



Federazione  
Italiana  
Agenti e  
Rappresentanti  
di Commercio



## Report

A cura dell'Osservatorio Economico della Confesercenti di Firenze

### **Dal lavoro autonomo all'impresa**

Analisi e prospettive  
di sviluppo del settore  
dell'intermediazione  
commerciale

## Convention Nazionale

**23/24 Ottobre 2009**

Grand Hotel Terme Astro  
Via Castello 2  
Tabiano Terme (Parma)



Camera di Commercio  
Parma



Federazione  
Italiana  
Agenti e  
Rappresentanti  
di Commercio

## Convention Nazionale

Parma 23/24 Ottobre 2009

Report

### **Dal lavoro autonomo all'impresa**

Analisi e prospettive di sviluppo del settore  
dell'intermediazione commerciale

#### AVVERTENZA

I dati macro economici sono di fonte: Banca d'Italia, ISAE, ISTAT, ConIstat.

I dati relativi alla demografia delle imprese sono di fonte: Enasarco.

I dati relativi ai conti economici sono di fonte Confesercenti.

Il presente documento è stato redatto da Sauro Spignoli.

Il report è disponibile su internet nel sito: [www.fiarweb.it](http://www.fiarweb.it)

## INDICE GENERALE

<b>Indice delle figure e delle tabelle</b>	<b>pag. 4</b>
<b>Presentazione</b>	<b>pag. 7</b>
<b>Abstract</b>	<b>pag. 9</b>
<b>0.1 Premessa</b>	<b>pag. 15</b>
<b>1.0 Gli indicatori macroeconomici</b>	<b>pag. 19</b>
<b>2.0 La demografia delle imprese</b>	<b>pag. 24</b>
<b>3.0 La performance delle imprese</b>	<b>pag. 32</b>
3.1 <i>Il campione</i>	<i>pag. 32</i>
3.2 <i>Il trend del fatturato</i>	<i>pag. 33</i>
3.3 <i>L'analisi delle principali voci di costo</i>	<i>pag. 35</i>
3.4 <i>Le previsioni nel medio periodo</i>	<i>pag. 41</i>
<b>4.0 Analisi e prospettive di sviluppo</b>	<b>pag. 44</b>
4.1 <i>Il campione e i questionari</i>	<i>pag. 44</i>
4.2 <i>L'evoluzione del settore</i>	<i>pag. 49</i>
4.3 <i>Il concetto di "marginalità"</i>	<i>pag. 51</i>
4.4 <i>La struttura del processo produttivo:</i> <i>il mismatch tra preponente e agente</i>	<i>pag. 54</i>
4.5 <i>La complementarietà delle azioni come nuova area di business</i>	<i>pag. 57</i>
4.6 <i>La gestione direzionale</i>	<i>pag. 59</i>
4.7 <i>Il concetto di problem solving e di attività in outsourcing</i>	<i>pag. 63</i>

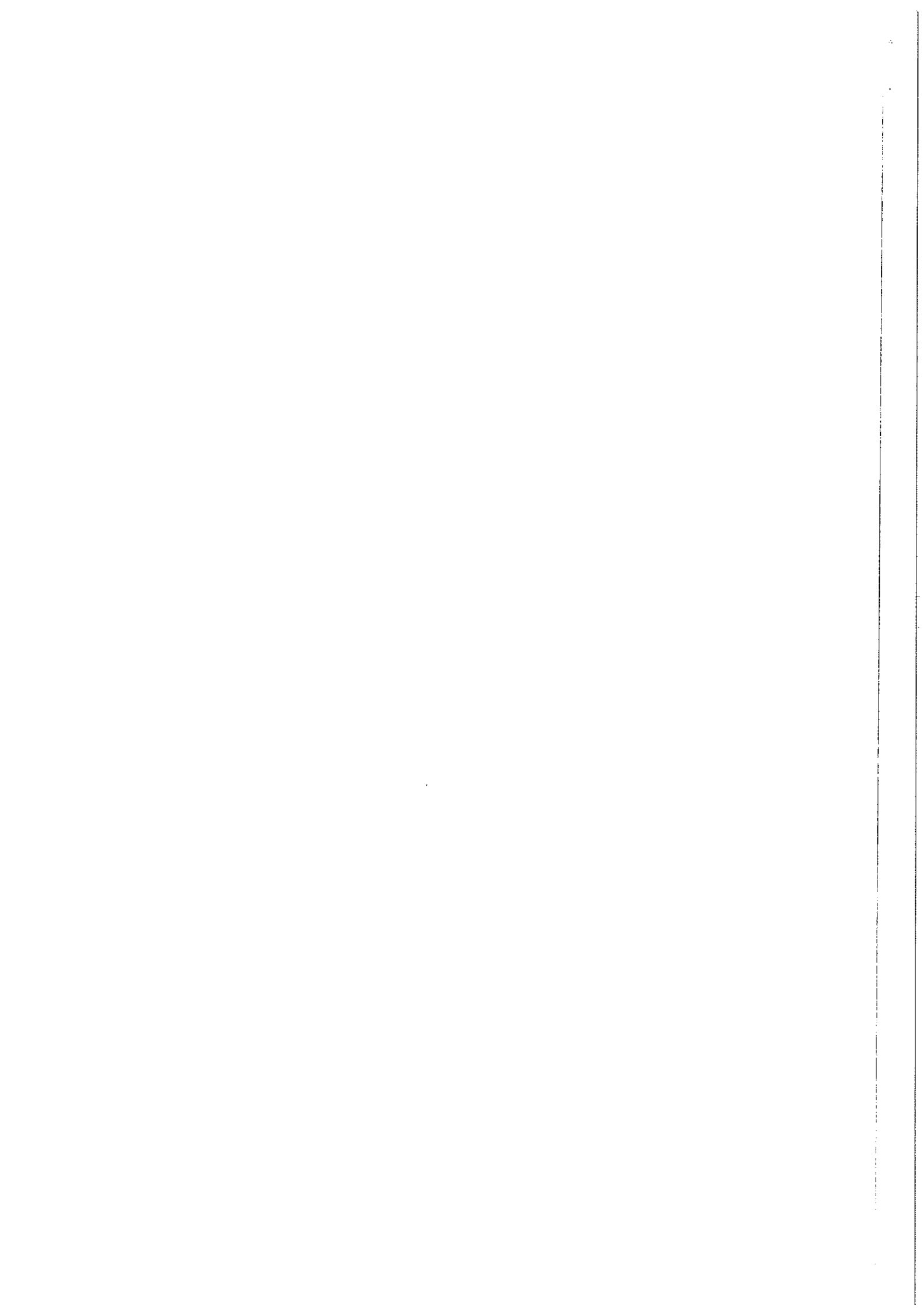
## INDICE DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

<b>Figure</b>		
Figura 1.	Lo stock delle imprese anni 2004/2008	pag. 24
Figura 2.	Lo stock delle imprese anni 2004/2008 per tipologia	pag. 24
Figura 3.	Lo stock delle imprese anni 2004/2008. Variazione percentuale	pag. 25
Figura 4.	Lo stock delle imprese anni 2004/2008. Partecipazione percentuale	pag. 26
Figura 5.	Età media di ingresso	pag. 27
Figura 6.	Variazione tendenziale mono/pluri anni 2004/2008	pag. 28
Figura 7.	Variazione tendenziale mono/pluri/uomo/donna	pag. 29
Figura 8.	Lo stock delle società di persone	pag. 29
Figura 9.	Lo stock delle società di capitale	pag. 30
Figura 10.	Il trend dello stock	pag. 31
Figura 11.	Il fatturato a valori assoluti anni 2007/2008	pag. 34
Figura 12.	I costi a valori assoluti anni 2007/2008	pag. 35
Figura 13.	Il confronto costi, fatturato, reddito	pag. 36
Figura 14.	Variazioni tendenziali costi, fatturato, reddito	pag. 36
Figura 15.	Il costo del carburante	pag. 37
Figura 16.	Le spese di rappresentanza	pag. 37
Figura 17.	La telefonia fissa e mobile	pag. 37
Figura 18.	I costi d'impresa. Incidenza sul fatturato	pag. 38
Figura 19.	I costi di impresa. Incidenza sul totale costi	pag. 40
Figura 20.	Oneri di gestione	pag. 41
Figura 21.	La previsione sugli ordini	pag. 42
Figura 22.	Intensità di flessione della previsione sugli ordini	pag. 43
Figura 23.	La rappresentatività del campione. Ripartizione territoriale	pag. 46
Figura 24.	La rappresentatività del campione. Ripartizione territoriale	pag. 46
Figura 25.	La rappresentatività del campione. Ripartizione merceologica	pag. 47
Figura 26.	La rappresentatività del campione. Ripartizione per sesso	pag. 47
Figura 27.	La rappresentatività del campione. Ripartizione per età	pag. 48
Figura 28.	La durata media dei contratti	pag. 50

Figura 29.	Incremento/decremento dei contratti	pag. 50
Figura 30.	La coerenza delle esigenze	pag. 52
Figura 31.	La ricerca del contratto	pag. 53
Figura 32.	Le attività complementari	pag. 57
Figura 33.	La struttura aziendale	pag. 60
Figura 34.	La dotazione strumentale	pag. 61
Figura 35.	La dotazione strumentale	pag. 62
Figura 36.	La mobilità	pag. 63
Figura 37.	La capacità di problem solving	pag. 63

### **Tabelle**

Tabella 1.	Composizione del segmento merceologico	pag. 17
Tabella 2.	Andamento della redditività	pag. 18
Tabella 3.	Indice dei prezzi alla produzione	pag. 19
Tabella 4.	Indice dei prezzi al consumo	pag. 20
Tabella 5.	Vendite commercio al dettaglio	pag. 21
Tabella 6.	Esportazioni	pag. 21
Tabella 7.	Occupazione	pag. 22
Tabella 8.	Riepilogo variazione dello stock	pag. 28
Tabella 9.	Il campione di imprese	pag. 33
Tabella 10.	I costi di esercizio	pag. 39
Tabella 11.	I costi di esercizio	pag. 40
Tabella 12.	Il campione di imprese	pag. 46
Tabella 13.	Le azioni svolte	pag. 58



*Con il presente Report, Fiacr, vuole avviare una riflessione sul presente e il futuro di una professione, l'agente e rappresentante di commercio, che svolge un ruolo importante nell'economia del nostro Paese.*

*Siamo consapevoli che le profonde mutazioni macro e micro economiche in atto, sui mercati nazionali ed internazionali, non possono non riguardare anche una attività come l'intermediazione commerciale.*

*Lo stesso modo di essere di una associazione di categoria come la nostra, non può più limitarsi alla gestione dell'esistente ma deve iniziare a dotarsi di strumenti di analisi e di studio in grado di delineare nuove e più avanzate strategie sindacali di sostegno e sviluppo all'impresa dell'intermediazione.*

*Il nostro auspicio, ma è soprattutto un invito alle associazioni di categoria firmatarie degli Accordi Economici Collettivi, è che su questa strada si possano trovare percorsi sempre più condivisi ed unitari.*

*Per l'apprezzamento e il sostegno accordato a questa pubblicazione voglio ringraziare il Presidente Marco Venturi, il Direttore Generale Giuseppe Capanna, il Vice Direttore Generale Mauro Bussoni e tutto il gruppo Dirigente Nazionale di Confesercenti*

*Un ringraziamento al gruppo Dirigente Nazionale e territoriale di Fiacr per la costruttiva partecipazione al confronto sugli argomenti trattati dal report.*

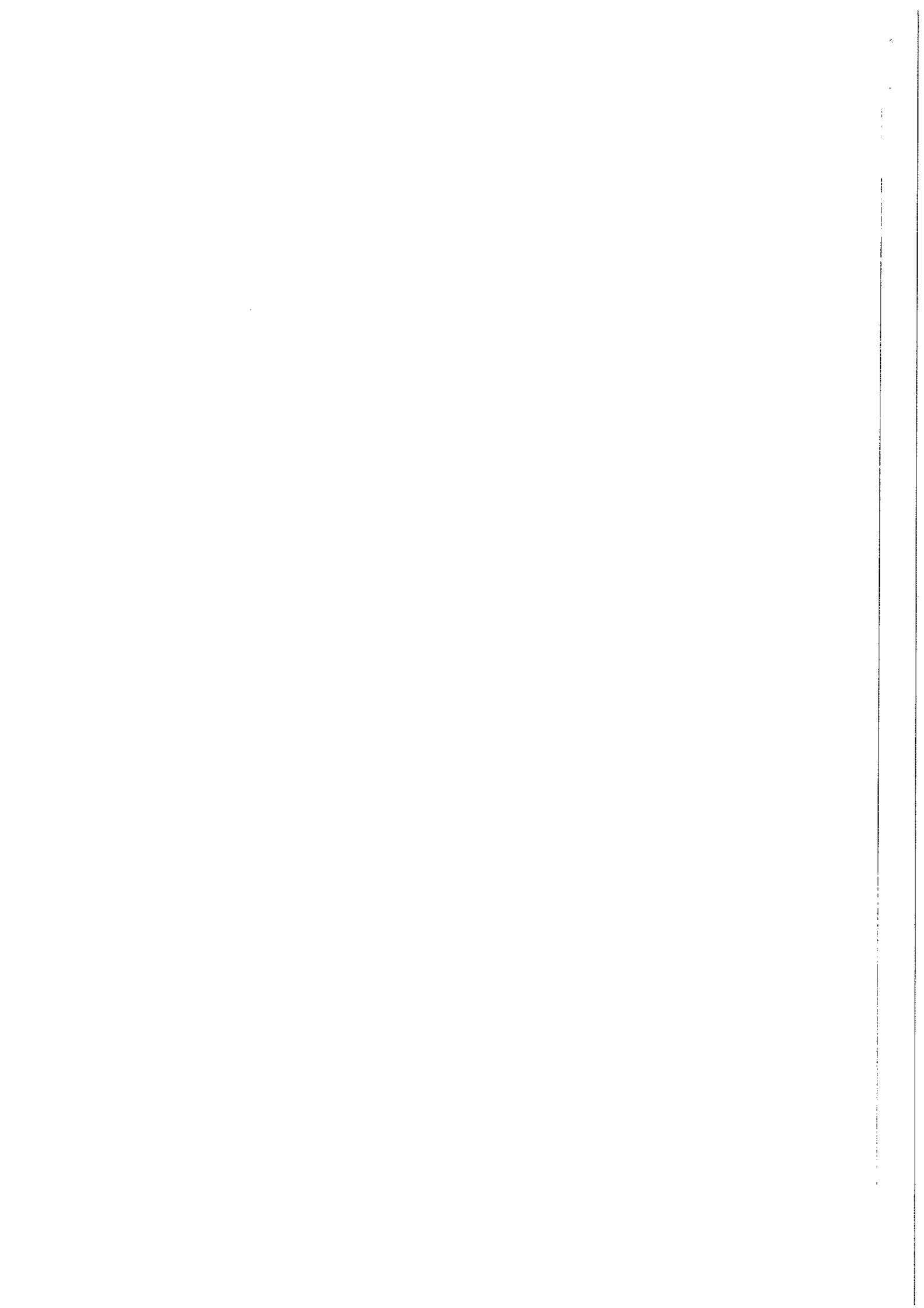
*Un ringraziamento agli addetti delle sedi provinciali di Confesercenti che hanno contribuito alla realizzazione del report attraverso il lavoro di compilazione dei questionari e di estrazione dei valori contabili e a Mario Bucca, collaboratore dell'Osservatorio Economico di Confesercenti Firenze, per il complesso lavoro di organizzazione dei dati base.*

*Ringrazio, inoltre, il Professor Roberto Schiattarella, docente di Economia all'Università di Camerino per la disponibilità, i suggerimenti e le idee proposte nonché la dott.ssa Carolina Farina - Dirigente del Servizio Bilancio, Amministrazione e Controllo di Enasarco - per la puntuale fornitura dei dati relativi all'anagrafe delle imprese*

*Voglio concludere con un grazie particolare a Fabio D'Onofrio, Direttore Nazionale Fiacr e a Sauro Spignoli, Direttore dell'Osservatorio Economico di Confesercenti Firenze, senza il cui lavoro non sarebbe stata possibile la pubblicazione del presente report.*

*Il Presidente  
Domenica Cominci*





## ABSTRACT

L'obiettivo principale del presente lavoro è quello di costruire un modello di analisi di settore in grado di fornire indicazioni e spunti di riflessione per le Associazioni di categoria e per i propri associati.

L'utilizzo del *sistema diffuso* Confesercenti permette di costruire un campione rappresentativo a livello nazionale dell'intera popolazione di imprese utile per l'analisi economica. Le medesime imprese possono venire a rappresentare un *panel* a cui proporre questionari funzionali all'esame e valutazione dei maggiori processi in atto.

L'analisi economica di settore sarà strutturata in:

- a) aspetti legati al quadro macroeconomico
- b) la demografia delle imprese
- c) la performance delle imprese

L'analisi qualitativa derivata dalla somministrazione dei questionari sarà, invece, articolata nei seguenti fattori:

- a) la costruzione del processo produttivo – il *mismatch* tra agente e preponente
- b) la complementarietà delle azioni e la gestione direzionale del processo produttivo
- c) Il concetto di impresa agente/preponente strutturata/destrutturata e i fattori di sviluppo/marginalità

Analizzando l'andamento demografico delle imprese iscritte presso Enasarco, segnaliamo, tra gli anni 2004 e 2008, una flessione percentuale dello stock del -1,02%.

A valori assoluti le imprese passano dalle 311078 del 2004 alle 307931 unità del 2008. Disaggregando per struttura d'impresa lo stock, possiamo vedere che alla flessione delle persone fisiche corrisponde un incremento delle società di capitale e una sostanziale stabilità di quelle di persona, segno di nuove tendenze e nuovi processi.

I plurimandatari rappresentano il 71,4% del totale nel 2004 e il 72,85% nel 2008.

Nel corso degli anni incrementa l'età media d'iscrizione delle persone fisiche, risultando sufficientemente alta (circa 35 anni).

La demografia delle imprese non subirà, nei prossimi anni, profonde trasformazioni, proseguendo, tuttavia, l'accentuarsi dei fenomeni di flusso: tasso di turnover in incremento, riduzione della vita media imprenditoriale, un accentuarsi, insomma, dei fattori di volatilità, e quindi, di precarietà del settore.

Per analizzare la performance delle imprese abbiamo preso a riferimento il trend di un campione di aziende appartenenti al settore della intermediazione commerciale di cui gli uffici territoriali di Confesercenti hanno i dati contabili a disposizione.

Il risultato del confronto tendenziale del fatturato appare di segno negativo passando da un totale di 5.241.759 euro del 2007 a 4.850.626 euro del 2008 segnando, pertanto una variazione tendenziale del - 7,46%.

Analizzando il totale costi dei conti economici delle aziende del campione appare che tale totale, nel 2007, assomma a 2.114.539 per arrivare nel 2008 a 2.142.757 euro, segnando, per questo, un incremento di 1,33%.

Aggiungendo a tale dato il decremento dei valori del fatturato ne consegue una contrazione del reddito d'impresa che passa, a valori assoluti, dai 3.135.886 euro del 2007 ai 2.887.025 euro del 2008, quindi, registrando una flessione percentuale del -7,93% da ritenere, comunque, frenata dalla politica di contenimento dei costi.

Interessante è vedere l'andamento di alcune voci di costo: le spese di rappresentanza, ad esempio, subendo un forte decremento tra gli anni 2007/2008, rappresentano la cartina di tornasole di dette politiche di contenimento dei costi.

Di seguito, sono state analizzate le singole voci di costo prese in esame mettendole in relazione al totale fatturato producendo così un'analisi comparata del singolo costo, e, successivamente, rapportandole al totale costi, per valutare la dinamica della singola voce rispetto all'andamento generale.

I costi analizzati (ristoranti e alberghi; costo per il godimento di beni terzi; carburanti; utenze telefoniche mobili; utenze telefoniche fisse; spese di rappresentanza; pedaggi autostradali) riguardano i conti economici del 2006, 2007, 2008.

Il valore assoluto dei costi non subisce significative variazioni, ma diminuendo l'incidenza delle voci più specifiche, questo vuol dire che altre vengono ad assumere maggior peso.

Di seguito la tabella riepilogativa dell'incidenza delle principali voci di costo sul totale.

	2006	2007	2008
RISTORANTI E ALBERGHI	7,75%	4,16%	4,09%
COSTI PERI IL GODIMENTO DI BENI	8,24%	5,90%	4,79%
SCHEDA CARBURANTI AGENTI	14,97%	10,81%	11,49%
UTENZE TELEFONICHE CELLULARI	2,18%	2,17%	2,07%
UTENZE TELEFONICHE FISSE	2,18%	1,10%	0,86%
SPESE DI RAPPRESENTANZA	0,80%	0,31%	0,00%
PEDAGGI AUTOSTRADALI AGENTI	2,34%	1,76%	1,23%

Le previsioni di medio periodo vanno esaminate alla luce: del cambiamento dello scenario che la crisi comunque provocherà, il perdurare della criticità, indipendentemente dai rimbalzi congiunturali nel medio periodo e la difficoltà del nostro paese ad intercettare i segnali di

controtendenza.

Interessante è la previsione per il biennio 2009-2010 del fenomeno di erosione e non di crollo dello stock per quanto riguarda la demografia delle imprese.

La previsione sulla performance nel medio periodo, espressa come variazione tendenziale dell'anno 2009 sul 2008, sarà di valore negativo, compresa nel range: da -7,54% a -11,72%. Quanto appena detto viene confermato, ulteriormente, da alcune risposte degli *Opinion Leader*. Essi esprimono un giudizio fortemente negativo sulle previsioni dell'andamento degli ordini del 2009 (88% degli intervistati).

Questo segmento economico sta trasformandosi con maggior dinamismo per una spinta divergente che tende a consolidare una minoranza di imprese e a marginalizzare la restante maggioranza. Partendo da questa formulazione abbiamo analizzato qualitativamente il settore e, su questa esigenza, è stato costruito un questionario e un campione di imprese a cui sottoporlo.

Il campione è costituito da aziende appartenenti al settore dell'intermediazione commerciale (codice Ateco 51.1) ed è strutturato su due variabili: merceologica e territoriale.

Tre sono i fattori che caratterizzano la situazione attuale:

- a) una congiuntura economica negativa
- b) una minoranza di imprese che si va strutturando
- c) un confronto più serrato agente/proponente.

L'azienda "marginale", definita come quell'impresa che, per struttura o per scelta, rimane estranea ai processi evolutivi e di consolidamento, avrà meno capacità di gestione autonoma del mercato e, quindi, di costruzione del proprio business e saprà leggere i fattori di criticità se non attraverso l'ottica della flessibilità data dalla sua natura di microimpresa.

Visti gli elementi che caratterizzano il settore è facile pensare che al concetto di "marginalità" si associ quello di "instabilità".

Una azienda è *strutturalmente* marginale quando:

- a) costruisce il processo produttivo interamente sulla persona fisica del titolare
- b) dispone di scarsa o inesistente dotazione strumentale
- c) realizza un fatturato complessivo di ridotto volume.

Opposto, ma specularmente al concetto di *marginalità* possiamo considerare quello di *problem solving*, cioè di impresa che, in sintonia ed in piena condivisione delle strategie aziendali della proponente, ne diventa una sorta di *partner strategico*. I concetti di impresa "marginale" e "problem solving" sono definiti da fattori chiave di ordine strutturale che potremmo riassumere nella definizione di impresa destrutturata (accentrata sul lavoro autonomo) e impresa strutturata (per numeri addetti, volume d'affare e beni strumentali).

Un agente/agenzia marginale può procedere verso una fase di sviluppo o rimanere allo stato marginale e, ugualmente, un agente/agenzia problem solving può confermare il suo essere azienda strutturata oppure può regredire verso criteri di marginalità.

Fattore di sviluppo si ha quando il processo produttivo avviene tra un'agenzia strutturata e una proponente strutturata, al contrario si va verso la marginalità quando un'impresa agente marginale e una proponente ugualmente marginale si incontrano. Prioritario fattore di marginalità è quando il rapporto è tra una impresa agente destrutturata e una impresa proponente strutturata.

Il processo produttivo tra impresa proponente e agente costruisce al proprio interno i fattori di sviluppo che consentono all'impresa agente di transitare dalla marginalità al ruolo di problem solving, realizzando anche la possibilità di un plus economico per l'impresa proponente.

Il fattore di sviluppo interno al processo produttivo e, quindi, al complesso delle relazioni agente/proponente è, ad oggi, impedito dalla esistenza di un reale scontro permanente (*mismatch* tra proponente e agente).

Il concetto di *scontro* può essere superato da una azione di *outsourcing* di funzioni dalla proponente all'agente e, su tale trasferimento di funzioni, costruire una nuova area di business per la parte agente.

Occorre avere chiaro il quadro dei cambiamenti che stanno avvenendo e costruire un sistema di accompagnamento ma anche di reciprocità e di accredito da parte della proponente rispetto alle azioni da mettere in campo.

Al concetto di *outsourcing* va abbinato una nuova metodologia di gestione aziendale dell'impresa agente che abbiamo definito *direzionale*.

Si definisce una azione operativa direzionale quando ad una dotazione strumentale coerente corrisponda un processo lavorativo multiruolo garantito da una relativa dotazione di risorse umane che operano entro una location specificatamente destinata allo scopo. La dotazione strumentale coerente all'attività, soprattutto nella sua componente più tecnologicamente avanzata, rappresenta un asset essenziale del processo di assunzione da parte delle agenzie di una azione direzionale

Il concetto di *problem solving* è legato al sistema di azioni complementari a quella originaria di intermediazione in senso stretto; esso è possibile ricondurre a tre ordini di fattori:

- a) gestione degli ordini commerciali
- b) gestione degli ordini
- c) marketing relazionale

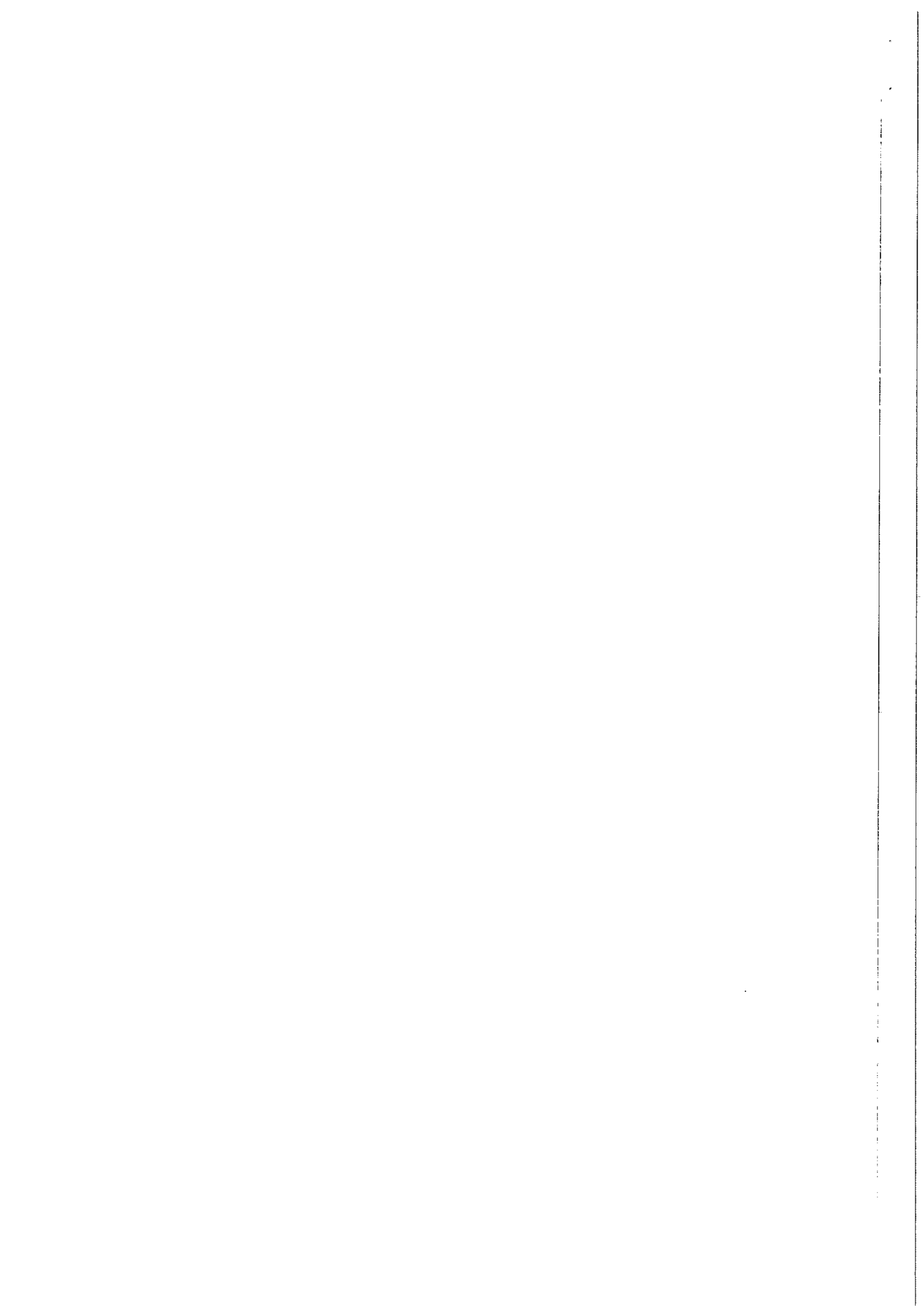
Il rapporto tra tali fattori e l'incremento della capacità *problem solving* è strettamente legato alla struttura aziendale: tanto più essa è elevata (risorse umane/attrezzature) tanto più il rapporto azioni/problem solving assume una percentuale di progressiva intensità positiva.

La prospettiva di innovazione del settore potrebbe prevedere un processo graduale strutturato su alcuni fattori chiave:

- a) consolidamento aziendale
- b) gestione direzionale
- c) creazioni di sistemi - rete

In tale modo l'impresa di intermediazione diventerebbe un *reale partner* della politica commerciale della preponente come *strutturato problem solving territoriale*.

Essenziale per il processo di *spin off* di impresa disegnato sarà l'acquisizione di competenze specifiche (di settore) e *project* (organizzazione e gestione di un processo produttivo inteso come progetto).



## 01. PREMESSA

Il progetto di indagine sul *sistema impresa* del settore dell'intermediazione commerciale nasce per iniziativa del gruppo dirigente di Fiacr, la Federazione degli Agenti e Rappresentanti di Commercio aderente a Confesercenti, con l'obiettivo di produrre uno strumento in grado di rispondere compiutamente alle necessità informative del promotore.

In un quadro, infatti, come quello attuale in cui da un lato le imprese del settore conservano un ruolo economico centrale e dall'altro ne subiscono pesantemente la congiuntura negativa, strumenti di analisi dei processi di contesto e di performance aziendale rappresentano un elemento importante e incisivo di tutela e di sviluppo.

Tali elementi si fanno, inoltre, immediatamente promotori di iniziative e proposte volte all'orientamento dei soggetti della rappresentanza di settore e delle Pubbliche Istituzioni verso scelte ottimali sia nei termini di un progetto integrato di sostegno che di ridefinizione, nei suoi aspetti peculiari, del confronto.

Dunque: l'efficacia del ruolo di rappresentanza ricoperto dalle Associazioni di categoria dipende anche dalla disponibilità di informazioni che possano, tempestivamente, rispondere alle loro esigenze strategiche, ma, anche, dei loro associati e, in generale, di tutti gli utenti esterni.

L'obiettivo principale del presente lavoro sarà, pertanto, quello di soddisfare, con qualità e tempistica, tali necessità informative attraverso un modello di rilevamento assolutamente originale, stratificato su più livelli, ma basato su un campione di imprese in grado di rappresentare la realtà economica di settore a livello nazionale.

Esistono già diverse banche dati provenienti, in genere, da fonti istituzionali quali le Camere di Commercio e l'Istat; esse sono accomunate da un approccio strutturale all'osservazione concentrato sulla numerosità delle imprese e/o la composizione settoriale per categorie aggregate.

Di conseguenza anche i relativi documenti di indagine risentono in maniera esaustiva di tale approccio metodologico.

Il nostro lavoro trae, invece, valore dalla possibilità fornita dal *sistema diffuso Confesercenti* di poter costruire un campione di imprese rappresentativo a livello nazionale.

Di tali imprese, di cui gli uffici territoriali dell'Associazione dispongono del servizio di contabilità, è possibile utilizzare i dati economici e gestionali e, pertanto, produrre analisi per settore per poi incrociare i dati stessi con le fonti economiche già disponibili.

L'analisi economica viene, quindi, realizzata su dati *reali* a consuntivo estratti dal conto economico e non su indicazioni di percezione determinate da interviste.

Questa specifica variabile di indagine consente una naturale disaggregazione per classi/territori e una possibilità di valutazione dinamica essendo in possesso della serie storica dei dati di interesse.



Tali imprese, inoltre, grazie al livello di fidelizzazione raggiunto con Confesercenti, possono rappresentare un altrettanto significativo *panel* a cui proporre questionari funzionali all'esame e valutazione dei maggiori specifici processi in atto.

Questo aspetto offre un ulteriore spaccato di indagine che consente di relazionare la manifestazione dei fenomeni economici agli scenari aziendali in essere; consente, inoltre, di introdurre gli elementi di riflessione su quelli futuri.

Il consolidamento sindacale di Fiarc e, pertanto, la presenza di un suo gruppo dirigente nazionale rende lo stesso per sua natura *opinion leader* dei processi di settore per la sua rappresentatività territoriale, competenza e varietà.

L'utilizzo degli *opinion leader* consente, pertanto, la possibilità della *verifica* sull'analisi dei processi in atto evidenziati dalle precedenti analisi incrociate, ma, soprattutto, sulle previsioni e le ipotesi di lavoro.

Il rapporto costituisce, quindi, l'opportunità per la costruzione di dati base con contenuto assolutamente innovativo e, essendo il primo elaborato, continuative nel tempo, in grado di permettere una lettura dinamica dell'evoluzione del segmento dell'intermediazione commerciale, ma, anche, di stimolarne processi evolutivi, consolidarne quel passaggio da lavoro autonomo a impresa, segnare il tratto distintivo e i criteri connotativi di un nuovo confronto agente/preponente quale rapporto tra impresa e impresa e, infine, presentare gli scenari di contesto su cui costruire una strutturata azione di *lobby* sindacale e associativa.

I fenomeni da analizzare possiamo suddividerli nelle seguenti categorie:

- a) aspetti legati al quadro macroeconomico nazionale che influiscono sul trend delle imprese
- b) aspetti macroeconomici legati all'evoluzione della struttura del settore: numerosità delle imprese, mortalità e nascita
- c) aspetti economici e competitivi legati alla performance delle imprese: fatturato, composizione dei costi, redditività, livello di investimento

Conseguentemente dall'analisi della tendenza dei dati di contesto, della demografia di impresa e della performance economica e gestionale sarà, pertanto, possibile, incrociando gli stessi con gli indicatori forniti dai questionari somministrati, definire alcuni concetti:

- a) la costruzione del processo produttivo dell'agenzia di intermediazione (esiste il *mismatch* tra preponente e agente?)
- b) La complementarietà delle azioni come consolidamento di impresa e la gestione direzionale del processo produttivo
- c) Il concetto di *marginalità*

Dall'analisi dinamica dei fattori economici e dalla definizione dei concetti che poniamo a base del nostro lavoro di indagine potranno derivare, inoltre, alcuni scenari:

- a) i criteri della contrattazione
- b) un progetto integrato di sostegno alle imprese.

Nel primo caso si tratterà di individuare le variabili su cui ipotizzare la ridefinizione degli Accordi Economici e, nel secondo caso, gli *asset* aziendali da sviluppare ritenuti più plausibili e funzionali al consolidamento e allo sviluppo dell'impresa.

Il *mondo* dell'intermediazione commerciale è in realtà la somma di *tanti mondi* tra loro profondamente diversi. Possiamo scegliere molti divisori e sempre avremo un risultato assai composito. Per competenze, per merceologie, eppoi, incrociando: per merceologie/competenze, ad esempio.

Noi crediamo che sia più utile, nella fase specifica di analisi, pensare a due macro aree: una molto più piccola fatta di aziende strutturate e che progressivamente si va sempre più strutturando e una molto più grande fatta di micro imprese, di lavoro autonomo che si va, all'opposto, sempre più destrutturando.

La tendenza non può che essere quella di due mondi che si allontanano.

Dobbiamo, per questo porci il problema se si tratta di una fattore irreversibile/reversibile e se reversibile: per quali modi, azioni, progetti? Ed è allora che torneranno fuori gli altri divisori. Se vogliono, insomma, un grogiuolo di fattori, ma al cui centro non può che starci la funzione strategica dell'Associazione di categoria.

Il presente lavoro è strutturato in quattro capitoli.

Nel primo capitolo vengono analizzati alcuni indicatori macroeconomici rappresentativi dello scenario di criticità in cui operano le nostre imprese.

Il secondo capitolo, suddiviso in due paragrafi, propone il trend della demografia della impresa di intermediazione sia per quanto riguarda l'analisi dello stock che dei flussi.

Nel terzo capitolo viene valutata la performance delle imprese del settore.

In particolare nel primo paragrafo viene presentato il campione di imprese e monitorata la relativa rappresentatività; nel secondo viene, invece, elaborata l'analisi tendenziale del fatturato e nel terzo quella delle principali voci di costo.

Il paragrafo 3.2 relativo al fatturato verrà strutturato secondo il seguente indicatore

**Tabella 1. Composizione del segmento merceologico**

	unità	anno 1	anno 2	anno 3
fatturato segmento/fatturato totale		%		

Fonte: Osservatorio Economico

Mentre il paragrafo 3.3 relativo alle principali voci di costo secondo la seguente articolazione

Tabella 2. **Andamento del fatturato e della redditività**

		unità	anno 1	anno 2	anno 3
Voce di costo/fatturato	segmento	indice			
Voce di costo/fatturato	universo	indice			
margine (fatturato/acquisto beni produzione servizi)	segmento	indice			
margine (fatturato/acquisto beni produzione servizi)	universo	indice			
risultato d'esercizio/fatturato	segmento	indice			
risultato d'esercizio/fatturato	universo	indice			

Fonte: Osservatorio Economico

Il quarto e ultimo capitolo, articolato in sette paragrafi, prende in esame le ipotesi di sviluppo del settore.

Nel primo paragrafo vengono illustrati i questionari somministrati e la relativa metodologia di indagine: finalità e obiettivi, realizzazione operativa.

Nel secondo paragrafo viene quantificata l'attuale evoluzione del settore da lavoro autonomo a impresa secondo tre ordini di fattori:

- a) la natura del rapporto di agenzia
- b) la durata del rapporto di agenzia
- c) la capacità di gestione dei cambiamenti del rapporto di agenzia

Nel terzo paragrafo viene elaborato il concetto di *marginalità imprenditoriale* secondo il criterio di *estraneità ai processi evolutivi*.

Nel quarto paragrafo viene, invece, analizzato il concetto di *scontro* prodotto dal processo produttivo tra impresa agente e preponente secondo il criterio di *discrasia degli obiettivi aziendali*.

Nel quinto, sesto e settimo paragrafo viene analizzato il processo di *outsourcing* delle funzioni commerciali dalla impresa preponente a quella agente secondo due ordini di fattori (tra loro interagenti):

- a) il plus produttivo
- b) il consolidamento dell'impresa agente

attraverso i concetti di *problem solving*, complementarietà delle azioni e di gestione direzionale del processo da parte dell'impresa agente.

## 1. GLI INDICATORI MACROECONOMICI

Mai come in questo caso, nel momento di scrivere il report, vi è stata la sensazione del superamento immediato di ciò che appena è stato scritto.

La natura dei fenomeni macro economici in essere, per tempi e intensità, rischia, infatti, di rendere rapidamente obsolete analisi appena elaborate.

I mesi di fine anno risulteranno, per questo, decisivi per gli esiti della crisi economica oggi in essere. Perché gli indicatori raggiungeranno il grado di maggior tensione, ma contemporaneamente, ormai posizionati al livello più basso, non potranno che produrre il conseguente effetto – rimbalzo.

Si tratterà, poi, di vedere se il naturale rimbalzo sarà di limitata portata oppure produrrà una curva più sostenuta.

Si tratterà poi ancora di vedere se saturerà e a quale grado o se, invece, controrimbalzerà decisamente in territorio negativo.

Questi scenari sono tutti possibili e tutti prevedono, comunque, aree di criticità per le nostre imprese.

Comunque sia la “tempesta perfetta” che ci ha investito alcune cose le ha chiarite. Soprattutto: niente sarà come prima.

Tra le altre cose: da tutto questo, gli organismi di controllo e di analisi (FMI e Banche centrali soprattutto) ne escono con un grado assai basso di credibilità.

Ciò che ci pare sintetizzi il probabile scenario è la considerazione che si è venuto a rompere l'equilibrio fino ad oggi esistente nelle economie occidentali (ma soprattutto nella nostra) tra ridotto tasso di sviluppo e benessere diffuso.

Nel mese di agosto 2009 l'indice totale dei prezzi alla produzione dei prodotti industriali con base 2005=100 è aumentato dello 0,6% rispetto al mese precedente ed è diminuito del 6,7% rispetto al mese di agosto 2008.

L'indice relativo ai prezzi dei prodotti venduti sul mercato interno ha registrato un aumento congiunturale dello 0,6% ed una diminuzione tendenziale del 7,8%.

Per i beni venduti sul mercato estero l'indice è aumentato dello 0,6% in termini congiunturali e ha subito un calo del 3,2% in termini tendenziali.

Tabella 3. **Indice dei prezzi alla produzione**

INDICI	VAR. CONGIUNTURALI		VAR. TENDENZIALI		
	Ago 09 Lug 09	Giu-Ago 09 Mar-Mag 09	Ago 09 Ago 08	Gen-Ago 09 Gen-Ago 08	
Totale	107,9	+ 0,6	+ 0,3	- 6,7	- 4,9
Interno	108,9	+ 0,6	+ 0,3	- 7,8	- 5,6
Estero	105,1	+ 0,6	+ 0,6	- 3,2	- 2,6

Fonte: Istat

L'Istituto nazionale di statistica stima che l'indice nazionale dei prezzi al consumo per l'intera collettività (NIC), relativo al mese di Settembre 2009, presenti una variazione di meno 0,2% rispetto al mese di Agosto 2009 e di più 0,2% rispetto allo stesso mese dell'anno precedente.

Tabella 4. **Indice dei prezzi al consumo (NIC)**

INDICI DEI PREZZI AL CONSUMO	INDICI		VARIAZIONI %	
	Settembre 2008	Settembre 2009	Set.09 Ago.09	Set.09 Set.08
Nazionale per l'intera collettività (base 1995=100), con tabacchi	137,6	137,9	-0,2	+0,2
Armonizzato (base 2005=100) comprensivo delle riduzioni temporanee di prezzo	108,8	109,1	+0,6	+0,3

Fonte: Istat

Nel confronto con il mese di luglio 2008, il valore delle vendite del commercio fisso al dettaglio ha presentato una diminuzione del 2,6%, a sintesi di variazioni negative del 2,1% per le vendite di prodotti alimentari e del 2,8% per le vendite di prodotti non alimentari.

La variazione tendenziale negativa del totale delle vendite è il risultato di flessioni dello 0,8% per le vendite della grande distribuzione e del 3,7% per le imprese operanti su piccole superfici.

Nella grande distribuzione le vendite hanno registrato variazioni negative sia per i prodotti alimentari (meno 1,2%), sia per i prodotti non alimentari (meno 0,6%); anche nelle imprese operanti su piccole superfici entrambe le componenti hanno segnato una diminuzione (meno 3,6% per i prodotti alimentari e meno 3,7% per quelli non alimentari).

Nei primi sette mesi del 2009, il valore del totale delle vendite è diminuito in termini tendenziali del 2,1%. Le vendite della grande distribuzione hanno registrato una variazione negativa dello 0,2 per cento e quelle delle imprese operanti su piccole superfici una flessione del 3,3%.

Con riferimento allo stesso confronto temporale, le vendite di prodotti alimentari sono diminuite dell'1,7% e quelle di prodotti non alimentari del 2,3%.

Tabella 5. Vendite commercio al dettaglio

	DESTAGIONALIZZATI			GREZZI		
	INDICI	VARIAZIONI CONGIUNTURALI		INDICI	VARIAZIONI TENDENZIALI	
	Lug 09	Lug 09 Giu 09	Mag-Lug 09 Feb-Apr 09	Lug 09	Lug 09 Lug 08	Gen-Lug 09 Gen-Lug 08
<b>Alimentari</b>	102,0	- 0,4	- 0,6	105,2	- 2,1	- 1,7
<i>Grande distribuzione</i>				106,6	- 1,2	- 0,4
<i>Imprese operanti su piccole superfici</i>				103,1	- 3,6	- 3,7
<b>Non alimentari</b>	98,4	- 0,4	- 0,4	104,8	- 2,8	- 2,3
<i>Grande distribuzione</i>				111,1	- 0,6	- 0,1
<i>Imprese operanti su piccole superfici</i>				102,1	- 3,7	- 3,3
<b>Totale delle vendite</b>	99,5	- 0,4	- 0,4	104,9	- 2,6	- 2,1
<i>Grande distribuzione</i>				109,1	- 0,8	- 0,2
<i>Imprese operanti su piccole superfici</i>				102,3	- 3,7	- 3,3

Fonte: Istat

Nel mese di agosto 2009, rispetto allo stesso mese dell'anno precedente, i flussi commerciali con i paesi extra Ue registrano una diminuzione del 25,2% per le esportazioni e del 30% per le importazioni.

Nello stesso mese il saldo commerciale con i paesi extra Ue è risultato negativo per 969 milioni di euro, più contenuto di quello, pari a 2.091 milioni di euro, registrato nel mese di agosto del 2008.

Rispetto al mese di luglio 2009, al netto della stagionalità, in agosto le esportazioni sono diminuite del 15% e le importazioni dello 0,2%.

Nel trimestre giugno-agosto 2009, rispetto ai tre mesi precedenti, i dati destagionalizzati mostrano una diminuzione del 2,4% per le esportazioni e del 4,5% per le importazioni.

Nel periodo gennaio-agosto 2009, rispetto allo stesso periodo del 2008, le esportazioni sono diminuite del 20,2% e le importazioni del 28,7%.

Tabella 6. Esportazioni

	DATI GREZZI				DATI DESTAGIONALIZZATI		
	MILIONI DI EURO		VARIAZIONI %		MILIONI DI EURO	VARIAZIONI %	
	Ago.2009	Gen-ago.09	Ago.09 Ago.08	Gen-ago.09 Gen-ago.08	Ago.2009	Ago.09 Lug.09	Giu-ago.09 Mar-mag.09
<b>PAESI EXTRA UE</b>							
Esportazioni	7.687	80.656	-25,2	-20,2	9.160	-16,0	-2,4
Importazioni	8.656	83.822	-30,0	-28,7	9.996	-0,2	-4,5
Saldi	-969	-3.166			-836		

Fonte: Istat

Nel secondo trimestre 2009 l'offerta di lavoro registra, rispetto allo stesso periodo del 2008, una riduzione dell'1,0 per cento (-241.000 unità). Rispetto al primo trimestre 2009, al netto dei fattori stagionali, l'offerta di lavoro si riduce dello 0,2 per cento. Nel secondo trimestre 2009 il numero di occupati risulta pari a 23.203.000 unità, in forte calo su base annua (-1,6 per cento, pari a -378.000 unità). Il risultato sintetizza il protrarsi della caduta dell'occupazione autonoma delle piccole imprese, l'accentuarsi del calo dei dipendenti a termine e la nuova riduzione del numero dei collaboratori. In termini destagionalizzati e in confronto al primo trimestre 2009, l'occupazione nell'insieme del territorio nazionale registra una flessione pari allo 0,3%.

Il tasso di occupazione della popolazione tra 15 e 64 anni scende dal 59,2% del secondo trimestre 2008 all'attuale 57,9%. Il numero delle persone in cerca di occupazione sale invece a 1.841.000 unità (+137.000 unità, pari al +8,1% rispetto al secondo trimestre 2008). In rapporto alla caduta dell'occupazione, la crescita più contenuta della disoccupazione si associa al nuovo sensibile incremento dell'inattività (+434.000 unità, pari al +3,0%) concentrato nelle regioni meridionali e dovuto a fenomeni di scoraggiamento, alla mancata ricerca del lavoro di molte donne per motivi familiari, al ritardato ingresso dei giovani nel mercato del lavoro. Anche il tasso di disoccupazione aumenta, passando dal 6,7% del secondo trimestre 2008 all'attuale 7,4%. Rispetto al primo trimestre 2009, al netto dei fattori stagionali, il tasso di disoccupazione aumenta di un decimo di punto.

Tabella 7. Occupazione

Ripartizioni geografiche	DATI NON DESTAGIONALIZZATI			DATI DESTAGIONALIZZATI		
	Valori assoluti	Variazioni su II trim. 08		Valori assoluti	Variazioni su I trim. 09	
		assolute	percentuali		assolute	percentuali
Forze di lavoro						
Totale	25.044	-241	-1,0	25.006	-40	-0,2
Nord	12.619	32	0,3	12.608	17	0,1
Centro	5.223	25	0,5	5.206	0	0,0
Mezzogiorno	7.201	-298	-4,0	7.192	-57	-0,8
Occupati						
Totale	23.203	-378	-1,6	23.167	-58	-0,3
Nord	11.988	-117	-1,0	11.996	-15	-0,1
Centro	4.875	10	0,2	4.853	7	0,1
Mezzogiorno	6.340	-271	-4,1	6.318	-50	-0,8
Persone in cerca di occupazione						
Totale	1.841	137	8,1	1.839	19	1,0
Nord	632	149	30,8	612	32	5,6
Centro	348	15	4,5	353	-7	-1,9
Mezzogiorno	861	-27	-3,0	874	-7	-0,8
Tasso di disoccupazione						
Totale	7,4	0,6		7,4	0,1	
Nord	5,0	1,2		4,9	0,2	
Centro	6,7	0,3		6,8	-0,1	
Mezzogiorno	12,0	0,1		12,2	0,0	

Fonte: Istat

Il quadro economico che abbiamo delineato, avvalendosi di alcuni indicatori privilegiati e di recente pubblicazione, rappresenta ancora un chiaro scenario della crisi.

E' evidente che al centro della criticità si pone naturalmente chi sta nel mezzo e intermedia le fasi della filiera.

E la sua rappresenta una criticità particolare perché fortemente condizionata da fattori estranei al sistema impresa e a cui si aggiunge una scarsa capacità correttiva individuale.

Tale scarsa capacità di gestione dei processi (se non richiamandosi al criterio della *massima flessibilità*) ci pone di fronte a domande sul futuro del settore dell'intermediazione commerciale di non facile risposta.

Il presente lavoro vuol rappresentare, pertanto, un momento di analisi e di progetto concreto, un progetto che vuol partire dagli elementi della criticità attuale per farne (non paia una contraddizione) motore reale.

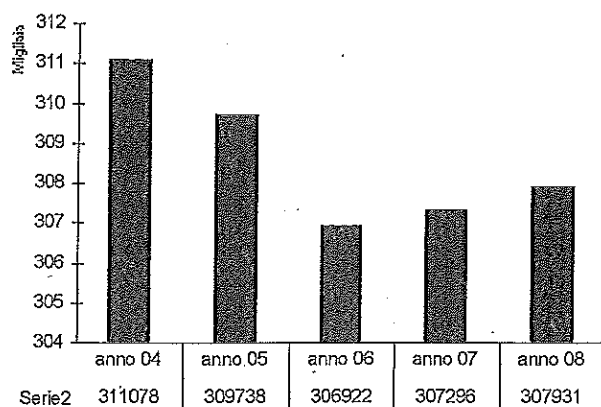


## 2. LA DEMOGRAFIA DELLE IMPRESE

Il totale delle imprese del settore dell'intermediazione commerciale iscritte presso la Fondazione Enasarco al 31 Dicembre 2008 è costituito da 307931 unità quale risultato della somma tra il totale persone fisiche (271100), società di persone (22118) e di capitale (14713). Erano nell'anno 2004, invece, 311078 unità venendo a segnare, pertanto, una flessione di 3147 unità pari alla percentuale del - 1,02.

Lo stock annuale tra il 2004 e il 2008 è progressivamente diminuito negli anni 2005 (309738 unità) e 2006 (306922 unità) per poi sostanzialmente stabilizzarsi nei successivi anni 2007 (307296 unità) e 2008 (307931 unità) anzi segnando un leggero rimbalzo di segno positivo.

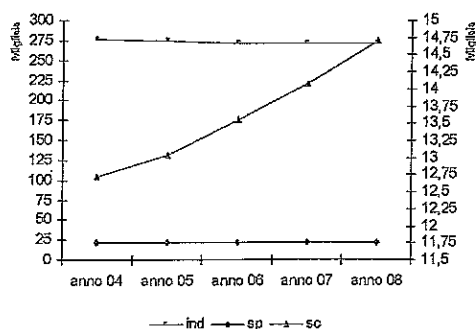
Figura 1. Lo stock delle imprese anni 2004/2008



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Enasarco

Disaggregando per struttura di impresa lo stock e, pertanto, analizzando il trend annuale delle persone fisiche, delle società di persone e di quelle di capitale, possiamo vedere che alla flessione delle persone fisiche corrisponde un incremento delle società di capitale e una sostanziale stabilità di quelle di persone.

Figura 2. Lo stock delle imprese anni 2004/2008 per tipologia



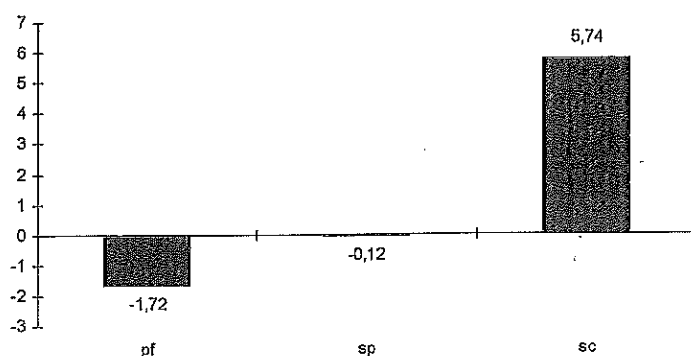
Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Enasarco

Le persone fisiche presentano, infatti, un trend in costante decrescita flettendo dalle 275753 unità del 2004 alle 271100 unità del 2008 e segnando pertanto una differenza in territorio negativo di 4653 unità. Al contrario le società di capitali incrementano di 2001 unità passando dalle 12712 iscrizioni del 2004 alle 14713 del 2008.

Possiamo dire, pertanto, che la flessione finale dello stock mostrata tra gli anni a confronto è il risultato di valori in controtendenza: negativo per le persone fisiche e positivo per le società di capitali.

In termini percentuali, pur alla luce dei diversi valori assoluti, i risultati in incremento/decremento mettono in evidenza ancora meglio tali dinamiche.

Figura 3. Lo stock delle imprese. Variazione tendenziale anni 2004/2008



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Enasarco

Tra gli anni 2004/2008 risultano a variazione nulla le società di persone (-0,12%), mentre performance di segno negativo mostrano le persone fisiche (-1,72%) e positivo le società di capitale (5,74%).

E' evidente che, pur con l'avvertenza sul diverso peso dei valori assoluti, l'incremento percentuale significativo delle società di capitale rappresenta un fenomeno di particolare interesse.

Risulta altrettanto evidente come, in parte, esiste una stretta correlazione tra l'incremento delle società di capitale e il decremento delle persone fisiche in quanto risultato di un fenomeno di aggregazione di persone fisiche che, pertanto, vengono a cancellarsi come tali.

Oltre a questo fenomeno di sottrazione dobbiamo, tuttavia, non dimenticare anche il maggior orientamento per le imprese di nuova iscrizione verso forme societarie più complesse e capitalizzate.

Si tratta, in tutti i casi, di un processo di consolidamento di impresa sia pur ancora limitato nei numeri assoluti.

Siamo, insomma, di fronte a fenomeni nuovi, a segnali di trasformazioni profonde, ma, insieme, a numeri assoluti limitati.

La demografia delle imprese come macrosistema non cambia sostanzialmente pelle in que-

sti ultimi anni, ma esprime nuove tendenze e nuovi processi.

Lo stock complessivo non flette se non di poco più di un punto percentuale negli ultimi cinque anni ma, all'interno di numeri sostanzialmente stabili accelera i processi di cambiamento. Occorrerà, dunque, riflettere su due fattori:

- la tendenza propria dei fenomeni ad accentuarsi
- l'incidenza dei fattori macroeconomici sui processi di trasformazione.

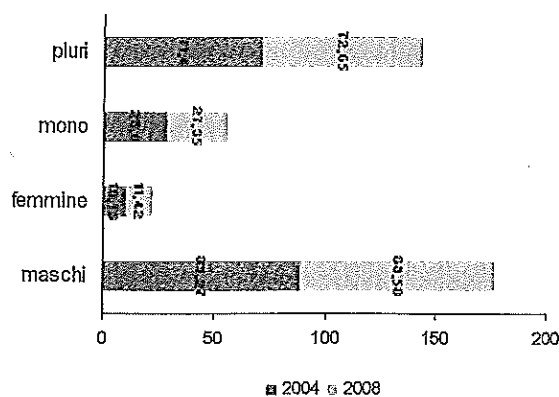
Questi aspetti, anche utilizzando i dati forniti dal trend dello stock di imprese, saranno comunque oggetto di analisi nel momento in cui affronteremo le problematiche legate agli scenari di sviluppo.

La definizione percentuale degli indicatori consente una fotografia del settore che se messa a confronto per gli anni assunti a riferimento determina e connota uno specifico spaccato dello scenario evolutivo.

I primi indicatori utilizzati sono le variabili: maschio/femmina, monomandatari/plurimandatari.

Questo primo scenario è rappresentato dalla percentuale di incidenza sul totale delle variabili per gli anni 2004 e 2008.

Figura 4. Lo stock delle imprese. Partecipazione percentuale segmentata



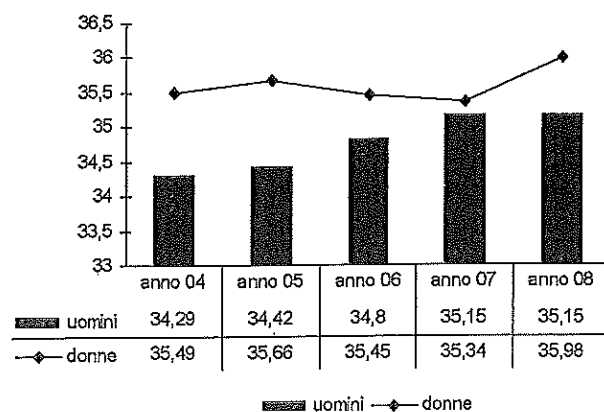
Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Enasarco

I plurimandatari rappresentano il 71,4% del totale nel 2004 e il 72,85% nel 2008 segnando un incremento del 1,25%. I monomandatari, ovviamente, riducono la loro partecipazione della stessa percentuale.

I maschi diminuiscono sul totale del -0,69% (rappresentano 89,27% nel 2004 e lo 88,58% nel 2008) a favore delle femmine, che, ovviamente aumentano per la stessa percentuale.

Nel corso degli anni incrementa l'età media di iscrizione delle persone fisiche. Si tratta di un fenomeno che riguarda principalmente gli uomini (quasi un anno di incremento) e in maniera assai più ridotta le donne.

Figura 5. Età media di ingresso



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Enasarco

Indipendentemente dal trend – si tratta di un incremento ridotto - ci pare di interesse rilevare il fatto che l'età media di ingresso risulta sufficientemente alta.

Possiamo individuare alcuni ordini di fattore in tale senso:

- la trasformazione di rapporto dipendente in rapporto di agenzia
- l'accesso alla professione successivamente all'espulsione da altre forme di attività
- la maggior scolarizzazione dei soggetti in ingresso

Nel primo caso possiamo parlare di un fenomeno di *dipendenza latente* spesso correlato ad un rapporto di natura monomandaria.

Nel secondo caso, invece, possiamo parlare di scelta *di risulta o di necessità*

Nel terzo caso, infine, di ingresso *meditato*.

Dobbiamo parlare, quindi, di un fattore bilaterale: da un lato la scelta *meditata* ci fa presupporre un approccio qualificato e correlato ad un sistema impresa più complesso (come struttura, ma, anche come complessità e articolazione del processo lavorativo) e dall'altro la scelta *di risulta* ci fa pensare ad un approccio occasionale e, pertanto, condizionato da fattori esterni che vedremo connotati dal concetto di *marginalità*.

Il totale delle persone fisiche iscritte nel 2008 presso Enasarco assomma a 271100 unità. Erano, come abbiamo già visto, 275753 nel 2004 venendo, in questo modo, a segnare una flessione di 4653 unità pari al -1,72%.

Nel 2004 e nel 2008, cioè negli anni che costituiscono il nostro *range* temporale di analisi, la flessione colpisce percentualmente soprattutto gli uomini mentre, nel caso delle donne, si assiste addirittura a un incremento poco significativo in termini assoluti, ma assai qualificante in termini percentuali.

Per quanto riguarda, invece, la variabile monomandario/plurimandario la flessione è uniforme.

Per una lettura dei valori assoluti degli indicatori/anni di riferimento si veda la tabella seguente.

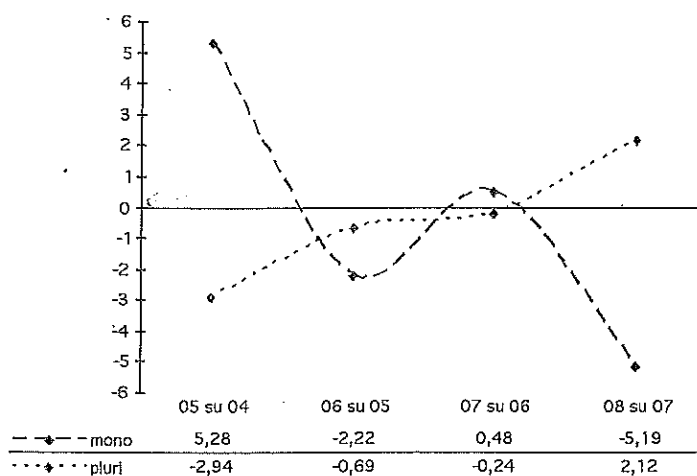
Tabella 8. Riepilogo delle variazioni dello stock

Anni	Monomandatario		Plurimandatario		Totali		
	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine	totale
2004	70.522	8.283	175.650	21.298	246.173	29.580	275.753
2008	68.809	8.722	171.342	22.227	240.151	30.949	271.100

Fonte: Enasarco

La variazione tendenziale realizzata dall'indicatore monomandari/plurimandari mostra fattori in apparente discrasia: la variazione positiva 2004/2008 dei monomandatari e quella negativa dei plurimandatari e un trend assai volatile per i monomandatari e in recupero per i plurimandatari.

Figura 6. Variazioni tendenziali mono/pluri anni 2004/2008



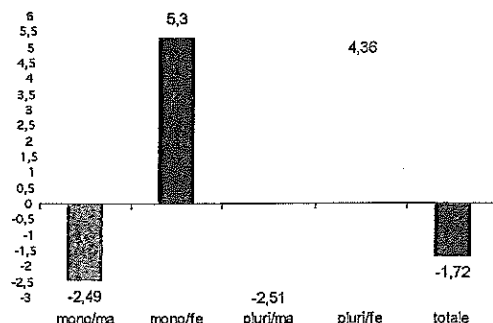
Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Enasarco

Il caso più interessante è senz'altro quello dei plurimandatari sia per l'incidenza che essi hanno sul totale della popolazione, ma, anche, per la caratteristica del trend.

Infatti la variazione 2005 su 2004 è negativa del -2,94%, ma le successive sono tutte di entità inferiore sia pur negativa: -0,69% del 2006 sul 2005, -0,24% del 2007 sul 2006 e infine positiva (2,12% del 2008 sul 2007).

La variazione tendenziale 2004/2008 degli stessi indicatori mostra i seguenti valori.

Figura 7. Variazioni tendenziali mono/pluri - uomo/donna



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Enasarco

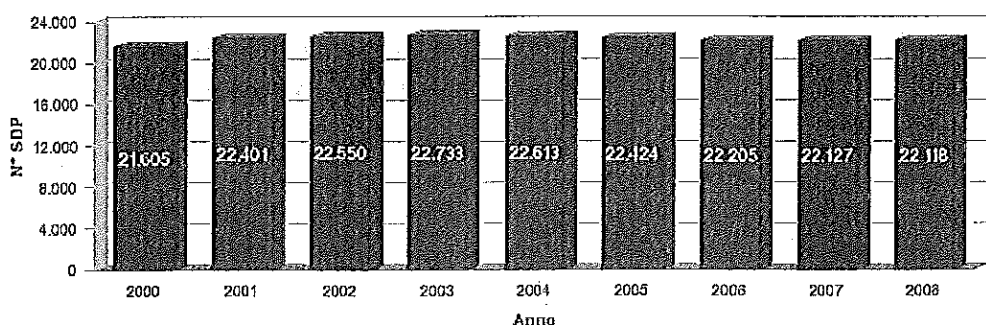
Possiamo, dunque, dedurre i seguenti fattori chiave:

- i plurimandari flettono ma il risultato finale è frutto di un recupero realizzato nel corso degli anni; pertanto il trend si dimostra soddisfacente.
- i monomandatari appaiono anch'essi in flessione, ma alla luce di un trend assai volatile.
- la flessione è dovuta esclusivamente alle persone fisiche di sesso maschile.

E' stato già precedente detto che, nel corso degli ultimi anni, lo stock delle società di persone iscritte all'Enasarco non ha mostrato significative variazioni.

Erano nel 2000: 21605; ammontano, invece, nel 2008 a 22188 unità. Uno scostamento modesto sia in valori assoluti (+513 unità) e caratterizzato da un trend praticamente piatto pur segnato da una fase ascendente (gli anni 2000/2004) e discendente (gli anni 2005/2008).

Figura 8. Lo stock delle società di persone

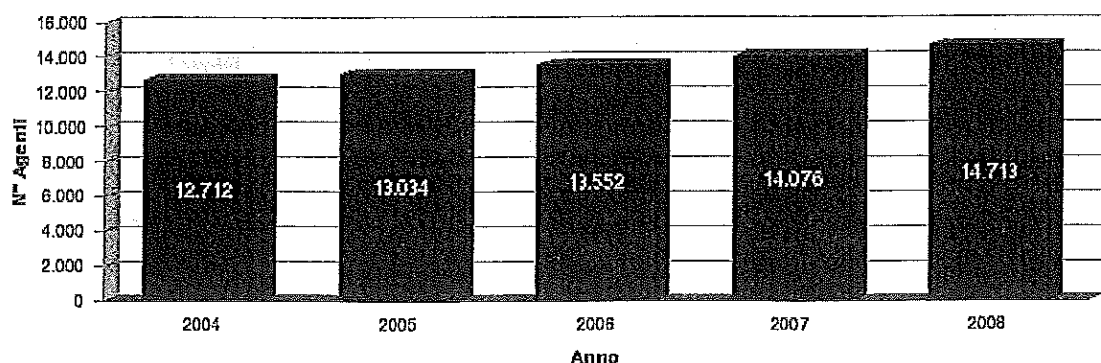


Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Enasarco

Le modeste variazioni che caratterizzano la demografia delle società di persone del settore intermediazioni rimandano sicuramente ai fattori dell'innovazione di impresa. Potremmo dire che, complessivamente, esse ne rimangono fuori se non come trasformazione della azienda familiare originariamente strutturata in impresa individuale e collaboratore.

Le società di capitale mostrano, invece, una ottima performance del trend incrementando, tra gli anni 2004/2008, di 2001 unità per una percentuale del 5,74%.

Figura 9. Lo stock delle società di capitale



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Enasarco

Questo incremento, abbiamo già visto, è riuscito in parte a compensare la flessione delle ditte individuali.

A differenza delle società di persone, nel caso di quelle di capitale, dobbiamo parlare, invece, di piena centralità nei fattori dell'innovazione di impresa. In quanto struttura prescelta per le nuove costituzioni, ma, anche, come aggregato di preesistenti ditte individuali, come naturale risultante di processi di *spin off*.

L'evoluzione demografica del settore porta in sé, dunque, i segni di quella discrasia che abbiamo considerato quale scenario privilegiato della nostra analisi tra popolazioni di imprese strutturalmente sempre più lontane tra loro.

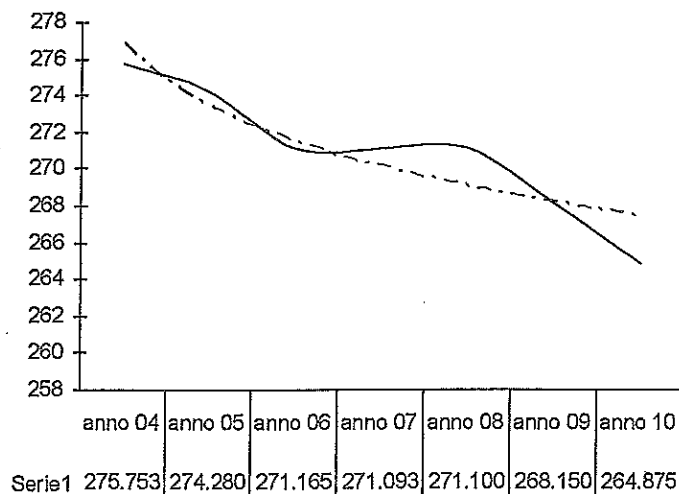
La demografia delle imprese del settore non subirà, nel corso dei prossimi, anni profonde trasformazioni. Non avremo, secondo le nostre previsioni, una netta flessione, ma nemmeno un rimbalzo in recupero.

E' più probabile che, nel medio periodo, prosegua una costante, progressiva riduzione dello stock all'interno, tuttavia, di un accentuarsi dei fenomeni di flusso: tasso di turnover in incremento, riduzione della vita media imprenditoriale soprattutto.

Avremo, pertanto, un accentuarsi dei fattori di volatilità imprenditoriale e, quindi, di precarietà del settore.

Si tratta di uno scenario, ovviamente, legato ai dati generali dell'economia, ma, anche, a specifiche connotazioni interne.

Figura 10. Le previsioni. Il trend dello stock



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Enasarco

La previsione nel breve/medio periodo la possiamo quantificare in una flessione dello stock di un punto, un punto e mezzo percentuale per anno; una perdita, insomma, in valore assoluti di circa 3000/4000 unità annuali.

Sono previsti in accentuazione i fattori di volatilità; come già detto: una netta riduzione della vita imprenditoriale e un'ulteriore destrutturazione di impresa.

Il fattore macroeconomico gioca, ovviamente, un ruolo importante soprattutto in quanto scenario positivo/negativo delle connotazioni interne che si vengono a manifestare.

Ma è altrettanto certo che i fattori interni rappresentano una variabile determinante.

In tale senso l'elemento deciso e che porremo al centro della nostra analisi successivamente sarà rappresentato dal rapporto tra impresa agente e preponente nel momento in cui si forma il processo produttivo che ad oggi possiamo considerare fattore di *scontro* permanente.



### 3. LA PERFORMANCE DELLE IMPRESE

Oggetto del presente capitolo è l'analisi del conto economico delle imprese del settore dell'intermediazione commerciale attraverso un campione rappresentativo dell'intera popolazione di riferimento.

Nel primo paragrafo viene analizzato il campione utilizzato: le variabili su cui è costruito e il grado di rappresentatività

Nel secondo paragrafo viene, invece, confrontato il fatturato realizzato dal campione negli anni 2006, 2007 e 2008 mettendo in evidenza le variazioni tendenziali percentuali venutesi a determinare.

Nel terzo paragrafo vengono, inoltre, presi in esame le principali voci di costo del conto economico attraverso l'analisi tendenziale della serie storica dei singoli costi e dell'incidenza di essi sul fatturato e sul totale dei costi stessi.

Nel quarto paragrafo, infine, vengono elaborate le previsioni sul fatturato relativo all'Anno 2009.

#### 3.1 Il campione

Il campione nazionale è costituito da aziende appartenenti al settore dell'intermediazione commerciale (codice Ateco 51.1) di cui gli uffici territoriali di Confesercenti hanno i dati contabili a disposizione.

Il campione è stato costruito sulla unica variabili merceologica.

La variabile merceologica, per la molteplice articolazione Ateco, possiamo semplificarla nei seguenti gruppi:

- intermediari del commercio di materie agricole, animali vivi, materie prime e semilavorati tessili, cuoio e pelle (codice Ateco 51.11)
- intermediari del commercio di prodotti petroliferi e lubrificanti, combustibili, minerali e metalli, prodotti semilavorati esclusi i metalli preziosi, prodotti chimici e assimilati per l'industria, prodotti chimici per l'agricoltura semilavorati in legno e legno artificiale, materiali da costruzione compresi gli infissi e gli articoli igienico – sanitari, apparecchi idraulico – sanitari, apparecchi e accessori per il riscaldamento e per il condizionamento (codici Ateco 51.12 e 51.13)
- intermediari del commercio di macchine, impianti per il commercio e

l'industria, materiale e apparecchi elettrici e elettronici di uso non domestico, macchine per costruzione edile, macchine e attrezzature per ufficio, mobili, articoli per la casa, articoli di ferramenta etc.. (codici Ateco 51.14 e 51.15)

- intermediari del commercio di prodotti tessili, abbigliamento, calzature, articoli in cuoio (codice Ateco 51.16)
- Intermediari del commercio di prodotti alimentari (codice Ateco 51.17)
- Altri intermediari del commercio (codici Ateco 51.18 e 51.19)

Potremo, quindi, ai fini della nostra indagine denominare:

- A/ 51.11
- B/ 51.12, 51.13
- C/ 51.14, 51.15
- D/ 51.16
- E/ 51.17
- F/ 51.18, 51.19

La variabile di settore produce la griglia del campione in base alla quale analizzare la sua rappresentatività rispetto all'intera popolazione di imprese.

**Tabella 9. Il campione di imprese**

SETTORE A	2
SETTORE B	17
SETTORE C	31
SETTORE D	34
SETTORE E	43
SETTORE F	35
TOTALE	162

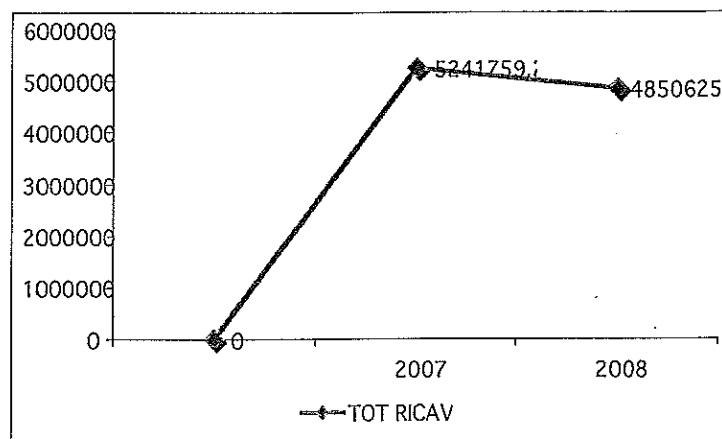
*Fonte: Osservatorio Economico su dati Confesercenti*

Si tratta, sicuramente, di un campione limitato, ma rappresentativo in termini di ripartizione di settore e di struttura aziendale dell'intera popolazione di imprese di riferimento. Per tale motivo le successive analisi non potranno essere disaggregate per classi.

### *3.2 Il trend del fatturato*

Il fatturato complessivo del campione alla data del 31 Dicembre 2008 ammonta a un totale di Euro 4850626,00 risultando in tale modo inferiore a quello del precedente anno (Euro 5241759,23).

Figura 11. Il trend del fatturato anni 2007 e 2008



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Confesercenti

Questa tendenza *down* del fatturato deve essere, comunque, valutata alla luce di due fattori:

- la flessione dell'anno 2008 sul precedente 2007 deve ritenersi ancora immune dalla straordinaria congiuntura economica negativa che, a tutt'oggi, investe ancora pienamente i nostri settori
- la costruzione del fatturato determinata da un *rally* volatile rappresenta comunque un fatto strutturale del settore anche indipendentemente dal trend economico<sup>1</sup>

Se, pertanto, oscillazioni positive e immediati contro rimbalzi di segno negativo possiamo considerarli tratto distintivo della dinamica economica del settore, dobbiamo però precisare che la flessione negativa del 2008 è, in realtà, propedeutica ad una ben più ampia criticità che anche l'intermediazione commerciale è chiamata a vivere con caratteristiche e conseguenze ancora non del tutto precisabili ma che tenteremo di definire nella parte conclusiva del capitolo nella quale avizzeremo le nostre previsioni di medio periodo relativamente al trend economico delle imprese in esame.

La variazione dell'anno 2008 sul precedente 2007 risulta di valore negativo per la percentuale del -7,46%.

La variazione percentuale, quale confronto tra dati grezzi, deve intendersi a valori correnti; pertanto per determinare il valore reale della stessa occorrerà sommare alla percentuale negativa l'indice medio dei prezzi al consumo (NIC) del periodo in esame: per l'anno 2008 del 3,4%.

Avremo, quindi, un ulteriore territorio negativo per la variazione 2008 alla percentuale del - 10,86.

<sup>1</sup> Si pensi, in tale senso, ad esempio, alla possibilità fornite alla preponente di azioni unilaterali di riduzione offerte dall'attuale contrattualistica collettiva

E' da tenere presente che nella lettura delle successive percentuali esse saranno espresse sempre a valori correnti.

Per quanto riguarda unicamente la performance del fatturato è stato possibile estrarre dal nostro campione anche il risultato del I trimestre 2009 soprattutto per meglio monitorare l'accentuarsi dei fattori di criticità.

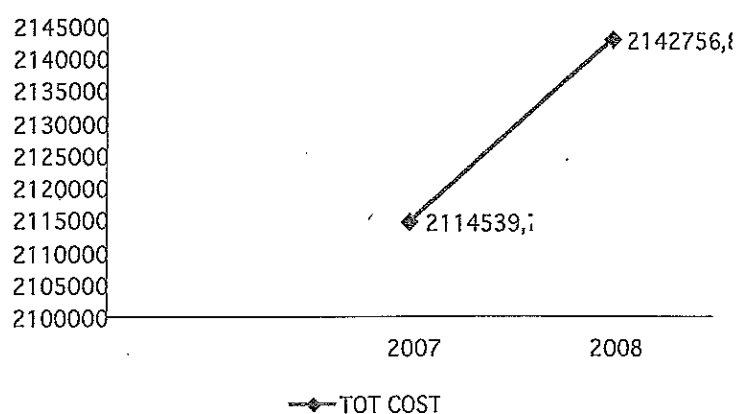
La variazione tendenziale del I trimestre 2009 sul corrispettivo periodo del precedente anno, infatti, si pone stabilmente in territorio negativo accentuando l'intensità percentuale della variazione negativa risultando, in tal modo, del -11,67%.

Pur trattandosi di un solo trimestre e di quello a minor fatturato sicuramente l'incremento del valore negativo fotografa lo stato di ulteriore criticità del settore.

### 3.3 L'analisi delle principali voci di costo

Il totale dei costi contabilizzato dal nostro campione di imprese nel 2008 ammonta a Euro 2142757,00 superiore, pertanto, al totale dell'anno precedente (Euro 2114539,77).

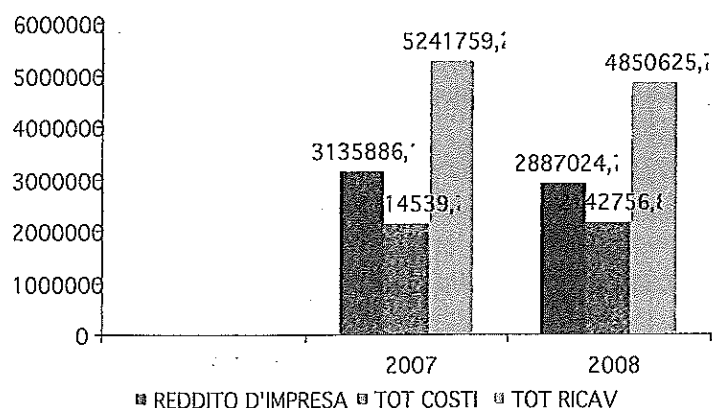
Figura 12. Il trend dei costi anni 2007 e 2008



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Confesercenti

La flessione del fatturato e la contemporanea crescita dei costi determina una contrazione del reddito d'impresa che in valore assoluto passa, tra il 2007 e il 2008, da 3135886,18 a 2887025,00.

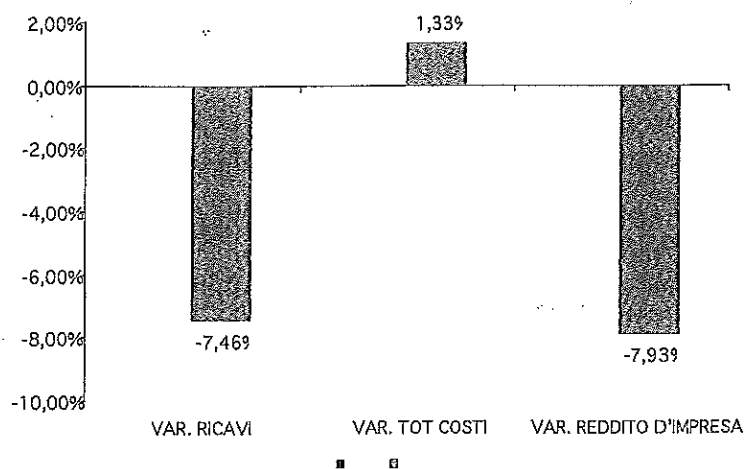
Figura 13. Il confronto per gli anni 2007 e 2008 di: costi, fatturato e reddito



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Confesercenti

In valori percentuali il totale dei costi nel 2008 aumenta sul precedente anno del 1,33% mentre il reddito d'impresa flette del -7,93%.

Figura 14. Variazione tendenziali anni 2007/2008 costi, fatturato e reddito



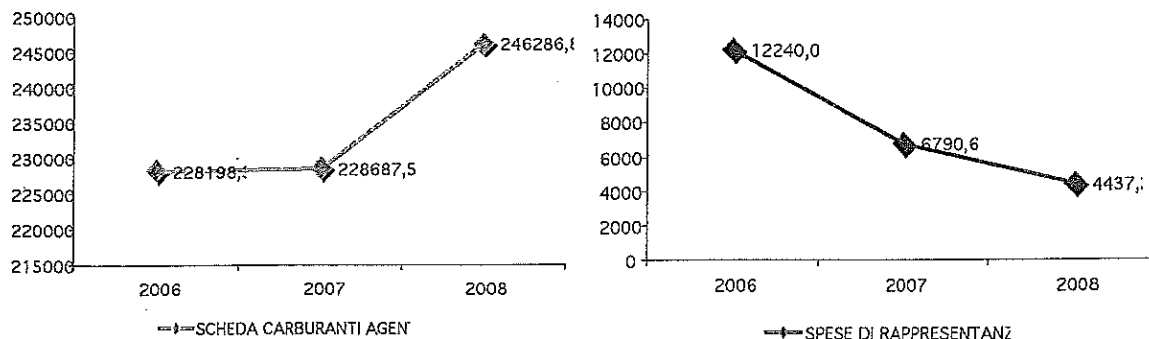
Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Confesercenti

La lettura comparata delle percentuali mostra la chiara flessione dei ricavi (-7,46%), una dinamica sufficientemente piatta dei costi (incremento limitato al 1,33%) e una conseguente caduta del reddito (-7,93%) che possiamo comunque considerare frenata dalla politica di contenimento dei costi stessi palesata nel conto economico dal nostro campione.

Il contenimento dei costi è palese, soprattutto, per quelle voci comunque comprimibili senza sufficientemente alterare l'equilibrio gestionale.

Prendiamo, ad esempio, il costo del carburante, costo decisamente determinato dalla dinamica del prezzo e le spese di rappresentanza, invece, da precise scelte aziendali.

Figura 15 – 16. Il costo del carburante e le spese di rappresentanza



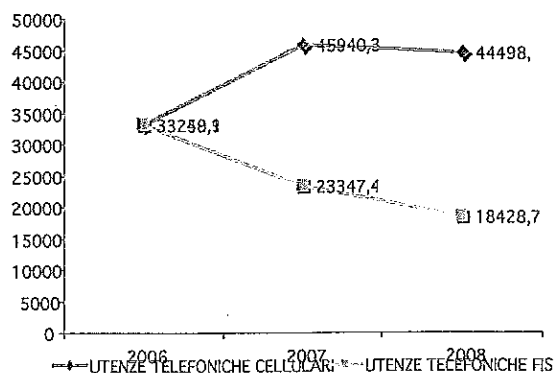
Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Confesercenti

La serie storica (che, in questo caso, include anche il 2006) mostra chiaramente e a valori assoluti la dinamica piatta del costo del carburante tra gli anni 2006 e 2007 e il repentino incremento del 2008 decisamente determinato dal forte aumento del prezzo alla pompa. Nonostante ciò, come meglio vedremo analizzando l'incidenza del costo sui ricavi, l'incremento è comunque frutto di una costante azione di gestione.

Le spese di rappresentanza, invece, voce di costo sia pur di minore incidenza, ma, comunque, gestibile, subiscono una progressiva flessione tra gli anni diventando, di fatto, nel 2008 praticamente ininfluenza nella determinazione del reddito di impresa.

Un'altra voce di costo che si riduce drasticamente è quella relativa alla telefonia fissa, ma, in questo caso si tratta più di un cambiamento di metodo di lavoro, di tariffe e di utilizzo di strumenti innovativi.

Figura 17. La telefonia fissa e mobile



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Confesercenti

La riduzione del costo della telefonia fissa è speculare all'incremento di quella mobile, voci totalmente coincidenti come valore nel 2006, ma sempre più divaricate nel corso dei successivi anni.

La duplice analisi determinata dall'incidenza dei costi sui ricavi e sul totale dei costi stessi attraverso la serie storica rappresentata dagli anni 2006, 2007 e 2008 consente di valutare:

- nel primo caso il trend di un costo in relazione a quello del fatturato e, pertanto, di produrre una analisi comparata di quel costo;
- nel secondo caso il diverso apprezzamento di un costo sul totale consentendo una valutazione della singola dinamica in relazione a quella generale.

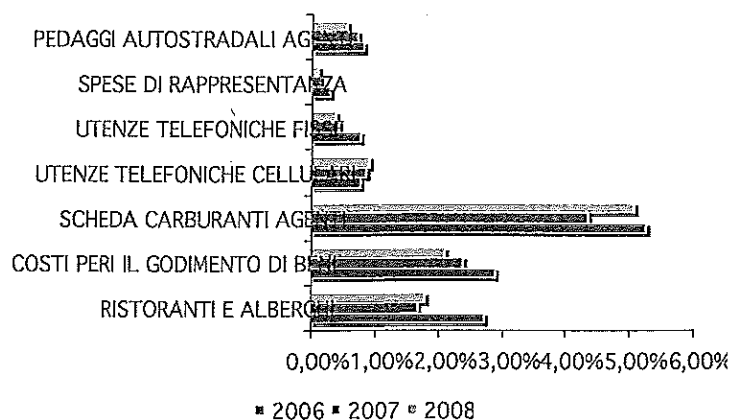
I costi presi in esame sono stati selezionati per la loro frequentazione, rappresentatività e incidenza percentuale all'interno del sistema impresa.

I costi analizzati sono i seguenti:

- ristoranti e alberghi
- costo per il godimento di beni terzi (locazioni)
- carburanti
- utenze telefoniche mobili
- utenze telefoniche fisse
- spese di rappresentanza
- pedaggi autostradali

L'incidenza delle voci di costo in esame sul fatturato realizzato negli 2006, 2007 e 2008 è caratterizzata da un significativo e progressivo minor apprezzamento percentuale.

**Figura 18. I costi di impresa. Variazioni anni 2007/2008 incidenza sul fatturato**



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Confesercenti

La spesa per pedaggi autostradali flette progressivamente l'incidenza percentuale dallo 0,82% del 2006 allo 0,54% del 2008.

La scheda carburante mostra una tendenza più altalenante (ma il costo del 2008 è fortemen-

te spinto dall'incremento dei prezzi), ma, comunque, il risultato del 2008 risulta inferiore a quello del 2006 (5,07% contro 5,25%).

Si veda nel dettaglio la tabella riepilogativa.

Tabella 10. **Riepilogo incidenza costi sul fatturato**

	2006	2007	2008
RISTORANTI E ALBERGHI	2,72%	1,67%	1,80%
COSTI PERI IL GODIMENTO DI BENI	2,89%	2,38%	2,11%
SCHEDE CARBURANTI AGENTI	5,25%	4,36%	5,07%
UTENZE TELEFONICHE CELLULARI	0,76%	0,87%	0,91%
UTENZE TELEFONICHE FISSE	0,76%	0,44%	0,38%
SPESE DI RAPPRESENTANZA	0,28%	0,13%	0,09%
PEDAGGI AUTOSTRADALI AGENTI	0,82%	0,71%	0,54%

Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Confesercenti

La minore incidenza di tali costi sul fatturato a fronte di una flessione dello stesso mostra da un lato una volontà di controllo, ma, anche, di diversa gestione. Ad esempio una minore mobilità dell'agente dovuta alla capacità di costruire non necessariamente sul posto la trattativa e concludere l'intermediazione. Un fenomeno, questo, che analizzeremo meglio nel capitolo successivo sotto la definizione di *gestione direzionale* del processo produttivo.

Le spese di rappresentanza flettono, nel corso degli anni, in maniera significativa fino a diventare nel 2008 (0,09%) una voce ininfluyente sul conto economico.

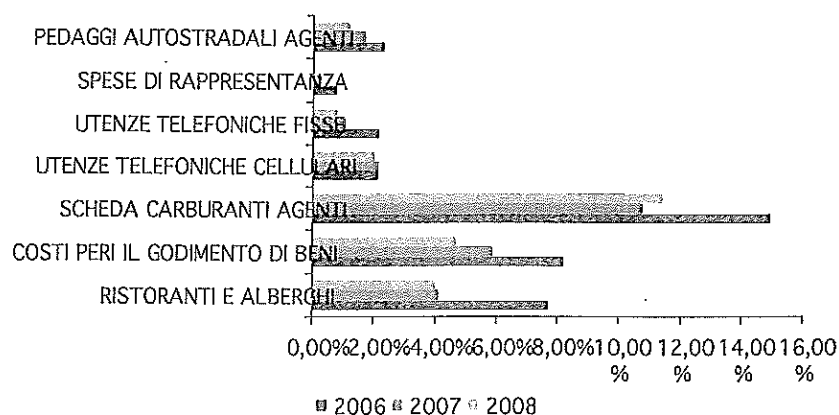
Di rilievo anche la contrazione del costo per alberghi e ristoranti (un punto percentuale negli anni presi a riferimento) nonché il costo per il godimento di beni.

Per quanto riguarda, invece, l'incidenza percentuale delle voci di costo in esame sul totale le diverse variabili che l'analisi mostra mettono in evidenza, ancora in maniera più significativa, le conseguenze che riflettono sul conto economico.

Abbiamo già visto, analizzando le variazioni tendenziali del totale dei costi che essi, come valore assoluto, non subiscono significative oscillazioni. Diminuendo, pertanto, come vedremo l'incidenza delle voci più specifiche questo vuol dire che altre vengono ad assumere maggior peso.



Figura 19. I costi di impresa. Variazioni t anni 2007/2008 incidenza sul totale costi



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Confesercenti

Il costo per ristorante e alberghi flette tra il 2006 e il 2008 dal 7,75% di incidenza al 4,09%. Diminuzione simile (circa il 50%) subisce anche la voce godimento di beni terzi passando dal 8,24% del 2006 al 4,79% del 2008.

Verso l'azzeramento le spese per la telefonia fissa ( si riducono allo 0,86% del totale costi nel 2008) e quelle di rappresentanza.

Anche i costi afferenti la mobilità subiscono drastiche riduzioni di incidenza. La voce pedaggi diminuisce di oltre un punto percentuale (dal 2,34% al 1,23%) e la scheda carburante, pur in leggera risalita nel 2008 sul 2007 flette decisamente rispetto al 2006 di circa tre punti e mezzo (14,97% nel 2006 e 11,49% nel 2008).

Di seguito la tabella riepilogativa.

Tabella 11. Riepilogo incidenza dei costi sul totale

	2006	2007	2008
RISTORANTI E ALBERGHI	7,75%	4,16%	4,09%
COSTI PER IL GODIMENTO DI BENI	8,24%	5,90%	4,79%
SCHEDA CARBURANTI AGENTI	14,97%	10,81%	11,49%
UTENZE TELEFONICHE CELLULARI	2,18%	2,17%	2,07%
UTENZE TELEFONICHE FISSE	2,18%	1,10%	0,86%
SPESE DI RAPPRESENTANZA	0,80%	0,31%	0,00%
PEDAGGI AUTOSTRADALI AGENTI	2,34%	1,76%	1,23%

Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Confesercenti

Abbiamo detto che complessivamente i valori assoluti del costo d'esercizio non subiscono significative oscillazioni. Quali sono, dunque, i costi che realizzano maggior apprezzamen-

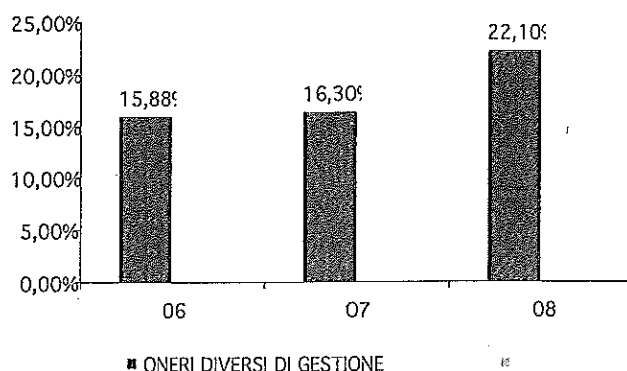
to? Oppure si manifestano nuovi costi nel conto economico?

I costi precedentemente selezionati, assolutamente specifici del settore, hanno una alta frequentazione all'interno del conto economico delle imprese del nostro campione.

Vi sono altri costi, ugualmente a alta frequentazione che incrementano il loro valore assoluto e, pertanto, l'incidenza sul fatturato e sul totale dei costi stessi: le spese di assicurazione, la gestione amministrativa, tra gli altri.

Vi è, però una voce di costo ulteriore che merita una particolare analisi sia relativamente alla percentuale di frequentazione che alla variazione tendenziale manifestata nel corso degli anni presi a riferimento e cioè: oneri diversi di gestione (l'insieme delle imposte e tasse deducibili e indeducibili, minusvalenze, e altro).

Figura 20. **Incidenza sul totale costi oneri di gestione anni 2006/2008**



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Confesercenti

L'incidenza di tale voce sul totale dei costi varia dalla percentuale del 15,88% del 2006 a quella del 22,10% del 2008 segnando, in tal modo, un incremento di quasi sette punti percentuali e venendo a rappresentare, pertanto, quasi un quarto del totale dei costi.

### 3.4 Le previsioni nel medio periodo

La dinamica dei fenomeni macro incide particolarmente nella definizione delle previsioni relative al trend economico delle imprese di intermediazione nel medio periodo.

Nel capitolo iniziale del report, capitolo dedicato ad una breve disamina sugli attuali fenomeni macro e sulle possibili aspettative per almeno il prossimo biennio, sono stati focalizzati due aspetti:

- il cambiamento dello scenario che la crisi comunque provocherà.
- il perdurare della criticità, indipendentemente dai rimbalzi congiunturali nel medio periodo e la difficoltà del nostro sistema paese a intercettare i segnali di controtendenza.

Nell'analizzare la demografia delle imprese è stato comunque previsto, per il biennio 2009 – 2010, un fenomeno di erosione e non di crollo dello stock pur ritenendo in incremento i fenomeni di flusso e, pertanto, venendosi a manifestare maggior volatilità e una vita imprenditoriale media di minor durata.

La previsione sulla performance delle imprese nel medio periodo e, in specifico, relativamente al consuntivo 2009, è stata realizzata attraverso la media ponderata tra le variazioni tendenziali annuali del fatturato presenti nella serie storica in nostro possesso (anni 2006, 2007, 2008) e le variazioni tendenziali rilevate in corso di anno 2009 (I trimestre) attribuendo a ciascuna variabile uguale peso.

Tale scelta è stata ritenuta idonea a meglio recuperare, all'interno delle previsioni, la significativa accelerazione dei fenomeni di criticità già presenti nella seconda metà del 2008, ma in crescendo a inizio anno 2009.

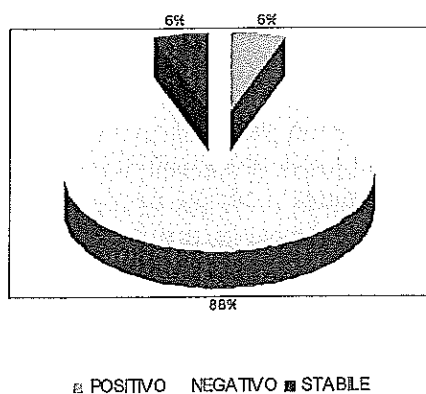
La previsione sarà espressa come variazione tendenziale dell'anno 2009 sul precedente 2008 e, come risultato della formula, sarà costruita la conseguente forchetta.

L'outlook sarà di chiaro valore negativo, compreso nel *range*: da -7,54% a -11,72.

Esterne alla metodologia con cui è stata costruita la formula, ma, comunque, indicative di un *sentiment* diffuso sono le indicazioni di percezione fornite da alcune risposte degli Opinion Leader.

Infatti la previsione che essi esprimono sul trend degli ordini per l'anno in corso è decisamente negativa (88% delle risposte) contro il 6% che ipotizza una situazione di stabilità e un altro 6% di crescita.

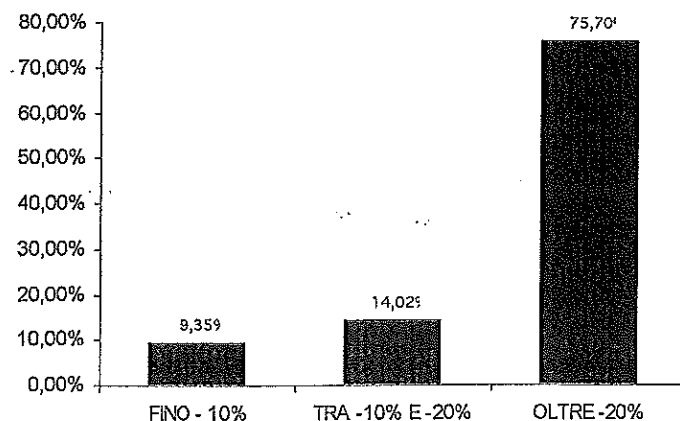
Figura 21. Le previsioni sugli ordini anno 2009



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Fiacr

Ugualmente netta è la previsione sulla intensità della flessione.

Figura 22. Intensità di flessione prevista sugli ordini



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Fiacr

Tra coloro che hanno dichiarato una previsione di segno negativo degli ordini rispetto al precedente anno (88% degli O.P.) il 75,70% ne ipotizza una intensità superiore al 20% rispetto al 14,02% che sceglie l'opzione intermedia (tra il -10% e il -20%) e rispetto al solo 9,35% che limita la contrazione entro il -10%.

Si tratta, è tautologico sottolinearlo, di indicazione sicuramente mutate da fattori di percezione sia generali che personali; tuttavia non può non essere ignorata una certa generalizzata mancanza di aspettative nelle risposte.

Gli Opinion Leader si rivelano più pessimisti del nostro campione di imprese, ma, certamente anche queste considerazioni accelerano le fasi di analisi e di progetto di una professione che può diventare sempre più impresa.

## 4. ANALISI E PROSPETTIVE DI SVILUPPO

Abbiamo detto in premessa che il mondo dell'intermediazione è un sistema composito le cui parti non necessariamente risultano tra loro collegate.

La dicitura generica di agente o rappresentante di commercio/agenzia di commercio nasconde, dunque, al proprio interno esigenze, peculiarità, difficoltà, margini di sviluppo assai diversi per intensità e qualità.

La nostra formulazione di base è stata: questo sistema di imprese sta mutando pelle sempre più velocemente per una spinta divergente che tende a consolidare una minoranza di imprese e a marginalizzare la restante maggioranza.

Partendo da tale presupposto abbiamo elaborato gli elementi dell'analisi qualitativa da aggiungere a quella demografica e economica.

Su questa esigenza è stato costruito il questionario e il campione di imprese a cui esso è stato somministrato.

Tra il campione utilizzato per analisi della performance economica e quello selezionato per l'indagine qualitativa esistono ovvie differenze legate soprattutto alla necessità di definire, nel primo caso, una serie storica di dati base tra loro confrontabili.

Sia l'analisi demografica che quella economica hanno dimostrato che il settore vive al proprio interno accelerazioni più significative rispetto al passato. Da esse vogliamo, dunque, partire e, alla luce delle criticità congiunturali, analizzare i fenomeni di un cambiamento. Per costruire un sistema di accompagnamento coerente con le esigenze delle imprese e dei fattori a loro esterni.

### 4.1 Il campione e i questionari

Il campione nazionale è costituito, anche in questo caso, da aziende appartenenti al settore dell'intermediazione commerciale (codice Ateco 51.1) di cui gli uffici territoriali di Confesercenti hanno i dati contabili a disposizione.

Il campione, a differenza di quello utilizzato per l'analisi della performance economica, è stato costruito su due variabili: territoriale e merceologica

La variabile territoriale, stante la particolare modalità di costruzione del business di tali imprese, può avere una rilevanza di ridotto interesse; tuttavia ci pare utile mettere in evidenza e a confronto i risultati dell'analisi almeno suddivisi per macro aree nazionali (Nord Est, Nord Ovest, Centro, Sud e Isole)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Per *Nord Ovest* devono intendersi le regioni: Valle d'Aosta, Piemonte, Liguria, Lombardia.  
Per *Nord Est*, invece: Veneto, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Emilia Romagna.  
Per *Centro* si considerano le regioni: Toscana, Lazio, Umbria, Marche, Abruzzo, Molise.  
Per *Sud e Isole*, infine, le regioni: Campania, Basilicata, Calabria, Puglia, Sicilia, Sardegna.

La variabile merceologica appare, ovviamente, di maggiore interesse, ma, in questo caso, come abbiamo già detto, la vasta disaggregazione a cui il settore è sottoposto non consente una altrettanto vasta articolazione del campione senza correre il rischio di una perdita di rappresentatività.

Si ripete, pertanto, la semplificazione dell'articolazione Ateco nei seguenti gruppi:

- intermediari del commercio di materie agricole, animali vivi, materie prime e semilavorati tessili, cuoio e pelle (codice Ateco 51.11)
- intermediari del commercio di prodotti petroliferi e lubrificanti, combustibili, minerali e metalli, prodotti semilavorati esclusi i metalli preziosi, prodotti chimici e assimilati per l'industria, prodotti chimici per l'agricoltura semilavorati in legno e legno artificiale, materiali da costruzione compresi gli infissi e gli articoli igienico – sanitari, apparecchi idraulico – sanitari, apparecchi e accessori per il riscaldamento e per il condizionamento (codici Ateco 51.12 e 51.13)
- intermediari del commercio di macchine, impianti per il commercio e l'industria, materiale e apparecchi elettrici e elettronici di uso non domestico, macchine per costruzione edile, macchine e attrezzature per ufficio, mobili, articoli per la casa, articoli di ferramenta etc.. (codici Ateco 51.14 e 51.15)
- intermediari del commercio di prodotti tessili, abbigliamento, calzature, articoli in cuoio (codice Ateco 51.16)
- Intermediari del commercio di prodotti alimentari (codice Ateco 51.17)
- Altri intermediari del commercio (codici Ateco 51.18 e 51.19)

Potremo, quindi, ai fini della nostra indagine denominare:

- A/ 51.11
- B/ 51.12, 51.13
- C/ 51.14, 51.15
- D/ 51.16
- E/ 51.17
- F/ 51.18, 51.19

Le variabili territorio/settore producono la griglia del campione in base alla quale analizzare la sua rappresentatività rispetto all'intera popolazione di imprese.

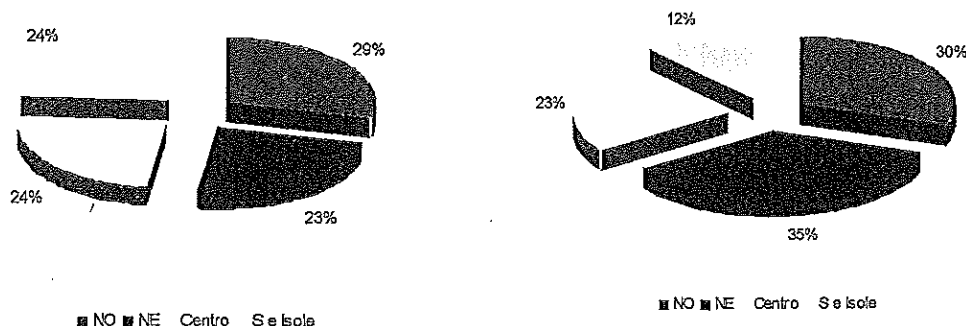
Tabella 12. Il campione di imprese

	NORD OVEST	NORD EST	CENTRO	SUD-ISOLE	TOTALE
SETTORE A		2			2
SETTORE B	12	12	2		26
SETTORE C	20	22	10	2	54
SETTORE D	4	6	30	14	54
SETTORE E	12	38	8	14	72
SETTORE F	36	16	14	2	68
TOTALE 84	96	64	32	276	

Fonte: Osservatorio Economico su dati Confesercenti

L'articolazione territoriale del campione si presenta complessivamente omogenea con quella dell'intera popolazione di imprese pur alla luce di un leggero sovradimensionamento del NE e sottodimensionamento del Sud e Isole.

Figura 23 – 24. La rappresentatività del campione. La ripartizione territoriale.

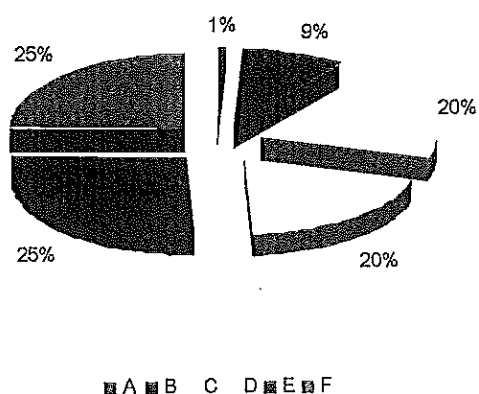


Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Fiarc

La partecipazione percentuale dell'intera popolazione alle singole macro aree risulta, infatti, più omogenea rispetto al campione soprattutto come abbiamo già detto nel caso del NE (23% totale/35% campione) e Sud e Isole (24% totale/12% campione).

Per quanto riguarda, invece, la variabile merceologica la necessità del raggruppamento per settori del campione determina alcuni squilibri pur consentendo al campione stesso una alta rappresentatività. E' da notare, semmai, il sovradimensionamento del settore E/alimentare (25%) e del settore C/macchinari e impianti vari.

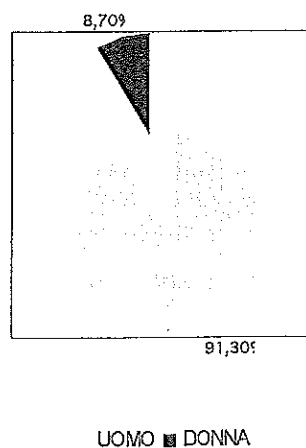
Figura 25. La rappresentatività del campione. La ripartizione merceologica



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Fiarc

Per quanto riguarda, invece, il raffronto anagrafico (età e sesso) il campione mostra una coerenza delle percentuali con la popolazione di riferimento assoluta.<sup>3</sup> Relativamente al sesso, infatti, il 91,30% del nostro campione è di sesso maschile contro il restante 8,70% di sesso femminile.

Figura 26. La rappresentatività del campione. La ripartizione per sesso.



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Fiarc

Nel caso, invece, dell'intera popolazione di imprese la percentuale di persone fisiche di sesso maschile è del 88,58% e di sesso femminile del 11,42%.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> La fonte è il settore persone fisiche

<sup>4</sup> Valori aggiornati al 31/12/2008

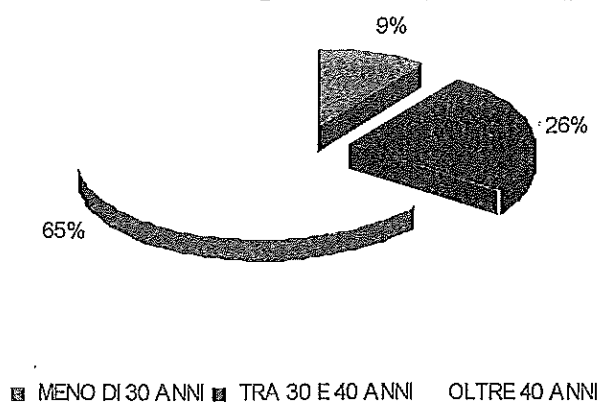


Per quanto riguarda l'età il dato specifico del campione e quello generale Enasarco sono teoricamente non rapportabili perché frutto di due diversi rilevamenti.

Nel primo caso, infatti, faremo riferimento alla percentuale di frequentazione di alcune fasce di età mentre nel secondo caso all'età media delle persone fisiche in ingresso e cessate nell'anno 2008.

Il primo dato di confronto ci dice che circa il 35% degli intervistati è di età inferiore ai 40 anni e il restante 65% superiore.

Figura 27. La rappresentatività del campione. La ripartizione per età.



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Fiarc

Il secondo dato è, come abbiamo detto, l'età media delle persone fisiche in ingresso e cessate dagli elenchi Enasarco aggiornati al 2008 (come abbiamo già visto: 35 anni e 70 anni). Quello che possiamo dire, quindi, è che disporre di un campione leggermente sbilanciato verso una età media, medio/alta è operazione coerente con l'immagine di una categoria sicuramente frequentata da imprenditori di età elevata.

Il questionario<sup>5</sup> è stato somministrato dai responsabili territoriali del settore lasciando a loro l'individuazione delle imprese sulla base delle variabili settore/area e sull'indicazione del rispettivo numero di questionari da compilare.

Si è trattato di interviste orali svolte su appuntamento nei locali della sede territoriale di Confesercenti.

I responsabili sono stati formati attraverso un momento di aula e successivi colloqui individuali.

Fiarc nazionale, inoltre, ha inviato apposite circolari sia sulle modalità operative che sul timing progettuale.

<sup>5</sup> Il testo integrale con le risposte può essere visionato negli allegati statistici

Il questionario lo possiamo disaggregare per alcuni fattori chiave:

- anagrafica
- rapporto con la preponente
- coerenza tra agente e mercato
- la molteplicità delle funzioni
- la struttura di impresa e la dotazione strumentale
- la capacità di problem solving

La correttezza nella compilazione dei questionari risulta, pertanto essere fattore strategico dell'indagine qualitativa e, cioè, dell'azione sperimentale di verifica dei presupposti e dei risultati teorici del presente lavoro.

Oltre al campione selezionato sono stati somministrati ulteriori questionari ad un gruppo di opinion leader che è stato individuato nei componenti la Presidenza Nazionale di Fiarc. La compilazione è avvenuta in occasione di una riunione di tale organismo.

#### 4.2 *l'evoluzione del settore*

Il settore dell'intermediazione, nel corso degli anni, ha mostrato una fisionomia sostanzialmente stabile.

Le mutazioni, possiamo dire, si sono manifestate dentro schemi definiti e ben precisati. Alcuni fattori di *fidelizzazione* dell'agente risultano, infatti, reiterati nel corso del tempo. In questo senso valgono ad esempio: le modalità di selezione e di scelta della preponente, la durata del mandato, la scelta del settore merceologico dal carattere praticamente definitivo. Dunque, in senso generale, l'attuale congiuntura economica non si è dimostrata elemento estraneo al processo aziendale in grado di modificare sostanzialmente il processo aziendale stesso. Possiamo dire, quindi, che soltanto i fattori interni appaiono in grado di determinare le trasformazioni, fattori interni quale conseguenza di un mix di elementi:

- la situazione economica.
- un maggior orientamento al cambiamento di una quota parte del settore.
- l'intensificazione del grado di complessità e criticità nel rapporto agente/preponente.

Ogni definizione può assumere diverse valenze a seconda di ciò che ci si propone. Una riduzione numerica del settore, ad esempio, può assumere un valore di segno negativo assoluto oppure diventare conseguenza di un processo di consolidamento aziendale all'interno di una dinamica selettiva.

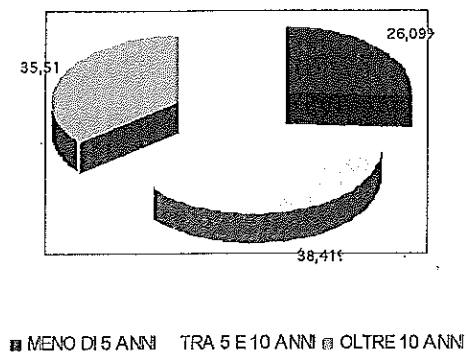
Così come una maggiore mobilità dell'impresa agente può rappresentare un più basso posizionamento della propria autonomia di scelta oppure una maggior capacità a meglio posizionare la propria impresa.

In questi ultimi anni alcuni segnali di cambiamento hanno assunto maggiore valenza. Possiamo dire: a iniziare dal nuovo millennio e dalle dinamiche economiche accelerate che

lo hanno accompagnato, ma, è indubbio, che questo segmento ha acquisito maggior volatilità e qualche segno di cambiamento più visibile.

La durata media di un contratto di agenzia subisce, sicuramente, alcune sostanziali modifiche.

Figura 28. La durata media dei contratti.



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Fiarc

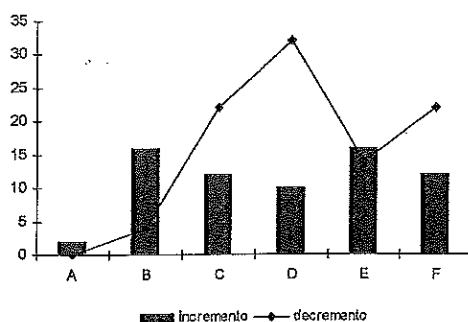
Le risposte fornite dal nostro campione, infatti, mostrano percentuali sufficientemente omogenee tra le soglie proposte. L'opzione più frequentata (durata tra 5 e 10 anni) con la percentuale del 38,41% rappresenta sicuramente un fattore di novità.

La stessa scansione temporale ridotta (meno di 5 anni) dichiarata dal 26,09% del campione fornisce una fotografia decisamente volatile e più dinamica del settore.

Sicuramente si è accorciato il tempo di durata medio di un singolo contratto e, in generale, del rapporto agente/preponente.

In un contesto congiunturale economico particolarmente negativo il 45,35% del campione plurimandario dichiara, per il periodo giugno 2007/giugno 2009, un incremento del numero dei contratti, percentuale sicuramente interessante specialmente tenendo conto del risultato negativo del settore moda.

Figura 29. Incremento/decremento numero dei contratti giugno 2007/2009.



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Fiarc

Particolarmente attivo il settore B (metalli, petroliferi, apparecchi in genere), stabile il settore E (alimentari), in contenuta flessione i settori C (materiale elettrico, mobili) e F (altri beni e servizi).

L'incremento del numero dei contratti di una impresa plurimandaria non è necessariamente legato alla riduzione del periodo medio di durata dei contratti stessi.

Ad esempio il settore B presenta nei due anni monitorati il miglior saldo positivo tra incremento/decremento dei contratti e una durata media degli stessi decisamente elevata. Infatti, il 46,15% del campione del segmento dichiara una durata superiore ai dieci anni (il 23,08% dichiara un periodo tra i cinque e i dieci anni e il 30,77% inferiore ai cinque anni).

La mobilità dell'impresa agente può derivare, infatti, dalla sola sostituzione o dalla capacità di aggiungere nuove opportunità.

Nel primo caso occorrerà meglio valutare se questi elementi di flessibilità determinano o sono conseguenza di fattori di precariato; occorrerà, ad esempio valutare la diversa qualità dei nuovi contratti.

Nel secondo caso si tratta, invece, di una chiara scelta di sviluppo aziendale.

Non a caso il segmento a maggior incremento di contratti (B) risulta uno dei più strutturati nei termini di dimensione di impresa per la tipologia e i volumi dell'attività.

La situazione attuale è già stata disegnata attraverso tre specificità: una congiuntura economica ancora negativa, una minoranza di imprese che si va strutturando, un confronto più serrato agente/preponente.

In tale contesto la mancanza di un intervento correttivo non può che accentuare il divario tra le imprese. E' necessario trasformare in punto di forza gli elementi di debolezza, risolvere in opportunità le minacce alla tenuta e sviluppo del settore.

#### *4.3 Il concetto di "marginalità"*

Ci pare corretto premettere che definire "marginale" (tra virgolette, appunto) una impresa esula da qualsiasi valutazione qualitativa o di altra natura.

E' stato detto in premessa che la definizione marginale afferisce a quelle imprese che, per struttura o per scelta, rimangono estranee ai processi evolutivi e di consolidamento.

Una impresa, insomma, può essere marginale e godere di "ottima salute economica"; semplicemente essa avrà meno capacità di gestione autonoma del mercato e, quindi, di costruzione del proprio business e saprà leggere i fattori di criticità se non attraverso l'ottica della flessibilità data dalla sua natura di microimpresa.

E' plausibile ipotizzare, tuttavia, che i fattori di contesto enunciati al precedente paragrafo (congiuntura economica ancora negativa, minoranza di imprese che si va strutturando, confronto più serrato agente/preponente) incidano sempre di più sull'equilibrio aziendale e eco-

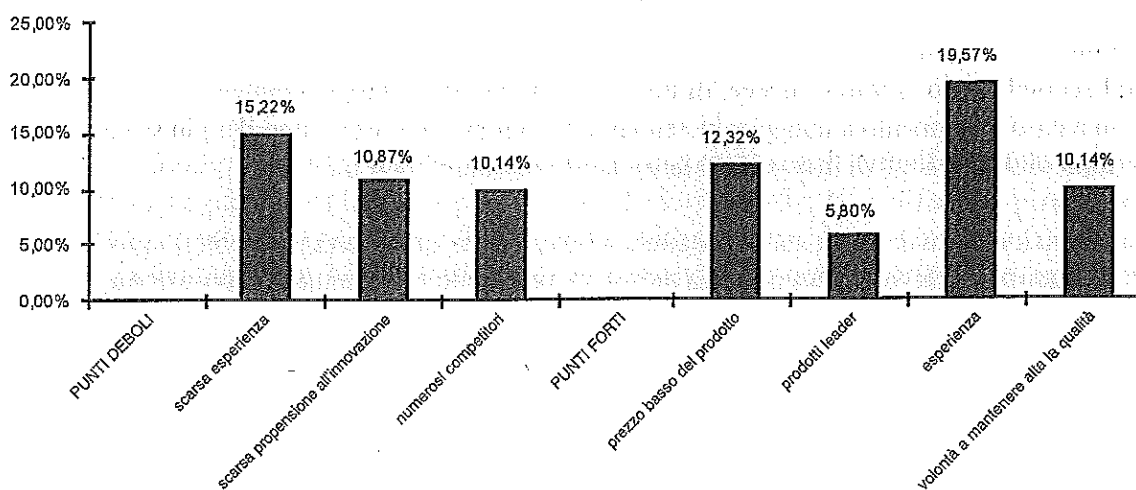
nomico delle imprese e che, pertanto, al concetto di “marginalità” si associ poi, quello di “instabilità”.

Il primo elemento su cui ci pare interessante definire alcuni criteri di analisi è rappresentato dalla forte personalizzazione dell’impresa non soltanto come gestione del processo produttivo, ma come reale strumento di costruzione del business: l’unico asset dell’impresa è la persona stessa cosa naturale se restiamo nel campo del lavoro autonomo, da analizzare in senso evolutivo se vogliamo costruire un percorso di spin off.

Costruiamo, a titolo esemplificativo, un ipotetico scenario in cui la preponente, nel definire e conseguire gli obiettivi commerciali, coinvolge la parte agente.

La conseguente capacità di risposta dell’Agente fa emergere alcuni interessanti elementi (siano essi punti forti o punti deboli).

Figura 30. La coerenza delle esigenze (preponente e agente).



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Fiac

La capacità di risposta dell’agente conduce, spesso, ad una visione “personale” dello scenario introducendo anche una forte componente bipolare.

Punto forte per eccellenza è l’esperienza personale (19,57% delle risposte) così come il maggior punto debole è valutato nella poca esperienza (15,22% delle risposte).

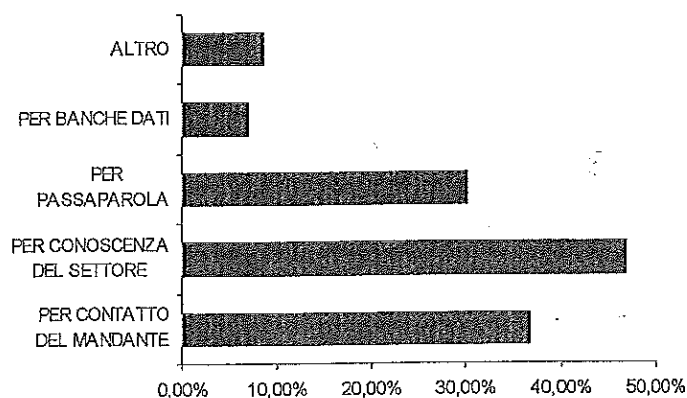
L’agente vede nell’eccessiva competizione un freno alla sua azione (10,14% delle risposte), e nella capacità della preponente a proporre un listino dal prezzo contenuto un punto forte e decisivo (12,32% delle risposte).

Lo schema di risposta fortemente personalizzato cambia registro nel momento in cui l'agente giudica la scarsa propensione all'innovazione come un significativo punto debole (10,87%) e il senso di appartenenza alla politica commerciale della preponente quale punto forte (10,14%).

Un altro elemento di indagine di nostro interesse è rappresentato dalla capacità dell'agente di gestire il mercato delle offerte.

L'agente sa muoversi su questo fronte complesso. Lo abbiamo già visto: il nostro campione vede nell'esperienza (più che nella competenza) un fattore di successo decisivo. Ed è principalmente a questa che affida la propria capacità a stare (anche magari da *leader*) nel mercato delle offerte.

Figura 31. La ricerca del contratto.



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Fiarc

L'incontro con una preponente, infatti, viene determinato soprattutto dalla conoscenza del settore (47,10%) e dal passaparola (30,43%).

Alta la percentuale di risposte (36,96%) relativamente all'azione di contatto della preponente nei confronti dell'agente. Si conosce il settore ma si è, anche conosciuti.

La conoscenza del settore è elemento dal doppio significato: è decisivo nella capacità di tenuta dell'impresa agente e, insieme, limite all'azione stessa.

Poca disponibilità all'innovazione, lo abbiamo visto, rappresenta un significativo punto debole per l'agente nella definizione della sua strategia di impresa, ma anche poca disponibilità all'acquisizione di nuove competenze che è passaggio decisivo per costruire una capacità di mobilità intersettoriale.

I fattori connotativi di ciò che è stato definito "marginalità" risultano, pertanto, essere di valenza complessa e composita. Ad esempio l'idea tutta personale del "farsi impresa" è uno

straordinario elemento di forza, ma, insieme, di limite estremo se non diviene parte di un processo di crescita complessivo.

Possiamo, quindi giungere ai tre fattori – chiave che poniamo a definizione del concetto di marginalità:

- azienda unipersonale che costruisce il processo produttivo interamente sulla persona fisica del titolare
- scarsa o inesistente dotazione strumentale
- fatturato complessivo di ridotto volume

Opposto, ma speculare al concetto di *marginalità* possiamo considerare quello di *problem solving*, cioè di impresa che, in sintonia e piena condivisione delle strategie aziendali della preponente, ne diventa una sorta di *partner* strategico.

La definizione di *problem solving* viene, pertanto, ad assumere il valore convenzionale non soltanto di una struttura di impresa, ma anche di una modalità operativa e, soprattutto, di un progetto.

#### 4.4 La struttura del processo produttivo: il mismatch tra preponente e agente

I concetti di impresa “marginale” e “problem solving” sono definiti da fattori – chiave di ordine strutturale che, un po’ riduttivamente, potremmo riassumere nelle definizioni di impresa destrutturata (fondamentalmente: lavoratore autonomo) e impresa strutturata (per numero addetti, beni strumentali e volume di affari).

Il concetto di impresa destrutturata/strutturata vale, ovviamente, anche per l’azienda preponente e anche in questo caso ricorrendo a fattori di ordine strutturale.

Dalla correlazione di impresa agente/preponente strutturata/destrutturata trovano sostanza i fattori di *marginalità e di sviluppo* (relativamente, ovviamente, all’impresa agente quale soggetto della nostra analisi).

Stando alle definizioni che ormai convenzionalmente usiamo, una azienda di intermediazione può essere marginale o problem solving, ma, in base alla qualità del proprio processo produttivo, può modificare il suo stato attraverso i fattori di marginalità e di sviluppo.

Occorre definire due aspetti:

- i criteri *ex ante* del processo produttivo propedeutici ai fattori di marginalità/sviluppo
- i criteri della transizione dal fattore marginalità a quello di sviluppo e viceversa.

Abbiamo detto che un agente/agenzia può essere marginale o problem solving per connotazioni proprie di ordine strutturale e che il fattore di marginalità o di sviluppo è costituito da un percorso dinamico che sta dentro il processo produttivo e che tale processo produttivo è il risultato del rapporto agente/preponente formandosi al suo interno.

In poche parole: un agente/agenzia marginale può procedere verso una fase di sviluppo o

rimanere allo stato originario e, ugualmente un agente/agenzia problem solving può confermare il suo essere azienda strutturata oppure regredire verso il criterio della marginalità. La condizione ex ante sta, quindi, nella tipologia di agente/agenzia e preponente che costruiscono il processo produttivo.

	MARGINALITA'	SVILUPPO	
AS		x	PS
AM	x		PM
AM	x		PS
AS		x	PM

*Legenda: AS/agenzia strutturata, AM/agenzia marginale, PS/preponente strutturata, PM/preponente marginale*

Pertanto:

- fattore di sviluppo si ha quando il processo produttivo avviene tra una agenzia strutturata e una preponente strutturata perché, in questo caso, si può presupporre una gestione del rapporto parzialmente paritetica
- ugualmente fattore di sviluppo è da considerare il caso in cui il processo produttivo avvenga tra una agenzia strutturata e una preponente marginale perché, in tal modo, si viene a manifestare la capacità di gestione del processo produttivo da parte dell'impresa agente nei confronti di più preponenti
- fattore di marginalità si determina, invece, quando una impresa agente marginale e una preponente ugualmente marginale vengono a costruire il processo produttivo in quanto originato da reciproche debolezze
- fattore primario di marginalità si manifesta, soprattutto, quando lo stesso processo produttivo viene determinato da una impresa agente marginale e una impresa preponente strutturata in quanto, in questo caso, il processo produttivo viene a trasformarsi, in realtà, in una sommatoria di esigenze della preponente.

Pertanto la transizione di una impresa agente dal fattore di marginalità a quello di sviluppo dipende dalla costruzione del processo produttivo.

Il processo in essere viene a includere, quindi, e in maniera decisa l'azione e la strategia aziendale della preponente. Essa ne diventa parte essenziale e ineludibile.

Dimostreremo, inoltre, che se il processo produttivo esistente tra impresa preponente e agente può costruire al proprio interno i fattori di sviluppo che consentono alla impresa agente di transitare dalla marginalità al ruolo problem solving, ciò rappresenterà non soltanto elemento di innovazione, ma una reale opportunità in termini di plus economico per la preponente.

Tale fenomeno risulta primario in quanto la maggioranza delle imprese rientrano nella definizione di marginalità; pertanto, tanto più saranno coinvolte dal fattore di sviluppo e tanto meglio sapranno essere coerenti con le nuove e più aggressive dinamiche generali del mercato.



Per fare questo si rende necessario superare il concetto teorico su cui oggi si costruisce il processo produttivo: quello di *scontro*.

In poche parole spesso vi è una *lettura strabica* delle diverse esigenze e dei diversi ruoli che le parti giocano dentro il processo produttivo.

Occorre, in questo senso, meglio analizzare due fattori tra loro divergenti, ma spesso contemporaneamente presenti:

- una *lettura parasubordinata* del rapporto da parte della preponente
- una sorta di competizione economica tra le parti soprattutto messa in campo dalla preponente

Tenuto conto delle situazioni *ex ante* (quale preponente/quale agente) di cui abbiamo già parlato tali fattori determinano i diversi elementi costitutivi che rimandano, comunque, al concetto di *scontro*.

E cioè:

- il contenuto dei contratti
- le modalità operative
- l'estraneità alle finalità aziendali della preponente da parte dell'impresa agente.

Se analizziamo nei contratti di agenzia la molteplicità di obblighi a cui le preponenti richiamano la parte agente vediamo che essi, molto spesso, rimandano a esigenze di esclusiva parte preponente rendendo estranea a quelle azioni (trasformate, appunto, in obblighi) la parte agente.

Entriamo un attimo nel dettaglio. Le visite ai clienti standardizzate, la produzione di report sono trasformati in obblighi per la parte agente quando in realtà possono essere azioni funzionali alla miglior costruzione del processo produttivo e, quindi, a vantaggio di ambedue le parti.

Ma occorre che facciano parte di una condivisa e gestibile strategia.

Rimaniamo all'esempio.

Un report quindicinale può essere un semplice obbligo da assolvere indipendentemente dalla qualità del prodotto oppure un reale strumento di analisi e di valutazione sul quel portafoglio clienti, sulla loro solvibilità, ad esempio. Nel primo caso avremo un prodotto aziendalemente inutile; nel secondo caso, invece, un reale strumento operativo.

Perché, dunque, il processo produttivo sia strumento di sviluppo per l'impresa agente in quanto in grado di farla transitare dalla marginalità al ruolo *problem solving* oppure di confermarla in tale funzione occorre che venga superato il fattore di *scontro* esistente tra le parti.

Tale superamento può avvenire attraverso una azione di *outsourcing* di funzioni dalla preponente alla agente e, conseguentemente, con la strutturazione di una nuova modalità di gestione aziendale della parte agente stessa.

Potremo, in tale modo, pensare ad una attività dell'impresa agente come risultato di una *complementarietà di azioni* e a una *gestione direzionale* della stessa impresa agente.

Questo percorso operativo rappresenta un cambiamento significativo non soltanto del rapporto agente/preponente, ma, anche dell'essere impresa sia per quanto riguarda la parte

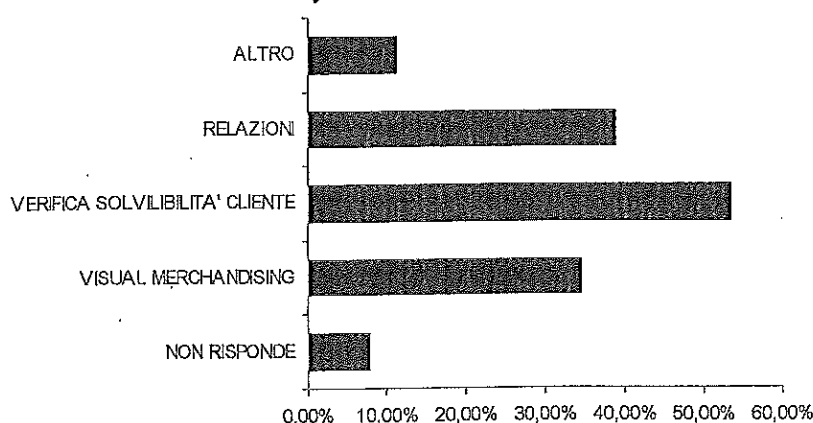
agente che quella preponente il cui accredito al progetto è componente ineludibile della funzione elaborata.

#### 4.5 La complementarietà delle azioni come nuova area di business

Possiamo ipotizzare che il concetto di scontro che abbiamo analizzato come fenomeno strutturale del processo produttivo possa essere superato attraverso la creazione di una nuova area di business per l'agente e che, pertanto, il concetto di sviluppo, inteso come risultato del superamento del fattore di scontro, sia automaticamente correlato a quello di spin off di impresa.

Già ad oggi l'attività di intermediazione è sempre più segnata da una molteplicità di funzioni. Non vi è ancora una precisa definizione sul significato stesso del servizio e su quanto possa incidere nel potenziale cambiamento di un settore di imprese, ma la realtà è che, già ad oggi, l'agente di commercio assume un ruolo multifunzione oltre la pura attività di intermediazione. Molto spesso oltre gli accordi contrattuali e, pertanto, in assenza di una precisa regolamentazione anche economica se non, come già visto, eventualmente di natura vessatoria, diverse tipologie di attività convivono, dunque, con quella specifica di intermediazione.

Figura 32. Le attività complementari svolte.



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Fiacr

Le risposte del nostro campione consentono di definire uno scenario sufficientemente plausibile dello stato attuale in relazione a una serie di fattori chiave:

- una alta frequentazione di tali segmenti di attività complementare
- una non sufficiente valorizzazione da parte della preponente e, specularmente, una gestione scarsamente professionalità da parte dell'agente di tali attività

Oltre un terzo (39,13%) del nostro campione redige con regolarità e continuità relazioni alla preponente sul trend degli affari, sulle prospettive del mercato, sui budget, mentre il 53,62% gestisce per conto della preponente stessa con una certa regolarità la riscossione dei crediti anche come verifica della solvibilità.

Il 25,18% svolge entrambe le funzioni, funzioni che per il 78,99% tra coloro che hanno risposto positivamente vengono adempiute con regolarità e con modalità e tempi coerenti con l'attività nel suo complesso.

Il 34,78% del campione svolge attività di visual merchandising in genere utilizzando consulenti che afferiscono direttamente all'agente.

Di seguito la tabella riepilogativa.

Tabella 13. Le azioni svolte

NON RISPONDE	7,97%
VISUAL MERCHANDISING	34,78%
VERIFICA SOLVIBILITA' CLIENTE	53,62%
RELAZIONI	39,13%
ALTRO	11,59%

Fonte: elaborazione Osservatorio su dati Confesercenti

I tempi, la tipologia dell'incarico e le modalità costituiscono già un primo nucleo di una diversa operatività dell'agente resa possibile anche dalle nuove tecnologie.

Il ruolo dell'agente in tale modo viene a configurarsi sempre più direzionale e sempre più professionalizzato: esperto di settore, esperto di mercato, esperto commerciale.

Entro questo scenario si inserisce certamente il ruolo della preponente che riesce/non riesce a *riconoscere* questo processo aziendale, che può/non può considerarlo coerente o, all'opposto, trovarlo dannoso per i propri fini.

In questo senso tra le risposte più frequentate in relazione ai punti deboli del rapporto di agenzia che il campione propone c'è proprio la poca voglia di investimento e di innovazione delle mandanti, la loro ingessatura, il loro ritardo nei confronti del mercato, ma, anche, elementi più squisitamente emozionali come la sempre crescente oggettivizzazione dei rapporti e la poca inclusione dell'agente nella *mission* aziendale.

In conclusione possiamo dire che occorre avere chiaro il quadro dei cambiamenti che comunque stanno avvenendo nella professione e costruire un sistema di accompagnamento ma anche di reciprocità e di riconoscimento da parte della mandante.

Gli elementi - chiave capaci di far superare i rumori presenti nel processo di implementazione delle attività e, pertanto, rendere lo stesso reale fattore di superamento del concetto di scontro nel processo produttivo per, come abbiamo detto, rendere possibile il fattore di sviluppo a favore dell'impresa possiamo, quindi, sintetizzarli in due titoli (che rappresentano due specifiche aree di intervento):

- l'accredito del processo da parte della preponente
- la costruzione delle competenze dell'agente

Si tratta di aree di intervento sicuramente complementari, ma in ognuna di esse prevale uno specifico aspetto: di opportunità (economica e *politica*) nel primo caso, di progetto nel secondo.

La costruzione del *portfolio* delle competenze apre due ulteriori prospettive:

- la certificazione dell'agente garantita dal portfolio
- la costruzione di un ruolo *project* per l'agente

E' evidente che l'incremento delle competenze rappresenta un asset decisivo di tutta la costruzione teorica, ma è altrettanto vero che per quanto esse siano presenti non potranno mai essere coerenti con le azioni molteplici da svolgere.

Per tale motivo sarà più corretto parlare di:

- competenze specifiche
- competenze project

Le competenze specifiche comprenderanno l'insieme delle conoscenze di settore mentre quelle che definiamo *project* saranno costituite dalla capacità di strutturare un processo di lavoro organico (le tre W).

Dunque: implementare le competenze di settore e introdurne alcune nuove, ma in grado di rendere l'agente un organizzatore di un processo di lavoro più complesso anche realizzato attraverso un sistema - rete di collaborazioni organiche e definite.

#### 4.6 La gestione direzionale

Collegato al concetto di *outsourcing* di funzioni della preponente a favore dell'impresa agente è la formulazione di una nuova metodologia di gestione aziendale della stessa impresa agente che abbiamo definito *direzionale*.

Partendo da una riflessione *ex ante*: vi è una relazione tra la struttura di impresa e il tipo di servizio svolto?

Gi elementi connotativi utilizzati devono intendersi essenzialmente: attrezzature e risorse umane.

Gli elementi di valutazione considerati sono, invece:

- l'acquisizione di ruolo
- la mobilità
- la risoluzione dei problemi

E' evidente che potremo introdurre alcuni ulteriori elementi di natura essenzialmente economica:

- capacità di implementazione del fatturato
- ottimizzazione dei costi

In premessa possiamo avanzare una prima riflessione: se limitiamo i criteri connotativi di un *sistema operativo direzionale* alla sola dotazione strumentale *i. tech* avremo soltanto una

parziale soddisfazione dei requisiti base; soprattutto, non sarà soddisfatto il *plus economico* relativo al fatturato.

Si può, pertanto, definire una vera azione operativa direzionale quando ad una dotazione strumentale coerente corrisponda un processo lavorativo multiruolo garantito da una relativa dotazione di risorse umane che operano entro una location specificatamente destinata allo scopo.

In termini economici si tratta, pertanto, di definire il *break event point* costi/benefici.

Possiamo ad oggi ritenere tale punto di equilibrio insoddisfacente individuando in questo due motivazioni di fondo che rappresentano le due facce del problema:

una azione esclusivamente determinata dalla volontà della mandante

una azione ritenuta non necessaria dalla mandante

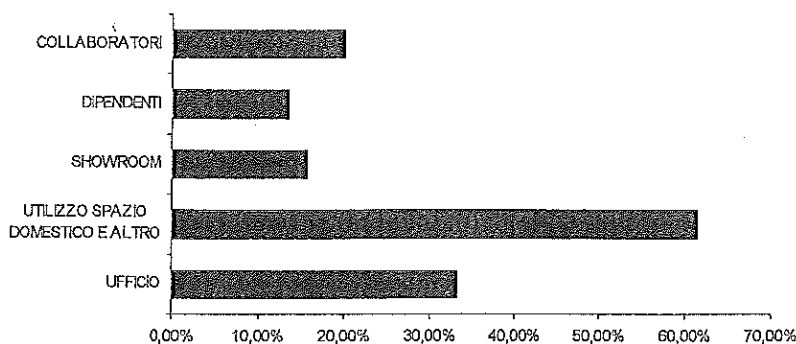
Pertanto una nuova azione direzionale ha un reale significato in termini economici solo se relazionata alle nuove aree di business.

#### La struttura aziendale

Il 61,59% del campione) utilizza l'appartamento del titolare come sede operativa. Ci pare, tuttavia, significativo che già il 33,33% del campione disponga di una sede esterna.

La voce *collaboratori* (20,29%) risulta più frequentata di quella relativa ai dipendenti (13,77%)

Figura 33. La struttura aziendale.



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Fiarc

Alcune ulteriori indicazioni:

- la grande maggioranza (95%) dei collaboratori e dipendenti afferisce al segmento di imprese che operano attraverso un ufficio; quindi alla percentuale minore (1/3) del campione.
- Nel caso dei soli dipendenti la percentuale di cui sopra diventa esaustiva (100%).

Se vogliamo possiamo porsi un punto di domanda. La scelta di una sede esterna e a specifica destinazione di uso rappresenta un costo ineludibile o/e un investimento?

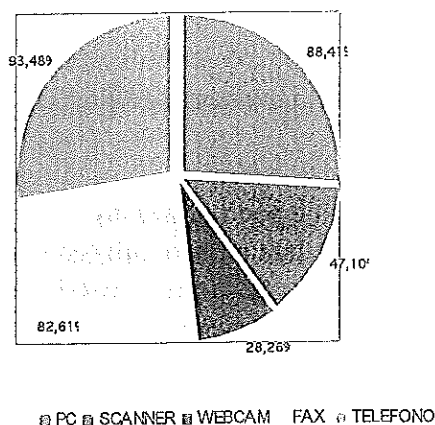
Possiamo prospettare, ad oggi, una sorta di soluzione intermedia in risposta alla domanda: è in parte un costo ineludibile, ma anche un investimento.

#### *La dotazione strumentale*

Abbiamo già detto che una dotazione strumentale coerente alla attività soprattutto nella sua componente più tecnologicamente avanzata, rappresenta un asset essenziale di quel processo di assunzione da parte della agenzia di una azione direzionale. Perché consente l'attivazione di un sistema informativo integrativo/alternativo ai canali tradizionali (telefono, contatto *face to face*).

La strumentazione in quanto tale non modifica l'attività in maniera strutturale né il rapporto agente/mandante, ma, essenzialmente, semplifica e accelera, creando anche elementi di economia di scala in relazione ai costi, il processo di intermediazione nel suo complesso

Figura 34. La dotazione strumentale.



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Fiacr

Indipendente dal valore delle voci fax e telefono (82,61% e 93,48%) assolutamente prevedibile, significativa è la percentuale di chi possiede un pc (88,41%) e, proporzionalmente uno scanner (47,10%).

La dotazione strumentale di pc è trasversale e riguarda sia l'agenzia strutturata che l'agente individuale.

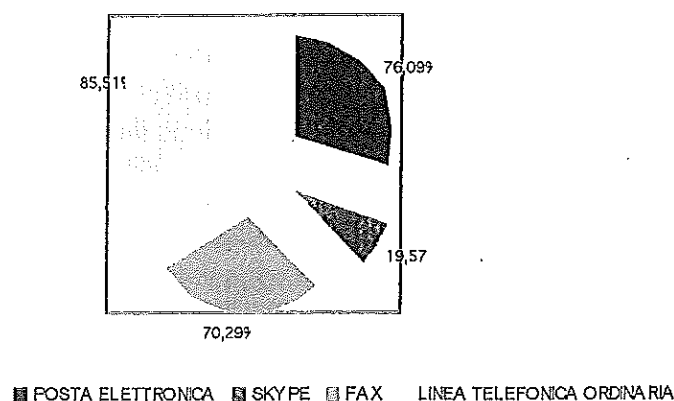
#### *L'utilizzo dei beni*

Il grado di intensità di utilizzo dei beni, rilevato attraverso una valutazione demandata ai criteri della scala penta, mostra la dinamica del cambiamento avvenuta in questi ultimi anni nell'organizzazione del lavoro.

Il telefono, nelle sue varie modalità, fisso e/o mobile, ma, anche, nelle sue formule più innovative (skype), rimane uno strumento insostituibile.

Crolla l'utilizzo del fax mentre il pc viene utilizzato costantemente.

Figura 35. La dotazione strumentale



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Fiarc

La figura mostra sia l'intensità di utilizzo che il rapporto di questa con la percentuale di possesso del dato bene.

In sintesi:

- il fax è molto posseduto e poco utilizzato
- la webcam è poco posseduta e poco utilizzata
- lo scanner ha una percentuale significativa di possesso e di utilizzo
- il pc e il telefono sono molto posseduti e molto utilizzati.

#### La mobilità

Abbiamo già accennato all'ipotesi relativa alla capacità di contenimento dei costi derivata da una gestione direzionale dei processi produttivi.

In realtà dobbiamo dire che tendono a diminuire certi costi tradizionali del settore, ma ne emergono di nuovi o si intensificano altri.

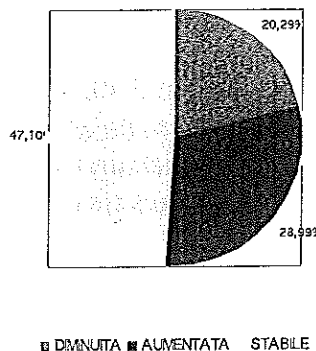
Certi costi relativi alla mobilità, ad esempio, (carburante, consumo auto) l'analisi dei conti economici aziendali li mostra stabili nonostante i macro valori di riferimento in generale incremento.

Non possiamo dire che vi è una diretta relazione tra struttura, gestione del processo e miglior risultato economico sul lato dei costi tradizionali, ma certamente una struttura aziendale più complessa viene a rappresentare l'elemento base su cui costruire tali economie.

Poi vi sono altri costi: dipendenti, affitto dei locali.

Questo avvia verso un ragionamento assai complesso sulle varie componenti che costituiscono questo specifico settore economico, componenti, come abbiamo già visto, sempre più diverse e che forse necessitano di approcci diversi e di criteri valutativi altrettanto diversi.

Figura 36. La mobilità.



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Fiarc

Il nostro campione di imprese valuta l'elemento mobilità essenzialmente secondo criteri di maggiore/minore efficacia e di risparmio.

Cosa dobbiamo intendere per mobilità? Essenzialmente gli effettivi spostamenti dalla sede aziendale a quella del cliente e quelli interni tra cliente e cliente necessari per concludere il processo di lavoro.

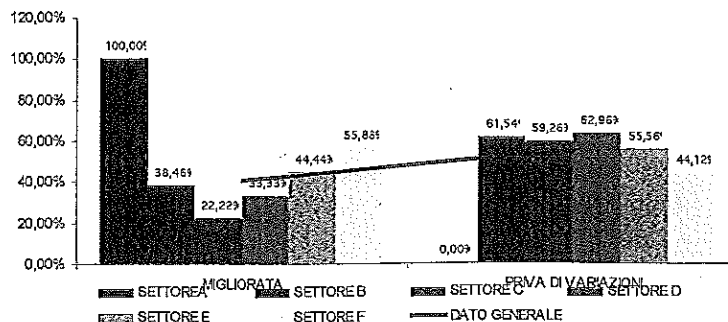
Gli anni a confronto sono il 2008 (con una naturale proiezione sui fenomeni del corrente anno) e il precedente 2007.

La maggioranza (47,10%) delle risposte mostra una sostanziale stabilità del fattore tra gli anni in esame. Vi è, tuttavia una significativa percentuale, (20,29%) che, a parità di risultato economico, è riuscita a gestire il rapporto con i clienti con minori spostamenti reali.

#### 4.7 Il concetto di problem solving e di attività in outsourcing

La gestione direzionale del processo produttivo incrementa solo parzialmente la capacità di problem solving aziendale.

Figura 37. La capacità di problem solving



Fonte: Elaborazione Osservatorio su dati Fiarc



La capacità di *problem solving* è una idea molto legata a fattori diversificati di percezione. Rilevare, pertanto, se essa è migliorata o meno attraverso un questionario determina necessariamente risultati di difficile lettura.

Pur alla luce di tutto ciò possiamo dire che ben il 40,58% propone una risposta positiva.

Il concetto di *problem solving*, dunque, rappresenta un tema centrale.

Tale idea è legata al sistema di azioni *complementari o aggiuntive* quella originaria di intermediazione in senso stretto e che riconduciamo a tre ordini di fattori:

- gestione degli accordi commerciali
- gestione degli ordini
- marketing relazionale

Il rapporto tra tali fattori e l'incremento della capacità di *problem solving* assume il significato di una funzione lineare collegata alla struttura aziendale: **tanto più essa è elevata (risorse umane/attrezzature) tanto più il rapporto azioni/*problem solving* assume una percentuale di progressiva intensità positiva.**

Dunque, come entro un sistema perfettamente circolare, ritorna la discrasia che abbiamo rilevato e che sta al fondo del nostro segmento economico diviso tra autentico lavoro autonomo ( a rischio di precarizzazione) e azienda in fase di progressiva strutturazione.

La prospettiva di innovazione del settore potrebbe, pertanto, prevedere un processo graduale strutturato su alcuni fattori chiave:

- consolidamento aziendale
- gestione direzionale
- creazione di sistemi - rete

In tale modo verrebbe a sostanziarsi quel processo di implementazione dell'attività originaria con la trasformazione dell'impresa di intermediazione in reale *partner* della politica commerciale della preponente come strutturato *problem solving* territoriale.