

PMI NEWS

informazioni utili per le piccole e medie aziende

newsletter periodica gratuita a cura di www.diecionline.com - anno 1 - nr. 1 - febbraio 2015

a pagina 2



Piano BCE: i vantaggi per le famiglie e le imprese

Più credito alle imprese, spinta sui consumi e investimenti, bassi interessi sui mutui: l'impatto del Piano BCE di QE sull'economia reale, reazioni e richieste delle imprese.

a pagina 3



CREDIamoCi: nuove soluzioni di accesso al credito

Protocollo d'intesa ABI-consumatori per l'accesso al credito, CREDIamoci: un piano biennale per studiare servizi e strumenti finanziari nel contesto dell'unione bancaria europea.

a pagina 4

E-commerce per start-up: fondi e strumenti

Essere presenti sulla Rete è un'esigenza imprescindibile per ogni realtà commerciale (e non) che vuole essere competitiva in un mercato sempre più complesso da gestire e decifrare.

a pagina 4



L'importanza del marketing strategico nelle start-up aziendali

È proprio nei momenti di crisi che conviene far partire start up: approfittando del mercato in stand by, si ha infatti il tempo per impostare nuovi progetti e cominciarli a svilupparli.

a pagina 5



Fondamenti di Web Marketing per Piccole e Medie Imprese

Focus sulle diverse tipologie di Marketing applicato e le nuove correlazioni con l'Adversting e la Comunicazione: come agire canale per canale.

a pagina 6



Il lavoro a chiamata, il part-time e gli orari flessibili

Nel lavoro a chiamata il part-time deve essere retribuito in modo adeguato: la Cassazione fissa regole e garanzie per questa tipologia di contratto atipico.

a pagina 7



Turismo e innovazione digitale in Italia

Industria del Turismo e innovazione digitale in Italia: il Politecnico di Milano ne analizza per la prima volta interazioni e dinamiche evolutive.

a pagina 8

Analisi di mercato e pianificazione strategica nelle PMI

Come analizzare il mercato di riferimento e progettare un piano d'azione efficace: tutte le strategie.



Piano BCE: i vantaggi per le famiglie e le imprese

Effetto espansivo sul credito alle imprese e sui mutui, sui loro investimenti, sulla crescita dei consumi: sono i principali effetti positivi per le imprese, del piano BCE di QE (Quantitative Easing), l'operazione di maxiacquisto di titoli di Stato. Dal mondo delle PMI italiane arrivano in generale segnali di consenso per la misura e precise richieste, prima fra tutte quella di accompagnare il Piano BCE con una riduzione delle tasse per le imprese. Intanto Mario Draghi, ovvero il banchiere centrale europeo, insiste nel chiedere ai Governi europei riforme strutturali che aiutino la crescita dell'economia. Analizziamo reazioni e prospettive per le imprese e per l'economia dopo la manovra di Francoforte. Si tratta dell'operazione decisa il 22 gennaio, di acquisto di titoli a partire dal prossimo mese di marzo e per 18 mesi (un anno e mezzo, fino al settembre 2016), al ritmo di 60 miliardi di

tro (i finanziamenti agevolati alle banche legati al credito alle imprese), che scade allo 0,05% (dallo 0,15%). Un'ulteriore riduzione, dunque, in un contesto di tassi già ai minimi, con l'obiettivo di far affluire nelle casse delle banche liquidità da erogare all'economia reale, quindi alle imprese e alle famiglie. Alcuni dettagli sul piano BCE utili a calcolare in particolare l'impatto sul sistema bancario italiano, e di riflesso sull'economia: in tutto (da marzo 2015 a settembre 2016), l'operazione vale quasi 1200 miliardi, di cui si valuta che saranno circa 850 gli acquisti di titoli di Stato. La BCE compra sulla base delle quote dei singoli paesi nel proprio azionariato. Le operazioni si concentrano sui titoli con scadenze dai due ai 30 anni, e con rating almeno "BBB" (l'Italia è al limite). Non si può acquistare più del 25% di ogni emissione e più del 33% del debito di un singolo Paese. Rete Imprese

prevista dall'operazione, 80% in capo alle banche centrali nazionali e 20% alla BCE. Ma comunque sia l'intervento, unito a tassi ai minimi e aste TLTRO (acquisti di titoli bancari da parte della BCE, con l'ultima operazione mirata a sostenere i prestiti alle imprese): «*Potrà consentire alle banche di disporre di maggiore liquidità per concedere più credito alle imprese e sostenere la ripresa degli investimenti e dell'occupazione*». Rete Imprese Italia auspica ora «*un allentamento dei vincoli sui patrimoni bancari, per non ridurre l'effetto benefico della manovra della Bce*». Unimpresa, invece, chiede invece un taglio delle tasse: «*Solo con una significativa riduzione della pressione fiscale, l'intervento della Banca centrale europea appena annunciato, e volto a spingere l'inflazione verso il 2%, potrà dispiegare tutti i suoi frutti portando l'Italia fuori dalla crisi e finalmente incamminata in un percorso di crescita economica*».

La sola immissione di nuovo denaro in circolazione con il Quantitative Easing, non può bastare» spiega Paolo Longobardi, presidente Unimpresa, il quale fa notare come lo stesso Draghi abbia sollecitato i Governi nazionali a proseguire con le riforme. E aggiunge che in Italia la riforma più importante «*è la diminuzione del peso delle tasse sia sulle famiglie sia sulle imprese*». Il centro studi dell'associazione imprenditoriale ha effettuato un'analisi che indica una pressione fiscale sopra il 43% per altri cinque anni fino al 2018. I calcoli precisi:



euro al mese, per un totale di oltre mille miliardi. È quella che si chiama una massiccia iniezione di liquidità all'economia, attraverso il sistema bancario: la BCE non acquisterà solo titoli di Stato, ma anche obbligazioni sovranazionali europee, titoli bancari garantiti e ABS (Asset Bank Securities, derivati sui prestiti delle banche alle imprese). Francoforte ha anche abbassato di dieci punti base il costo del denaro di queste operazioni TI-

Italia considera l'operazione di QE: «*Una forte spinta agli investimenti e ai consumi*», necessaria a maggior ragione in un momento caratterizzato da processo deflattivo e debolezza della domanda. Qualche perplessità sul «*compromesso raggiunto sulla ripartizione del rischio con le banche centrali nazionali, per i possibili effetti che tale manovra potrà avere particolarmente per la nostra economia*». Il riferimento è alla suddivisione del rischio

nel 2014 tasse al 43,3% del PIL (stesso livello 2013), incremento fino al 43,4% nel 2015 e fino al 43,6% nel 2016. Poi, una lieve diminuzione al 43,3% nel 2017 e al 43,2% nel 2018. «*Cinque anni di pressione fiscale insostenibile provocata da un aumento delle entrate tributarie, nel quinquennio, di oltre 45 miliardi di euro*» sottolinea Unimpresa. Confcommercio fa invece alcuni calcoli sulla possibile riduzione del credito alle imprese dopo il

piano BCE: «*Se solo il 15% della nuova liquidità attribuibile all'Italia affluisse alle sue micro e piccole imprese, che stimiamo abbiano bisogno in Italia di circa 3,5 miliardi di euro di credito ogni trimestre in più di quanto effettivamente erogato dalle banche, le prospettive di ripresa economica, anche attraverso il canale degli investimenti produttivi, si rafforzerebbero notevolmente*». Il Centro Studi Confindustria stima che l'operazione possa tradursi in un aumento di PIL (prodotto interno lordo del paese) dell'1,8% in due anni, +0,8% nel 2015 e +1% nel 2016.

Per le imprese, in vista un risparmio sugli interessi di 3,2 miliardi. Altra conseguenza dell'operazione BCE, l'indebolimento dell'euro che, unitamente al basso prezzo del petrolio, contribuisce a dare ulteriore spinta alle esportazioni. L'export è stato il segmento che forse e più di ogni altro ha controbilanciato gli effetti della crisi per le imprese, alle prese con una drastica riduzione della domanda interna. Questo effetto trainante è dunque destinato a proseguire e anzi a rinforzarsi. Possono trarne beneficio in particolare le imprese che esportano e quelle che vogliono inse-

rirsi in nuovi mercati internazionali. Per gli importatori di materie prime, invece, che rischiano viceversa di risultare penalizzati, interviene favorevolmente il basso costo dell'energia. I maggiori finanziamenti alle imprese possono incidere positivamente anche sul livello dei loro investimenti fissi, una voce importante di PIL. Per le famiglie, una delle conseguenze maggiormente rilevanti è probabilmente legata al fatto che si prevede un'ulteriore discesa dei tassi sui mutui ipotecari.

(Fonte: BCE)

CREDIamoCi: nuove soluzioni di accesso al credito

Un nuovo fondo di garanzia per l'accesso al credito, strumenti per mitigare il rischio credito, sostenere il pagamento delle rate nei momenti di difficoltà del mutuatario: sono alcuni dei punti del protocollo CREDIamoCi, siglato dall'ABI, associazione banche italiane, con le associazioni dei consumatori (Acu, Adiconsum, Adoc, Asso-Consum, Assoutenti, Cittadinanzattiva, Codacons, Codici, Conconsumatori, Federconsumatori, La Casa del Consumatore, Lega Consumatori, Movimento Consumatori, Movimento Difesa del Cittadino, Unione Nazionale dei Consumatori). Obiettivo: dopo sette anni di crisi, banche e consumatori individuano il momento di sostenere la ripresa, e mettono a punto un programma di lavoro biennale che si inserisce nel nuovo contesto dell'unione bancaria europea e di un mercato unico europeo dei crediti ipotecari, basato su una regolamentazione omogenea in grado di aumentare, a parità di regole, la concorrenza tra i diversi Paesi.

I lavori per mettere a punto un'adeguata offerta finanziaria per sostenere i consumi puntano su tre aree di intervento: accesso al credito, sostegno alle famiglie in difficoltà, informazione al consumatore.

I punti nel dettaglio:

- promuovere l'istituzione di un fondo di garanzia per l'accesso al credito al consumo;
- analizzare l'efficacia degli strumenti esistenti per mitigare il rischio di credito (es. Fondi di garanzia per la casa, polizze assicurative);
- esaminare il recepimento della nuova

Direttiva europea sul credito ipotecario per favorire il processo di erogazione dei crediti attraverso un'attenta analisi delle peculiarità della normativa italiana (es. mutui, polizze assicurative, prestito ipotecario vitalizio, cessione del quinto dello stipendio/pensione) e colmare le differenze con i principali Paesi europei;

- promuovere la diffusione delle informazioni dettagliate sul funzionamento del Fondo di garanzia per la prima casa;
- rafforzare gli strumenti per sostenere il pagamento delle rate nei momenti di difficoltà del mutuatario (es. iniziative di legge quali Fondo di solidarietà per i mutui per la prima casa);
- promuovere misure standard di so-

spensione dell'ammortamento in favore delle popolazioni colpite da eventi di natura calamitosa (es. terremoti, alluvioni, etc.) nell'ottica di intervenire tempestivamente nei casi di emergenza ed evitare interventi differenziati a livello regionale;

- misure di sostegno per le famiglie in difficoltà nel pagamento delle rate di alcune tipologie di credito al consumo;
- incrementare la consapevolezza del consumatore nella scelta dei prodotti di credito e/o servizi accessori in termini di costi complessivi, rischi assunti (ad es. di credito e di mercato), valorizzando trasparenza e semplicità.



L'importanza del marketing strategico nelle start-up

Nella fase iniziale di una start-up non occorrono grandi capitali e quindi non si soffre per la stretta creditizia ed è inoltre più facile ed economico trovare personale qualificato da motivare al raggiungimento degli obiettivi di progetto. Ma il primo errore in cui si incorre è innamo-



arsi del proprio progetto, è un errore anche quando il progetto è valido perché comunque può generare conseguenze dannose: si continua a migliorarlo senza sentirsi mai pronti a passare alla fase produttiva ed al vero riscontro, si disperdono energie in troppe direzioni e applicazioni senza scegliere quelle strategicamente decisive, o ancora, si insiste con una business idea che non è (o non è più) bene a fuoco rispetto alle esigenze del

mercato. Chi ha esperienza di start up e di gestione aziendale ha buon gioco in questi casi a correggere il tiro. Ma il vero intervento di Marketing strategico si ha quando, prima dell'imprenditore e lui malgrado, ci si rende conto che la capacità distintiva che crea un differenziale competitivo potrebbe essere utilizzata in modo diverso (in un servizio anziché un prodotto, in un componente anziché in un sistema) e risultare così molto più appealing in un mercato più accessibile e/o comunque più profittevole. La ricerca di fondi per finanziare start up è comunque uno dei problemi chiave da affrontare. Può sembrare strano, ma è proprio il Marketing Strategico che può aiutare a risolverli. L'imprenditore ci mette pochi soldi e tanto sudore dando valore al sudore, mentre chi finanzia è abituato a dar più valore ai soldi: perciò, in assenza di fatturato e semmai anche di ordini, quanto vale il progetto? Perché è inutile dire che, agli EBIT (Earnings Before Interests and Taxes - risultato ante oneri finanziari) fantastici previsti dal piano economico-finanziario, anche ben costruito e ben supportato, pochi sono disposti a credere a valore facciale... E allora? Bisognerebbe

cercare di stabilire prima delle partnership, tecnologiche o commerciali: il valore dell'azienda da far decollare diventa allora il valore dei partners in cui si riesce a suscitare interesse, non bisogna limitare però le proprie ambizioni, se si è convinti della validità del progetto bisogna puntare in alto il più possibile, il difficile - ed è Marketing Strategico - è ovviamente far emergere sinergie possibili o interessi comuni, che consentano ad esempio al big player un completamento di gamma cui aveva rinunciato per mancanza di quel know how specifico che ora invece l'azienda in fase di start up può apportare. Per realizzare start up, bisogna infatti innanzitutto volersi mettere in gioco, quindi convincere chi lavora con te a mettersi in gioco per realizzare il progetto, bisogna infine seguire alla lettera la regola di Lewis: no, non Jerry, il comico, ma Carl, il figlio del vento, il mitico trionfatore delle olimpiadi di Los Angeles. A chi gli chiedeva come fosse riuscito a essere l'uomo più veloce del mondo sui 100 metri, lui disse: "È semplice, per i primi 90 metri do il massimo." "E dopo?" Lo incalzò il giornalista? "Subito dopo, accelero."

E-commerce per start-up: fondi e strumenti

Diversificare il business è un'esigenza impellente per start-up e attività in procinto di affacciarsi nel mondo degli affari. Chi inizia a muovere i primi passi nell'imprenditoria deve poggiare i piedi su basi solide, compreso l'e-commerce. I soggetti che desiderano intraprendere questa avventura hanno spesso a disposizione anche agevolazioni e finanziamenti locali: basta consultare i continui bandi lanciati da Regioni e Camere di Commercio territoriali per rendersene conto. Inoltre, una start-up che ancora non considera le prospettive di guadagno offerte dalla Rete si preclude di fatto il raggiungimento di una consistente - e spesso inesplorata - fetta di mercato. Vendere i propri prodotti o servizi in Rete può infine essere una valida alternativa per quelle imprese che arrancano nel commercio tradiziona-

le. Il commercio elettronico in Italia non conosce battute d'arresto, anzi. L'e-commerce nel Belpaese ha un valore stimato attorno ai 21,1 miliardi di euro con un tasso di crescita del 12% registrato nel 2012 rispetto all'anno precedente. Nel 2013 il mercato online è ulteriormente cresciuto e la tendenza si preannuncia positiva anche per gli anni a venire, soprattutto grazie alla continua diffusione dei dispositivi mobili come smartphone e tablet che permettono di acquistare sul web in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo. Inoltre c'è da considerare anche che internet non conosce limiti territoriali e favorisce una diffusione capillare del proprio business anche oltre ai confini nazionali, a fronte di costi decisamente contenuti e di tanti vantaggi da conseguire. Il tutto, alla luce del fatto che in Italia sono 41,7

milioni gli utenti che possono accedere ad internet e quindi potenziali acquirenti (dati Netcomm e Casaleggio Associati). Le aziende che avviano un'attività di e-commerce o che comunque gestiscono un sito aziendale sono tenute a rispettare specifici obblighi di legge ma questo non deve essere un deterrente all'avvio di un'attività di questo tipo, il cui ROI è generalmente quasi garantito, considerato che si può avviare un business commerciale o una vetrina web con un investimento relativamente contenuto. Detto questo, che le imprese se vogliono avvalersi di questa strategia competitiva possono pertanto contare su una vasta gamma di soluzioni IT.

Articolo a cura di Susanna Naldi

Fondamenti di Web Marketing per PMI

Il Marketing parte dallo studio del mercato e le sue relazioni con utenti e impresa per arrivare operativamente a comprendere tutte le azioni aziendali destinate ad incrementare il piazzamento dei propri prodotti o servizi: quando questi sono di natura digitale, il rischio è che si faccia confusione tra mezzo e messaggio, tra prodotti/servizi da promuovere e canali di Comunicazione e di Pubblicità: per intenderci, non basta pubblicare qualcosa sul Web o sui Social per fare Marketing Digitale, ma per molti imprenditori la difficoltà sta proprio nel capire le differenze tra azioni di marketing, pubblicità e comunicazione, imparando ad applicarle e gestirle tutte. Ogni strategia di marketing mira da sempre a raggiungere il potenziale cliente con un messaggio capace di costituire una valida motivazione all'acquisto. Pur restando valido questo concetto di base, oggi i canali di diffusione si sono evoluti e, per adeguarsi al moderno consumatore multicanale, si deve declinare il messaggio in modo diverso per ciascun canale, per coinvolgere il potenziale cliente in modo differente rispetto al passato.

Direct Marketing: l'invio di e-mail commerciali a liste di indirizzi profilati (DEM) è lo strumento di promozione più efficace per convertire il destinatario in cliente. Il Web offre strumenti di misurazione molto precisi per determinare il risultato delle campagne e analizzare il comportamento dell'utente durante l'intero processo (apertura del messaggio, click sui link, acquisto...) per adattare la strategia in funzione di un risultato migliore.

Content Marketing: quando il messaggio non ha come scopo principale la vendita bensì la trasmissione di un valore aggiunto per il lettore (utilità, soluzione di un problema...) si parla di marketing di contenuti, forma di comunicazione volta a guad-

gnare la fiducia del consumatore. In questo ambito i social media sono un ottimo strumento: il dialogo è l'anima dell'attività social e diffondere un messaggio che alimenti l'interazione con i lettori è la carta vincente del content marketing. Guadagnare l'attenzione del lettore incrementa le possibilità di risultare credibili, risultato sempre difficile attraverso la pubblicità tradizionale.

Social Advertising: l'evoluzione della tecnologia e dei media ha rivoluzionato il mondo della pubblicità. La misurabilità dell'esposizione e della resa e la possibi-

qualsiasi tipo di futura proposta commerciale. Da evitare anche la tentazione di "parlare a tutti" perché equivale a "non parlare a nessuno". Per non commettere errori improvvisando, è necessario partire da un'analisi iniziale accurata e individuare il target di riferimento. Né paga scegliere soluzioni di marketing soltanto in base alla loro "portata" mediatica, senza chiedersi se sia poi quello giusto: meglio valutare il mezzo più idoneo per raggiungere il target prefissato. Si possono usare gli strumenti gratuiti di Google per definire cosa cerca il consumatore, com-



lità di indirizzare il messaggio a un pubblico mirato e profilato, rendono il web adatto a raggiungere un pubblico specifico anche con budget ridotti. A seconda delle piattaforme (Google Adwords, Facebook Ads, LinkedIn Advertising...) è infatti possibile geolocalizzare o profilare l'utente finale in maniera precisa.

Quale formula applicare? Dipende dal target e dall'obiettivo finale. L'importante è evitare il sovraccarico di informazioni che potrebbe causare la svalutazione di alcuni messaggi rispetto ad altri o rendere il consumatore prevenuto rispetto a

prenderne le abitudini e adattare messaggio e strategia. Google Analytics analizza il traffico di visitatori sul proprio sito o blog, da combinare con gli strumenti per le parole chiave di Google Adwords per comprendere le abitudini online dei consumatori in merito alla ricerca di bisogni specifici. Ma attenzione: affidarsi esclusivamente a strumenti software per pianificare e gestire campagne di marketing può non bastare. Seppure online e gratuiti, senza la giusta competenza di un esperto potrebbero rivelarsi poco efficaci e mancare di valore aggiunto.

Il lavoro a chiamata, il part-time e gli orari flessibili

Il lavoratore assunto con contratto a chiamata a tempo parziale, il cui orario viene stabilito a totale discrezione del datore di lavoro, ha sempre diritto a ricevere un compenso adeguato: lo ha stabilito la Corte di Cassazione (sentenza 5 novembre 2014, n. 23600), affrontando il caso di un dipendente che chiedeva all'azienda un'indennità compensativa determinata dalla propria disponibilità a fornire la prestazione lavorativa su richiesta, in mancanza di una determinazione precisa dell'orario di lavoro. La richiesta del lavoratore, rigettata dal Tribunale di Genova, è stata accolta dalla Corte d'Appello che ha condannato il datore di lavoro a versare la metà della differenza tra quanto dovuto per l'orario di lavoro a tempo pieno e quanto percepito dal lavoratore durante il periodo oggetto della contestazione. Ricorrendo in Cassazione, il datore di lavoro sosteneva la violazione di due principi: l'eccezione di prescrizione quinquennale, come anche la violazione e la falsa applicazione del contratto collettivo per i dipendenti di società e consorzi concessionari

di autostrade del 21 settembre 1990, secondo il quale il lavoratore era responsabile solo della mancanza di prestazione reiterata e ingiustificata. Per i giudici, tuttavia, la richiesta di risarcimento avanzata dal lavoratore rappresentava: «un'indennità compensativa della disponibilità prestata e della conseguente maggiore onerosità della prestazione imposta al dipendente dal datore di lavoro, legittimato dalla "elasticità" della clausola a richiesta "a comando" parte della prestazione lavorativa dedotta nel contratto». Non trattandosi di un emolumento spettante al lavoratore per legge o per contratto, ma di un indennizzo derivante da una causa autonoma legata al ristoro per una maggiore onerosità della prestazione, la vicenda segue la prescrizione ordinaria. La Cassazione, inoltre, ha sottolineato che, fatto salvo il potere unilaterale del datore di lavoro di prevedere i tempi della prestazione, la disponibilità alla chiamata, sebbene non possa essere equiparata al lavoro effettivo, merita un compenso adeguato. Il caso in questione riguarda le

cosiddette "clausole elastiche", secondo le quali è facoltà del datore di lavoro chiedere lo svolgimento di prestazioni rese in esubero rispetto all'orario concordato dalle parti ma all'interno del limite del tempo pieno. Queste clausole, la cui consistenza era precedentemente determinata dalla contrattazione collettiva (L. 247/2007), sono ora sottoscritte dal datore di lavoro e dal lavoratore (come previsto dalla L. 183/2011), ma in caso di contratto part-time è necessario il consenso del dipendente. La L. 92/2012 invece, ha stabilito che debba essere la contrattazione collettiva a regolamentare il diritto del lavoratore a chiedere l'eliminazione o la modifica delle clausole elastiche. Ciò vale anche per le clausole flessibili, secondo le quali è possibile una variazione temporale della prestazione lavorativa senza superare i tempi complessivi.

Per approfondimenti: Corte di Cassazione, sentenza n. 23600 del 5 novembre 2014.



Turismo e innovazione digitale in Italia

A far luce sul binomio Turismo e Innovazione in Italia, è intervenuto l'Osservatorio del Politecnico di Milano, che ne ha restituito un quadro complesso e articolato, frutto di un'indagine condotta tra 750 agenti di viaggio e oltre 1.700 strutture ricettive. Nel 2014 gli acquisti per turismo e viaggi in Italia sono arrivati a sfiorare i 50 miliardi di euro tra acquisti effettuati dagli Italiani e quelli di stranieri in Italia. Registrano un andamento positivo tutti i prodotti presi in esame dalla ricerca: strutture ricettive (+6%), settore trasporti (+11%) e vendita di pacchetti viaggio (+13%). In questo quadro, le Online Travel Agencies (OTA) hanno mantenuto una quota di mercato stabile, pari al 22% sul totale del mercato digitale. I canali diretti (siti web delle singole strutture, dei servizi di trasporti e dei tour operator) rappresentano quindi il 78% di quelli di acquisto. Sono dati importanti per le imprese del settore, a partire dalle PMI che si trovano a operare in un mercato estremamente competitivo. Lo scenario descritto mostra infatti come le strutture ricettive abbiano ormai

compreso la necessità di utilizzare il Digitale per attività legate alla promozione delle proprie attività e offerte e alla gestione dei clienti, per la cui acquisizione nel fa uso il 71% delle strutture. Un elemento confermato anche dal dato aggregato sull'incidenza di spesa del canale digitale sul budget totale, che ammonta ormai al 74%: significa che la maggioranza delle strutture lo ha adottato con convinzione come principale strumento promozionale della propria attività. Altri dati interessanti: le prenotazioni senza intermediazione sono ben il 44%; il cliente utilizza nel 21% dei casi l'indirizzo email della struttura e nel 9% il form sul suo sito web. Questo dimostra non soltanto quanto conti dotarsi di siti web user friendly ma anche quanto possa fruttare l'Email Marketing, considerato che già il 67% delle strutture raccoglie i recapiti e il 70% li utilizza per inviare ai clienti informazioni promozionali). Le strutture di accoglienza, anche le più piccole, si stanno dotando di una strategia digitale prestando attenzione anche al tema della reputazione online: il

97% consulta regolarmente le recensioni online e il 73% risponde ai feedback ricevuti. Ma se queste sono le luci, nel corso del dibattito sono state evidenziate anche alcune ombre: da un lato, le piccole strutture (hotel a gestione familiare, agriturismo) dimostrano di avere minore dimestichezza con i canali digitali e faticano a sviluppare un modello di comunicazione adeguato che possa consentire loro di essere visibili online e di gestire nel migliore dei modi i clienti acquisiti; dall'altro, il nostro Paese sconta un ritardo nel Marketing territoriale, per far sì che i visitatori si trasformino in turisti. Ma per cogliere tutte le opportunità del settore turistico occorre un lavoro approfondito e di ampio respiro, capace di mettere in luce l'eccezionale patrimonio che il nostro Paese possiede. Di sicuro, questa prima ricerca su Turismo e innovazione rappresenta un importante elemento di riflessione per tutti gli operatori della filiera, che potranno finalmente avere un quadro esauriente sulla situazione nazionale.



Analisi di mercato e pianificazione strategica nelle piccole e medie imprese

L'inarrestabile flessione dei consumi e la necessità di presidiare mercati altamente competitivi stanno costringendo PMI e micro-imprese a mettere in atto politiche aziendali mutate dalle grandi aziende: vediamo le strategie che una PMI deve seguire per analizzare il mercato di riferimento e la pianificazione necessaria per garantirsi la sopravvivenza.

Per un'impresa di dimensioni ridotte la strategia rappresenta la capacità di sfruttare le risorse in maniera tanto efficace almeno quanto i propri concorrenti. Per far ciò è necessario finalizzare i propri mezzi verso uno scopo preciso, fissando già dall'inizio il percorso che si intende seguire e gli obiettivi che si intendono raggiungere. A livello teorico la strategia può essere di attacco, di fuga e di adattamento a seconda che l'azienda voglia entrare in un nuovo mercato o aumentare la propria quota di mercato in volume (aumentando le vendite) o in valore (aumentando i ricavi); che voglia uscire da un mercato (ad esempio se lo ritiene poco redditizio, o se con l'avvicinarsi del ritiro in pensione del titolare non ha più interesse ad essere presente sul mercato); o che voglia adattarsi a un mercato che già esiste. Nella pratica le piccole e medie imprese adottano in realtà approcci dinamici, dovendo spesso rivedere e modificare la propria strategia a seconda di fattori quali concorrenza, contingenza economica, fornitori e clienti. Non potranno quindi intraprendere una determinata strategia mantenendola sempre uguale, e senza adattarla costantemente ad altri fattori. Oltre alla strategia è importante che una PMI o micro-impresa abbia una politica aziendale ben precisa, che si esprime attraverso una mission, una vision e dei valori: se la vision è l'idea che l'imprenditore ha dei propri clienti e dei loro bisogni, la mission rappresenta il modo in cui l'impresa pensa di rispondere a tali bisogni, mentre i valori rappresentano i mezzi attraverso i quali rispondere (si pensi al valore della quantità se l'impresa vuole rispondere al numero più elevato possibile di clienti, o alla qualità se invece non importa il numero ma si pone l'atten-

zione sul livello del prodotto-servizio offerto). Correlata alla nozione di strategia è quella di obiettivo, che rappresenta un traguardo che l'azienda vuole raggiungere. Gli obiettivi devono essere esplicitati ai soggetti interessati e possono essere formulati secondo l'acronimo Smart, ovvero devono essere specifici (indicando ciò che si intende raggiungere in maniera precisa), misurabili (esprimibili attraverso dei numeri), devono contenere delle azioni (chi deve intraprendere quali azioni per raggiungere l'obiettivo), devono anche essere realistici e temporali (è necessario indicare in quanto tempo gli obiettivi vanno raggiunti). La pianificazione di una corretta strategia che sia in grado di perseguire gli obiettivi fissati deve necessariamente partire dall'analisi dell'azienda e dell'ambiente in cui questa si trova a operare. Partendo dal proprio posizionamento (il concetto che il consumatore si è fatto dell'azienda) l'impresa è in grado di comprendere quali meccanismi implementare per creare valore aggiunto per i consumatori. Molto utile per valutare il posizionamento strategico della propria impresa è il modello di Porter o modello delle cinque forze competitive, che misura le forze che possono erodere la redditività a lungo termine e ridurre la competitività dell'azienda, e per questa ragione vanno costantemente analizzate e tenute sotto controllo. Le cinque forze sono: concorrenti diretti (altre aziende presenti sul mercato che offrono il medesimo prodotto-servizio), fornitori, clienti (destinatari del prodotto-servizio che potrebbero unirsi per procurarsi autonomamente il bene, o un altro che soddisfi le stesse esigenze, e diventare concorrenti dell'azienda), potenziali entranti (chi potrebbe entrare nel mercato di riferimento), erogatori di prodotti-servizi sostitutivi (concorrenti indiretti che producono beni diversi da quelli dell'azienda ma che soddisfano la medesima funzione d'uso, ovvero offrono beni sostitutivi). Dall'analisi di questi fattori la piccola e media impresa o la micro-impresa deve elaborare la propria strategia, così da individuare segmenti di mercato omogenei per alcune caratteristiche pe-

culari (quali ad esempio i bisogni espressi o inespressi) e, attraverso la matrice di Ansoff (o matrice prodotto/mercato), determinare l'operatività dell'impresa. Il modello in questione associa i prodotti-servizi offerti, che possono essere nuovi o già presenti, al mercato, che a sua volta può essere nuovo o già esistente. La matrice offre quattro diverse tipologie.

1. Si attua una market penetration quando sia il prodotto-servizio che il mercato esistono già ed è quindi necessario sottrarre clienti ai concorrenti attraverso campagne promozionali o politiche di prezzo (in questa fase il mercato è ormai maturo, e non si può sperare di aumentare continuamente la quota di mercato).
2. Quando si introduce un nuovo prodotto-servizio in un mercato che esiste già è necessario intraprendere una strategia di product development (vitale in questa fase è aumentare il numero di clienti, e quando necessario cercarne di nuovi).
3. Se un prodotto-servizio già esistente viene introdotto in un nuovo mercato l'impresa deve invece tentare un approccio di market development (secondo il quale è possibile estendere un bene ad una clientela diversa).
4. L'ultima strategia rappresentata dalla matrice di Ansoff è quella di diversification, in cui un nuovo prodotto-servizio viene introdotto in un nuovo mercato. Questo è il caso in cui sono necessari maggiori investimenti, a fronte però di migliori risultati qualora la scelta si riveli vincente.

