



*Dipartimento di Impresa e Management*

*Cattedra di Pianificazione e Controllo*

**La centralità del budget nella  
programmazione aziendale e la diffusione  
di tecniche innovative**

*RELATORE*

*Prof. Cristiano Busco*

*CANDIDATO*

*Giuseppe De Piano*

*matricola 263071*

*Anno accademico 2022/23*

## INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>CAPITOLO 1 – IL BUDGET: FONDAMENTO DELLA PROGRAMMAZIONE AZIENDALE.....</b>	<b>7</b>
1.1 Introduzione al budget.....	7
1.2 Le funzioni del budget.....	11
1.3 Possibili conflitti tra le funzioni del budget.....	12
1.4 Le fasi del budget.....	14
1.5 I budget di sintesi.....	21
1.6 Budget finanziario.....	23
1.7 Budget economico.....	26
1.8 Budget patrimoniale.....	29
<b>CAPITOLO 2 - LIMITI DEL MODELLO TRADIZIONALE E PROPOSTE INNOVATIVE.....</b>	<b>31</b>
2.1 Limiti del budget tradizionale.....	31
2.2 <i>Activity Based Budgeting</i> .....	37
2.3 Il budget a base zero.....	41
2.4 Vantaggi e svantaggi del budget a base zero.....	44
2.5 <i>Beyond Budgeting</i> .....	47
2.6 Esempi vincenti di <i>beyond budgeting</i> .....	52
<b>CAPITOLO 3 – IL CASO DELLA SVENSKA HANDELSBANKEN.....</b>	<b>55</b>
3.1 Gli obiettivi e i risultati.....	56
3.2 L'eliminazione del budget.....	61
3.3 La decentralizzazione.....	63
3.4 Attenzione al cliente.....	65
3.5 L'efficienza dei costi e il sistema di controllo.....	67
3.6 La remunerazione dei dipendenti.....	70
<b>CONCLUSIONE.....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>77</b>

## INTRODUZIONE

Il budget, nel panorama aziendale moderno, svolge una funzione di inestimabile valore, rappresentando un pilastro fondamentale nella programmazione e nella gestione delle organizzazioni. La sua importanza è tanto significativa che spesso viene considerato come il "cuore pulsante" dell'azienda, poiché influisce profondamente sulle decisioni e le azioni che essa intraprende. Ma andiamo oltre l'apparenza: il budget è molto più di una mera registrazione contabile dei flussi finanziari. È un mezzo poliedrico che svolge simultaneamente tre ruoli chiave: quello di strumento di pianificazione, di strumento di controllo e di indicatore delle aspettative future.

In quanto strumento di pianificazione, il budget rappresenta una sorta di mappa strategica per l'azienda. Esso consente di definire obiettivi finanziari concreti e misurabili, aiutando a trasformare visioni e strategie astratte in traguardi tangibili. Le aziende utilizzano il budget per stabilire una direzione chiara e per garantire che le risorse vengano allocate in modo coerente con gli obiettivi a lungo termine. In questo senso, il budget funge da guida per la gestione delle attività operative quotidiane e per l'allocazione delle risorse umane e finanziarie. Parallelamente, il budget opera anche come un potente strumento di controllo. Attraverso il confronto tra i dati reali e le previsioni budgetarie, l'azienda può identificare tempestivamente le variazioni e le anomalie che richiedono attenzione. Questa funzione di monitoraggio permette di adottare misure correttive o di apportare modifiche alla strategia aziendale in modo tempestivo, assicurando la coerenza con gli obiettivi prefissati. In altre parole, il budget offre un quadro di riferimento contro cui misurare il rendimento e l'efficacia delle operazioni aziendali. Tuttavia, è importante sottolineare che il budget non è un'entità statica, ma un documento in continua evoluzione. È un indicatore delle aspettative future, poiché si basa su previsioni e stime. In un mondo in costante mutamento, le previsioni e le aspettative possono cambiare rapidamente, e il budget deve adattarsi a queste dinamiche. Questo dinamismo può dar luogo a tensioni interne nell'organizzazione poiché diverse funzioni aziendali potrebbero avere visioni diverse del futuro e degli

obiettivi aziendali. Le tensioni possono emergere quando si tratta di determinare come allocare le risorse o quando si verificano cambiamenti significativi nell'ambiente di mercato.

Nel corso di questo capitolo introduttivo, approfondiremo ulteriormente l'importanza e la complessità del budget, esaminando le sue diverse dimensioni. In particolare, analizzeremo il budget finanziario, che si concentra sugli aspetti monetari e di liquidità dell'azienda, il budget economico, che considera gli aspetti legati al profitto e alla perdita, e il budget patrimoniale, che si concentra sulla gestione degli asset aziendali. Ogni tipo di budget ha il suo ruolo specifico all'interno del processo di pianificazione e controllo aziendale, e il loro equilibrato utilizzo è essenziale per il successo complessivo dell'organizzazione.

Nel secondo capitolo, ci spingeremo oltre i confini del tradizionale modello di *budgeting* per rivelare le sue limitazioni intrinseche e per abbracciare proposte innovative che stanno trasformando radicalmente l'approccio alla gestione finanziaria aziendale. Queste nuove prospettive non solo offrono alternative al consolidato processo di *budgeting*, ma presentano anche sfide stimolanti, spingendo le organizzazioni a superare le criticità e ad adattarsi in modo flessibile a un ambiente aziendale in costante evoluzione. Una di queste nuove prospettive è l'*Activity Based Budgeting* (ABB), un approccio che si concentra sulle attività aziendali anziché sui tradizionali centri di costo. L'ABB riconosce che le risorse e i costi sono assegnati in base alle attività svolte all'interno dell'organizzazione e mira a identificare le attività ad alto valore aggiunto, ottimizzando l'allocazione delle risorse in modo più mirato ed efficiente. Questo approccio pone l'accento sulla creazione di valore per il cliente e sull'eliminazione degli sprechi, contribuendo così a migliorare la competitività aziendale. Un'altra prospettiva innovativa è rappresentata dal budget a base zero (ZBB), un approccio che sfida la prassi tradizionale di basarsi sui dati dell'anno precedente per stabilire le previsioni future. Nel ZBB, ogni spesa deve essere giustificata e approvata nuovamente da zero, senza alcun presupposto automatico di continuità. Questo processo di revisione dettagliata obbliga l'organizzazione a valutare attentamente ogni spesa e a concentrarsi sulle priorità aziendali attuali. Sebbene il ZBB possa richiedere un maggiore sforzo iniziale, offre la possibilità di ridurre gli sprechi e di indirizzare le

risorse verso le iniziative più strategicamente rilevanti. Infine, esploreremo l'approccio *Beyond Budgeting*, che rappresenta una filosofia più ampia e una nuova mentalità nella gestione aziendale. Questo approccio sfida radicalmente il concetto stesso di budget come strumento di controllo rigido e pone l'accento sulla flessibilità, sull'agilità e sulla decentralizzazione decisionale. Il *Beyond Budgeting* incoraggia le organizzazioni a spostare l'attenzione dai target statici a lungo termine verso obiettivi più dinamici e orientati al cliente, promuovendo una cultura aziendale incentrata sull'apprendimento continuo e sull'innovazione. Attraverso l'analisi di queste proposte innovative, ci immergeremo in un mondo in cui il *budgeting* tradizionale viene sfidato e ridefinito. Questo capitolo metterà in evidenza come queste nuove prospettive possano contribuire a superare le limitazioni del passato e a consentire alle organizzazioni di adattarsi con successo a un ambiente aziendale in costante mutamento. Sarà un'occasione per esplorare come l'innovazione nel campo del *budgeting* possa offrire alle aziende nuovi strumenti per migliorare l'efficienza, la flessibilità e la competitività, ridefinendo il modo in cui affrontiamo la pianificazione finanziaria e la gestione aziendale nel XXI secolo.

Nel terzo capitolo di questa tesi, ci immergeremo nell'analisi approfondita di un interessante caso studio: l'istituzione finanziaria *Svenska Handelsbanken*. Questa banca ha dimostrato una straordinaria capacità di mantenere performance superiori rispetto alle sue concorrenti banche nordiche per un periodo eccezionalmente lungo, estendendosi ben oltre quattro decenni. In questo capitolo, esploreremo i motivi sottostanti a questo successo duraturo e come l'adozione dell'approccio *Beyond Budgeting* abbia svolto un ruolo cruciale in questo risultato sorprendente. Uno dei punti di partenza più significativi nell'evoluzione di *Svenska Handelsbanken* è stata l'eliminazione del tradizionale processo di pianificazione basato su budget fissi. Questa decisione ha comportato una trasformazione radicale nel modo in cui l'azienda concepiva e gestiva le sue finanze. L'abbandono del budget tradizionale ha consentito un ambiente più flessibile in cui la banca poteva reagire in modo rapido ed efficace ai cambiamenti del mercato, prendendo decisioni basate sulla situazione attuale e non su previsioni spesso datate. Un altro elemento chiave è stato il trasferimento dell'autonomia decisionale dalle strutture centrali alle filiali. Questo

ha permesso a ciascuna filiale di adattare le strategie e i servizi in base alle esigenze specifiche dei clienti locali. Tale decentralizzazione ha favorito una maggiore responsabilità e agilità in tutta l'organizzazione, consentendo una risposta più rapida alle sfide e alle opportunità emergenti. Inoltre, *Svenska Handelsbanken* si è distinta per il suo profondo orientamento al cliente. La banca ha instaurato una cultura aziendale che poneva al centro dell'attenzione le esigenze e la soddisfazione dei clienti. Questo approccio ha contribuito in modo significativo a guadagnare la fiducia dei clienti e a mantenerli fedeli per decenni, anche in un contesto bancario altamente competitivo. La banca ha anche sviluppato pratiche mirate all'ottimizzazione dei costi, consentendo un utilizzo efficiente delle risorse e una competitività sostenuta sul mercato. Questo *focus* sull'efficienza ha contribuito a mantenere elevate performance finanziarie nel lungo termine. Un aspetto distintivo dell'approccio *Beyond Budgeting* adottato da *Svenska Handelsbanken* è stato il sistema di remunerazione dei dipendenti. Mentre molte aziende ricorrono a sistemi di bonus individuali, *Svenska Handelsbanken* ha promosso una cultura aziendale basata sulla condivisione degli obiettivi e delle ricompense. Questo ha creato un ambiente di lavoro collaborativo in cui tutti i dipendenti sono allineati agli stessi obiettivi strategici e condividono le ricompense in base al successo collettivo. In conclusione, nel terzo capitolo, esamineremo in profondità come l'approccio *Beyond Budgeting* abbia contribuito in modo significativo a trasformare *Svenska Handelsbanken* in un'istituzione finanziaria straordinariamente efficiente e competitiva nel lungo termine, superando costantemente le sue concorrenti bancarie nordiche per oltre quarant'anni. Questo caso di studio ci offre preziose lezioni sull'importanza dell'innovazione organizzativa e della cultura aziendale nell'ottenimento di risultati eccezionali nel settore finanziario.

# CAPITOLO 1

## IL BUDGET: FONDAMENTO DELLA PROGRAMMAZIONE AZIENDALE

### 1.1 INTRODUZIONE AL BUDGET

L'attività di programmazione aziendale ha come obiettivo quello di “formalizzare nei programmi a breve la realizzazione graduale degli obiettivi, delle strategie e delle politiche d’impresa”<sup>1</sup>. Lo strumento più utilizzato per svolgere questa attività è il budget. “Il budget è un documento a carattere amministrativo composto da ulteriori documenti che si propongono di rappresentare, in termini economico-finanziari, il comportamento delle varie aree di gestione nelle quali si ritiene utile suddividere l’azienda ai fini del controllo”<sup>2</sup>. Invece, il processo formale di budgeting si può definire come “sistema dinamico di trasformazione efficiente che, tramite la propria struttura, sviluppa processi produttivi, economici e finanziari strumentali per la produzione di valore per gli stakeholders”<sup>3</sup>. Le aziende possono fornire alle organizzazioni dati utili per l’insieme delle operazioni tecniche, economiche e finanziarie che vengono portate a termine tramite processi di comunicazione, controllo e analisi delle performance attraverso il processo di *budgeting*. Il sistema di *budgeting* deve essere in linea con la cultura dell’organizzazione per raggiungere gli obiettivi. Quest’ultima può essere definita come l’insieme dei modelli utilizzati per coordinare e comprendere gli eventi interni ed esterni al contesto organizzativo. Nel processo di *budgeting* emergono due aspetti fondamentali: uno di natura razionale e l’altro di carattere organizzativo. Il primo aspetto, di natura razionale, si concentra sull’ottimizzazione dell’allocazione

---

<sup>1</sup> SELLERI L., Il budget d’esercizio. Strumenti di programmazione, controllo e motivazione, Milano, 1990, pag. 36.

<sup>2</sup> CERBIONI F., Il budget nel sistema di controllo di gestione, vol.1, Torino, 2000, pag. 67

<sup>3</sup> MEO COLOMBO C., Le condizioni di successo del budgeting. Funzioni tradizionali e innovative del processo di budgeting, Economia aziendale Online, Vol.4, 2013, pag. 291.

delle risorse e sulla loro assegnazione alle aree dell'organizzazione in cui possono essere sfruttate al massimo della loro efficacia.<sup>4</sup> Il secondo aspetto, di natura organizzativa, riguarda le dinamiche relazionali, i rapporti interpersonali e le interazioni tra i vari responsabili aziendali coinvolti nella stesura del budget. Dal punto di vista funzionale, il budget può essere considerato uno strumento di controllo di gestione poiché costituisce uno degli strumenti tecnico-contabili utilizzati per monitorare le performance aziendali. Tuttavia, a causa delle sue caratteristiche intrinseche, il budget è principalmente uno strumento di pianificazione. Questo emerge quando consideriamo le modalità di calcolo dei dati contenuti nel budget, l'orizzonte temporale e spaziale che esso abbraccia e la sua derivazione da piani a lungo termine. Inoltre, il budget consente di verificare se i membri dell'organizzazione stanno lavorando verso obiettivi comuni attraverso il controllo dei dati. Va notato che il budget contiene dati prospettici, ma ciò non implica che questi dati siano di natura puramente previsionale. La previsione non è un concetto adeguato all'ambiente aziendale, che è caratterizzato dall'incertezza dell'ambiente esterno e da una notevole variabilità interna. Pertanto, il budget svolge una funzione di programmazione e, contemporaneamente, di controllo di gestione, offrendo una guida per l'allocazione delle risorse e permettendo una valutazione critica delle performance aziendali nell'ottica di un adattamento continuo alle mutevoli condizioni di mercato e interne. Spesso si pone l'attenzione sul legame tra il processo di *budgeting* e il contesto organizzativo, e su come quest'ultimo influenzi le performance aziendali. Un modello di programmazione che incorpora l'utilizzo del budget implica una serie di importanti attività gestionali, tra cui il controllo esercitato dalla direzione aziendale, la definizione delle politiche e delle strategie aziendali, la partecipazione alle decisioni organizzative, il monitoraggio delle performance e la comunicazione riguardo al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il budget, in qualità di strumento direzionale e di controllo, si accompagna al processo di *reporting*, completando così l'intero ciclo. Solo tramite un'analisi integrata del *budgeting* e del *reporting*, applicata concretamente sul terreno, si può cogliere appieno il loro funzionamento e la loro rilevanza

---

<sup>4</sup> GARRISON R. H., NOREEN E. W., BREWER P. C., Programmazione e controllo, Managerial Accounting per le decisioni aziendali, Milano, 2008, pag. 291.

nell'ambito di un'analisi aziendale più ampia. In un contesto economico caratterizzato da mercati in continua evoluzione, innovazioni tecnologiche e una forte competizione internazionale, il controllo di gestione assume un ruolo fondamentale. Possiamo definirlo come un insieme di processi cognitivi finalizzati alla produzione delle informazioni necessarie per prendere decisioni vitali in una gestione aziendale efficace ed efficiente. Questo processo si concentra sull'individuazione e sulla correzione delle deviazioni tra i valori pianificati e quelli effettivamente realizzati, con l'obiettivo di raggiungere gli obiettivi di performance prestabiliti. Il controllo di gestione non si limita alla semplice verifica dei risultati, ma può anche influenzare il comportamento dei manager a tutti i livelli dell'azienda. Questi manager sono responsabili di guidare l'azienda secondo i programmi e, ancor prima, i piani stabiliti.

Inizialmente, possiamo presumere che i dati contenuti nel budget riflettano i comportamenti che i manager dovranno adottare nel periodo di riferimento. Il budget riassume gli esiti delle operazioni pianificate dall'azienda per un determinato periodo temporale ed esprime tali dati in termini economico-finanziari. Questo documento rappresenta lo strumento centrale della programmazione aziendale, derivante dal processo di pianificazione. Le diverse aree aziendali coinvolte nella compilazione del budget presentano le proprie attività in termini monetari. Questa rappresentazione quantitativa dei fenomeni aziendali presenta vantaggi e svantaggi. Per un verso, consente di basare le analisi su dati oggettivi, riducendo le influenze psicologiche. D'altra parte, la quantificazione consente ai vari livelli dell'organizzazione di comunicare in modo efficace, poiché le attività vengono espresse in termini economici e quantitativi. La traduzione in termini monetari consente di collegare le azioni dei diversi responsabili ai risultati economici, sottolineando l'importanza di coordinare le azioni e le decisioni per raggiungere gli obiettivi finanziari dell'azienda. Alla fine del processo di *budgeting* si ottengono tre documenti chiave: il budget economico, il budget finanziario e il budget patrimoniale. Questi documenti riassumono i risultati delle diverse aree funzionali, come la produzione, la distribuzione e gli investimenti, a seconda di come il budget è stato strutturato. L'elemento fondamentale da comprendere è che questi tre tipi di budget forniranno una visione completa dell'attività aziendale. In sintesi, il budget

è uno strumento che combina programmazione e controllo, risultando essenziale per analizzare l'andamento della gestione in termini comparativi rispetto ai dati iniziali<sup>5</sup>. Il budget rappresenta uno strumento di gestione solitamente sviluppato con una prospettiva annuale, allineata al periodo fiscale dell'azienda per facilitare l'integrazione con la contabilità generale. Di solito, è ulteriormente suddiviso in sottoperiodi, tipicamente mensili, per fornire una visione dettagliata dell'andamento aziendale. Tuttavia, questa suddivisione può variare a seconda delle necessità aziendali e può includere bimestri, trimestri, quadrimestri o semestri<sup>6</sup> a discrezione del management. Il budget è articolato in centri di responsabilità e coinvolge l'intera organizzazione con l'assegnazione di obiettivi specifici a ciascuna funzione organizzativa attraverso la definizione dei budget operativi.<sup>7</sup> Da questa breve introduzione emerge che il budget può essere considerato uno strumento a breve termine, progettato per supportare il management aziendale. Tuttavia, è essenziale considerare attentamente diversi aspetti nel processo decisionale per garantire il successo. Questi aspetti includono il bilanciamento tra controllo, crescita e profitto (che sono variabili strettamente interconnesse), gli obiettivi a breve e medio-lungo termine, le diverse parti interessate dell'azienda, le opportunità emergenti e le influenze sul comportamento umano all'interno dell'organizzazione. La formazione del budget segue un processo bidirezionale<sup>8</sup>, noto come "*top-down*" e "*bottom-up*". Il processo "*top-down*" implica che la direzione definisca le attività e gli obiettivi che le unità organizzative devono raggiungere. Al contrario, il processo "*bottom-up*" coinvolge le aree operative dell'azienda, consentendo loro di contribuire alla formulazione del budget partendo dal livello operativo e portando le informazioni cruciali alla direzione. Per essere efficace, la formazione del budget deve seguire questa doppia impostazione. Analogamente, la formulazione della strategia dovrebbe seguire un processo bidirezionale, coinvolgendo sia la direzione aziendale

---

<sup>5</sup> CERBIONI F., op. cit., 2000, pag. 75

<sup>6</sup> BENCINI F, FERRAGINA F, FERRAGINA V, MANCARUSO M, in Come si prepara il Budget, Gruppo 24ORE, Milano, p. 43

<sup>7</sup> BRUSA L. in l'amministrazione e il controllo. Logiche e strumenti, terza edizione, ETAS, 2001, p. 122

<sup>8</sup> BENCINI F, FERRAGINA F, FERRAGINA V, MANCARUSO M, in Come si prepara il Budget, Gruppo 24ORE, Milano, p. 36

che le aree operative, poiché spesso la conoscenza più approfondita delle dinamiche aziendali risiede a livello operativo.

## 1.2 LE FUNZIONI DEL BUDGET

Il budget rappresenta il risultato di un processo manageriale noto come *budgeting*, il cui obiettivo è tradurre in cifre chiare gli obiettivi aziendali, rendendoli misurabili e consentendo un confronto con i risultati effettivamente raggiunti attraverso un sistema strutturato di monitoraggio e reportistica<sup>9</sup>. Dalla citazione sopra riportata emergono diverse funzioni chiave del budget. Innanzitutto, il budget serve a pianificare le diverse attività necessarie per raggiungere gli obiettivi fissati per l'anno successivo, consentendo una quantificazione precisa del piano d'azione.<sup>10</sup> Questo processo permette al management di anticipare e affrontare eventuali problemi futuri, intervenendo tempestivamente con correzioni. Inoltre, il budget rappresenta uno strumento essenziale per valutare se gli obiettivi stabiliti in fase di pianificazione strategica sono stati raggiunti in modo efficace. Questa valutazione avviene attraverso l'analisi delle variazioni tra le performance attese e quelle effettivamente ottenute, consentendo un controllo retroattivo e la possibilità di reagire prontamente in caso di scostamenti. Il budget avvia anche un processo di responsabilizzazione e motivazione dei manager responsabili delle diverse unità organizzative. Favorisce la coordinazione e la comunicazione tra le diverse parti, indirizzando le azioni e le decisioni verso obiettivi comuni nell'interesse globale dell'azienda. Questo approccio mira a massimizzare l'efficacia ed efficienza complessiva e promuovere l'integrazione organizzativa, superando la visione a

---

<sup>9</sup> BENCINI F, FERRAGINA F, FERRAGINA V, MANCARUSO M, in Come si prepara il Budget, Gruppo 24ORE, Milano, p. 35

<sup>10</sup> LANGFIELD K, THORNE H, HILTON R. W, in Management Accounting, 4e, Information for managing and creating value, McGraw-Hill, 2007, p.417

breve termine e orientata agli obiettivi individuali. Il budget può anche fungere da veicolo per la diffusione della cultura aziendale, con i fattori di successo che diventano elementi unificanti dell'organizzazione.<sup>11</sup> La comunicazione tra i vari centri decisionali è fondamentale per garantire la coordinazione tra di loro e per assicurare che gli obiettivi siano compresi da tutta l'azienda. Pertanto, il budget può svolgere una funzione importante nella comunicazione interna. Inoltre, il budget può essere utilizzato come strumento motivazionale per influenzare il comportamento dei responsabili verso il raggiungimento degli obiettivi pianificati. Tuttavia, è importante notare che in alcuni casi possono emergere conflitti tra i manager, portando a potenziali inefficienze. Infine, il budget può fornire supporto al management nelle decisioni riguardanti l'allocazione delle risorse, contribuendo a determinare come e dove assegnare i fondi aziendali in modo più efficace.

In sintesi, le diverse funzioni del budget per un'azienda includono la pianificazione delle attività, il controllo, la responsabilizzazione e la motivazione dei manager, la facilitazione della coordinazione e della comunicazione, l'integrazione organizzativa, la valutazione delle performance dei manager e l'allocazione delle risorse.

### **1.3 POSSIBILI CONFLITTI TRA LE FUNZIONI DEL BUDGET**

Fino a questo punto, abbiamo esaminato le principali funzioni del budget. Tuttavia, proprio a causa della diversità di funzioni ad esso assegnate, possono emergere dei conflitti che meritano considerazione. Uno dei conflitti potenziali è tra le funzioni

---

<sup>11</sup> BERGAMIN BARBATO M, in Programmazione e controllo in un'ottica strategica, UTET, Milano, 1991, p. 329

di programmazione e motivazione. Questo conflitto sorge perché, da un lato, la programmazione delle attività future richiede l'inclusione di valori nel budget che possano effettivamente verificarsi con una probabilità elevata.<sup>12</sup> Questo è cruciale per pianificare e attuare le misure correttive in modo appropriato. D'altra parte, c'è la necessità di utilizzare dati standard che possano distanziarsi da situazioni difficilmente realizzabili per motivare i soggetti a essere più orientati all'efficienza. Tuttavia, l'inserimento di valori nel budget che non riflettono la realtà dell'attività di programmazione è un approccio discutibile. Per risolvere questo conflitto è importante coltivare una cultura di budget flessibile che possa bilanciare la qualità dei dati necessari per la pianificazione con l'orientamento dei comportamenti verso l'efficienza. Un altro tipo di conflitto può sorgere tra la funzione di motivazione e il controllo dell'opportunità. Il decentramento decisionale, fondamentale in un'azienda in quanto i responsabili dei Centri di Responsabilità (CdR) possiedono la conoscenza operativa, potrebbe favorire l'opportunità. Maggiore è la partecipazione dei responsabili al processo decisionale, maggiore è il loro potere e potrebbe verificarsi il caso in cui influenzino il budget più di quanto il budget influenzi loro.<sup>13</sup> Ad esempio, potrebbero anticipare o posticipare costi o ricavi per ottenere vantaggi personali. Un esempio classico è l'anticipo o il posticipo di costi o ricavi da/a un periodo successivo (se il risultato di un esercizio fosse irrecuperabile, si potrebbe ipotizzare di anticipare dei costi di competenza futura per iniziare il prossimo esercizio in una posizione favorevole). Un ulteriore conflitto potrebbe riguardare la contrapposizione tra la funzione di motivazione e la valutazione delle prestazioni. È importante gestire il compromesso tra la definizione degli obiettivi come mezzo di motivazione e l'analisi delle variazioni tra i risultati effettivamente ottenuti e quanto programmato nel budget come punto di riferimento per valutare le prestazioni. Tuttavia, è essenziale riconoscere che le condizioni ambientali possono cambiare nel corso dell'attività aziendale, causando la revisione degli obiettivi. Dal punto di vista della motivazione, i soggetti potrebbero non considerare più gli obiettivi iniziali e potrebbero non adattarsi ai nuovi obiettivi richiesti dalla mutevolezza del contesto. Pertanto, l'uso di un budget flessibile può

---

<sup>12</sup> CERBIONI F., op. cit., 2000, pag. 84.

<sup>13</sup> ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K., Sistemi di controllo, Milano, 2008, pag. 323

essere un rimedio per affrontare tali conflitti, consentendo l'adeguamento agli sviluppi dell'ambiente circostante. Infine, si può verificare un conflitto tra motivazione e cooperazione. I responsabili dei CdR potrebbero essere incentivati a perseguire i propri obiettivi a scapito della cooperazione tra le unità organizzative, se i budget favoriscono eccessivamente i singoli individui, creando conflitti con i responsabili degli altri CdR.

In sintesi, il budget, essendo un potente strumento aziendale, può portare a conflitti tra le diverse funzioni che svolge, tra cui la programmazione, la motivazione, il controllo, la valutazione delle prestazioni e la promozione della cooperazione. La gestione di questi conflitti richiede una riflessione strategica e la flessibilità del budget per adattarsi alle mutevoli esigenze aziendali.

## **1.4 LE FASI DEL BUDGET**

Dopo aver esaminato i conflitti tra le varie funzioni del budget, passiamo al processo di creazione del budget, che è un insieme di fasi mirate a stabilire i piani operativi delle diverse unità aziendali, in linea con gli obiettivi complessivi dell'azienda. Questo passo è cruciale e dovrebbe avvenire dopo aver definito e chiarito la strategia aziendale<sup>14</sup>. Da un punto di vista tecnico, la preparazione del budget coinvolge l'identificazione delle attività necessarie e delle procedure contabili per aggregare i vari budget parziali in un budget generale d'impresa, il master budget, che analizzeremo più dettagliatamente in seguito. Questa procedura richiama il processo di registrazione delle transazioni effettive. Il risultato finale è una serie di report finanziari (bilancio, conto economico e flusso di cassa) con lo

---

<sup>14</sup> TULLIO A., Dall'analisi del bilancio al budget: tecniche operative di controllo di gestione, 2004, pag. 144.

stesso formato di quelli prodotti dalla contabilità generale.<sup>15</sup> È importante notare che i dati inseriti nel budget riflettono le previsioni delle attività future e non i risultati di attività passate. Dal punto di vista manageriale, il processo di *budgeting* è guidato da un comitato di budget composto dai membri più influenti della direzione aziendale. Questo comitato presenta al CEO le linee guida che l'organizzazione dovrebbe seguire. Il CEO è responsabile di approvare queste direttive, e una volta approvate, il comitato le comunica ai vari responsabili dei reparti, coordinando la preparazione dei loro budget. Il comitato è incaricato di risolvere eventuali conflitti tra i responsabili dei reparti e di presentare il budget finale al CEO e al consiglio di amministrazione per l'approvazione. Nelle aziende di dimensioni più piccole, invece, potrebbe non essere presente un comitato di budget, e al suo posto potrebbe esserci il direttore generale o un suo assistente. Durante la preparazione del budget, i responsabili dei reparti collaborano con uno staff di budget che si occupa degli aspetti quantitativi, ma le decisioni sono prese dai responsabili dei reparti stessi. Per capire appieno il processo, è importante seguire un percorso che delinea l'ordine temporale nello sviluppo delle diverse sezioni del budget.

---

<sup>15</sup> ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., op. cit., 2008, pag. 327.

Il processo di budgeting si compone delle seguenti fasi:<sup>16</sup>

#### 1. DEFINIZIONE DELLE LINEE GUIDA E DEGLI OBIETTIVI

Il budget per i responsabili dei reparti (CdR) implica una dettagliata pianificazione che mira a implementare le fasi di programmi precedentemente stabiliti durante il processo di pianificazione strategica. In altre parole, il budget serve a mettere in pratica le decisioni e le direttive che sono già state delineate attraverso l'attività di pianificazione strategica. Per esempio, se l'azienda ha già pianificato di lanciare un nuovo prodotto sul mercato, è probabile che abbiano già destinato risorse alla progettazione, all'industrializzazione, ai test degli impianti e alle attività di promozione del prodotto. Tutto questo avviene prima dell'elaborazione del budget. Il piano strategico rappresenta il punto di partenza e fornisce informazioni cruciali riguardo agli aspetti chiave dell'ambiente esterno e interno dell'azienda. Questo piano è flessibile, e la pianificazione strategica segue un ciclo non lineare. Durante la durata del piano, si susseguono fasi come la progettazione, la valutazione preventiva, l'implementazione, l'osservazione in corso, la valutazione in itinere, la ri-progettazione, la valutazione successiva e l'ispezione globale. Questo approccio consente al piano di adattarsi alle dinamiche dell'ambiente esterno, sfruttando i punti di forza e affrontando le debolezze. Come precedentemente menzionato, il processo di budgeting richiede generalmente alcuni mesi per essere definito.<sup>17</sup> Per questo motivo, è necessario preparare una stima dei risultati finanziari nel terzo trimestre dell'anno in corso, che rappresenti una visione prospettica della parte restante dell'anno finanziario.

---

<sup>16</sup> ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., op. cit., 2008, pag. 329 ss.

<sup>17</sup> BRUSA L., Sistemi manageriali di programmazione e controllo, Milano, 2000, pag. 88

## 2. PREPARAZIONE DEL BUDGET DELLE VENDITE

La dimensione e le caratteristiche delle attività future sono in gran parte determinate dalle previsioni di vendita e dalla composizione percentuale di ciascun prodotto sul totale delle vendite (il cosiddetto "mix"). Il budget delle vendite riveste un ruolo fondamentale poiché influisce notevolmente sulla pianificazione di altri budget. La preparazione del budget delle vendite implica stabilire gli obiettivi di volume di vendita da raggiungere sul mercato. Questo non è solo una previsione, ma richiede un impegno da parte dei responsabili dei reparti per intraprendere le azioni necessarie al raggiungimento degli obiettivi. L'obiettivo del processo di *budgeting* è assicurare una sincronizzazione tra la produzione e le vendite poiché la produzione deve essere adattata alla domanda di mercato e proporzionale alla forza-lavoro aziendale. Questo richiede un coordinamento tra le due principali attività aziendali: produzione e vendita.<sup>18</sup> Durante la fase di preparazione del budget delle vendite, il reparto commerciale deve anche sviluppare un budget dei costi di vendita che sia in linea con la quantità e la natura delle attività di vendita necessarie per raggiungere i ricavi pianificati. In questa fase iniziale, non è richiesta una dettagliata analisi, ma piuttosto una definizione generale dei principali aggregati di costi relativi alle attività commerciali. La sfida nel budget delle vendite deriva dal fatto che i ricavi dipendono principalmente da azioni di attori al di fuori del controllo della gestione, ovvero i clienti e la concorrenza. Al contrario, per quanto riguarda i costi, sono le azioni dell'azienda stessa a determinarli, quindi è possibile programmarli con una maggiore affidabilità rispetto ai ricavi. Nella maggior parte delle grandi imprese, la stima delle vendite utilizza un approccio parzialmente statistico e parzialmente soggettivo. La stima statistica si basa su condizioni generali del settore, del mercato e del ciclo di vita dei prodotti correlati. La stima soggettiva riflette le opinioni dei dirigenti commerciali e del personale delle vendite. Potrebbe coinvolgere il personale delle vendite nell'effettuare stime di vendita per prodotto e cliente specifici, o i responsabili di area potrebbero fornire stime sull'ammontare totale delle vendite nella loro regione.

---

<sup>18</sup> SELLERI L., Il budget d'esercizio. Strumenti di programmazione, controllo e motivazione, Milano, 1990, pag. 49.

### 3. PREPARAZIONE DI MASSIMA DEGLI ALTRI BUDGET

Il budget delle vendite rappresenta il punto di partenza fondamentale nel processo di *budgeting* poiché ha un forte impatto su tutte le fasi successive. La sua importanza deriva dal fatto che le aziende cercano prima di tutto di rispondere alle esigenze e alle capacità del mercato. In base a queste condizioni, vengono elaborati i piani di produzione e le strategie per l'allocazione delle risorse. Pertanto, un budget delle vendite accurato è la chiave di tutto il processo di *budgeting*, poiché tutte le altre parti del budget dipendono in qualche modo da esso. Se il budget delle vendite è impreciso, le fasi successive del processo di *budgeting* diventano sostanzialmente inutili<sup>19</sup>. Una volta creato il budget delle vendite, viene distribuito a tutti i livelli dell'organizzazione, insieme alle direttive fornite dalla direzione aziendale. I manager di ciascun livello hanno il compito di aggiungere informazioni più dettagliate, se lo ritengono opportuno, da condividere con i livelli gerarchici inferiori. Quando queste direttive raggiungono i manager dei diversi reparti, questi ultimi possono proporre i loro budget, a condizione che siano coerenti con i vincoli stabiliti nelle linee guida. Nei reparti a discrezione, i responsabili spesso si concentrano su come le attività del prossimo periodo saranno diverse da quelle attuali, adottando un approccio incrementale. Questo comporta un aggiustamento dei costi correnti o di quelli nel budget in corso per tenere conto delle modifiche previste e degli effetti dell'inflazione o degli aumenti dei costi del lavoro. Ciò è possibile perché i costi discrezionali dipendono dalle decisioni aziendali e vengono stabiliti in modo soggettivo nel budget.<sup>20</sup> D'altra parte, i centri di costo parametrici devono analizzare dettagliatamente i costi unitari standard dei singoli prodotti per confermare la loro correttezza o apportare eventuali modifiche. Questi costi parametrici sono misurabili in modo oggettivo tramite parametri tecnici e rappresentano una parte significativa della programmazione del budget. Gli standard vengono definiti in modo da incoraggiare l'efficienza delle future operazioni aziendali e sono basati su studi tecnico-organizzativi accurati. I valori standard possono essere ridotti grazie all'apprendimento o all'innovazione nei processi produttivi che aumentano la produttività. Viene quindi stimato il costo

---

<sup>19</sup> GARRISON R. H., NOREEN E. W., BREWER P. C., op. cit., 2008, pag. 297

<sup>20</sup> FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., Controllo di gestione, 2003, pag. 174.

standard unitario per l'acquisto dei materiali e la retribuzione oraria, con riferimento all'anno successivo. Il costo diretto standard di ogni prodotto è calcolato utilizzando i prezzi standard insieme alla comprensione della struttura del prodotto e del processo di produzione. La somma dei costi standard dei materiali diretti moltiplicati per i volumi di produzione di budget produce il costo totale pianificato dei materiali diretti del centro di costo. Lo stesso procedimento si applica ai costi della manodopera. A questi costi si aggiungono i costi indiretti di budget per ottenere il costo totale pianificato del centro di costo. Alcune aziende creano budget flessibili per i centri di costo standard per facilitare l'analisi delle differenze tra i risultati effettivi e quelli previsti, consentendo ai manager di prevedere come i costi dei loro centri di costo cambieranno al variare del volume produttivo<sup>21</sup>.

#### 4. LA NEGOZIAZIONE

Una fase cruciale nel processo di *budgeting* è la trattativa tra i manager responsabili della creazione del budget (*budgettee*) e i loro superiori. Chi ha preparato il budget possiede una comprensione più dettagliata delle questioni aziendali, ma questa conoscenza deve essere bilanciata con l'autorità gerarchica dei superiori. Emerge una significativa disuguaglianza in termini di informazioni e competenze tecniche: i *budgettee*, avendo una conoscenza tecnica dei processi, potrebbero influenzare il budget più di quanto il budget possa influenzarli, e potrebbero persuadere i superiori nella scelta dei metodi di valutazione delle performance e nell'approvazione degli obiettivi dei loro dipartimenti che credono di poter raggiungere facilmente. Potrebbero persino ottenere risorse di budget in eccesso rispetto a quelle effettivamente necessarie.

L'importanza del budget come strumento predittivo, motivazionale e standard di confronto per i risultati effettivi dipende dall'efficacia del processo di negoziazione e dalla competenza con cui viene gestito. Questo processo di negoziazione è rilevante per i ricavi e i costi discrezionali. Per i costi parametrici, non vi è spazio per divergenze significative di opinione poiché sono basati su parametri tecnici. Per i costi sommersi, non vi è possibilità di negoziazione in quanto non possono essere

---

<sup>21</sup> ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., op.cit., 2008, pag. 332.

modificati mentre si verificano. Alla fine del processo di negoziazione, si raggiunge un accordo tra i manager *budgetee* e i loro superiori. Tutti i responsabili dei centri di responsabilità devono ufficialmente accettare gli obiettivi del budget. Questo processo di negoziazione avviene dall'alto verso il basso attraverso la gerarchia organizzativa fino al massimo livello<sup>22</sup>. In alcuni casi, i livelli gerarchici superiori possono effettuare revisioni, e in tal caso il budget viene restituito ai livelli inferiori con le modifiche apportate dai vertici per essere riesaminato. Di conseguenza, i singoli budget avanzano nella gerarchia organizzativa durante i processi di negoziazione e revisione, e vengono esaminati come parte di un piano più ampio che deve essere coerente nel suo complesso. L'analisi potrebbe rivelare discrepanze tra i vari budget, e in tal caso alcuni budget potrebbero subire modifiche. Queste revisioni potrebbero portare a variazioni nei valori programmati dei vari centri di responsabilità, con il rischio di creare squilibri nel piano complessivo. In questa fase, vengono anche preparati documenti di sintesi, come il conto economico, lo stato patrimoniale e il rendiconto finanziario di previsione.

## 5. APPROVAZIONE FINALE E DISTRIBUZIONE DEL BUDGET APPROVATO

La maggior parte delle imprese adotta l'anno fiscale come periodo di riferimento per il budget. Prima dell'inizio di tale anno, il budget viene presentato alla dirigenza superiore per l'approvazione. È essenziale che tutte le fasi del processo di *budgeting* siano completate entro la fine di novembre, poiché ritardare questo processo comporterebbe notevoli ritardi nelle decisioni e nelle azioni da intraprendere. È importante notare che nel mese di dicembre l'azienda si concentra sulla chiusura dell'esercizio finanziario, compresa l'analisi dei conti di chiusura, l'inventario e la contrattazione delle condizioni di fornitura per l'anno successivo. Inoltre, iniziare il processo di *budgeting* troppo presto non ha senso, poiché ciò comporterebbe una notevole incertezza riguardo all'esercizio in corso, rendendo difficile formulare previsioni per il futuro. I mesi più appropriati per iniziare la preparazione del budget sono agosto e settembre<sup>23</sup>. Se le linee guida sono state seguite e i conflitti

---

<sup>22</sup> ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., op. cit., 2008 pag. 333 ss.

<sup>23</sup> BUBBIO A., Il budget. Principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi d'impresa. Modelli e casi per affrontare la complessità gestionale, Milano, 2000, pag. 110.

eventualmente sorti durante il processo di *budgeting* sono stati portati all'attenzione della dirigenza per risolverli, allora il contenuto del budget dovrebbe essere ben definito. L'approvazione da parte dei vertici costituisce l'autorizzazione a implementare i piani specificati nel budget. Tuttavia, il budget deve considerare le condizioni ambientali, competitive e organizzative previste per il periodo di riferimento, anche se tali condizioni effettive possono spesso differire notevolmente dalle previsioni iniziali. In caso di cambiamenti significativi nelle condizioni, alcuni sostenitori della revisione del budget ritengono che sia necessario apportare modifiche al budget per renderlo realistico e allineato con la nuova situazione. Il budget rivisto viene utilizzato come strumento di pianificazione e motivazione piuttosto che come strumento di controllo. Tuttavia, chi è contrario a una revisione completa del budget sostiene che potrebbe richiedere troppo tempo e che potrebbe nascondere gli obiettivi iniziali dell'organizzazione. In alternativa, tali organizzazioni considerano le variazioni effettive quando analizzano le differenze tra i risultati pianificati e quelli effettivi. In questo caso, il budget è utilizzato principalmente come strumento di controllo, piuttosto che di programmazione.<sup>24</sup>

## 1.5 I BUDGET DI SINTESI

Il budget aziendale generale, noto come master budget, rappresenta l'aggregazione dei valori espressi nei vari budget operativi, che a loro volta si suddivideranno nei budget di sintesi: budget economico, budget patrimoniale e budget finanziario<sup>25</sup>. I budget operativi riflettono le diverse funzioni aziendali e possono variare a seconda delle specificità dell'azienda. La fase di consolidamento, che costituisce la conclusione del processo di pianificazione, ha lo scopo di fornire una visione complessiva del funzionamento aziendale e di verificare se tale funzionamento è in linea con gli obiettivi del piano strategico. Il consolidamento è cruciale per

---

<sup>24</sup> ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., op. cit., 2008 pag.338.

<sup>25</sup> CERBIONI F., op. cit., 2000, pag. 92.

comprendere se gli obiettivi e i piani dei vari centri di responsabilità sono coerenti con la struttura finanziaria prevista e con le risorse finanziarie disponibili.<sup>26</sup> In questa fase, emergono le caratteristiche del budget come un sistema di valori, poiché i dati raccolti dalle diverse aree vengono organizzati per creare un modello in grado di rappresentare le dinamiche future dell'azienda. Solo a livello globale è possibile valutare la fattibilità dei programmi e dei piani delle diverse aree. Ad esempio, per raggiungere obiettivi di vendita ambiziosi potrebbe essere necessario avviare campagne pubblicitarie mirate, ma se queste fossero troppo costose, potrebbero non essere realizzate a causa delle limitate risorse finanziarie dell'azienda. Inoltre, potrebbe esserci una priorità degli investimenti in base alla disponibilità di risorse finanziarie, escludendo quelli che non sono possibili a causa della mancanza di fondi. Inoltre, superare determinati volumi di vendita potrebbe comportare il superamento della capacità produttiva massima dell'azienda. Il consolidamento dei vari budget consente un'analisi sistematica e la formulazione di giudizi sulle condizioni economico-finanziarie e patrimoniali complessive dell'azienda e sulla coerenza con le linee guida stabilite dalla direzione. Durante questa fase, il controller svolge un ruolo chiave, coordinando le unità funzionali e preparando i principali documenti del budget. Questi documenti principali includono il budget finanziario, il budget economico e il budget patrimoniale. I budget di sintesi valutano diversi aspetti della gestione aziendale nel suo complesso.<sup>27</sup> È importante notare che la struttura del master budget non è formalmente prestabilita, ma poiché è destinato a supportare il processo decisionale, deve essere organizzato in modo da consentire una varietà di considerazioni. Pertanto, poiché i dati effettivi sono registrati in tre documenti separati (rendiconto finanziario, conto economico e stato patrimoniale), è consigliabile organizzare i dati previsionali in documenti analoghi per facilitare il confronto.

---

<sup>26</sup> BOCCHINO U., *Il budget*, Milano, 1990, pag. 221.

<sup>27</sup> SANTESSO E., *La contabilità direzionale*, Milano, 1986, pag. 76

## 1.6 IL BUDGET FINANZIARIO

Il budget finanziario si concentra sull'analisi dell'aspetto finanziario dei piani operativi aziendali.<sup>28</sup> Due componenti fondamentali del budget finanziario sono il budget delle fonti e degli impieghi e il budget di tesoreria. Questo documento riveste un'importanza cruciale poiché consente di valutare la fattibilità dei programmi aziendali dal punto di vista finanziario. In particolare, il budget finanziario aiuta a determinare:

1. In che modo l'azienda intende coprire i fabbisogni di capitale associati ai piani operativi mediante l'utilizzo di risorse interne, come l'autofinanziamento o le entrate derivanti dalle operazioni commerciali.
2. Se l'azienda necessita di ricorrere a fonti di finanziamento esterne, come il capitale azionario o l'indebitamento, per far fronte a una potenziale carenza di risorse interne.

La decisione di acquisire finanziamenti esterni va esaminata sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo. La qualità delle fonti di finanziamento riguarda la scelta delle opzioni più adeguate alla struttura finanziaria dell'azienda e alle esigenze specifiche, ad esempio, per gli investimenti a lungo termine in attività fisse, è necessario disporre sia di capitale proprio che di finanziamenti a medio-lungo termine.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> BRUSA L., op. cit., 2000, pag. 143.

<sup>29</sup> Si veda Phedro Consulting, Il budget economico, finanziario, patrimoniale – Newsletter Phedro, settembre 2007 – sito [www.phedro.it](http://www.phedro.it), pag. 3.

Il processo di formazione del budget finanziario è composto da due fasi:

## 1. IL BUDGET DELLE FONTI E DEGLI IMPIEGHI

La creazione del budget delle fonti e degli impieghi ha lo scopo di verificare la fattibilità finanziaria dei piani operativi pianificati per l'anno successivo. Questa fase del budget finanziario è cruciale perché mette in luce l'eventuale fabbisogno finanziario netto che deve ancora essere coperto. Nel budget delle fonti e degli impieghi, si distinguono due categorie principali: le fonti e gli impieghi di cassa. Le fonti rappresentano le entrate di cassa dalle quali si attinge per finanziare gli impieghi. Queste fonti possono includere l'autofinanziamento e le voci legate agli investimenti, con l'importante distinzione che variano a seconda se aumentano le passività o diminuiscono le attività, rappresentando fonti di liquidità. D'altra parte, gli impieghi di cassa sono legati alle uscite di cassa e possono riguardare diminuzioni delle passività o aumenti delle attività. Quando si elabora il budget delle fonti e degli impieghi, è essenziale prestare particolare attenzione agli obiettivi generali del budget, in particolare quelli di natura finanziaria. Queste operazioni mirano a condurre una verifica preventiva delle possibilità di raggiungimento degli obiettivi di gestione. Se i programmi finanziari considerati non consentono di raggiungere gli obiettivi prestabiliti, come ad esempio il livello di autonomia finanziaria, sarà necessario valutare alternative compatibili con gli obiettivi che si intendono raggiungere. La formulazione del budget delle fonti e degli impieghi, insieme al budget di tesoreria, consente di quantificare gli oneri finanziari che andranno inclusi nel budget economico. Questi costi finanziari non dipendono dai volumi di produzione o dalle decisioni discrezionali, ma sono basati sui finanziamenti con vincolo di credito, considerando la loro durata e il tasso d'interesse applicato.

## 2. IL BUDGET DI TESORIERA

La creazione del budget di tesoreria, spesso effettuato su base mensile, è un elemento cruciale nella valutazione dell'aspetto finanziario dei piani operativi. Questo strumento è fondamentale poiché consente di analizzare in dettaglio le esigenze o, eventualmente, gli eccessi di liquidità in diversi periodi all'interno dell'anno finanziario. Il budget di tesoreria serve a superare una delle limitazioni del budget delle fonti e degli impieghi, ossia la considerazione del "fattore tempo"<sup>30</sup>. Questo significa che la disponibilità di liquidità in azienda deve tener conto delle fluttuazioni che possono verificarsi nel corso dell'anno, e il budget di tesoreria permette di monitorare preventivamente come entreranno e usciranno i fondi durante i vari periodi infrannuali, di solito suddivisi in mesi. La suddivisione temporale del budget di tesoreria è essenziale perché consente di individuare fluttuazioni significative nei saldi di cassa che altrimenti potrebbero passare inosservate se considerate su periodi più estesi.<sup>31</sup> L'obiettivo principale del budget di tesoreria è quindi quello di esaminare l'equilibrio finanziario prospettico tra le entrate e le uscite di cassa. Nel processo di compilazione del budget di tesoreria, ci sono diversi approcci possibili. Uno di essi, proposto da Anthony, Hawkins, Macri e Merchant nel 2008, coinvolge l'utilizzo dei dati contenuti nel budget economico e nel budget patrimoniale, con opportune correzioni per stimare gli incassi e gli esborsi. Inoltre, è possibile esaminare direttamente i piani che generano flussi di cassa e stimare le entrate e le uscite di cassa prodotte. Un aspetto importante da considerare è il ritardo nei pagamenti, ad esempio quando si tratta di incassi derivanti dai ricavi o dei pagamenti relativi agli acquisti di materiali o servizi. Tale ritardo può essere valutato utilizzando un "fattore di ritardo"<sup>32</sup>, che indica quando tali transazioni finanziarie avvengono effettivamente dopo l'evento che li ha generati. Il budget di tesoreria, inoltre, deve distinguere tra flussi correnti e flussi non correnti per valutare il contributo di entrambe le tipologie alla generazione complessiva dei flussi finanziari. Gli esempi di flussi correnti comprendono gli

---

<sup>30</sup> Da newsletter Phedro Consulting, 2007, pag. 5.

<sup>31</sup> GARRISON R. H., NOREEN E. W., BREWER P. C., op. cit., 2008, pag. 311

<sup>32</sup> ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K. A., op. cit., 2008, pag. 340

acquisti di fattori produttivi come materie prime e manodopera, insieme al pagamento dell'IVA, che sono costi direttamente legati al periodo considerato. D'altra parte, gli investimenti in beni durevoli o patrimoniali rappresentano esempi di flussi non correnti. Il budget di tesoreria è fondamentale nella gestione finanziaria e fornisce i dati necessari per la compilazione del budget economico, specificamente per gli oneri e i proventi della gestione finanziaria. Questo strumento aiuta a garantire il raggiungimento degli obiettivi finanziari prefissati.

## **1.7 IL BUDGET ECONOMICO**

Il processo di preparazione del budget economico, come illustrato di seguito, dimostra quanto precedentemente affermato, cioè che la redazione del budget finanziario è essenziale per la creazione del budget economico. Il budget economico rappresenta l'aggregazione dei flussi di costi e ricavi relativi ai vari budget operativi e si origina dalla consolidazione dei componenti economici di reddito, sia positivi che negativi, pianificati per il periodo di riferimento<sup>33</sup>. Poiché il master budget non è soggetto a vincoli formali, lo stesso vale naturalmente anche per il budget economico. Tuttavia, di solito la struttura del budget economico segue quella del conto economico, con la differenza che nel primo troviamo dati prospettici, mentre nel secondo dati effettivi. L'utilizzo della stessa struttura rende il confronto molto più agevole e funzionale al processo decisionale. In generale, il budget economico è composto solitamente da tre componenti principali: il budget commerciale, il budget di produzione e i budget delle altre aree funzionali. La presentazione del budget economico è spesso scalare, il che consente di visualizzare i risultati intermedi che sono cruciali per la pianificazione e l'analisi di eventuali situazioni di squilibrio.

---

<sup>33</sup> FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., op. cit., 2003, pag. 355.

Secondo quanto riportato in un articolo di Phedro Consulting del 2007, esistono diverse possibili strutture per il budget economico:

<b>RICAVI DI VENDITA</b>
- <b>costo industriale del venduto</b>
rimanenze iniziali di magazzino
manodopera
stipendi tecnici
acquisto materiali
ammortamenti industriali
spese varie industriali
- rimanenze finali di magazzino
<hr/>
<b>UTILE LORDO INDUSTRIALE</b>
- spese commerciali
- spese di ricerca
- spese amministrative
- spese generali
<hr/>
<b>REDDITO OPERATIVO</b>
± oneri e proventi finanziari
± oneri e proventi atipici
± oneri e proventi straordinari
- imposte sul reddito
<hr/>
<b>REDDITO NETTO</b>

**Schema 1.1 (tratto da Phedro Consulting, Il budget economico, finanziario, patrimoniale – Newsletter Phedro, settembre 2007 – sito [www.phedro.it](http://www.phedro.it) pag.2)**

Questa struttura esemplificativa mette in evidenza il reddito operativo e il reddito netto, fornendo la possibilità di verificare se gli obiettivi di gestione complessivi sono stati raggiunti. I ricavi delle vendite sono derivati dal budget delle vendite (o dal budget dell'area distributiva), mentre i costi sono estratti dai vari budget settoriali. Le rimanenze sono calcolate in base ai costi standard dai budget dei magazzini, mentre gli oneri e i proventi finanziari provengono dal budget di tesoreria. Per quanto riguarda la copertura dei fabbisogni a breve termine, per gli altri aspetti si fa riferimento alle condizioni finanziarie aziendali. Per quanto riguarda le imposte sul reddito, esistono diverse opzioni possibili. Potrebbe essere sufficiente considerare un risultato prima delle imposte, poiché le imposte sono determinate in base a criteri diversi rispetto a quelli utilizzati per la formazione del budget economico. In alternativa, potrebbe essere stimato il componente relativo

alle imposte sul reddito, ma è importante notare che questa stima dipende notevolmente dai criteri utilizzati per determinare i valori di bilancio rispetto a quelli adottati per la redazione del bilancio. Per evitare stime troppo approssimative, potrebbe essere conveniente prendere in considerazione solo l'IRAP, dato che si basa sul costo del lavoro e sugli oneri finanziari. Con l'IRPEG, le approssimazioni potrebbero risultare eccessivamente instabili.

VOCI	PRODOTTI			TOTALE
	X	Y	Z	
RICAVI DI VENDITA	+	+	+	+
- costi variabili del venduto	+	+	+	+
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE	+	+	+	+
- costi fissi diretti	+	+	+	+
MARGINE SEMILORDO DI CONTRIBUZIONE	+	+	+	+
- costi fissi indiretti				+
REDDITO OPERATIVO				+
± oneri e proventi finanziari				+
± oneri e proventi atipici				+
± oneri e proventi straordinari				+
- imposte sul reddito				+
REDDITO NETTO				+

**Schema 1.2 (tratto da Phedro Consulting, pag. 3 Il budget economico, finanziario, patrimoniale – Newsletter Phedro, settembre 2007 – sito [www.phedro.it](http://www.phedro.it), in BRUSA L., Sistemi manageriali di programmazione e controllo, 2000)**

Questa seconda tipologia è più dettagliata rispetto alla precedente e offre l'opportunità di condurre un'analisi approfondita. È particolarmente utile per esaminare in modo specifico le diverse linee di prodotto e per suddividere i costi in base alla loro variabilità (costi fissi e variabili) e ai metodi di imputazione (costi diretti e indiretti). Questa struttura è consigliata per il controllo economico della gestione poiché consente di evidenziare il reddito operativo e il reddito netto. Inoltre, offre la possibilità di valutare la redditività delle singole linee di prodotto attraverso l'uso del margine lordo e semilordo di contribuzione.

## 1.8 IL BUDGET PATRIMONIALE

Come già evidenziato per il budget economico, che segue la struttura del conto economico, il budget patrimoniale rappresenta essenzialmente uno stato patrimoniale che include valori pianificati anziché effettivi, riferiti alla data di chiusura del periodo di budget, solitamente il 31 dicembre.<sup>34</sup> Secondo Brusa (2000), "per scopi operativi è consigliabile redigere il budget patrimoniale in forma riclassificata secondo criteri finanziari, facilitando così il collegamento con il budget finanziario". In questo contesto, ci riferiamo al budget delle fonti e degli impieghi, che tiene conto dei flussi finanziari programmati per l'esercizio successivo. D'altra parte, il budget patrimoniale raccoglie valori che riflettono la situazione alla fine del periodo d'esercizio. Il budget patrimoniale è il risultato di somme e sottrazioni applicate allo stato patrimoniale iniziale, utilizzando i valori inclusi nel budget delle fonti e degli impieghi. Da questo budget patrimoniale, è possibile estrarre i dati necessari per calcolare gli indicatori di redditività, come il capitale investito e il capitale proprio. Questi rappresentano rispettivamente i denominatori del ROI (rapporto tra risultato operativo e capitale investito netto operativo) e del ROE (rapporto tra reddito netto e capitale proprio). Di conseguenza, il budget costituisce uno strumento di controllo preventivo cruciale per verificare se i programmi, in particolare quelli finanziari, corrispondono agli obiettivi gestionali aziendali.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> BRUSA L., op. cit., 2000, pag. 154

<sup>35</sup> Da newsletter Phedro Consulting, 2007, pag. 6

<b>Budget Patrimoniale</b>	
Importo	Importo
<p><b>Capitale immobilizzato netto</b></p> <p>Immobilizzazioni tecniche            Immobilizzazioni immateriali            Immobilizzazioni civili            Immobilizzazioni finanziarie            Fondi rettificativi(fondo            ammortamento, fondo            svalutazione partecipazioni,            ecc.)</p> <p><b>Capitale circolante</b>            Magazzino            Liquidità differite            Liquidità immediate</p> <p><b>Capitale investito (*)</b>            (*) stesso importo</p>	<p><b>Capitale proprio</b>            Capitale sociale            Riserve            Utile netto d'esercizio</p> <p><b>Debiti a medio lungo termine</b>            Mutui passivi            Debiti obbligazionari            Fondo indennità            licenziamento            ecc.</p> <p><b>Debiti a breve termine</b>            Banche c/passivo            Fornitori            ecc</p> <p><b>Capitale investito (*)</b></p>

**Schema 1.3 Struttura budget patrimoniale riclassificata secondo criteri finanziari (tratto da BRUSA L., Sistemi manageriali di programmazione e controllo, 2000, pag. 154)**

## CAPITOLO 2

# LIMITI DEL MODELLO TRADIZIONALE E PROPOSTE INNOVATIVE

### 2.1 LIMITI DEL BUDGET TRADIZIONALE

In ambito aziendale, è emerso un movimento di pensiero che esprime apertamente contrarietà all'uso, da parte delle imprese operanti in un contesto competitivo moderno, degli strumenti tradizionali di pianificazione a breve termine, giungendo persino a sostenere la necessità di spingere i sistemi di controllo aziendale "oltre il budget". Questo movimento ha preso forma grazie a innovazioni introdotte agli inizi degli anni '90 all'interno delle strutture di controllo di importanti aziende nordeuropee. Tra queste aziende, spesso vengono menzionate *Svenska Handelbanken*, *Borealis A/S* e *Rhodia*, ma anche *IKEA*, *Ericsson* e *Volvo*. Nonostante non sia chiaro se queste ultime abbiano adottato queste innovazioni con la stessa intensità delle prime, è innegabile che il movimento abbia guadagnato slancio<sup>36</sup>. I principali teorici di questa corrente di pensiero sono Jeremy Hope e Robert Fraser, autori di una serie di articoli interessanti pubblicati su rinomate riviste tecniche anglosassoni<sup>37</sup> e del libro significativamente intitolato "Beyond Budgeting – Come i manager possono liberarsi dalla trappola delle performance annuali", pubblicato dalla *Harvard Business School*. Coloro che abbracciano questa

---

<sup>36</sup> RICKARDS R. C. "Beyond Budgeting: Boon or Boondoggle?", in *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 3, issue 2, 2006, pag. 68

<sup>37</sup> HOPE J., FRASER R., "Beyond budgeting ... Breaking through the barrier to the 'third wave'", in *Management Accounting*, dicembre 1997, pagg. 20-23; J. Hope – R. Fraser, "Beyond budgeting. Building a new management model for the information age", in *Management Accounting*, gennaio 1998, pagg. 16-21; J. Hope – R. Fraser, "Budgets: the hidden barrier to success in the information age", in *Accounting & Business*, marzo 1999, pagg. 24-26; J. Hope – R. Fraser, "Budgets: how to manage without them", in *Accounting & Business*, aprile 1999, pagg. 30-32; J. Hope – R. Fraser, "New Ways of setting Rewards: The Beyond Budgeting Model", in *California Management Review*, estate 2003, pagg. 104-119

visione sottolineano in modo esplicito la necessità di abolire completamente il processo di predisposizione del budget, soprattutto se viene eseguito con le modalità comunemente seguite in molte aziende moderne.

Una delle dichiarazioni più audaci a sostegno di questa tesi è attribuita a Jack Welch, l'ex amministratore delegato della *General Electric* e uno dei manager americani più influenti al mondo. Egli avrebbe affermato: "Il budget è la maledizione delle società quotate americane. Non avrebbe mai dovuto esistere... Creare un budget è un esercizio di minimizzazione. Si ottiene sempre il minimo dalle persone, poiché chiunque sia coinvolto in questo processo si abitua inevitabilmente a negoziare affinché gli obiettivi rispetto ai quali la sua prestazione sarà valutata in futuro siano fissati al livello più basso possibile."<sup>38</sup>

Le critiche specifiche mosse dai sostenitori di questa corrente di pensiero nei confronti del budget sono numerose, ma possono essere ricondotte principalmente a due filoni principali. In primo luogo, si sostiene che il budget rappresenta una notevole barriera al cambiamento, impedendo alle organizzazioni di adattarsi in modo efficace a un ambiente in costante evoluzione. In secondo luogo, si afferma che il budget, nonostante le teorie che lo giustificano, spesso non riesce a generare i risultati previsti in termini di miglioramento del controllo e dell'efficienza nelle attività operative.<sup>39</sup>

L'ostacolo al cambiamento causato dal budget può essere suddiviso in diversi aspetti:

1. Il budget è strettamente legato al tradizionale modello di gestione basato sul "comando e controllo", che ha preso forma a partire dagli anni '20 con l'obiettivo di spingere le aziende verso il massimo sfruttamento delle economie di scala e di varietà. Tuttavia, questo modello non è più adeguato

---

<sup>38</sup> Citato in HOPEJ, FRASER R, "Budgets: the hidden barrier to success in the information age", in *Accounting & Business*, marzo 1999, pag. 25. Traduzione a cura dell'autore.

<sup>39</sup> Una più analitica elencazione delle critiche mosse al budget come strumento di controllo si può trovare in FREZATTI F., "Beyond Budgeting: any chance for management improvement?", in *Brazilian Business Review*, vol. 1, n. 2, 2004, pagg. 118-135. In tale contributo vengono distinte le critiche legate a modalità di impiego inefficace dello strumento di controllo da quelle che, invece, ineriscono allo strumento in quanto tale.

alle attuali condizioni competitive, poiché non tiene conto della flessibilità richiesta nell'ambiente aziendale moderno.

2. Il budget tende a promuovere la fissazione di obiettivi incrementali rispetto ai risultati ottenuti in passato. Questo incoraggia il mantenimento dello status quo e impedisce all'azienda di adottare rapidamente nuove strategie che potrebbero portare a vantaggi competitivi significativi.
3. Il budget è focalizzato su misure finanziarie in termini monetari e spesso non tiene adeguatamente conto di fattori intangibili, come la conoscenza e il capitale intellettuale, che sono cruciali per creare valore per i clienti nel mercato attuale. Di conseguenza, la misurazione finanziaria potrebbe non riflettere appieno la realtà delle risorse aziendali.
4. Il budget può fungere da barriera all'ottimizzazione delle sinergie tra diverse unità operative. Invece di promuovere la collaborazione, potrebbe portare all'ottimizzazione locale e al perseguimento di obiettivi specifici per ciascuna funzione, a scapito degli obiettivi generali del sistema aziendale.
5. Il processo di *budgeting* è spesso caratterizzato da un'elevata burocratizzazione, il che lo rende molto dispendioso in termini di tempo ed energie. Questo potrebbe comportare la deviazione di risorse da attività aziendali che potrebbero generare un valore reale per il cliente finale.

In sintesi, il budget, se utilizzato in modo rigido e tradizionale, può diventare un ostacolo al cambiamento e alla flessibilità aziendale, incoraggiando l'inerzia, limitando la considerazione di fattori intangibili e ostacolando la collaborazione tra

le unità operative. Questi limiti possono compromettere la capacità di un'azienda di adattarsi all'ambiente competitivo in continua evoluzione.

Per quanto riguarda la presunta capacità del budget di motivare i manager attraverso la definizione di obiettivi finanziari specifici per valutare le loro future prestazioni e facilitare il monitoraggio tempestivo dei risultati aziendali, Hope e Fraser<sup>40</sup> sottolineano con precisione che queste caratteristiche non sono intrinseche al budget, ma sono state aggiunte in un secondo momento dopo la sua introduzione nel contesto aziendale. In origine, il budget era utilizzato esclusivamente per gestire le considerevoli risorse finanziarie necessarie alle imprese che desideravano espandersi, svolgendo principalmente una funzione di pianificazione finanziaria. Solo successivamente, circa a metà del secolo scorso, furono aggiunte al budget le funzioni legate alla valutazione delle prestazioni dei manager e, di conseguenza, la necessità di stabilire obiettivi finanziari da monitorare regolarmente in base ai risultati effettivamente conseguiti nelle operazioni aziendali. Tutto ciò ha portato alla creazione di una struttura aggiuntiva non essenziale che, secondo i due autori, non è in grado di fornire risultati concreti e può essere pericolosa per la sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo. Questo perché sposta l'attenzione del management dalla gestione delle variabili aziendali rilevanti alla gestione dei dati finanziari. Inoltre, l'introduzione della misurazione delle performance finanziarie sembra aver incentivato comportamenti opportunistici da parte dei soggetti sottoposti a controllo, con conseguenze spesso negative in termini di subottimizzazione degli obiettivi che dovrebbero essere raggiunti dal sistema aziendale.

Queste considerazioni conducono i sostenitori di questa prospettiva a argomentare che il budget, considerato in modo significativo come "un male non necessario"<sup>41</sup>, dovrebbe essere eliminato dalla gamma di strumenti utilizzati per la gestione delle

---

<sup>40</sup> HOPE J, FRASER R, art. ult. cit., pag. 25. Sull'evoluzione nell'utilizzo degli strumenti tradizionali di controllo e sulle conseguenze pratiche a tali evoluzioni associate si veda anche, più diffusamente, JOHNSON H. T., KAPLAN R, *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, 1987.

<sup>41</sup> L'affermazione originaria è attribuita a J. Wallander, presidente onorario di Svenska Handelsbanken; si veda in proposito HOPE J, FRASER R, "Beyond Budgeting – How managers can break free from the annual performance trap", Harvard Business School Press, Boston, 2003, pag. XVII

moderne aziende. Secondo questo punto di vista, tale eliminazione dovrebbe consentire a:

- Rendere l'organizzazione più flessibile e adattabile ai cambiamenti;<sup>42</sup>
- Eliminare un processo organizzativo e tecnico-contabile che, in genere, appare eccessivamente lungo nel tempo, troppo costoso e incapace di generare valore aggiunto sufficiente per chi lo esegue;
- Concentrare ogni individuo all'interno dell'impresa sulla massimizzazione del valore creato per i clienti e gli azionisti;
- Possibilità di una significativa e permanente riduzione delle attività di natura burocratica all'interno dell'azienda, favorendo di conseguenza una diminuzione dei costi associati a tali attività;
- Eliminare i comportamenti opportunistici individuali che di solito derivano dal sistema di ricompense legato al raggiungimento degli obiettivi di budget e, con essi, tutti i comportamenti che non sono funzionali all'interesse generale dell'azienda;
- Liberare l'energia e lo spirito imprenditoriale di tutti i membri dell'organizzazione.

Naturalmente, l'abolizione del processo di *budgeting* dovrebbe essere accompagnata dall'implementazione di un nuovo sistema di controllo basato su approcci completamente diversi da quelli precedentemente adottati. Questi approcci sono riassunti in due categorie di principi generali, di cui il primo riguarda le procedure del processo e il secondo riguarda le modalità di leadership. Tali principi sono riassunti nelle tabelle 1 e 2.

---

<sup>42</sup> PLAYER S., "Why Some Organizations Go 'Beyond Budgeting'", in The Journal of Corporate Accounting & Finance, marzo-aprile 2003, pag. 6.

Tabella 1 – **PRINCIPI RELATIVI ALLE MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DEL PROCESSO**

<b>1. Obiettivi</b>	Devono essere individuate delle "mete" capaci di spingere con continuità l'impresa verso il conseguimento del vantaggio competitivo. <i>Non sono utili target fissi</i>
<b>2. Ricompense</b>	I premi di risultato devono essere basati sulla <i>performance</i> relativa rispetto ai concorrenti. <i>Non devono, pertanto, essere fissate rispetto al conseguimento di obiettivi finanziari prefissati</i>
<b>3. Pianificazione</b>	La pianificazione deve svolgersi in maniera continuativa nel tempo. <i>Non può essere un processo svolto una sola volta l'anno</i>
<b>4. Risorse</b>	I fattori produttivi aziendali devono essere disponibili "a richiesta". <i>Non devono essere preventivamente allocate in conformità a un piano predeterminato</i>
<b>5. Coordinamento</b>	Il coordinamento interno deve avvenire dinamicamente. <i>Non attraverso la programmazione preventiva e anticipatoria</i>
<b>6. Controllo</b>	Il controllo deve essere basato su <i>key performance indicators</i> (KPI), su valori di <i>trend</i> e su indicatori di <i>performance</i> relativa (misure di <i>performance</i> strategica). <i>Non sugli scostamenti rispetto agli obiettivi di budget</i>

Tabella 2 – **PRINCIPI CONCERNENTI LE FORME DI ESERCIZIO DELLE LEADERSHIP**

<b>1. Governance</b>	Le forme di governo aziendale devono fondarsi su un sistema chiaro di valori e di barriere all'azione. <i>Non su regole dettagliate e su vincoli di budget</i>
<b>2. Performance</b>	Deve diffondersi una cultura della prestazione basata sul successo relativo rispetto ai concorrenti. <i>Non sul conseguimento di obiettivi espressi in termini monetari</i>
<b>3. Libertà d'azione</b>	Il livello di delega deve essere notevolmente ampliato lasciando maggiore libertà d'azione ai singoli che agiscono in periferia. <i>Le singole unità organizzative non devono essere micro-gestite</i>
<b>4. Accountability</b>	L'azienda deve essere ridisegnata come una rete (network) di unità organizzative responsabilizzate in termini di risultato. <i>Non può più essere pensata in forme eccessivamente centralizzate e gerarchizzate</i>
<b>5. Focus sul cliente</b>	Le persone che operano all'interno dell'azienda devono essere costantemente orientate alla soddisfazione del cliente. <i>Non al raggiungimento di obiettivi interni</i>
<b>6. Informazioni</b>	Le informazioni devono circolare liberamente all'interno dell'organizzazione ed essere scambiate con continuità tra i soggetti che la compongono. <i>Non devono più esserci le persone che hanno accesso privilegiato alle stesse</i>

Le tabelle sono tratte da **BUNCE P, FRASER R, HOPE J, Beyond Budgeting White Paper. The Principles of Beyond Budgeting**”, *Beyond Budgeting Round Table*, novembre 2004, pag. 5.

## 2.2 ACTIVITY BASED BUDGETING

Come precedentemente menzionato, il budget è stato oggetto di diverse critiche a causa della sua crescente percezione come strumento "obsoleto" e dei suoi molteplici limiti. Negli ultimi anni, sono emersi<sup>43</sup> nuovi approcci di programmazione volti a contrastare questi limiti, tra cui l'*Activity Based Budgeting* (ABB), che sarà oggetto di un'analisi più approfondita in questo paragrafo.

L'*Activity Based Budgeting* si concentra principalmente sul miglioramento del processo di programmazione. La sua metodologia di costruzione si discosta dalla tradizione, poiché il budget è determinato da un modello basato sulle diverse attività svolte dall'azienda per produrre e vendere prodotti o servizi, invece di basarsi sui centri di responsabilità, come nella metodologia tradizionale. Questo approccio può essere considerato innovativo poiché si basa sui principi dell'*Activity Based Management* (ABM) e su un sistema di contabilità analitica basato sull'*Activity Based Costing* (ABC). Di solito, per quanto riguarda il calcolo, si fa ricorso al *Time Driven Activity Based Costing*. L'ABB favorisce una connessione più stretta tra le diverse attività aziendali e la strategia aziendale. Ciò consente di allocare risorse alle attività che generano il massimo valore per il cliente e di identificare i costi a valore aggiunto e quelli a valore non aggiunto. Un sistema di determinazione dei costi basato sulle attività facilita la creazione di un budget più realistico, in quanto fornisce informazioni utili per comprendere la relazione tra le previsioni di vendita, il carico di lavoro e le risorse necessarie<sup>44</sup>. In sintesi, questa metodologia mira a stabilire una connessione concreta tra obiettivi aziendali, processi, attività e responsabilità manageriali. In relazione al tradizionale sistema di *budgeting*, sono state sollevate diverse critiche che possono essere riassunte come segue:<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> BHIMANI ALNOOR in *Contemporary Issues in Management Accounting*, Oxford University Press, 2006, p. 293

<sup>44</sup> TURNEY PETER B.B. in *Common Cents: The ABC performance breakthrough: How to succeed with activity based costing*, Cost Technology, 1991, p. 175

<sup>45</sup> ANTHONY ROBERT N., HAWKINS DAVID F., MACRI' DIEGO M., MERCHANT KENNETH A., in *Sistemi di controllo, Analisi per le decisioni aziendali*, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 286

- Poiché il budget tradizionale è progettato intorno ai centri di responsabilità, non tiene adeguatamente conto dei processi aziendali interfunzionali, compromettendo il loro miglioramento. Questo può portare a una divergenza tra gli obiettivi dei centri di responsabilità e gli obiettivi aziendali.
- Non tiene sufficientemente in considerazione i carichi di lavoro che influenzeranno l'esercizio successivo. Le risorse sono generalmente assegnate attraverso negoziazioni, il che potrebbe essere influenzato dall'abilità dei vari responsabili di centro.
- Non individua la quota di capacità pratica inutilizzata.

L'*Activity Based Budgeting*, al contrario, è progettato tenendo conto dei processi necessari per raggiungere gli obiettivi prefissati. Per fare ciò, prevede i carichi di lavoro necessari per ciascun centro di responsabilità in termini di output da realizzare. I carichi di lavoro vengono quindi suddivisi nelle diverse attività richieste per ottenere tali output. Questo approccio consente di confrontare i carichi di lavoro con la capacità pratica, contribuendo al miglioramento dei livelli di efficienza. L'attenzione principale è quindi rivolta alle attività e al loro consumo di risorse.<sup>46</sup>

I requisiti fondamentali per l'implementazione dell'*Activity Based Budgeting* in un contesto aziendale possono essere così delineati:

- L'intera organizzazione deve essere orientata verso il perseguimento dell'efficienza massima.

---

<sup>46</sup> SHIM JAE K, SIEGEL JOEL G., SHIM ALLISON in *Budgeting basics and Beyond*, Fourth Edition, John Wiley & Sons. Inc., 2011, p. 394

- La gestione aziendale deve essere incentrata sui processi.
- Le diverse attività aziendali devono manifestare una certa stabilità.

Il processo di *Activity Based Budgeting*, come descritto da Peter B.B. Turney, si sviluppa attraverso le seguenti fasi:<sup>47</sup>

- *“Projections of sales volume and product and customer mix for the coming period create a potential demand for activities;*
- *The activity drivers measure the use of the activities by the cost objects;*
- *The volume of the activity drivers determines the work level of the related activities;*
- *The cost drivers of each activity determine the effort needed to meet the estimated demand;*
- *The level of effort for each activity determines the resources required.”*

Evidentemente, la pianificazione non si concentra su centri specifici, ma si basa sull'analisi delle diverse attività necessarie per soddisfare le previsioni di vendita. Questo metodo si discosta in modo significativo dalla metodologia tradizionale proprio per quanto riguarda la determinazione dei costi. Di solito, l'*Activity Based Budgeting* inizia con la stima delle vendite e la conseguente definizione del budget delle vendite. Successivamente, a differenza del budget tradizionale che stabilisce i vari budget operativi in funzione del budget delle vendite, si procede stimando la domanda per l'output di ciascuna attività in base ai suoi driver di costo. Di conseguenza, è possibile definire le risorse necessarie in base alle informazioni raccolte in precedenza. La distinzione fondamentale tra il budget tradizionale e l'*Activity Based Budgeting* risiede nelle modalità di determinazione delle risorse necessarie: il primo le basa sulle vendite previste, mentre il secondo utilizza le previsioni di vendita per stimare le attività richieste e, di conseguenza, le risorse necessarie. Inoltre, l'*Activity Based Budgeting* può essere considerato come un

---

<sup>47</sup> TURNEY PETER B.B in *Common Cents: The ABC performance breakthrough: How to succeed with activity based costing*, Cost Tecnology, 1991, p. 175

sistema di *Activity Based Costing* invertito, poiché le diverse risorse e attività sono identificate sulla base delle previsioni di vendita dei prodotti e dei servizi offerti.

Qui di seguito viene illustrata la metodologia di sviluppo di un sistema di *Activity Based Budgeting*.<sup>48</sup>



Dalla sua metodologia di sviluppo emerge un chiaro focus sulla minimizzazione degli sprechi, con una particolare attenzione alle radici che li generano, piuttosto che concentrarsi esclusivamente sugli effetti. Inoltre, si nota un'impronta ancora più accentuata verso il perseguimento dell'efficienza massima, poiché viene valutato il grado effettivo di utilizzo della capacità produttiva.

Con un sistema basato sull'*Activity Based Budgeting*, la prima fase consiste nella definizione di un piano che deve essere pragmaticamente realizzabile. Solo successivamente si passa alla pianificazione finanziaria e alla determinazione del budget finanziario e patrimoniale. Inoltre, se si rendono necessarie modifiche nel piano per raggiungere l'equilibrio finanziario, il management ha la flessibilità di adattare gli elementi seguenti in base alle necessità:

- *“Activity and resource consumption rates;*
- *Resource capacity;*
- *Resource costs;*
- *Product or service demand quantity;*
- *Product or service price.”*

---

<sup>48</sup>SHIM JAE K, SIEGEL JOEL G., SHIM ALLISON in *Budgeting basics and Beyond*, Fourth Edition, John Wiley & Sons. Inc., 2011, p. 395

Se adottato l'*Activity Based Budgeting*, è possibile sviluppare un piano molto più efficiente e dettagliato rispetto alla metodologia tradizionale. Nonostante ciò, la sua diffusione non ha soddisfatto le aspettative, e ciò è evidente dalla sua limitata adozione nelle realtà aziendali. Le ragioni di questa situazione possono essere principalmente attribuite ai lunghi tempi di preparazione necessari, in particolare per quanto riguarda la raccolta dei costi relativi alle diverse attività svolte,<sup>49</sup> e alla sua complessità nell'ambito operativo.

Inoltre, può risultare particolarmente complesso stabilire una chiara relazione tra le varie attività e gli obiettivi prefissati, soprattutto in contesti sempre più incerti in cui le aziende di solito operano.

Alla luce di quanto detto, sembra ragionevole considerare questa innovativa metodologia non come una sostituzione delle metodologie tradizionali, ma come un'opportunità di integrazione, poiché può rappresentare una fonte di informazioni preziose.

## **2.3 IL BUDGET A BASE ZERO**

Il budget a base zero (*Zero-Based Budgeting* o ZBB) è una metodologia di bilancio che impone che tutte le spese siano rigorosamente giustificate e approvate in ogni nuovo periodo di bilancio, di solito su base annuale. Questo approccio, sviluppato da Peter Pyhrr negli anni '70, rappresenta una significativa innovazione rispetto al tradizionale processo di bilancio incrementale, in cui le spese dell'anno precedente sono modificate in base a un aumento percentuale o a modifiche minime. L'essenza dello ZBB è radicata nel suo approccio di partire da una "base zero" all'inizio di

---

<sup>49</sup> ANTHONY ROBERT N., HAWKINS DAVID F., MACRI' DIEGO M., MERCHANT KENNETH A, in Sistemi di controllo, Analisi per le decisioni aziendali, McGraw-Hill, Milano, 2012, p. 287

ogni periodo di bilancio.<sup>50</sup> Ciò significa che nessuna spesa è presunta o automaticamente approvata. Ogni programma, iniziativa o costo deve essere giustificato partendo da zero, dimostrando la sua necessità e l'efficacia prevista. L'obiettivo principale dello ZBB è promuovere l'efficienza nell'allocazione delle risorse, cercando di determinare se i servizi possono essere erogati in modo più efficiente e a un costo inferiore.

Tuttavia, è importante notare che l'implementazione dello ZBB comporta una completa ristrutturazione del bilancio ad ogni ciclo di bilancio. Questo può essere un processo complesso e laborioso, che richiede un'analisi dettagliata di ogni aspetto delle spese organizzative. Di conseguenza, sebbene lo ZBB sia stato adottato almeno in parte sia nel settore pubblico che in quello privato, ci sono dubbi sulla sua completa attuazione in qualsiasi organizzazione. La sua complessità può spesso rappresentare una sfida pratica.

Un esempio notevole dell'applicazione di successo del ZBB è stato nel ruolo di Peter Pyhrr in Texas Instruments. In qualità di direttore contabile, Pyhrr ha implementato lo ZBB per aiutare l'azienda a incorporare gli obiettivi strategici nel processo di bilancio, collegandoli direttamente alle aree funzionali dell'organizzazione. In questo sistema, i costi sono stati analizzati, raggruppati e valutati in base ai risultati storici e alle aspettative attuali. Questo approccio ha consentito alla direzione di allocare fondi in modo più mirato e basato sulle esigenze correnti, anziché ripetere semplicemente le spese passate.

Peter Pyhrr ha svolto un ruolo importante anche a livello governativo, quando il governatore dell'epoca, Jimmy Carter, lo ha nominato per gestire il processo di bilancio dello stato della Georgia. Questo dimostra come il budget a base zero sia stato riconosciuto come un approccio valido sia nel settore privato che in quello pubblico per promuovere una gestione finanziaria più rigorosa e orientata ai risultati.

---

<sup>50</sup> KAGAN J. "Zero-Based Budgeting (ZBB)". Investopedia

Negli Stati Uniti, Texas Instruments è stata la prima azienda a sviluppare il budget a base zero per il settore privato<sup>51</sup>. Questo approccio è stato introdotto da Jimmy Carter, all'epoca Governatore della Georgia, anche nel settore pubblico mentre stava preparando il bilancio fiscale dello stato per l'anno 1973. Tre anni dopo, dopo l'elezione di Carter a Presidente degli Stati Uniti, il governo federale ha implementato il budget a base zero con il "*The Government Economy and Spending Reform Act*" del 1976<sup>52</sup>. Successivamente, il Presidente Carter ha richiesto l'adozione del budget a base zero da parte del governo federale alla fine degli anni '70. Come dichiarato in seguito dall'Ufficio di Responsabilità del Governo degli Stati Uniti (GAO), "Il Budget a Base Zero è stato un processo di formulazione del bilancio del ramo esecutivo introdotto nel governo federale nel 1977. Il suo principale obiettivo era ottimizzare gli output disponibili a diversi livelli di bilancio. Con lo ZBB, le agenzie erano tenute a stabilire priorità basate sui risultati del programma che potevano essere ottenuti a diversi livelli di spesa, uno dei quali doveva essere inferiore ai finanziamenti attuali".<sup>53</sup>

Questo approccio ha rappresentato una significativa innovazione nella gestione finanziaria sia nel settore privato che in quello pubblico, enfatizzando la necessità di giustificare ogni spesa e concentrarsi sugli obiettivi dei programmi. Lo ZBB ha influenzato notevolmente il modo in cui le organizzazioni pianificano e allocano le risorse, puntando a massimizzare l'efficienza e a garantire che le spese siano sempre allineate agli obiettivi strategici. Nel contesto del governo federale degli Stati Uniti, questo cambiamento ha avuto un impatto significativo sulla formulazione dei bilanci e sulla gestione delle agenzie governative, promuovendo un approccio più basato sui risultati e orientato alla razionalizzazione delle risorse.

Dunque, lo ZBB rappresenta un approccio innovativo alla gestione finanziaria che ha avuto origine nel settore privato grazie a Texas Instruments ed è stato successivamente adottato a livello governativo negli Stati Uniti sotto la leadership

---

<sup>51</sup> "Comparing budgeting techniques | F5 Performance Management | ACCA Qualification | Students | ACCA | ACCA Global". [www.accaglobal.com](http://www.accaglobal.com).

<sup>52</sup> PYHRR P, "The Zero-Base Approach to Government Budgeting". PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW, Jan. 1977

<sup>53</sup> GAO, Performance Budgeting: Past Initiatives Offer Insights for GPRA Implementation (March 1997)

di Jimmy Carter, portando a una maggiore responsabilità e focalizzazione sugli obiettivi e sui risultati dei programmi.

## **2.4 VANTAGGI E SVANTAGGI DEL BUDGET A BASE ZERO**

Il budget a base zero rappresenta un approccio finanziario che spinge le aziende a riesaminare criticamente il finanziamento di ciascun dipartimento, basandosi sulle esigenze attuali, piuttosto che ripetere automaticamente i finanziamenti dell'anno precedente o le spese passate.<sup>54</sup> Questa metodologia è concepita per rimuovere le spese ridondanti e promuovere un uso più efficiente delle risorse aziendali.

Uno dei vantaggi dello ZBB è che stimola la comunicazione e la partecipazione tra i vari dipartimenti aziendali, coinvolgendo i dipendenti nel processo decisionale e nella prioritizzazione del budget. Questo approccio può migliorare la collaborazione all'interno dell'organizzazione e favorire una migliore comprensione delle esigenze finanziarie di ciascun reparto.

Lo ZBB può essere attuato in modi diversi, tra cui come un "processo continuo" distribuito su diversi anni. In questo modo, solo un numero limitato di dipartimenti o funzioni aziendali è coinvolto nell'analisi approfondita del budget in un determinato anno, riducendo il carico di lavoro e garantendo che tutti i settori dell'azienda siano esaminati in modo completo nel corso del tempo.

Tuttavia, ci sono anche sfide associate all'implementazione dello ZBB. Lo sviluppo del budget richiede tempo, impegno e risorse aggiuntive, in quanto ogni spesa deve essere giustificata da zero. Inoltre, esiste il rischio che i manager possano presentare i loro progetti personali come spese "necessarie" per ottenere finanziamenti. I

---

<sup>54</sup> ANAPLAN, 5 best practices to zero-based budgeting

dipartimenti possono anche affrontare difficoltà nella giustificazione dei loro bilanci, specialmente quando le condizioni di mercato sono instabili e incerte. Un altro svantaggio è che i manager possono dover dedicare più tempo all'elaborazione del budget, il che potrebbe limitare il tempo che hanno a disposizione per altre responsabilità e attività. La necessità di formazione e di adeguamento allo ZBB può anche comportare che il personale dirigente reagisca in modo meno reattivo a improvvisi cambiamenti operativi, come mutamenti di mercato o situazioni di emergenza in un dipartimento. Questo potrebbe rallentare la capacità dell'azienda di assegnare rapidamente i finanziamenti necessari.

In definitiva, lo ZBB è un approccio finanziario che presenta vantaggi nella riduzione delle spese ridondanti e nella promozione dell'efficienza, ma richiede impegno e può comportare sfide, specialmente per quanto riguarda il tempo e la formazione del personale dirigente. La sua applicazione dipende spesso dalla complessità e dalle esigenze specifiche di ciascuna azienda.

## VANTAGGI:

- ✓ **Maggiore attenzione alle prestazioni e ai risultati:** Lo zero-based budgeting costringe le organizzazioni a valutare regolarmente le spese e a giustificarle in base alle esigenze e agli obiettivi attuali. Questo può portare a una maggiore concentrazione sul raggiungimento di obiettivi di performance specifici e al conseguimento di risultati migliori.
- ✓ **Miglioramento dell'efficienza e del controllo dei costi:** Rivalutando regolarmente le spese, il processo di budget zero-based può aiutare le organizzazioni a identificare ed eliminare le inefficienze e i costi inutili. Questo può portare a significativi risparmi sui costi e a un miglioramento delle prestazioni finanziarie complessive.
- ✓ **Maggiore responsabilità e trasparenza:** Il budgeting a base zero richiede che tutte le spese siano giustificate e approvate, il che può aumentare la responsabilità e la trasparenza all'interno di un'organizzazione. Ciò può contribuire a garantire che le risorse siano utilizzate in modo efficace e che il processo decisionale sia basato su informazioni accurate e aggiornate.
- ✓ **Migliori capacità decisionali:** Esaminando e rivalutando regolarmente le spese, lo zero-based budgeting può aiutare le organizzazioni a prendere decisioni più informate e strategiche. Questo può portare a un'allocazione più efficace delle risorse e a una migliore pianificazione a lungo termine.

## SVANTAGGI:

- **Richiede tempo e risorse:** l'implementazione e il mantenimento dello zero-based budgeting può essere un processo che richiede tempo e risorse. Richiede uno sforzo significativo per rivalutare e giustificare regolarmente le spese e per garantire che tutte le decisioni di bilancio siano basate su informazioni accurate e aggiornate.
- **Potenziale aumento della burocrazia:** Il budgeting a base zero può portare a un aumento della burocrazia, poiché richiede che tutte le spese siano giustificate e approvate. Ciò può comportare un aumento delle pratiche burocratiche e un rallentamento del processo decisionale.
- **Rischio di trascurare spese importanti ma meno visibili:** Il budgeting a base zero richiede che tutte le spese siano rivalutate e giustificate, il che può portare a concentrarsi sulle spese a breve termine o visibili e a trascurare le spese importanti ma meno visibili che sono fondamentali per il successo a lungo termine dell'organizzazione.
- **Richiede un forte sostegno e consenso da parte del management:** Lo zero-based budgeting richiede un cambiamento significativo nella cultura e nella mentalità dell'organizzazione e può avere successo solo se gode di un forte sostegno e di una forte partecipazione da parte del management. Senza di ciò, può essere difficile da implementare e mantenere.

Tablelle tratte da: <https://barrazacarlos.com/it/vantaggi-e-svantaggi-del-bilancio-base-zero/>

## 2.5 BEYOND BUDGETING

Oltre al discusso "*Activity Based Budgeting*" e allo ZBB, esiste un'alternativa al tradizionale processo di *budgeting* conosciuta come "*Beyond Budgeting*". Nel 1998, è stata istituita la "BBRT" (*Round Table on Beyond Budgeting*) con l'obiettivo di esaminare quali pratiche aziendali avevano adottato le imprese che avevano abbandonato il budget tradizionale. Si è cercato di determinare se queste pratiche potessero essere consolidate in un nuovo modello, capace magari di soddisfare coloro che erano insoddisfatti del tradizionale processo di *budgeting*. In particolare, Hope e Fraser hanno riassunto i risultati di uno studio condotto su 16 diverse realtà aziendali. In questo contesto, sono state poste tre domande chiave:

1. L'organizzazione riscontra problemi con il sistema di *budgeting* e, in caso affermativo, è disposta a effettuare modifiche al sistema stesso?
2. In che misura l'organizzazione sta operando in linea con i principi del *Beyond Budgeting*?
3. Quali sono i prerequisiti necessari per implementare con successo i principi del *Beyond Budgeting* all'interno dell'organizzazione?

Il *Beyond Budgeting* rappresenta un'alternativa al tradizionale sistema di *budgeting*, con l'obiettivo di superare i limiti associati a quest'ultimo e consentire alle aziende di gestire le proprie prestazioni attraverso meccanismi in grado di adattarsi alla mutevolezza del mercato attuale. Questa filosofia si basa su 12 principi, di cui sei

sono incentrati sulla struttura organizzativa, che deve essere più flessibile e decentralizzata, mentre gli altri sei riguardano il modello di gestione adattivo.<sup>55</sup>

In linea con le affermazioni di Hope, Fraser<sup>56</sup> e De Waal riguardo alla necessità di sviluppare una struttura organizzativa più flessibile, sono stati identificati sei principi fondamentali:

1. **Self-governance:** Questo principio implica l'abbandono della tradizionale struttura gerarchica. Invece di ciò, si creano unità commerciali più piccole in cui i dirigenti godono di un maggiore potere decisionale. Non vengono più vincolati da regole e procedure rigide ma vengono guidati dai valori e dai principi fondamentali dell'organizzazione.
2. **Potenziamento dei manager:** Gli individui che lavorano per l'azienda, in particolare i manager, godono di una maggiore autonomia e libertà di azione. La direzione superiore stabilisce i valori e gli obiettivi a lungo termine che devono essere raggiunti, ma sono i manager stessi a determinare come perseguirli.
3. **Responsabilità individuale per obiettivi dinamici:** Non si richiede più ai membri dell'organizzazione di raggiungere obiettivi prefissati e immutabili. Invece, gli obiettivi si adattano alle circostanze e alle mutevoli condizioni del mercato. La competizione interna è incoraggiata per sfruttare appieno il potenziale di tutti, e la valutazione dei manager avviene alla fine, confrontando i risultati raggiunti con quelli potenzialmente realizzabili in base alle circostanze.

---

<sup>55</sup> DE WAAL A Is your organisation ready for beyond budgeting? - Measuring business excellence, 2005

<sup>56</sup> HOPE J, FRASER R..Beyond Budgeting – Controlling, Vol. 13, No. 8, 2001, pagg.442-447.

4. **Struttura organizzativa a rete:** Le aziende non sono più strutturate secondo gerarchie rigide ma si organizzano in unità indipendenti che godono di autonomia decisionale. Queste unità sono orientate fortemente verso i clienti e il mercato, consentendo loro di identificare tempestivamente minacce e opportunità ambientali. Non esiste più una pianificazione centralizzata preventiva.
  
5. **Coordinamento tramite il mercato:** In questo modello, non esiste più un controllo centrale. Il coordinamento tra le diverse unità avviene direttamente attraverso il mercato, consentendo loro di interagire e collaborare in modo autonomo.
  
6. **Leadership di supporto:** I membri dell'organizzazione sono incoraggiati a perseguire obiettivi ambiziosi. La leadership non si basa su comandi e controllo, ma piuttosto su una guida che fornisce supporto e permette ai membri di prendere rischi calcolati.

Questi principi riflettono un cambiamento fondamentale nella struttura organizzativa e nella cultura aziendale, consentendo alle aziende di adattarsi in modo più dinamico all'ambiente competitivo in rapida evoluzione.

Per quanto riguarda i sei principi successivi, che vanno dal 7 al 12 e si concentrano sui processi di gestione adattiva, in linea con gli autori precedentemente citati, essi sono i seguenti:

7. **Obiettivi flessibili:** Gli obiettivi non sono più fissi e immutabili, ma possono essere adattati in modo continuo. L'azienda non si basa più unicamente su quanto è stato fatto in passato per migliorarsi, ma si confronta con i suoi principali concorrenti. Gli obiettivi da perseguire sono stabiliti anche in base a questo confronto.

8. **Definizione continua della strategia:** La definizione della strategia non è più un processo annuale ma continua nel tempo. Non è più solamente l'alta direzione a determinare la strategia da seguire, ma coinvolge anche un processo "*bottom-up*", in cui i responsabili dei vari centri di responsabilità hanno un ampio margine di manovra.
  
9. **Sistemi di previsione:** Le previsioni, di solito effettuate trimestralmente, svolgono un ruolo cruciale. Per evitare previsioni non oggettive da parte dei membri dell'organizzazione, non c'è una correlazione diretta tra le previsioni e le ricompense che riceveranno.
  
10. **Allocazione delle risorse on-demand:** Le risorse non vengono più assegnate in base a budget annuali predeterminati ma vengono allocate solo quando sono necessarie. Le stesse unità indipendenti all'interno dell'organizzazione determinano il proprio piano di investimenti, invece di essere vincolate dalle decisioni dell'alta direzione.
  
11. **Condivisione rapida delle informazioni:** Le informazioni vengono rese disponibili a chi ne ha bisogno nel momento in cui ne ha bisogno. Inoltre, vengono calcolati e diffusi indicatori per consentire ai vertici dell'organizzazione di monitorare se le diverse unità stanno procedendo nella giusta direzione e, se necessario, intraprendere azioni correttive.
  
12. **Ricompense basate sul gruppo:** Per promuovere la collaborazione e la condivisione tra i membri dell'organizzazione, è presente un sistema di ricompense che tiene conto dei risultati ottenuti non solo a livello individuale, ma anche a livello di singole unità o dell'intera organizzazione.

In linea generale, il *Beyond Budgeting* è stato concepito per conferire ai manager una maggiore autonomia nel pensare e agire, consentendo loro di sfruttare appieno il loro potenziale e liberandoli da limitazioni. Questo approccio offre una serie di vantaggi significativi. Innanzitutto, si nota una maggiore reattività. L'adozione del *Beyond Budgeting* ha semplificato notevolmente il processo decisionale, rendendolo estremamente flessibile. Questa flessibilità permette ai manager di rispondere rapidamente alle sfide e alle opportunità presentate dall'ambiente esterno, consentendo l'implementazione di strategie innovative. L'ambiente che emerge con il *Beyond Budgeting* è caratterizzato da apertura e novità, rendendolo più incline all'innovazione. Inoltre, la fiducia tra i membri dell'organizzazione è fondamentale, poiché condividendo informazioni e conoscenze, si può aspirare a traguardi ambiziosi. Con un sistema di ricompense basato sui risultati delle unità di business, l'importanza di raggiungere obiettivi elevati diventa cruciale per tutti. Un ulteriore vantaggio consiste nei costi inferiori che l'organizzazione deve sostenere per implementare questo modello.<sup>57</sup>

Tuttavia, è importante notare che il *Beyond Budgeting* non è in grado di risolvere tutti i problemi legati al budget. È una delle molte soluzioni proposte per superare i limiti del tradizionale processo di *budgeting* e deve essere valutato in base alle esigenze e alle circostanze specifiche di ciascuna organizzazione.

---

<sup>57</sup> GOODE M., MALIK A *Beyond Budgeting: The Way Forward?* - Pakistan Journal of Social Sciences Vol. 31, No. 2, 2011, pp. 207-214.

## 2.6 ESEMPI VINCENTI DI *BEYOND BUDGETING*

È difficile affermare categoricamente se qualsiasi programma di cambiamento (anche con il beneficio della retrospettiva) porti a un miglioramento diretto e misurabile del patrimonio degli azionisti entro un determinato periodo di tempo. È più semplice dire cosa non ha funzionato. Tuttavia, in diverse organizzazioni che hanno adottato il modello adattivo e decentralizzato, i loro leader sono stati fermi nel sostenere che è stato proprio questo cambiamento a sostenere la trasformazione delle loro performance. Ecco sei esempi di come le performance sono migliorate negli anni successivi all'adozione del modello *beyond budgeting*.<sup>58</sup>

1. ***Carnaud Metal Box***. Sotto la leadership di Jean-Marie Descarpentries, questa azienda anglo-francese di packaging è stata trasformata da un'azienda gravata da debiti del valore di soli 19 milioni di dollari nel 1982 a una capitalizzazione di mercato di 3 miliardi di dollari nel 1989. Abbandonando il contratto di performance fisso e incoraggiando i team delle unità commerciali a fissare obiettivi ambiziosi (disconnessi da un sistema di ricompense basato sulle performance relative), ha ottenuto quella che Fortune Magazine ha definito una delle migliori performance aziendali europee degli anni '80.
2. ***Groupe Bull***. Descarpentries è stata reclutata da *CarnaudMetal Box* (CMB) per trasformare questa società di computer *mainframe* di proprietà del governo francese all'inizio degli anni '90. Applicando gli stessi principi di gestione che aveva usato con successo presso CMB, l'azienda è passata da

---

<sup>58</sup> HOPE J, FRASER R. *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, 2003

una perdita di 5,5 miliardi di euro nel 1993 a un profitto di 600 milioni di franchi nel 1997, aprendo la strada a una privatizzazione di successo.

3. **Fokus Bank.** Dopo aver abbandonato il modello di *budgeting* nel 1997, questa piccola banca si è trasformata dalla peggiore banca norvegese con i costi più elevati alla migliore banca con i costi più bassi e il più alto ritorno sul capitale impiegato. *Fokus Bank* è stata acquisita dalla banca danese *Den Danske Bank* nel 1999 a quasi tre volte il suo valore di quotazione quattro anni prima.
  
4. **Ahlsell.** Questo grossista svedese di prodotti per il riscaldamento, la tubatura, la refrigerazione e l'elettricità ha abbandonato il budget nel 1995. Un sistema di informazioni rapido e aperto, con un forte enfasi sulle performance relative, fornisce ora i controlli necessari per l'autogoverno delle unità locali. *Ahlsell* è attualmente l'azienda più redditizia nel settore in Svezia in entrambe le sue principali linee di business (riscaldamento e tubatura, e prodotti elettrici), segnando una svolta significativa rispetto alla sua posizione nei primi anni '90.
  
5. **Leyland Trucks.** Questo produttore di camion nel Regno Unito aveva provato ogni iniziativa di miglioramento, dalla qualità totale alla ri-ingegnerizzazione dei processi, ma nessuna di esse aveva portato a miglioramenti delle performance. La svolta è arrivata quando il CEO John Oliver ha abbandonato il lavoro a cottimo e la fissazione sul volume nella catena di montaggio. Nei primi due anni e mezzo dopo queste modifiche (dal 1989 al 1991), l'azienda ha ridotto i costi operativi del 24 per cento (riducendo a metà il livello di pareggio), migliorando il ritorno sulle vendite al di sopra del dieci per cento (superando la maggior parte dei suoi rivali europei). Successivamente è stata venduta alla società statunitense PACCAR per ottenere maggiori fonti di capitale per lo sviluppo.

6. ***Svenska Handelsbanken***. Dopo aver abbandonato il modello di budgeting negli anni '70, *Handelsbanken* ha prodotto rendimenti eccezionali per gli azionisti, battendo costantemente tutti i suoi rivali in Europa nei principali rapporti tra costi e entrate e costi e attività totali. È interessante come comunichi con gli investitori. Il messaggio annuale del CEO nel rapporto agli azionisti si concentra sulle performance competitive. Mostra una classifica dei costi rispetto alle entrate e delle performance del prezzo delle azioni rispetto ai suoi principali concorrenti. Evidenzia anche come il suo modello di gestione radicalmente decentralizzato sia una fonte importante di vantaggio competitivo.

## CAPITOLO 3

### IL CASO DELLA *SVENSKA HANDELSBANKEN*

*Handelsbanken*, fondata nel 1871, è una delle principali istituzioni finanziarie dei paesi nordici, con una presenza notevole in 24 paesi e 782 filiali. I paesi chiave in cui opera includono Svezia, Regno Unito, Finlandia, Norvegia, Danimarca e Paesi Bassi. Ciò che distingue *Handelsbanken* è la sua lunga storia nel mondo delle azioni, essendo quotata in borsa dal 1873, il che la rende l'azienda quotata più antica di Stoccolma, con circa 100.000 azionisti. Il secondo azionista più importante è la *Fondazione Oktogonen*, con il 10,3% delle azioni, un trust dedicato alla gestione del piano di condivisione degli utili dei dipendenti dell'azienda.

La peculiarità di *Handelsbanken* sta nella sua filosofia di gestione delle filiali. A differenza di molte altre banche, le sue filiali non sono semplicemente canali di distribuzione per i prodotti dell'azienda, ma sono in realtà la banca stessa. Questo significa che ogni filiale ha il potere di decidere quali prodotti e servizi offrire ai propri clienti. La filiale è la banca, e questo approccio decentralizzato dà una maggiore autonomia e flessibilità alle singole sedi per adattarsi alle esigenze specifiche dei clienti locali.

Un punto chiave nella storia di *Handelsbanken* è stato l'introduzione di un nuovo modello di gestione all'inizio degli anni '70 da parte del Dr. Jan Wallander, allora CEO della banca. Questo modello di gestione visionario ha portato a risultati eccezionali, con la banca che ha mantenuto l'obiettivo di superare la redditività media delle banche comparabili nei suoi mercati domestici per ben 41 anni consecutivi, un traguardo ancora in corso. Questo successo è stato raggiunto attraverso la creazione di un ambiente di fiducia e rispetto per gli individui, sia clienti che dipendenti.

La filosofia di *Handelsbanken* si basa sulla convinzione che il vantaggio competitivo sostenibile in un mondo in rapida evoluzione risieda nelle persone stesse, con la loro creatività, intuizione e giudizio<sup>59</sup>. Pertanto, il modello di gestione della banca è radicalmente decentralizzato e incentrato sulle persone. Questo è in netto contrasto con l'approccio centralizzato basato su numeri adottato da molte altre banche. In pratica, ciò significa che le decisioni commerciali relative alle relazioni individuali con i clienti vengono prese direttamente dalle filiali, in prossimità dei clienti stessi, garantendo un servizio personalizzato e adattato alle esigenze locali.

In sintesi, *Handelsbanken* è un esempio di successo di una banca che ha adottato un approccio decentralizzato e incentrato sulle persone, mantenendo la sua redditività e competitività nel lungo periodo grazie alla fiducia, alla creatività e all'autonomia delle sue filiali e dei suoi dipendenti.

### 3.1 GLI OBIETTIVI E I RISULTATI

La banca *Handelsbanken* ha intrapreso una trasformazione significativa e radicale che ha comportato una serie di cambiamenti chiave nella gestione aziendale e ha prodotto risultati notevoli:

1. **Eliminazione dei budget e responsabilizzazione dei dipendenti:** Una delle caratteristiche più sorprendenti di questa trasformazione è stata l'eliminazione dei budget e delle previsioni finanziarie dettagliate all'interno della banca. Questo significa che la banca non si basa più su obiettivi finanziari rigidamente definiti. Invece, si è passati a pochi obiettivi relativi, il che implica che la flessibilità e l'adattabilità sono diventate fondamentali.

---

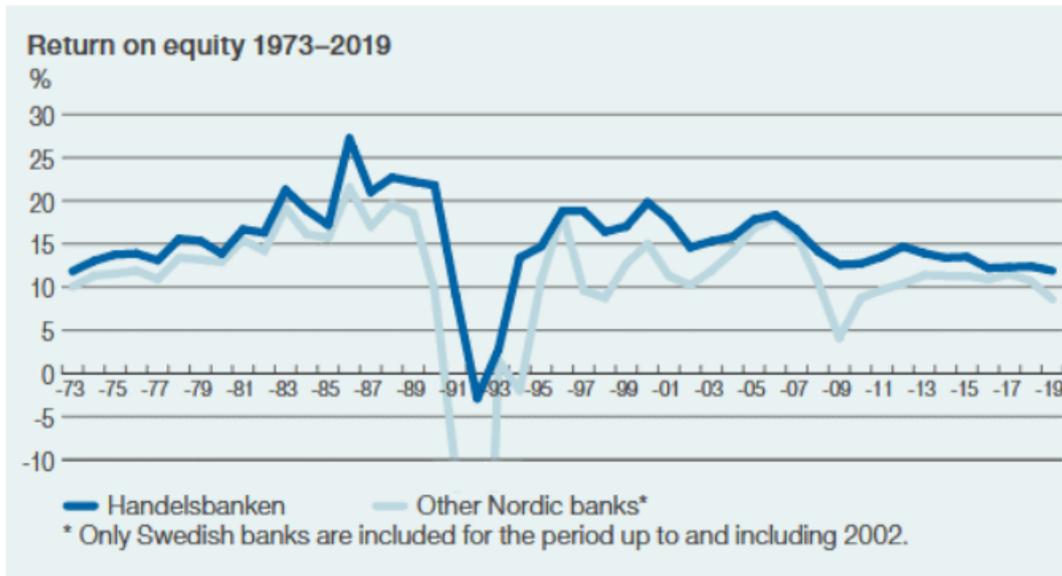
<sup>59</sup> HAMEL G. *The Future of Management*, Harvard Business School Press, 2007

Inoltre, questa nuova filosofia ha "liberato" i dipendenti, dando loro più autonomia e responsabilità nella gestione quotidiana delle operazioni.

2. **Decentramento decisionale:** Un altro cambiamento significativo è lo spostamento della responsabilità aziendale dalle decisioni centrali della direzione generale alle filiali bancarie locali. Questo nuovo approccio conferisce alle filiali, che sono più vicine ai clienti, una maggiore responsabilità nella formulazione e nell'attuazione delle strategie aziendali.

3. **Risultati straordinari:**

- Per oltre 41 anni consecutivi, la banca è riuscita a mantenere un obiettivo finanziario imprescindibile, ovvero raggiungere un rendimento per gli azionisti che supera la media dei suoi concorrenti. Questo è un segno di stabilità finanziaria e gestione efficace.
- Nei paesi nordici, la banca è classificata al primo posto nelle valutazioni di soddisfazione dei clienti, indicando che il nuovo approccio ha portato a una migliore esperienza per i clienti.
- A livello europeo, *Handelsbanken* è considerata la banca più efficiente in termini di costi e gode del livello più basso di *Credit Default Swaps* (CDS). Questo significa che può ottenere finanziamenti a costi molto bassi sul mercato dei finanziamenti.
- Durante la recente crisi finanziaria, a differenza dei suoi concorrenti, *Handelsbanken* non ha avuto bisogno di alcun sostegno finanziario, dimostrando una notevole resilienza finanziaria.
- Negli ultimi cinque anni, la banca ha registrato un rendimento totale positivo del 45% per i suoi azionisti, che è circa tre volte superiore al secondo istituto bancario più performante in Europa. Questo rendimento eccezionale è in netto contrasto con la media delle banche europee, che ha registrato un rendimento negativo del 68% nello stesso periodo.



**Tabella tratta da <https://rationalthinking.net/svenska-handelsbanken-analysis-the-best-nordic-bank/>**

La visione strategica della banca si presenta in modo netto e inequivocabile: aspira a raggiungere la posizione di leadership come la migliore e più profittevole banca universale nei propri mercati domestici. Oltre all'abbandono del budget, questo ambizioso obiettivo si distingue per una filosofia altamente decentralizzata, dove ogni regione e filiale gode di un'ampia autonomia nel definire la propria strategia e pianificare le attività di marketing. Questo approccio unico comporta una serie di elementi cruciali:

In primo luogo, si sottolinea l'importanza della decentralizzazione decisionale. Al contrario di un modello centralizzato, che solitamente caratterizza molte organizzazioni, la banca concede ai direttori di filiale la prerogativa di prendere decisioni fondamentali, tra cui la scelta dei prodotti da promuovere e il tipo di clientela da servire. Questa decentralizzazione favorisce un maggiore coinvolgimento a livello locale e un senso di responsabilità diretta per il successo dell'azienda.

Un elemento significativo di questa strategia è l'assenza di campagne di marketing centralizzate. Invece di imporre un'unica strategia di marketing dall'alto, la banca ha optato per un approccio in cui ciascuna filiale ha il compito di definire e implementare autonomamente le proprie iniziative di marketing. Questa decisione

si basa sulla convinzione che le filiali, essendo più vicine ai clienti locali, possiedano una comprensione più profonda delle esigenze e dei comportamenti di quest'ultimi.

Un principio cardine di questo approccio è il riconoscimento della competenza delle filiali nel comprendere al meglio i clienti locali. Questa conoscenza approfondita è alla base di ogni decisione di marketing e consente di adottare un approccio altamente mirato e personalizzato. Di conseguenza, il controllo delle attività di marketing è affidato alla sfera locale, garantendo che le strategie siano adattate con precisione alle specifiche condizioni del mercato e alle preferenze dei clienti di ciascuna regione.

In sintesi, la strategia della banca pone l'accento sulla ricerca della leadership e della redditività nelle proprie aree domestiche di operatività. Questo obiettivo viene perseguito attraverso un modello operativo che enfatizza l'autonomia decisionale delle filiali, elimina le campagne di marketing centralizzate e si affida alla competenza delle filiali nella comprensione dei clienti locali. Tale approccio riflette la fiducia nella capacità delle filiali di adattarsi alle specifiche sfide e opportunità dei mercati locali, contribuendo al successo complessivo della banca.

L'obiettivo centrale di *Handelsbanken* è sempre stato chiaro e costantemente riaffermato nel corso degli anni: raggiungere una redditività superiore rispetto alla media delle banche comparabili nei suoi mercati domestici. Questo ambizioso obiettivo è guidato da due pilastri fondamentali: la soddisfazione dei clienti e la gestione dei costi in modo più efficiente rispetto ai concorrenti.

Quando Jan Wallander assunse la leadership della banca nel lontano 1970, fu immediatamente evidente che un cambio di rotta era necessario. All'epoca, la politica aziendale era focalizzata sulla conquista della leadership in termini di dimensioni, con l'obiettivo di diventare la banca più grande in Svezia. Tuttavia, Wallander intravide un percorso diverso e prese una decisione cruciale: cambiare l'obiettivo aziendale da "diventare la banca più grande" a "diventare la migliore e più redditizia banca in Svezia". Questo cambiamento significò una svolta epocale, in cui i piani strategici e le previsioni dettagliate basate su ipotesi di dimensioni e scala furono smantellati. L'attenzione si spostò dalla crescita dimensionale alla

massimizzazione della redditività, mantenendo la competitività rispetto ai concorrenti e rimanendo indipendenti dalle fluttuanti condizioni di mercato.

Oltre a questo obiettivo di alto livello, *Handelsbanken* non impone obiettivi o budget centralmente controllati alle sue filiali. Questa filosofia si basa su due principi chiave. In primo luogo, l'azienda è saldamente focalizzata sulla redditività anziché sul volume, ritenendo che la massimizzazione dei profitti sia una priorità costante. In secondo luogo, la banca ha una forte convinzione che gli obiettivi assoluti, sebbene possano essere scritti su carta, spesso non riescano a catturare la complessità delle dinamiche di mercato in continua evoluzione. Pertanto, permette alle filiali di stabilire i propri obiettivi in modo informale, con la possibilità di condividerli con il direttore regionale. Questa flessibilità e l'accento sulla redditività, insieme alla chiarezza e all'adattabilità dell'obiettivo centrale, costituiscono la base della strategia di successo di *Handelsbanken* nel perseguire la sua ambizione di essere la migliore e più redditizia banca nei suoi mercati domestici.

La banca ha reso fondamentale la sua cultura di miglioramento continuo per guidare le prestazioni aziendali. Questo approccio si riflette fedelmente nelle parole di Jan Wallander, che affermava con convinzione: "I dirigenti non dovrebbero limitarsi a riunirsi una volta all'anno; dovrebbero costantemente monitorare l'andamento dell'azienda, discutere e formulare piani d'azione man mano che le performance aziendali evolvono o quando i cambiamenti nelle condizioni economiche suggeriscono che è necessario intervenire."

L'approccio al miglioramento continuo non si limita ai dirigenti, ma coinvolge anche squadre informali di dipendenti e filiali. Questi gruppi lavorano incessantemente in sinergia, condividendo preziose informazioni e apprendendo reciprocamente, al fine di perfezionare costantemente il loro operato. Questo impegno a collaborare e a condividere conoscenze è fondamentale per garantire che l'azienda sia in grado di eccellere in modo continuo e di adattarsi rapidamente alle mutevoli dinamiche dell'ambiente economico. In ultima analisi, la cultura di miglioramento continuo è una forza trainante dietro il successo duraturo della banca nel perseguire l'eccellenza operativa e il raggiungimento dei propri obiettivi.

### 3.3 L'ELIMINAZIONE DEL BUDGET

Nel lontano 1970, Wallander emise una direttiva di portata significativa che avrebbe plasmato il corso dell'azienda per gli anni a venire. Questa direttiva stabiliva chiaramente che l'azienda non avrebbe intrapreso alcun processo formale di pianificazione strategica, né avrebbe dedicato tempo ed energie alla preparazione e all'approvazione di piani o budget annuali, che fossero a breve o a lungo termine. Era una mossa audace, che rifletteva profondamente la visione di Wallander sulle dinamiche aziendali. Per Wallander, la strategia stessa era una questione di proporzioni, una sorta di equazione dove la pianificazione strategica rappresentava soltanto il 10 per cento dell'intero quadro, mentre l'esecuzione concretamente sul campo costituiva ben il 90 per cento del successo complessivo. Pertanto, focalizzò la sua energia e attenzione sulla realizzazione pratica delle strategie piuttosto che sulla loro formulazione teorica. Questa prospettiva, all'apparenza audace, si basava sulla sua convinzione che l'azione concreta portasse risultati tangibili, mentre le strategie elaborate su carta fossero spesso inclini a rimanere solo teoria. Le sue opinioni sui budget erano plasmate dalla sua ricca esperienza pregressa. Wallander aveva lavorato come economista professionista coinvolto nella previsione macroeconomica, una disciplina che richiedeva una profonda comprensione delle variabili in gioco e la capacità di adattarsi a cambiamenti imprevedibili nel panorama economico. Inoltre, aveva trascorso parte della sua carriera presso una banca concorrente denominata *Sundsvallsbanken*, la quale operava con successo senza affidarsi a budget rigorosi. Quest'esperienza aveva rafforzato la sua convinzione che, in molte situazioni, i budget potevano essere più un ostacolo che un aiuto. Ulteriormente, durante il suo mandato come CEO presso *Handelsbanken*, aveva assunto il ruolo di direttore non esecutivo presso L.M. Ericsson, un'importante azienda svedese di elettronica. Questa esperienza aveva ulteriormente influenzato la sua prospettiva, fornendogli una visione più ampia delle sfide e delle opportunità nell'ambiente aziendale. Wallander aveva adottato una visione radicale e innovativa, basata sulla convinzione che l'accento dovrebbe essere posto sull'esecuzione pratica e

sull'adattamento rapido alle circostanze mutevoli, piuttosto che sulla pianificazione e l'elaborazione di budget dettagliati. La sua filosofia aziendale era un riflesso delle sue esperienze e della sua fiducia nell'abilità dell'azienda di adattarsi con successo ai cambiamenti in corso, e questa filosofia ha plasmato il destino dell'azienda in modo duraturo.

Nella prospettiva di Wallander, l'efficacia dei budget era strettamente connessa alla validità delle ipotesi su cui si fondavano. Queste ipotesi potevano essere suddivise in due categorie fondamentali: una basata sulla continuità, che presupponeva che le circostanze future sarebbero rimaste sostanzialmente invariate rispetto al presente, e l'altra basata sulla discontinuità, che ipotizzava scenari radicalmente diversi che richiedevano interventi sostanziali nell'operatività aziendale. Nel primo scenario, quando si assumeva "*the same weather tomorrow as today*", si procedeva alla preparazione del budget sulla base dell'idea che le attuali condizioni di gestione rappresentassero una solida base di riferimento. In pratica, coloro incaricati della stesura del budget incoraggiavano i dipendenti a continuare le loro attività secondo le pratiche consolidate, suggerendo forse di aumentare leggermente le vendite e migliorare l'efficienza. Tuttavia, Wallander riteneva che per raggiungere questi obiettivi non fosse necessario ricorrere a sistemi di budgeting eccessivamente complessi.

D'altro canto, nel secondo scenario, quando si prevedeva l'insorgere di una realtà notevolmente differente ("*different weather tomorrow*"), accompagnata da tendenze significativamente diverse che richiedevano modifiche sostanziali nelle operazioni aziendali, il budget avrebbe potuto dimostrarsi di inestimabile utilità se la previsione fosse stata accurata. Tuttavia, Wallander era consapevole che la sua esperienza passata suggeriva che queste situazioni fossero raramente prevedibili. Inoltre, credeva che, dal punto di vista psicologico, gli esseri umani avessero difficoltà a riconoscere l'avvicinarsi di cambiamenti radicali, anche quando, in seguito, sarebbe stato difficile comprendere come avessero potuto ignorare i segnali. Di conseguenza, Wallander rinunciò a tentare di prevedere questi cambiamenti improvvisi, considerando tale previsione fuori dalla portata delle capacità umane. La sfida cruciale, a suo parere, era essere in grado di adattarsi rapidamente alle nuove circostanze e gestire l'azienda in base a quanto

effettivamente si verificava. Pertanto, l'uso di un budget fisso risultava incompatibile con questa esigenza di flessibilità. Da queste riflessioni, Wallander giunse alla seguente conclusione: "Un budget si rivelerà o approssimativamente corretto, e in tal caso risulterà banale, oppure si dimostrerà catastroficamente sbagliato, con conseguenze pericolose. La mia deduzione è pertanto la seguente: abbandonatelo!"

### **3.3 LA DECENTRALIZZAZIONE**

Come si può evincere dai precedenti paragrafi, la decentralizzazione rappresenta un elemento cruciale nel concetto operativo della banca, un principio intrinseco basato su fiducia e rispetto per ogni individuo coinvolto. Questa filosofia conduce a decisioni più tempestive e più sagge, prese in prossimità dei clienti stessi, e genera un profondo coinvolgimento e l'opportunità per i dipendenti di influire in modo significativo e di svolgere un lavoro ancora più gratificante. Tale approccio, a sua volta, si traduce in un aumento della soddisfazione del cliente. La solidità di questa fiducia si basa sulla convinzione che le persone siano disposte e in grado di migliorare continuamente le loro competenze professionali, cercando costantemente di superare le sfide emergenti.

L'intera struttura organizzativa e i metodi di lavoro si fondano sulla responsabilità assegnata alle filiali per la cura dei singoli clienti, piuttosto che sulle responsabilità centralizzate per i vari settori di prodotto o i segmenti di mercato. L'obiettivo dell'organizzazione di *Handelsbanken* è promuovere la sinergia tra filiali forti, esperti altamente qualificati e funzioni di supporto efficienti. Questo modello organizzativo si distingue per la sua semplicità e l'incessante focus sulla soddisfazione del cliente. Questo approccio si contrappone marcatamente a quello di molte altre aziende, in quanto in *Handelsbanken* il CEO e i gruppi della sede

centrale operano come entità di supporto alle regioni e alle filiali. In altre parole, la direzione centrale è al servizio delle unità periferiche, piuttosto che il contrario.

Oggi, *Handelsbanken* opera in sei mercati domestici distinti: Danimarca, Svezia, Norvegia, Finlandia, Paesi Bassi e Regno Unito. Ciascuno di questi paesi possiede la propria organizzazione nazionale, composta da una o più banche regionali. In media, vi è un'area direzionale regionale ogni 50-75 filiali. Un esempio è rappresentato dalla Danimarca, con le sue 55 filiali, che costituisce una delle 14 banche regionali di *Handelsbanken*. Ogni direttore di filiale è direttamente responsabile nei confronti del supervisore regionale, mentre tutti i responsabili regionali fanno parte del team di alta direzione del gruppo. Questa struttura, caratterizzata da un numero considerevole di filiali, richiede una minore interferenza da parte del supervisore regionale nel micro-management. La massima dirigenza della banca ha dichiarato chiaramente che il livello di decentralizzazione e il suo successo a lungo termine non sarebbero stati raggiunti senza l'abbandono del tradizionale processo di pianificazione e budgeting dall'alto verso il basso. Questa decisione è stata considerata un punto di svolta cruciale nella straordinaria storia di successo di *Handelsbanken*.



**Grafico tratto da Olesen A., *Handelsbanken: consistency at its best*, Beyond Budgeting Institute, 2013**

Da questo grafico è possibile notare come l'organizzazione della banca sia focalizzata principalmente ai clienti.

### 3.4 ATTENZIONE AL CLIENTE

La banca *Handelsbanken* ha un obiettivo chiaro: ottenere una redditività superiore rispetto ai concorrenti, basandosi sulla soddisfazione dei clienti come chiave del successo. Per raggiungere questo obiettivo, è fondamentale che la qualità e il livello di servizio offerto durante ogni interazione con i clienti siano non solo all'altezza delle aspettative, ma preferibilmente le superino.

Un elemento distintivo nell'approccio di *Handelsbanken* è la sua forte enfasi sulla disponibilità. Contrariamente a molte altre banche, *Handelsbanken* sta aprendo nuove filiali a un ritmo straordinario. Un esempio eclatante è rappresentato dal Regno Unito, dove la banca ha inaugurato una nuova filiale ogni due settimane nel 2012. Inoltre, *Handelsbanken* offre un servizio attivo 24 ore su 24, accessibile ai clienti durante tutti i 365 giorni dell'anno. Questa disponibilità costante è un'impronta distintiva che mira a soddisfare le esigenze dei clienti in qualsiasi momento, dimostrando un impegno concreto verso la loro convenienza e comodità.

Un altro elemento cruciale nell'approccio di *Handelsbanken* è il sistema di remunerazione dei dipendenti. Qui si differenzia significativamente da molte altre istituzioni finanziarie, in quanto i dipendenti non sono incentivati con bonus o remunerazioni variabili. Questo significa che non hanno alcun motivo per persuadere il cliente a optare per un determinato servizio o prodotto in base a considerazioni di profitto a breve termine per la banca. Al contrario, la priorità della banca è consigliare ciò che è giusto per il cliente individuale, tenendo conto delle sue esigenze e obiettivi finanziari. Questa filosofia mette in evidenza il forte impegno di *Handelsbanken* verso l'etica e la responsabilità nell'interazione con i clienti, promuovendo la fiducia e la lunga durata delle relazioni con la clientela.

Il concentrato impegno della banca nei confronti dei propri clienti è un aspetto strettamente connesso al principio di decentralizzazione precedentemente menzionato. Nella filosofia di *Handelsbanken*, sono i dipendenti delle filiali ad assumersi la responsabilità di instaurare relazioni di alta qualità con i clienti, fornendo assistenza personale e consulenze finanziarie. Questo approccio è fondato

sulla preferenza dei clienti di interagire con professionisti locali che conoscono la loro comunità e possono prendere decisioni immediate in risposta alle loro esigenze finanziarie. È per questo motivo che *Handelsbanken* concede alle filiali un elevato grado di autonomia decisionale, ritenendo che le decisioni dovrebbero essere prese il più vicino possibile al cliente.

Questo approccio ha una serie di benefici evidenti. In primo luogo, contribuisce a garantire la soddisfazione dei dipendenti, poiché sono coinvolti in un ambiente di lavoro che consente loro di interagire direttamente con i clienti e di prendere decisioni che hanno un impatto significativo sulla loro esperienza bancaria. Inoltre, si traduce in decisioni di prestito più oculate e responsabili, evidenziate dalla significativamente inferiore incidenza di perdite sui prestiti rispetto alla media delle banche concorrenti. La banca attribuisce grande importanza al monitoraggio continuo della soddisfazione dei clienti. A tal fine, le filiali vengono sottoposte a regolari revisioni condotte da consulenti esterni e indipendenti diverse volte all'anno. Inoltre, *Handelsbanken* si avvale dei servizi di *Swedish Quality Index* ed EPSI per condurre sondaggi indipendenti sulla soddisfazione dei clienti, basati su uno standard europeo. I risultati di questi sondaggi, come quelli del 2019, hanno dimostrato che *Handelsbanken* vantava il più alto grado di soddisfazione tra i clienti in Svezia. Inoltre, in altri paesi nordici e nel Regno Unito, la banca si è posizionata ai vertici delle classifiche sia per i clienti privati che per le aziende.

In definitiva, il successo straordinario di *Handelsbanken* trova le sue radici nella priorità assoluta assegnata alla costruzione di relazioni solide con i clienti, nell'ampia autonomia decisionale concessa alle filiali e nell'incessante impegno nella soddisfazione della clientela. Questi pilastri fondamentali, quando combinati sinergicamente, costituiscono una formula vincente che non solo consente alla banca di consolidare una reputazione di primo piano come istituto orientato al cliente, ma anche di stabilire e coltivare relazioni di fiducia di lunga data con una clientela diversificata in molteplici giurisdizioni geografiche. Questo approccio non solo ha dimostrato di generare risultati finanziari eccezionali, ma rappresenta anche un esempio tangibile di come una banca possa creare valore attraverso un impegno autentico nei confronti del benessere e della soddisfazione dei suoi clienti. In un mondo finanziario spesso caratterizzato da transazioni impersonali e distanti,

*Handelsbanken* dimostra che la centralità del cliente e la responsabilità locale possono essere la base per il successo duraturo in un'industria in continua evoluzione.

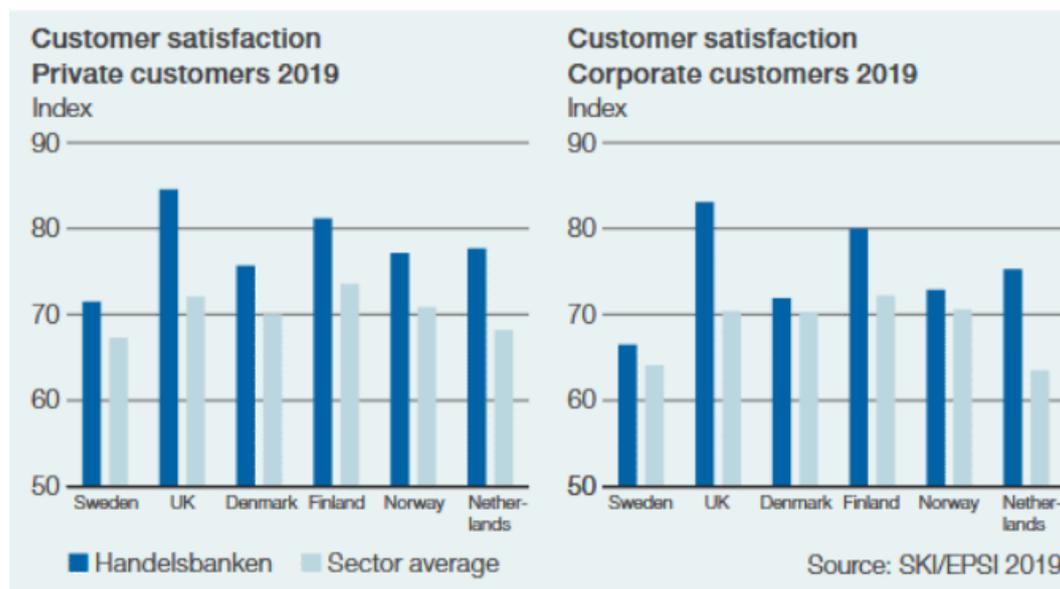
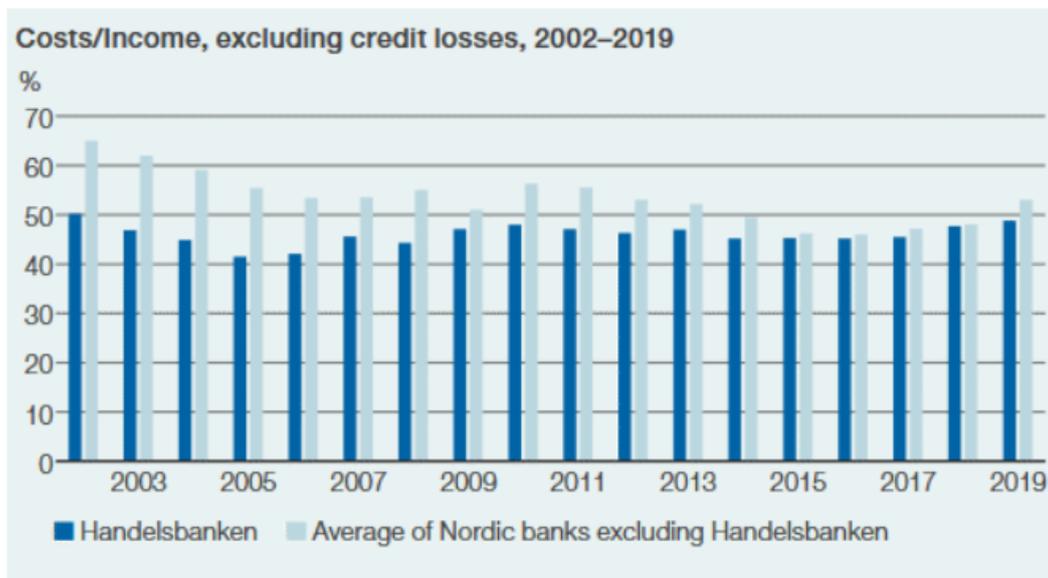


Tabella tratta da <https://rationalthinking.net/svenska-handelsbanken-analysis-the-best-nordic-bank/>

### 3.5 L'EFFICIENZA DEI COSTI E IL SISTEMA DI CONTROLLO

L'efficienza dei costi rappresenta un altro pilastro fondamentale della cultura distintiva di questa banca. Ogni filiale viene valutata in base al suo rapporto tra costi e ricavi, e i risultati ottenuti sono veramente notevoli: complessivamente, nel 2019, il rapporto tra costi e ricavi per le operazioni in corso si è attestato al 48,0% per *Handelsbanken*, mentre la media delle altre banche nordiche era del 53,0%.



**Tabella tratta da <https://rationalthinking.net/svenska-handelsbanken-analysis-the-best-nordic-bank/>**

Come già avvenuto in anni precedenti, *Handelsbanken* ha ottenuto il massimo livello di efficienza dei costi tra le principali banche nordiche quotate. Parte di questa straordinaria efficienza è da attribuire alla semplicità della struttura organizzativa della banca e alla maggiore snellezza delle sue funzioni centrali di supporto rispetto ai concorrenti. La banca riesce a contenere considerevolmente i costi di gestione, con spese pubblicitarie che sono praticamente inesistenti. Inoltre, tutte le funzioni centrali sono costantemente chiamate a giustificare i propri costi e i livelli di servizio forniti alle filiali, che pagano per l'uso e la disponibilità dei servizi centrali. Questo meccanismo promuove un sano dibattito interno con l'obiettivo comune di rimanere più efficienti dei concorrenti.

Anche a livello di filiale, è radicata una forte cultura orientata ai costi. I dipendenti percepiscono costantemente la necessità di contenere i costi, consapevoli del fatto che essi sono, per definizione, sempre troppo elevati. Di conseguenza, lavorano instancabilmente per identificare modi migliori ed efficaci per servire i clienti, anche se spesso si trovano in posizioni geografiche che non sono ottimali per contenere i costi. Questo approccio incarna l'impegno costante di *Handelsbanken*

nel massimizzare l'efficienza operativa, mantenendo allo stesso tempo un alto standard di servizio ai clienti.

La crescente decentralizzazione richiede un maggiore *follow-up* e controllo. Pertanto, il sistema di controllo aziendale di *Handelsbanken* è altamente centralizzato e sorveglia attentamente la redditività e l'attività commerciale a livello di ciascuna filiale. Le banche regionali e gli altri settori aziendali vengono valutati in base al rendimento del patrimonio netto, mentre le filiali sono soggette a monitoraggio basato sul rapporto costi/ricavi. Questo indicatore comprende il costo ponderato per il capitale a rischio, il costo effettivo del finanziamento e le reali perdite sui prestiti. Grazie a una struttura gerarchica piatta e a un sistema di comunicazione aperto e veloce, non vi è spazio per occultare eventuali problemi o cali nelle performance.

La banca ha scelto di focalizzarsi su poche ma significative misure chiave che permeano l'intera organizzazione. Queste metriche semplici, che si applicano sia a livello manageriale che operativo, definiscono la posizione competitiva della banca. Questo approccio è notevolmente diverso da quello di molte altre aziende, che spesso si avvalgono in una miriade di KPI (Indicatori chiave di performance), creando talvolta più confusione che chiarezza nell'interpretazione delle prestazioni aziendali. La scelta di mantenere un insieme limitato di indicatori chiave, ben radicati e chiari, riflette la visione focalizzata e efficiente di *Handelsbanken* nel garantire un controllo accurato e una gestione efficace delle sue attività.

Due aspetti fondamentali della rendicontazione finanziaria di *Handelsbanken* sono la trasparenza e il *benchmarking*, due concetti che si integrano perfettamente tra loro. La trasparenza garantisce che le filiali abbiano una chiara visione delle proprie performance, mentre il *benchmarking* offre un solido punto di riferimento per la valutazione delle prestazioni. L'associazione di questi due elementi stimola un ambiente di apprendimento continuo e di miglioramento costante.

Un aspetto particolarmente intrigante della pratica di rendicontazione interna della banca è la sua "tabella di classifica,"<sup>60</sup> che costituisce la prima pagina dei suoi

---

<sup>60</sup> OLESEN A., *Handelsbanken: consistency at its best*, Beyond Budgeting Institute, 2013

rapporti mensili. In questa tabella, tutte le filiali sono classificate in base al loro rapporto costo/ricavi più recente. Questo crea una sorta di competizione interna tra le filiali, poiché ognuna aspira a ottenere una posizione di vertice nella classifica. Questo meccanismo è un eccellente esempio di come stimolare la pressione per le performance in modo efficace, senza dover investire tempo nella fissazione di obiettivi di budget e poi affrontare spiegazioni complesse per le differenze tra le performance reali e quelle previste. Invece, la semplice competizione basata su metriche chiare e condivise incoraggia le filiali a dare il massimo e a cercare costantemente di migliorare le loro prestazioni.

### **3.6 LA REMUNERAZIONE DEI DIPENDENTI**

Un aspetto straordinariamente interessante e distintivo del modello aziendale di successo di *Handelsbanken* è il suo approccio alla remunerazione dei dipendenti, che si differenzia radicalmente dai tradizionali programmi di bonus adottati dalla maggior parte delle grandi aziende. Frank Vang-Jensen spiega questa scelta affermando: "Riteniamo che i bonus dovrebbero essere evitati nelle operazioni ad alto rischio, principalmente perché rischiano di fornire incentivi errati." Di conseguenza, la banca ha deciso di non implementare programmi di bonus per i membri del consiglio di amministrazione, la dirigenza senior o il personale delle filiali, tutti remunerati con salari fissi. Questo principio si applica uniformemente a tutti i dipendenti del gruppo, con l'eccezione di un numero molto limitato di dipendenti operanti nell'ambito delle operazioni di *investment banking*.

La peculiarità dell'approccio di *Handelsbanken* risiede nel suo piano di condivisione degli utili per il personale. Quando la banca raggiunge il suo obiettivo di un rendimento superiore alla media dei suoi concorrenti, un terzo dell'eccedenza viene versato in un fondo di condivisione degli utili, il quale è amministrato dalla *Fondazione Oktogonen*. Ciò che distingue ulteriormente questo modello è che ogni

dipendente riceve una quota uguale di questo importo assegnato. Come spiega Frank Vang-Jensen, "Questo crea un forte senso di appartenenza alla famiglia."

È degno di nota il fatto che i versamenti nel fondo di condivisione degli utili possono essere effettuati solamente quando il dipendente raggiunge i 60 anni. Questa regola pone l'accento sulla natura a lungo termine dell'approccio della *Fondazione Oktogonen*. La decisione di posticipare i versamenti fino all'età di 60 anni sottolinea il forte legame tra la partecipazione dei dipendenti agli utili e il loro impegno a lungo termine nell'azienda. Tale approccio non solo rafforza l'entusiasmo e la dedizione dei dipendenti nei confronti del successo dell'azienda, ma li allinea anche con gli obiettivi strategici della banca a lungo termine.

La strategia di investire principalmente in azioni di *Handelsbanken* da parte della *Fondazione Oktogonen* è particolarmente significativa in questo contesto. Questo tipo di investimento consente ai dipendenti di sviluppare un interesse finanziario diretto nelle performance a lungo termine della banca. In pratica, il successo dell'azienda diventa un interesse personale per ciascun dipendente, poiché le performance positive delle azioni di *Handelsbanken* si traducono in benefici finanziari diretti per loro stessi. Ciò crea una sorta di "proprietà collettiva" tra i membri del team e la banca. In altre parole, i dipendenti si sentono coinvolti e responsabili non solo del loro lavoro quotidiano ma anche del successo complessivo dell'azienda. Questa condivisione degli interessi finanziari promuove un senso di comunità e un legame più forte tra i membri del team, il che può portare a un ambiente di lavoro più coeso e a una maggiore collaborazione.

Inoltre, questo approccio di condivisione degli utili e investimento in azioni della banca contribuisce a creare una cultura aziendale basata sulla condivisione degli obiettivi e delle ricompense. I dipendenti vedono il loro impegno e le loro prestazioni direttamente collegati al successo a lungo termine della banca, il che può incentivare uno spirito di squadra e un desiderio di lavorare insieme verso obiettivi comuni. In sintesi, la combinazione di versamenti posticipati nel fondo di condivisione degli utili, investimenti in azioni di *Handelsbanken* e la promozione di una cultura aziendale orientata alla condivisione degli obiettivi e delle ricompense crea un ambiente in cui i dipendenti si sentono non solo parte integrante

dell'azienda, ma anche co-proprietari del suo successo. Questo approccio può favorire la motivazione, l'*engagement* e la produttività dei dipendenti, contribuendo così al successo a lungo termine della banca

## CONCLUSIONI

Nel corso di questa tesi, abbiamo esaminato attentamente il ruolo cruciale che il budget tradizionale ha svolto e continua a svolgere nella pianificazione, nel controllo e nella gestione delle risorse aziendali.

Il budget tradizionale è stato storicamente il pilastro della pianificazione aziendale, fornendo un quadro strutturato per allocare risorse finanziarie e definire obiettivi chiari e diventando uno strumento indispensabile per la definizione di priorità, l'allocazione di risorse e il monitoraggio delle performance aziendali. Inoltre, il budget tradizionale ha contribuito a stabilire parametri chiave per valutare il successo o il fallimento delle iniziative aziendali, fornendo un mezzo per misurare le prestazioni rispetto agli obiettivi pianificati.

Tuttavia, come abbiamo visto durante il nostro percorso, il budget tradizionale non è privo di limitazioni significative. Spesso può essere eccessivamente burocratico e incentrato su obiettivi finanziari a breve termine, tralasciando aspetti critici come l'innovazione, la flessibilità e la creazione di valore a lungo termine. Inoltre, il processo di elaborazione del budget tradizionale può diventare oneroso, richiedendo tempo ed energie considerevoli da parte dei manager.

Per superare queste sfide, sono state proposte alternative innovative al budget tradizionale. Una di queste è l'*Activity Based Budgeting* (ABB), che si concentra sul collegamento delle risorse finanziarie alle attività chiave dell'organizzazione. Questo approccio mira a migliorare la precisione delle previsioni finanziarie e a garantire che le risorse siano allocate in modo più strategico, riflettendo le esigenze operative reali dell'azienda. Un altro approccio rivoluzionario è il Budget a Base Zero (ZBB), che sfida il presupposto che le spese debbano essere basate su cifre pregresse. Nello ZBB, ogni spesa deve essere giustificata da zero, il che costringe le organizzazioni a esaminare attentamente tutte le loro attività e a valutare se contribuiscono in modo significativo agli obiettivi aziendali.

Infine, abbiamo esplorato il *Beyond Budgeting*, un approccio che abbraccia l'idea che la pianificazione aziendale non debba essere rigidamente legata a un budget fisso e statico. Al contrario, il *Beyond Budgeting* promuove una cultura di

flessibilità, adattabilità e decentralizzazione decisionale. Questo approccio mira a incoraggiare l'innovazione, la collaborazione e la capacità di risposta rapida alle mutevoli condizioni di mercato.

In conclusione, mentre il budget tradizionale rimane un'importante pietra miliare nella gestione aziendale, è fondamentale riconoscere le sue limitazioni e considerare alternative innovative come l'*Activity Based Budgeting*, il Budget a Base Zero e il *Beyond Budgeting*. Ogni organizzazione deve valutare attentamente quale approccio sia più adatto alle proprie esigenze e obiettivi, cercando di bilanciare la necessità di pianificazione e controllo con la flessibilità e la capacità di adattamento richieste nel contesto aziendale contemporaneo. La programmazione aziendale del futuro dovrà essere dinamica, orientata al valore e capace di rispondere alle sfide in continua evoluzione del mondo degli affari.

Nell'ultimo capitolo è stato illustrato il caso studio dell'istituto finanziario *Handelsbanken* che, utilizzando i principi del *Beyond Budgeting*, ha raggiunto performance superlative allontanandosi dai modelli tradizionali.

L'applicazione del modello *Beyond Budgeting* nella *Handelsbanken* rappresenta un esempio straordinario di come un'organizzazione possa adottare un approccio radicalmente diverso alla gestione aziendale e conseguire risultati eccezionali che perdurano nel lungo periodo. Sin dagli anni '70, la *Handelsbanken* ha abbracciato i principi *Beyond Budgeting*, mettendo da parte obiettivi fissi, budget dettagliati e previsioni elaborate, in favore di obiettivi relativi e di un processo decisionale altamente decentralizzato. Questo audace cambiamento ha portato a una serie di risultati sorprendenti che testimoniano l'efficacia di questa nuova filosofia gestionale. In particolare, la banca ha costantemente raggiunto e superato l'obiettivo finanziario di superare la media dei suoi concorrenti per ben 41 anni consecutivi. Questo notevole successo finanziario è stato accompagnato da un livello senza precedenti di soddisfazione dei clienti nei Paesi nordici, il che dimostra l'importanza cruciale della fiducia, della decentralizzazione e dell'orientamento al cliente nell'ambito bancario.

La *Handelsbanken* non è semplicemente un esempio di successo bancario, ma rappresenta una vera e propria pietra miliare nell'evoluzione della gestione

aziendale. Il suo modello di gestione, basato sulla fiducia reciproca tra clienti e dipendenti, va oltre la semplice offerta di servizi finanziari. È un esempio tangibile di come una cultura organizzativa fortemente orientata alle prestazioni possa avere un impatto duraturo. Un elemento chiave del successo della *Handelsbanken* è la sua incessante ricerca di miglioramenti. La banca non si accontenta mai del "buono", ma continua a sfidare sé stessa a fare meglio. Questo impegno costante per l'eccellenza è radicato nella sua cultura aziendale e si riflette nella qualità dei servizi offerti ai clienti. La banca considera ogni giorno un'opportunità per superare i propri limiti e per soddisfare al meglio le esigenze dei clienti. L'assenza di bonus e incentivi rischiosi nella politica di remunerazione rappresenta una scelta coraggiosa che sottolinea l'impegno della banca per l'interesse del cliente a lungo termine. Questa decisione va contro la tendenza comune dell'industria finanziaria, che spesso favorisce incentivi basati su obiettivi a breve termine che possono mettere a rischio la stabilità finanziaria e l'integrità aziendale. La *Handelsbanken* dimostra che è possibile rimanere redditizi senza ricorrere a tali pratiche rischiose, affermando la sua priorità per la fiducia e la lealtà dei clienti. Un altro elemento distintivo è la sua capacità di mantenere una cultura aziendale coesa, in linea con i principi del *Beyond Budgeting*, anche in contesti di mutevoli condizioni di mercato e sfide competitive. Questo è un aspetto cruciale del suo successo continuo nel corso degli anni. La flessibilità nell'adattamento alle circostanze e la capacità di rispondere prontamente ai cambiamenti del mercato sono elementi che spesso mancano in molte organizzazioni. La *Handelsbanken* dimostra che, anche in un settore altamente competitivo e volatile come quello bancario, è possibile mantenersi resilienti e prosperare attraverso una cultura basata sulla fiducia, l'agilità e la responsabilità individuale.

La *Handelsbanken* rappresenta un esempio straordinario di successo nell'adozione dei principi del *Beyond Budgeting*, offrendo una testimonianza tangibile di come un'organizzazione possa abbracciare e implementare con successo una filosofia gestionale così innovativa e orientata al futuro. L'audace cambiamento di approccio ha generato risultati eccezionali, contribuendo in maniera significativa a consolidare la sua posizione di leadership nel lungo periodo. Il suo cammino di successo continua a brillare come una guida luminosa, un'ispirazione per altre

aziende che desiderano esplorare nuovi orizzonti gestionali e abbracciare il cambiamento in modo dinamico per il beneficio non solo degli azionisti, ma anche dei clienti e dei dipendenti.

Per concludere, la *Handelsbanken* fornisce una prova tangibile che l'innovazione e l'agilità aziendale rappresentano gli ingredienti chiave per garantire un successo durevole in un mondo in costante mutamento. Le aziende disposte a sfidare le convenzioni consolidate e a intraprendere una ricerca incessante dell'eccellenza possono raggiungere livelli di performance straordinari. Allo stesso tempo, possono costruire una reputazione solida, basata sulla fiducia dei clienti, che è un valore inestimabile nell'ambiente aziendale contemporaneo. Questo esempio ci ricorda con forza che il successo aziendale non rappresenta mai una meta definitiva, ma piuttosto un viaggio continuo di adattamento, miglioramento e innovazione. Le organizzazioni che abbracciano questa filosofia e mantengono una visione incentrata sul cliente, insieme a un forte senso di responsabilità individuale dei dipendenti, stanno gettando solide basi per un futuro di successo sostenibile. La *Handelsbanken* dimostra in modo convincente che è possibile navigare con successo le acque agitate del cambiamento emergendo più forti, più agili e più vicini al raggiungimento dei propri obiettivi aziendali. La sua storia è una fonte di ispirazione e un richiamo per tutte le aziende che ambiscono a un successo duraturo in un mondo in continua evoluzione.

## BIBLIOGRAFIA

- ANAPLAN, 5 best practices to zero-based budgeting
- ANTHONY R. N., HAWKINS D. F., MACRÌ D. M., MERCHANT K., Sistemi di controllo, Milano, 2008, pag. 323
- BENCINI F, FERRAGINA F, FERRAGINA V, MANCARUSO M, in Come si prepara il Budget, Gruppo 24ORE, Milano, p. 43
- BERGAMIN BARBATO M, in Programmazione e controllo in un'ottica strategica, UTET, Milano, 1991, p. 329
- BHIMANI ALNOOR in Contemporary Issues in Management Accounting, Oxford University Press, 2006, p. 293
- BOCCHINO U., Il budget, Milano, 1990, pag. 221.
- BRUSA L. in L'amministrazione e il controllo. Logiche e strumenti, terza edizione, ETAS, 2001, p. 122
- BRUSA L., Sistemi manageriali di programmazione e controllo, Milano, 2000, pag. 88
- BUBBIO A., Il budget. Principi e soluzioni tecnico-strutturali per tipi d'impresa. Modelli e casi per affrontare la complessità gestionale, Milano, 2000, pag. 110.
- BUNCE P, FRASER R, HOPE J, Beyond Budgeting White Paper. The Principles of Beyond Budgeting", Beyond Budgeting Round Table, novembre 2004, pag. 5.
- business excellence 2005
- CERBIONI F., Il budget nel sistema di controllo di gestione, vol.1, Torino, 2000, pag. 67
- Comparing budgeting techniques | F5 Performance Management | ACCA Qualification | Students | ACCA | ACCA Global". [www.accaglobal.com](http://www.accaglobal.com).
- DE WAAL A Is your organisation ready for beyond budgeting? - Measuring

FADDA L., FONTANA F., GARELLI R., Controllo di gestione, 2003, pag. 174.

FREZATTI F., “Beyond Budgeting: any chance for management improvement?”, in Brazilian Business Review, vol. 1, n. 2, 2004, pagg. 118-135

GAO, Performance Budgeting: Past Initiatives Offer Insights for GPRA Implementation (March 1997)

GARRISON R. H., NOREEN E. W., BREWER P. C., Programmazione e controllo, Managerial Accounting per le decisioni aziendali, Milano, 2008, pag. 291.

GOODE M., MALIK A. Beyond Budgeting: The Way Forward? - Pakistan Journal of Social Sciences Vol. 31, No. 2, 2011, pp. 207-214.

HAMEL G. The Future of Management, Harvard Business School Press, 2007

HOPE J, FRASER R, “Beyond Budgeting – How managers can break free from the annual performance trap”, Harvard Business School Press, Boston, 2003, pag. XVII

HOPE J, FRASER R, “Budgets: how to manage without them”, in Accounting & Business, aprile 1999, pagg. 30-32;

HOPE J, FRASER R, “New Ways of setting Rewards: The Beyond Budgeting Model”, in California Management Review, estate 2003, pagg. 104-119

HOPE J, FRASER R., “Budgets: the hidden barrier to success in the information age”, in Accounting & Business, marzo 1999, pagg. 24-26;

HOPE J., FRASER R., “Beyond budgeting ... Breaking through the barrier to the ‘third wave’”, in Management Accounting, dicembre 1997, pagg. 20-23;

HOPE J., FRASER R., “Beyond budgeting. Building a new management model for the information age”, in Management Accounting, gennaio 1998, pagg. 16-21;

<https://barrazacarlos.com/it/vantaggi-e-svantaggi-del-bilancio-base-zero/>

<https://rationalthinking.net/svenska-handelsbanken-analysis-the-best-nordic-bank/>

- JOHNSON H. T., KAPLAN R, Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting, Harvard Business School Press, Boston, 1987
- KAGAN J. "Zero-Based Budgeting (ZBB)". Investopedia
- LANGFIELD K, THORNE H, HILTON R. W, in Management Accounting, 4e, Information for managing and creating value, McGraw-Hill, 2007, p.417
- MEO COLOMBO C., Le condizioni di successo del budgeting. Funzioni tradizionali e innovative del processo di budgeting, Economia aziendale Online, Vol.4, 2013, pag. 291.
- OLESEN A., Handelsbanken: consistency at its best, Beyond Budgeting Institute, 2013
- Phedro Consulting, Il budget economico, finanziario, patrimoniale – Newsletter Phedro, settembre 2007 – sito [www.phedro.it](http://www.phedro.it), pag. 3
- PLAYER S., “Why Some Organizations Go ‘Beyond Budgeting’”, in The Journal of Corporate Accounting & Finance, marzo-aprile 2003, pag. 6.
- PYHRR P, "The Zero-Base Approach to Government Budgeting". PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW, Jan. 1977
- RICKARDS R. C. “Beyond Budgeting: Boon or Boondoggle?”, in Investment Management and Financial Innovations, vol. 3, issue 2, 2006, pag. 68
- SANTESSO E., La contabilità direzionale, Milano, 1986, pag. 76
- SELLERI L., Il budget d’esercizio. Strumenti di programmazione, controllo e motivazione, Milano, 1990, pag. 36.
- TULLIO A., Dall’analisi del bilancio al budget: tecniche operative di controllo di gestione, 2004, pag. 144
- TURNEY PETER B.B. in Common Cents: The ABC performance breakthrough: How to succeed with activity based costing, Cost Technology, 1991, p. 175







