när elmarknaden fluktuerar.

## 6.2 Risk inom elhandelsbolag

Att bedöma vilka risker som finns och vad för konsekvenser dessa kan skapa är ett avgörande steg för att vara i stånd att hantera eventuella negativa situationer på ett optimalt sätt. Under åren 2021 och 2022 har elpriserna uppnått historiskt höga nivåer, vilket har skakat om marknaden från grunden. Elmarknaden har sedan tidigare flertalet risker som företagen behöver ta hänsyn till. På grund av de volatila elpriserna har dessa risker ökat i omfattning. Följaktligen krävs det att företagen ändrar sin riskhantering för att möta den förändrade elmarknaden. I modellen, som tidigare beskrivits, baserad på Hansson och Avens (2014) forskning finns det fem steg för att bedöma risk. Enligt modellen är det första steget, *Evidence*, grunden för att bedöma risker och dess omfattning. Då de höga priserna är en ny situation har inte tester och analyser hunnit göras i en tillförlitlig utsträckning. Detta innebär



att fas två, *Knowledge Base*, blir ofullständig. När det inte finns aktuella utredningar eller historiska utfall om riskscenarion som är applicerbara på den nuvarande situationen, försvåras möjligheten att förutse konsekvenser av risker avsevärt. Det finns alltså inte någon aktuell och tillförlitlig kunskapsbas för att utföra det tredje steget, *Broad Risk Evaluation*. Företaget tvingas därmed inkorporera mer värdebaserad information vid den fjärde delen av modellen *Decision Maker's Review*. När beslut saknar en bas som bygger på erfarenhet och fakta påverkas det sista och slutgiltiga steget vilket är *Decision*, eller beslutsfattandet. Det kan alltså bli svårare att ta välgrundade beslut i riskhanteringen i dagens läge. Många av de risker som lokaliserats under denna uppsats är sådana som elhandelsbolag haft sedan tidigare. Till följd av att elpriserna har stigit är större summor pengar i omlopp, vilket i sin tur leder till att dessa risker får en större påverkan på företagen om de inte hanteras korrekt.

Studien påvisar att elhandelsbolagen är väl medvetna om de risker som finns på marknaden samt att de har väletablerade verktyg för att hantera dessa. Samtidigt belyser företagen flera olika metoder för riskhantering. Utefter de svar som samlats in går det att urskilja att företagen i hög grad för över risker till slutkund. Ett exempel på detta är den förhöjda risken av höga elpriser. Elhandelsbolagens inköpspris av el blir visserligen högre men då kunder med ett rörligt elprisavtal även betalar mer utjämnas detta. Problem uppstår dock när kunderna har fasta elprisavtal. När inköpspriset är högt, samtidigt som de tvingas sälja elen till ett pris som understiger inköpspriset går företaget med förlust. För att hantera denna situation prissäkrar samtliga företag all el de köper in som skall säljas via fasta elprisavtal. Enligt Collier (2009) kan prissäkring appliceras som en metod för riskhantering. Detta är en strategi bolagen har gjort sedan tidigare och fortsatt kommer göra. På grund av att fasta elavtal har blivit svårare att prissätta korrekt till ett pris som kunderna anser attraktivt har samtliga företag gjort förändringar gällande försäljning av fastprisavtal. Prissäkring, till följd av fasta elavtal, binder även mycket kapital på Nasdaq, vilket är oattraktivt för ägarna när marknaden är instabil. Detta har således medfört att studiens elhandelsbolag har slutat sälja fasta avtal helt alternativt förkortat bindningstiden. Detta är i enlighet med den teori Collier (2009) belyser om riskhantering, där reducering av risk sker i syfte att minimera konsekvenser. Faktum kvarstår dock att företagen har fastprisavtal som bundits sedan tidigare som de måste fullfölja. Dessa fastprisavtal ger även upphov till volym- och profilrisk. Som nämnt är detta risker som elhandelsbolagen regelbundet hanterar och har därmed invanda rutiner för att behandla. På grund av den volatila elmarknaden som varit har företagen däremot tvingats anpassa sin riskhanteringsprocess. De har bland annat börjat flagga för

volym- och profilirisken samt höjt riskpåslaget. Ett riskpåslag på kundpriset i kombination med prissäkringar kan därigenom fungera som en respons för att hantera riskerna med skiftande elpriser. Detta är alltså även en situation där företaget lägger över risken på slutkunden.

I takt med att elhandelsbolagen för över risken på slutkund, genom att höja riskpåslag och fransäga sig fasta elprisavtal, kan det ha stora konsekvenser även för företaget. Risken att kunder inte kan betala sina elräkningar har alltid varit en risk för företagen. Till följd av att elpriserna ökat, har kundernas fakturor gjort detsamma, vilket ökar risken för uteblivna inbetalningar. Det innebär att elhandelsbolagens finansiella verksamhet kan komma drabbas hårt. Denna externa risk är i huvudsak utom kontroll för företagen. Företag A har dock påvisat att även om de utomstående riskerna är påtagliga har de en viss intern styrningsmöjlighet.

### 6.3 Relationen mellan budgeteringsprocessen och riskhanteringsprocessen

Resultatet visar att samtliga elhandelsbolag beaktar risker vid budgetplaneringen. För Företag A och D kan riskhanteringen användas som input i budgeteringsprocessen, där informationen som uppkommit från riskhanteringen tas i beaktning vid upprättandet av budgeten. Företag C upprättar riskplaneringen delvis i sammanslutning med budgetplaneringen genom att beakta priskurvan och riskutvecklingen. Samtidigt antyder en av intervjupersonerna att riskhanteringen sker parallellt och att det inte finns en direkt koppling mellan budgeteringsprocessen och riskhanteringsprocessen. Av resultatet att döma framgår det dock att Företag C ändå sammankopplar processerna. I Företag B är dock processen omvänd, budgeten används istället som input i riskhanteringen. Detta är således i linje med vad Elmassri och Harris (2011) skriver om att det finns ett samband mellan budgeterings- och riskhanteringsprocessen. Likaså argumenterar Knabke, Olbrich och Biederstedt (2015) för att riskhanteringen och den strategiska planeringsprocessen bör ske i anslutning till varandra för att risk ska kunna ligga som underlag för planeringsbesluten. Flera av företagens strategi, att sammankoppla risk och budget, är därmed i enlighet med denna teori.

Ett av företagen redogör att de integrerar ett osäkerhetsintervall för intäkts- och kostnadsposterna. Detta kan ses som en form av *budgetary slack*, som Elmassri och Harris (2011) menar på är en strategi för att integrera risker genom budgeten. Övriga elhandelsbolag

har inte förmedlat att deras budget innehåller någon form av slack eller osäkerhetsintervall. Elmassri och Harris (2011) har identifierat tre faktorer, kontext, individuella beteenden samt budgeteringsprocess, som kan påverka huruvida *budget risk management* tillämpas inom företag (se figur 4). Samtliga företag befinner sig i samma eller liknande kontext, eftersom de undersökta företagen är svenska elhandelsbolag och står inför samma risker kring volatila elpriser. Två av bolagen är kommunalt ägda, ett ingår i en internationell koncern och det sista är mindre kooperativt ägt. En möjlig förklaring till att Företag A är studiens enda företag som använder en form av budgetary slack är att de kan ha en företagskultur där detta är eftersträvanvärt. Att Företag A applicerar denna teori kan även bero på annorlunda individuella beteenden hos medarbetarna. En annan tänkbar förklaring är att deras budgeteringsprocess är utformad att betona risker i högre uträkning än resterande företag. Respondenterna från Företag A har vid flera tillfällen under intervjun visat tendenser på att riskanalysen är och borde vara en del av budgetplaneringen. Detta kan tyda på att det finns en kultur av riskinkorporering i Företag A som möjliggör *budget risk management*. Att övriga elhandelsbolag i studien inte applicerar budgetary slack som en strategi kan bero på att de inte anser denna teori vara av värde för deras bolag. En möjlig förklaring är att de har andra metoder för att hantera risk utanför budgeteringsprocessen.

Efter att budgeten fastställts försvagas kopplingen mellan budgeteringen och riskhanteringen i Företag B samt D. I Företag B sker riskhanteringen löpande utan förbindelse till budgetuppföljningen, medan riskuppföljningen i Företag D förekommer i samband med budgetuppföljningen. Till exempel är budgetplaneringen i företaget helt baserad på det som framkommer i riskpolicyn. Riskpolicyn visar riktlinjer för vilka risker företaget vill ta, hur de ska hanteras samt prissättas. Kopplingen förblir densamma i Företag A, där bolagets riskhanteringsprocess fortsatt är integrerad med budgeteringsprocessen, samtidigt som riskuppföljningen även görs enskilt löpande under året. Detta är således i enlighet med vad Elmassri och Harris (2011) skriver om att budgetuppföljningen kan integreras med riskhanteringen genom den uppföljning som utförs för att identifiera förändringar av företagets risker. Vidare argumenterar Knabke, Olbrich och Biederstedt (2015) att det finns fördelar med denna integrering av riskhantering och den strategiska verksamheten. På samma sätt resonerar Företag B att det inte finns någon kommunikation mellan riskavdelningen och budgetavdelningen i deras kontinuerliga arbete, men att det finns fördelar om det varit så.

Sammantaget finns det en relation mellan budgeteringsprocessen och riskhanteringsprocessen, även om den ser olika ut beroende på vilket bolag som tillfrågas. Det som är gemensamt för bolagen är att risken beaktas, men processen för beaktning skiljer sig. Resultatet från intervjuerna visar på flera av de kopplingar Elmassri och Harris (2011) gjort mellan de båda processerna. Det är däremot endast Företag A som beskrivit att de använder en teori som liknar *budget risk management*.

## 7. Slutsats

---

I det sista kapitlet redogörs de resultat och slutsatser som dragits utifrån analysen av studiens empiriska material och teoretiska referensram. Med utgångspunkt i dessa besvaras därefter uppsatsens problemformulering. Avsnittet avslutas med en redogörelse för kritik mot studien, uppsatsens kunskapsbidrag samt förslag på vidare forskning.

---

### 7.1 Slutsatser

Världsomvälvande händelser som kriget i Ukraina och klimatförändringar har påverkat elmarknaden drastiskt. Under år 2021 och 2022 har elpriserna uppnått historiskt höga nivåer, vilket påverkat likväl hushåll som företag. Elhandelsbolag har därmed försatts i en situation de tidigare inte upplevt. Risker som elbolagen tidigare hade inarbetade processer för att hantera, har numera förändrats och kräver nya tillvägagångssätt. Följaktligen har företagen tvingats anpassa sin budgeterings- och riskhanteringsprocess för att hantera den nya situationen på marknaden. Syftet med denna studie har således varit att komma underfund med hur elhandelsbolag integrerar riskhanteringen i budgetarbetet, vilken roll budgeten fyller när risken ökar samt hur dessa risker relaterade till elhandeln hanteras.

Av resultatet i denna studie går det att påvisa en förändring av budgetens syften till följd av en ökad osäkerhet. Studien finner empiriska belägg för att syftena med budget har förändrats på grund av en volatil elmarknad. Budgetens roll har övergått från att i synnerhet användas för planering till att numera inta en roll som en strategisk plan samt ge anvisning för företagets riktning. Övergången har skett eftersom det framgått att planering under instabila förhållanden snabbt blir inaktuell. Således fyller budgeten inte, i samma utsträckning som tidigare, rollen av planering i den dagliga verksamheten. Prognoser och nyckeltal har istället intagit rollen att användas löpande under året. Det går även att urskilja tendenser av att uppföljningen har fått en större roll när planeringen blir förlegad. Genom analysering av föregående års budget utgör uppföljning en strategisk förnyelse för nästkommande år. Under uppsatsens gång har flexibla styrsystem, exempelvis budgetlös styrning, diskuterats. Teorier har pekat på att budgetlös styrning är en strategi som bör införas under osäkra tider. Det är dock inget av elhandelsbolagen som fullt övergått till budgetlös styrning. Med utgångspunkt i denna studies resultat går det därmed att dra slutsatsen att budget ses som en säkerhet för

elbolagen. Trots att budgeten aldrig hålls, finner företagen trygghet i att ha en utstakad plan att förhålla sig till. Användningen av fler flexibla styrverktyg, såsom prognoser och nyckeltal, visar att elhandelsbolagen i allt högre grad frångår en fast budget. Detta kan vara ett resultat av att de tvingats bli mer snabbfotade när marknaden fluktuerar kraftigt. Studien visar därmed på att budgetens roll har förändrats till följd av en instabil marknad.

Denna studie har visat på att elhandelsbolagen har en inarbetad och tillförlitlig riskhanteringsprocess som behövt anpassas för att hantera den nytillkomna situationen. En förändring företagen gjort är att se över sina fasta elprisavtal. Flertalet av företagen anser inte att fasta elavtal är attraktivt att sälja till dagens prisnivåer samtidigt som dessa avtal medför risker som företagen nu vill undvika. Som en del i den förnyade riskhanteringsprocessen har vissa företag därför förkortat bindningstiden, medan andra valt att avsäga sig från att sälja dessa avtal helt. De som fortfarande säljer fastprisavtal prissäkrar all el de köper in. Prissäkring har varit och är ett av elhandelsbolagens främsta verktyg för att hantera risk. Genom att prissäkra eliminerar företagen risken att tvingas betala mellanskillnaden om försäljningspriset understiger inköpspriset. Volym- och profilrisk är en ofrånkomlig osäkerhet som uppkommer till följd av fastpriskontrakt. En strategi som elhandelsbolagen sedan tidigare tillämpat för att kompensera för dessa risker är att addera ett riskpåslag på slutkundens faktura. Till följd av att priserna varit ovanligt höga, har riskerna ökat i omfattning. För att väga upp för den ökade risken har företagen höjt riskpåslag. En slutsats som därmed kan dras av denna studie är att elhandelsbolag ofta för över risker på slutkunden för att undgå negativa konsekvenser för verksamheten.

Studiens resultat visar att elhandelsbolagen beaktar riskhanteringsprocessen i budgeteringsprocessen. Omfattningen skiljer sig dock åt beroende på vilket bolag i studien som studeras. Att inkorporera riskhanteringen är en fördel, eftersom beslutsfattare i den strategiska planeringsprocessen kan använda sig av den information som framkommit i riskhanteringsprocessen som underlag för sina beslut och bedömningar. Studien fastställer att ett osäkerhetsintervall för intäkts- och kostnadsposterna är en strategi för att förena risk med budgetplaneringen. En annan metod som framförts i studien är att upprätta en riskpolicy för riskhanteringen som i sin tur kan ligga till grund för budgetplaneringen. Likaså kan budgetplaneringen användas som input till riskhanteringen, även om detta är mindre förekommande hos företagen i studien. Budget- och riskuppföljningen kan vara integrerad respektive särkopplad. Resultatet påvisar dock att flera av de undersökta elhandelsbolagen

delvis alternativt fullständigt gör risk- och budgetuppföljning i samband med varandra. Studien konstaterar att riskhanteringsprocesser ofta inkorporeras i budgeteringsprocessen. Dock finner studien att strategierna för integrering skiljer sig åt mellan samtliga elhandelsbolag. Det går därför inte att dra en generell slutsats angående hur riskhanteringsprocessen inkorporeras i budgeteringsprocessen, utan varje organisations tillvägagångssätt är unikt.

## 7.2 Kritik mot studien

Efter genomförd undersökning går det att rikta en viss kritik mot studien. Till att börja med går det att argumentera för att det finns brister i den intervjuguide som användes som underlag till samtliga intervjuer. Under studiens första halva hade inte ett tydligt syfte utformats. På grund av detta var den intervjuguide som konstruerades tidigt i processen inte fullständig för den riktning uppsatsen senare tog. Flertalet frågor som ställdes var inte av värde för uppsatsen, medan frågor som kunde varit av relevans saknades. Att intervjuguiden ansågs ofullständig beror till största del på studiens begränsade tidsram, vilket resulterade i att intervjuerna genomfördes innan problemformuleringen var fastställd. Studiens explorativa karaktär bidrog även till intervjuguidens bristfällighet.

På grund av intervjuguidens tillkortakommande försvårades identifieringen av relationen mellan budgeterings- och riskhanteringsprocessen. Frågor som var av värde för att identifiera relationen mellan processerna var inte tillfredsställande i den grad för att kunna besvara frågeställningen till fullo. Vidare kunde endast ett begränsat antal samband påträffas processerna sinsemellan, eftersom vissa frågor i frågeformuläret ansågs otydligt utformade. Till exempel var det flera elhandelsbolag som inte förstod frågan om de anser att deras riskhanteringsprocesser överlappar med deras budgeteringsprocesser. I samband med sammanställningen av det empiriska materialet togs därmed beslut om att kompletterande intervjufrågor var oundvikligt för att kunna besvara frågeställningarna samt fullgöra en komplett analys.

Varaktigheten av gruppintervjuerna varierade bolagen sinsemellan. Detta berodde dels på att det fanns en tidspress hos ett av elhandelsbolagen, medan resterande hade mer tid att avsätta. En annan orsak till intervjuernas längd kan vara att en av gruppintervjuerna genomfördes på plats. Resterande utfördes via ett digitalt videosamtal. Som tidigare nämnts tenderar

personliga möten att ta längre tid än digitala möten. Ytterligare faktorer som påverkade intervjuernas tidsram var elhandelsbolagens intresse, deras förståelse av intervjufrågorna, hur öppna dem var samt vilken riktning intervjuerna tog.

En annan svaghet som kan identifieras i denna uppsats är att det endast är fyra elhandelsbolag som undersöks. Elbranschen är en komplex sammansättning av otaliga återförsäljare, producenter samt konsumenter och att endast analysera fyra företag ger därför inte en fullständig och rättvisande bild. Anledningen till det begränsade urvalet var tidsbrist. Det ansågs inte möjligt att granska ett större antal företag under tidsintervallet uppsatsen tilldelades. Denna brist på utbud av företag kan innebära att giltigheten av uppsatsen kan ifrågasättas. En kan fråga sig om det är möjligt att dra slutsatser om hela elbranschen med endast fyra företag som underlag? Ytterligare en svaghet som förekommer i denna uppsats är orsakat av att uppsatsens riktigt förändrades allt eftersom. Detta är till följd av att uppsatsen är av explorativ karaktär. Motsägelser kan därmed förekomma då ny information bestrider det som tidigare presenterats. Nya inriktningar öppnades även upp vartefter studien fortskred, vilket kan skapa ett osammanhängande intryck.

### 7.3 Kunskapsbidrag och vidare forskning

Denna studie bidrar med kunskap om hur elhandelsbolag inkorporerar riskhantering i budgetarbetet. Studiens resultat visar tydliga indikationer på att elbolag beaktar riskhanteringsprocessen i budgeteringsprocessen. Tidigare forskning om det specifika problemområdet har varit synnerligen begränsad. Det har således funnits ett behov av mer empirisk forskning och en ny grundad teori. Den explorativa karaktären har möjliggjort syftet att inhämta kunskap som kan belysa problemet utifrån flera perspektiv för att fylla tidigare tomrum inom området. För att besvara problemformuleringen har studien även behövt undersöka vilken roll budgeten fyller när risken ökar samt hur elhandelsbolag hanterar risker relaterade till elhandeln. Genom att undersöka budgetens roll under osäkra förhållanden har även kunskap och förståelse för budget under osäkerhet kunnat genereras. Den information som presenterats i uppsatsen kan vara till grund för vidare forskning inom frågan hur riskhantering inkorporeras i budgetarbetet.

Tidigare forskning inom området har visat sig vara ytterst begränsad. Med utgångspunkt i denna studies resultat är förslag på vidare forskning att få klarhet i relationen mellan



budgeterings- och riskhanteringsprocessen. Studien har allteftersom utvecklats, där flera frågor framträtt som möjliggör för ytterligare nyansering av problemområdet. Dessutom hade en fortsatt forskning på hur risk inkorporeras i budgetarbetet under normala förhållanden på elmarknaden varit av intresse. Det har framgått att elhandelsbolagen i stor mån överför risker på slutkund. På grund av detta hade vidare studier på hur risker påverkar företagen och elpriset under vanliga omständigheter varit av intresse för flertalet intressenter, inte minst slutkunden.

Vidare forskning hade kunnat undersöka huruvida riskhanteringen inkorporeras i den löpande planeringen, exempelvis genom prognoser. Då denna studie fokuserat på riskhanterings koppling till budget har inte riskhanterings relation till prognoser undersökts. Det har dock visats att prognoser används av elhandelsbolagen och det hade därför varit av intresse att undersöka relationen sinsemellan. Denna studie avgränsas till elhandelsbolag, därav hade det varit intressant att undersöka hur företag i andra branscher inkorporerar riskhantering i budgetarbetet. Detta på grund av att det för tillfället finns luckor i utbudet av forskning kring hur budgeterings- och riskhanteringsprocesserna sammankopplas.

## 8. Källförteckning

Almqvist, R., Graaf, J., Jannesson, E., Parment, A., & Skoog, M. (2020). *Boken om ekonomistyrning*. Upplaga 3. Lund: Studentlitteratur AB

Andersson, G., & Funck, E. K. (2017). *Ekonomistyrning: beslut och handling*. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur AB.

Anthony, R., Govindarajan, V., Hartmann, F., Kraus, K., & Nilsson, G. (2014). *Management Control Systems*. Upplaga 13. Boston, Mass. u.a.: McGraw Hill.

Asogwa, E. I., & Etim, E. O. (2017). Traditional Budgeting in Today's Business Environment, *Journal of Applied Finance & Banking*, 7(3), ss. 111–120. ISSN: 1792–6580 (print version), 1792–6599 (online). Scienpress Ltd.

Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation, *European Journal of Operational Research*, 253(1), ss. 1–13.  
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.12.023> [Hämtad 2022-11-30]

Ax, C., Kullvén, H., & Johansson, C. (2021). *Den nya ekonomistyrningen*. Upplaga 6. Lund: Liber.

Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Thaten, M. (2016). Budgeting in Times of Economic Crisis, *Contemporary Accounting Research*, 33(4), ss. 1489–1517.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1111/1911-3846.12222> [Hämtad 2022-11-28]

Bergstrand, J. (2009). *Accounting for Management Control*. Lund: Studentlitteratur AB.

Brusman, F. (2022). Uppgifter: Elbolag vill säga upp bundna avtal under krisen. SVT Nyheter.  
<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/uppgifter-elbolag-vill-saga-upp-bundna-avtal-under-krisen> [Hämtad 2022-11-14]

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 3. Översatt av Björn Nilsson. Stockholm: Liber.

Churchill, N. C. (1984). Budget Choice: Planning Versus Control, *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/1984/07/budget-choice-planning-versus-control> [Hämtad 2022-12-17]

CIMA Official Terminology. (2005). Amsterdam: CIMA.  
<https://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/21159/1/211.%20Linacre%20House.pdf> [Hämtad 2022-12-17]

Collier, P. M., & Berry, A. J. (2002). Risk in the process of budgeting, *Management Accounting Research*, 13(3), ss. 273–297. <https://doi.org/10.1006/mare.2002.0190> [Hämtad 2022-12-01]

Collier, P. M. (2009). *Fundamentals of Risk Management for Accountants and Managers: Tools and Techniques*. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

de With, E. & Dijkman, A. (2008). Budget practises of listed companies in the Netherlands, *Management Accounting Quarterly*, 10(1), ss. 26–36. <https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edsgao&AN=edsgcl.192001237&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 2022-12-12]

Ekholm, B–G., & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead?, *European Accounting Review*, 9(4), ss. 519–539. <https://doi.org/10.1080/09638180020024007> [Hämtad 2022-12-13]

El.se. (u.å.). Sveriges elbolag. <https://el.se/elbolag> [Hämtad 2022-11-18]

Elbruk. (2022). Dagens spotpris på el. <https://www.elbruk.se/> [Hämtad 2022-11-22]

Elmassri, M., & Harris, E. (2011). Rethinking budgetary slack as budget risk management, *Journal of Applied Accounting Research*, 12(3), ss. 278–293. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/09675421111187700> [Hämtad 2022-11-28]

Emmanuel, C., Otley, D., & Merchant, K. (1990). *Accounting for Management Control*. Cornwall: Cengage Learning EMEA

Energimarknadsinspektionen. (u.å.). Elområde. <https://ei.se/konsument/el/sa-har-fungerar-elmarknaden/elomrade> [Hämtad 2022-12-09]

Energimarknadsinspektionen. (2021). Så här fungerar elmarknaden. <https://ei.se/konsument/el/sa-har-fungerar-elmarknaden> [Hämtad 2022-11-18]

Energimarknadsinspektionen. (2022). ACER får avgöra om Svenska kraftnät ska få undantag från 70-procentsregeln. <https://ei.se/om-oss/nyheter/2022/2022-04-27-acer-far-avgora-om-svenska-kraftnat-ska-fa-undantag-fran-70-procentsregeln> [Hämtad 2022-11-18]

Energimyndigheten. (2003). Elmarknaden 2003. Rapport 2003:10 [pdf]. <https://energimyndigheten.a-w2m.se> [Hämtad 2022-11-18]

E.ON. (2022a). Fast elpris – ett tryggt val. <https://www.eon.se/el/elpriser/fast> [Hämtad 2022-11-22]

E.ON. (2022b). Kapacitetsbrist i elnätet – vad är det och vad gör vi åt det? <https://www.eon.se/om-e-on/kapacitetsbristen/kapacitetsbrist> [Hämtad 2022-11-20]

Ernstsen, R. R., Boomsma, T. K., Tegnér, M., & Skajaa, A. (2017). Hedging local volume risk using forward markets: Nordic case, *Energy Economics*, 68, ss. 490–514. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2017.10.017> [Hämtad 2022-12-01]

Finansinspektionen. (2005). Den finansiella elmarknaden. Rapport 2005:6 [pdf]. [https://www.fi.se/contentassets/431922e16ec643d0b94c7d8aa1a00a59/rapport2005\\_6\\_0505101000.pdf](https://www.fi.se/contentassets/431922e16ec643d0b94c7d8aa1a00a59/rapport2005_6_0505101000.pdf) [Hämtad 2022-11-18]

Goksör, J. (2021). Prischock ökar risken bland elbolag. Ny Teknik. <https://www.nyteknik.se/energi/prischock-okar-risken-bland-elbolag-7025891> [Hämtad 2022-11-22]

Greve, J. (2011). *Budget*. Lund: Studentlitteratur AB.

Holton, G. A. (2004). Defining Risk, *Financial Analysts Journal*, 60(6), ss. 19–25. <https://doi.org/10.2469/faj.v60.n6.2669> [Hämtad 2022-11-30]

Horn, V. (2019). Nord Pool: Så fungerar elhandeln. El.se. <https://el.se/nord-pool> [Hämtad 2022-11-18]

Hope, J., & Fraser, R. (2003a). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Press.

Hope, J., & Fraser, R. (2003b). Who Needs Budgets?, *Harvard Business Review*, 81(2), ss. 108–115. <https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=bth&AN=9018347&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 2022-12-13]

Hope, J., & Fraser, R. (2004). *I stället för budget : att bryta sig loss från den årliga prestationsfällan*. Malmö: Liber Ekonomi.

Irwin-Hunt, A. (2022). Energy crisis no more: the rise and fall of European power prices. fDi Intelligence. <https://www.fdiintelligence.com/content/data-trends/energy-crisis-no-more-the-rise-and-fall-of-european-power-prices-81628> [Hämtad 2022-11-12]

Ivarsson, P., & Andersson, J. (2022). Elbolag vill säga upp bundna avtal – hänvisar till force majeure. Sveriges Radio.

<https://sverigesradio.se/artikel/elbolag-vill-saga-upp-bundna-avtal-hanvisar-till-force-majeure>  
[Hämtad 2022-11-14]

ISO – International Organization for Standardization. (2009). ISO Guide 73:2009(en).  
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en> [Hämtad 2022-11-30]

ISO – International Organization for Standardization. (2022). ISO 31073:2022.  
<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31073:ed-1:v1:en:term:3.2.1> [Hämtad 2022-11-30]

Hornsgren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2005). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. 12th edition. Prentice Hall.

Kenton, W. (2021). Financial Instruments Explained: Types and Asset Classes. Investopedia.  
<https://www.investopedia.com/terms/f/financialinstrument.asp> [Hämtad 2022-12-13]

Knabke, T., Olbrich, S., & Biederstedt, L. (2015). Considering risks in planning and budgeting process – a prototype implementation in the automotive industry, *New Horizons in Design Science: Broadening the Research Agenda*, ss. 401–405.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-18714-3\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-319-18714-3_31) [Hämtad 2022-12-16]

Kommissionens rekommendation av den 6 maj 2003 om definitionen av mikroföretag samt små och medelstora företag (Text av betydelse för EES) [delgivet med nr K(2003) 1422] OJ L 124, 20.5.2003, p. 36–41 (ES, DA, DE, EL, EN, FR, IT, NL, PT, FI, SV)  
ELI: <http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj> [Hämtad 2022-12-17]

Konsumenternas energimarknadsbyrå. (2022). Välja fast eller rörligt elpris?  
<https://www.energimarknadsbyran.se/el/dina-avtal-och-kostnader/valja-elavtal/jamfora-elpriser/valja-fast-eller-rorligt-elpris/> [Hämtad 2022-11-22]

Lejestrand, A. (2018). Skatter och avgifter. Energiföretagen.  
<https://www.energiforetagen.se/energifakta/elsystemet/energibranschen-viktig-for-svensk-ekonomi/skatter-avgifter/> [Hämtad 2022-11-18]

Lejestrand, A. (2021). Energiföretagen förklarar: Spotpriser, intäkter och kostnader. Energiföretagen.  
<https://www.energiforetagen.se/pressrum/nyheter/2021/december/energiforetagen-forklarar-spotpriser-intakter-och-kostnader/> [Hämtad 2022-11-18]

Lejestrand, A. (2022a). Energiföretagen förklarar: Därför ser vi nu högre elpriser. Energiföretagen.  
<https://www.energiforetagen.se/pressrum/nyheter/2022/juli/energiforetagen-forklarar-darfor-ser-vi-hogre-elpriser/> [Hämtad 2022-11-12]

- Lejestrand, A. (2022b). Varför skiljer sig kundens pris från priset på elbörsen?. Energiföretagen.  
<https://www.energiforetagen.se/energifakta/elsystemet/elhandel-marknad/varfor-skiljer-sig-mitt-pris-fran-priset-pa-elborsen/> [Hämtad 2022-11-16]
- Libby, T., & Lindsay, M. R. (2007). Beyond budgeting or better budgeting? IMA members express their views, *Strategic Finance*, ss. 47–51.  
<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edsgao&AN=edsgcl.176083042&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 2022-12-13]
- Lidia, T. G. (2014). Difficulties of the Budgeting Process and Factors Leading to the Decision to Implement this Management Tool, *Procedia Economics and Finance*, 15, ss. 466–473.  
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00484-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00484-5) [Hämtad 2022-12-16]
- Lindvall, J. (1997). Det budgetlösa företaget. FAR Online. Balans nr 1.  
[https://www.faronline.se/dokument/balans/1997/nr-1/balans\\_1997\\_n01\\_a0007/](https://www.faronline.se/dokument/balans/1997/nr-1/balans_1997_n01_a0007/) [Hämtad 2022-11-16]
- Manzurul, A. (1997). Budgetary Process in Uncertain Contexts – a Study of State-owned Enterprises in Bangladesh, *Management Accounting Research*, 8(2), ss. 147–167.  
<https://doi.org/10.1006/mare.1996.0044> [Hämtad 2022-12-17]
- Merchant, K. A. (1981). The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance, *The Accounting Review*, 56(4), ss. 813–829.  
<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edsjsr&AN=edsjsr.247203&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 2022-12-16]
- Naturskyddsföreningen. (2022). Hur sätts elpriset och varför går det upp.  
<https://www.naturskyddsforeningen.se/artiklar/hur-satts-elpriset-och-varfor-ar-det-hogt/> [Hämtad 2022-11-15]
- Nilsson, G. (2021). Budgeten som snuttefilt i osäkra tider. *Organisation & Samhälle 2021/02*, ss. 54–59.  
<https://org-sam.se/wp-content/uploads/2021/12/PDF-Budgeten-som-snuttefilt-i-osa%CC%88kra-tider-Nilsson-OS-2021-02.pdf> [Hämtad 2023-01-01]
- Nord Pool. (2022). Market data.  
<https://www.nordpoolgroup.com/en/Market-data1/Dayahead/Area-Prices/SE/Monthly/?view=table> [Hämtad 2022-11-15]

- Nguyen, D. H., Weigel, C., & Hiebl, M. R. W. (2018). Beyond budgeting: review and research agenda, *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(3), ss. 314–337. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/JAOC-03-2017-0028> [Hämtad 2022-12-01]
- Otley, D. (2003). Management control and performance management: whence and whither?, *The British Accounting Review*, 35(4), ss. 309–326. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2003.08.002> [Hämtad 2022-11-30]
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder : Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Upplaga 4. Lund: Studentlitteratur AB.
- Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder : Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Upplaga 5. Lund: Studentlitteratur AB.
- Pollack, H., & Zeckhauser, R. (1996). Budgets as Dynamic Gatekeepers, *INFORMS*, 42(5), ss. 642–658. <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://www.jstor.org/stable/2634457> [Hämtad 2022-12-17]
- Radu, M., & Giju, G. C. (2015). THE FLEXIBLE BUDGET – BASIC TOOL OF THE MANAGEMENT CONTROL IN THE ECONOMIC ENTITIES, *Buletin științific: Universitatea din Pitești. Seria Științe Economice*, 14(1), ss. 3–10. <https://doaj.org/article/0a3bb4f06c8843049420f88d8f376a35> [Hämtad 2022-12-11]
- Reed, S. (2022). Why Europe’s Electricity Prices Are Soaring. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2022/08/25/business/europe-electricity-prices.html> [Hämtad 2022-11-13]
- Råvarumarknaden.se. (2013). Elmarknaden – Hur stora är profil- och volymriskerna?. <https://ravarumarknaden.se/elmarknaden-hur-stora-ar-profil-och-volymriskerna/> [Hämtad 2022-11-22]
- Sandalgaard, N. (2012). Uncertainty and budgets: an empirical investigation, *Baltic Journal of Management*, 7(4), ss. 397–415. <https://doi.org/10.1108/17465261211272157> [Hämtad 2022-12-17]
- SCB – Statistikmyndigheten. (2022a). Företagens elpris når en ny rekordnivå. <https://www.scb.se/hitta-statistik/redaktionellt/foretagens-elpris-nar-ny-rekordniva/> [Hämtad 2022-11-16]
- SCB – Statistikmyndigheten. (2022b). Elproduktion och förbrukning i Sverige. <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/miljo/elektricitet-i-sverige/> [Hämtad 2022-11-23]

- Schmidt, J. A. (1992). Is it time to replace traditional budgeting?, *Journal of Accountancy*, 174(4), ss. 103–107.  
<https://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip.uid&db=edsgao&AN=edsgcl.12669734&site=eds-live&scope=site> [Hämtad 2022-11-30]
- Sivabalan, P., Booth, P., Malmi, T., & Brow, D. A. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget, *Accounting & Finance*, 49(4), ss. 849–871.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2009.00305.x> [Hämtad 2022-12-15]
- Stahle, N. (2022). Dyraste elen hittills i södra Sverige – ryska gasstoppet får priset att rusa. SVT Nyheter.  
<https://www.svt.se/nyheter/inrikes/hogsta-elpriset-nagonsin-i-sodra-sverige-ryska-gasstoppet-far-priset-att-rusa> [Hämtad 2022-11-22]
- Statens offentliga utredningar. (2005). El och naturgasmarknaderna: *Energimarknader i utveckling* (SOU 2004:129, Missiv + kapitel 1–5). [pdf]. Miljödepartementet.  
<https://www.regeringen.se/49bbaf/contentassets/62a776093f9349e5b00977d150d7dfbb/sou-2004129-missiv--kapitel-1-5> [Hämtad 2022-11-19]
- Stern, R. & Arias, J. C. (2011). Review of risk management methods, *Business Intelligence Journal*, 4(1), ss. 59–78.  
[https://condor.depaul.edu/~dmumaugh/readings/handouts/SE477/SERIM\\_Article\\_3.pdf](https://condor.depaul.edu/~dmumaugh/readings/handouts/SE477/SERIM_Article_3.pdf) [Hämtad 2023-01-05]
- Strandlund, J. (2022). Många faktorer styr elpriset i Sverige. Karlstads universitet.  
<https://www.kau.se/nyheter/manga-faktorer-styr-elpriset-i-sverige> [Hämtad 2022-11-23]
- Strålsäkerhetsmyndigheten. (u.å.). Kärnkraft.  
<https://www.stralsakerhetsmyndigheten.se/omraden/karnkraft/> [Hämtad 2022-11-22]
- Svenska kraftnät. (2022a). Hur hänger elpriser, elområden och kapacitetsavgifter ihop?  
<https://www.svk.se/press-och-nyheter/nyheter/allmanna-nyheter/2022/hur-hanger-elpriser-elomraden-och-kapacitetsavgifter-ihop/> [Hämtad 2022-12-12]
- Svenska kraftnät. (2022b). Så styrs vi. <https://www.svk.se/om-oss/sa-styrs-vi/> [Hämtad 2022-11-20]
- Svenska kraftnät. (2022c). Klimat- och sårbarhetsanalys.  
<https://www.svk.se/siteassets/om-oss/rapporter/2022/svenska-kraftnats-klimat--och-sarbarhetsanalys---sammanfattande-rapport.docx.pdf> [Hämtad 2022-11-22]



Theiss, E. L. (1935). Accounting and Budgeting, *American Accounting Association*, 10(2), ss. 156–161. <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://www.jstor.org/stable/238493> [Hämtad 2022-12-17]

Thunberg, S., & Arnell, L. (2021). Pioneering the use of technologies in qualitative research – A research review of the use of digital interviews, *International Journal of Social Research Methodology*, 25(6), ss. 757–768. <https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1935565> [Hämtad 2022-12-19]

Tidningen Energi. (2022). Allt fler kunder ser över sina elavtal. <https://www.energi.se/artiklar/2022/juni-2022/allt-fler-kunder-ser-over-sina-elavtal/> [Hämtad 2022-11-16]

Torstensson, S. (2022). Elpriset förklaras. Näringslivets Ekonomifakta. <https://www.ekonomifakta.se/fakta/energi/bildspel-om-elpriset/elpriset-forklaras/> [Hämtad 2022-11-18]

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. ISBN:91-7307-008-4 [Hämtad 2022-12-13]

Wallander, J. (1995). *Budgeten : ett onödigt ont*. Stockholm: SNS Förlag.

Wikstrand, M. (2022). Elbolag varnas av Nasdaq: “Vi har legat på gränsen”. Dagens Samhälle. <https://www.dagenssamhalle.se/offentlig-ekonomi/kommunal-ekonomi/elbolag-varnas-av-nasdaq-vi-har-legat-pa-gransen/> [Hämtad 2022-11-16]

Zeller, T. L., & Metzger, L. M. (2013). Good Bye Traditional Budgeting, Hello Rolling Forecast: Has The Time Come?, *American Journal of Business Education (AJBE)*, 6(3), ss. 299–310. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v6i3.7810> [Hämtad 2022-12-13]

## 9. Bilagor

Under samtliga intervjutillfällen introducerade vi oss och ämnet, frågade om samtycke till inspelning samt fråga om anonymisering.

### Bilaga 1. Frågeguide till Företag A–D

#### **Om intervjuad**

- Vilken position har ni på företaget?
- Hur länge har ni arbetat på företaget?

#### **Budget och budgeteringsprocess**

- Hur arbetar ni vanligtvis med er budget och hur ser er budgetprocess ut?
- Hur använder ni budget, planering, resursallokering och uppföljning?
- Hur lång är budgetens tidsram?
- Vilken typ av budget använder ni er av? Kan den vara föränderlig?
- Hur hanterar ni avvikelser?
- Vad är budgetens främsta syften för er?
- Hur viktigt styrmedel är budgeten för er?
- Hur väl anser ni att er budgeteringsprocess fungerar?
- Är det något som inte fungerar med er budgeteringsprocess som ni skulle vilja ändra?
- Vilka för- och nackdelar ser ni med budgetering idag?
- Ser ni några alternativ till budgetering?
- Har ni någon gång funderat eller diskuterat budgetlös styrning?
- Vilka osäkerheter ser ni i budgetarbetet?
- Hur hanterar ni osäkerheter i budgetarbetet?

#### **Risk och riskhantering**

- Vad anser ni är de största risker som elhandelsbolag står inför?
- Erbjuder ni fasta elprisavtal i nuläget?
- Hur ser förhållandet ut mellan kunder med rörliga respektive fasta elavtal?
- Hur prissäkrar ni för fasta respektive rörliga elprisavtal?
- Hur ser er riskhanteringsprocess ut?
- Upplever ni att era riskhanteringsprocesser överlappar med era budgeteringsprocesser?
- Hur ofta gör ni bedömningar om att ni behöver förändra er riskhantering?

- Använder ni er av budget som ett kontrollsystem för att hantera risker?

### **Elmarknaden**

- Hur har höjda elpriser och den volatila elmarknaden påverkat er?
- Påverkas er budgeteringsprocess och riskhanteringsprocess av höjda elpriser och den volatila elmarknaden?

### **Framtid**

- Tror ni den fluktuerande elmarknaden förändrat riskbenägenheten hos svenska elhandelsbolag?
- Hur ser ni på budgetens och budgeteringsprocessens framtid inom er verksamhet?

## **Bilaga 2. Kompletterande intervjufrågor till Företag A–D**

### **Kompletterande intervjufrågor**

- Hur tar ni hänsyn till olika risker och riskscenarion i budgetplaneringen?
- Involveras riskansvariga i budgeteringsprocessen?
- Sker budgetplaneringen i samband med riskplaneringen?
- Sker budgetuppföljningen i samband med riskuppföljningen?