



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di laurea magistrale in economia e management
Curriculum amministrazione finanza e controllo

**BUDGET DELLE VENDITE & CRM
SALES BUDGET & CRM**

Relatore:
chiar.mo prof. Andrea Sabatini

Tesi di laurea di:
Eros Danilo Peroni

Anno accademico 2022 – 2023

=====

Sommario

Introduzione	1
CAPITOLO 1 BUDGET DELLE VENDITE	5
1.1 Storia del budgeting	5
1.2 Il budgeting	7
1.2.1 Piano d'azione	8
1.2.2 Concetti chiave del budget	9
1.3 Beyond Budgeting	11
1.4 Beyond Budgeting evoluzione lato offerta	14
1.5 Rifiuto del Beyond Budgeting	17
1.6 Ramificazioni del budget	19
1.6.1 Principali tipologie di budget	20
1.7 Il budget e le criticità	21
1.8 Sviluppo del budgeting	25
1.8.1 Top-Down	27
1.8.2 Bottom-Up.....	29
1.9 Budget di vendita.....	31
1.10 Il budget delle vendite, metodi, pianificazioni e collegamenti fra i budget aziendali	33
1.10.1 Pianificazione delle vendite	34
1.10.2 Componenti di una pianificazione completa delle vendite	37
1.10.3 Fattori che influenzano il budget di vendita.....	41
1.10.4 Predisposizione budget vendite - produzione	45
1.10.5 il profitto	49
1.11 Valorizzazione del budget	53
1.12 Collegamento tra budget vendite e CRM	54
1.13 Benefici di una corretta comunicazione aziendale con l'integrazione del CRM	56

CAPITOLO 2	Customer relationship management (CRM)	59
2.1	CRM	59
2.2	Tipologie di CRM	60
2.3	Approccio al CRM	62
2.4	Valorizzazione del CRM	63
2.4.1	Gestione del CRM:	63
2.5	Utilizzo efficace ed efficiente del CRM	66
2.6	CRM nel marketing digitale	68
2.7	Customer Centricity e CXM	69
2.7.1	Gestione dell'esperienza del cliente	71
2.7.2	Relazioni con i clienti	72
2.8	Attori del CRM	74
2.8.1	Gestione delle risorse CRM	76
2.8.2	Sviluppo e fidelizzazione	80
2.9	Il futuro del retail	81
2.10	Personalizzazione	81
2.11	Fidelizzazione del cliente o Formazione dell'abitudine	83
2.11.1	Priorità ai clienti più profittevoli	84
CAPITOLO 3	INTEGRAZIONE DEL CRM NEL BUDGET DELLE VENDITE	88
3.1	Punti di contatto tra il Budgeting ed il CRM	88
3.2	Integrazioni tra budget e CRM	91
3.2.1	CRM collaborativo	93
3.2.2	CRM strategico	94
3.2.3	CRM analitico	95
3.2.4	CRM operativo	96
3.2.5	Il surplus del budget delle vendite ad integrazione del CRM	97
3.3	Formazione di un Budget delle vendite ad integrazione del CRM	99
3.4	Conoscenza del cliente	102
3.5	Il valore di un cliente nel budget delle vendite	105

3.5.1 Monitoraggio della fidelizzazione	109
CONCLUSIONI.....	113
BIBLIOGRAFIA	117
RINGRAZIAMENTI.....	133

Introduzione

L'obiettivo dell'elaborato è esaminare le complesse relazioni che intercorrono tra il budget delle vendite e il Customer Relationship Management (CRM), due elementi chiave che influenzano in modo determinante il successo delle attività di vendita. Sebbene entrambi operino con l'intento comune di ottimizzare le performance aziendali, la loro applicazione avviene su binari distinti, presentando sfide e opportunità uniche.

Nel primo capitolo si procederà a definire il concetto di budget delle vendite, esplorando le sue radici nella storia aziendale. Nel corso del tempo, questa pratica ha subito notevoli evoluzioni, dando origine a diverse metodologie e approcci. Tra queste, spiccano il movimento introdotto dai precursori Jeremy Hope e Robin Fraser, noto come "Beyond Budgeting" alla fine degli anni 90, e gli studi di Hansen S, Otley D, Van der Stede W, Hope J, Fraser R, che consideravano il budgeting uno strumento deleterio ed inutile.

La ricerca prosegue offrendo approfondimenti sulle diverse forme che il budget può assumere, con particolare attenzione alle varianti del budget fisso, del budget flessibile, del budget a base zero e del budget incrementale. Oltre all'esame delle diverse tipologie di budget, si esploreranno anche i centri di sviluppo e raccolta delle informazioni del budget, con particolare attenzione agli approcci Bottom-Up e Top-Down. Ognuno di questi metodi presenta vantaggi e limiti specifici, offrendo alle aziende una gamma di opzioni per adattarsi alle proprie esigenze e alle mutevoli condizioni di mercato.

Dopo aver fornito una panoramica generale sulla progettazione e sull'utilizzo del budget, il documento si concentrerà sull'analisi del reparto vendite. Saranno esaminati i metodi di pianificazione, progettazione e l'interazione con i vari dipartimenti, come ad esempio il reparto della produzione. Si valuteranno i diversi fattori interni ed esterni che influenzano il budget delle vendite fino all'implementazione di un sistema Customer Relationship Management (CRM), il quale può essere considerato un elemento chiave nella gestione del budget delle vendite. La capacità di monitorare e analizzare l'interazione con i clienti fornirà informazioni preziose per ottimizzare le strategie di vendita.

Il secondo capitolo si dedica allo studio approfondito del Customer Relationship Management (CRM), illustrando come questo rappresenti un approccio strategico e tecnologico volto a gestire e ottimizzare le relazioni con i clienti per soddisfare le loro esigenze e migliorare l'esperienza complessiva. Il CRM non si limita a essere una mera piattaforma software; al contrario, è un concetto più ampio che coinvolge processi aziendali, strategie e tecnologie mirate a creare e mantenere relazioni di valore con i clienti.

Verranno analizzate diverse tipologie di CRM, tra cui spiccano il CRM operativo, analitico, strategico e collaborativo. Si esamineranno le implicazioni dell'utilizzo del CRM per gestire le interazioni con i clienti lungo l'intero ciclo di vita, dalla fase di acquisizione fino alla fidelizzazione. Questo comprende la raccolta e l'analisi dei dati dei clienti, la personalizzazione delle offerte, la gestione delle vendite, la pianificazione delle campagne di marketing e la fornitura di un supporto tempestivo e personalizzato. Si approfondirà anche il concetto di Customer Experience Management (CXM), concentrandosi sulla creazione di esperienze positive per i clienti in ogni interazione mediante la

personalizzazione dei servizi in base alle preferenze e ai comportamenti dei clienti. Grazie alla raccolta e all'analisi dei dati, le aziende saranno in grado di offrire prodotti e servizi su misura, migliorando così la soddisfazione del cliente e promuovendo la fidelizzazione.

Il terzo e ultimo capitolo si concentrerà sull'analisi della sinergia tra il budget delle vendite e il Customer Relationship Management (CRM), in particolare, focalizzandosi sul CRM collaborativo, strategico, analitico e operativo, ritenuti fondamentali per il successo di un'azienda. Come affermato da Khodakarami, "La principale fonte di potere nel mercato economico è la capacità di generare e combinare diverse conoscenze". La pianificazione fornita dal budget delle vendite si fonde con l'approccio centrato sul cliente del CRM, creando un ambiente propizio alla crescita, alla soddisfazione del cliente e al raggiungimento degli obiettivi aziendali, dando origine a un sistema di "formazione delle conoscenze".

In questo contesto, il processo di formazione del budget diventa sinergico, dove il CRM agisce come catalizzatore per l'identificazione delle opportunità di vendita, il monitoraggio delle tendenze del mercato e la valutazione delle performance dei team di vendita. L'analisi esaminerà come l'integrazione di un CRM collaborativo, strategico, analitico e operativo in questo processo fornisca un quadro completo, consentendo all'azienda di adottare una strategia ben ponderata, centrata sul cliente e in grado di adattarsi dinamicamente alle mutevoli condizioni di mercato.

Le ragioni alla base di questo studio risiedono nell'analisi delle sinergie e nelle potenziali evoluzioni future risultanti dalla convergenza tra il budget delle vendite e il Customer Relationship Management (CRM). Si esplora la prospettiva in cui la conoscenza

approfondita del cliente potrebbe condurre a una graduale eliminazione del tradizionale approccio di budget delle vendite di massa, sostituendolo con una frammentazione in micro-budget personalizzati per ciascun cliente. Tale approccio mira a conseguire tassi di vendita superiori e una maggiore fidelizzazione del cliente attraverso l'adattamento delle strategie alle esigenze specifiche di ciascun individuo.

La ricerca condotta segue un approccio metodico e interdisciplinare. L'analisi si basa su un approccio "compilativo", che implica la raccolta e la sintesi della letteratura accreditata. Il percorso di ricerca adottato è stato guidato da un approccio accademico, plasmato da un'immersione approfondita in opere riconosciute. Ogni affermazione presentata in questo lavoro è stata attentamente supportata da fonti autorevoli nel vasto panorama della letteratura, selezionate con cura da testi critici.

CAPITOLO 1

BUDGET DELLE VENDITE

1.1 Storia del budgeting

L'idea del budgeting risale a secoli fa¹, quando l'umanità ha iniziato ad organizzare le proprie risorse. Tuttavia, il budgeting moderno aziendale come lo conosciamo oggi affonda le proprie radici solo dal XX secolo². Nei primi anni del XX secolo, Frederick Winslow Taylor introdusse il concetto di "budget scientifico", il quale consiste nell'analisi delle operazioni aziendali e nella determinazione dei costi associati ad ogni attività mentre Taylor sostiene che le aziende dovrebbero utilizzare il budget per fissare obiettivi di produzione, obiettivi di costi e monitorare i progressi verso tali obiettivi.

Durante gli anni '20, il budgeting ha guadagnato popolarità grazie alle idee di James McKinsey, fondatore della McKinsey & Company. McKinsey fu il primo a sviluppare metodi di contabilità manageriale che includono l'uso del budget come strumento di controllo e pianificazione delle vendite³.

¹ (Nguyen H, 2007)

² (Kong, 2005)

³ (Pilegge, 1997)

CAPITOLO 1

Negli anni '30, l'introduzione del New Deal negli Stati Uniti ha portato a un maggiore coinvolgimento del governo nella gestione economica. Il governo federale ha iniziato ad utilizzare il budget come strumento per la pianificazione delle spese e il controllo delle finanze pubbliche.

Negli anni '50⁴, il budgeting è diventato una pratica comune nelle aziende e nelle organizzazioni governative. Durante questo periodo, si svilupparono varie tecniche di budgeting, come il budget basato sulle attività, il budget flessibile e il budget a base zero.

Negli anni '70 e '80⁵, il budgeting è stato ulteriormente sviluppato con l'introduzione di approcci come il budgeting partecipativo e il budgeting a cascata. Il budgeting partecipativo coinvolge i dipendenti a tutti i livelli dell'organizzazione nella pianificazione del budget, mentre il budgeting a cascata prevede la suddivisione dei budget in sotto budget per i diversi dipartimenti o unità aziendali.

Negli anni successivi⁶, con l'avvento delle tecnologie informatiche e dei software di gestione aziendale, il budgeting ha incrementato la propria efficienza ed efficacia. Sono stati sviluppati strumenti di budgeting e pianificazione basati su software, i quali, consentono alle aziende di automatizzare il processo di budgeting, creare modelli operativi complessi e generare report in tempo reale.

Nell'attuale contesto aziendale e nel settore pubblico, il budgeting si configura come una pratica essenziale. La sua applicazione incide direttamente sulle entrate e le spese, definisce

⁴ (Haseman, 1978)

⁵ (Hansen et al., 2003b)

⁶ (Lee Jr et al., 2020)

obiettivi chiari, monitora le performance, analizza le variabili in corso con un approccio scientifico e, non da ultimo, favorisce la presa di decisioni informate.

1.2 Il budgeting

Il budgeting è un importante strumento di gestione, consente alle organizzazioni di identificare gli obiettivi di breve e lungo periodo, determinare un piano d'azione sulla base di informazioni in possesso e monitorare le prestazioni nel corso del tempo. Permette di quantificare le risorse disponibili in modo efficace, pianificare gli investimenti, gestire costantemente le variabili di vendita valutandone la redditività aziendale⁷.

Il budgeting non ha limiti di applicazione⁸, motivo per cui, il suo sfruttamento avviene a livello personale, aziendale e governativo. Indipendentemente dal contesto, l'obiettivo principale è quello di fornire un manuale operativo per l'allocazione delle risorse ed il controllo delle variabili operative.

Un aspetto importante del budgeting è la sua natura proattiva⁹. Fondamentalmente, il budgeting offre alle organizzazioni la possibilità di anticipare e gestire le variazioni di mercato, fornendo un maggiore controllo e consapevolezza sulle risorse interne. Ciò consente di adattare lo sviluppo delle risorse in risposta alle modifiche nell'ambiente circostante.

⁷ (Katarina stergren and Inger Stensaker, 2011)

⁸ (Hope and Fraser, 2003a)

⁹ (Consolvo et al., 2009)

1.2.1 Piano d'azione

Il budget è l'espressione di un piano d'azione volto al raggiungimento di un obiettivo definito in un determinato periodo di tempo.¹⁰

Secondo Supriyono¹¹: *“Il budget è un piano D'azione aziendale che viene utilizzato come base per controllare (supervisionare) le risorse aziendali per il periodo futuro”*.

Esso è un documento in cui sono indicate le statistiche relative alle entrate future, le spese necessarie al raggiungimento degli obiettivi e l'organizzazione aziendale necessaria.

In sostanza un processo di pianificazione, preparazione e controllo.

Il procedimento di budgeting attraversa diverse fasi, con la fase iniziale che si concentra principalmente sulla raccolta di informazioni relative alle entrate previste e alle spese pianificate all'interno di un periodo di tempo.

Secondo Munandar¹²: *“la definizione di budget è un piano che viene preparato sistematicamente e che include tutte le attività aziendali espresse in unità o unità monetarie che si applicano per un certo periodo di tempo.”*

Queste informazioni provengono da dati storici, analisi di mercato, previsioni di vendite, contributi di professionisti esterni impegnati nella ricerca e altre fonti pertinenti.

Successivamente, si procede con la prima stesura del budget, l'attribuzione di importi specifici a diverse categorie di spesa riserva molteplici difficoltà, prima fra tutte è la

¹⁰ (Hope and Fraser, 2003b)

¹¹ (LALITHA AYA, 2012)

¹² (Safri and Iswandar, 2022)

BUDGET DELLE VENDITE

quantificazione in valori monetari indici di gradimento esterni e valori non economici, un'ulteriore difficoltà sussiste nell'identificazione di una scala delle priorità derivata dalle necessità organizzative.

Anthony-Welsch cita¹³: *“il budget è un programma di azione espresso in termini quantitativi (monetari), e che copre un predefinito arco temporale, solitamente pari a un esercizio”*.

1.2.2 Concetti chiave del budget

¹⁴La predisposizione di un budget richiede l'assunzione di tre diversi concetti chiave, i quali sono centralità del **Piano d'azione**, **Arco temporale** e **Trasformazione di dati in flussi reddituali**.

Come **Piano d'azione** le principali determinanti da considerare sono:

- 1) Obiettivi;^{15,16,17}
 - a. È un documento di controllo che consente alla direzione di monitorare le prestazioni effettive dell'organizzazione, fornendo una chiara visione delle attività in corso;
 - b. Il budget costituisce un piano previsionale al fine di evitare perdite e massimizzare i profitti.

¹³ (Welsch, 2023)

¹⁴ (Minarro Viseras E et al., 2005)

¹⁵ (Pandey, 1994)

¹⁶ (Jain et al., 2013)

¹⁷ (Gautam and Ojha, 2008)

CAPITOLO 1

- c. Definire obiettivi chiari, il budget diventa uno strumento di comunicazione per tutti i dirigenti dell'azienda, promuovendo una comprensione comune delle mete operative;
 - d. Il budget agisce come motivatore per i dipendenti, creando un senso di responsabilità e coinvolgimento nella realizzazione degli obiettivi aziendali;
 - e. Mezzo di coordinamento e comunicazione all'interno dell'organizzazione;
 - f. Il budget conferisce una misura rispetto alla quale valutare la qualità della gestione aziendale;
 - g. Infine, attraverso la centralizzazione del controllo con autorità e responsabilità delegate, le strutture di bilancio contribuiscono a mantenere una gestione efficiente e a garantire che tutte le parti interessate siano allineate agli obiettivi dell'azienda;
- 2) Tempistica¹⁸, Il raggiungimento degli obiettivi nelle tempistiche prestabilite è essenziale, il budgeting è oggetto di continuo controllo e tale evento comporta una rivalutazione delle variabili considerate nella progettazione dello stesso.
- 3) Risorse interne ed esterne.
- a. La predisposizione di un budget è per definizione la volontà di impiegare le proprie risorse (interne ed esterne) nella miglior forma possibile, rispettando i più alti criteri di efficacia ed efficienza¹⁹

¹⁸ (Becker et al., 2016)

¹⁹ (Ford and Gray, 2011)

BUDGET DELLE VENDITE

Una volta definiti gli obiettivi principali del budget, è essenziale studiare le tempistiche entro le quali essi devono e possono essere raggiunti per garantire un adeguato sviluppo del piano aziendale predisposto. La velocità nel conseguire tali obiettivi è influenzata dalla competenza (know-how) e dalle risorse messe a disposizione.

L'insieme del piano deve essere abbinato ad una corretta attribuzione delle risorse interne ed esterne accessibili dall'impresa. Sia per le grandi che per le piccole aziende, il budgeting svolge un ruolo fondamentale nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, garantire la sostenibilità finanziaria e affrontare eventuali sfide.

1.3 Beyond Budgeting

²⁰"Beyond Budgeting" è la filosofia di un approccio gestionale che sfida le tradizionali pratiche di gestione del budget e delle prestazioni nelle organizzazioni.

Sostiene un approccio adattivo, flessibile e decentralizzato alla gestione delle risorse e al raggiungimento degli obiettivi. Il concetto di Beyond Budgeting è emerso come risposta ai limiti ed agli svantaggi associati ai tradizionali processi di budgeting.

²⁰ (Libby T and Lindsay R, 2010)

CAPITOLO 1

²¹Hope e Fraser hanno definito il Beyond budgeting come: *“un insieme di principi guida che, se seguiti, consentiranno a un'organizzazione di gestire le proprie prestazioni e decentralizzare il proprio processo decisionale senza la necessità di budget tradizionali”*.

I principi chiave di Beyond Budgeting includono:

Processo decisionale decentralizzato²²: Beyond Budgeting promuove la decentralizzazione dell'autorità decisionale, affidandola a coloro che effettivamente operano e possiedono una comprensione approfondita del contesto aziendale. Questo approccio consente risposte tempestive ai cambiamenti del mercato.

Pianificazione dinamica: il Beyond Budgeting sconsiglia rigidi cicli di budget annuali, suggerisce invece, di adottare un processo di pianificazione dinamico e continuo. Ciò comporta la creazione di previsioni a rotazione e l'adeguamento dei piani in risposta alle mutevoli circostanze.

Impostazione relativa degli obiettivi: il budgeting tradizionale spesso si basa su obiettivi fissi che potrebbero non riflettere le mutevoli condizioni di mercato. Beyond Budgeting incoraggia la definizione di obiettivi relativi basati su fattori quali le prestazioni dei concorrenti, le tendenze del mercato e le capacità interne.

²¹ (Hope and Fraser, 2003c)

²² (Becker et al., 2016)

BUDGET DELLE VENDITE

Valutazione delle prestazioni²³: Beyond Budgeting sposta l'attenzione dal confronto delle prestazioni effettive rispetto ai budget fissi alla valutazione delle prestazioni in base a misure relative, benchmarking e standard di settore.

Attenzione al cliente: questa filosofia enfatizza il valore del cliente e incoraggia le organizzazioni ad allineare le proprie attività e risorse con le esigenze e le preferenze dei clienti.

Miglioramento continuo: la filosofia promuove una cultura di apprendimento e miglioramento continuo. Le organizzazioni sono incoraggiate ad adattarsi, sperimentare e imparare dai fallimenti per innovare ed essere competitive.

Semplicità e flessibilità: Beyond Budgeting mira a semplificare i processi e ridurre la burocrazia, consentendo alle organizzazioni di essere agili e reattive ai cambiamenti.

È importante notare che l'adozione della filosofia Beyond Budgeting richiede un cambiamento significativo nella cultura organizzativa, nelle pratiche di gestione e nella mentalità²⁴.

Sfida pratiche profondamente radicate e può incontrare resistenza da parte di chi è abituato ai tradizionali processi di budgeting. Nonostante ciò, coloro che sostengono la filosofia Beyond Budgeting affermano che tale approccio può condurre a risultati superiori, incrementare l'agilità e favorire una maggiore innovazione nelle organizzazioni.

²³ (Hope and Fraser, 2003c)

²⁴(Hansen et al., 2003c)

Diverse aziende hanno abbracciato elementi di Beyond Budgeting o ne hanno adottato integralmente i principi, adattandoli ai loro specifici contesti ed esigenze. Anche se potrebbe non essere adatto a tutte le organizzazioni, la filosofia incoraggia a ripensare alle pratiche di gestione tradizionali in un panorama aziendale in rapida evoluzione.

1.4 Beyond Budgeting evoluzione lato offerta

Utilizzando la prospettiva manageriale come lente teorica, ²⁵diversi studi spiegano il successo limitato del concetto di Beyond Budgeting (BB). La prospettiva presuppone che i concetti di gestione non emergano o si diffondano dalla domanda popolare, ma vedono invece le attività degli attori dal lato dell'offerta, consulenti, associazioni professionali e accademici, come aspetti cruciali per il successo dei concetti di gestione in un mercato di potenziali utenti.

I risultati suggeriscono che un lato dell'offerta debolmente mobilitato ha prodotto pacchetti eterogenei fortemente ridotti di retorica e caratteristiche progettuali riguardanti il concetto del BB, ed hanno raggiunto solo una piccola parte del pubblico target di potenziali adottanti.

²⁶Lo studio condotto da Ax and Ax è stato inizialmente ispirato dall'osservazione che il concetto di Beyond Budgeting (BB) sembrava avere un successo limitato nel contesto

²⁵ (Collin et al., 2019)

²⁶ (Ax C and Ax E, 2022)

BUDGET DELLE VENDITE

svedese. Si è notato un livello relativamente basso di attività da parte degli attori dell'offerta nel promuovere e diffondere il BB (o altre forme di budget non convenzionali) tra gli utenti. Almeno in parte a causa di questa mancanza di iniziativa, persiste una carenza di supporto empirico per suscitare interesse e adozione di nuove idee o l'abbandono delle tradizionali pratiche di bilancio nell'ambito delle attività commerciali.²⁷²⁸.

Ricordiamo che il BB è stato introdotto in risposta all'insoddisfazione per il budgeting convenzionale nella pratica.

Jeremy Hope e Robin Fraser sono accreditati come i precursori del BB, il quale è stato introdotto in una serie di articoli professionali alla fine del 1990. Le loro pubblicazioni sul BB sostengono che tre fattori principali guidano l'insoddisfazione per il budget convenzionale²⁹:

- 1) Il budget è ingombrante e troppo costoso;
- 2) il budget non è in linea con l'ambiente competitivo e non soddisfa le esigenze dei dirigenti o dei manager operativi;
- 3) Il "gioco dei numeri" è salito a livelli inaccettabili³⁰.

Pertanto, l'attenzione del processo di budgeting convenzionale su obiettivi fissi e contratti di incentivazione dei risultati decisi a livello centrale deve essere sostituita con l'approccio "al di là del budget". Lo scopo principale nell'abbandonare il processo di budgeting

²⁷ (Arwidi and Jönsson, 2010)

²⁸ (Greve and Dergård, 2017)

²⁹ (Jeremy Hope, 2003)

³⁰ (Hope and Fraser, 2003c)

CAPITOLO 1

convenzionale e nell'implementare l'approccio Beyond Budgeting è quello di creare un'organizzazione adattiva e decentralizzata, che devolve la responsabilità delle prestazioni al personale in prima linea che opera a stretto contatto con il cliente, utilizzando un processo adattivo e di pianificazione strategica delle decisioni³¹.

I risultati ottenuti riportano che le critiche mosse contro il budget convenzionale non sono ugualmente rilevanti per tutte le organizzazioni e sono generalmente sopravvalutate, le organizzazioni sono selettive negli elementi di BB. Una implementazione di successo del BB richiede cambiamenti, tra cui identifichiamo: obiettivi, pianificazione, previsione, motivazione, premi, misure di controlli e ruolo dei titolari del trattamento.

Diversi studi rilevano che i principali fattori di ostacolo all'implementazione di BB sono, ad esempio, la paura al cambiamento, la mancanza di benchmark interni, i costi elevati e il numero limitato di potenziali utenti. Mentre la presentazione del BB da parte degli attori dal lato dell'offerta presenta un contenuto di base relativamente stabile, studi specifici su casi di utilizzo del budget³²³³³⁴, e studi di indagine³⁵ evidenziano come le aziende abbiano interpretato e implementato il concetto di Beyond Budgeting in maniere divergenti.

Altri studi affermano come dovrebbe esserci un rigetto nei confronti del BB.

³¹ (Hope and Fraser, 2003c)

³² (Bourmistrov A and Kaarbøe K, 2013)

³³ (Katarina Østergren and Inger Stensaker, 2011a)

³⁴ (Niels Sandalgaard and Nikolaj Bukh, 2014)

³⁵ (Kószegi B and Matějka F, 2020)

1.5 Rifiuto del Beyond Budgeting

Il rifiuto generale del concetto di "BB" è presente nella maggior parte dei libri utilizzati ad analisi di una sua possibile integrazione all'interno del sistema azienda. Questo rifiuto è motivato da diverse ragioni che indicano una mancanza di accettazione o validità pratica del concetto BB all'interno del settore professionale. Di seguito, verranno analizzate le principali ragioni citate nei libri per respingere il messaggio BB ³⁶³⁷³⁸:

1. **Rilevanza pratica:** il concetto BB è rifiutato principalmente a causa della mancanza di rilevanza pratica. Gli autori ritengono che il messaggio trasmesso dal concetto BB, specialmente la critica del bilancio, manchi di validità nel contesto pratico delle aziende. le critiche al budget non sembrano influire concretamente sulle attività aziendali;
2. **Scarso uso dell'approccio BB:** Un'altra ragione citata è che solo alcune aziende hanno aderito all'approccio BB. Il concetto BB è poco praticato nel mondo aziendale reale, portando a dubbi sulla sua efficacia e rilevanza per la gestione aziendale;
3. **Mancanza di Supporto Empirico:** La mancanza di supporto empirico per il messaggio BB come un motivo per respingerlo. Questo suggerisce che non vi è

³⁶ (Hansen et al., 2003a)

³⁷ (Hope and Fraser, 2003a)

³⁸ (Libby and Lindsay, 2010)

CAPITOLO 1

abbastanza evidenza concreta che dimostri l'efficacia dell'approccio BB nella pratica aziendale;

4. **Mancanza di Esperienza in Progetti di Ricerca su BB:** Alcuni libri affermano che gli autori non hanno esperienza diretta in progetti di ricerca legati al BB. Ciò potrebbe far sorgere dubbi sulla credibilità delle idee proposte e sulla comprensione reale delle implicazioni pratiche del concetto;
5. **Vaghezza del Messaggio BB:** Il messaggio del BB è percepito come troppo vago per essere efficacemente comunicato in un libro. Questo potrebbe indicare che gli autori ritengono che il concetto BB sia difficile da comprendere o implementare in base alle informazioni fornite nei libri;
6. **Scarsa Consolidamento Pratica di BB:** Viene affermato che il BB non è sufficientemente consolidato nella pratica aziendale. Ciò suggerisce che il concetto di Beyond Budgeting non abbia ancora raggiunto una diffusione sufficiente.

In sintesi, l'opinione generale espressa dai libri sembra essere che il concetto BB non sia ampiamente accettato o considerato valido nel settore della gestione aziendale.

Gli autori ritengono che ci siano altre questioni più rilevanti e consolidate da affrontare e che il messaggio BB sia generalizzato, poco supportato empiricamente e difficile da applicare nella pratica aziendale.

Una strategia definibile dal processo Beyond Budgeting è la differenziazione del trattamento, un primo passo è l'impiego di tipologie di budget differenti per operare in

BUDGET DELLE VENDITE

forma standardizzata in campi meno variabili e dare maggiore attenzione a piani maggiormente complessi ed imprevedibili.

1.6 Ramificazioni del budget

I problemi sopra citati sono imputabili alle difficoltà gestionali, organizzazione aziendale e mancanza di fiducia all'interno dell'organizzazione. Il continuo bisogno di monitoraggio da parte dei superiori impedisce ai soggetti operanti (manager) di compiere opere volte all'incremento del valore aziendale, l'assunzione dei rischi non è quasi contemplata nei manager, costringendoli a seguire direttive costanti ed obsolete.

A tal proposito il budget non può essere considerato come un vincolo, ma deve adattarsi all'ambiente circostante sfruttando ogni opportunità, osserviamo come a seconda della tipologia di obiettivi perseguiti possiamo riscontrare come il budgeting possa essere suddiviso in diversi tipi o approcci, a seconda delle esigenze dell'organizzazione o dell'individuo.

1.6.1 Principali tipologie di budget

- 1) Budget fisso³⁹⁴⁰, si stabilisce un budget fisso per un determinato periodo di tempo. Le spese e le entrate sono stimate in base a cifre fisse senza tenere conto delle variazioni o delle fluttuazioni;
 - a. L'utilizzo di tale tipologia comporta diverse carenze, è estremamente difficile prevedere la domanda futura e la crescita di un settore; quindi, i valori previsti raramente corrispondono ai numeri effettivi per un periodo.
- 2) Budget flessibile⁴¹, in questo caso, saranno considerate le variazioni previste nel volume di attività o nelle condizioni di mercato. Il budget è adeguato in base alle variazioni delle entrate o delle spese previste;
 - a. Un'azienda deve predisporre un budget flessibile quando una parte significativa dei propri costi varia in funzione di un driver;
- 3) Budget a base zero⁴²⁴³, in questo approccio, tutte le spese sono rivalutate e autorizzate annualmente, senza presupporre che le spese precedenti siano automaticamente autorizzate;
 - a. Tale approccio comporta la continua riduzione dei costi, ma l'obiettivo principale è quello di allineare le spese a un maggior numero di opportunità di generazione di ricavi;

³⁹ (Awasthi et al., 2021)

⁴⁰ (Komiyama et al., 2022)

⁴¹ (Diaz et al., 2023)

⁴² (Nguyen H, 2007)

⁴³ (Ibrahim, 2019)

BUDGET DELLE VENDITE

- 4) Budget incrementale⁴⁴, in questo caso, si tiene conto delle spese precedenti e si apportano modifiche incrementalmente per tener conto dei cambiamenti previsti;
 - a. Questo tipo di budgeting è spesso utilizzato nelle organizzazioni in cui le variazioni da un periodo all'altro sono minime.

Il budgeting fornisce una serie di vantaggi aggiuntivi.

Facilita la comunicazione e la collaborazione all'interno di un'organizzazione, fornisce una guida per la pianificazione a lungo termine e consente una migliore allocazione delle risorse per i progetti prioritari.

1.7 Il budget e le criticità

In passato, le critiche al "budget tradizionale" erano tipicamente poste da accademici. Spesso le affermazioni poste assimilavano il budget ad una delle "peggiori pratiche attuali"⁴⁵, d'altra parte, il filone Beyond Budgeting proviene da una completa rivoluzione del budget tradizionale; mentre invece,⁴⁶ il punto di vista di diversi accademici di un tempo era l'eliminazione del budget in quanto considerato fondamentalmente difettoso.

Indubbiamente il budget presenta discrete potenzialità nella programmazione e controllo, ma possono essere definiti molteplici fattori critici nella generazione dello stesso, l'intersecazione dei dati organizzativi in un piano globale, la pianificazione delle

⁴⁴ (Beredugo et al., 2019)

⁴⁵ (Horngren, 2004)

⁴⁶ (Hope and Fraser, 2003d)

CAPITOLO 1

prestazioni (di vendita) e la valutazione ex post delle prestazioni effettive rispetto al piano sono solo parte delle problematiche da analizzare.

Un estratto degli studi⁴⁷ del ricercatore Neely⁴⁸ . elenca le 12 debolezze più citate:

1. I budget richiedono molto tempo;
2. I budget limitano la reattività e sono spesso un ostacolo al cambiamento;
3. I budget sono raramente focalizzati strategicamente e spesso contraddittori;
4. I budget aggiungono poco valore, soprattutto considerando il tempo necessario per prepararli;
5. I budget si concentrano sulla riduzione dei costi e non sulla creazione di valore;
6. I budget rafforzano il comando e il controllo verticali;
7. I budget non riflettono le strutture di rete emergenti che le organizzazioni stanno adottando;
8. I budget incoraggiano raggiri contabili;
9. I budget sono sviluppati e aggiornati troppo raramente, di solito annualmente;
10. I budget si basano su ipotesi e congetture non supportate;
11. I budget rafforzano le barriere dipartimentali piuttosto che incoraggiare la condivisione delle conoscenze;
12. I budget fanno sentire le persone sottovalutate.

Le rivendicazioni 1, 4, 9 e 10 si riferiscono alla critica ricorrente secondo cui nel momento in cui vengono utilizzati i budget, le loro ipotesi sono in genere obsolete, riducendo il valore

⁴⁷ (Hansen et al., 2003c)

⁴⁸ (Neely et al., 2001)

BUDGET DELLE VENDITE

del processo di budgeting. Una versione più radicale di questa critica è come cita il ricercatore ⁴⁹: Jan Wallander “*i budget convenzionali non possono mai essere validi poiché non possono catturare l'incertezza coinvolta in ambienti in rapida evoluzione*”. In termini più concettuali, il funzionamento di un utile sistema di controllo di budget richiede due elementi correlati. In primo luogo, deve esserci un alto grado di stabilità operativa in modo che il budget fornisca un piano valido per un periodo di tempo ragionevole (in genere l'anno successivo). In secondo luogo, i manager devono avere buoni modelli predittivi in modo che il budget fornisca uno standard di prestazione ragionevole. Se tali criteri sono validi, il controllo del budget risulta essere uno strumento utile al sistema.

Le rivendicazioni 2, 3, 5, 6 e 8 si riferiscono a un'altra critica comune secondo cui i controlli di budget impongono una struttura verticale di comando e controllo, centralizzano il processo decisionale, soffocano l'iniziativa e si concentrano sulla riduzione dei costi piuttosto che sulla creazione di valore. In quanto tali, i controlli di budget spesso ostacolano il perseguimento di obiettivi strategici sostenendo pratiche meccaniche come la definizione del bilancio dell'ultimo anno e tagli generalizzati. Inoltre, l'attenzione esclusiva del budget sulla performance finanziaria annuale causa una discrepanza con le decisioni operative e strategiche che enfatizzano gli obiettivi non finanziari.

Infine, le rivendicazioni 7, 11 e 12 riflettono problemi di budget relativi all'organizzazione e alle persone. I critici sostengono che i controlli verticali, di comando e controllo, focalizzati sul centro di responsabilità sono incompatibili con i disegni organizzativi piatti,

⁴⁹ (Wallander, 1999)

CAPITOLO 1

di rete o basati sulla catena del valore e impediscono ai dipendenti autorizzati di prendere le decisioni migliori.

Data una lista così lunga di problemi e molte richieste di miglioramento, sembra strano che la stragrande maggioranza delle imprese statunitensi mantenga un processo formale di budgeting. ⁵⁰Scapens, Robert W afferma come: *“la ragione per cui i budget sono mantenuti nella maggior parte delle aziende è perché sono così profondamente radicati nel tessuto di un'organizzazione”*. ⁵¹Neely Afferma che: *“il budget è un'attività coordinata centralmente (spesso l'unica) all'interno del business e costituiscono l'unico processo che copre tutte le aree dell'attività organizzativa”*. Tuttavia, un sondaggio svolto da ⁵²Ekholm e Wallin sulle imprese finlandesi ha rilevato che, sebbene il 25% mantenga il proprio sistema di bilancio tradizionale, il 61% stia attivamente aggiornando il proprio sistema e il 14% stia abbandonando i budget o almeno lo stia prendendo in considerazione.

Le criticità del budget sopra analizzate possono essere livellate e non devono essere considerate come assolute, la personalizzazione del budget a seconda dell'attività perseguita è una possibile soluzione alle problematiche sopra citate.

Una linea di pensiero opera in modo tale da superare i limiti del budget ed evadere dalle problematiche organizzative e prestazionali del budget inteso come insieme separato dalla realtà aziendale

⁵⁰ (Scapens and Roberts, 1993)

⁵¹ (Neely et al., 2001)

⁵² (Ekholm and Wallin, 2000)

1.8 Sviluppo del budgeting

⁵³⁵⁴Come accennato precedentemente il budgeting è un processo di stima, allocazione e controllo delle risorse di un'organizzazione, nel caso del nostro studio successivamente analizzeremo il reparto vendite.

Lo sviluppo del budgeting comprende diversi passaggi chiave⁵⁵:

1. Raccolta dei dati: Il primo passo consiste nel raccogliere tutte le informazioni di mercato e valutazioni interne pertinenti. Il processo include lo studio del cliente, valutazione del mercato di appartenenza, entrate, spese, investimenti, debiti e altre fonti di finanziamento.
2. Definizione degli obiettivi: L'organizzazione deve individuare chiaramente gli obiettivi (di vendita, di produzione e di marketing) che intende raggiungere durante il periodo di riferimento. Questi obiettivi possono includere la riduzione delle spese (efficienza), l'aumento delle entrate (massimizzazione delle vendite), il finanziamento di nuovi progetti o il risparmio per il futuro.

⁵³ (F. Kung et al., 2013)

⁵⁴ (Chen, 2003)

⁵⁵ (Neely et al., 2001)

CAPITOLO 1

3. Creazione del budget: Con i dati raccolti e gli obiettivi definiti, si procede nella creazione del budget. Il budget consiste in una pianificazione dettagliata di come verranno allocati i fondi disponibili per raggiungere gli obiettivi prefissati.
4. Assegnazione delle risorse: In questa fase, le risorse sono allocate in base alle priorità e alle esigenze dell'organizzazione. È importante bilanciare le diverse esigenze in modo da garantire l'efficienza e l'efficacia delle operazioni.
5. Monitoraggio e controllo: Una volta implementato il budget, è fondamentale monitorare regolarmente l'andamento per assicurarsi che tutto proceda come previsto. Se necessario, è possibile apportare correzioni o adeguamenti per mantenere il budget in linea con gli obiettivi.
6. Revisione e aggiornamento: I budget non sono statici e possono variare nel tempo a causa di nuove circostanze, opportunità o sfide. È importante revisionare ed aggiornare regolarmente il budget in base alle nuove informazioni e alle condizioni economiche.

⁵⁶Il processo di budgeting varia in base alle dimensioni e alla complessità dell'organizzazione, ma il suo scopo fondamentale è l'assistenza nel raggiungere gli obiettivi di stabilità, rispettando criteri di efficienza ed efficacia.

L'iter di compilazione del budgeting ha la possibilità di seguire diverse modalità di approccio, le principali sono la Top-Down e Bottom-up.

⁵⁶ (Marginson and Ogden, 2005a)

1.8.1 Top-Down

⁵⁷Il "top-down budgeting" consiste nella creazione e stabilizzazione del budget all'interno di un'organizzazione a livello apicale, coinvolgendo la massima dirigenza per poi essere trasferite in maniera graduale ai singoli dipartimenti o unità. L'alta direzione gioca un ruolo chiave in questo contesto, delineando linee guida fondamentali basate sugli obiettivi strategici globali dell'organizzazione. Tali direttive fungono da fondamenta per la formulazione dei budget specifici dei singoli dipartimenti, assicurando un allineamento coerente con le mete complessive dell'azienda.

Il processo di definizione del budget dall'alto verso il basso coinvolge diversi passaggi chiave:

Stabilire obiettivi di alto livello, La dirigenza definisce gli obiettivi complessivi dell'organizzazione basandosi sul focus aziendale. **Allocazione delle risorse**, le risorse disponibili, come fondi e personale, sono assegnate ai vari dipartimenti o unità in base agli obiettivi di alto livello. **Allocazione del budget**, le risorse assegnate vengono quindi suddivise tra i dipartimenti o le unità in base alla loro importanza e contributo agli obiettivi organizzativi. **Bilancio dipartimentale** ogni dipartimento crea un piano di bilancio dettagliato entro il limite assegnato, tenendo conto delle linee guida e degli obiettivi specifici forniti. **Consolidamento e revisione**, i budget dipartimentali sono raccolti e

⁵⁷ (Hendrick, 1989; Rooney and Bauer)

CAPITOLO 1

consolidati a livelli superiori per formare il budget complessivo dell'organizzazione. La dirigenza valuta il bilancio aggregato in relazione agli obiettivi strategici. **Approvazione**, una volta rivisto e considerato adeguato, il budget viene approvato dalla dirigenza o dall'organo di governo. **Monitoraggio e controllo**, durante il periodo di budget, la performance effettiva viene confrontata con il budget approvato, e le azioni correttive vengono intraprese in caso di deviazioni significative.

La caratteristica principale della tipologia Top-Down è lo stile impositivo, l'alta direzione elabora e stabilisce gli obiettivi in autonomia e con estremo livello di dettaglio senza un diretto consulto con i manager dei reparti inferiori, tale operazione comporta una scarsa conoscenza di problemi locali e localizzati in singole aree produttive/gestionali, di conseguenza questo determinato tipo di comportamento genera malcontento e non accettazione del budgeting. I vantaggi di un approccio di budget top-down, di contro, includono l'efficienza, la coerenza e il focus strategico dovuto ad una grande visione futura.

1.8.2 Bottom-Up

⁵⁸⁵⁹Un approccio di budget “dal basso verso l'alto” si riferisce ad un metodo di budget in cui i budget vengono creati e sviluppati al livello base di un'organizzazione, cominciando il processo di creazione dai singoli dipartimenti, team o unità. Queste entità di livello inferiore creano quindi i propri budget in base alle proprie esigenze, priorità e spese stimate. Tali budget sono quindi consolidati e rivisti per formare il budget complessivo dell'organizzazione.

Il processo di creazione del budget dal basso verso l'alto include i seguenti passaggi:

Raccolta degli input da dipartimenti/unità, i dipartimenti o le unità forniscono input sui loro requisiti per il prossimo periodo di budget, includendo spese previste, entrate previste e le risorse necessarie. **Preparazione del budget**, ogni dipartimento o unità predispone una proposta di budget basata sugli input ricevuti, includendo spese previste, progetti pianificati e le necessità legate al raggiungimento degli obiettivi. **Consolidamento**, i budget dipartimentali vengono consolidati ai livelli superiori, per formare un budget completo. **Revisione e adeguamento**, la direzione superiore rivede i budget aggregati e apporta eventuali modifiche necessarie per garantire l'allineamento con gli obiettivi organizzativi e i vincoli operativi. **Approvazione**, una volta che il budget è allineato con gli obiettivi strategici dell'organizzazione, viene approvato dalle autorità competenti. **Monitoraggio e**

⁵⁸ (Florin, 2011)

⁵⁹ (Manasan, 2016)

CAPITOLO 1

controllo, durante il periodo di budget, si monitora la spesa effettiva rispetto ai budget approvati e si intraprendono azioni correttive in caso di deviazioni significative.

I vantaggi di un approccio di budget dal basso verso l'alto includono la partecipazione dei dipendenti di livello inferiore, maggiore precisione delle stime di budget, flessibilità e reattività ai cambiamenti conferendo un processo decisionale di alto livello. Tuttavia, tale approccio richiede tempo e coordinamento per garantire l'allineamento con gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

A supporto di un corretto budget è essenziale una comunicazione aperta e fluida, sia all'interno del sistema azienda che al di fuori di essa⁶⁰.

Alcune organizzazioni scelgono un approccio ibrido che combina elementi di budget sia dall'alto verso il basso che dal basso verso l'alto per bilanciare l'allineamento strategico con il coinvolgimento operativo.

⁶⁰ (Chen, 2003)

1.9 Budget di vendita

Secondo Husnayeti⁶¹: “il budget di vendita è un budget necessario ed è il supporto principale nella preparazione di un budget aziendale completo”.

Come già affermato ⁶²⁶³⁶⁴ *“Il budget è il principale strumento di gestione all’interno dell’organizzazione aziendale, esso ha molteplici utilizzi, primo fra tutti è la capacità di racchiudere e dimensionare l’attività previsionale in termini finanziari, contabili, allocazione e utilizzo delle risorse interne, fornendo una rendicontazione che mira a conseguire un determinato obiettivo, assieme alle variabili matematiche si esprimono sui centri di responsabilità, attribuendo incarichi e poteri gestionali agli attori volti al raggiungimento del fine comune.”*

⁶⁵ Sebbene le aziende persistano nell’impiego di un processo annuale di budgeting per valutare e gestire le performance durante l’anno, l’incorporazione di migliori pratiche nelle previsioni fornisce dati accurati che possono efficacemente sostenere il processo decisionale.

⁶¹ (Rahayu et al., 2021a)

⁶² (Katarina stergren and Inger Stensaker, 2011)

⁶³ (Hope and Fraser, 2003a)

⁶⁴ (Consolvo et al., 2009)

⁶⁵ (Lalli, 2012)

CAPITOLO 1

Un metodo orientato alle migliori pratiche per la previsione implica l'adozione di approcci che coinvolgono tre aspetti fondamentali: il processo, l'organizzazione e la tecnologia. Questo capitolo offre al lettore una visione d'insieme delle principali pratiche di eccellenza per le previsioni e, ancor più significativo, illustra come queste possano essere integrate all'interno dell'azienda attraverso le suddette tre dimensioni raffigurate.

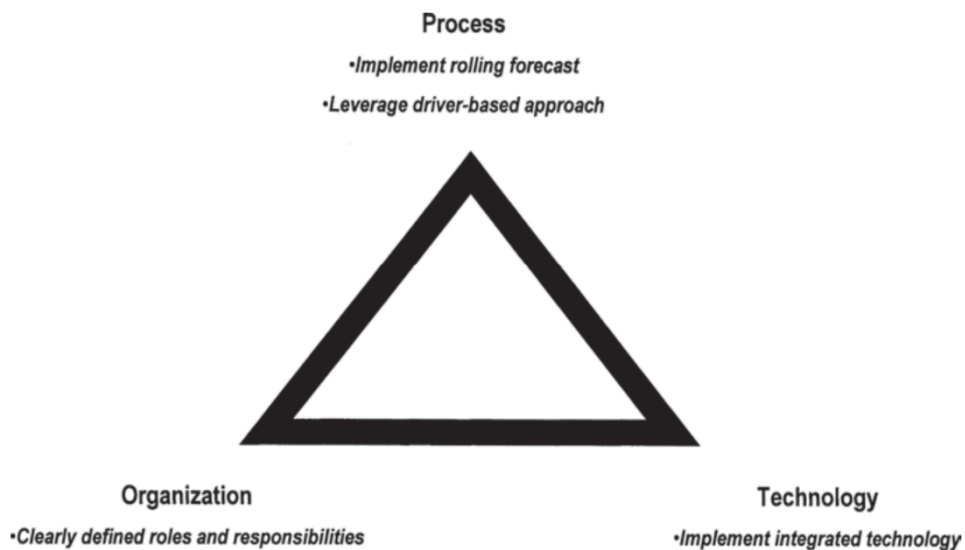


Figura 1, Focus di area budget, Fonti: Tenovici C., Sales budget-management tool in business background entity, Management Strategies Journal (2014) 1-4

1.10 Il budget delle vendite, metodi, pianificazioni e collegamenti fra i budget aziendali

Il budget di vendita è oggetto di particolare attenzione data la correlazione e l'influenza con altri budget, in base alla predisposizione del budget delle vendite è possibile procedere alla predisposizione del budget di produzione, budget per le forniture, budget per gli investimenti e spese generali⁶⁶.

Il processo decisionale commerciale richiede una gestione efficace del budget delle vendite, della pianificazione e del controllo, un elemento fondamentale del processo è la previsione, questa entità dedica il suo impegno ad analizzare e prevedere le dinamiche future. Le previsioni forniscono cruciali informazioni nel contesto commerciale, le quali vengono utilizzate dal management per formulare decisioni strategiche.

Per ottenere previsioni accurate, il manager si basano su dati storici delle tendenze e applicano metodi statistici o di programmazione lineare⁶⁷.

In sintesi, il budgeting delle vendite si integra strettamente con la previsione, contribuendo così a guidare in modo informato il processo decisionale commerciale.

Generalmente i metodi utilizzati sono:

⁶⁶ (Tenovici, 2014)

⁶⁷ (Mulyadi and Dedy, 2018)

CAPITOLO 1

1) Metodi qualitativi: l'ottenimento delle informazioni avviene tramite l'acquisizione dell'opinione di esperti (metodo Delphi) ed indagini sul sentiment dei consumatori⁶⁸.

2) Metodi di analisi delle serie temporali, come la media mobile e il metodo di Box Jenkins⁶⁹.

3) Metodi causali, analisi statistica della domanda, modello economico⁷⁰.

La propensione dai ricercatori ed industriali è rivolta alla creazione di un sistema aperto guidato da un programma dinamico numerico che possa accompagnare le decisioni dei manager nell'allocazione delle risorse per fare l'allocazione del budget ⁷¹⁷²⁷³, nonostante gli strumenti impiegati possano variare a seconda del mercato o tipo di cliente servito.

1.10.1 Pianificazione delle vendite

⁷⁴Il punto di partenza nella preparazione del piano di profitto è il piano di vendita.

Il processo di pianificazione delle vendite è una componente essenziale del piano e del controllo dei profitti, poiché fornisce le informazioni necessarie per la gestione, tale approccio è strettamente necessario per lo sviluppo di un piano economico reddituale.

⁶⁸ (Promis, 1996)

⁶⁹ (Kannan et al., 2013)

⁷⁰ (Baidya and Basu, 2011)

⁷¹ (Berger and Bechwati, 2001)

⁷² (Jia, 2012)

⁷³ (Eckhause et al., 2012)

⁷⁴ (Singh et al., 2010)

BUDGET DELLE VENDITE

Se il piano di vendita non è realistico, anche tutte le varie sezioni non potranno essere realistiche. Pertanto, se la direzione ritiene che non sia possibile sviluppare un piano di vendita realistico non sarà possibile predisporre i successivi budget, poiché gran parte delle pianificazioni si basano su di esso.

La principale fonte di profitto sono le vendite, il raggiungimento di capitali finanziari, fabbisogno di manodopera, livello di produzione e altri importanti aspetti operativi dipendono dal volume delle vendite.

Il piano di vendita include due piani separati ma correlati: il piano di vendita strategico e tattico.

⁷⁵Un piano di vendita completo incorpora decisioni di gestione come obiettivi, traguardi, strategie e premesse. Sia a lungo termine/strategico che a breve termine, i piani tattici devono essere sviluppati in armonia con un piano di profitto globale.

⁷⁵ (Gautam and Ojha, 2008)

CAPITOLO 1

Processi di gestione	Granularità	Scopo	Orizzonte
Piano Strategico	Basso	Obiettivi finanziari a lungo termine	3 – 10 anni
Bilancio	Medio	Esecuzione tattica del primo anno del piano d'azione: consente la misurazione della performance rispetto agli obiettivi annuali	1 anno per il budget tradizionale; 6-8 trimestri per il budget mobile
Piani tattici	Alto	Controlli quotidiani	< 1 anno
Previsione	Da basso a medio	Adeguare le strategie e le tattiche a breve termine	1 – 2 quarti

*Figura 2,⁷⁶ Granularità nella pianificazione, nella definizione del budget, nelle operazioni e nelle previsioni.
Fonti: Lalli W., Handbook of budgeting, 2012*

⁷⁶ (Lalli, 2012)

BUDGET DELLE VENDITE

1.10.2 Componenti di una pianificazione completa delle vendite

Componenti	Piano strategico	Piano tattico
Presupposti di politica di marketing.	Ampio e generale	Dettagliato e specifico per anno
Piano di marketing (vendite e entrate)	Importi annui; maggiore Gruppi.	Dettagliato: sottoprodotto e responsabilità.
Piano pubblicitario e promozionale	Generale; per anno.	Dettagliato e specifico per anno.
Budget per le spese di distribuzione e vendita	Totale spese fisse e totali variabili in 1 anno	Spese fisse e variabili: per mese e per responsabilità

Figura 4, ⁷⁷ Componenti del piano di vendita completo. Fonti: Singh M, Shanker M, Campus D., Sales budget and its impact on profitability of unilever nepal limited, Faculty of Management Tribhuvan University (2010)

I componenti principali del piano di vendita completo sono i seguenti:

- 1) Piano strategico di vendita⁷⁸: Il piano di vendita strategico rappresenta la progettazione a lungo termine delle attività commerciali di un'impresa, solitamente con un orizzonte temporale compreso tra 5 e 10 anni. Caratterizzato da un approccio ampio e generale, questo piano viene elaborato anno dopo anno, dettagliando importi annuali e considerando diversi fattori chiave. La sua preparazione implica una valutazione attenta dei potenziali sviluppi del mercato, dei cambiamenti demografici, delle condizioni economiche, delle prospettive settoriali, degli obiettivi aziendali e delle strategie a lungo termine. Tali elementi esercitano un'influenza determinante su diverse aree, come la definizione dei prezzi, lo sviluppo di nuove linee di prodotti, l'innovazione, l'espansione e la

⁷⁷ (Singh et al., 2010)

⁷⁸ (Bužinskienė, 2019)

CAPITOLO 1

gestione dei canali di distribuzione, nonché la strutturazione dei costi. In sintesi, il piano di vendita strategico costituisce un documento di riferimento che orienta le decisioni aziendali nel corso del tempo, fornendo una guida chiara per affrontare le sfide e sfruttare le opportunità nel panorama commerciale a lungo termine.

- 2) Piano di vendita tattico⁷⁹: Il piano di vendita tattico è un documento orientato al breve termine, focalizzato su un periodo limitato di solito di un anno, suddiviso inizialmente in trimestri e successivamente dettagliato a livello mensile per il primo trimestre. Questo tipo di piano è specifico per ogni prodotto principale e per i raggruppamenti di prodotti secondari, offrendo una visione dettagliata delle strategie di vendita. All'interno del piano tattico di vendita, si trovano piani dettagliati espressi in unità fisiche e valori monetari di vendita. Questo approccio dettagliato consente un controllo preciso e una gestione mirata delle attività di vendita, adattandosi agilmente alle dinamiche del mercato a breve termine. In sintesi, il piano di vendita tattico si configura come uno strumento flessibile e focalizzato sul breve periodo, articolato in dettagli operativi che consentono un'implementazione efficace delle strategie di vendita a livello di prodotto.

Le procedure sopra indicate hanno lo scopo principale di elaborare e pianificare le vendite prevenendo le seguenti problematiche ed elaborando le soluzioni più adeguate⁸⁰:

- 1) Ridurre l'incertezza sui ricavi futuri;

⁷⁹ (Bagnobianchi, 2004; Calì, 2004)

⁸⁰ (Katsikeas et al., 2018)

BUDGET DELLE VENDITE

- 2) Incorporare il giudizio e le decisioni del management nel processo di pianificazione;
- 3) Fornire le informazioni necessarie per lo sviluppo di altri elementi di un piano di vendita completo;
- 4) Al controllo delle attività di vendita.

Lo sviluppo di un piano di vendita completo comporta 5 differenti fasi di sviluppo⁸¹:

il primo passo è lo sviluppo delle linee guida di gestione per la pianificazione delle vendite(1), a seguire la preparazione delle previsioni di vendita(2), dopo di che, assemblare i dati rilevanti (capacità di produzione, fonti delle materie prime e approvvigionamenti, disponibilità di persone chiave e forza lavoro, capitali disponibili ed in fine canali distributivi alternativi) (3), in quarta posizione definiamo lo sviluppo del budget di vendita strategico e tattico (4) ed in conclusione il top management deve essere pienamente impegnato a raggiungere gli obiettivi di vendita specificati nel piano di vendita approvato (5). L'impegno richiede la comunicazione completa ai responsabili commerciali degli obiettivi, del piano di marketing approvato e delle responsabilità strategiche.

È necessario puntualizzare che una pianificazione delle vendite non è una previsione di vendita, si tratta di un documento di pianificazione e controllo, che mostra ciò che il management intende realizzare⁸².

⁸¹ (Sarwate, 1999)

⁸² (Marginson and Ogden, 2005a)

CAPITOLO 1

Una previsione di vendita viene convertita in un piano di vendita nel momento in cui la direzione ha definito dei giudizi sulla direzione delle strategie pianificate e dell'impegno in azioni aggressive per raggiungere gli obiettivi. Sulla base della definizione di cui sopra, le differenze tra budget di vendita e previsioni di vendita possono essere spiegate come segue: Il budget di vendita è l'espressione quantitativa del business plan e delle politiche da perseguire in futuro, mentre le previsioni di vendita sono solo inferenze ben istruite su probabili eventi futuri.

La predisposizione di un piano di vendita previsionale è data dalla valutazione del numero (quantità) di prodotti che si prevede possano essere venduti, il tempo e il luogo (area).

Tali stime possono essere divise in due grandi macroaree⁸³:

- 1) Qualitativo, il quale è un modo di stima che si concentra sull'opinione e ricerche di mercato;
- 2) Quantitativa, il quale è un metodo di stima che si concentra sul calcolo dei numeri utilizzando modelli statistici.

La predisposizione di un ottimo piano di vendita permette un maggior controllo per le attività direttamente collegate ad esse.

⁸³(Bužinskienė, 2019)

BUDGET DELLE VENDITE

Le vendite sono: "Il processo attraverso il quale il venditore soddisfa tutti i bisogni e i desideri dell'acquirente al fine di ottenere benefici sia per i venditori che per gli acquirenti che siano sostenibili e avvantaggino entrambe le parti"⁸⁴.

Lo scopo principale delle vendite è trarre profitto, la possibilità di ottenere finanziamenti, stabilità aziendale e prospettive future si basano sul raggiungimento degli obiettivi legati al profitto, i quali, non potranno essere raggiunti senza attori che vi operano come gli agenti, commercianti e personale di marketing.

1.10.3 Fattori che influenzano il budget di vendita

Un budget è funzionale se le stime svolte sono accurate, motivo per cui le valutazioni in itinere, ex ante ed ex post sono essenziali per assicurarsi che il budget raggiunga i parametri designati nella previsione del budget⁸⁵⁸⁶.

I fattori da considerare nella preparazione di un budget di vendita sono i seguenti⁸⁷:

- a) I fattori interni, le informazioni e l'esperienza riscontrati all'interno dell'azienda, primi fra tutti sono i **dati storici** come quantità, prezzo, ora e luogo di vendita oltre ad essi identifichiamo le **politiche di vendita** (selezione dei canali distributivi,

⁸⁴ (Rahayu et al., 2021)

⁸⁵ (Singh et al., 2010)

⁸⁶ (Rodriguez et al., 2023)

⁸⁷ (Ho, 2018)

CAPITOLO 1

mezzi promozionali, metodi di pricing), **capacità produttive e capitali disponibili** (sia esterni che interni)

- b) I fattori esterni, informazioni ed esperienze che esistono al di fuori dell'azienda, ma che influenzano la vita aziendale, ovvero condizioni del mercato, posizionamento della concorrenza, l'elasticità della domanda al prezzo dei beni prodotti dal punto vendita, il quale inciderà principalmente nella pianificazione del prezzo di vendita nel budget di vendita da predisporre e progressi tecnologici conseguiti nel campo della ricezione dei dati.

Dopo una prima analisi dei fattori interni ed esterni possiamo affermare in estrema sintesi che il processo di creazione del budget di vendita è organizzato in tal modo⁸⁸:

- 1) Considerazione dei fattori che influenzano il budget di vendita;
- 2) Impostazione dei prezzi di vendita per prodotti specifici e regioni specifiche;
- 3) Stimare i prodotti di vendita e determinare in quali segmenti di mercato;
- 4) Prima redazione del piano di vendita;
- 5) Elaborazione di un budget di vendita;

La preparazione del budget di vendita ha lo scopo di confrontare ex-post il profitto effettivamente ottenuto con il piano inizialmente stabilito e l'integrazione di eventuali attività pianificate ex-ante.

⁸⁸ (Katarina Østergren and Inger Stensaker, 2011)

BUDGET DELLE VENDITE

Secondo uno studio⁸⁹ circa il 67% delle imprese indicano di apportare modifiche al proprio budget "sempre" o "talvolta" nel corso dell'anno. Per la maggior parte di queste aziende, il budget è flessibile, a differenza del budget tradizionale che è fissato come un punto di riferimento per valutare le performance, come illustrato nella Figura.

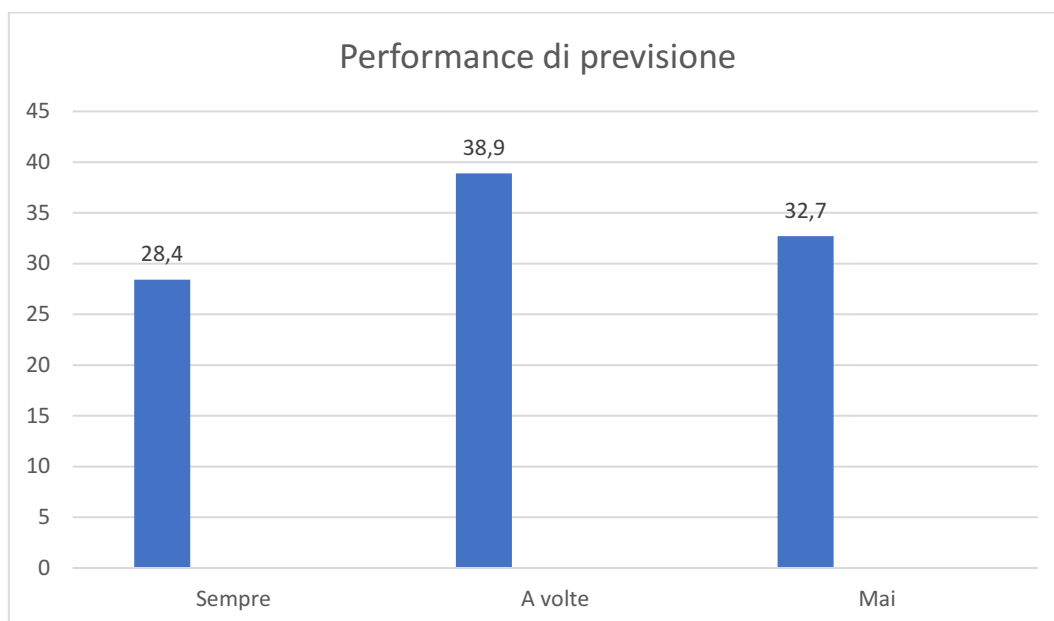


Figura 5,⁹⁰ Performance di previsione. Fonti: Lalli W., *Handbook of budgeting*, 2012

La successiva figura evidenzia quattro motivazioni principali che spingono le aziende a modificare i loro budget durante l'anno. In particolare, due di queste ragioni indicano delle difficoltà fondamentali nel processo di budgeting: il 27% ha apportato modifiche al proprio budget poiché considerava i propri piani irraggiungibili, mentre il 25% ha integrato le

⁸⁹ (Lalli, 2012)

⁹⁰ (Lalli, 2012)

CAPITOLO 1

modifiche di budget direttamente nel processo, pianificando gli aggiornamenti a intervalli regolari.

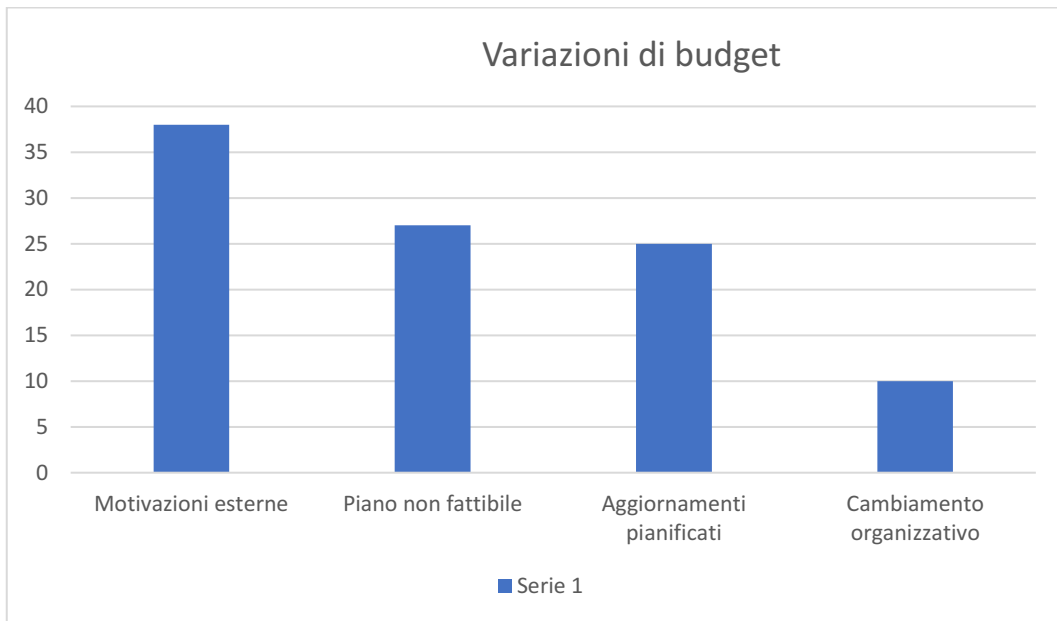


Figura 6, ⁹¹Performance di previsione. Fonti: Lalli W., *Handbook of budgeting*, 2012

⁹¹ (Lalli, 2012)

BUDGET DELLE VENDITE

1.10.4 Predisposizione budget vendite - produzione

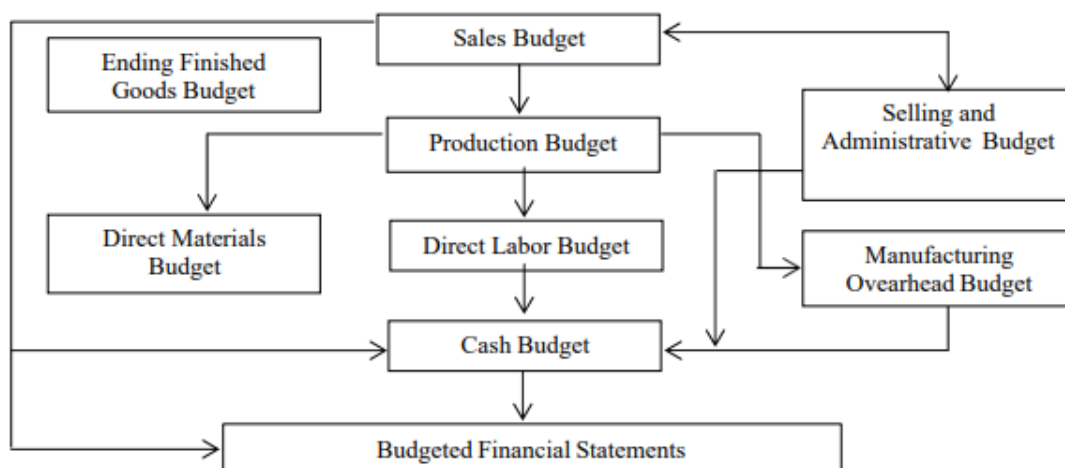


Figura 7, I componenti di Master Budget Fonti: Nazarova et al., 2016; Shcherbina, Tamulevičienė, 2016; Rakos, L'uomo, 2016; Raghunandan et al., 2012; Ackaha et.al. 2014; Appiah-Mensah Kwame et.al. 2007; Arora, 2006.

In generale, tutti i budget, compresi i budget di vendita, comprendono⁹²:

- 1) linee guida di lavoro;
- 2) strumento di coordinamento del lavoro;
- 3) strumento di supervisione del lavoro.

In particolare, come già affermato precedentemente, il budget di vendita risulta essere un punto cardine per la predisposizione e preparazione di tutti i budget aziendali⁹³.

⁹² (Nwanyanwu and Ogbonnaya, 2018)

⁹³ (Dwy Rahayu et al., 2021)

CAPITOLO 1

La preparazione del piano di produzione è la seconda fase del budgeting delle vendite.

Il piano di produzione costituisce un fondamentale strumento di pianificazione, coordinamento e controllo delle attività produttive all'interno di un'azienda manifatturiera. Il processo di sviluppo di questo piano implica la trasformazione del piano di vendita in un programma di produzione, creando un collegamento essenziale tra diverse attività come la pianificazione dei materiali, del lavoro, delle spese generali ed altro ancora.

Il piano di produzione specifica con precisione il volume pianificato per ciascun prodotto o gruppo di prodotti simili, definendo dettagliatamente la produzione per ogni periodo nel corso del periodo pianificato.⁹⁴ Questo processo richiede lo sviluppo di politiche mirate per garantire livelli di produzione efficienti, l'ottimizzazione delle strutture produttive e la gestione accurata dei livelli di inventario, compresi prodotti finiti e lavori in corso.

Le quantità delineate nel piano di marketing, adattate alle politiche di produzione e di inventario, fungono da guida per determinare il volume di merci che devono essere effettivamente prodotte. In questo modo, il piano di produzione svolge un ruolo cruciale nell'allineare le attività produttive alle esigenze del mercato e nell'assicurare una gestione ottimale delle risorse.

Il budgeting è un processo collaborativo che coinvolge diverse figure all'interno sistema organizzativo.

Poiché le risorse umane sono responsabili del successo del piano, è importante che tutti gli attori siano coinvolti nel processo di pianificazione strategica. Per la start-up, questi

⁹⁴ (Danielson et al., 2006)

BUDGET DELLE VENDITE

sarebbero probabilmente i fondatori dell'azienda. Per la società in fase avanzata, più complessa e forse pubblica, i partecipanti potrebbero includere vari funzionari dell'entità (ad esempio, CEO, COO, CFO, Chief Information Officer, vicepresidente esecutivo, vicepresidente marketing e vendite, ecc.) e personale manageriale o professionale di livello inferiore. La formulano il business plan strategico dovrebbero anche avere responsabilità per la sua attuazione, monitoraggio e modifica, se ciò si rendesse necessario. Ogni individuo responsabile deve avere una conoscenza approfondita delle proprie responsabilità, delle date di scadenza e delle implicazioni del proprio incarico sul lavoro degli altri membri del team e sul raggiungimento degli obiettivi aziendali dell'organizzazione

Di seguito sono elencati i principali operatori coinvolti nella determinazione e compilazione del budgeting⁹⁵:

- ❖ **Amministratore delegato**⁹⁶: La responsabilità dell'amministratore delegato è quella di formulare gli obiettivi e le politiche dell'organizzazione;
- ❖ **Consiglio di amministrazione**⁹⁷: il Consiglio di amministrazione può essere coinvolto nella revisione e nell'approvazione finale del budget, specialmente se sono presenti decisioni strategiche importanti o investimenti significativi;

⁹⁵ (Gautam and Ojha, 2008)

⁹⁶ (Lavia López and Hiebl, 2015)

⁹⁷ (Ford and Gray, 2011)

- ❖ **Responsabili delle Unità di Business / Responsabili Funzionali:** I responsabili delle diverse unità di business o funzioni ⁹⁸(come vendite, marketing, produzione, risorse umane, ecc.) riscontrate al processo di budgeting. Sono responsabili di elaborare i budget per le rispettive aree, basandosi sulle esigenze e sulle prospettive delle loro divisioni o dipartimenti;
 - Responsabili delle **vendite**: L'input del piano di produzione è il piano di vendita, quindi, la responsabilità di fornire un piano di vendita;
 - Responsabile di **produzione**: Il responsabile della produzione è responsabile della preparazione del piano di produzione per l'azienda, definisce il sistema di produzione del reparto;
 - Supervisore di **produzione**: È responsabile di preparare il piano di produzione tattico dettagliato dal tempo e dal prodotto per un breve periodo;
- ❖ **Responsabile amministrativo:** E' responsabile di fornire manodopera ottimale per il piano di produzione in tempo, deve fornire informazioni sulla manodopera disponibile.

La non collaborazione fra i differenti settori gestionali ha un effetto negativo sulla percezione del budgeting generando malessere nel tessuto sociale aziendale. Pertanto, una combinazione del processo di creazione del budgeting garantisce uno scambio continuo di informazioni e facilita una consapevolezza a livello informativo dei controlli di budgeting all'interno di un'organizzazione. Tali procedure devono garantire una maggiore partecipazione al processo di elaborazione dei dati.

⁹⁸ (Ho, 2018)

1.10.5 il profitto

È lo strumento per la misurazione del ritorno sull'investimento.

Il profitto determina la quantificazione del raggiungimento degli obiettivi aziendali espresso sotto forma di cifre finanziarie, vale a dire, la differenza positiva tra le entrate e le spese⁹⁹.

La determinazione del profitto è data dalla combinazione di¹⁰⁰:

- 1) I costi, i costi derivanti dall'acquisto o dalla trasformazione di un prodotto o servizio incideranno sul prezzo di vendita del prodotto;
- 2) Il prezzo di vendita, il prezzo di vendita del prodotto o del servizio influenzerà l'importo del volume delle vendite del prodotto o servizio;
- 3) Volume delle vendite e della produzione, il volume delle vendite influisce sul volume di produzione del prodotto o servizio, a sua volta il volume di produzione influenzerà la dimensione dei costi (medi) di produzione.

L'ottenimento di stime affidabili riguardo al collegamento tra la pianificazione del budget e il controllo di bilancio rappresenta un elemento essenziale per la valutazione delle prestazioni organizzative, contribuendo significativamente al potenziamento

⁹⁹ (Marginson and Ogden, 2005)

¹⁰⁰ (Wahyudi, 2023)

CAPITOLO 1

dell'efficienza nei settori di produzione, vendite e nell'immagine complessiva dell'organizzazione¹⁰¹.

La mancanza di una pianificazione organizzativa basata su un budget ben articolato e attentamente progettato, assieme ad un sistema di controllo del budget, può condurre allo spreco di preziose risorse¹⁰².

Di conseguenza, al fine di garantire un'efficienza ottimale e il conseguimento degli obiettivi prefissati in termini di produzione, vendite e gestione dei profitti, è imperativo sviluppare politiche di bilancio e di controllo del budget. Tali politiche fungono da guida per coordinare l'utilizzo efficace delle risorse disponibili, promuovendo il miglioramento delle prestazioni operative¹⁰³.

Il non rispetto delle procedure di bilancio, la mancanza di un'attenta osservanza dei dettagli del bilancio, l'omissione del processo di bilancio partecipativo¹⁰⁴ e l'assenza di un comitato dedicato al bilancio potrebbero portare al mancato raggiungimento degli obiettivi sopra delineati. Una possibile disparità tra gli obiettivi stabiliti e la performance effettiva può essere attribuita al grado di attuazione delle politiche di bilancio e di controllo, sottolineando l'importanza di una gestione rigorosa ed attenta.

¹⁰¹ (Diaz et al., 2023)

¹⁰² (Kihn, 2011)

¹⁰³ (Chenhall, 2003)

¹⁰⁴ (Brandstätter et al., 2003)

BUDGET DELLE VENDITE

La determinazione dei costi effettivi presenta diverse lacune intrinseche che la rendono incompatibile con il budget e il controllo dei costi. I requisiti fondamentali di un budget di produzione includono la capacità di¹⁰⁵:

1. Definire le responsabilità di controllo dei costi all'interno dell'organizzazione di produzione.
2. Confrontare i risultati effettivi delle operazioni con i risultati predeterminati (budget).
3. Identificare tempestivamente le variazioni rispetto ai budget.

Un sistema basato sui costi effettivi non prevede standard di misurazione predeterminati. Di conseguenza, il costo effettivo di un prodotto può incorporare un uso eccessivo di materiale e inefficienze di manodopera e macchina, difficilmente identificabili. Per determinare se il costo "effettivo" rappresenta il costo reale necessario per produrre un articolo, è essenziale analizzare i dati relativi al costo effettivo. Inoltre, la credibilità del sistema di contabilità dei costi può essere compromessa poiché la determinazione dei costi effettivi spesso implica costi variabili diversi per lo stesso prodotto nello stesso ciclo economico.

I costi effettivi non sono efficaci per l'analisi della redditività del prodotto se non sono in linea con il costo previsto in base agli standard ingegneristici, alle capacità di produzione e alle quantità economiche di acquisto e produzione. La determinazione dei costi standard è quindi considerata un'estensione essenziale del processo di budget di produzione. Gli

¹⁰⁵ (Amanatidis et al., 2019)

CAPITOLO 1

standard consentono il confronto tra risultati effettivi e previsti e forniscono dati sui costi che identificano le deviazioni in modo tempestivo. A differenza di un budget operativo, la determinazione dei costi standard rappresenta i costi del prodotto secondo gli standard di misurazione (obiettivi di prestazione).

I costi standard sono definiti come la misura di ciò che un prodotto dovrebbe costare. Mentre un sistema a costi effettivi raccoglie dati sui costi effettivi, addebitando al prodotto solo la quantità standard al costo unitario standard, la differenza tra l'importo addebitato e l'importo effettivamente sostenuto è considerata uno scostamento.

¹⁰⁶Con un sistema di costi standard ben strutturato, il management può valutare tempestivamente le opzioni di produzione sia dal punto di vista quantitativo che finanziario. Il sistema a costi standard mira principalmente al controllo dei costi, consentendo il confronto tra costi effettivi e standard per identificare le deviazioni e prendere azioni correttive. Inoltre, i costi standard contribuiscono alla preparazione dei bilanci, alla misurazione delle capacità produttive e alla valutazione dei requisiti operativi. La corretta implementazione dei costi standard supporta anche la gestione nel prendere decisioni informate riguardo agli investimenti di capitale, introduzione di nuovi prodotti e ottimizzazione delle capacità produttive.

¹⁰⁶ (Ho, 2018)

1.11 Valorizzazione del budget

Non esistono scorciatoie o formule magiche per potenziare i processi di budgeting e forecasting. È necessario un impegno che adotti un approccio di ritorno alle radici, focalizzato sull'integrazione della visione aziendale con gli obiettivi di vendita e le misurazioni, anziché cercare di compensare le lacune nei controlli operativi o nella pianificazione a lungo termine tramite il budget e le previsioni¹⁰⁷.

Il miglioramento del budget e dei processi di previsione avviene in genere in quattro fasi:

- 1) Assicurarsi che sia in atto un processo di pianificazione strategica efficace;
- 2) Sviluppare un budget basato su obiettivi strategici, regole di ingaggio ben definite e un percorso chiaro dalla pianificazione all'esecuzione;
- 3) Accomodare il cambiamento, utilizzare le previsioni per riflettere i cambiamenti del mercato (domanda dei clienti, accettazione del mercato, volatilità delle valute, ecc.) e fornire un feedback sul piano strategico;
- 4) Misurare le prestazioni, implementando processi di monitoraggio che misurano i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi, il processo di pianificazione generale dovrebbe avere un effetto a cascata all'interno dell'azienda, poiché la direzione di alto livello fluisce verso le unità operative, con l'aspettativa di continuità e coerenza.

¹⁰⁷ (Kong, 2005)

1.12 Collegamento tra budget vendite e CRM

Gli autori dei documenti analizzati hanno partecipato attivamente a molteplici interazioni all'interno delle organizzazioni di vendita, coinvolgendo diverse figure, dal cliente ai venditori, fino ai responsabili delle vendite e ai membri dei team di top management. Ponendo l'attenzione sulle interazioni con gli utenti finali, emerge un crescente disagio causato dallo spostamento del potere contrattuale dal "venditore al consumatore". Le soluzioni preassemblate per il vasto pubblico non sono più accettate con favore, e l'ampia offerta sul mercato intensifica la competizione tra gli operatori economici.

Con l'avanzare delle tecnologie informatiche, i dirigenti aziendali hanno abbracciato l'utilizzo di dati e analisi dei loro sistemi basati sul CRM.

Le applicazioni del CRM hanno radicalmente trasformato il modo di operare, consentendo un accesso informativo approfondito al cliente, aumentando il tasso di successo nelle trattative e identificare i clienti più redditizi attraverso un modello basato su recency-frequency-monetary.

Il Customer Relationship Management (CRM) è l'insieme degli strumenti utilizzati dalle aziende per gestire le relazioni con i propri clienti volti alla creazione di una strategia. L'implementazione di un CRM genera differenti punti di interesse riguardo un processo di budgeting aziendale, fra essi possiamo identificare:

1. Miglioramento delle previsioni delle entrate: Un CRM efficace consente di raccogliere dati dettagliati sui clienti, le loro preferenze e i loro comportamenti di acquisto. Tali dati possono essere utilizzati per migliorare le previsioni delle

BUDGET DELLE VENDITE

entrate, consentendo all'azienda di pianificare in modo più accurato il proprio budget.¹⁰⁸

2. Ottimizzazione delle risorse: un CRM ben strutturato aiuta ad identificare i clienti più redditizi e concentrare le risorse di marketing e vendita su di loro. Ciò comporta una distribuzione più efficiente del budget, evitando sprechi su clienti meno promettenti.¹⁰⁹ L'ottimizzazione delle risorse consiste anche nell'identificazione dei costi associati alla gestione delle relazioni con i clienti e garantire che siano gestiti in modo efficace ed efficiente evitando costi e spese poco influenti nella gestione.
3. Personalizzazione delle strategie di marketing: il CRM accompagnerà i team preposti nella redazione del budget così da creare campagne di marketing altamente mirate in base ai dati dei clienti. Migliorando l'efficacia delle campagne e riducendo i costi di marketing, influenzando positivamente il budget.¹¹⁰
4. Monitoraggio delle prestazioni: Un sistema CRM fornisce un'analisi dettagliata delle prestazioni delle vendite e del servizio clienti. Questi dati possono essere utilizzati per valutare l'efficacia delle strategie e apportare modifiche a budget variabili in base ai risultati ottenuti.
5. Aumento della fidelizzazione dei clienti: una gestione efficiente delle esigenze della clientela aumenta notevolmente la percentuale di fidelizzazione. I clienti

¹⁰⁸ (Njoroge and Ombui, 2016)

¹⁰⁹ (Foss et al., 2008)

¹¹⁰ (Cailleux et al., 2009)

soddisfatti tendono ad essere fedeli al marchio generando entrate a lungo termine, ciò ha un impatto positivo sul budget nel tempo.

In definitiva, l'implementazione di un CRM influenza positivamente il processo di budgeting aziendale, consentendo all'azienda di pianificare in modo accurato ottimizzando le risorse.

1.13 Benefici di una corretta comunicazione aziendale con l'integrazione del CRM

La comunicazione svolge un ruolo fondamentale nel processo di budgeting¹¹¹, poiché consente di condividere informazioni ed obiettivi tra i vari attori coinvolti nel processo decisionale.

Un corretto coordinamento e controllo delle attività aziendali consente di ottenere un comportamento collusivo come parte delle norme sociali tra agenti che interagiscono frequentemente tra loro. Poiché il budgeting è un'attività multi-divisionale a livello aziendale e richiede interazioni tra i responsabili di divisione, è corretto affermare come i meccanismi di budgeting delle imprese siano influenzati dal comportamento collusivo degli agenti. Una questione chiave è quindi se la cooperazione inter-divisionale sia auspicabile dal punto di vista della sede centrale. Esistono opinioni contrastanti tra

¹¹¹ (Parker and Kyj, 2006)

BUDGET DELLE VENDITE

professionisti e ricercatori accademici come sul comportamento cooperativo: sebbene i contabili manageriali spesso sottolineino l'importanza della cooperazione inter-divisionale per un budget di successo, la ricerca accademica mostra il contrario. In particolare, il ricercatore Jean Tirole mostra che in assenza di attriti contrattuali (ad esempio, costi di comunicazione tra il preponente e gli agenti), il principio di rivelazione e il principio di prova della collusione implicano che il preponente stia sempre debolmente meglio senza collusione poiché la collusione impone al preponente un costo per ottenere informazioni.

Altri studi propongono diverse teorie sull'importanza della comunicazione, non solo da soggetti interni¹¹²¹¹³¹¹⁴:

- 1) Comunicazione delle direttive, i dirigenti di un'organizzazione devono comunicare in modo chiaro e dettagliato le direttive relative al budget. Queste direttive dovrebbero includere gli obiettivi e le linee guida per la preparazione del budget. Una comunicazione efficace delle direttive ai responsabili dei vari dipartimenti aiuta a garantire che il budget sia allineato agli obiettivi strategici dell'organizzazione¹¹⁵;
- 2) Raccolta di informazioni, durante la fase di preparazione del budget, è essenziale la raccolta di informazioni accurate e complete dai vari dipartimenti e responsabili delle funzioni aziendali. La comunicazione aperta e bidirezionale è fondamentale per garantire un corretto flusso di informazioni in considerazione del processo di budgeting;

¹¹² (Chen, 2003)

¹¹³ (Marginson and Ogden, 2005c)

¹¹⁴ (Hansen et al., 2003a)

¹¹⁵ (F. H. Kung et al., 2013)

CAPITOLO 1

3) Collaborazione inter-funzionale¹¹⁶: la comunicazione efficace tra i vari dipartimenti e funzioni aziendali è cruciale per la collaborazione nel processo di budgeting. Il reparto delle vendite potrebbe comunicare le previsioni di vendita al reparto della produzione, che a sua volta comunica i requisiti di produzione al reparto degli acquisti;

4) Coinvolgimento degli stakeholder, coinvolgere gli stakeholder chiave nel processo di budgeting può portare ad una maggiore comprensione, consenso e supporto per il budget finale. La comunicazione aperta con gli stakeholder esterni, come gli investitori/clienti, può influenzare le decisioni di budgeting e fornire una prospettiva più ampia sulle implicazioni finanziarie delle decisioni prese;

5) Monitoraggio e reporting¹¹⁷: la comunicazione continua e tempestiva dei risultati finanziari rispetto al budget è essenziale per il controllo e il monitoraggio delle prestazioni. I rapporti finanziari periodici consentono di identificare eventuali scostamenti dal budget e di prendere azioni correttive tempestive. La comunicazione di questi rapporti alle parti interessate interne ed esterne è fondamentale per mantenere la trasparenza e la responsabilità nel processo di budgeting.

Una comunicazione efficace svolge un ruolo critico nel budgeting, consentendo di condividere informazioni, allineare gli obiettivi e facilitare la collaborazione tra i vari attori coinvolti. Una comunicazione chiara, aperta e continua migliora la qualità dei processi decisionali e favorisce una gestione finanziaria più efficace dell'organizzazione.

¹¹⁶ (F. Kung et al., 2013)

¹¹⁷ (Hansen et al., 2003a)

CAPITOLO 2

Customer relationship management (CRM)

2.1 CRM

La concorrenza è sempre più agguerrita e le aspettative dei clienti sono in costante evoluzione, è essenziale adottare strategie e strumenti che aiutino a coltivare e nutrire le relazioni con i clienti¹¹⁸.

Il CRM, ovvero il Customer Relationship Management, non è solo un insieme di software e tecnologie sofisticate¹¹⁹, è un approccio strategico che inquadra il cliente al centro dell'attività imprenditoriale. Con un sistema CRM ben implementato, è possibile raccogliere ed organizzare informazioni preziose sui clienti: dalle preferenze di acquisto alla cronologia degli acquisti passati, fino alle interazioni che hanno con i diversi reparti aziendali.

La personalizzazione del servizio offre a ciascun cliente il prodotto-servizio adeguato in relazione alle proprie esigenze e preferenze specifiche¹²⁰.

Si espandono le possibilità di automatizzazione dei processi di vendita e marketing, garantendo ad ogni cliente le giuste offerte al momento giusto oltre la gestione delle richieste di assistenza e supporto in modo tempestivo ed efficace.

¹¹⁸ (Teo et al., 2006)

¹¹⁹ (Xu et al., 2002)

¹²⁰ (Pai and Tu, 2011)

2.2 Tipologie di CRM

Il CRM si presenta in varie forme, ognuna di esse è specifica ad un obiettivo informativo, nonostante si focalizzino in determinate aree di studio possono essere utilizzate dalle aziende in modo complementare per migliorare la gestione delle relazioni con i clienti. Le principali tipologie di CRM utilizzate dalle aziende sono^{121 122}:

1. CRM Operativo: essenziale per la gestione quotidiana delle attività relative ai clienti, come la gestione dei contatti, la gestione delle vendite e il supporto ai clienti;
2. CRM Analitico: utilizzato dalle aziende per analizzare i dati dei clienti e migliorare le decisioni di business. In particolare, le aziende adottano soluzioni di CRM analitico per l'analisi predittiva, che consente di prevedere il comportamento dei clienti e di adottare strategie di marketing personalizzate;
3. CRM Collaborativo: particolarmente utile per le aziende che cercano di migliorare la collaborazione tra i dipartimenti e fornire un'esperienza coerente ai clienti in tutti i canali di interazione;
4. CRM Social: necessario per le aziende che cercano di gestire la reputazione online e interagire con i clienti sui social media;

¹²¹ (Soltani et al., 2018a)

¹²² (Almohaimmeed, 2021a)

INTEGRAZIONE DEL CRM NEL BUDGET DELLE VENDITE

5. CRM Mobile: particolarmente indicato per le aziende che cercano di fornire un'esperienza di alta qualità ai clienti ovunque si trovino, utilizzando dispositivi mobili come smartphone e tablet.

In generale, le aziende utilizzano una combinazione di questi tipi di CRM per gestire efficacemente le relazioni con i clienti e migliorare l'esperienza complessiva¹²³.

In sostanza l'analisi del CRM **operativo** è ormai un presupposto indispensabile in ogni realtà organizzativa¹²⁴. Il corretto mantenimento del business è dato dall'evoluzione ad un CRM **analitico**, il quale comporta necessariamente una comprensione e gestione del CRM e personale capace di operare con esso, in mancanza di tale presupposto non sarà possibile istituire un CRM **collaborativo**, i diversi reparti non potranno comunicare fra di loro e ciò comporterà l'impossibilità di operare variazioni di prezzo o promozioni dedicate a segmenti di clienti¹²⁵, i quali riceveranno le promozioni dopo la raccolta dati ottenuta dal CRM derivante dai **Social** e dati **Mobile**.

¹²³ (Khodakarami and Chan, 2014a)

¹²⁴ (Khodakarami and Chan, 2014b)

¹²⁵ (Soltani et al., 2018b)

2.3 Approccio al CRM

La visione filosofica del Customer Relationship Management (CRM) può essere analizzata attraverso una prospettiva che considera gli strumenti, i metodi e gli approcci coinvolti nel processo di gestione delle relazioni con i clienti¹²⁶.

Il marketing olistico è un'estensione del marketing reso possibile proprio dalle nuove tecnologie, incrementando influenza dei consumatori nel reparto vendite, attribuendo ai consumatori la possibilità di operare in un mercato creato per soddisfare ogni loro necessità; canali di distribuzione, incremento del potere di acquisto e vasta scelta di prodotti sostituti.

Il fenomeno è noto come reverse marketing, una sorta di trasferimento di potere dai venditori agli acquirenti, nel quale sono i clienti a dettare legge, influenzando diverse aree; la progettazione del prodotto, i canali di distribuzione e differenti servizi pubblicitari.¹²⁷

Come spiega Philip Kotler¹²⁸ *“le imprese, dunque, devono passare da una filosofia produci-e-vendi alla filosofia ascolta-e-rispondi, ampliando la propria concezione della funzione del valore dei clienti e mirando a soddisfare le loro esigenze nel modo più comodo ed efficace, minimizzando il tempo e le energie che il cliente deve dedicare alla ricerca, all'ordine e al ricevimento di beni e servizi”*.

¹²⁶ (Teo et al., 2006b)

¹²⁷ (Passaro, 2012)

¹²⁸ (Kotler, 2017)

2.4 Valorizzazione del CRM

Dal punto di vista filosofico il CRM è inquadrato come uno strumento, la rappresentazione dell'aspetto tecnologico della relazione tra un'azienda ed i suoi clienti¹²⁹. Il CRM può essere letto come un'espansione delle abilità umane, una modalità tramite la quale le informazioni vengono catturate, esaminate e impiegate per potenziare le connessioni con la clientela. Ciò suscita interrogativi filosofici riguardo alla connessione tra la tecnologia e l'umanità, mettendo in luce la rilevanza di mantenere un equilibrio tra l'efficienza tecnologica e l'autenticità delle interazioni umane.

2.4.1 Gestione del CRM:

Il CRM implica un approccio strutturato alla gestione delle relazioni con i clienti. Da un punto di vista filosofico, è possibile analizzarlo alla luce delle teorie etiche e morali che guidano le decisioni aziendali. Ad esempio, la gestione dei dati dei clienti solleva preoccupazioni etiche sulla privacy e sulla sicurezza delle informazioni¹³⁰.

In tal proposito molti studi si concentrano sulla massimizzazione del valore del cliente mantenendo un'etica aziendale rispettabile nei confronti della clientela, questi relativi alla quantità di informazioni che le imprese possono ottenere e quante informazioni dovrebbero poter realmente utilizzare sollevando problematiche legali e morali¹³¹.

¹²⁹ (Zwick and Dholakia, 2004)

¹³⁰ (Boban et al., 2011)

¹³¹ (Guo and Huang, 2015)

CAPITOLO 2

Il CRM si basa sull'approccio relazionale, pone l'accento sull'importanza delle relazioni a lungo termine tra l'azienda e i clienti¹³². I punti di forza derivanti da tale approccio sono la determinazione della natura delle relazioni umane, sulla fiducia reciproca e sulla responsabilità. L'etica delle relazioni, l'empatia e la comprensione delle esigenze dei clienti diventano quindi elementi cruciali nell'approccio del CRM.

In sintesi, la visione filosofica del CRM consiste nell'opportunità di esplorare questioni etiche, morali e concettuali legate alla gestione delle relazioni con i clienti. L'aspetto etico consente un approccio decisionale aziendale riflessivo, sviluppando un approccio al CRM improntato principalmente sulla responsabilità sociale e dalla qualità delle relazioni umane a discapito dell'efficienza e del profitto.

La continua ricerca di nuovi modelli per la creazione di valore che differenzi l'azienda e il suo prodotto dai concorrenti ha spostato gradualmente il potere contrattuale dai produttori all'utente finale¹³³. Oggi, i consumatori hanno incrementato il proprio beneficio del consumatore, influenzando il prezzo di acquisto e le variabili ad esso collegate.

Tale cambiamento ha portato all'evoluzione del concetto di marketing olistico, che abbraccia l'intera gamma di funzioni del marketing per soddisfare le esigenze dei clienti nel modo più conveniente ed efficiente possibile¹³⁴.

¹³² (Parvatiyar and Sheth, 2001)

¹³³ (Frow and Payne, 2009)

¹³⁴ (Kotler et al., 2002)

INTEGRAZIONE DEL CRM NEL BUDGET DELLE VENDITE

Per implementare con successo il marketing olistico, possiamo identificare tre aree di competenza¹³⁵:

- 1) Gestione delle risorse interne;
- 2) Gestione delle relazioni con i partner
- 3) Gestione delle relazioni con i clienti (CRM)

La prima area si concentra sulla gestione efficiente delle risorse interne, con particolare attenzione alle risorse umane.

La Gestione delle relazioni con i partner consiste nella gestione del marketing moderno, essa coinvolgere tutta l'azienda nella gestione delle partnership aziendali. Ciò implica il coordinamento delle attività di analisi, creazione e diffusione del valore presso il cliente.

Per (CRM) Gestione delle relazioni con i clienti si intende la gestione delle relazioni con i clienti, essa è cruciale per il successo aziendale.

Le informazioni sono il pilastro fondamentale di quest'area. Il CRM si basa su una prospettiva che ha rivoluzionato la segmentazione dei clienti, utilizzando flussi comunicativi tra manager, rete di vendita e mercato.

In conclusione, il marketing olistico si è adattato con successo ai mutamenti socio-economici¹³⁶.

¹³⁵ (Passaro, 2012)

¹³⁶ (Keller and Kotler, 2015)

CAPITOLO 2

La gestione efficiente delle risorse interne, la costruzione di solide partnership aziendali e la cura delle relazioni con i clienti costituiscono i pilastri essenziali per mantenere un vantaggio competitivo.

Il marketing olistico nel contesto del CRM consente non solo raffinare le analisi, ma anche di creare sinergie tra le informazioni per progettare nuove esperienze per il cliente.

Le organizzazioni avranno l'opportunità di creare collaborazioni con partner esterni, integrare competenze e conoscenze specifiche per ristrutturare in modo efficiente ed efficace il percorso verso la crescita futura. In tal modo, il marketing olistico si rivela un potente alleato per le imprese che cercano di prosperare in un ambiente sempre più dinamico e orientato al cliente.

2.5 Utilizzo efficace ed efficiente del CRM

I dati raccolti dal CRM sono multisetoriali, i reparti dopo aver elaborato i dati grezzi saranno in grado di elaborare decisioni informate su nuovi prodotti da sviluppare, miglioramenti da apportare ai servizi esistenti ed identificare nuove opportunità di business¹³⁷.

La collaborazione interna è un aspetto chiave del CRM.

¹³⁷ (Gefen and Ridings, 2002)

INTEGRAZIONE DEL CRM NEL BUDGET DELLE VENDITE

La collaborazione diretta tra il reparto vendite e supporto clienti garantisce la fornitura di un'esperienza fornitore-cliente fluida ed in linea con le informazioni aziendali¹³⁸.

Il CRM è un insieme di strumenti, processi e tecnologie che consentono all'azienda di raccogliere, organizzare, analizzare e utilizzare le informazioni sui clienti. Tale processo consente alle aziende di comprendere le esigenze/preferenze dei clienti, offrendo loro un servizio personalizzato e soddisfacente¹³⁹.

Le funzionalità precedentemente analizzate di un buon sistema CRM includono¹⁴⁰¹⁴¹:

1. Gestione dei contatti: archiviare e organizzare le informazioni sui clienti, tra cui dati di contatto, storico degli acquisti e interazioni precedenti;
2. Automatizzazione delle vendite e del marketing: Automatizzare i processi di vendita e marketing, ad esempio invio di e-mail promozionali o gestione delle attività di follow-up;
3. Supporto clienti: Tracciare e gestire le richieste di assistenza e supporto da parte dei clienti, consentendo una risposta tempestiva e accurata;
4. Analisi dei dati: Estrarre informazioni utili dai dati dei clienti per prendere decisioni basate sui dati, identificare tendenze e migliorare le strategie aziendali;
5. Gestione delle campagne: Pianificare, eseguire e monitorare campagne di marketing mirate;

¹³⁸ (Osarenkhoe and Bennani, 2007)

¹³⁹ (Vogt, 2011)

¹⁴⁰ (Panda Faculty Member, n.d.)

¹⁴¹ (Kumar and Reinartz, 2018)

6. Gestione delle opportunità: Tenere traccia delle opportunità di vendita, dalle prime fasi all'acquisto finale;
7. Collaborazione interna: consigliare ai vari dipartimenti dell'azienda, come vendite, marketing e supporto, di condividere informazioni e collaborare per migliorare l'esperienza del cliente.

2.6 CRM nel marketing digitale

Un'organizzazione coerente di tutte le attività imprenditoriali verso il mercato è fondamentale per distribuire i prodotti e i servizi offerti¹⁴²¹⁴³. Bruhn¹⁴⁴ descrive il marketing come: *“l'analisi, la pianificazione, l'implementazione e il controllo delle attività aziendali interne ed esterne che mirano a raggiungere le vendite allineando le prestazioni aziendali con il vantaggio del cliente nel senso di un coerente orientamento al cliente”*.

Grazie alle capacità tecniche dell'innovazione il riconoscimento dei fattori necessari nella composizione dell'offerta sarà agevolato, oltre al fatto che il marketing digitale causa costi relativamente bassi e genera un'attenzione più mirata¹⁴⁵. Consente alle aziende di comprendere i clienti e personalizzare prodotti e servizi tecnologici ottenendo una

¹⁴² (Herhausen D and Gabler Verlag, 2011)

¹⁴³ (Bruhn, 2016)

¹⁴⁴ (Bruhn, 2015)

¹⁴⁵ (Dodson, 2016)

maggiore soddisfazione del cliente aumentando la fidelizzazione, apportando un'influenza positiva economicamente e relazionale.¹⁴⁶.

2.7 Customer Centricity e CXM

Una cultura basata sul cliente, nota anche come Customer Centricity, è una filosofia aziendale che pone il cliente al centro di tutti i processi decisionali e di tutte le attività. Sottolinea l'importanza di comprendere, soddisfare e superare le esigenze e le aspettative dei clienti per favorire il successo aziendale. Ecco alcune caratteristiche e principi chiave di una cultura basata sul cliente.

Attenzione al cliente, il miglioramento continuo e le relazioni a lungo termine sono le principali aree di interesse nella CXM danno priorità alla comprensione, preferenze, rilevazione dei punti critici e del feedback dei propri clienti. Usano le informazioni per personalizzare il prodotto, servizi e processi per servire meglio i clienti.

Le attenzioni non sono rivolte solo all'esterno dell'ambiente azienda, variabili come la collaborazione inter-funzionale, processo decisionale basato sui dati, la formazione e sviluppo sono fattori interni essenziali per un corretto processo di formulazione delle strategie di marketing, la formazione continua del personale permette una corretta gestione

¹⁴⁶ (Kumar and Reinartz, 2018)

CAPITOLO 2

dei dati acquisiti tramite i sistemi informativi, di conseguenza, la possibilità di integrazione dei dati ottenendo una collaborazione inter-funzionale di reparto.

La **Customer Centricity** è un concetto di vendita e marketing che si concentra sul cliente piuttosto che sul prodotto¹⁴⁷.

La catena del valore della **Customer Centricity** è composta da:

1. Le aspettative;
2. I bisogni;
3. Esigenze dell'individuo.

I punti precedentemente citati sono la base per le attività di marketing¹⁴⁸.

Il bisogno nel cliente è la mancanza di un qualcosa di cui ritiene di aver necessita. Come nuovo cliente, il soggetto fornirà nuovi dati iniziali; come cliente abituale, fornirà accesso ad informazioni per creare un rapporto personale tra i clienti e l'azienda¹⁴⁹: I vantaggi in termini di costi derivanti dal mantenimento di un cliente sono una ragione per cui la centralità del cliente non riguarda solo i primi acquisti, ma le relazioni a lungo termine con i clienti che possono durare una intera vita.

¹⁴⁷(Shah et al., 2006)

¹⁴⁸ (Gummesson, 2008)

¹⁴⁹ (Fader, 2020)

2.7.1 Gestione dell'esperienza del cliente

"Il Customer Experience Management ha successo se il cliente è entusiasta"¹⁵⁰. Uno dei fattori decisivi è mantenere un'esperienza di acquisto nei confronti del cliente appropriata al prodotto, i consumatori non vogliono essere costretti ad avere una CXM eccessivo per un prodotto banale¹⁵¹.

Ulteriori studi introducono il concetto di re-marketing, il quale consiste nella proliferazione di offerte commerciali mirate ad una specifica ricerca già svolta precedentemente dal soggetto o la proliferazione di prodotti affini al bene già acquistato¹⁵².

Tuttavia, dei ricercatori affermano che le imprese dovrebbero dimostrare trasparenza da un lato, ma dall'altro, non dovrebbero spaventare il cliente fornendo loro la certezza del possesso di dati dettagliati memorizzati nei propri archivi.

¹⁵⁰ (Srisamran, 2014)

¹⁵¹ (Fader, 2020)

¹⁵² (Ganushchak-Yefimenko et al., 2017)

2.7.2 Relazioni con i clienti

Acquisizione

Dato che il CRM, in generale, mira ad aumentare il patrimonio netto di un'azienda, i suoi potenziali effetti incrementali derivati da un buon utilizzo del CRM sarebbero:

1. CLV di nuovi clienti;
2. Costi di acquisizione dei clienti;
3. Numero di nuovi clienti.

Generalmente, le aziende si basano su dati interni per selezionare i potenziali clienti. Uno studio di Tillmanns, Ter Hofstede, Krafft e Goetz¹⁵³ ha proposto un algoritmo di apprendimento automatico per selezionare gli obiettivi per l'acquisizione dei clienti utilizzando i dati di un fornitore esterno con informazioni personali, familiari e di quartiere. In futuro ci sarà una stretta integrazione delle fonti di dati esterne con il comportamento e gli interessi di acquisto individuali. Tali dati alimenteranno algoritmi per migliorare ulteriormente la selezione dei potenziali clienti, portando un ciclo di feedback positivo. In sintesi, AI-CRM (l'unione del CRM con programmi avanzati di apprendimento) migliorerà la capacità di un'azienda di prevedere il CLV dei potenziali clienti ed utilizzare le informazioni per la gestione del processo di acquisizione dei clienti attraverso l'acquisizione selettiva. Inoltre, l'AI-CRM potrà generare informazioni dettagliate sulla qualità dei clienti acquisiti considerando il percorso attraverso il quale il cliente viene acquisito; cioè, acquisire conoscenza dei percorsi decisionali degli attuali clienti consente

¹⁵³ (Krafft et al., 2020)

INTEGRAZIONE DEL CRM NEL BUDGET DELLE VENDITE

di ottimizzare il percorso di acquisizione non solo in termini di numero di nuove acquisizioni clienti ma anche per quanto riguarda la loro qualità.

Inoltre, un targeting preciso e altamente efficace aumenterà il tasso di conversione dei clienti, riducendo così i costi di acquisizione dei clienti. Attualmente, la maggior parte degli studi presta poca attenzione alla portata dei dati esterni, ma i miglioramenti nelle capacità di gestione dei dati consentiranno alle imprese non solo di identificare meglio le prospettive ad alto CLV, ma anche di sviluppare offerte che soddisfino le esigenze di tali prospettive.

L'IA predittiva offre vantaggi nel prevedere tendenze e aiuta a formulare proposte di valore basate su di esse. Studi recenti utilizzando text-mining hanno dimostrato che i dati esterni, come i contenuti generati dagli utenti (UGC), forniscono informazioni preziose. Ad esempio, questi studi hanno mostrato come UGC possa rivelare preferenze dei consumatori¹⁵⁴, strutture di mercato¹⁵⁵, paesaggi competitivi e immagine del marchio¹⁵⁶. Mentre in passato si faceva spesso affidamento su algoritmi lessicali per estrarre dati da UGC, l'uso di algoritmi di apprendimento automatico basati sull'IA, come le macchine a vettori di supporto (SVM), le foreste casuali (RF) e l'elaborazione del linguaggio naturale (NLP), sta diventando sempre più popolare e migliora la capacità di estrarre informazioni preziose da dati testuali esterni.

Sebbene la ricerca sull'identificazione automatizzata delle tendenze basate su dati esterni sia ancora limitata, la conoscenza delle tendenze è estremamente utile. Strumenti come

¹⁵⁴ (Decker and Trusov, 2010)

¹⁵⁵ (Netzer et al., 2012)

¹⁵⁶ (Gensler et al., 2015)

Google Trends sono stati utilizzati con successo dalle aziende per individuare le tendenze. Inoltre, l'uso di tendenze nelle ricerche online per parole chiave correlate alle caratteristiche del prodotto può migliorare significativamente i modelli di risposta del mercato¹⁵⁷, contribuendo all'adattamento di tali modelli¹⁵⁸. Questi sviluppi possono anche agevolare l'acquisizione di nuovi clienti.

2.8 Attori del CRM

Il CRM (Customer Relationship Management) è utilizzato da una vasta gamma di organizzazioni e aziende di diverse dimensioni e settori. Alcuni dei principali utilizzatori del CRM includono:

1. **Aziende:** Le aziende di varie dimensioni e settori, come il commercio al dettaglio, la manifattura, i servizi finanziari e molti altri, utilizzano i CRM per mantenere informazioni dettagliate sui clienti, tracciare i contatti, monitorare le vendite e offrire un servizio clienti più personalizzato;
2. **Team di vendita:** Reparti commerciali utilizzano il CRM per tenere traccia dei contatti con i clienti, registrare le opportunità di vendita, gestire i cicli di vendita e analizzare i dati per prendere decisioni informate sulla strategia di vendita;

¹⁵⁷ (Michelle Andrews et al., 2016)

¹⁵⁸ (M. Andrews et al., 2016)

INTEGRAZIONE DEL CRM NEL BUDGET DELLE VENDITE

3. Marketing ripartito: il team di marketing utilizza il CRM per segmentare i clienti in base alle loro preferenze e comportamenti, inviare comunicazioni mirate, monitorare l'efficacia delle campagne e raccogliere dati per migliorare le strategie di marketing;
4. Servizio Clienti: Reparti di assistenza utilizzati i CRM per gestire le richieste dei clienti, tenere traccia delle interazioni precedenti, fornire supporto tempestivo e personalizzato e risolvere eventuali problemi in modo efficiente.

Nelle piccole aziende, la gestione del Customer Relationship Management (CRM) presenta differenze di gestione rispetto alle grandi aziende a causa delle risorse limitate e della struttura organizzativa snella. Tuttavia, anche nelle piccole aziende, l'uso di un CRM è estremamente vantaggioso per il miglioramento delle relazioni con i clienti e la gestione delle vendite¹⁵⁹.

La scelta di un CRM adatto nelle piccole aziende è un fattore decisivo, le piccole realtà aziendali si caratterizzano dall'unione delle funzioni appartenenti al **proprietario dell'impresa** ed il **responsabile delle vendite**. Il proprietario (responsabile delle vendite) “nelle realtà minori” è il principale soggetto coinvolto nella gestione del CRM. Le responsabilità variano dal registrare le interazioni con i clienti, gestire i contatti e le opportunità di vendita.

¹⁵⁹ (Bellini, 2004)

CAPITOLO 2

Un ulteriore fattore del CRM di base è l'automatizzazione delle attività ripetitive, come l'invio di e-mail di follow-up, la gestione automatizzata del cliente di base permettendo ai responsabili di operare nell'acquisizione di nuovi segmenti di clienti.

2.8.1 Gestione delle risorse CRM

Dopo aver predisposto un buon CRM di base ed aver acquisito competenze gestionali sarà possibile attuare una segmentazione della clientela, la comprensione dei diversi segmenti e la personalizzazione delle interazioni con ciascun gruppo consente di focalizzarsi sulla gestione dei clienti più importanti (profittevoli) coltivando ed incrementando il volume d'affari con clienti che favoriscano un flusso costante di liquidità e sostegno al business¹⁶⁰.

Le grandi organizzazioni operano attraverso i centri di responsabilità, ogni settore è responsabile della gestione del proprio reparto e del CRM a loro assegnato.

Possiamo definire diversi soggetti a capo di reparti responsabili del CRM¹⁶¹:

1. Direttore del CRM (Chief Customer Officer o Chief Experience Officer):

Questo ruolo di alto livello è responsabile della strategia globale del CRM all'interno dell'azienda. Il Direttore del CRM definisce la visione, le strategie e gli obiettivi a lungo termine relativi alla gestione delle relazioni con i clienti. Collabora con altri dirigenti per garantire che il CRM sia integrato in tutta l'organizzazione.

¹⁶⁰ (Elhamma, 2015)

¹⁶¹ (Corner and Hinton, 2002)

INTEGRAZIONE DEL CRM NEL BUDGET DELLE VENDITE

2. **Responsabile del CRM:** Questa figura è responsabile della gestione quotidiana del CRM e dell'implementazione delle strategie stabili dal Direttore del CRM. Il Responsabile del CRM coordina il team coinvolto nel processo CRM, supervisiona l'uso del software CRM e assicura che i dati dei clienti siano accurati e aggiornati.
3. **Responsabile Marketing CRM:** Questo ruolo si concentra sulla gestione delle strategie di marketing basate sul CRM. Il Responsabile Marketing CRM utilizza i dati dei clienti per creare campagne mirate, segmentare la clientela e analizzare i risultati delle campagne.
4. **Responsabile Vendite CRM:** Questa figura è responsabile dell'utilizzo del CRM per migliorare il processo di vendita. Gestisci l'uso del CRM da parte del team delle vendite, monitora le opportunità di vendita e lavora per migliorare la gestione delle relazioni con i clienti.
5. **Responsabile del Servizio Clienti CRM:** questo ruolo si concentra sulla gestione delle interazioni con i clienti attraverso il CRM. Il Responsabile del Servizio Clienti CRM assicura che le richieste dei clienti siano gestite in modo efficiente e che i rappresentanti del servizio clienti abbiano accesso alle informazioni necessarie per fornire assistenza.
6. **Responsabile dei Dati CRM:** Questa figura si occupa della qualità e dell'integrità dei dati dei clienti nel sistema CRM. Si assicura che i dati siano accurati, aggiornati e che vengano rispettate le norme di sicurezza privacy;

CAPITOLO 2

In generale, a differenza delle piccole realtà il successo del CRM nelle grandi aziende dipende dalla collaborazione tra questi ruoli e dipartimenti, poiché tutti contribuiscono a creare una strategia complessiva di gestione delle relazioni con i clienti.

L'ottenimento del massimo da un sistema CRM è legato alla capacità di visione oltre i confini interni dell'azienda. I soggetti esterni, come le software house e consulenti giocano un importante ruolo nel potenziamento del CRM e nel sostenere la crescita aziendale.

Le software house, con la loro competenza nello sviluppo e nell'integrazione di soluzioni software avanzate, svolgono un ruolo fondamentale nell'implementazione e nella personalizzazione dei sistemi CRM¹⁶².

Ecco alcuni punti chiave.

Sviluppo su Misura: Le software house possono creare soluzioni CRM personalizzate in base alle esigenze specifiche dell'azienda, garantendo che il CRM sia perfettamente allineato con gli obiettivi aziendali¹⁶³.

Integrazione con altri sistemi: puoi integrare il CRM con altri sistemi aziendali, come gestionali o sistemi di supporto decisionale, creando un ecosistema informativo ampio e coerente.

¹⁶² (Bull, 2003)

¹⁶³ (Madsen and Johanson, 2016)

INTEGRAZIONE DEL CRM NEL BUDGET DELLE VENDITE

Manutenzione e Aggiornamenti: Le software house permettono la gestione della manutenzione e degli aggiornamenti del sistema CRM, garantendo la fluidità del sistema ed il non deterioramento delle funzioni gestionali.

La fornitura di software capaci di anticipare le tendenze e le richieste dei clienti permetteranno alle software house di incrementare il proprio portafoglio clienti ottenendo maggiori informazioni dal mercato di riferimento, tale implementazione comporterà un maggiore afflusso di big data e l'elaborazione di nuovi algoritmi personalizzati. L'evolversi del modo in cui si interagisce e la personalizzazione del contatto cliente è cruciale per fornire alle aziende nuovi prodotti profittevoli e capaci di generare gradimento fra i consumatori.

I consulenti aziendali¹⁶⁴ apportano valore aggiunto attraverso la loro esperienza e competenza nel settore. Principalmente le funzioni dei consulenti esterni CRM sono l'analisi delle esigenze, miglioramento dei processi e formazione del personale.

Analisi delle Esigenze: I consulenti possono condurre analisi approfondite per identificare le esigenze dei clienti e definire strategie per migliorare la gestione delle relazioni.

Miglioramento dei processi: operano nella riorganizzazione ed ottimizzazione dei processi aziendali per la massimizzazione dell'efficienza nell'uso del CRM.

Formazione del Personale: Forniscono formazione e supporto al personale aziendale per garantire che il CRM sia utilizzato in modo efficace.

¹⁶⁴ (Srisamran, 2014)

CAPITOLO 2

É chiaro che coinvolgere soggetti esterni come software house e consulenti nel contesto del CRM possa portare una serie di vantaggi per le aziende. I partner possono contribuire a personalizzare e ottimizzare il sistema CRM, migliorare i processi aziendali e garantire che il CRM sia una risorsa preziosa nella gestione delle relazioni con i clienti. In un mondo aziendale sempre più competitivo, la collaborazione con soggetti esterni è una delle chiavi per il successo duraturo.

2.8.2 Sviluppo e fidelizzazione

Dopo l'acquisizione dei clienti, due aspetti della gestione delle relazioni con i clienti sono fondamentali per la creazione della redditività dei clienti¹⁶⁵:

1. lo sviluppo dei clienti si riferisce agli sforzi per aumentare il profitto per periodo dai clienti attuali, come l'aumento del margine, la frequenza, il cross-selling o l'upselling;
2. La fidelizzazione dei clienti si riferisce agli sforzi per aumentare la durata del rapporto cliente-azienda.

Questi due processi possono essere correlati, si analizzeranno possibili cambiamenti alla luce di diversi sviluppi nei mercati in cui vengono implementati nuovi sistemi CRM, tra cui aumento del valore dei clienti durante la fase dell'acquisizione, successivamente analizzeremo lo sviluppo, la fidelizzazione, personalizzazione dei servizi/prodotti e la formazione delle abitudini.

¹⁶⁵ (Srisamran, 2014)

2.9 Il futuro del retail

Diversi studi internazionali hanno portato all'elaborazione di come le nuove tecnologie influenzano la gestione delle relazioni con i clienti (CRM). Per studiare tale fenomeno, hanno esaminato le funzionalità dell'acquisizione automatica dei dati nel CRM implementando un CRM-evoluto ed in che modo la trasformazione influenzerà l'acquisizione, lo sviluppo e la fidelizzazione dei clienti.

Nel contesto della gestione delle relazioni con i clienti, queste tecnologie consentono alle aziende di analizzare i dati e interagire con i consumatori. A lungo termine, consentire interazioni simili a quelle umane tra sistemi basati sull'apprendimento automatico delle abitudini del cliente ¹⁶⁶.

2.10 Personalizzazione

Seguendo la visione dei sistemi CRM che mostrano un adattamento sufficientemente flessibile, l'uso di tali sistemi consente alle aziende di creare un dialogo personalizzato con i clienti, la registrazione della cronologia degli acquisti e delle interazioni avute con esso consente di adattare gli elementi di marketing risultanti al cliente individuale. I sistemi automatici che precedentemente erano volti in risposta ad uno stimolo ricevuto dal cliente implementeranno la capacità di elaborare risposte adeguate e specifiche per la

¹⁶⁶ (Haenlein and Kaplan, 2019)

CAPITOLO 2

massimizzazione delle vendite, spostando il loro operato da operazione meccanica ad operazioni ponderate da più fattori¹⁶⁷. Ciò, a sua volta, consentirà una capacità interattiva di prevedere le esigenze individuali dei clienti e potenzialmente soddisfarle.

Una semplice implicazione è che possiamo aspettarci un maggior successo nello sviluppo dei clienti e nella fidelizzazione. Pertanto, la soddisfazione del cliente aumenterà, così come la motivazione a investire nell'acquisizione di nuovi clienti¹⁶⁸.

Una seconda implicazione è data dal fatto che le aziende possono decidere in chi non investire¹⁶⁹. Mentre attualmente, molti sforzi per sviluppare e fidelizzare i clienti sono orientati verso la popolazione di clienti in generale, i manager sono ancora incoraggiati a concentrarsi solo su clienti che creeranno un vantaggio strategico e la personalizzazione basata sul CRM consentirà alle aziende di focalizzarsi nell'obiettivo di massimizzazione dei clienti premium¹⁷⁰. Pertanto, diversi studi prevedono un crescente sviluppo e fidelizzazione selettiva che si concentra solo su un sottoinsieme di clienti.

In una varietà di mercati come abbigliamento, automobili, viaggi e carte di credito, la decisione di investire e lo sforzo di mantenere (migliorando il servizio e i vantaggi) si basa sul valore di vita atteso dei clienti. Date le differenze nella redditività attesa dei clienti, pertanto, le società di consulenza consigliano alle aziende di concentrarsi sulle loro campagne di cross-selling su clienti di alto valore.

¹⁶⁷ (Huang and Rust, 2018)

¹⁶⁸ (Herhausen and Gabler Verlag, 2011)

¹⁶⁹ (Azevedo, 2013)

¹⁷⁰ (Banerjee, 2022)

2.11 Fidelizzazione del cliente o Formazione dell'abitudine

Considerare il ruolo della tecnologia nella conservazione e nello sviluppo solleva la necessità di discutere ciò che è emerso negli ultimi anni come una questione fondamentale nella comprensione del perché i clienti continuano a fare ciò che fanno, o la formazione delle abitudini.

Sempre più manager sono incoraggiati ad adeguare il loro pensiero concentrandosi sulle abitudini dei clienti anziché sulla fedeltà dei clienti come motore del successo del mercato. Tale punto di vista è coerente con una crescente enfasi nella letteratura aziendale e accademica sulle abitudini come driver critici del comportamento dei clienti¹⁷¹. Il comportamento che crea assuefazione è, per definizione, governato dall'automatismo.

Questo sviluppo, a sua volta, si arricchisce di un vantaggio cumulativo nel tempo: nel mentre i clienti acquistano i prodotti la fiducia in essa aumenta, all'aumentare della fiducia le abitudini ad essa associate aumenteranno e la probabilità di un riacquisto aumenta¹⁷². Inoltre, i dati raccolti permettono all'azienda di apprendere le esigenze e le preferenze dell'individuo in tal modo si potranno proporre soluzioni personalizzate a clienti specifici¹⁷³.

¹⁷¹ (Duhigg, 2012)

¹⁷² (Lafley and Martin, 2017)

¹⁷³ (Li et al., 2011)

CAPITOLO 2

"Economia delle abitudini", migliorerà la capacità delle aziende di coltivare i propri clienti. Questi sistemi aiuteranno a prevenire il cross-selling a clienti non redditizi e ad incentivare le attività di cross-selling redditizie.

Una volta instaurata una relazione di assuefazione con i clienti, la probabilità di cambiare fornitore diminuisce, poiché il processo decisionale comporta costi di commutazione. Tuttavia, i sistemi di intelligenza artificiale potrebbero anche essere utilizzati da nuove aziende per ridurre i costi di commutazione e attirare nuovi clienti.¹⁷⁴

2.11.1 Priorità ai clienti più profittevoli

Storicamente, i database dei clienti hanno iniziato a fornire indicazioni di concentrazione nella redditività dei clienti¹⁷⁵, le aziende si sono spostate verso la prioritizzazione dei clienti in base alla quale i clienti sono trattati in modo diverso in base alla redditività attesa¹⁷⁶. Nel complesso, la prioritizzazione dei clienti è vista come uno strumento utile per la gestione dei clienti¹⁷⁷. In effetti, le prove provenienti da più settori suggeriscono che i livelli di servizio sono correlati alla redditività attesa dei clienti e che le differenze potrebbero essersi ampliate negli ultimi anni.

¹⁷⁴ (Haenlein, 2013)

¹⁷⁵ (Zeithaml et al., 2001)

¹⁷⁶ (Homburg et al., 2008)

¹⁷⁷ (Rust et al., 2011)

INTEGRAZIONE DEL CRM NEL BUDGET DELLE VENDITE

Un trattamento diversificato è attuabile in qualsiasi parte del marketing mix (livello di servizio, il prezzo e promozione).

Con il miglioramento delle tecniche di raccolta dati e mining, i marketer hanno acquisito la capacità di identificare e tracciare i singoli clienti. Tuttavia, fino ad ora, i marketer sono stati limitati nella loro capacità di applicare la prioritizzazione dei clienti su larga scala a causa delle limitazioni sulle informazioni disponibili sugli individui e delle capacità necessarie per attuare tale iniziativa.¹⁷⁸

Il CRM-evoluto consentirà una rapida risposta alla personalizzazione che deriva da una migliore identificazione dei clienti, aggiornamenti più rapidi e precisi della redditività futura utilizzando l'apprendimento automatico¹⁷⁹ e, più in generale, la capacità di ottenere informazioni a livello individuale dalle tracce che i consumatori lasciano nei loro viaggi¹⁸⁰. L'ottenimento di informazioni specifiche permetterà ai manager di valutare rapidamente la convenienza d'investimento in futuri clienti profittevoli sviluppando una fidelizzazione selettiva.

Per alcuni consumatori, ciò significherà maggiori incentivi nella fase di acquisizione di beni e servizi, coinvolgimento nella fase di sviluppo ed, eventualmente, prezzi vantaggiosi motivati dalla considerazione di mantenimento del rapporto. Altri consumatori, di contro, saranno selettivamente sotto-acquisiti, sottosviluppati e sotto-mantenuti.

¹⁷⁸ (Goldman, 1976)

¹⁷⁹ (Martínez et al., 2018)

¹⁸⁰ (Padilla et al., 2019)

CAPITOLO 2

Poiché per definizione solo una minoranza di clienti è prioritaria, la soddisfazione complessiva della base clienti diminuirà. Inoltre, la prioritizzazione del cliente influisce sul diritto del cliente e insorgere in implicazioni legali in cui le minoranze riterranno di essere discriminati. Ciò non implica, tuttavia, la mancanza di servizi per i clienti poco profittevoli, il processo di sviluppo del mercato economico fornirà nuove alternative a clienti non più attrattivi per l'originale organizzazione ma significativi per le nuove imprese le cui offerte corrisponderanno alla loro capacità e disponibilità economiche.

Per molti, significherà semplicemente un diverso livello di marketing mix.

Questa capacità di targeting non è limitata al processo di acquisto, ma è implementata in tutti gli aspetti dello spettro delle relazioni con i clienti. Ad esempio, recenti ricerche nella letteratura legale riferiscono come la capacità dei venditori di utilizzare i big data e l'analisi predittiva per identificare i clienti poco collaborativi o propensi ad effettuare pubblicità negativa evitando di proporre offerte di vendita vantaggiose, disarmando la volontà di acquisto del cliente prima che possa attirare un'attenzione negativa sul prodotto/servizio¹⁸¹.

La relazione con un cliente varia in base alle informazioni che si hanno su di esso, il concetto di "centralità del cliente" acquista un nuovo significato nel momento in cui le informazioni che si hanno su di esso sono oltre il semplice posizionamento e utilizzo del prodotto. Il perfezionamento della targhettizzazione del cliente, la mancanza di informazioni comporta l'obbligatorietà di avere un'offerta "pubblica" ciò comporta la possibilità da parte del cliente di ottenere un "beneficio dal consumatore". Un mondo ad

¹⁸¹ (Khan et al., 2009)

INTEGRAZIONE DEL CRM NEL BUDGET DELLE VENDITE

alta intensità di informazioni in cui i clienti sono gestiti individualmente, è un panorama immaginato da decenni una “predeterminazione del CLV”, la creazione di modelli di comportamento, la formazione delle abitudini e la priorità ai clienti più profittevoli sono indicatori di come il futuro sembra muoversi verso un sistema economico in cui la priorità dei clienti potrà dominare gran parte delle relazioni con essi, in cui solo una minoranza di clienti sarà in grado di trarre vantaggio dalla propria posizione.

Poiché questa visione futura sta rapidamente diventando la nostra nuova realtà, possiamo sostenere che i marketer non dovrebbero concentrarsi solo su come vengono condotti i nuovi metodi di interazione con i clienti, ma anche sulle loro conseguenze.

CAPITOLO 3

INTEGRAZIONE DEL CRM NEL BUDGET DELLE VENDITE

3.1 Punti di contatto tra il Budgeting ed il CRM

Il Customer Relationship Management (CRM) è un punto di partenza per la creazione di una nuova strategia aziendale, è l'insieme degli strumenti utilizzati dalle aziende per gestire le relazioni con i propri clienti.

L'implementazione di un CRM genera differenti punti di interesse riguardo un processo di budgeting aziendale, difatti, la maggior parte dei software CRM raccolgono i dati di base relativi alle attività rivolte ai clienti. Ad esempio, il CRM operativo automatizza le attività rivolte ai clienti, così facendo, permette oltremodo la raccolta di ulteriori informazioni sul comportamento dei dipendenti e dei clienti (ulteriori aree del CRM).

Per la maggior parte delle aziende che implementano la tecnologia CRM, le principali aree di sviluppo sono:

1. Miglioramento delle previsioni delle entrate: Un CRM efficace consente di raccogliere dati dettagliati sul cliente, le preferenze e il comportamento di acquisto.

INTEGRAZIONE DEL CRM NEL BUDGET DELLE VENDITE

Tali dati possono essere utilizzati per migliorare le previsioni delle entrate, consentendo all'azienda di pianificare in modo accurato il proprio budget¹⁸².

2. Miglioramento della forza vendita: Quest'area CRM è forse la più matura, le aziende hanno implementato soluzioni di automazione della forza vendita molto prima che il CRM diventasse una parola d'ordine popolare. L'ascesa del software di automazione della forza vendita è parallela a quella dei computer portatili e dei dispositivi mobili. Le misurazioni nelle operazioni della forza vendita si concentrano sul monitoraggio della programmazione delle vendite (budget vendite) ed al raggiungimento degli obiettivi di vendita, sulla misurazione delle prestazioni dei singoli membri del personale di vendita e dei team, sul monitoraggio delle prestazioni di vendita dei prodotti e sul costo delle vendite.
3. Ottimizzazione delle risorse: un CRM ben strutturato consente l'identificazione dei clienti maggiormente redditizi e concentrare le risorse di marketing e vendita in essi. Ciò comporta una distribuzione efficiente del budget, evitando sprechi in clienti meno profittevoli¹⁸³. Inoltre l'ottimizzazione delle risorse consiste nell'identificazione dei costi associati alla gestione delle relazioni con i clienti e garantire che siano gestiti in modo efficace ed efficiente evitando costi e spese poco influenti nella gestione.
4. Personalizzazione delle strategie di marketing: il CRM accompagnerà i team preposti nella redazione sia del budget delle vendite che delle campagne di

¹⁸² (Njoroge and Ombui, 2016)

¹⁸³ (Foss et al., 2008)

CAPITOLO 3

marketing mirate. Migliorando l'efficacia delle campagne e riducendo i costi di marketing, influenzando positivamente il budget.¹⁸⁴.

5. Monitoraggio delle prestazioni: Un sistema CRM fornisce un'analisi dettagliata delle prestazioni delle vendite e del servizio clienti. Questi dati possono essere utilizzati per valutare l'efficacia delle strategie e apportare modifiche a budget variabili in base ai risultati ottenuti.
6. Aumento della fidelizzazione dei clienti: una gestione efficiente delle esigenze della clientela aumenta notevolmente la percentuale di fidelizzazione incrementando la Customer Lifetime Value (CLV). I clienti soddisfatti tendono ad essere fedeli al marchio generando entrate a lungo termine, ciò ha un impatto positivo sul budget nel tempo.

In definitiva, l'implementazione di un CRM influenza positivamente il processo di budgeting aziendale, consentendo all'azienda di pianificare in modo accurato, ottimizzando le risorse e perfezionando le relazioni con i clienti.

Tuttavia, è importante gestire ed implementare il CRM in modo efficace per massimizzare tali benefici.

¹⁸⁴ (Cailleux et al., 2009)

3.2 Integrazioni tra budget e CRM

Precedentemente sono stati presentate le tipologie di budget e di come la sua formazione possa avvenire dall'alto (Top-down) o cominciare la sua formazione dei settori inferiori (Bottom-up)¹⁸⁵. Secondo le analisi svolte ed i dati acquisiti è possibile determinare come fra il budget delle vendite ed il CRM possa esserci una grande collaborazione nella formazione dell'uno e dell'altro.

Approcci al Budgeting e CRM:

- **Top-Down**¹⁸⁶¹⁸⁷(Azienda - Forza Vendita - Clienti): Un approccio "top-down" al budgeting è utilizzato per stabilire obiettivi finanziari proposti da reparti di alto livello, la direzione può definire gli obiettivi strategici di acquisizione clienti e fidelizzazione, che poi vengono implementati attraverso le iniziative formulate dal CRM.
- **Follow-up** (Clienti - Azienda)¹⁸⁸: Questo approccio integra il bottom-up ed è focalizzato sulla percezione dei clienti rispetto al valore funzionale ed esperienziale del marchio. Si basa su azioni come il telemarketing, il direct-mailing e le promozioni per rafforzare il riconoscimento del marchio¹⁸⁹.

¹⁸⁵ (Akande and Oluwaseun, 2014)

¹⁸⁶ (Rooney and Bauer)

¹⁸⁷ (Pierluigi Passaro, 2012)

¹⁸⁸ (Passaro, 2012)

¹⁸⁹ (McLellan et al., 2005)

CAPITOLO 3

- **Bottom-Up** ¹⁹⁰(Forza Vendita - Azienda): L'approccio "bottom-up" applicato al CRM consente al team di base di contribuire alla definizione del budget, in tal senso, i soggetti che entrano in contatto con i risultati del CRM potranno apportare la propria esperienza e professionalità all'interno del progetto di budgeting. Ad esempio, il team di vendita può fornire input sulla pianificazione delle attività CRM basandosi sulla loro interazione diretta con i clienti, questi input possono essere utilizzati per creare budget dettagliati ed orientati alle esigenze specifiche del team di vendita.

La combinazione tra il **CRM Collaborativo** ¹⁹¹e la generazione di un budget di vendita "bottom-up" comporta un'ottimizzazione delle risorse interne, la collaborazione tra i dipartimenti consente di coordinare gli sforzi di marketing, vendita e assistenza al cliente in modo efficace ed efficiente.

L'assegnazione del budget potrà variare a seconda dell'oggetto di studio, il budget marketing sarà seguito dal reparto marketing, mentre il budget delle vendite sarà seguito dal reparto vendite, un budget vendite di prodotto sarà seguito da un reparto specializzato all'interno del team vendite, non escludendo la collaborazione tra essi.¹⁹²

¹⁹⁰ (Ahearne et al., 2012)

¹⁹¹ (Wahlberg et al., n.d.)

¹⁹² (Ebrahimi et al., 2021)

3.2.1 CRM collaborativo

Il CRM collaborativo, al fine di operare fra le aziende coinvolte con i propri clienti sfruttano le tecnologie di comunicazione, in tal modo, avranno modo di incrementare la Customer Lifetime Value (CLV) percepita dal cliente¹⁹³.

A titolo illustrativo, consideriamo il caso di un cliente che acquisti un'automobile nuova e riscontri un guasto, il servizio clienti sarà l'intermediario tra il cliente ed il tecnico specializzato di fiducia, la casa produttrice operando a stretto contatto con il tecnico avrà modo di registrare i dati relativi al guasto del veicolo (fornendo informazioni anche al team di ingegneri di produzione) mentre il reparto back office potrà interagire con l'acquirente, garantendo che il problema non si trasformi in una perdita del cliente. La creazione del Customer Lifetime Value (CLV) deve indurre il cliente a percepire un elevato livello di ascolto e assicurazione delle proprie esigenze, garantendo al contempo una risoluzione tempestiva dei problemi.

La caratteristica principale del CRM collaborativo è la predisposizione nell'operare attraverso un team flessibile, ergo, non sono necessari accordi preliminari, ma deve esserci la capacità di adattarsi ad operare con operatori, fornitori e distributori esterni/interni che si interfacciano al cliente.

In sintesi, nella formazione del budget delle vendite saranno inseriti variabili derivanti dalla CLV.

¹⁹³ (Kim and Park, 2006)

3.2.2 CRM strategico

Il CRM collaborativo non è l'unico ad avere un ruolo all'interno dell'ottimizzazione del budget, differenti studi affermano come un **CRM strategico** riveste un ruolo di fondamentale importanza, esso fra tutti è considerato il principale metodo per la formulazione di un pre-budgeting delle vendite¹⁹⁴.

Il CRM strategico ha lo scopo di analizzare il cliente ad estrapolare i dati di cui ha bisogno per formare l'offerta indicata al prodotto o servizio offerto, l'ottenimento della massimizzazione di una relazione a lungo termine è vincolata alla capacità del Manager CRM di impostare l'offerta in base alle necessità del cliente (centralità del cliente).

Le criticità nell'impiego del CRM strategico non sono da sottovalutare, il corretto funzionamento dello stesso presuppone il coinvolgimento di tutti i dipartimenti dell'organizzazione¹⁹⁵, contribuendo alla formulazione delle strategie da seguire.

Una delle principali strategie volte all'accoglimento del nuovo processo di formulazione delle strategie è la consapevolezza da parte di tutti gli operatori aziendali degli aspetti positivi e dei risultati finali ottenibili tramite tale approccio, la mancata attualizzazione da parte di reparti chiave comporta il blocco del sistema formando colli di bottiglia gestionali.

¹⁹⁴ (H. U. Khan et al., 2016)

¹⁹⁵ (Bugatti and Marino, n.d.)

3.2.3 CRM analitico

Il CRM analitico rappresenta una componente fondamentale dell'analisi dei dati e della gestione delle relazioni con i clienti in un contesto aziendale. La sua funzione principale è l'analisi dei dati storici e attuali, inclusi i modelli di vendita passati e le opportunità correnti. Tale processo consente di identificare azioni potenziali di lead generation¹⁹⁶, ovvero la creazione di elenchi di possibili clienti interessati ai prodotti o servizi aziendali, da tali dati è possibile predisporre nuovi budget di vendita riferiti a portafogli clienti specifici. Inoltre, il CRM analitico mira ad individuare modelli comportamentali di acquisto permettendo previsioni di vendita, tra cui, la capacità di prevedere le tendenze future, la velocità di diffusione e la localizzazione geografica fornendo un grande spettro di possibilità nel campo del budget delle vendite.

Un aspetto cruciale del CRM analitico è la capacità di valutare vari fattori che influenzano la probabilità di conversione dei clienti, tra cui la segmentazione dei clienti basata su parametri come: il periodo dell'anno, il tempo trascorso nella fase di acquisto e il canale di contatto con il prodotto o servizio¹⁹⁷.

Ormai da anni l'analisi dei dati all'interno del CRM analitico coinvolge lo sfruttamento degli algoritmi, tecniche di machine learning e strumenti di business intelligence per trasformare i dati grezzi in variabili strategiche, fornendo così risultati commerciali ottimizzati.

¹⁹⁶ (Bondarenko et al., 2019)

¹⁹⁷ (Amanatidis et al., 2019)

CAPITOLO 3

L'obiettivo primario del CRM analitico è concentrarsi sulla raccolta e l'interpretazione dei dati generati dalle attività aziendali, la produzione di report aziendali è legata all'aggregazione ed elaborazione dei big data.

L'aggregazione dei big data non è esente da errore, tali criticità saranno tanto maggiori quanto l'inesperienza posseduta dai reparti amministrativi/strategici volti alla raccolta degli stessi.

3.2.4 CRM operativo

Superata la fase di Pre-budget Il **CRM operativo** costituisce un elemento aziendale finalizzato alla gestione dei processi connessi alla clientela, con l'obiettivo di organizzare e regolare le fasi del processo di vendita. Questa modalità operativa si avvale delle tecnologie di comunicazione più diffuse, quali e-mail, social media, forum e piattaforme web, tali processi orientati al cliente sono funzionali sia per la gestione interna del cliente sia per la gestione del cliente tramite operatori esterni in collegamento¹⁹⁸.

L'utilità emerge in situazioni in cui è necessario organizzare e standardizzare i processi, in particolare, per automatizzare la gestione dei contatti con i clienti, il back office, il supporto alle vendite, il servizio clienti e le operazioni dei call center.

¹⁹⁸ (Almohaimmeed, 2021b)

INTEGRAZIONE DEL CRM NEL BUDGET DELLE VENDITE

Fra le funzioni del CRM operativo rileviamo la possibilità di suddividere e classificare i clienti valutando la miglior campagna promozionale da attuare nei loro confronti valutandone costantemente l'andamento¹⁹⁹, sempre nel rispetto della privacy.

L'approccio permette l'individuazione delle esigenze specifiche della clientela e di intraprendere azioni di marketing mirate per soddisfare tali necessità. Inoltre, il CRM operativo automatizza le comunicazioni di up-selling (vendite complementari) e cross-selling (vendite incrociate), mantiene un programma di follow-up e monitora le prestazioni delle attività di vendita fornendo ulteriori dati per la formulazione del budget delle vendite a lungo periodo.

3.2.5 Il surplus del budget delle vendite ad integrazione del CRM

In definitiva, le principali aree di sviluppo del CRM nel campo del budget delle vendite possono essere ricondotte alla quantificazione delle variabili di misura:

Quota di vendita: La quota di vendita rappresenta la quantità di vendite che ciascun rappresentante di vendita, team, prodotto o categoria di prodotti si impegna o è assegnato a sollecitare.

Percentuale di chiusura: Conosciuta anche con diversi nomi, la percentuale di chiusura mira ad attribuire a un potenziale cliente una percentuale che indica la probabilità di trasformarsi in una vendita effettiva. Durante l'interazione del personale di vendita con il

¹⁹⁹ (Kellen, n.d.)

CAPITOLO 3

cliente, la percentuale di chiusura viene continuamente aggiornata in base alle risposte alle domande, allo scambio di informazioni, alla preparazione di contratti legali e altri fattori.

Punteggio del cliente: Non solo i lead vengono valutati, ma anche i clienti. Assegnando un punteggio a un cliente, le aziende possono sviluppare un modello predittivo che consente loro di prevedere quali clienti potrebbero acquistare il loro prodotto o servizio. Diversi attributi come dimensioni aziendali, posizione geografica, livello di accesso, settori serviti e budget possono essere utilizzati per assegnare il punteggio, simile a un esercizio di segmentazione.

Spese di vendita: Questa metrica include tutte le spese legate alla vendita, come viaggi, intrattenimento, stampa, spedizione, utilizzo di risorse interne e spese di terze parti.

Tasso di chiusura: Rappresenta la percentuale di lead di vendita che si convertono effettivamente in vendite, monitorato a livello di rappresentante di vendita, team, segmento di clienti e prodotto/categoria di prodotto.

Totali delle vendite: Il numero totale di vendite rappresentato da tutti i lead, spesso moltiplicato per la percentuale di chiusura per ottenere una previsione ponderata delle vendite future.

Vendite perse: Indica il numero o la percentuale di vendite non concluse, suddivise per motivi come la concorrenza, la mancanza di finanziamenti da parte dei clienti e altri fattori.

Impatto della formazione: Le aziende valutano l'impatto della formazione sulle vendite attraverso diverse tecniche, tra cui sondaggi sul personale di vendita sull'efficacia della formazione e confronti di metriche di vendita prima e dopo la formazione.

Tasso di cross-selling: La percentuale di vendite totali che includono articoli non richiesti ma consigliati dalla forza vendita o tramite il marketing.

Numero di nuovi clienti: Indica quanti nuovi clienti sono stati acquisiti in un determinato periodo di tempo.

Successivamente analizzeremo indirettamente come le informazioni sopra citate consentano la formulazione di un budget delle vendite efficace ed efficiente.

3.3 Formazione di un Budget delle vendite ad integrazione del CRM

Il processo di budgeting è essenziale per l'organizzazione e la gestione delle risorse²⁰⁰. Il processo coinvolge la raccolta de dati interni, dei quali identifichiamo: entrate, spese, investimenti, debiti e asset²⁰¹.

Successivamente, si procede con l'analisi storica dei dati per l'identificazione delle tendenze e pattern, fornendo una base di previsione delle entrate e delle spese future²⁰².

La fase di identificazione delle spese implica la compilazione di un elenco dettagliato dei costi previsti nel periodo di budget. Questo elenco comprende sia le spese fisse, come

²⁰⁰ (Minarro-Viseras et al., 2005)

²⁰¹ (Chand Bansal and Nagar, 2020)

²⁰² (Leber et al., 2013.)

CAPITOLO 3

affitto/mutuo, sia le spese variabili, quali quelle legate al personale impiegato, alle attività di marketing e ad altri costi aziendali.

Successivamente, si procede con l'analisi delle variazioni attraverso le serie storiche, consentendo di smussare gli angoli della pianificazione nel budget. La determinazione delle informazioni sopra citate crea il budget effettivo (di base), un documento guida che contiene le strategie da seguire, i costi e ricavi sia attuali che futuri²⁰³.

Il processo di determinazione del budget delle vendite in assenza del CRM comporta una maggiore incertezza dei dati, senza alcun dubbio il CRM ha sia le capacità che le potenzialità per far sì che il budgeting evolva le proprie competenze²⁰⁴, implementando la precisione dei dati utilizzati ed ampliando la sua capacità di gestione delle variazioni di mercato non prevedibili.

Khodakarami disse: “La principale fonte di potere nel mercato economico è la capacità di generare e combinare diverse conoscenze”.²⁰⁵

L'utilizzo del CRM per la gestione delle informazioni interne, come i dati finanziari e storici, non rappresentano il fulcro principale delle sue funzioni. Affinché il CRM possa contribuire in modo vantaggioso al budgeting delle vendite, è essenziale garantire una corretta implementazione dello strumento sin dall'inizio. I dati iniziali del budgeting costituiranno la base per i primi input nel sistema CRM. Successivamente, attraverso il processo, il CRM potrà generare conoscenze utili al budgeting, fornendo nuove

²⁰³ (Marginson and Ogden, 2005c)

²⁰⁴ (Xu et al., 2002b)

²⁰⁵ (Khodakarami and Chan, 2014c)

INTEGRAZIONE DEL CRM NEL BUDGET DELLE VENDITE

informazioni, implementando sistemi avanzati di gestione delle vendite e predizione dei costi.

La capacità di un'organizzazione di creare conoscenza dipende dalla sua capacità di convertire e combinare la conoscenza da varie fonti, la teoria della creazione della conoscenza organizzativa spiega come la conoscenza viene creata e ampliata attraverso un processo in quattro fasi²⁰⁶:

- 1) Socializzazione, condivisione della conoscenza tacita tra gli individui attraverso le interazioni sociali;
- 2) Esternalizzazione, formulazione della conoscenza tacita in conoscenza esplicita che può essere condivisa all'interno di un'organizzazione;
- 3) Combinazione, integrazione di diverse fonti di conoscenza esplicita per creare nuova conoscenza;
- 4) Internalizzazione, comprensione della conoscenza esplicita e integrazione nelle pratiche commerciali.

Il successo della creazione di conoscenza del cliente dipende dalle strutture organizzative, processi, dalle capacità personali ²⁰⁷ e sistemi di informazione appropriati in grado di accelerare e supportare i processi di creazione della conoscenza²⁰⁸.

I sistemi CRM consentono alle organizzazioni di acquisire e generare continuamente conoscenze sui clienti. Il livello di supporto che i sistemi forniscono ai processi di creazione

²⁰⁶ (G.G. Gable et al., 2008)

²⁰⁷ (W.J. Doll and G. Torkzadeh, 1998)

²⁰⁸ (A. Barua et al., 1995)

della conoscenza, così come il tipo di conoscenza del cliente (conoscenza per/da/sui clienti) variano in base alle caratteristiche e alle funzionalità dei sistemi.²⁰⁹

Le principali fonti di informazioni necessarie per la creazione di un budget delle vendite provengono dallo **studio del cliente**, nello specifico la stima delle entrate future, delle variazioni e l'identificazione delle spese.²¹⁰

La ricerca e l'integrazione dei dati all'interno di un sistema di gestione aziendale garantisce la possibilità di studiare e formare un piano operativo e la formulazione di budget sempre più precisi e specifici per clienti²¹¹.

3.4 Conoscenza del cliente

Nell'ampio dominio della letteratura sui sistemi informativi, la conoscenza dei clienti ha ricevuto relativamente poca attenzione fino al 1990²¹²; tuttavia, la raccolta, la gestione, la condivisione delle informazioni e delle conoscenze dei clienti è una preziosa attività competitiva per le organizzazioni²¹³. Molti studiosi²¹⁴ ²¹⁵classificano la conoscenza del cliente in tre categorie:

1. conoscenza per i clienti, fornita ai clienti per soddisfare il loro bisogno di conoscenza del prodotto, servizio e altri elementi rilevanti;

²⁰⁹ (A. Rai et al., 2002)

²¹⁰ (S. Petter et al., 2008)

²¹¹ (M. Khalifa, 2008)

²¹² (Jain et al., 2017)

²¹³ (M. García-Murillo and H. Annabi, 2002)

²¹⁴ (M. Geib et al., 2016)

²¹⁵ (H.A. Smith, 2005)

INTEGRAZIONE DEL CRM NEL BUDGET DELLE VENDITE

2. conoscenza riguardo i clienti, riferita alla conoscenza dei fondamenti, delle motivazioni e delle preferenze dei clienti;
3. conoscenza dei clienti, è la conoscenza di prodotti, servizi e concorrenti che i clienti possiedono.

L'interazione con i clienti è la principale fonte di informazioni per le organizzazioni ed è il principale scopo del CRM, l'interazione consente la ricezione di conoscenze clienti necessarie al:

- 1) Miglioramento continuo, per lo sviluppo di nuovi budget di vendita specifici e servizi al cliente²¹⁶;
- 2) Supporto alle relazioni e soddisfazione delle esigenze di conoscenza dei clienti²¹⁷;
- 3) Applicazioni CRM per la creazione di conoscenza a supporto dei processi organizzativi. Ad esempio, i sistemi come call center, intranet, database dei clienti e siti Web sono strumenti che devono essere utilizzati ad integrazione delle informazioni aziendali.

La tabella fornisce alcuni esempi dei processi di creazione della conoscenza identificati attraverso le interviste dello studio di Khodakamami sul CRM²¹⁸.

Si identificano i processi ed i tipi di conoscenza dei clienti creati attraverso ciascuno di essi.

²¹⁶ (M.J. Shaw et al., 2001)

²¹⁷ (H.A. Smith and J.D. McKeen, 2005)

²¹⁸ (Khodakarami and Chan, 2014b)

CAPITOLO 3

Examples of knowledge creation processes facilitated by CRM systems.

Knowledge creation processes	CRM systems	Category of system	Customer knowledge types
Socialization processes			
<i>Socialization within the company</i>			
Web and call conferences between store managers and the district manager to share best practices, customer experiences, etc. as well as conference calls between the members of various committees to make decisions and share ideas	Tele/video/web conferencing	Collaborative	ABOUT
<i>Socialization with customers</i>			
Customers call to get information about products and services, get recommendations on problems with products, request services, etc.	Customer service and support	Operational	ABOUT/FOR
Externalization processes			
<i>Externalization within the company</i>			
Knowledge exchange (sharing information, reports, experiences, etc.) with e-mail and through internal portals	Communication support/departmental portals	Collaborative	ABOUT/FROM
Proposing suggestions, solutions, ideas through electronic suggestion box and/or instant messaging tools	Communication support/departmental portals	Collaborative	ABOUT/FROM
Customers' purchase information is externalized and accessible through CRM systems	Sales force automation	Operational	ABOUT
Publishing customer experience survey results, customers suggestions and feedback	Departmental portals	Collaborative	ABOUT/FROM
<i>Externalization outside the company (for/from customers)</i>			
Externalization of product information, manuals, tutorials for products repair through the organization's websites (e.g., e-support website)	Social media	Collaborative	FOR
E-mail campaigns and loyalty-based communication with customers (promotions, rewards, exclusive discounts, etc.)	Communication support	Collaborative	FOR
Combination processes			
Analysis on the leads' and customers' information for reporting, tracking customers' activities and offering complementary products that match each customer's purchase pattern	Excel/data warehouse	Analytical	ABOUT
Customer lifetime value analysis, customer segmentation, etc.	Excel/data warehouse	Analytics	ABOUT
Analysis of customer experience survey results and feedback	Communication support/departmental portals	Collaborative	ABOUT/FROM
Internalization processes			
<i>Internalization for employees</i>			
Online courses for various organizational and technological topics	Departmental portals	Collaborative	FOR/ABOUT
Learning from reports and materials on intranet (product information, tutorials, customers' feedback, best practices, etc.)	Communication support/departmental portals	Collaborative	ABOUT
<i>Internalization for customers</i>			
Customers learning about products, services and repair solutions (product and service information, tutorials, FAQ, manuals, videos, etc.)	Social media	Collaborative	FOR

Figura 3, Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation²¹⁹

²¹⁹ (Khodakarami and Chan, 2014)

3.5 Il valore di un cliente nel budget delle vendite

La decisione di implementare un CRM funzionale deriva dalla prospettiva di ottenere un miglioramento aziendale, il quale, non sempre, può essere quantificato. Motivo per cui, sono stati condotti vari studi per analizzare le potenzialità del CRM e la sua incidenza nel contesto del budgeting delle vendite.

Per la valutazione del CRM bisogna considerare le quattro caratteristiche distintive che riflettono una concettualizzazione del CRM²²⁰:

- 1) la costruzione e la gestione di relazioni continue con i clienti fornisce l'essenza del concetto di marketing²²¹;
- 2) le relazioni evolvono con fasi distinte ²²²;
- 3) le imprese interagiscono con i clienti e gestiscono le relazioni in ogni fase ²²³;
- 4) la distribuzione del valore della relazione con l'impresa non è omogenea²²⁴.

Un aspetto fondamentale in questo contesto è la comprensione del valore economico che i clienti rappresentano per l'azienda. I dirigenti devono impegnarsi per massimizzare il valore economico intrinseco dei clienti, soprattutto con una visione orientata al lungo termine. Il valore economico a lungo termine è il fondamento della metrica nota come

²²⁰ (W. Reinartz et al., 2004)

²²¹ (Webster, 1992)

²²² (Dwyer et al., 1987)

²²³ (Srivastava et al., 1998)

²²⁴ (Mulhern, 1999)

CAPITOLO 3

"Customer Lifetime Value" (CLV), che rappresenta oltre al ciclo di vita del cliente il valore presente dei flussi di cassa futuri attualizzati nel tempo²²⁵.

Da un punto di vista concettuale, una versione particolarmente efficace della metrica CLV è orientata al futuro e risulta essere di cruciale importanza nelle ricerche riguardanti la massimizzazione delle vendite²²⁶. Nello specifico: "il valore presente dei profitti futuri che un'azienda otterrà dai propri clienti attuali", in altre parole, il loro valore a lungo termine può essere espresso come la somma dei CLV individuali dei clienti attuali dell'azienda²²⁷. A titolo esplicativo, una semplificazione dell'indicatore del valore presente dei profitti futuri dell'azienda al momento $t=0$ può essere rappresentata nel seguente modo:

Equazione 1, tratta dal testo "A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy"

$$\text{Customer Equity} = \sum_{i=1}^n \text{CLV}_i, \text{ and}$$
$$\text{CLV}_i = \sum_{t=1}^T \frac{\sum_{p=1}^P M_{ip} * Q_{itp} - \sum_{j=1}^J \text{CS}_{itj}}{(1+r)^t} - \text{AC}_i,$$

Valore della clientela = valore attuale netto degli utili futuri per l'impresa tra i clienti attuali,

CLV= valore attuale netto degli utili futuri per l'impresa per un singolo cliente,

M_{ip} = margine lordo (cioè al netto del costo del venduto) per il prodotto p nel periodo di tempo t,

Q_{itp} = quantità acquistata del prodotto p dal cliente i nel periodo di tempo t,

CS_{itj} = costo per servire il cliente i nel periodo di tempo t attraverso il canale J,

AC_i = costo di acquisizione per il cliente i,

²²⁵ (Niraj et al., 2001)

²²⁶ (Morgan and S.D. Hunt, 1994)

²²⁷ (Venkatesan et al., 2007)

INTEGRAZIONE DEL CRM NEL BUDGET DELLE VENDITE

r = tasso di sconto

n = numero di clienti dell'impresa al tempo $t = 0$.

Nella formulazione considerata, è presupposto che l'azienda abbia accesso alle informazioni sull'attività dei propri clienti. Le metriche di customer equity e del Customer Lifetime Value (CLV) costituiscono i pilastri fondamentali per la definizione del valore del cliente e l'importanza della sua valutazione per un progetto di budget delle vendite, poiché l'obiettivo primario dei modelli di Customer Relationship Management (CRM) è la massimizzazione del valore derivante dalla base clienti.

Per esemplificare, i modelli di selezione dei clienti cercano di stabilire il numero di clienti (n) a cui l'azienda dovrebbe rivolgersi nelle sue iniziative di marketing, mentre i modelli di acquisto incrociato si concentrano su come incrementare il numero di prodotti (p) acquistati da ciascun cliente. L'incremento della fidelizzazione dei clienti è fondamentale per garantire un fatturato lordo positivo nel prossimo futuro o nell'orizzonte di pianificazione, l'utilizzo del marketing rappresenta uno strumento indispensabile a disposizione dei manager in questo contesto²²⁸.

La letteratura accademica ha spesso ricercato la correlazione tra gli investimenti in attività di marketing, lo stato futuro dell'attività e la redditività dei clienti, cercando di comprendere eventuali non linearità, come effetti soglia o rendimenti decrescenti in questo legame²²⁹.

²²⁸ (Sharp and A. Sharp., 1997)

²²⁹ (Lewis, 2004)

CAPITOLO 3

Va notato che gran parte degli studi in questo campo non effettua una distinzione esplicita tra la fidelizzazione dei clienti e la crescita dei clienti, ma si concentra direttamente sull'impatto degli investimenti di marketing sulla massimizzazione delle vendite ai clienti²³⁰²³¹²³². Tuttavia, come precedentemente evidenziato e come emerge dall'equazione, la redditività dei clienti è influenzata sia dalla fidelizzazione che dalla crescita. Di conseguenza, si presume che qualsiasi evidenza relativa al collegamento tra gli investimenti di marketing e la redditività dei clienti si applichi anche alla fidelizzazione dei clienti, anche se l'importo degli investimenti necessari per massimizzare la fidelizzazione può differire da quello richiesto per massimizzare la redditività dei clienti²³³.

Nel contesto business-to-business (B2B), l'impatto sulla fedeltà dei clienti è influenzato in modo indiretto dai contatti di marketing, che includono sia le interazioni dei venditori che le strategie standardizzate come la posta diretta e il telemarketing.²³⁴ È dimostrato che la frequenza dei contatti di marketing ha un impatto significativo sulla probabilità che un cliente sia attivo o inattivo. Tuttavia, va sottolineato che l'influenza dei contatti di marketing non è lineare, e ciò significa che esiste un livello ottimale di contatti di marketing per garantire la fidelizzazione dei clienti, al di sopra del quale possono verificarsi effetti negativi²³⁵.

²³⁰ (Leninkumar, 2017)

²³¹ (Mascarenhas et al., 2006)

²³² (Heskett, 2002)

²³³ (Reinartz et al., 2005)

²³⁴ (Fournier et al., 1998)

²³⁵ (Reinartz et al., 2003)

INTEGRAZIONE DEL CRM NEL BUDGET DELLE VENDITE

L'effetto non lineare dei contatti di marketing fornisce una giustificazione per un'allocazione differenziata delle risorse di marketing all'interno del Customer Relationship Management (CRM). Gli investimenti ottimali per garantire la fidelizzazione dei clienti dovrebbero corrispondere sia all'obiettivo di massimizzazione delle vendite aziendali indicati fra gli obiettivi del budget delle vendite.

È possibile affermare che le azioni di marketing attraverso i contatti appaiono avere un'influenza positiva sulla fidelizzazione dei clienti²³⁶. La comprensione del processo decisionale dei clienti in risposta a tali programmi di marketing è essenziale per progettare strategie di allocazione delle risorse volte a migliorare la fidelizzazione incrementando le vendite. I programmi di fidelizzazione costituiscono strumenti cruciali per garantire la fedeltà dei clienti, ma la letteratura non offre conclusioni chiare sull'influenza di tali programmi sulla fidelizzazione²³⁷.

3.5.1 Monitoraggio della fidelizzazione

Gli scritti di Frederick F. Reichheld sulla fidelizzazione (non solo la fedeltà dei clienti, ma anche la fedeltà dei dipendenti) sono ampiamente citati nel mondo del CRM come quadro di riferimento per misurare l'effetto delle attività rivolte ai clienti. L'essenza di questa prospettiva è che la capacità di un'azienda di minimizzare le defezioni dei clienti avrebbe un impatto sostanziale sulle sue prestazioni a lungo termine. In altre

²³⁶ (Venkatesan and V. Kumar, 2004)

²³⁷ (W Reinartz et al., 2004)

CAPITOLO 3

parole, la riduzione delle defezioni clienti costituisce un elemento chiave per ottenere risultati duraturi e positivi per l'azienda nel tempo.

I dati relativi alla fedeltà dei clienti, pertanto, agiscono come indicatori predittivi delle performance aziendali. Ad esempio, una diminuzione del 5% del tasso di fidelizzazione dei clienti può avere un impatto compreso tra il 30% e il 95% sul valore attuale netto del cliente e un impatto simile sui profitti aziendali inficiando negativamente sul budget delle vendite²³⁸.

Per condurre l'analisi proposta da Reichheld, le aziende devono raccogliere dati sulle defezioni, vendite, profitti lordi, dati di marketing e spese attribuibili ai clienti. Questi dati devono essere esaminati in base al portafoglio clienti, suddividendo i clienti per periodi di acquisizione (ad esempio, "tutti i clienti acquisiti nel 2002"). Tale analisi agevola l'individuazione e la gestione dei problemi legati alla fedeltà in relazione a specifici periodi di acquisizione. Di conseguenza, le attività rivolte ai clienti possono essere personalizzate in base al loro grado di fedeltà.

Reichheld nell'analisi del cliente offre due differenti chiavi di lettura per la misurazione della fedeltà²³⁹²⁴⁰:

- 1) bilancio del cliente,
- 2) rendiconto del flusso di valore del cliente.

²³⁸ (Reichheld and Teal, 1996)

²³⁹ (Reichheld and Teal, 1996)

²⁴⁰ (Kellen, 2002)

INTEGRAZIONE DEL CRM NEL BUDGET DELLE VENDITE

Per bilancio clienti categorizziamo i clienti in base alla loro propensione nei confronti del prodotto in base alle vendite rilevate dai risultati di budget delle vendite:

Equilibrio iniziale	Determina i parametri di base al tempo T0;
+ Nuovi clienti	In riferimento ai nuovi clienti acquisiti;
+ Gainer	In riferimento ai clienti che hanno acquistato in quantità maggiori;
- Rifiutanti	si riferiscono a coloro che hanno acquistato in quantità inferiori;
- Disertori	si riferiscono a clienti che hanno optato nell'acquisto di prodotti concorrenti o sostituti.

Le variabili che costituiscono il flusso di valore del cliente derivano dalle informazioni concernenti il cliente di un'azienda e i dettagli relativi ai nostri principali concorrenti. :

Tabella 1, Fonte: Kellen V. (2002).

Prezzo	Driver di qualità	
Quota di portafoglio	Profitto	Prodotto
nuovo cliente	cliente attuale	Disertore
Profitto medio per cliente	Ricavo medio per cliente	

CAPITOLO 3

In sintesi, il budget delle vendite risulta essere strettamente legato al tasso di guadagno ed il tasso di rendimento, i quali, costituiscono metriche cruciali per valutare il successo delle strategie aziendali nel contesto delle vendite. Queste misure riflettono il rapporto tra nuovi clienti e la base clienti attuale, nonché la percentuale di conversione in acquirenti o iscrizioni.

Seguendo le indicazioni di Rust²⁴¹ e Reichheld²⁴², l'impiego di una matrice di acquisizione/defezione offre una prospettiva chiara sul numero di clienti che passano da un marchio aziendale a un altro.

Oltre alle misure discusse, l'identificazione di indicatori di successo per la proposta di valore dell'azienda richiede indagini continue sui clienti e l'adozione di tecniche di ricerca qualitativa. Questo approccio, insieme a strategie di raccolta dati concomitanti, consentono di ottenere informazioni dettagliate per migliorare la gestione del budget delle vendite e massimizzare l'efficacia delle operazioni aziendali.

²⁴¹ (Rust et al., 2015)

²⁴² (Reichheld and Teal, 1996)

CONCLUSIONI

In conclusione, l'interazione tra il budget delle vendite e il Customer Relationship Management (CRM) rappresenta un connubio essenziale per le aziende moderne orientate alla gestione delle relazioni con i clienti.

Il CRM funge da fondamentale strumento per la creazione di una solida strategia di vendita aziendale, consentendo un'efficace gestione delle relazioni con i clienti attraverso l'automazione delle attività, la raccolta di dati dettagliati e l'ottimizzazione delle risorse.

L'implementazione di un CRM impatta positivamente diversi aspetti del processo di budgeting aziendale. La capacità di raccogliere dati dettagliati sui clienti consente un miglioramento delle previsioni delle entrate, una maggiore efficienza nella forza vendita e un'ottimizzazione delle risorse di marketing.

Inoltre, il CRM facilita la personalizzazione delle strategie di marketing, il monitoraggio delle prestazioni e contribuisce all'aumento della fidelizzazione dei clienti nel lungo termine.

Le integrazioni tra il budget delle vendite e il CRM sono evidenti in diversi approcci, come il Top-Down e il Bottom-Up. La collaborazione tra queste due funzioni consente un'ottimizzazione delle risorse interne, una coordinazione efficace tra i dipartimenti e una gestione mirata delle strategie di vendita.

Il CRM collaborativo si distingue per la sua capacità di operare attraverso un team flessibile, coinvolgendo operatori, fornitori e distributori esterni/interni per incrementare il Customer Lifetime Value (CLV) percepito dai clienti. Allo stesso tempo, il CRM strategico svolge un ruolo fondamentale nell'analisi dei dati e nella formulazione di un pre-budgeting delle vendite, coinvolgendo tutti i dipartimenti dell'organizzazione per massimizzare il valore del cliente.

Il CRM analitico fornisce una visione dettagliata delle prestazioni aziendali attraverso l'analisi dei dati storici e attuali, contribuendo alla formulazione di nuovi budget di vendita basati su previsioni, segmentazioni dei clienti e modelli comportamentali.

La gestione operativa della clientela attraverso il CRM operativo è cruciale per standardizzare i processi, automatizzare le attività e migliorare la gestione delle vendite, contribuendo così alla formulazione di budget dettagliati e orientati alle esigenze specifiche del team di vendita.

Infine, il valore dei clienti nel contesto del budget delle vendite è valutato attraverso metriche come il Customer Lifetime Value (CLV). Il CLV riflette il valore economico intrinseco dei clienti, considerando i flussi di cassa futuri attualizzati nel tempo. La comprensione di questo valore è essenziale per la pianificazione di investimenti di marketing mirati, che influenzano positivamente sia la fidelizzazione che la crescita dei clienti.

In definitiva, l'integrazione sinergica tra il budget delle vendite e il CRM crea un ambiente aziendale più efficiente, orientato ai risultati e capace di adattarsi alle mutevoli dinamiche

del mercato. Tuttavia, è fondamentale gestire ed implementare il CRM in modo efficace per massimizzare i benefici di questa collaborazione e garantire il successo nel lungo termine.

Le analisi condotte finora hanno delineato il panorama attuale della sinergia tra il budget delle vendite e il Customer Relationship Management (CRM). Tuttavia, è cruciale esplorare come questa collaborazione potrebbe evolversi nel futuro. Quali aree di studio potrebbero approfondire l'evoluzione di entrambi gli strumenti?

Le implicazioni finora conosciute non sono più sufficienti, considerando che i dati raccolti dagli strumenti di rilevazione sono considerati obsoleti al momento dell'acquisizione. Come garantire che i dati impiegati per la creazione del CRM siano sempre attuali e coerenti con l'ambiente circostante?

Attualmente, pochi studi hanno esplorato la connessione tra il budget delle vendite e il CRM in combinazione con l'integrazione dell'intelligenza artificiale (IA). Questo potrebbe portare a una trasformazione nel modo in cui il budget viene determinato, passando da una prospettiva globale o di massa a una più personalizzata. I manager responsabili del reparto vendite potrebbero beneficiare dell'accesso a dati futuri ipotetici basati sul comportamento individuale di ciascun cliente.

L'automazione dei servizi potrebbe consentire un'operatività più specifica per ciascun cliente, consentendo ai manager di concentrare le proprie energie sulla frammentazione del budget, passando da un approccio di massa a uno personalizzato. Questo processo potrebbe

comportare una valutazione preventiva della convenienza nell'operare con determinati clienti, ottimizzando così le risorse.

L'integrazione dell'intelligenza artificiale e dell'Internet of Things (IoT) sta emergendo come la prossima rivoluzione industriale nel settore delle vendite di prodotti. Tale sinergia potrebbe aprire nuove opportunità per un'analisi più approfondita e una gestione avanzata delle relazioni con i clienti, rivoluzionando il modo in cui le vendite vengono pianificate e gestite. La combinazione di intelligenza artificiale e IoT potrebbe trasformare radicalmente la dinamica delle vendite, consentendo un livello di personalizzazione e adattabilità mai visto prima.

BIBLIOGRAFIA

- A. Barua, C.H. Kriebel, T. Mukhopadhyay, 1995. Information technologies and business value: an analytic and empirical investigation. *Inf Syst* 3–6.
- A. Rai, S.S. Lang, R.B. Welker, 2002. Assessing the validity of IS success models: an empirical test and theoretical analysis. *Information Systems Research* 13, 50–69.
- Ahearne, M., Rapp, A., Mariadoss, B.J., Ganesan, S., 2012. Challenges of CRM implementation in business-to-business markets: A contingency perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320110>
- Akande, O., Oluwaseun, Y., 2014. Influence of budgeting system on Entrepreneurial Business performance: Perspective of Small business Owner in Lagos state Nigeria. *J. Bus. Manager* 16, 58–64.
- Almohaimmeed, B., 2021a. The impact of analytical crm on strategic crm, operational crm and customer satisfaction: Empirical study on commercial banks. *Uncertain Supply Chain Management* 9, 711–718. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.4.007>
- Almohaimmeed, B., 2021b. The impact of analytical crm on strategic crm, operational crm and customer satisfaction: Empirical study on commercial banks. *Uncertain Supply Chain Management* 9, 711–718. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.4.007>
- Amanatidis, G., Kleer, P., Schäfer, G., 2019. Budget-Feasible Mechanism Design for Non-Monotone Submodular Objectives: Offline and Online.
- Andrews, Michelle, Goehring, J., Hui, S., Pancras, J., Thornswood, L., 2016. Mobile promotions: A framework and research priorities. *Journal of Interactive Marketing* 34, 15–24.
- Andrews, M., Goehring, J., Hui, S., P.J., Thornswood, 2016. Politiche mobili: un quadro e priorità di ricerca. *Journal of Interactive Marketing* 34, 15–24.
- Awasthi, A., Kansal, A., Sarawagi, S., Jyothi, P., 2021. Error-driven fixed-budget asr personalization for accented speakers, in: *ICASSP 2021-2021 IEEE International Conference on Acoustics, Speech and Signal Processing (ICASSP)*. IEEE, pp. 7033–7037.

- Ax C, Ax E, 2022. When the supply side of a management accounting innovation fails—the case of beyond budgeting in Sweden . *Accounting and Business Research* 443–450.
- Azevedo, A. d., 2013. *Customer Relationship Management Adoption: Determinants of CRM Adoption by Firms*. Lisbon.
- Bagnobianchi, I.M., 2004. *Merchandising strategico. Pianificare il merchandising per i prodotti di largo consumo e misurarne l'efficacia*. FrancoAngeli.
- Baidya, M.K., Basu, P., 2011. Allocation of budget on marketing efforts: an econometric approach in India. *Asia pacific journal of marketing and logistics* 23, 501–512.
- Banerjee, S., 2022. Exaggeration in fake vs. authentic online reviews for luxury and budget hotels. *Int J Inf Manage* 62. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102416>
- Becker, S.D., Mahlendorf, M.D., Schäffer, U., Thaten, M., 2016. Budgeting in Times of Economic Crisis. *Contemporary Accounting Research* 33, 1489–1493. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12222>
- Bellini, R., 2004. Il valore del CRM nel business di reti di PMI governate. *Mondo Digitale* 2, 32–55.
- Beredugo, Sunny Biobebe, Joseph, A., Beredugo, Sunny B, Azubike, J.U.B., Okon, E.E., 2019. Comparative Analysis of Zero-Based Budgeting and Incremental Budgeting Techniques of Government Performance in Nigeria, *International Journal of Research and Innovation in Social Science*.
- Berger, P.D., Bechwati, N.N., 2001. The allocation of promotion budget to maximize customer equity. *Omega (Westport)* 29, 49–61.
- Boban, M., Ivkovic, M., Jevtic, V., Milanov, D., 2011. The data quality in CRM systems: strategy and privacy, in: *1st International Conference on Information Systems and Technologies (ICIST 2011)*, Tebessa, Algeria. pp. 158–163.
- Bondarenko, S., Laburtseva, O., Sadchenko, O., Lebedieva, V., Haidukova, O., Kharchenko, T., 2019. Modern lead generation in internet marketing for the development of enterprise potential. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering* 8, 3066–3071. <https://doi.org/10.35940/ijitee.L2477.1081219>
- Bourmistrov A, Kaarbøe K, 2013. The planning-regime concept and its application to three examples of organizational budgeting. *Edward Elgar Publishing Limited* 179–180.

- Brandstätter, V., Heimbeck, D., Malzacher, J., Frese, M., 2003. Goals need implementation intentions: The model of action phases tested in the applied setting of continuing education. *European Journal of work and organizational psychology* 12, 37–59.
- Bruhn, M., 2016. *Marketing relazionale. Das Management von Kundenbeziehungen.*
- Bruhn, M., 2015. *Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen.* Vahlen.
- Bugatti, R., Marino, M. Di, n.d. *Dalla transazione alla relazione.*
- Bull, C., 2003. Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business process management Journal* 9, 592–602.
- Bužinskienė, R., 2019. Master budget formation in private companies. *Professional studies: theory and practice: social sciences* 32–39.
- Cailleux, H., Mignot, C., Kapferer, J.N., 2009. Is CRM for luxury brands. *Journal of Brand Management* 16, 406–412. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.50>
- Cali, F., 2004. Il piano strategico degli acquisti. *Strategie e tattiche per la riduzione dei costi totali d'acquisto.* FrancoAngeli.
- Chand Bansal, J., Nagar, A.K., 2020. *Algorithms for Intelligent Systems Series Editors.*
- Chen, Q., 2003. cooperation in the budgetin process. *Journal of Accounting Research.*
- Chenhall, R.H., 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society* 28, 127–168.
- Collin, S.O.Y., Umans, T., Lindqvist, K., Tjörnebrant, K., 2019. Explaining the functional orientation of the budget: a survey of Swedish organisations. *International Journal of Accounting and Finance* 9, 28. <https://doi.org/10.1504/ijaf.2019.101321>
- Consolvo, S., Klasnja, P., McDonald, D.W., Landay, J.A., 2009. Goal-setting considerations for persuasive technologies that encourage physical activity, in: *Proceedings of the 4th International Conference on Persuasive Technology.* pp. 1–8.
- Corner, I., Hinton, M., 2002. Customer relationship management systems: implementation risks and relationship dynamics. *Qualitative Market Research: An International Journal* 5, 239–251.
- Danielson, M.G., Scott, J.A., Haub, E.K., 2006. THE CAPITAL BUDGETING DECISIONS OF SMALL BUSINESSES.

- Decker, R., Trusov, M., 2010. Estimating aggregate consumer preferences from online product reviews. *International Journal of Research in Marketing* 27, 293–307.
- Diaz, P.R., Killian, J.A., Xu, L., Suggala, A.S., Taneja, A., Tambe, M., 2023. Flexible budgets in restless bandits: a primal-dual algorithm for efficient budget allocation, in: *Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence*. pp. 12103–12111.
- Dodson, I., 2016. *L'arte del Marketing Digitale: guida per creare strategie e campagne di successo*. Apogeo Editore.
- Duhigg, C., 2012. *Il potere dell'abitudine: perché facciamo quello che facciamo* .
- Dwy Rahayu, A., Fitriano, Y., Trisna Yanti, R., 2021. An Analysis of Sales Budget in Increasing Profit at Dadang Shop in Sukamakmur Village Analisis Anggaran Penjualan dalam Meningkatkan Laba pada Toko Dadang di Desa Sukamakmur.
- Dwyer, R. R., P.H. Schurr, S. Oh, 1987. Developing Buyer-Seller Relations. *Journal of Marketing* 41, 11–28.
- Ebrahimi, P., Khajeheian, D., Fekete-Farkas, M., 2021. Ebrahimi, P.; Khajeheian, D.; Fekete-Farkas, M. A SEM-NCA approach towards social networks marketing: Evaluating consumers' sustainable purchase behavior with the moderating role of eco-friendly attitude. *Int. J. Environ. . Res. Public Health* 18.
- Eckhause, J.M., Gabriel, S.A., Hughes, D.R., 2012. An integer programming approach for evaluating R&D funding decisions with optimal budget allocations. *IEEE Trans Eng Manag* 59, 679–691.
- Ekholm, B.-G., Wallin, J., 2000. Is the annual budget really dead? *European Accounting Review* 9, 519–539.
- Elhamma, A., 2015. The relationship between budgetary evaluation, firm size and performance. *Journal of management development* 34, 973–986.
- Fader, P., 2020. *Customer centricity: Focus on the right customers for strategic advantage*. University of Pennsylvania Press.
- Florin, L.E.B., 2011. BOTTOM-UP/TOP-DOWN BUDGETING. *International Scientific Conference*.
- Ford, J., Gray, L., 2011. *Team Teaching on a Shoestring Budget Team Teaching on a Shoestring Budget Team Teaching on a Shoestring Budget*.
- Foss, B., Stone, M., Ekinici, Y., 2008. What makes for CRM system success — Or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 15, 68–78. <https://doi.org/10.1057/dbm.2008.5>

- Fournier, S., S. Dobscha, D.G. Mick., 1998. Preventing the Premature Death of Relationship Marketing. *Harvard Business Review* 42–51.
- Frow, P.E., Payne, A.F., 2009. Customer Relationship Management: A Strategic Perspective. *Journal of business market management* 3, 7–27.
<https://doi.org/10.1007/s12087-008-0035-8>
- Ganushchak-Yefimenko, L.M., Shcherbak, V.G., Gulina, O.D., 2017. Company CRM system strategy implementation. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences* 117, 38–42.
- Gautam, C.M., Ojha, K., 2008. Profit Planning & control. *Asmita Publishers & Distributors* 38, 7–8.
- Gefen, D., Ridings, C.M., 2002. Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory, *Journal of Management Information Systems / Summer*.
- Gensler, S., Völckner, F., Egger, M., Fischbach, K., Schoder, D., 2015. Listen to your customers: Insights into brand image using online consumer-generated product reviews. *International Journal of Electronic Commerce* 20, 112–141.
- G.G. Gable, D. Sedera, T. Chan, 2008. Re-conceptualizing information system success: the IS-impact measurement model. *J Assoc Inf Syst* 9, 377–408.
- Goldman, A., 1976. DO lower-income consumers have a more restricted shopping scope? The results of an empirical study indicate that lower-income consumers do have a more restricted shopping scope. *J Mark* 40, 46–54.
- Gummesson, E., 2008. Quality, service-dominant logic and many-to-many marketing. *The TQM Journal* 20, 143–153.
- Guo, Y., Huang, H., 2015. Privacy Concern in CRM Service. *Research on Selected China's Legal Issues of E-Business* 115–123.
- H. U. Khan, S. D. Fournier-Bonilla, A. Jinugu, M. Lalitha, 2016. Possible Challenges of the Successful Implementation of CRM in the Service Sector: A Case Study of Saudi Arabia," in *Northeast Decision Sciences Institute Conference 2016*, Alexandria, Virginia.
- H.A. Smith, J.D. McKeen, 2005. Developments in practice XVIII – customer knowledge management: adding value for our customers. *Communications of the Association for Information Systems* 16, 744–755.

- H.A. Smith, J.D.M., 2005. Developments in practice XVIII – customer knowledge management: adding value for our customers. *Communications of the Association for Information Systems* 16, 744–755.
- Haenlein, M., 2013. Interazioni sociali nelle decisioni di abbandono dei clienti: l’impatto della direzionalità relazionale. *Giornale internazionale di ricerca in marketing* 30, 236–248.
- Haenlein, M., Kaplan, A., 2019. Una breve storia dell’intelligenza artificiale: sul passato, presente e futuro dell’intelligenza artificiale. *California Management* 61, 5–14.
- Hansen, S.C., Otley, D.T., Van der Stede, W.A., 2003a. Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of management accounting research* 15, 95–116.
- Hansen, S.C., Otley, D.T., Van der Stede, W.A., Jorgensen, B., Lindsay, M., Merchant, K., Young, M., 2003b. Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective We wish to acknowledge the many helpful suggestions by the reviewers Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective.
- Hansen, S.C., Otley, D.T., Van der Stede, W.A., Jorgensen, B., Lindsay, M., Merchant, K., Young, M., 2003c. Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective We wish to acknowledge the many helpful suggestions by the reviewers Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective.
- Haseman, W.D., 1978. Lee and Johnson, "Public Budgeting Systems", (Book Review). *The Accounting Review* 53, 572.
- Hendrick, R., 1989. Top-Down Budgeting, Fiscal Stress and Budgeting Theory. *The American Review of Public Administration* 19, 29–48.
<https://doi.org/10.1177/027507408901900103>
- Herhausen D, Gabler Verlag, 2011. *Comprendere l’orientamento proattivo al cliente: sviluppo dei costrutti e implicazioni manageriali*. San Gallo, University Diss.
- Herhausen, D., Gabler Verlag, 2011. *Comprendere l’orientamento proattivo al cliente: sviluppo dei costrutti e implicazioni manageriali*. San Gallo, University Diss.
- Heskett, J.L., 2002. Beyond customer loyalty. *Managing Service Quality: An International Journal* 12, 355–357.
- Ho, A.T., 2018. From performance budgeting to performance budget management: theory and practice. *Public Adm Rev* 78, 748–758.

- Homburg, C., Droll, M., Totzek, D., 2008. Customer prioritization: does it pay off, and how should it be implemented? *J Mark* 72, 110–130.
- Hope, J., Fraser, R., 2003a. Who needs budgets?
- Hope, J., Fraser, R., 2003b. *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business Press.
- Hope, J., Fraser, R., 2003c. *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business Press.
- Hope, J., Fraser, R., 2003d. *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business Press.
- Horngrén, C.T., 2004. Management accounting: some comments. *Journal of management accounting research* 16, 207.
- Huang, M.-H., Rust, R.T., 2018. Intelligenza artificiale in servizio. *J Serv Res* 21, 155–172.
- Ibrahim, M., 2019. Designing zero-based budgeting for public organizations. *Problems and Perspectives in Management* 17, 323–333.
[https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.25](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.25)
- Jain, P.K., Singh, S., Yadav, S.S., 2013. Financial management practices. An empirical study of Indian corporates 3, 265–278.
- Jain, R., Aagja, J., Bagdare, S., 2017. Customer experience – a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2015-0064>
- Jeremy Hope, 2003. *Beyond budgeting: how managers can break from the annual performance trap*. Robin Fraser Harvard Business School Press.
- Jia, Q.-S., 2012. Efficient computing budget allocation for simulation-based optimization with stochastic simulation time. *IEEE Trans Automat Contr* 58, 539–544.
- Kannan, D., Jafarian, A., Khamene, H.A., Olfat, L., 2013. Competitive performance improvement by operational budget allocation using ANFIS and fuzzy quality function deployment: a case study. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology* 68, 849–862.
- Katarina Østergren, Inger Stensaker, 2011a. Management control without budgets: A field study of “beyond budgeting” in practice. NHH Norwegian School of Economics and Business Administration.

- Katarina Østergren, Inger Stensaker, 2011b. Management control without budgets: A field study of “beyond budgeting” in practice. NHH Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Katsikeas, C.S., Auh, S., Spyropoulou, S., Menguc, B., 2018. Unpacking the relationship between sales control and salesperson performance: a regulatory fit perspective. *J Mark* 82, 45–69.
- Kellen, V., 2002. CRM Measurement Frameworks.
- Kellen, V., n.d. CRM Measurement Frameworks.
- Keller, K.L., Kotler, P., 2015. Holistic marketing: a broad, integrated perspective to marketing management, in: *Does Marketing Need Reform?: Fresh Perspectives on the Future*. Routledge, pp. 308–313.
- Khan, R., Lewis, M., Singh, V., 2009. *La rivoluzione dell’informazione di marketing*. Harvard Business School Press 1063–1079.
- Khodakarami, F., Chan, Y.E., 2014a. Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information and Management* 51, 27–42. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.09.001>
- Khodakarami, F., Chan, Y.E., 2014b. Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information and Management* 51, 27–42. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.09.001>
- Khodakarami, F., Chan, Y.E., 2014c. Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information and Management* 51, 27–42. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.09.001>
- Khodakarami, F., Chan, Y.E., 2014d. Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information and Management* 51, 27–42. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.09.001>
- Kihn, 2011. How do controllers and managers interpret budget targets. *Accounting & Organizational Change* 7, 212–215.
- Kim, J.M., Park, C.-K., 2006. Top-down Budgeting as a Tool for Central Resource Management 88-TOP-DOWN BUDGETING AS A TOOL FOR CENTRAL RESOURCE MANAGEMENT, *OECD JOURNAL ON BUDGETING*.
- Komiyama, J., Tsuchiya, T., Honda, J., 2022. Minimax optimal algorithms for fixed-budget best arm identification. *Adv Neural Inf Process Syst* 35, 10393–10404.
- Kong, D., 2005. Performance-based budgeting: The US experience. *Public Organization Review* 5, 91–107.

- Kőszegi B, Matějka F, 2020. Choice simplification: A theory of mental budgeting and naive diversification. *Q J Econ* 135, 1153–1207.
- Kotler, P., 2017. Marketing 4.0: dal tradizionale al digitale. *Marketing 4.0* 1–168.
- Kotler, P., Jain, D., Maesincee, S., 2002. *Marketing moves: a new approach to profits, growth, and renewal*. Harvard Business Press.
- Krafft, M., Sajtos, L., Haenlein, M., 2020. Challenges and opportunities for marketing scholars in times of the fourth industrial revolution. *Journal of Interactive Marketing* 51, 1–8.
- Kumar, V., Reinartz, W., 2018. *Customer relationship management*. Springer.
- Kung, F., Huang, C., Cheng, C., 2013. An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance. *Management Decision* 51, 120–140.
- Kung, F.H., Huang, C.L., Cheng, C.L., 2013. An examination of the relationships among budget emphasis, budget planning models and performance. *Management Decision* 51, 120–140. <https://doi.org/10.1108/00251741311291346>
- Lafley, A.G., Martin, R.L., 2017. La fedeltà dei clienti è sopravvalutata. *Harv Bus Rev* 45–54.
- LALITHA AYA, S., 2012. PENGARUH PENGANGGARAN PARTISIPATIF, KOMITMEN NGANGGARAN PARTISIPATIF, KOMITMEN KOMITMEN ORGANISASI DAN ASI DAN JOB RELEVANT INFORMATIONMATION TERHADAP KINERJA MANAJERIALRHADAP KINERJA MANAJERIAL ((Studi Kasus Pada Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Pada Universitas Pembangunan Nasional “Veteran”“Veteran” Yogyakarta).
- Lalli, W.R., 2012. *Handbook of budgeting*. John Wiley & Sons.
- Lavia López, O., Hiebl, M.R.W., 2015. Management accounting in small and medium-sized enterprises: current knowledge and avenues for further research. *Journal of management accounting research* 27, 81–90.
- Leber, D.D., Herrmann, J.W., Clark, A.J., n.d. ALLOCATING ATTRIBUTE-SPECIFIC INFORMATION-GATHERING RESOURCES TO IMPROVE SELECTION DECISIONS.
- Lee Jr, R.D., Johnson, R.W., Joyce, P.G., 2020. *Public budgeting systems*. Jones & Bartlett Learning.

- Leninkumar, V., 2017. The relationship between customer satisfaction and customer trust on customer loyalty. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 7, 450–465.
- Lewis, M., 2004. The Influence of Loyalty Programs and Short Term Promotions on Customer Retention. *Journal of Marketing Research* 41, 281–292.
- Li, S., Sun, B., Montgomery, A.L., 2011. Cross-selling del prodotto giusto al cliente giusto al momento giusto. *Journal of Marketing Research* 683–700.
- Libby T, Lindsay R, 2010. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice . *Management Accounting Research* 56–75.
- Libby, T., Lindsay, R.M., 2010. Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research* 21, 56–75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- M. Garcí'a-Murillo, H. Annabi, 2002. Customer knowledge management. *Journal of the Operational Research Society* 53, 875–884.
- M. Geib, L.M. Kolbe, W. Brenner, 2016. CRM collaboration in financial services networks: a multi-case analysis. *Journal of Enterprise Information Management* 19, 591–607.
- M. Khalifa, 2008. Knowledge management systems success: a contingency perspective. *Journal of Knowledge Management* 12, 119–132.
- Madsen, D.Ø., Johanson, D., 2016. Examining customer relationship management from a management fashion perspective. *Cogent Business and Management* 3. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1161285>
- Manasan, R.G., 2016. Assessment of the Bottom-up Budgeting process for FY 2016. PIDS Discussion Paper Series.
- Marginson, D., Ogden, S., 2005a. Managers, budgets and organisational change: unbundling some of the paradoxes. *Journal of Accounting & Organizational Change* 1, 45–61.
- Marginson, D., Ogden, S., 2005b. Coping with ambiguity through the budget: The positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society* 30, 435–456. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.004>
- Marginson, D., Ogden, S., 2005c. Coping with ambiguity through the budget: The positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours.

- Accounting, Organizations and Society 30, 444–446.
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.004>
- Martínez, A., Schmuck, C., Pereverzyev Jr, S., Pirker, C., Haltmeier, M., 2018. Un framework di machine learning per la previsione degli acquisti dei clienti in ambito non contrattuale. *Giornale europeo di ricerca operativa* 588–596.
- Mascarenhas, O.A., Kesavan, R., Bernacchi, M., 2006. Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of consumer marketing* 23, 397–405.
- McLellan, A.T., McKay, J.R., Forman, R., Cacciola, J., Kemp, J., 2005. Reconsidering the evaluation of addiction treatment: from retrospective follow-up to concurrent recovery monitoring. *Addiction* 100, 447–458.
- Minarro Viseras E, Baines T, Sweeney M, 2005. Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives. *International Journal of Operations and Production Management* 25, 13–15.
- Minarro-Viseras, E., Baines, T., Sweeney, M., 2005. Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives. *International Journal of Operations and Production Management*.
<https://doi.org/10.1108/01443570510577010>
- M.J. Shaw, C. Subramaniam, G.W. Tan, M.E. Welge, 2001. Knowledge management and data mining for marketing. *Decis Support Syst* 31, 127–137.
- Morgan, R.M., S.D. Hunt, 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58, 20–38.
- Mulhern, F., 1999. Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions. *Journal of Interactive Marketing* 13, 25–40.
- Mulyadi, A.R., Dedy, E., 2018. Pengaruh Sistem Pelaporan dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Studi Pada Satuan Kerja Pemerintah Aceh). *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen Dan Kewirausahaan* 2, 95–101.
- Neely, A., Adams, C., Crowe, P., 2001. The performance prism in practice. *Measuring business excellence* 5, 6–13.
- Netzer, O., Feldman, R., Goldenberg, J., Fresko, M., 2012. Mine your own business: Market-structure surveillance through text mining. *Marketing Science* 31, 521–543.
- Nguyen H, 2007. Archive Performance budgeting: Its rise and fall. *Munich Personal RePEc* 91–93.

- Niels Sandalgaard, Nikolaj Bukh, 2014. Beyond Budgeting and change: A case study. *Journal of Accounting & Organizational Change* 409–423.
- Niraj, R., M. Gupta, C. Narasimhan, 2001. Customer Profitability in a Supply Chain. *Journal of Marketing* 65, 1–16.
- Njoroge, E.W., Ombui, D.K., n.d. DETERMINANTI DELLE STRATEGIE DI GESTIONE DELLE RELAZIONI CON I CLIENTI SULLE PRESTAZIONI DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE NELLA CITTÀ DI NAIROBI DI WESTLANDS.
- Nwanyanwu, L.A., Ogbonnaya, A.N., 2018. Budgetary control and financial performance of small and medium sized enterprises in Rivers State. *International journal of Economics and financial management* 3, 66–73.
- Osarenkhoe, A., Bennani, A.E., 2007. An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy. *Business Process Management Journal* 13, 139–164. <https://doi.org/10.1108/14637150710721177>
- Padilla, N., Ascarza, E., Netzer, O., 2019. The customer journey as a source of information.
- Pai, J.C., Tu, F.M., 2011. The acceptance and use of customer relationship management (CRM) systems: An empirical study of distribution service industry in Taiwan. *Expert Syst Appl* 38, 579–584. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.07.005>
- Panda Faculty Member, T.K., n.d. Creating Customer Life Time Value through Effective CRM in Financial Services Industry.
- Pandey, I.M., 1994. *Financial Management*. Vikash Publishing House 21–22.
- Parker, R.J., Kyj, L., 2006. Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society* 31, 27–35. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.07.005>
- Parvatiyar, A., Sheth, J.N., 2001. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline, *Journal of Economic and Social Research*.
- Passaro, P., 2012. La prospettiva olistica del customer relationship management. I livelli di engagement.
- Pierluigi Passaro, 2012. La prospettiva olistica del customer relationship management i livelli di engagement nel rapporto brand-cliente FrancoAngeli.
- Pilegge, J., 1997. Budget reforms. In R, Golembiewski & J. Rabin (Eds.), *Public budgeting and finance*. New York: Marcel Dekker, Inc.

- Promis, P., 1996. Developing a databased budget allocation strategy: The University of Arizona Library experience. *Collection Building* 15, 5–9.
- Rahayu, A.D., Fitriano, Y., Yanti, R.T., 2021a. An Analysis of Sales Budget in Increasing Profit at Dadang Shop in Sukamakmur Village. *Journal of Indonesian Management (JIM)* 1, 88–93.
- Rahayu, A.D., Fitriano, Y., Yanti, R.T., 2021b. An Analysis of Sales Budget in Increasing Profit at Dadang Shop in Sukamakmur Village. *Journal of Indonesian Management (JIM)* 1, 88–93.
- Reichheld, F.F., Teal, T., 1996. *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting.* Harvard Business School Publications, Boston.
- Reinartz, W., M. Krafft, Eds. Springer Verlag, Mantrala M., 2005. *Understanding Customer Loyalty Programs. Retailing in the 21st Century. Current and Future Trends.*
- Reinartz, W., M. Krafft, W. Hoyer, 2004. The CRM Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research* 41, 293–305.
- Reinartz, W, M. Krafft, W. Hoyer, 2004. The CRM Process: Its Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research* 41, 293–305.
- Reinartz, W., M. Krafft, W. Hoyer, 2003. The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing* 67, 77–99.
- Rodriguez, R., Høgevoid, N.M., Otero-Neira, C., Svensson, G., 2023. The direct effect of B2B sellers' skills on relative and absolute sales performance: a dual measurement approach. *Journal of Organizational Change Management* 36, 10.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2022-0083>
- Rooney, G., Bauer, T., n.d. *Top-down Forecasting Using a CRM Database.*
- Rust, R.T., Kim, J., Dong, Y., Kim, T.J., Lee, S., 2015. Drivers of customer equity. *Handbook of Research on Customer Equity in Marketing* 17.
- Rust, R.T., Kumar, V., Venkatesan, R., 2011. Will the frog change into a prince? Predicting future customer profitability. *International Journal of Research in Marketing* 28, 281–294.
- S. Petter, W. Delone, E. Mclean, 2008. Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships. *Measuring information systems success: models, dimensions, measures, and interrelationships, European Journal of Information Systems* 17, 236–263.

- Safri, S., Iswandir, I., 2022. HUBUNGAN SISTEM PENGENDALIAN INTERN DAN PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA ANGGARAN PT XYZ. *JURNAL MITRA MANAJEMEN* 13, 77–86.
- Sarwate, D. V., 1999. Meeting the Welch bound with equality. *Sequences and their Applications: Proceedings of SETA'98* 79–102.
- Scapens, R.W., Roberts, J., 1993. Accounting and control: a case study of resistance to accounting change. *Management accounting research* 4, 1–32.
- Shah, D., Rust, R.T., Parasuraman, A., Staelin, R., Day, G.S., 2006. The path to customer centricity. *J Serv Res* 9, 113–124.
- Sharp, B., A. Sharp., 1997. Loyalty Programs and Their Impact on Repeat-Purchase Loyalty Patterns. *International Journal of Research in Marketing* 14, 473–486.
- Singh, M., Shanker, M., Campus, D., 2010. SALES BUDGET AND ITS IMPACT ON PROFITABILITY OF UNILEVER NEPAL LIMITED. Faculty of Management Tribhuvan University.
- Soltani, Z., Zareie, B., Milani, F.S., Navimipour, N.J., 2018a. The impact of the customer relationship management on the organization performance. *Journal of High Technology Management Research* 29, 237–246.
<https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.10.001>
- Soltani, Z., Zareie, B., Milani, F.S., Navimipour, N.J., 2018b. The impact of the customer relationship management on the organization performance. *Journal of High Technology Management Research* 29, 237–246.
<https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.10.001>
- Srisamran, P., 2014. Customer-Centric Knowledge Creation For Customer Relationship Management, *The Journal of Applied Business Research*.
- Srivastava, R., T. Shervani, L. Fahey, 1998. Marketing-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing* 62, 2–18.
- Țenovici, C.-O., 2014. SALES BUDGET-MANAGEMENT TOOL IN BUSINESS BACKGROUND ENTITY. *Management Strategies Journal* 1–4.
- Teo, T.S.H., Devadoss, P., Pan, S.L., 2006a. Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and Development Board, Singapore. *Decis Support Syst* 42, 1613–1627.
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.01.007>
- Teo, T.S.H., Devadoss, P., Pan, S.L., 2006b. Towards a holistic perspective of customer relationship management (CRM) implementation: A case study of the Housing and

- Development Board, Singapore. *Decis Support Syst* 42, 1613–1627.
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.01.007>
- Venkatesan, R., V. Kumar, 2004. A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing* 68, 106–25.
- Venkatesan, R., V. Kumar, N. Ravishanker, 2007. The Impact of Customer-Firm Interaction Characteristics on Channel Adoption Duration. *Journal of Marketing*.
- Vogt, C.A., 2011. Customer relationship management in tourism: Management needs and research applications. *J Travel Res* 50, 356–364.
<https://doi.org/10.1177/0047287510368140>
- Wahlberg, O., Strandberg, C., Sundberg, H., Sandberg, K.W., n.d. TRENDS, TOPICS AND UNDER-RESEARCHED AREAS IN CRM RESEARCH-A LITERATURE REVIEW, *International Journal of Public Information Systems*.
- Wahyudi, I.S., 2023. Profit Planning in Corporate Budgeting. *Journal of E-business and Management Science* 1, 66–72.
- Wallander, J., 1999. Budgeting—an unnecessary evil. *Scandinavian journal of Management* 15, 405–421.
- Webster, F., J., 1992. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing* 56, 1–17.
- Welsch, A., 2023. The effect of market-based sourcing on labor outcomes. *J Public Econ* 225, 104966.
- W.J. Doll, G. Torkzadeh, 1998. Developing a multidimensional measure of system-use in an organizational context. *Information & Management* 33, 171–185.
- Xu, Y., Yen, D.C., Lin, B., Chou, D.C., 2002a. Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management and Data Systems* 102, 442–452.
<https://doi.org/10.1108/02635570210445871>
- Xu, Y., Yen, D.C., Lin, B., Chou, D.C., 2002b. Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management and Data Systems* 102, 442–452.
<https://doi.org/10.1108/02635570210445871>
- Zeithaml, V.A., Rust, R.T., Lemon, K.N., 2001. La piramide dei clienti: creare e servire clienti redditizi. *Calif Manage Rev* 43, 118–142.
- Zwick, D., Dholakia, N., 2004. Consumer subjectivity in the Age of Internet: The radical concept of marketing control through customer relationship management. *Information and Organization* 14, 211–236.
<https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2004.01.002>

RINGRAZIAMENTI

Desidero esprimere la mia profonda gratitudine a tutte le persone che hanno contribuito al completamento di questa tesi di laurea. Questo percorso accademico è stato un viaggio appassionante, reso possibile grazie al sostegno e all'apporto di diverse persone, a cui desidero rivolgere un sentito ringraziamento.

Innanzitutto, voglio ringraziare il mio supervisore, il Professore Andrea Sabatini, per la sua guida esperta, il suo incoraggiamento costante e la sua dedizione nel guidarmi attraverso le sfide di questa ricerca. I suoi preziosi consigli e la sua competenza hanno notevolmente arricchito il mio lavoro.

Un ringraziamento speciale va alla mia famiglia per il loro costante sostegno e amore. Il vostro incoraggiamento ha rappresentato una spinta fondamentale nei momenti di fatica, e sono grato di avere una famiglia così meravigliosa al mio fianco, in particolar modo voglio ringraziare mia madre per non aver mai perso la fiducia in me.

Infine, desidero esprimere la mia gratitudine a tutti i miei amici, i quali hanno contribuito in vari modi a questo progetto di ricerca. I vostri incoraggiamenti e l'amicizia dimostrata nel tempo mi hanno reso la persona che sono ora.

Grazie di cuore a tutti coloro che hanno reso possibile la realizzazione di questa tesi. Il vostro supporto è stato fondamentale ed ha contribuito in modo significativo al mio successo accademico.