



# L'ultimo miglio del marketing

## Rapporto sulle imprese di Marketing Operativo in Italia

### Ottobre 2023

*A cura di*  
Pier Marco Ferraresi - Alessandro Stanchi  
con TomorrowData

ISBN 978-88-6929-117-3

Impaginazione e redazione a cura di Effatà Editrice

Grafica: Laura Repetto

Stampa: Rotomail Italia S.p.A. – Vignate (Milano)

# Sommario

Prefazione (Nicola Augello) .....	pag. 7
1. Un settore da scoprire .....	» 9
1.1 Rafforzare la consapevolezza di sé .....	» 9
1.2 La selezione dell'universo delle imprese di <i>field marketing</i> : un metodo basato sull'IA .....	» 11
2. L'analisi economico-finanziaria delle imprese di <i>field marketing</i> .....	» 15
2.1 Le imprese considerate e la selezione di un "perimetro dei simili" .....	» 15
2.2 La preparazione del dato .....	» 16
2.3 La distribuzione geografica delle imprese di <i>field marketing</i> .....	» 20
2.4 La dimensione economica delle imprese di <i>field marketing</i> .....	» 25
2.4.1 <i>L'andamento del settore nel suo complesso</i> .....	» 25
2.4.2 <i>La dimensione economica media delle imprese</i> .....	» 29
2.5 La redditività, la produttività e la finanza delle imprese di <i>field marketing</i> .....	» 34
2.5.1 <i>I principali indicatori di bilancio: valori medi</i> .....	» 35
2.5.2 <i>I principali indicatori di produttività delle risorse umane</i> .....	» 47
2.5.3 <i>I principali indicatori di finanziari delle imprese                 di field marketing</i> .....	» 51
2.6 Il lavoro e la sua flessibilità .....	» 57
2.7 L'effetto grande impresa .....	» 65
3. L'ultimo miglio del marketing .....	» 71
Gli enti .....	» 77
I curatori .....	» 79



# Prefazione

Un settore da oltre 200 aziende, con un fatturato di quasi 700 milioni di euro e circa 40 mila tra dipendenti e collaboratori: è questa la prima “fotografia” del *field marketing* in Italia che emerge da questo studio elaborato – con grande professionalità, costante dedizione e un approccio innovativo basato sull’intelligenza artificiale – dai ricercatori del Centro Einaudi per conto di ANASFiM e che oggi mettiamo a disposizione dei nostri soci, delle aziende del comparto e – più in generale – di tutti i nostri stakeholder.

Il field marketing – o marketing operativo – raggruppa tutte le attività di servizi di presidio da svolgersi sui punti di vendita per conto dei grandi brand commerciali e di supporto alle vendite, tra cui soprattutto *merchandising* e *in store promotion*: un settore che – negli ultimi cinque anni – ha fatto registrare performance economiche in crescita, con solo un breve rallentamento in concomitanza con la pandemia e che – secondo i feedback quotidiani che riceviamo dalle aziende – lascia chiaramente intravedere la possibilità, già nei prossimi anni, di raggiungere il miliardo di fatturato e superare le 50 mila persone impiegate.

Costituita nel 2008 e affiliata a Confesercenti, ANASFiM ha l’obiettivo di accompagnare le aziende associate in questo processo di crescita – affinché possa diventare sempre più sostenibile e duraturo – e di tutelare gli interessi dei lavoratori e dei committenti attraverso cinque azioni strategiche: la realizzazione – attraverso le relazioni sindacali con Cgil, Cisl e Uil – di un contratto di lavoro riconosciuto dal Ministero come “leader” nel settore, il supporto alla creazione di valore per tutta la filiera del retail

marketing, la tutela dei rischi reputazionali per i clienti dei nostri associati, la valorizzazione dei loro brand e, infine, la promozione della sostenibilità ambientale, sociale ed economica dell'intera filiera.

Consapevole della rilevanza strategica della misurazione delle performance – e, insieme, cosciente dell'importanza esistenziale di conciliare quotidianamente questi numeri con le idee, i valori e le aspirazioni delle persone – mi sento di offrire a tutti i nostri interlocutori questo strumento analitico di interpretazione del nostro settore, affinché ne possa scaturire un proficuo dibattito capace di coinvolgere i nostri associati, le imprese del comparto, le aziende produttrici di marca e le aziende della distribuzione e – più in generale – tutti i player che si trovano ad operare a contatto di questo sempre più innovativo settore del marketing contemporaneo.

Milano, 15 novembre 2023

*Nicola Augello*

Presidente ANASFiM  
Associazione Nazionale Aziende  
Servizi di Field Marketing

# 1. Un settore da scoprire

*Un prodotto terminato offre da quell'istante uno sbocco  
ad altri prodotti per tutta la somma del suo valore.  
Difatti, quando l'ultimo produttore ha terminato un prodotto,  
il suo desiderio più grande è quello di venderlo,  
perché il valore di quel prodotto non resti morto nelle sue mani.*  
(Jean-Baptiste Say)

## 1.1 Rafforzare la consapevolezza di sé

Il marketing operativo, o *field marketing*, rappresenta il punto di contatto tra le strategie aziendali e il mercato di riferimento; si tratta dell'ultima fase dell'attività di marketing, che mette in atto le strategie del cosiddetto marketing strategico e comprende tutte le azioni sul campo volte a promuovere il prodotto, renderne visibile la collocazione, ma anche a raccogliere dati utili allo sviluppo delle strategie di vendita, il tutto allo scopo di rafforzare la visibilità del marchio o prodotto, di consolidare la fiducia dei consumatori e aumentare le vendite con interventi mirati.

Chi fa *field marketing* sa che fa *field marketing*, ma la diversificazione delle attività richieste e delle competenze necessarie rende complessa la definizione di un perimetro omogeneo di riferimento nel quale far rientrare le imprese di marketing operativo. Si tratta di un'esigenza alla quale è necessario rispondere, per promuovere la consapevolezza da parte di queste imprese di far parte di un settore fatto di realtà imprenditoriali che hanno anche un'identità, per così dire, collettiva, sicché collettivamente possono decidere strategie utili per tutti.

Con questo lavoro abbiamo voluto realizzare un censimento statistico innovativo delle imprese, e il monitoraggio dei dati economici e finanziari, al fine di valutarne delle condizioni di competitività nel proprio contesto di mercato.

Un primo obiettivo dell'analisi è stato identificare, nel vasto panorama del settore dei servizi, le imprese di *field marketing*, che non sono rintracciabili attraverso uno specifico codice ATECO. Abbiamo limitato l'universo di indagine alle società di capitali e alle cooperative a responsabilità limitata; tra queste abbiamo selezionato codici ATECO "probabili"; successivamente, attraverso l'analisi massiva dei contenuti dei loro siti Internet, con una tecnologia di intelligenza artificiale (*natural language processing*), a partire da un elenco fornito da Anasfim di imprese certamente incluse nel perimetro, siamo stati in grado di fornire una prima rappresentazione dell'universo di indagine sulla base della similitudine semantica dei siti Web con i contenuti dei siti delle società sicuramente già attive nel *field marketing*. Successive operazioni di validazione con apporto umano hanno definito l'universo definitivo<sup>1</sup>.

L'analisi di dimensionamento economico è stata realizzata partendo dalle imprese incluse nell'universo d'indagine, esaminandone i dati di bilancio nei cinque anni 2017-2021; i risultati sono anche stati confrontati con un campione di bilanci *benchmark* estratto dal settore dei servizi alle imprese con caratteristiche dimensionali simili alle imprese di *field marketing*.

---

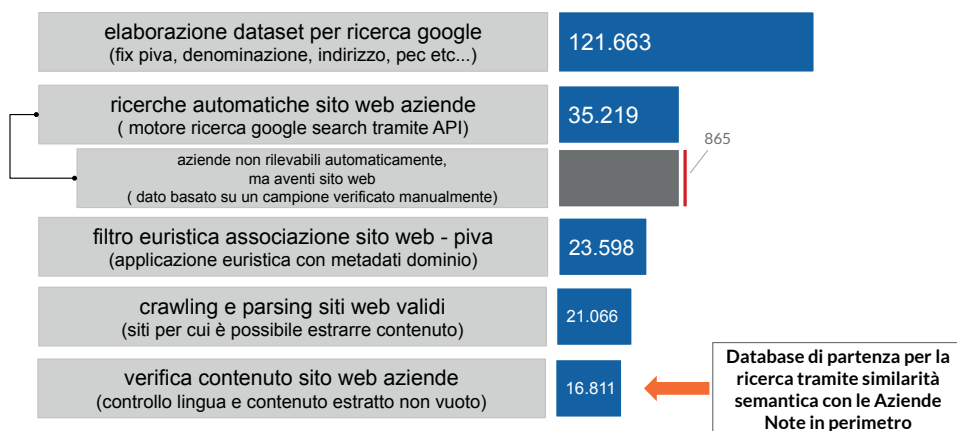
<sup>1</sup>Una procedura di validazione e l'apporto umano rimangono sempre necessari, infatti i metodi di intelligenza artificiale sono di natura statistica e quindi comportano un tasso di errore nell'individuazione delle imprese nel perimetro, in particolare in termini di "falsi negativi" ovvero imprese erroneamente escluse dal perimetro, e "falsi positivi" ovvero imprese erroneamente incluse nel perimetro. Una limitazione del metodo, inoltre, è la necessità di circoscrivere la ricerca a società che possiedono un sito Web funzionante che contenga informazioni significative.



## 1.2 La selezione dell'universo delle imprese di field marketing: un metodo basato sull'IA<sup>2</sup>

Il primo passo è stato quello di individuare una serie di codici ATECO compatibili con le 100 imprese note del settore. Ciò è stato necessario per poter filtrare correttamente il database di tutte le imprese italiane.

Figura 1.1 - Partite IVA alla fine di ogni fase del processo di ricerca delle pagine web relative ai codici ATECO selezionati compatibili con il field marketing



Fonte – TomorrowData

Utilizzando le API di Google Search, sono stati scaricati i testi di tutti i siti web delle imprese filtrate in precedenza, giungendo ad un insieme di 16.811 imprese con ATECO compatibile e con un sito Web con contenuti significativi (a partire da un insieme iniziale di 121.663 imprese). Ciò ha generato un vasto *datalake* contenente 296.772 pagine Web, suddivise in 3.477.603 frasi (figura 1.1).

Un modello di AI pre-addestrato di tipo BERT (figura 1.2) è stato utilizzato per misurare la distanza semantica tra le frasi associate alle imprese con ATECO compatibile e le frasi associate alle imprese note<sup>3</sup>. Ciò ha per-

<sup>2</sup> La selezione dell'universo delle imprese è stata effettuata da TomorrowData, ha richiesto quasi 8 mila righe di codice, oltre 300 ore di supercalcolo affittato in Finlandia, ha comportato circa 122 mila ricerche su Google e quasi 300 mila pagine Web scaricate, per un totale di circa 3,5 milioni di frasi analizzate.

<sup>3</sup> BERT (*Bidirectional Encoder Representations from Transformers*) è un tipo di modello di

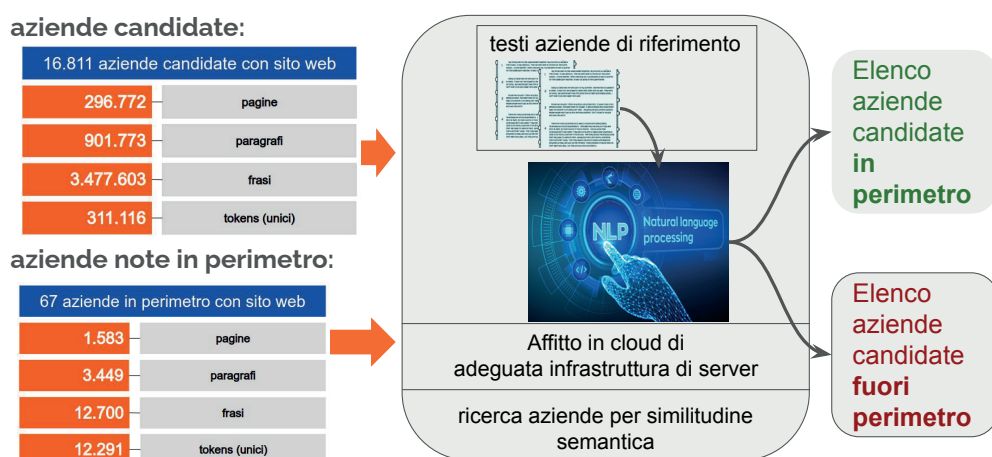
messo di calcolare uno *score* di similitudine per ciascuna impresa candidata rispetto alle imprese note.

Il modello BERT è stato sottoposto a iterazioni di *fine-tuning*<sup>4</sup> su un sottoinsieme di 500 imprese con ATECO compatibili al fine di eliminare i falsi positivi attraverso la verifica umana.

Dopo il processo di *fine-tuning*, il modello è stato applicato alle restanti 16.311 imprese con ATECO compatibile per ottenere uno *score* di similitudine per ciascuna di esse, quindi, sulla base del confronto di ciascuna delle 100 imprese note e le restanti 99, è stata calcolata una soglia di accettazione dello *score* di similitudine.

Le 757 imprese candidate con *score* superiore alla soglia sono state sottoposte a ulteriore verifica umana dei contenuti dei loro siti Web. Questo ha permesso di ottenere un insieme rifinito di 303 imprese ritenute effettivamente appartenenti al settore del *field marketing*.

Figura 1.2 - Processo di ricerca per similitudine semantica



Fonte – TomorrowData

Anasfim ha applicato quindi ulteriori filtri basati sulla conoscenza di dominio, riducendo ulteriormente il numero di imprese candidate a 113.

interpretazione linguistica in grado di considerare il contesto all'interno del quale una medesima parola si ritrova, attribuendo così un significato adeguato alla sua specifica occorrenza.

<sup>4</sup> Per 314 ore di addestramento in *cloud*, finalizzato a minimizzare una “*contrastive loss function*” (ossia una sorta di funzione di errore all'interno dei metodi di apprendimento automatico volti a identificare oggetti simili).

Sommando queste 113 imprese alle 100 note iniziali, si è ottenuto un perimetro di settore finale di 213 imprese.

In sostanza la combinazione di metodologie basate sull'IA e della verifica umana, ha consentito di definire con successo il perimetro del settore del *field marketing* in Italia. L'adozione di tecniche di filtraggio basate su modelli di IA ha accelerato il processo di ricerca e ha fornito un quadro più completo e statisticamente affidabile delle imprese operanti in questo settore. D'altra parte questo esperimento, per molti versi estremamente innovativo, ci convince dell'importanza della continua collaborazione tra l'intelligenza artificiale e la competenza umana per garantire risultati accurati e significativi.

Ma è il momento di affrontare il tema del dimensionamento economico del *field marketing*.



## 2. L'analisi economico-finanziaria delle imprese di *field marketing*

*Vi sono due tipi di imprese:  
quelle che cambiano e quelle che scompaiono.*  
(Philip Kotler)

### 2.1 Le imprese considerate e la selezione di un "perimetro dei simili"

L'intelligenza artificiale, e la necessaria dose di competenze apportata da chi, umano, il settore lo conosce davvero, ci ha consegnato 213 imprese che, con buona approssimazione, costituiscono, in Italia, l'universo del *field marketing*: ne abbiamo considerate 202, che derivano da uno screening delle 213 selezionate, dalle quali sono state eliminate quelle non in forma di società di capitali o quelle per le quali i dati di bilancio non fossero disponibili o attendibili, ad esempio le imprese in forma di gruppo, operanti in molteplici settori, per le quali l'attività di *field marketing* non fosse chiaramente riferibile a una specifica impresa con un suo bilancio<sup>5</sup>.

Al fine di evidenziare le peculiarità in termini economici e finanziari delle imprese di *field marketing* avevamo anche bisogno di un *benchmark* di imprese simili non ricomprese, tuttavia, nell'universo di indagine.

---

<sup>5</sup> I gruppi sono invece inclusi quando la loro attività è primariamente di *field marketing*; è forse opportuno notare che l'inclusione dei gruppi può presentare qualche problema di duplicazione di alcuni valori nel calcolo degli aggregati, si è ritenuto, tuttavia, che tali problemi fossero di trascurabile entità.

Dal punto di vista statistico il *benchmark* è un “oggetto” nettamente diverso dalle imprese di *field marketing*. Le prime, infatti, almeno nell’aspettativa di chi ha molto lavorato alla loro selezione, costituiscono l’intero universo del *marketing* operativo in Italia; il *benchmark*, al contrario, è un campione casuale di imprese con caratteristiche analoghe a quelle di *field marketing*, ma che svolgono una differente attività economica: lo abbiamo chiamato “perimetro dei simili”.

La sua selezione, ancorché non del tutto priva di difficoltà, è stata assai meno complessa rispetto a quella delle imprese di *field marketing*: si tratta di un campione di 210 imprese, selezionate casualmente tra le oltre 25.000 con codici ATECO corrispondenti ai codici ATECO modali delle imprese di *field marketing* e con simile distribuzione per fatturato. Il ricorso ai codici ATECO modali (nello specifico i codici 731\* e 732\*), si è reso necessario poiché, all’interno delle imprese di *field marketing*, probabilmente per ragioni storiche, alcuni codici attività hanno poco a che vedere con il settore oggetto di studio; includerli, dunque, avrebbe portato a una definizione del “perimetro dei simili” in realtà molto distante dalle imprese *focus* dell’indagine.

Di entrambi i perimetri abbiamo così indagato un certo numero di indicatori provenienti dai documenti di bilancio.

In particolare sono stati presi in esame i bilanci a partire dal 2017 fino al 2021 e ne sono stati estratti alcuni margini e indici con lo scopo di tratteggiare l’evoluzione delle imprese dai punti di vista delle dimensioni, della produttività e della struttura e solidità finanziaria.

La produttività del lavoro e la redditività delle vendite sono state anche incrociate con il fatturato, al fine di cogliere l’eventuale esistenza di un “effetto grande impresa” su tali dimensioni della gestione.

Infine un’estrazione dalla base dati INPS ha consentito un’analisi delle peculiarità delle imprese di *field marketing* dal punto di vista occupazionale.

Si è trattato di un percorso assai articolato, che ha richiesto una cautela particolare non solo nell’utilizzo, ma anche nella preparazione e “pulizia” dei dati.

## 2.2 La preparazione del dato

Di tutti gli indicatori considerati si è cercato di dare un’intuitiva rappresentazione della distribuzione calcolandone la media, la mediana e, ove utile, il primo e il terzo quartile.

Com'è noto, la media è sensibile non solo al numero di imprese che si collochino sopra o sotto una certa soglia della variabile oggetto di indagine, ma anche all'entità dello scostamento; questo dato da un lato è utile per comprendere quanto una distribuzione sia concentrata (ove, ad esempio, la media sia superiore alla mediana), dall'altro rende l'analisi sensibile alla presenza di *outlier*<sup>6</sup>.

Questo problema assume rilevanza diversa a seconda che si considerino valori in termini assoluti, in particolare il fatturato, il valore aggiunto o l'E-BITDA, ovvero valori adimensionali, espressi in termini di rapporto (come, ad esempio, il rapporto tra debito ed *equity*). Nel primo caso la presenza di *outlier* non pregiudica il significato dei valori medi, ma rischia di discostarli molto da quelli della maggioranza del tessuto delle imprese; per tale ragione nella nostra analisi li abbiamo esclusi quando abbiamo esaminato i valori medi e la distribuzione dei valori, ma li abbiamo inclusi nel dimensionamento aggregato del settore, e abbiamo ritenuto comunque necessario dare conto del loro impatto in un paragrafo dedicato all'“effetto grandi imprese”.

**Tabella 2.1 - Numero di imprese *outlier* per alcune voci di bilancio**

	Anno	2021	2020	2019	2018	2017
<i>Fatturato</i>	+	25	28	22	13	11
	-	0	0	0	0	0
	<b>totali</b>	25	28	22	13	11
<i>Valore Aggiunto</i>	+	31	29	23	17	23
	-	1	0	0	0	0
	<b>totali</b>	32	29	23	17	23
<i>EBITDA</i>	+	24	21	18	18	25
	-	3	8	1	5	3
	<b>totali</b>	27	29	19	23	28

Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio.

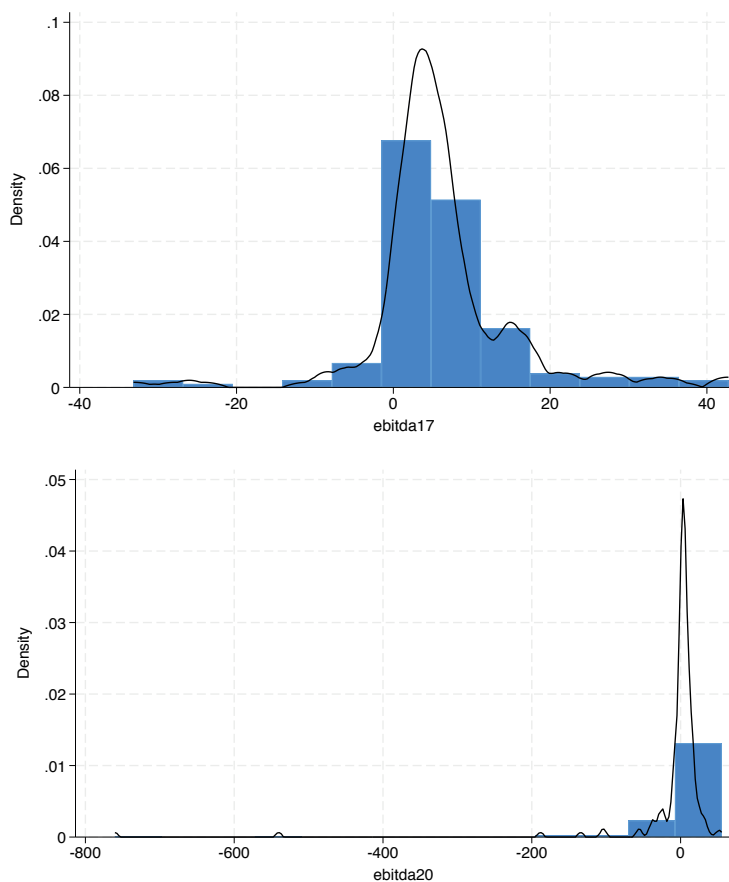
Nota: “+” indica valori eccessivamente alti, “-” valori eccessivamente bassi.

<sup>6</sup> Gli *outlier* sono valori che si discostano in modo anomalo dalla maggioranza degli altri: è quello che può accadere, ad esempio, con il fatturato di una grande multinazionale all'interno di un tessuto imprenditoriale costituito prevalentemente da piccole imprese; dal punto di vista tecnico definiamo *outlier* i valori superiori al quello che definisce il 75° percentile aumentato di 1,5 volte lo scarto interquartile, o inferiori a quello che definisce il 25° percentile diminuito sempre di 1,5 volte lo scarto interquartile.

La tabella 2.1 indica il numero di imprese che presenta valori definibili come *outlier* nelle voci espresse in termini assoluti: notiamo che, secondo l'anno e l'indicatore considerato, tra circa il 5 e circa il 16 per cento delle 202 imprese di *field marketing* presenta valori “fuori scala”; in quasi tutti i casi si tratta di valori eccessivamente alti e riguardano proprio la presenza di grandi imprese, con caratteristiche molto diverse rispetto al tessuto imprenditoriale più diffuso.

A titolo di esempio, la figura 2.1, che fa parte di alcune analisi utilizzate per la “pulizia dei dati”, mostra la distribuzione dell'EBITDA nel 2017 e nel 2020: come si nota la situazione è pesantemente diversa nei due anni considerati, con l'emergere di pochi, ma “pesanti” *outlier* su valori negativi a seguito della crisi.

Figura 2.1 - *Outlier nell'EBITDA*



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio.



Molto più delicato è il trattamento degli *outlier* quando si analizzano indici (tabella 2.2) che contengono “valori saldo” (come ad esempio l’utile o l’EBITDA) che possono divenire negativi, soprattutto se tali valori si trovano al denominatore dell’indice. In tali casi è necessario eliminare sempre gli *outlier*, giacché la loro inclusione può diventare molto fuorviante<sup>7</sup>: in generale l’utilizzo di grandezze saldo negli indici dovrebbe essere valutato con cautela e nella gran parte dei casi limitato alla regione positiva, in particolare se la grandezza è a denominatore.

**Tabella 2.2 - Numero di imprese *outlier* per alcuni indici di bilancio**

	Anno	2021	2020	2019	2018	2017
D/Eq. Ratio	+	14	11	15	11	11
	-	0	0	0	0	0
	<b>Equity&lt;0</b>	7	0	3	2	2
	<b>totali</b>	21	11	18	13	13
D/EBITDA Ratio	+	11	15	12	7	6
	-	0	0	0	0	0
	<b>totali</b>	11	15	12	7	6
Indip. Fin.	+	1	1	2	4	1
	-	1	0	1	1	1
	<b>totali</b>	2	1	3	5	2
ROS	+	1	5	14	17	14
	-	3	13	9	10	9
	<b>totali</b>	4	18	23	27	23
ROA	+	5	8	12	10	10
	-	8	16	9	6	5
	<b>totali</b>	13	24	21	16	15
ROE	+	6	6	5	7	6
	-	2	11	6	7	6
	<b>Equity&lt;0</b>	7	0	3	2	2
	<b>totali</b>	15	17	14	16	14

Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

Nota: “+” indica valori eccessivamente alti, “-” valori eccessivamente bassi.

<sup>7</sup> Si consideri, ad esempio, la presenza di alcuni casi con un denominatore molto piccolo in valore assoluto, ma negativo: la conseguenza è un indice molto grande in valore assoluto e negativo; tale indice sarà in grado di influenzare pesantemente i valori medi, a volte anche nella direzione sbagliata. È quello che succede nel nostro caso se includiamo gli *outlier* nel rapporto di leva finanziaria: in presenza di pochi casi di *equity* leggermente negativo si produce un apparente e deciso miglioramento della media dei rapporti di leva, a parità di mediana; ma il miglioramento è falso, giacché è il denominatore che trascina in basso il rapporto e non il numeratore, è dunque necessario escludere dall’analisi dell’indice le imprese con *equity* negativo.

Emerge dalle considerazioni appena svolte come il lavoro di preparazione del dato di bilancio per un'analisi affidabile sia stato assai complesso; confidiamo, tuttavia, di essere riusciti nell'intento, e non indugiamo oltre a esporre i risultati.

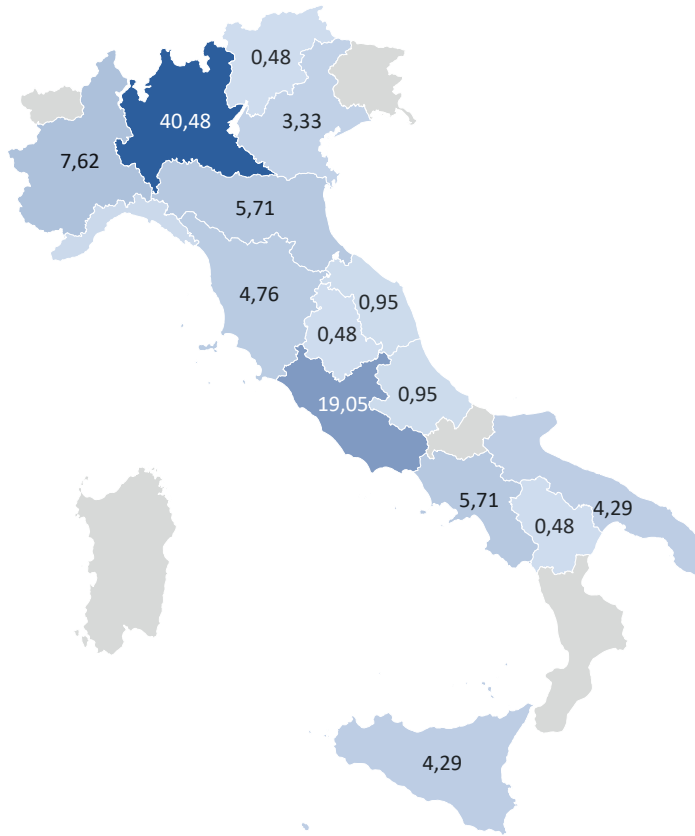
## **2.3 La distribuzione geografica delle imprese di *field marketing***

L'analisi della distribuzione geografica delle imprese di *field marketing* in Italia rivela una concentrazione significativa all'interno del territorio nazionale (figura 2.2). Più del 40% di queste imprese ha la propria sede operativa in Lombardia, delineando chiaramente l'importanza di questa regione come *hub* centrale per il settore. Inoltre, circa il 60% delle imprese di *field marketing* si concentra in sole quattro regioni: oltre alla Lombardia, Piemonte, Veneto ed Emilia-Romagna.

Queste regioni, grazie alla loro posizione strategica e alle dinamiche economiche locali, emergono come poli di attrazione per l'industria del *field marketing*. Mentre le regioni del Centro-Sud contribuiscono in misura minore alla numerosità complessiva del settore, spicca il Lazio, che si distingue come la seconda regione italiana con il maggior numero di imprese di *field marketing*. Insomma un quadro con evidenti disparità regionali, almeno per quanto riguarda il numero delle imprese.



Figura 2.3 - Il "perimetro dei simili": distribuzione geografica (valori percentuali - dati 2021)

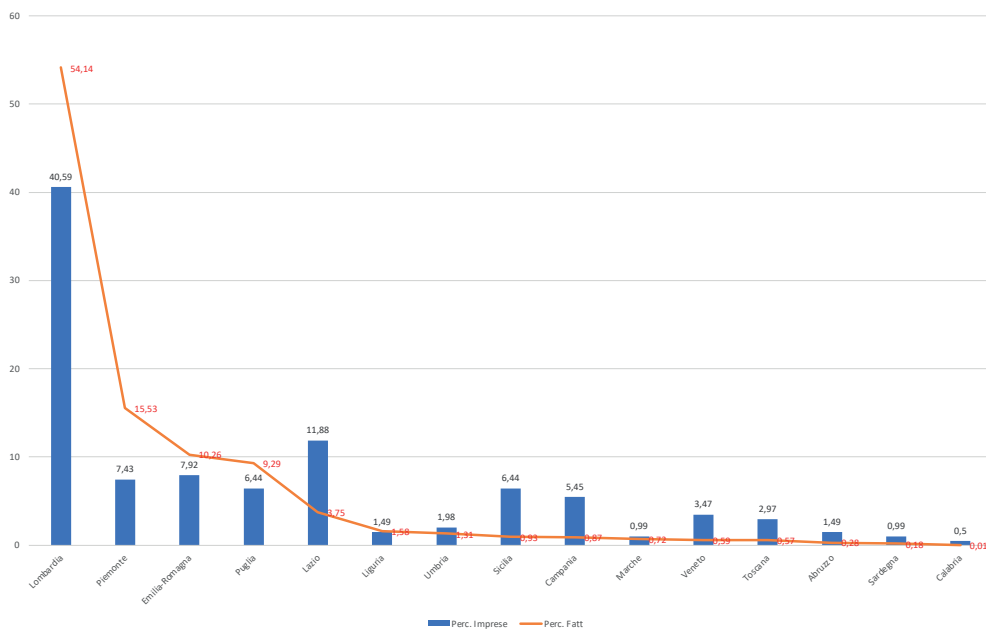


Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati amministrativi

L'analisi della distribuzione delle imprese di *field marketing* in base al fatturato e alla regione svela una chiara disomogeneità all'interno del panorama italiano (figura 2.4). In particolare, emerge uno sbilanciamento significativo a favore di alcune regioni settentrionali: Lombardia, Piemonte ed Emilia-Romagna evidenziano una tendenza in cui la quota del fatturato supera la quota delle imprese, suggerendo un livello di performance più elevato rispetto ad altre regioni. Questi dati riflettono un'eccellenza economica in queste aree, che può essere attribuita a una serie di fattori, tra cui la presenza di un mercato più sviluppato e di imprese più competitive. Al contrario, nelle regioni in cui la quota del fatturato è inferiore a quella delle imprese, si osserva la presenza di imprese con performance economiche relativamente inferiori sul territorio. Questa variazione mette in luce

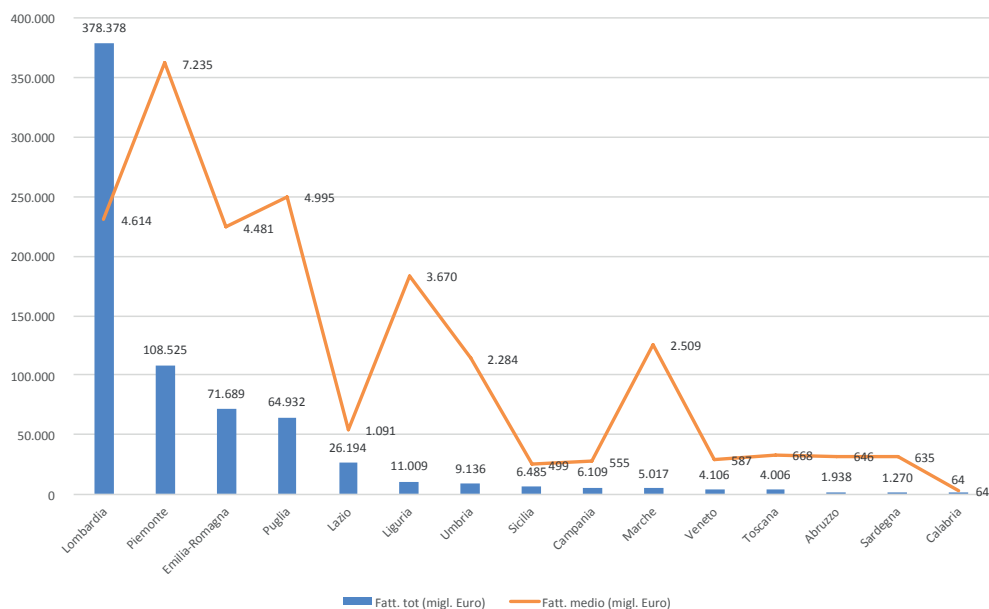
come le sfide che alcune regioni italiane devono affrontare per migliorare la redditività e l'efficienza delle proprie imprese impatti anche sul *field marketing*, sottolineando la necessità di adottare strategie e iniziative mirate per stimolare la crescita economica in queste aree.

**Figura 2.4 - Distribuzione geografica di imprese e fatturato del field marketing (valori percentuali - dati 2021)**



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

Figura 2.5 - Fatturato totale e medio del *field marketing* (migliaia di Euro - dati 2021)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

Il fatturato complessivo delle imprese di *field marketing* ammonta a un considerevole totale di circa 700 milioni di euro, rivelando l'importanza economica di questo settore nel contesto italiano. Di particolare rilievo (figura 2.5) è il fatto che più della metà di questa cifra è generata dalle imprese con sede in Lombardia, evidenziando ancora una volta la preminenza di questa regione nell'industria del *field marketing*. Tuttavia, un'analisi più dettagliata dei dati medi mette in evidenza alcune sfumature interessanti: il fatturato medio più elevato è riscontrato in Piemonte, seguito dalla Puglia, dalla Lombardia, dalla Liguria, dalle Marche e dal Lazio. Questa distribuzione dei dati sottolinea la varietà di *performance* economiche tra le diverse regioni italiane, con alcune che mostrano una maggiore capacità di generare reddito medio per le imprese del settore. D'altra parte, molte altre regioni registrano fatturati medi più o meno equivalenti tra loro, suggerendo un'omogeneità economica in queste specifiche aree. Tale analisi rivela l'importanza di considerare non solo il fatturato aggregato, ma anche le medie regionali, per ottenere una comprensione completa del panorama italiano.

## 2.4 La dimensione economica delle imprese di *field marketing*

Nel contesto economico italiano, le imprese di *field marketing* rivestono un ruolo cruciale nell'ottimizzazione delle strategie di *marketing* e nella promozione efficace dei prodotti e dei servizi aziendali. Per comprendere appieno il contributo di questo settore, è essenziale analizzare i dati relativi ai principali indicatori economici delle imprese, mettendoli anche a confronto con quelli relativi alle imprese del perimetro dei simili. Questi dati non solo riflettono l'andamento economico-finanziario delle imprese coinvolte, ma forniscono anche una prospettiva chiara sull'incidenza tangibile e intangibile delle attività di *field marketing* nell'ecosistema commerciale italiano. Questa sezione esplorerà in dettaglio gli indicatori economico-finanziari delle imprese, offrendo una visione approfondita delle loro implicazioni economiche e strategiche.

### 2.4.1 L'andamento del settore nel suo complesso

L'andamento delle *performance* economiche delle imprese di *field marketing* nel periodo che va dal 2017 al 2021 è stato di un settore in crescita, che ha subito solo un breve rallentamento in concomitanza con il periodo di pandemia da Covid-19 (tabella 2.3): nel 2021, ultimo anno ad ora disponibile (il 2022 non è ancora completo nel database), il settore vale quasi 700 milioni di euro di fatturato, con un valore aggiunto aggregato di quasi 310 milioni di euro.

**Tabella 2.3 - Andamento del fatturato e del valore aggiunto del *field marketing* in Italia (migliaia di Euro)**

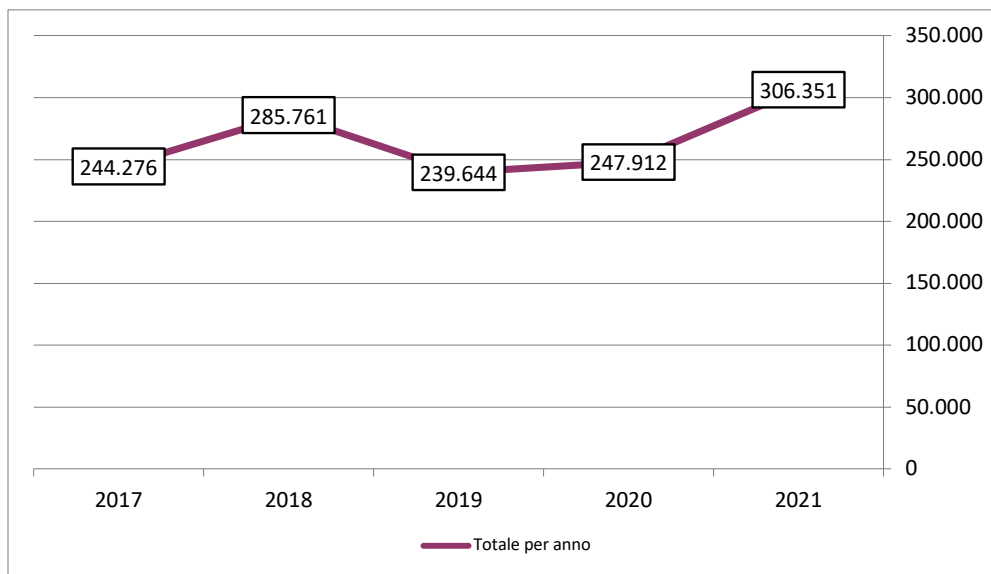
	2021	2020	2019	2018	2017
Valore aggiunto	306.351	247.912	239.644	285.761	244.276
Ricavi delle vendite	681.791	547.274	662.609	597.098	600.197

Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

Guardando la dinamica dei due principali indicatori, i ricavi delle vendite e il valore aggiunto aggregati, si notano due quadri simili: il valore aggiunto aggregato del settore (figura 2.6) ha subito una discesa solo nel

2019, tornando nel 2021 a livelli superiori a quelli precedenti la pandemia; i ricavi delle vendite (in figura 2.7) hanno visto una discesa marcata nel solo nel 2020, con il valore del 2021 che risale ben oltre il periodo pre-pandemico.

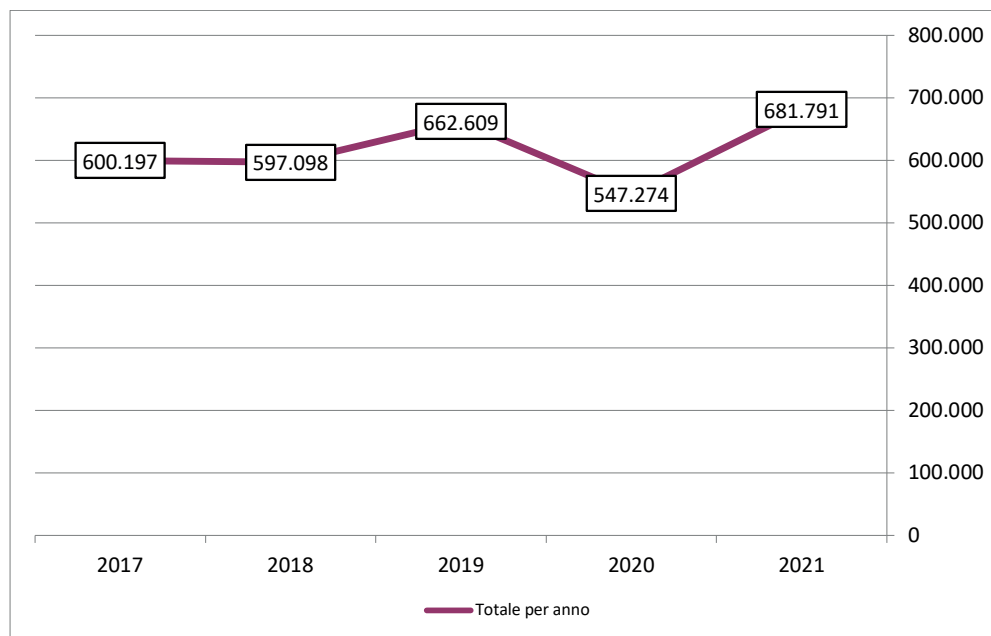
**Figura 2.6 - Valore aggiunto aggregato del *field marketing* (migliaia di Euro)**



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio



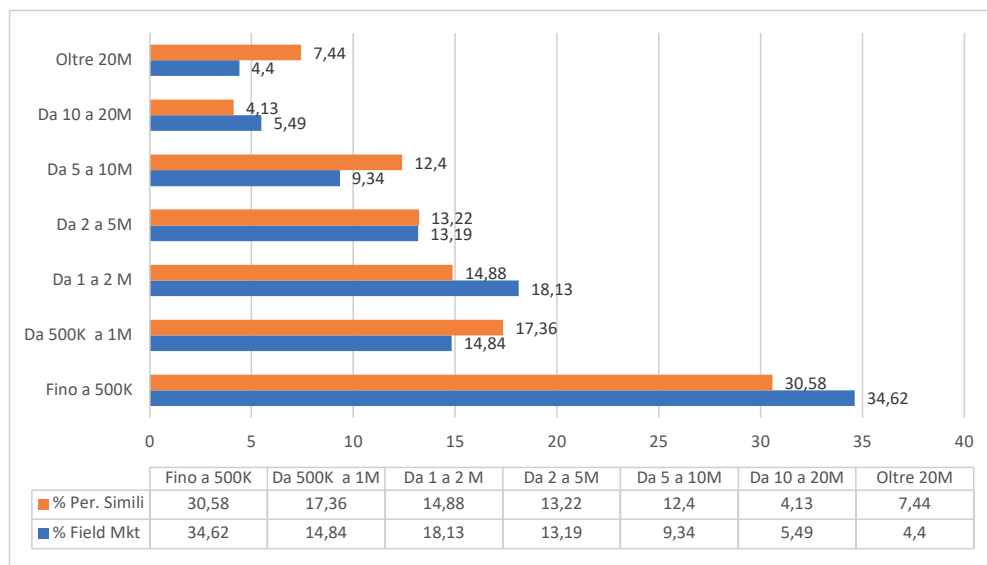
Figura 2.7 - Ricavi aggregati del *field marketing*  
(migliaia di Euro)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

Questi dati suggeriscono una resilienza sorprendente del settore del *field marketing* di fronte agli ostacoli economici causati dalla pandemia da Covid-19. La rapida ripresa dei valori di fatturato e valore aggiunto nei primi anni successivi al periodo di crisi è indicativa di un'industria robusta e in continua crescita, nonostante le difficoltà del periodo. Mentre il settore ha attraversato momenti di sfida, sembra che abbia sfruttato con successo l'opportunità di adattarsi e iniziare a innovare, ripristinando in modo significativo il proprio slancio economico nel 2021. Questi dati promettenti rafforzano l'immagine di un settore in crescita all'interno del panorama economico italiano.

Figura 2.8 - Distribuzione delle imprese per classi di fatturato (valori percentuali - dati 2021)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

Esaminando l'anno più recente con dati completi, il 2021, l'analisi del fatturato rivela risultati che sono in linea con le aspettative, considerando la procedura di selezione che ha mirato a individuare distribuzioni non significativamente differenti tra le imprese di *field marketing* e il perimetro dei simili (figura 2.8). In particolare, tra le imprese di *field marketing*, si nota che circa il 35% di esse ha registrato un fatturato inferiore a 500.000 euro, e questo dato è leggermente superiore rispetto al circa 30% delle imprese del perimetro dei simili. È interessante notare come questa fascia di imprese con fatturato più contenuto rappresenti una quota significativa sia nel campo del *field marketing* che tra le imprese simili, suggerendo un buon successo nella selezione casuale di queste ultime a immagine dell'universo di indagine.

Tuttavia, va notato che l'ultima classe, quella delle imprese con un fatturato superiore ai 20 milioni di euro, mostra una certa sovra-rappresentazione nel perimetro dei simili: osservando i dati medi (presentati più avanti nella trattazione), questo potrebbe riflettere una maggiore presenza di imprese di dimensioni significative in settori diversi dal *field marketing*, sicché nonostante le cautele dell'estrazione non si è riusciti del tutto ad eliminare l'eterogeneità esistente tra le imprese nei due universi.

L'esame della distribuzione delle Imprese di *field marketing* per il numero di addetti sarà oggetto di uno specifico approfondimento<sup>8</sup>; anticipiamo qui che circa la metà delle imprese nel settore sono da considerarsi come micro-imprese, cioè con meno di 10 addetti, a conferma dell'importanza della flessibilità e della capacità di adattamento. D'altra parte il confronto con le imprese del perimetro dei simili svela un po' sorprendentemente tra queste una maggiore presenza di micro-imprese e una percentuale nettamente inferiore di grandi imprese.

Ma è il momento di andare più in dettaglio nei bilanci delle imprese.

### **2.4.2 La dimensione economica media delle imprese**

Il valore aggiunto medio delle imprese nel settore di *field marketing* in Italia rappresenta un indicatore cruciale della loro efficienza economica e del contributo al tessuto imprenditoriale del Paese. Questo valore è il risultato della differenza tra il valore della produzione e il consumo intermedio, e riflette quanto valore un'impresa aggiunge al processo produttivo. Il valore aggiunto riveste un ruolo cruciale nell'analisi economica, poiché rappresenta la remunerazione dei fattori della produzione, che includono lavoratori, finanziatori e azionisti. Questo indicatore rappresenta il contributo netto delle imprese all'economia di una nazione e costituisce il mattone costitutivo del Prodotto Interno Lordo (PIL). In altre parole, il valore aggiunto rappresenta il valore che le imprese creano attraverso il processo produttivo, destinato alla remunerazione dei fattori della produzione come salari, interessi e dividendi. Questo indicatore è essenziale per valutare l'efficienza delle imprese, la loro capacità di generare reddito, e il loro contributo all'economia nel suo complesso. Il valore aggiunto sottolinea l'importanza delle imprese come motori economici e come componenti vitali della crescita e dello sviluppo economico di un Paese.

Il valore aggiunto medio delle imprese di *field marketing* ha attraversato un percorso a ostacoli nel periodo compreso tra il 2017 e il 2021 (come evidenziato nella figura 2.9). In particolare, va notato che la discesa è stata particolarmente pronunciata in alcune fasi. Il 2018, ad esempio, ha segnato un picco significativo con un valore di 621 mila euro, ma la situazione si è complicata nel 2020, quando il valore aggiunto è quasi dimezzato rispetto al 2018, riflettendo l'impatto devastante della pandemia da Covid-19

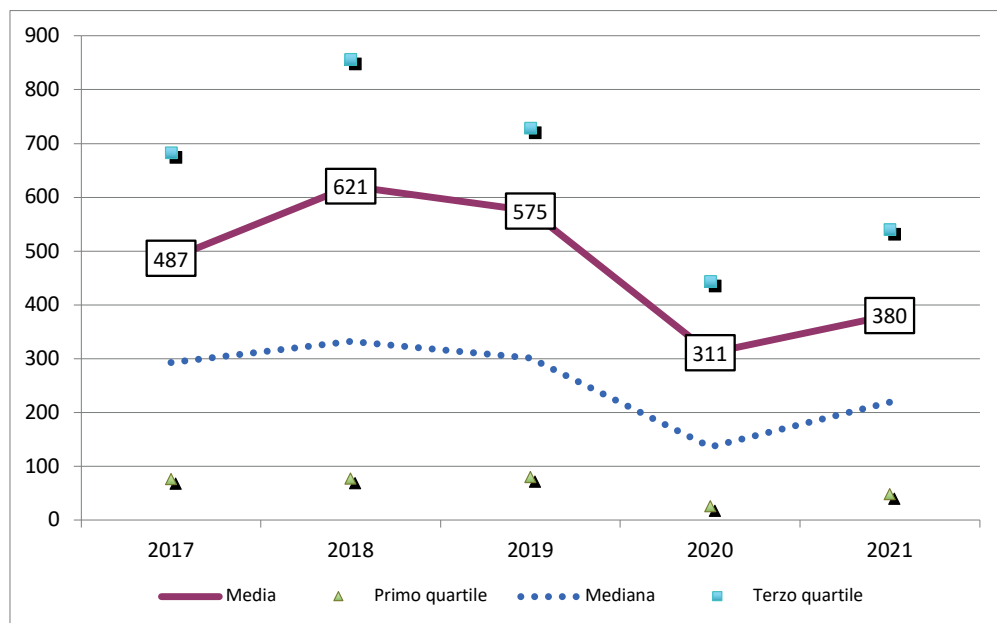
---

<sup>8</sup> Si veda il paragrafo 2.6.

sull'industria. La marcata discesa in questi anni potrebbe aver rappresentato una sfida per le imprese del settore, richiedendo adattamenti e strategie di gestione mirate per mantenere la redditività e la sostenibilità. La mediana segue lo stesso andamento della media, ma si posiziona a livelli più bassi, al di sopra del primo quartile, e ben al di sotto del terzo: ciò implica che vi sono alcune imprese del settore con alto valore aggiunto, mentre la maggior parte (più del 50%) è al di sotto della media.

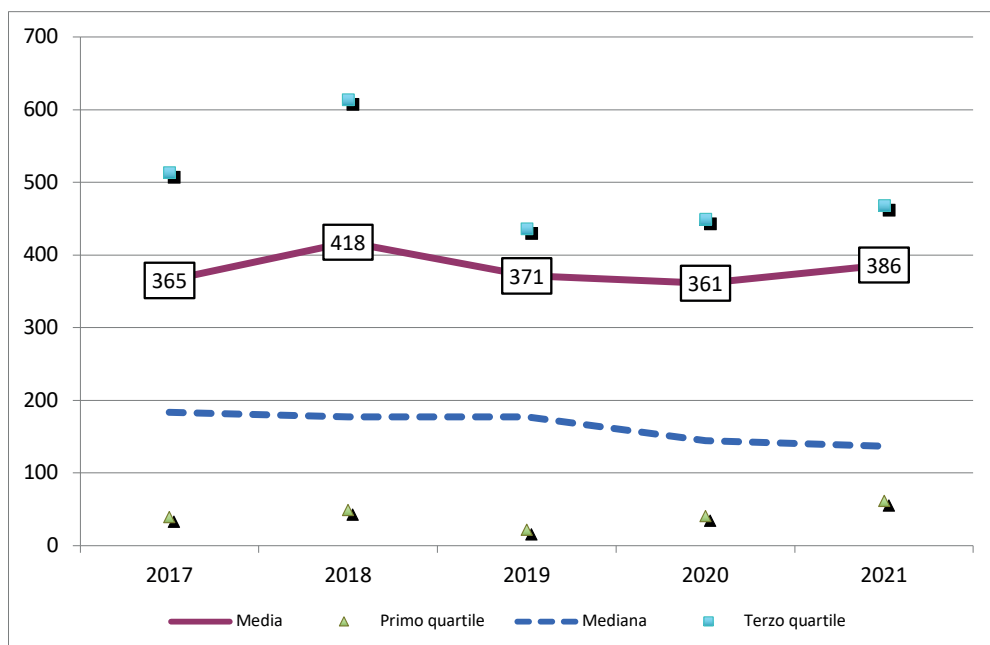
L'analisi del valore aggiunto medio delle imprese del perimetro dei simili, nel periodo che abbraccia il 2017 e il 2021 (come mostrato nella figura 2.10), rivela un andamento altalenante, ma generalmente più stabile rispetto alle imprese di *field marketing*. Nel 2017, il valore aggiunto medio era di 365 mila euro, mentre nel 2021 è salito a 386 mila euro. Questa tendenza lievemente ascendente, con un picco di 418 mila euro nel 2018, indica una maggiore continuità nell'andamento dei valori nel tempo rispetto alle imprese di *field marketing*, e un minor colpo subito dalla pandemia. Anche in questo campione, la mediana si situa molto al di sotto della media, con un avvicinamento al primo quartile nel 2021: il perimetro dei simili presenta, dunque, caratteristiche simili alle imprese di *field marketing*, con più del 50% delle imprese che presenta valori al di sotto dei 200 mila euro.

Figura 2.9 - Andamento del valore aggiunto delle imprese di *field marketing* (migliaia di Euro)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

Figura 2.10 - Andamento del valore aggiunto - perimetro dei simili (migliaia di Euro)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

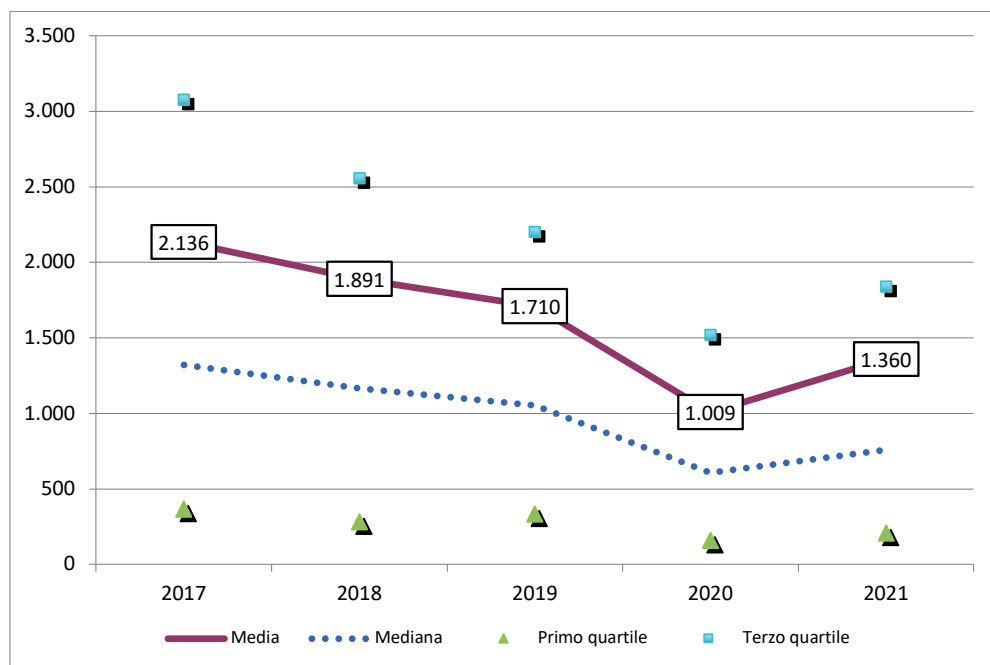
In sintesi questo confronto evidenzia notevoli differenze nelle dinamiche del valore aggiunto: mentre le imprese di *field marketing* hanno sperimentato una discesa più pronunciata, in parte a causa degli impatti della pandemia da Covid-19, le imprese del perimetro dei simili hanno dimostrato una maggiore stabilità.

I ricavi delle vendite per le imprese di *field marketing*, come per tutte le imprese, sono alla radice delle *performance* economiche: questi ricavi derivano dalle attività che le nostre imprese svolgono per conto dei propri clienti direttamente a contatto con i loro mercati. La natura dinamica di questo “ultimo miglio” del *marketing* implica che i ricavi possano variare notevolmente in base a diversi fattori, tra cui la portata delle campagne promozionali, le strategie di *marketing* adottate e la diversificazione dei servizi offerti. Per le imprese di *field marketing*, il monitoraggio e la gestione efficace dei ricavi delle vendite sono essenziali per garantire la sostenibilità economica e il successo a lungo termine. Inoltre, questi ricavi rappresentano un indicatore significativo della crescita e della salute dell'industria, che svolge un ruolo fondamentale nel portare i prodotti e i servizi dal produttore al mercato.

Guardando, quindi, al fatturato, si nota la discesa del suo valore medio dal 2017, con il 2020 che presenta una media che è meno della metà del 2017 (figura 2.11). Tale caduta dei valori medi viene accompagnata da un avvicinamento del terzo quartile alla media, così come del primo: nel corso di questi anni le imprese di *field marketing* sono diventate meno variegate nei valori medi, evidenziando una tendenza a diventare più simili, ma verso il basso. In altri termini, le imprese del settore sono diventate più piccole, e le più performanti sono calate in misura maggiore.

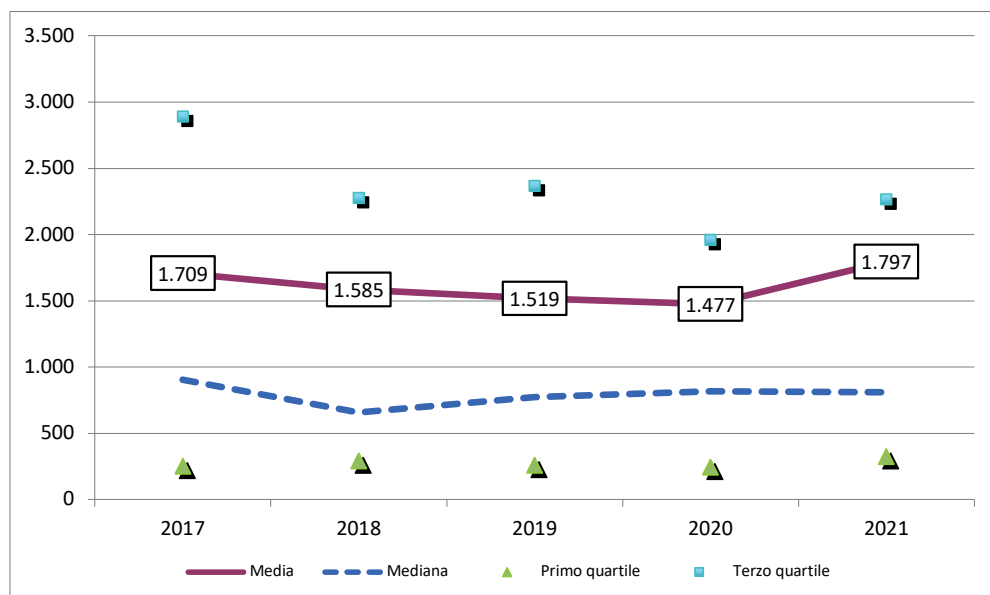
Il perimetro dei simili (figura 2.12), a differenza delle imprese di *field marketing*, ha mostrato una dinamica di ripresa più marcata nel suo fatturato medio nel 2021. Nonostante l'andamento in calo fin dall'inizio del quinquennio, queste imprese sono riuscite meglio ad approfittare della ripresa post-pandemica. Tuttavia, è importante notare che questa ripresa è meno evidente nei valori mediani, suggerendo che è più il risultato di un numero relativamente limitato di imprese che sono riuscite a raggiungere un notevole successo, piuttosto che dell'intero *benchmark*, tendenza che è ulteriormente confermata dalla stabilità del valore del primo quartile.

Figura 2.11 - Andamento delle vendite delle imprese di *field marketing* (migliaia di Euro)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

Figura 2.12 - Andamento delle vendite - perimetro dei simili (migliaia di Euro)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

## 2.5 La redditività, la produttività e la finanza delle imprese di *field marketing*

Gli indicatori di redditività rappresentano un insieme di strumenti analitici fondamentali per valutare la *performance* finanziaria ed economica di un'impresa. Questi indicatori forniscono una panoramica chiara e dettagliata sulla capacità dell'impresa di generare profitti, gestire le sue risorse e creare valore per gli investitori. Tra i principali indicatori di redditività, troviamo l'EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*), l'EBIT (*Earnings Before Interest and Taxes*), il ROS (*Return on Sales*), il ROE (*Return on Equity*) e il ROA (*Return on Assets*).

L'EBITDA, l'EBIT, il ROS, il ROE e il ROA offrono informazioni preziose sulle diverse dimensioni della redditività dell'impresa, considerando aspetti come il reddito operativo, la gestione dei costi, l'efficienza nella generazione di profitti, la capacità di generare rendimenti sugli investimenti e molto altro. Sono indicatori ampiamente utilizzati da investitori, analisti finanziari, *manager* e *stakeholder* per valutare la salute finanziaria di un'impresa, prendere decisioni di investimento informate e valutare le *performance* aziendali nel contesto di una concorrenza sempre più complessa.

Nel mondo dell'impresa, poi, la gestione delle risorse umane rappresenta un aspetto di cruciale importanza per il successo. La produttività legata al personale è un indicatore fondamentale che mette in evidenza il rapporto tra il contributo del personale e i costi correlati a tale forza lavoro. Abbiamo valutato la produttività in due modi principali: attraverso il rapporto tra il fatturato e il costo del personale, e tramite il rapporto tra il valore aggiunto e il costo del personale. La produttività legata al personale riflette la capacità di un'impresa di generare valore in rapporto agli investimenti nella sua forza lavoro. Questa metrica è particolarmente rivelatrice poiché evidenzia quanto valore aggiunto (o quanti ricavi) l'impresa è in grado di ottenere da ogni euro impiegato nel remunerare il suo personale. Un indicatore di produttività del lavoro forte e in crescita suggerisce che l'impresa è efficiente nella gestione delle risorse umane, e che i dipendenti contribuiscono in modo significativo al successo dell'impresa.

Nelle pagine che seguono, esamineremo le metriche di redditività e quelle di produttività del lavoro, sottolineando il loro significato, il calcolo e l'utilizzo nell'analisi dell'impresa, al fine di comprendere come queste

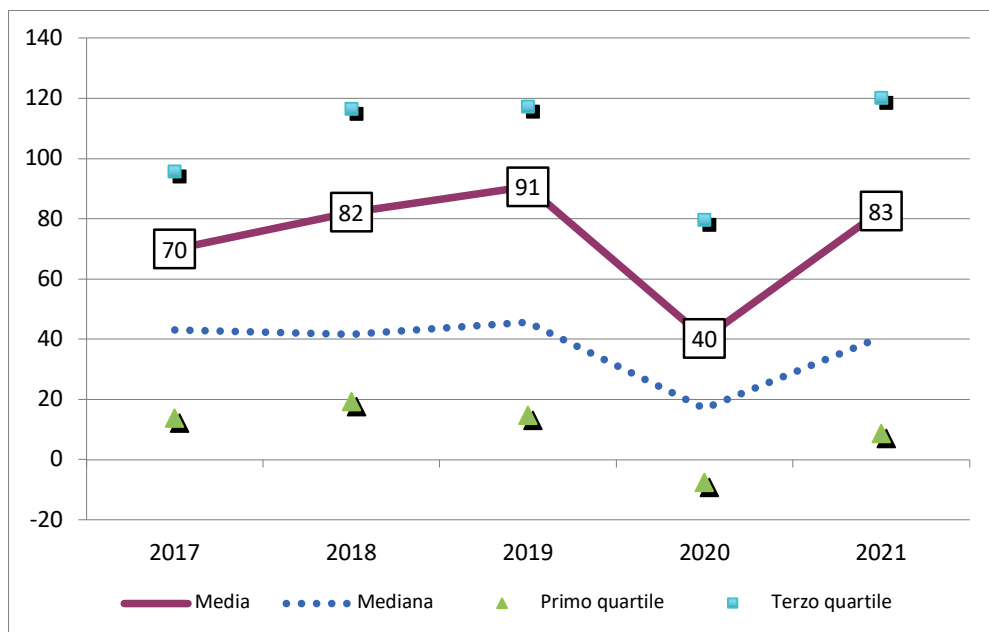


misure siano fondamentali per valutare la redditività e la salute finanziaria di un'impresa, e per valutare l'efficienza della gestione delle risorse umane all'interno di un'impresa e la sua capacità di generare valore per gli investitori e gli *stakeholders*.

### **2.5.1 I principali indicatori di bilancio: valori medi**

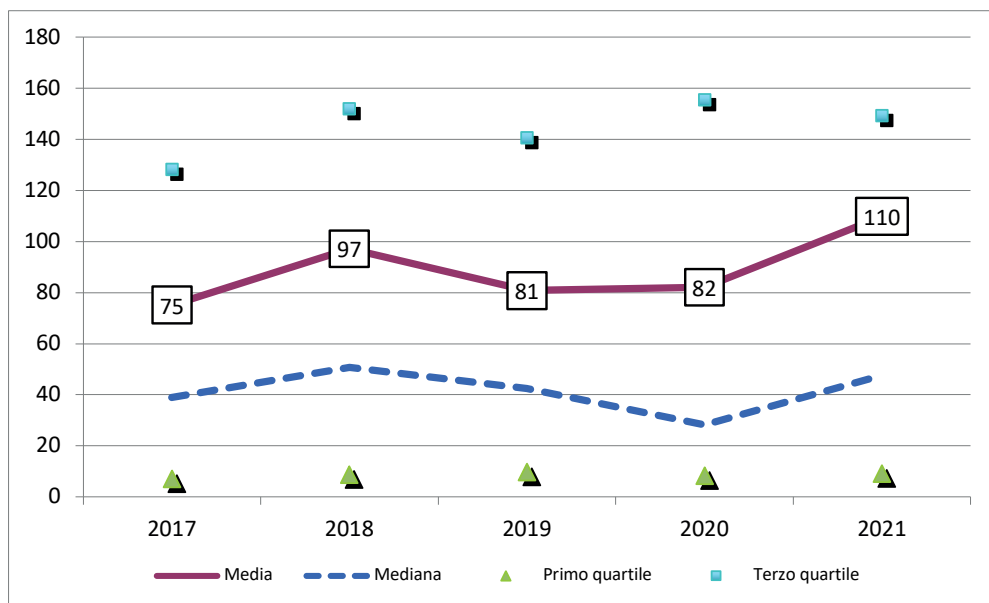
L'EBITDA, acronimo di *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*, è utilizzato per valutare la *performance* operativa di un'impresa: misura l'utile generato da un'impresa prima di considerare gli interessi, le imposte, e l'ammortamento dei costi pluriennali. In altre parole, l'EBITDA riflette l'utile lordo derivante dalle operazioni *core* dell'impresa, escludendo gli oneri finanziari, fiscali e i costi non monetari associati all'attività dell'impresa. Questo indicatore è spesso impiegato per valutare la capacità di un'impresa di generare profitti dalle sue operazioni quotidiane, indipendentemente dalla sua struttura finanziaria o fiscale, nonché per confrontare le performance di diverse imprese in modo più oggettivo. L'EBITDA è particolarmente utile nell'analisi di imprese che operano in settori con diverse strutture finanziarie o che stanno attraversando fasi di crescita o ristrutturazione, in quanto consente di concentrarsi sull'efficienza operativa senza essere influenzati da variabili finanziarie e fiscali. Per le imprese di *field marketing*, che spesso operano in un ambiente altamente competitivo e in continua evoluzione, l'EBITDA è spesso utilizzato per confrontarne le *performance* e per valutare il loro posizionamento competitivo nel mercato.

Figura 2.13 - EBITDA - imprese di *field marketing*  
(migliaia di Euro)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

Figura 2.14 - EBITDA - perimetro dei simili  
(migliaia di Euro)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

L'EBITDA delle imprese di *field marketing* ha mostrato un andamento significativo nel periodo in esame (figura 2.13). Inizialmente in crescita fino al 2019, con un valore medio di 91 mila euro, questo indicatore ha subito una brusca flessione nel 2020, crollando di più del 50% e attestandosi a 40 mila euro. Tuttavia, nel 2021, l'EBITDA è risalito notevolmente, raggiungendo un valore medio di 83 mila euro. Questo andamento è interessante poiché si contrappone alle tendenze di valore aggiunto e ricavi delle vendite, suggerendo che, in media, le imprese di *field marketing* sono riuscite a mantenere risultati operativi migliori rispetto ai volumi d'affari, nonostante la flessione economica degli ultimi anni. Tuttavia, è importante notare che la mediana dei dati evidenzia che la metà delle imprese operanti nel *field marketing* è situata significativamente al di sotto della media, con un EBITDA inferiore ai 50 mila euro. Inoltre, il primo quartile rivela che ben un quarto delle imprese ha un EBITDA inferiore ai 10 mila euro. Questa distribuzione dei dati sottolinea l'eterogeneità esistente all'interno del settore, con alcune imprese che riescono a mantenere risultati operativi notevoli, mentre altre potrebbero affrontare sfide economiche più significative.

Il perimetro dei simili (figura 2.14), in confronto alle imprese di *field marketing*, si caratterizza per valori medi dell'EBITDA più elevati, evidenziando una maggiore performance economica. Nel 2021, questo indicatore ha raggiunto un valore di 110 mila euro, superando qualsiasi livello registrato nel periodo 2017-2021. Questo dato suggerisce che le imprese comprese nel perimetro dei simili hanno generato risultati operativi superiori rispetto alle imprese di *field marketing* nello stesso periodo. Inoltre, è interessante notare che la dispersione dei dati attorno alla media del perimetro dei simili sembra accentuarsi nel 2020, con il terzo quartile che raggiunge il valore massimo rispetto agli altri anni: una maggiore varietà, dunque, tra le imprese in questo campione, ma, nel complesso, i valori mediani rimangono in linea con quelli delle imprese di *field marketing*.

Il ROS, acronimo di *Return on Sales*, rappresenta un indicatore di redditività essenziale utilizzato per valutare l'efficienza e la profittabilità di un'impresa rispetto alle sue entrate generate dalle vendite. Questa metrica misura la percentuale di utile operativo netto<sup>9</sup> ottenuto da un'impresa in

---

<sup>9</sup> L'utile operativo netto: Earnings Before Interest and Taxes (EBIT) è utilizzato come misura del risultato operativo prima degli oneri finanziari e delle imposte. La formula per calcolare l'E-

rapporto alle sue entrate totali, formalmente<sup>10</sup>:

$$ROS = \text{Utile operativo (EBIT)} / \text{Vendite}$$

Il ROS fornisce una chiara rappresentazione di quanto un'impresa riesce a trasformare le sue vendite in profitti. Un ROS elevato indica che un'impresa è in grado di gestire efficacemente i suoi costi operativi e generare una percentuale significativa di profitti rispetto alle vendite totali. D'altra parte, un ROS basso potrebbe indicare una maggiore pressione sui margini o la necessità di migliorare l'efficienza operativa. Il ROS è un indicatore prezioso per gli investitori e gli analisti finanziari, poiché consente di valutare la redditività operativa di un'impresa, indipendentemente dai suoi aspetti finanziari e fiscali. Inoltre, il confronto del ROS con le *performance* di imprese simili all'interno dello stesso settore può fornire *insight* significativi sulla competitività di un'impresa sul mercato<sup>11</sup>.

L'analisi del ROS delle imprese di *field marketing* rivela un quadro molto interessante, sotto molti aspetti (figura 2.15). Il ROS medio è stabile sopra il valore di 3,50 euro di utile operativo ogni 100 euro di fatturato nei primi 3 anni, scende durante la pandemia, ma successivamente più che raddoppia, portandosi nel 2021 a valori ben più alti che in precedenza, 6,40 euro

---

BIT, noto anche come risultato operativo della gestione caratteristica, è la seguente:

$$EBIT = \text{Utile Operativo} + \text{Oneri Finanziari}$$

Utile Operativo: rappresenta l'utile generato dalle operazioni principali dell'impresa, prima di considerare gli oneri finanziari e le imposte, e può essere calcolato come segue

$$\text{Utile Operativo} = \text{Fatturato} - \text{Costi Operativi}$$

"Oneri Finanziari" sono i costi legati al pagamento degli interessi sul debito dell'impresa.

L'EBIT è un indicatore finanziario importante che riflette la capacità di un'impresa di generare profitti dalle sue operazioni principali, prima di considerare gli effetti del finanziamento e delle imposte. È un elemento chiave nell'analisi economico-finanziaria, poiché fornisce una visione della redditività operativa di un'impresa, indipendentemente dalla sua struttura di capitale o dalle implicazioni fiscali.

<sup>10</sup> Moltiplicando tale rapporto per 100 si ottiene il guadagno dall'attività caratteristica per ogni 100 euro di volume di vendita.

<sup>11</sup> La principale differenza tra EBIT ed EBITDA sta nei componenti che considerano:

L'EBIT misura l'utile operativo prima degli oneri finanziari (interessi) e delle imposte. Include il reddito operativo lordo (utile operativo) e tiene conto solo dei costi operativi, ma non esclude dai costi gli ammortamenti o le svalutazioni.

L'EBITDA misura l'utile operativo prima degli oneri finanziari, delle imposte, degli ammortamenti e delle svalutazioni. Include il reddito operativo lordo e tiene conto dei costi operativi, ma esclude dai costi ammortamenti e svalutazioni.

L'EBITDA è spesso utilizzato per valutare la capacità di un'impresa di generare flussi di cassa operativi prima di considerare le spese non *cash*, che possono variare notevolmente tra le imprese.

per ogni 100 euro di fatturato: nell'ultimo anno, le imprese di *field marketing* generano un profitto che è il 6,40% delle vendite. Il grafico, inoltre, mostra come tali valori medi siano molto vicini al primo e al terzo quartile: ciò implica che le imprese di *field marketing* sono molto omogenee in termini di profittabilità. Tale dinamica è confermata e corroborata da un'ulteriore variabile presentata nei grafici, ossia la somma algebrica tra la media e la deviazione standard<sup>12</sup>: la fascia di valori determinata dalla somma algebrica della media e della deviazione standard è piuttosto compatta, segno che oltre il 70% delle imprese hanno lo stesso comportamento<sup>13</sup>. Non solo, ma anche la mediana è molto vicina alla media, quasi coincidente, confermando l'uniformità di comportamento del campione in termini di profittabilità<sup>14</sup>.

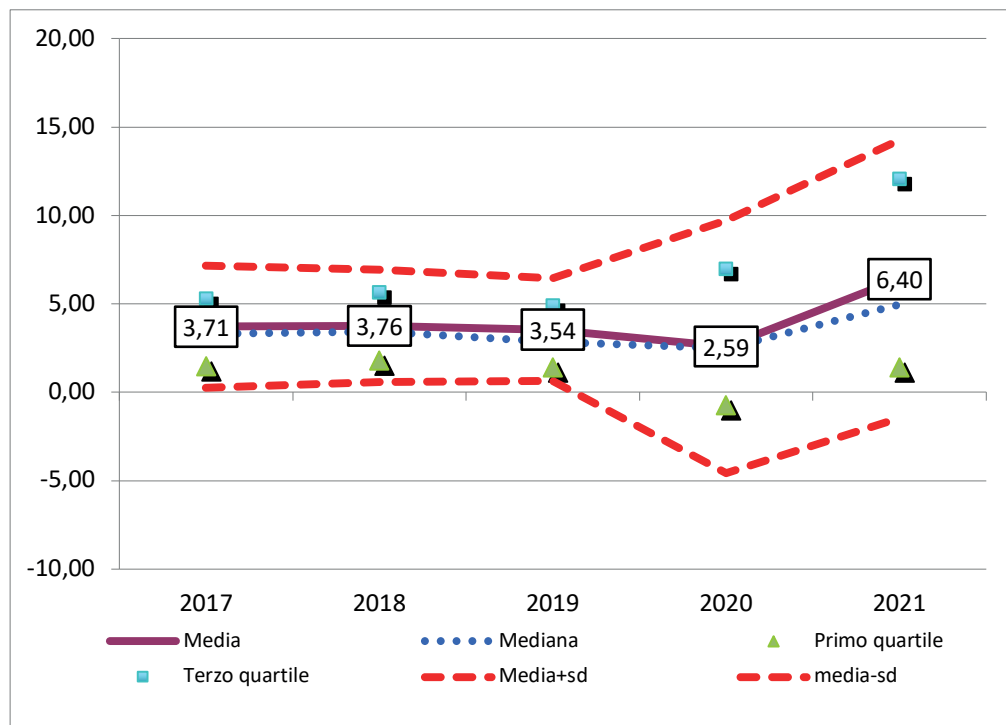
---

<sup>12</sup> Formalmente:  $m + sd$  (Media + deviazione standard), e  $m - sd$  (Media - deviazione standard).

<sup>13</sup> La somma tra la media e la deviazione standard (continueremo a usare questa "italianizzazione" del termine inglese "*standard deviation*", anche se quello italiano "scarto quadratico medio" è ben più evocativo della formula di calcolo) è un concetto importante nella statistica descrittiva, in quanto può fornire informazioni preziose sulla distribuzione di dati all'interno di un insieme di osservazioni. La media rappresenta il valore medio di un set di dati, mentre la deviazione standard misura la dispersione o la variabilità dei dati attorno a questa media. La somma tra la media e la deviazione standard può essere utilizzata per identificare il valore centrale di una distribuzione e quantificare quanto i dati si discostino da questa media. Questa somma è particolarmente utile quando si vuole valutare quanto un dato specifico sia lontano dalla media e se tale scostamento sia statisticamente significativo. Inoltre, può essere utilizzata per stabilire intervalli di confidenza e valutare la precisione delle previsioni statistiche. Quando la distribuzione di una popolazione è gaussiana, la somma tra la media e la deviazione standard svolge un ruolo cruciale nel fornire una panoramica completa delle caratteristiche chiave di questa distribuzione. Quando i dati si distribuiscono secondo una distribuzione gaussiana (o normale), sappiamo che circa il 68% dei dati si trova entro una deviazione standard dalla media, il 95% entro due deviazioni standard, e il 99.7% entro tre deviazioni standard. Questo rende la somma tra la media e la deviazione standard particolarmente utile per calcolare intervalli di confidenza e valutare la probabilità di trovare dati all'interno di determinati range.

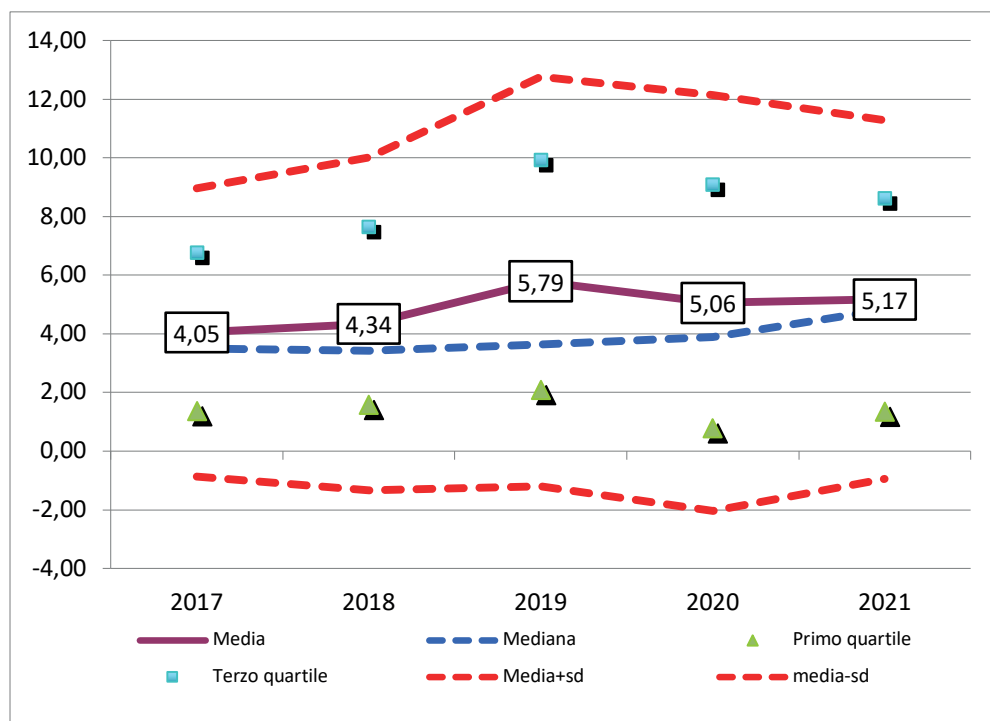
<sup>14</sup> In una distribuzione perfettamente simmetrica o perfettamente uniforme, la mediana e la media coincidono esattamente: quando sono molto vicine tra loro, significa che non ci sono valori estremi o *outlier* che influenzano significativamente la media. Questa situazione può essere tipica in contesti in cui la variabilità dei dati è relativamente bassa e la distribuzione è concentrata intorno a un valore centrale. In pratica, una mediana molto vicina alla media indica che la metà dei dati è al di sopra e la metà al di sotto della media, confermando una distribuzione più uniforme dei dati. È importante notare che in alcune situazioni, specialmente quando ci sono *outlier* o dati asimmetrici, la mediana può essere una misura più robusta della tendenza centrale rispetto alla media, in quanto è meno influenzata da valori estremi. Pertanto, la relazione tra la mediana e la media fornisce preziose informazioni sulla forma della distribuzione e sulla presenza di dati anomali.

Figura 2.14 - EBIT per 100 euro di fatturato (ROS) - imprese di *field marketing* (Euro)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

Figura 2.15 - EBIT per 100 euro di fatturato (ROS) - perimetro dei simili (Euro)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

Il ROS del perimetro dei simili (figura 2.15) presenta, invece, una crescita per i primi due anni, un picco nel 2019, con 5,79%, una lieve flessione nel 2020, e una ripresa nel 2021, con un valore del 5,17%. Anche qui la mediana è molto vicina alla media, ma meno che nel campione precedente, e la fascia che rappresenta la differenza interquartile è più ampia che nel caso precedente: queste imprese sono più difformi l'una dall'altra, con più variabilità tra di loro nella performance del ROS. Le imprese di *field marketing*, quindi, seppure registrando un ROS medio inferiore, sono più omogenee nel loro insieme, mentre il perimetro dei simili un risultato più variegato.

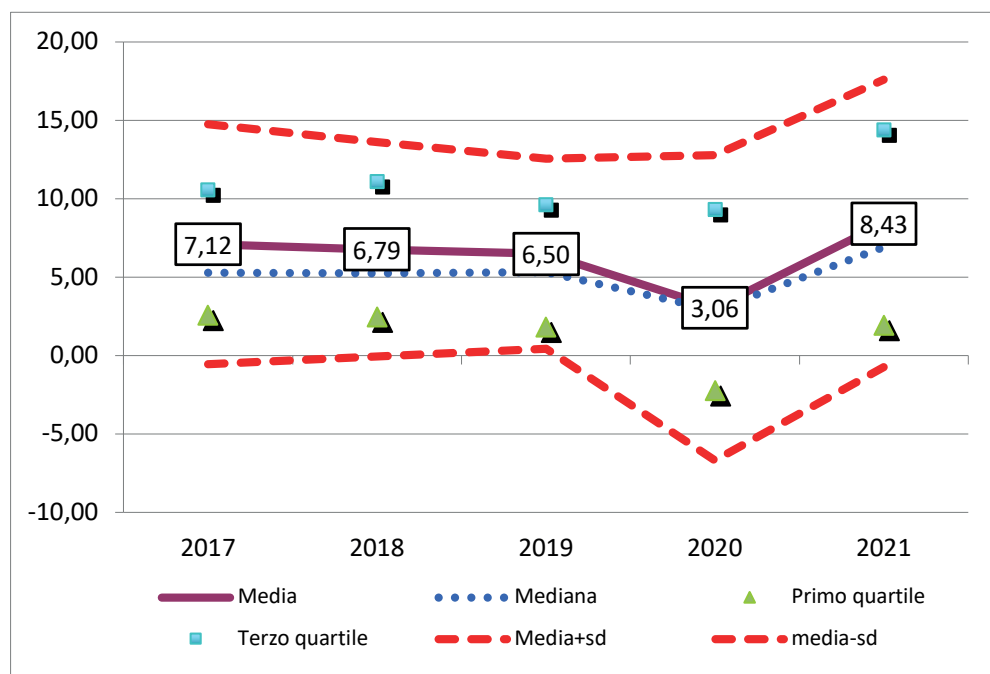
Il ROA, acronimo di *Return on Assets*, è un indicatore che misura l'efficienza con cui un'impresa utilizza i suoi *asset* per generare profitti. In termini semplici, il ROA riflette la redditività di un'impresa rispetto all'ammontare

delle attività che possiede. Questo indicatore è calcolato dividendo l'utile netto dell'impresa per un determinato periodo (tipicamente un anno) per il valore totale degli *asset*, formalmente:

$$ROA = \text{Utile Netto} / \text{Attivi totali}$$

Il ROA è espresso come una percentuale, e una percentuale più alta indica una maggiore efficienza nell'utilizzo degli *asset* per generare profitti, è un indicatore chiave per gli investitori e gli analisti finanziari, poiché offre una visione sulle capacità di gestione dell'attivo aziendale. Un ROA elevato suggerisce che l'impresa è in grado di generare redditività considerevole pur con attivi relativamente bassi, mentre un ROA basso potrebbe connotare un'impresa poco efficiente nell'utilizzo dei suoi beni per generare profitti. Il ROA è particolarmente utile per il confronto tra imprese all'interno di un settore o nel corso del tempo, consentendo di valutare l'efficacia della gestione degli *asset* e l'efficienza dell'impresa in generale.

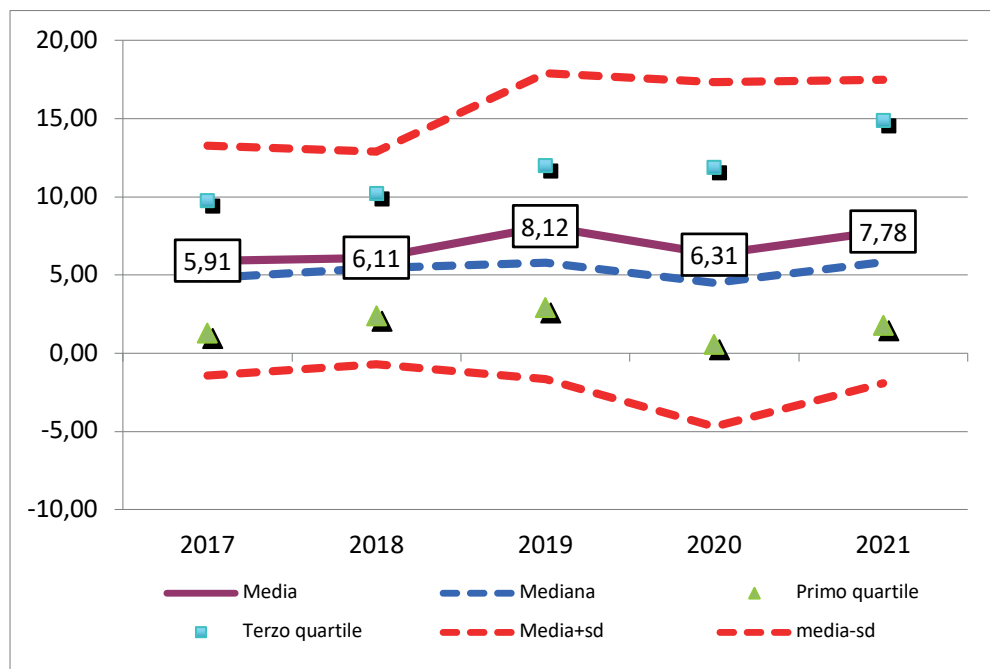
Figura 2.16 - ROA - Imprese di *field marketing*  
(valori percentuali)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio



Figura 2.17 - ROA - perimetro dei simili  
(valori percentuali)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

L'indicatore in esame misura, quindi, la redditività del capitale investito, e ci ha dato una panoramica interessante della *performance* delle nostre imprese durante gli ultimi 5 anni. Nel 2017, le imprese di *field marketing* hanno registrato un ROA di 7,12% (figura 2.16), il che indica che hanno generato in media un profitto pari al 7,12% del capitale investito: questo valore suggerisce un inizio positivo, con le imprese che sono state in grado di sfruttare efficacemente i propri attivi per generare guadagni. Tuttavia, nel 2018, il ROA è sceso leggermente al 6,79%, indicando una piccola contrazione nella redditività degli investimenti aziendali. Nel 2019, il ROA è ulteriormente diminuito, arrivando al 6,50%, ma restando comunque su un livello, per così dire, "dignitoso", mentre il 2020 ha visto una notevole diminuzione fino a un modesto 3,06%: se escludiamo un rilevante incremento del capitale investito durante la pandemia, una variazione di questo tipo, abbinata al fatto che il ROS non ha subito contrazioni analoghe, e che, almeno chi scrive, non vede motivi per i quali l'utile netto debba essere stato impattato significativamente

più di quello operativo, può indicare un'uscita dal mercato delle imprese con attivi inferiori, con un incremento conseguente dell'attivo medio delle imprese. In ogni caso, nel 2021, le nostre imprese hanno registrato un notevole rimbalzo, con il ROA che è aumentato fino all'8,43%, indicando una forte ripresa della redditività degli investimenti. Questo potrebbe essere il risultato di strategie aziendali migliorate, efficienza operativa o una varietà di altri fattori, ivi inclusa, come accennato, una ricomposizione del tessuto imprenditoriale.

Meno variabile è la performance del ROA delle imprese del perimetro dei simili (figura 2.17), che hanno registrato un ROA del 5,91% nel 2017, il che significa che hanno generato un profitto del 5,91% in rapporto ai propri attivi totali. Nel corso dell'anno successivo, nel 2018, c'è stata una leggera crescita, con il ROA che è salito al 6,11%, e questo potrebbe indicare un miglioramento nell'efficienza operativa o in generale un aumento del reddito generato dagli attivi (si ricordi che a numeratore c'è l'utile netto, non quello operativo). Nel 2019, il ROA ha registrato un notevole aumento, raggiungendo l'8,12%, suggerendo un periodo di eccellente redditività in cui in media le imprese hanno generato un significativo profitto sul capitale investito. Nel 2020, il ROA è sceso a 6,31%, indicando un impatto pandemico relativamente limitato. Infine, nel 2021, l'indicatore risale fino a raggiungere il 7,78%, coerentemente con il periodo di ripresa. Questi dati evidenziano un andamento altalenante nella redditività degli attivi nel corso di cinque anni, ma senza crolli importanti, suggerendo la necessità di esaminare attentamente le dinamiche sottostanti a tali variazioni.

**Il ROE**, acronimo di *Return on Equity*, misura la redditività generata in rapporto agli investimenti degli azionisti. In altre parole, il ROE riflette la capacità dell'impresa di remunerare coloro che hanno fornito il capitale di rischio. Questo indicatore è calcolato dividendo l'utile netto dell'impresa di un determinato periodo per il capitale proprio, ossia l'*equity*, e viene espresso come una percentuale, formalmente<sup>15</sup>:

$$ROE = \text{Utile netto} / \text{Patrimonio netto}$$

---

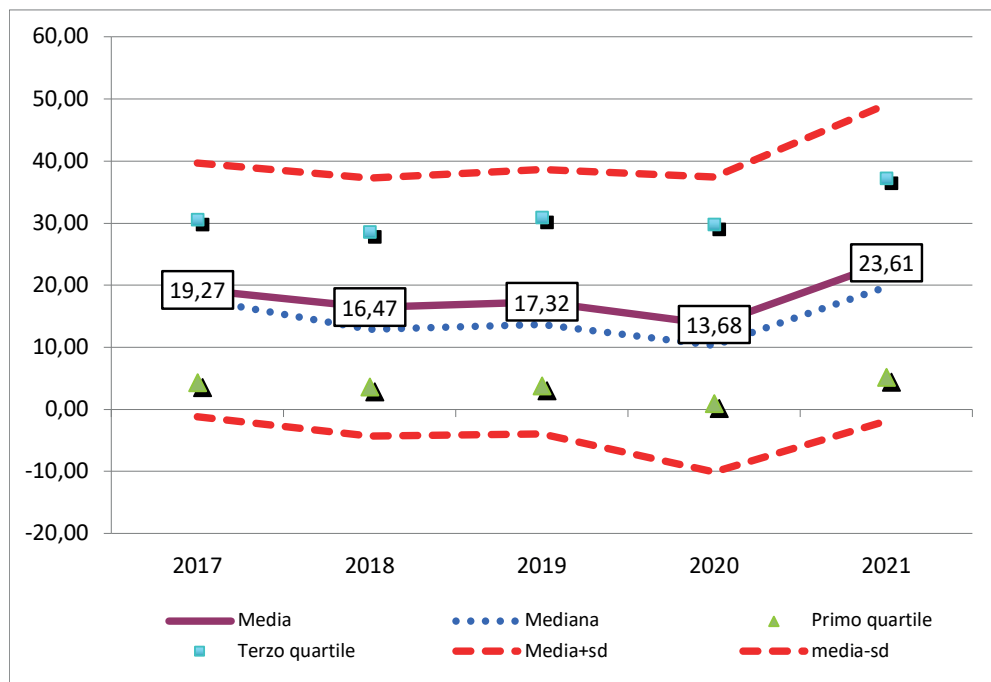
<sup>15</sup> Il ROE si calcola anche moltiplicando il ROA per la leva finanziaria (che è il rapporto tra la somma di mezzi propri e mezzi di terzi, e i mezzi propri).

Il ROE è fondamentale per gli investitori, poiché fornisce informazioni sul rendimento degli investimenti azionari. Un ROE elevato indica che l'impresa è in grado di generare significativi profitti utilizzando il capitale degli azionisti, il che è spesso un segno di buona gestione e di efficienza dell'impresa. Il ROE è uno degli indicatori più utilizzati per valutare la *performance* di un'impresa, ed è spesso impiegato per il confronto tra imprese all'interno dello stesso settore, o nel corso del tempo. La sua valutazione offre una prospettiva chiara sull'efficacia dell'utilizzo del capitale azionario da parte dell'impresa e sulla sua capacità di generare valore per gli investitori.

Nel periodo in esame (figura 2.18), l'andamento del ROE nelle imprese di *field marketing* rivela una dinamica notevole. Nel 2020, il ROE medio scende di quasi un terzo rispetto al valore del 2017, attestandosi al 13,68%. Tuttavia, nel 2021, c'è un notevole rimbalzo con il ROE che balza al 23,61%: ciò è interessante da notare anche perché la mediana segue una traiettoria simile e quasi coincide con i valori medi, dato in qualche modo coerente con l'idea che le imprese di *field marketing* costituiscano un settore a sé e omogeneo, e questo anche sotto uno dei punti di vista più importanti, ossia quello dell'investitore in capitale di rischio.

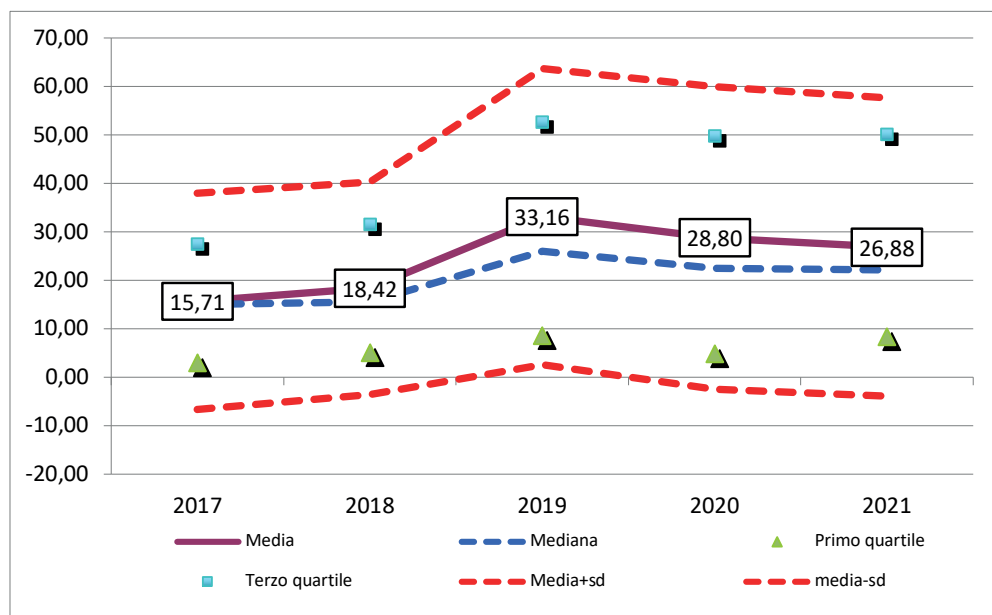
Ciò che potrebbe stupire, invece, è l'andamento del ROE nel perimetro dei simili (figura 2.19), che mostra una crescita superiore al 100% dal 2017 al 2019, risente meno della pandemia, e rimane sostanzialmente stabile l'anno seguente: questo fatto è probabilmente coerente con la maggiore diversificazione settoriale delle imprese di questo gruppo. Inoltre, il terzo quartile dei dati del perimetro dei simili è notevolmente più alto, superando il 50% nel 2021, il che indica che circa il 25% delle imprese di questo gruppo ha un ROE superiore al 50%.

Figura 2.18 - ROE - Imprese di field marketing  
(valori percentuali)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

Figura 2.19 - ROE - perimetro dei simili  
(valori percentuali)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

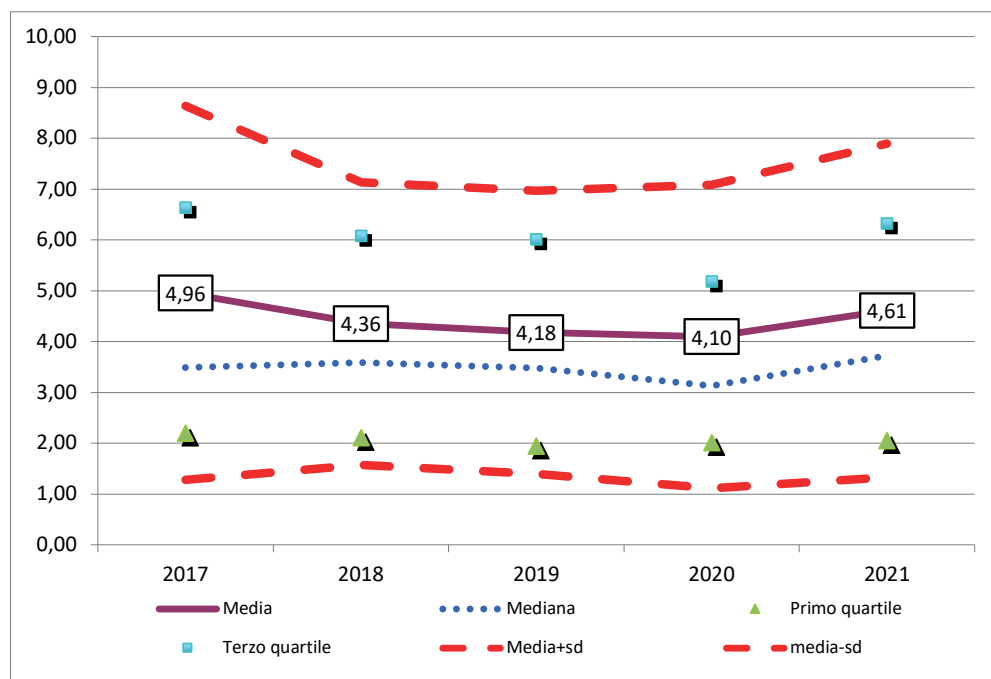
Queste differenze negli andamenti del ROE tra le imprese di *field marketing* e il perimetro dei simili mettono in luce l'eterogeneità tra i settori e le strategie aziendali. Mentre le imprese di *field marketing* mostrano una relativa uniformità nella capacità di remunerare gli azionisti, che, tuttavia, le espone anche a una maggiore variabilità della *performance* nel tempo, il *benchmark* è diversificato e presenta andamenti più stabili.

### 2.5.2 I principali indicatori di produttività delle risorse umane

L'indicatore rappresentato dal rapporto tra il fatturato e il costo del personale misura quanti introiti un'impresa genera rispetto a quanto spende in stipendi e compensi per il personale. Un rapporto più elevato indica dunque che l'impresa sta generando un elevato fatturato rispetto ai costi legati al personale, e, in questo senso, è un indicatore di elevata produttività, mentre, al contrario, un rapporto ridotto potrebbe indicare che l'impresa sta spendendo una frazione significativa delle sue entrate per il personale, che dunque si rivela poco produttivo. Questo indicatore può influenzare le strategie di assunzione, i livelli salariali e i costi operativi complessivi: un

equilibrio ben gestito tra il fatturato e il costo del personale è cruciale per garantire la sostenibilità finanziaria e il successo a lungo termine dell'impresa.

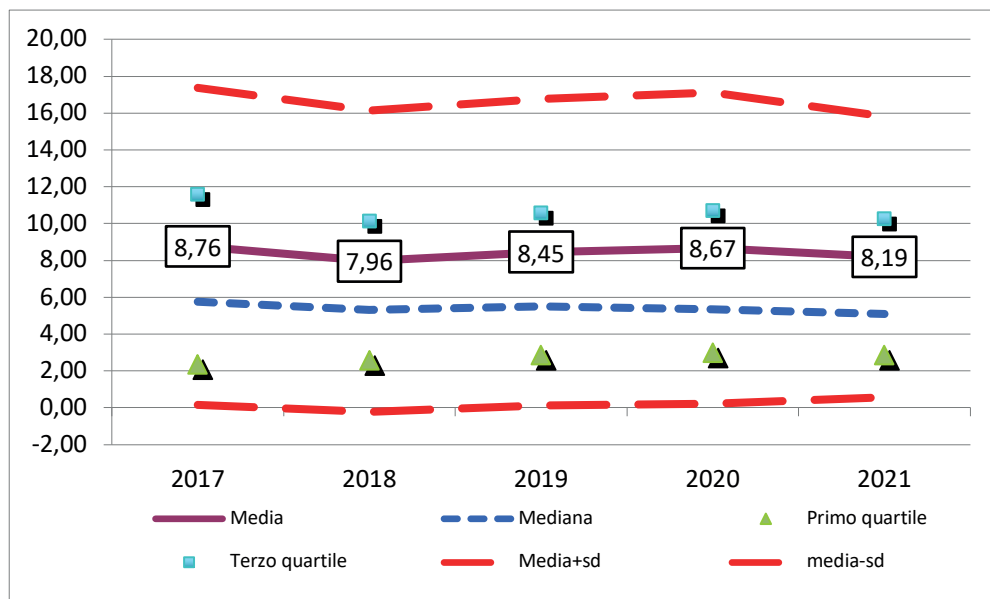
Figura 2.20 - Euro di fatturato per ogni euro di costo del personale - imprese di *field marketing* (Euro)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

Nelle imprese di *field marketing*, la produttività del personale così misurata si è dimostrata decisamente stabile nel tempo (figura 2.20), con solo una lieve flessione riscontrata dal 2018 al 2020. Nel 2021, questo indicatore si è attestato a 4,61, riflettendo una performance sostanzialmente costante. La mediana segue una dinamica simile, confermando la stabilità nell'andamento del settore. Ciò che colpisce è la compattezza della differenza interquartile, il che suggerisce che il 50% centrale delle imprese ha caratteristiche simili in termini di produttività del lavoro.

Figura 2.21 - Euro di fatturato per ogni euro di costo del personale - perimetro dei simili (Euro)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

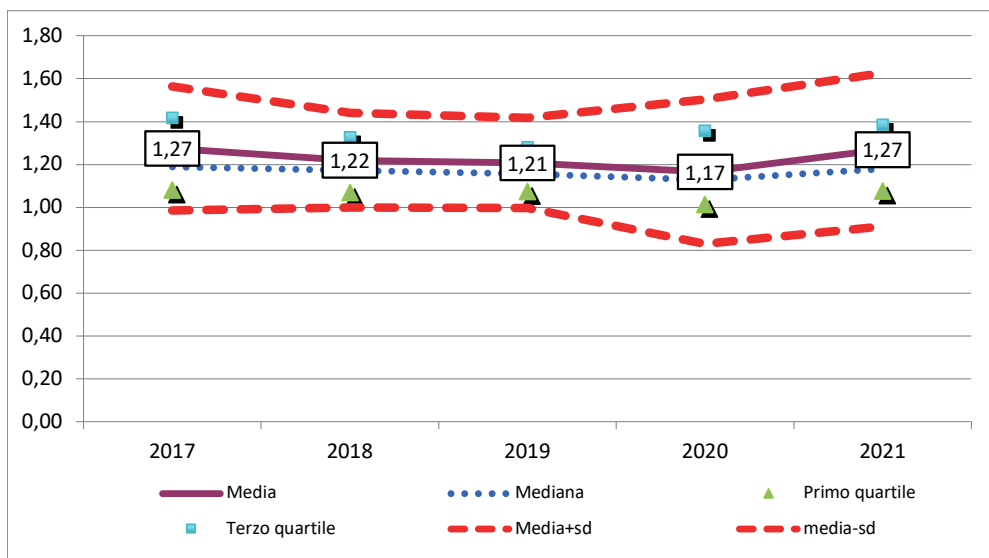
Nel perimetro dei simili (figura 2.21), la media del rapporto tra il fatturato e i costi del personale è rimasta sorprendentemente stabile nel corso degli anni, con valori che si sono mantenuti costantemente prossimi o superiori a 8, raggiungendo un notevole 8,19 nel 2021. Questo dato sottolinea una produttività media molto elevata all'interno di questo gruppo di imprese, indicando che sono in grado di generare un notevole fatturato in relazione ai costi del personale sostenuti. La mediana segue una tendenza simile, oscillando costantemente intorno al valore di 5 negli anni considerati. Tuttavia, ciò che emerge con evidenza è la variabilità significativamente più alta riscontrata, suggerendo che all'interno del perimetro dei simili coesistono imprese molto differenti in termini di efficienza nell'uso delle risorse umane.

**Il rapporto tra il valore aggiunto e il costo del personale** misura il valore economico che viene creato attraverso il processo produttivo per ogni euro di costo del personale. Un rapporto elevato suggerisce che l'impresa sta ottenendo un valore significativo da ogni euro impiegato nei salari e nei bene-

fici dei dipendenti, riflettendo un alto livello di efficienza nella gestione delle risorse umane.

Le imprese di *field marketing* sono sostanzialmente stabili, in media, con il 2021 che ha il medesimo valore del 2017 (figura 2.22), dopo aver visto una flessione e un aumento nel corso degli anni intermedi: la capacità di aggiungere valore al processo produttivo non è mutata di troppo nel corso degli anni, e non sembrerebbe essere stata troppo colpita dalla pandemia, come è stato il caso di altri indicatori. Anche la variabilità risulta stabile, con la differenza interquartile che rimane sempre sotto 0,40 di ampiezza.

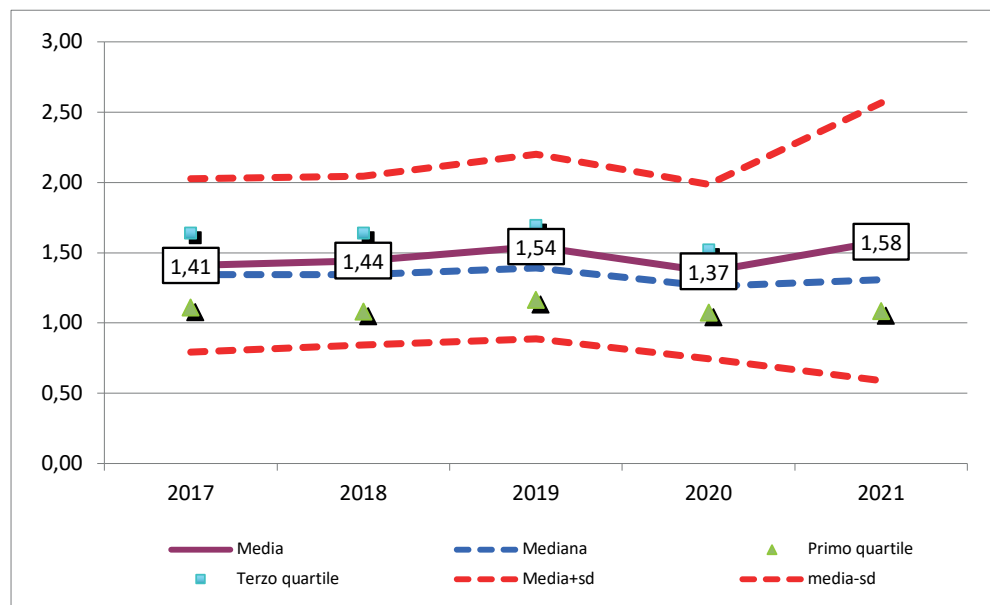
Figura 2.22 - Euro di valore aggiunto per ogni euro di costo del personale - imprese di *field marketing* (Euro)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio



Figura 2.23 - Euro di valore aggiunto per ogni euro di costo del personale - perimetro dei simili (Euro)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

Anche le imprese del perimetro dei simili mostrano una sostanziale stabilità media, con una crescita dell'indicatore fino a 1,58 nel 2021 (figura 2.23). Tale crescita si accompagna, però, ad un'accresciuta variabilità, segno che le imprese del gruppo non hanno dato tutte una risposta della medesima intensità nell'ultimo anno. Si conferma, invece, una certa omogeneità nel periodo immediatamente precedente.

### 2.5.3 I principali indicatori di finanziari delle imprese di field marketing

L'indice di indipendenza finanziaria è direttamente correlato all'indebitamento e alla capacità di un'impresa di finanziare le sue operazioni con risorse proprie. Questo indice rappresenta la percentuale di finanziamenti provenienti dalle risorse interne dell'impresa, come il capitale azionario, rispetto al totale delle risorse utilizzate, inclusi debiti a breve e lungo termine: in altre parole, misura il grado di autonomia finanziaria di un'im-

presa, esprimendo quanto essa si affidi ai finanziamenti esterni rispetto alle proprie risorse interne. Formalmente è:

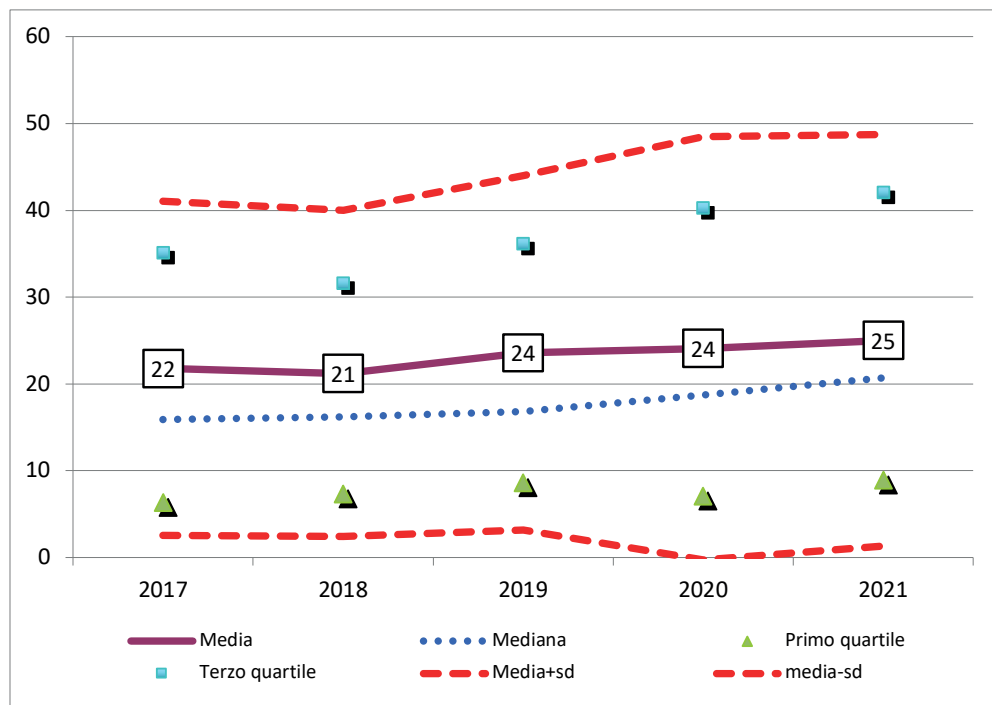
$$IdIF = \text{Patrimonio Netto} / \text{Totale Attivo}$$

Un indice di indipendenza finanziaria elevato indica che l'impresa può contare in larga misura sulle sue risorse proprie per finanziare le sue operazioni, riducendo così il rischio di esposizione a obbligazioni di pagamento e oneri finanziari. D'altro canto, un indice più basso suggerisce che l'impresa è più dipendente dai finanziamenti esterni e, di conseguenza, potrebbe essere più vulnerabile a fluttuazioni economiche o finanziarie. L'analisi dell'indice di indipendenza finanziaria è cruciale per valutare la stabilità finanziaria di un'impresa e la sua capacità di crescita sostenibile. Trovare l'equilibrio tra il finanziamento interno e quello esterno è una decisione strategica importante per la direzione dell'impresa e può influire sulla capacità di investimento e di gestione del rischio.

Le imprese di *field marketing* presentano un indice di indipendenza finanziaria che oscilla tra il 22% del 2017 e il 25% del 2021 (figura 2.24): per ogni 4 euro di attività, circa 1 o poco meno, a seconda dell'anno, viene finanziato con risorse interne. La distribuzione dell'indice indica una significativa dipendenza da fonti esterne di finanziamento, poiché il 75% delle imprese non supera il 45% per tale indicatore: sono numerose le imprese di *field marketing* che fanno affidamento in modo sostanziale sul finanziamento esterno.

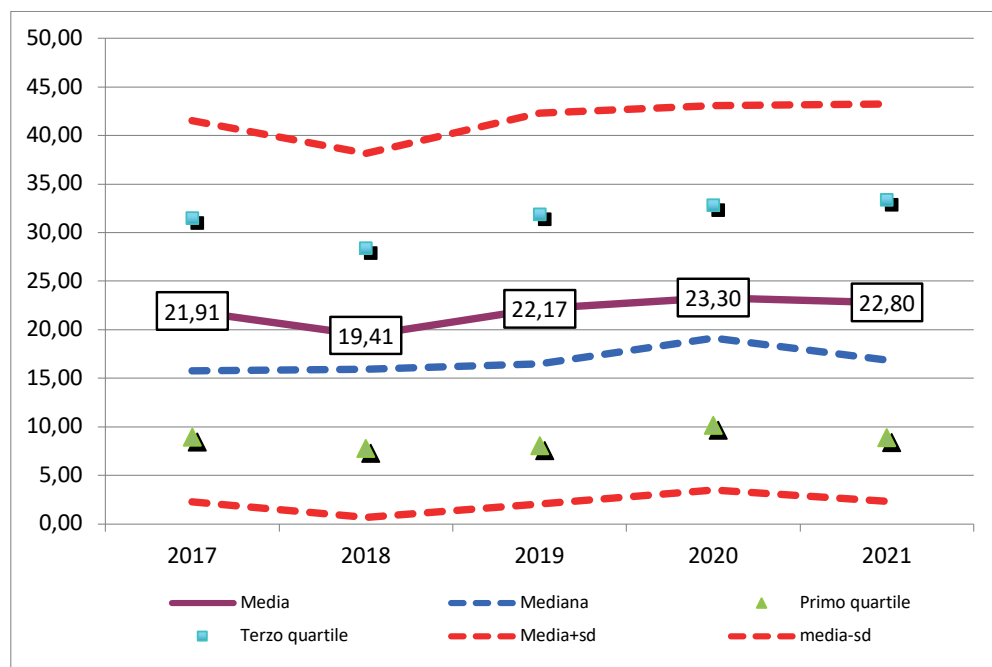
Il perimetro dei simili mostra una tendenza analoga (figura 2.25), identificando una dipendenza generale da fonti di finanziamento esterne. Questi comuni risultati in ogni caso, sono, sotto un certo punto di vista, confortanti, mostrando una situazione del nostro settore non dissimile, o, potremmo forse dire, non peggiore, rispetto al *benchmark*.

Figura 2.24 - Indice di indipendenza finanziaria - imprese di *field marketing* (valori percentuali)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

Figura 2.25 - Indice di indipendenza finanziaria - perimetro dei simili (valori percentuali)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

Il rapporto debito/capitale proprio, noto come **Debt/Equity Ratio** fornisce un'istantanea della struttura finanziaria dell'impresa, esprimendo la quantità di debito in rapporto al capitale proprio. Si calcola dividendo il totale del debito (che può includere debiti a breve e lungo termine, prestiti e obbligazioni) per il capitale proprio dell'impresa (che include il capitale azionario e le riserve): il rapporto misura, quindi, quanto l'impresa finanzia le proprie operazioni a debito piuttosto che con capitale di rischio, ma, in particolare, la capacità del capitale di rischio dell'impresa di rimborsare i debiti. Formalmente è:

$$\text{Debt/Equity Ratio} = \text{Debiti/Capitale Proprio}$$

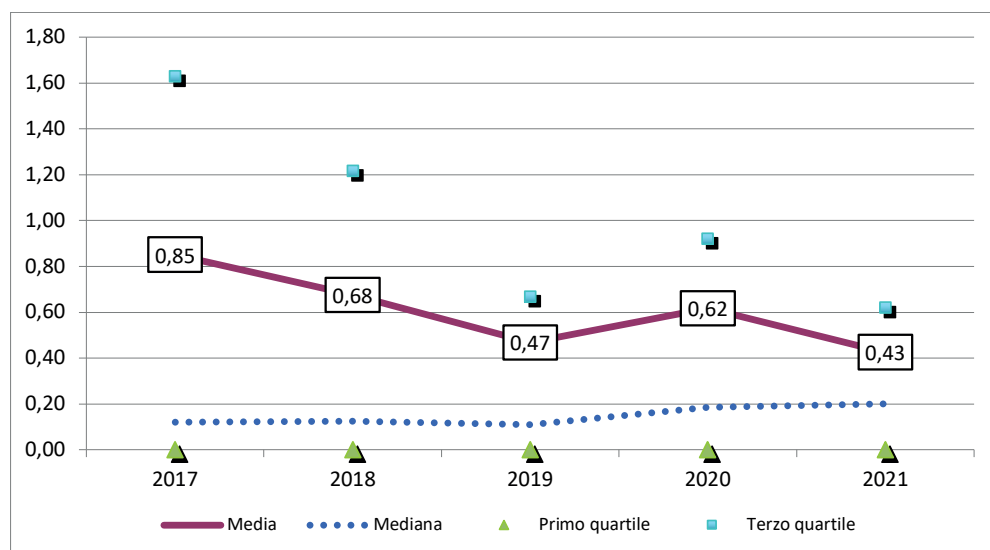
Per misurare il livello di rischiosità, esistono dei valori standard, che sono:

- $D/E < 0,50$  situazione positiva per l'impresa;
- $0,50 < D/E < 1$  situazione da monitorare;
- $D/E > 1$  situazione di rischio per l'impresa.

Un Debt/Equity Ratio elevato, quindi, indica che l'impresa dipende

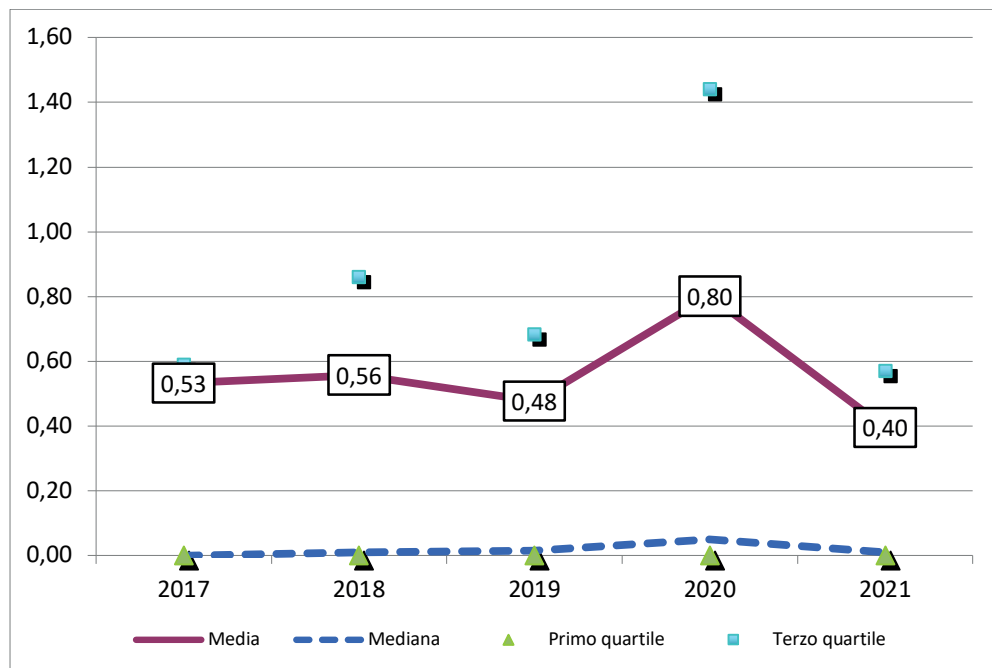
in misura maggiore dal finanziamento attraverso il debito anziché dalle risorse proprie. Questo può aumentare il rischio finanziario, poiché l'impresa deve far fronte a obbligazioni di pagamento e oneri finanziari derivanti dal debito. Tuttavia, un rapporto eccessivamente basso, che suggerisce una maggiore stabilità finanziaria, poiché l'impresa si affida principalmente al proprio capitale per sostenere le operazioni, non è necessariamente un segno di efficienza, giacché il capitale proprio richiede una remunerazione più elevata rispetto a quello di debito. L'interpretazione del Debt/Equity Ratio può variare a seconda del settore e degli obiettivi aziendali. Alcune imprese possono scegliere di avere un rapporto più elevato per sfruttare l'effetto leva finanziaria e accelerare la crescita, mentre altre possono preferire un rapporto più basso per ridurre il rischio. In generale, un equilibrio ben ponderato tra debito ed *equity* è fondamentale per garantire la stabilità finanziaria e la sostenibilità dell'impresa nel lungo termine.

Figura 2.26 - Debt/Equity Ratio - imprese di *field marketing*



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

Figura 2.27 - Debt/Equity Ratio - perimetro dei simili



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

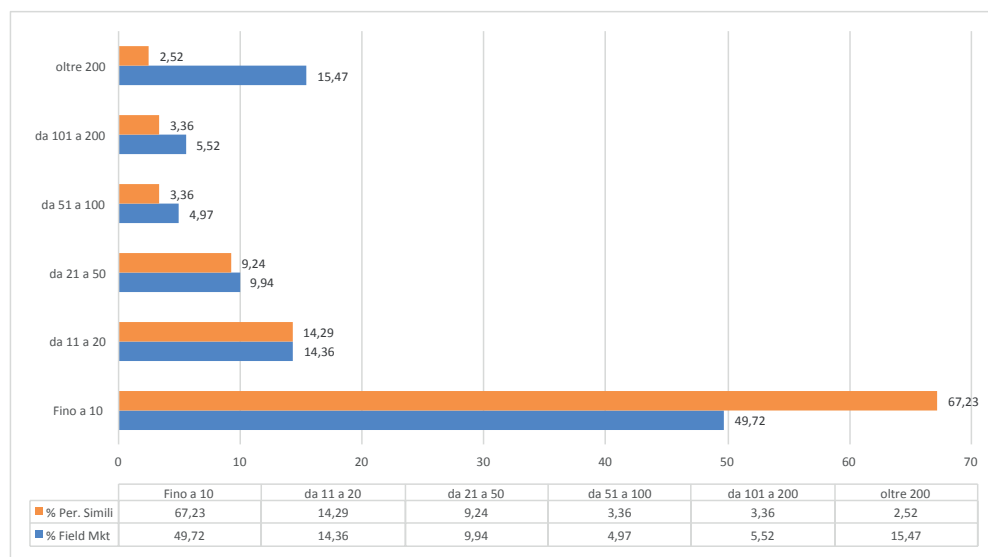
Per le imprese di *field marketing* (figura 2.26), l'indicatore mostra una tendenza al ribasso nel corso del tempo, attestandosi al 43% nel 2021. Interessante è il fatto che il primo 50% delle imprese si colloca al di sotto del 20%, sottolineando una sostanziale solidità debitoria all'interno del settore. Inoltre, il primo 25% delle imprese presenta valori molto vicini allo zero, suggerendo che non hanno necessità di ricorrere a fonti esterne per coprire i loro impegni finanziari. Ciò che risalta è l'effetto pandemia, con un incremento notevole del ricorso al debito, poi rientrato, forse, e provvidenzialmente, consentito proprio da livelli di leva storicamente bassi in media, nonostante valori significativi del terzo quartile nei primi due anni del quinquennio. Per il perimetro dei simili (figura 2.27), l'incremento della leva durante la pandemia è superiore, e decisamente elevato per il terzo quartile, segnalando che il 25% più a valle delle imprese ha notevoli difficoltà a coprire i debiti con il capitale proprio. Al contempo, il primo 25% delle imprese del perimetro dei simili presenta valori anch'esso prossimi allo zero.

## 2.6 Il lavoro e la sua flessibilità

Due sono le caratteristiche peculiari di un'impresa di *field marketing*: il fatto di trovarsi direttamente a contatto con il mercato e il fatto di essere chiamata a contribuire alla realizzazione, per i suoi clienti, di obiettivi operativi, dunque di breve periodo.

Entrambe queste caratteristiche si riflettono sulle risorse umane impiegate nel settore; la prima caratteristica incide certamente sulla composizione di tali risorse in termini di competenze e qualifiche, la seconda, che qui maggiormente ci interessa, sulla dimensione occupazionale delle imprese e sulle tipologie contrattuali che influenzano la produttività del lavoro e rendono l'impresa adeguatamente competitiva, resiliente e flessibile, giacché se nel lungo periodo pensare a un'impresa con tali caratteristiche è un buon obiettivo strategico, tali flessibilità, competitività e resilienza sono poi necessariamente e primariamente declinate nella necessità di affrontare i marosi del breve periodo.

Figura 2.28 - Distribuzione delle imprese di *field marketing* per n° di dipendenti (valori percentuali)



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati di bilancio

La figura 2.28 viene dai documenti ufficiali di bilancio: il confronto con la figura 2.8, che abbiamo commentato a proposito delle dimensioni delle imprese, offre un quadro in qualche modo contrastante: al contrario di quanto avevamo rilevato per il fatturato, che non presentava significative differenze tra le nostre imprese e il perimetro dei simili, perché così tale perimetro è stato costruito, sul fronte dell'occupazione le imprese di *field marketing* appaiono leggermente, ma abbastanza chiaramente, spostate sulle fasce più alte.

Poco meno della metà (49,72%) delle imprese di *field marketing* si colloca sotto i 10 dipendenti, contro il 67,23 per cento delle imprese del perimetro dei simili; la grande maggioranza, ossia il 64% delle imprese, si colloca entro la soglia dei 20 addetti, ma oltre il 15 per cento delle nostre imprese ha oltre 200 dipendenti, contro meno del 3 per cento delle altre.

È senza dubbio un indice del fatto che il settore sia a elevata intensità di lavoro, ma questo dovrebbe, almeno in parte, accadere anche per le altre imprese di servizi, e sembra quanto meno necessario a questo punto indagare come le maggiori dimensioni in termini di occupazione possano comunque garantire la flessibilità richiesta dalla peculiare attività svolta dalle nostre imprese.

Per questa ragione abbiamo interrogato anche la base dati dell'INPS: la tabella 2.4 ci mostra l'evoluzione dell'occupazione complessiva del settore nel quinquennio preso in esame dalla ricerca (dal 2017 al 2021), suddividendola per classe di fatturato delle imprese<sup>16</sup>.

Gli occupati del settore sono definiti come coloro che nell'anno hanno almeno una giornata retribuita: nel 2017 erano poco più di 31 mila, in crescita, tanto da superare i 37 mila nel 2019. I dati del 2020 e del 2021 registrano poi, in modo forte ed evidente, l'effetto della pandemia e la successiva rapida ripresa: il 2020 segna circa 26 mila occupati, con un calo di oltre il 30% rispetto all'anno precedente, mentre nel 2021 i dipendenti hanno raggiunto quasi le 40 mila unità; ma qualcosa è cambiato.

---

<sup>16</sup> Si noti che la particolare modalità di estrazione dei dati dalla base INPS "attira" le posizioni lavorative alla classe di fatturato dell'impiego prevalente qualora il lavoratore sia impiegato da più di un'impresa.



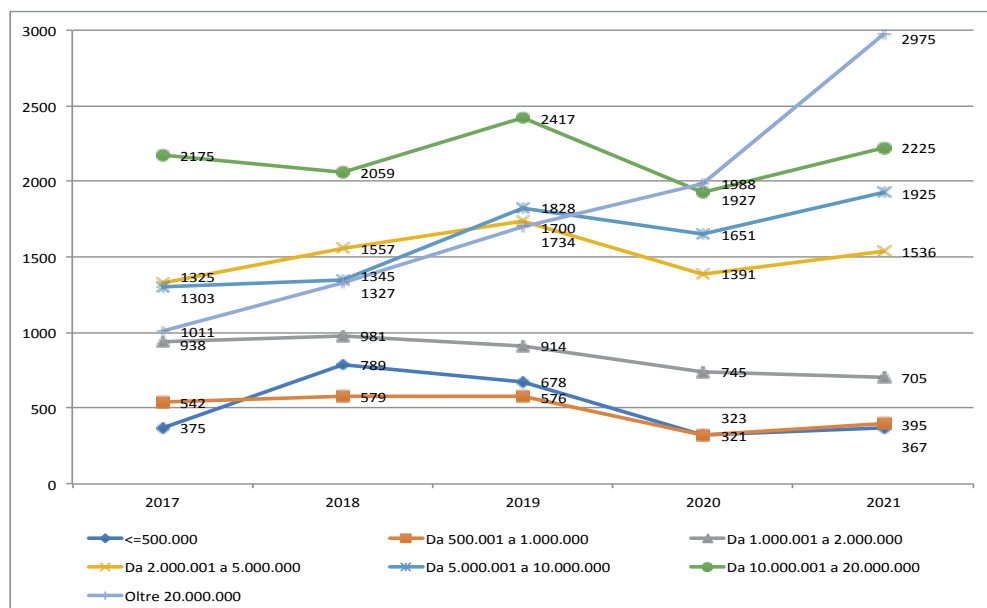
**Tabella 2.4 - Imprese di *field marketing*:  
dipendenti con almeno una giornata retribuita**

Fatturato	2017		2018		2019		2020		2021	
	Num.	%	Num.	%	Num.	%	Num.	%	Num.	%
<=500.000	1.463	4,7	3.491	9,8	3.475	9,3	1.787	6,8	3.867	9,7
Da 500.001 a 1.000.000	3.479	11,2	3.611	10,1	2.993	8,0	1.509	5,8	2.535	6,3
Da 1.000.001 a 2.000.000	5.465	17,5	5.447	15,2	4.583	12,2	2.996	11,5	3.940	9,9
Da 2.000.001 a 5.000.000	3.294	10,6	4.870	13,6	4.592	12,3	3.284	12,6	3.950	9,9
Da 5.000.001 a 10.000.000	5.263	16,9	6.469	18,1	7.916	21,1	5.549	21,3	7.438	18,6
Da 10.000.001 a 20.000.000	9.349	30,0	8.471	23,7	9.309	24,9	6.355	24,4	9.100	22,8
Oltre 20.000.000	2.872	9,2	3.428	9,6	4.580	12,2	4.608	17,7	9.168	22,9
<b>Totale</b>	<b>31.185</b>	<b>100</b>	<b>35.787</b>	<b>100</b>	<b>37.448</b>	<b>100</b>	<b>26.088</b>	<b>100</b>	<b>9.998</b>	<b>100</b>

Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati INPS

Si tratta di un fenomeno che, a ben vedere, non è effetto della pandemia, anzi, in qualche modo sopravvive a tale importante frattura: si assiste a una concentrazione dei lavoratori nelle imprese molto grandi, con fatturato superiore ai 20 milioni, e in quelle molto piccole, con fatturato inferiore al mezzo milione di euro, a fronte di una riduzione del ruolo di quasi tutte le fasce intermedie. Le imprese più grandi rappresentano poco più del 4% delle imprese di *field marketing* e raccolgono circa il 23% dei dipendenti nel 2021; nel 2017 tali imprese erano circa il 3,6% e davano lavoro solo al 9% dei dipendenti. Allo stesso modo le piccole imprese (circa il 27,5% nel 2017 e circa il 34,6% nel 2021) erano fonte occupazione primaria per il 4,7% dei dipendenti nel 2017, nel 2021 tale percentuale è più che raddoppiata, salendo al 9,7%. Nonostante la maggioranza dei dipendenti sia ancora impiegata nelle fasce intermedie, i dati mettono in luce un quinquennio che, sebbene colpito dallo shock della pandemia, ha proseguito un processo non solo di crescita, ma di polarizzazione della distribuzione occupazionale.

Figura 2.29 - Lavoratori equivalenti al tempo pieno per classe di fatturato delle imprese



Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati INPS

D'altra parte il numero di occupati, non fosse altro che per l'ampia definizione statistica del termine (basta aver lavorato un giorno per essere considerato tale), dice ben poco sulle caratteristiche dell'occupazione.

La figura 2.29 mostra l'evoluzione nel tempo dei dipendenti equivalenti al tempo pieno<sup>17</sup> e serve per capire se, in effetti, nel tempo sia variata la quantità di lavoro utilizzata dalle imprese. Il grafico mostra una storia alquanto diversa da quella raccontata dalla tabella, in particolare la polarizzazione sulle posizioni estreme, rilevata in termini di numero di occupati, non si ritrova più se si guarda all'effettiva quantità di lavoro impiegata.

Le imprese si dividono abbastanza nettamente in due gruppi: quelle al di sopra dei due milioni di fatturato e quelle con un fatturato inferiore. Tra

<sup>17</sup> Ci sono diversi modi per calcolare i dipendenti equivalenti al tempo pieno, e dipendono dal massimo numero di giornate effettive che, dato un certo contratto collettivo, un dipendente può lavorare nell'anno. A noi, però, non interessa una definizione, per così dire, legale, ci interessa un *benchmark* teorico per misurare la quantità di lavoro. Avremmo potuto utilizzare direttamente le giornate lavorate, ma ci è sembrato più funzionale all'analisi esprimere il lavoro come n° di dipendenti equivalenti; abbiamo così diviso le giornate retribuite nell'anno, ricavate dalla base dati INPS, per il numero massimo teorico di giorni lavorativi annuali per dipendente, suggerito dalla pratica statistica, ossia 26 giorni al mese x 12 mesi = 312.

le prime spicca l'esigua minoranza di grandi imprese, che vedono un continuo incremento del lavoro impiegato e non sembrano aver risentito della crisi pandemica, ma hanno senza dubbio beneficiato della ripresa. Le altre hanno accusato il colpo del 2020, ma si sono riprese, tanto da sostenere livelli occupazionali nel 2021 tutti superiori a quelli del 2017.

Il secondo gruppo, quello delle imprese con fatturati inferiori, sembra entrare in un percorso di contrazione già dal 2018, accusa la crisi pandemica, ma la ripresa è assai meno vigorosa, tanto che, nel 2021, i valori sono inferiori a quelli dell'inizio del quinquennio, anche per le imprese più piccole, che dalla tabella 2.4 risultavano aver notevolmente accresciuto le posizioni di lavoro "nominali".

È evidente, a questo punto, come l'effettivo impiego delle risorse umane all'interno del settore del *field marketing* non sia meramente rintracciabile, per così dire, "contando le teste", ma sia il risultato dell'intersezione di un maggiore o minore impiego medio del lavoratore rispetto al tempo massimo teorico, impiego che può derivare sia dalla variazione di orario all'interno di contratti tipici (*part time* o tempo pieno), sia dall'utilizzo di contratti in qualche modo atipici e, nel caso specifico, del lavoro intermittente<sup>18</sup>.

Abbiamo così calcolato un "impiego medio individuale" del lavoratore, espresso in termini percentuali, come rapporto tra il numero di lavoratori equivalenti al tempo pieno (inteso come tempo massimo teorico di lavoro annuale) e il numero, molto superiore, di occupati "nominali" registrati dall'INPS: il risultato è nella tabella 2.5.

Una variazione dell'impiego medio individuale riflette una modifica delle condizioni di lavoro, inoltre si noti che l'impiego medio individuale, nel suo complesso, risulta sia dalla composizione degli occupati tra intermittenti e non intermittenti, sia da differenti livelli di impiego medio individuale per i due gruppi<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Il lavoro intermittente è stato introdotto in Italia dalla legge Biagi (L.30/2003) e più volte riformato successivamente; ha conosciuto un'espansione molto rapida, tanto che la Riforma Fornero (L. 92/2012) ne ha dovuto limitare l'utilizzo. Il contratto di lavoro intermittente prevede prestazioni lavorative discontinue, ma a tempo pieno (lavoro nei fine settimana, estivo, durante le vacanze di Natale ecc.). Si tratta, dunque, di posizioni dove l'apporto di lavoro per ciascun lavoratore è ridotto rispetto a quello massimo teorico.

<sup>19</sup> In particolare se  $d_i$  è il livello di impiego medio complessivo, calcolato come  $d_i = [(tot. \text{giornate retribuite})/312]/(tot. \text{lavoratori})$ ; tale valore può essere scomposto come  $d_i = d_i(\text{lavoratori interm.}/tot. \text{lavoratori}) + d_{ni}(\text{lavoratori non interm.}/tot. \text{lavoratori})$ ; dove  $d_i$  e  $d_{ni}$  rappresentano i livelli medi di impiego, rispettivamente, dei lavoratori intermittenti e di quelli non intermittenti; mentre i rapporti tra parentesi identificano la composizione dei lavoratori tra intermittenti e non

Il primo aspetto che notiamo è che per tutte le classi di fatturato si nota una certa stabilità dell'impiego medio individuale tra il dato di inizio e di fine quinquennio, con la notevole eccezione delle imprese più piccole, per le quali l'utilizzo medio del lavoratore rispetto al massimo teorico nel 2021 è poco più di un terzo del livello del 2017 (9,5% contro 25,6%); questo è il risultato sia di una riduzione dell'impiego medio individuale del lavoro ordinario (dal 45,3% al 28,1%), sia di una riduzione ancora più drastica dell'indicatore per il lavoro intermittente (dal 12% al 4,3%), accompagnate da una decisa virata della forza lavoro dai contratti ordinari a quelli intermittenti, che passano dal 58,9% del totale al 78,1%. Le imprese di maggiori dimensioni, in particolare quelle sopra i due milioni di fatturato, vedono anch'esse una riduzione dell'utilizzo medio individuale dei lavoratori con contratto ordinario, ma di entità decisamente minore, a fronte di un incremento dell'utilizzo medio individuale dei lavoratori intermittenti, la cui incidenza sulla forza lavoro si riduce, con l'eccezione delle imprese più grandi, che vedono un incremento di poco più di 12 punti percentuali.

---

intermittenti degli occupati nominali della base dati INPS.

**Tabella 2.5 - Impiego medio individuale del lavoratore  
(valori percentuali)**

		Fatturato delle imprese						
	anno	<=0,5 M	0,5 M-1 M	1,5 M-2 M	2 M-5 M	5 M-10 M	10 M-20 M	>20 M
Impiego Medio Individuale Del lavoratore	2017	25,6	15,6	17,2	40,2	24,8	23,3	35,2
	2018	22,6	16,0	18,0	32,0	20,8	24,3	38,7
	2019	19,5	19,2	19,9	37,8	23,1	26,0	37,1
	2020	18,1	21,3	24,9	42,4	29,7	30,3	43,2
	2021	9,5	15,6	17,9	38,9	25,9	24,4	32,4
Impiego Medio Individuale Lav. Non Intermittente	2017	45,3	19,3	42,1	55,2	66,1	76,9	57,2
	2018	43,0	21,0	50,4	54,0	66,0	82,4	61,5
	2019	40,7	27,3	60,7	59,3	67,9	83,9	62,8
	2020	43,4	34,7	62,2	57,1	67,6	76,3	67,2
	2021	28,1	26,2	44,7	46,4	51,7	60,5	49,7
Impiego Medio Individuale Lav. Intermittente	2017	12,0	10,9	9,5	6,0	14,2	15,7	16,9
	2018	8,2	9,7	10,0	7,0	9,8	14,9	24,3
	2019	7,8	9,6	9,5	11,6	13,0	18,4	22,0
	2020	7,4	8,2	12,6	11,9	17,2	21,2	27,2
	2021	4,3	7,9	7,6	14,7	14,7	18,2	23,9
Percentuale Lavoratori Intermittenti	2017	58,9	44,4	76,6	30,5	79,6	87,7	54,6
	2018	58,6	44,1	80,1	46,8	80,4	86,1	61,3
	2019	64,4	45,2	79,6	45,1	81,6	88,5	62,9
	2020	70,3	50,7	75,3	32,6	75,1	83,4	60,1
	2021	78,1	58,1	72,2	23,7	69,7	85,2	66,8

Fonte – Elaborazioni Centro Einaudi su dati INPS

Di un certo interesse è il modo in cui le imprese hanno affrontato la crisi pandemica, messo in luce dalle variazioni tra il 2019 e il 2020, e la successiva ripresa (2020-21). Vediamo così che a seguito della pandemia le imprese hanno aumentato leggermente l'intensità media di utilizzo dei lavoratori in tutte le fasce di fatturato, con l'eccezione della più bassa; tuttavia le variazioni di utilizzo del lavoro ordinario non sono elevate e non mostrano una chiara relazione con le classi di fatturato. Il lavoro intermittente, al contrario, vede in tutte le classi, con l'eccezione delle prime due, una crescita dell'impiego medio individuale del lavoratore a fronte di una riduzione dell'incidenza di

questa tipologia sui dipendenti complessivi. Le imprese sotto il milione di fatturato, al contrario, incrementano l'incidenza dei lavoratori intermittenti, ma ne riducono leggermente l'intensità di utilizzo.

In sostanza la pandemia è stata superata dalle imprese di *field marketing* con una decisa riduzione del numero dei contratti (tabella 2.4), che ha prodotto in generale un lieve incremento dell'intensità di utilizzo dei lavoratori rimasti, in particolare gli intermittenti, i cui livelli occupazionali sono stati meno tutelati<sup>20</sup>.

D'altra parte a seguito della ripresa del 2021 vediamo una generalizzata riduzione dell'impiego medio individuale dei lavoratori, generata dall'incremento consistente delle posizioni lavorative "nominali".

Le imprese di *field marketing*, si è detto all'inizio, sono quelle più immediatamente e, diremmo, anche "fisicamente" a contatto con il mercato, e ne subiscono le oscillazioni, anche congiunturali, in modo diretto e impattante; si tratta inoltre di un settore ad alta intensità di lavoro, per conseguenza la resilienza delle imprese è direttamente connessa alla possibilità di attuare strategie flessibili di impiego del lavoro.

La possibilità di utilizzarne alcune forme atipiche, e in particolare il lavoro intermittente, è stata un'ancora di salvezza soprattutto per le imprese più piccole; d'altra parte una maggiore consapevolezza, anche istituzionale, del marketing operativo come settore produttivo a sé stante, potrebbe essere funzionale a un maggiore sviluppo di una contrattazione specifica, la cui esigenza è molto sentita per un'attività così peculiare.

È arrivato, però, il momento di mantenere una promessa fatta all'inizio di questo rapporto, ossia quella di occuparci di quelle imprese che, per dimensioni del loro fatturato, si distinguono come *outlier* rispetto al tessuto imprenditoriale nel quale sono inserite.

---

<sup>20</sup> Si noti che il dato rimane coerente con una decisa riduzione del valore della produzione, giacché, oltre alla riduzione del numero complessivo dei contratti, per sua stessa natura, il lavoro intermittente ha un livello di impiego medio individuale che è una frazione rispetto al lavoro ordinario, dunque anche un incremento di tale rapporto non incide in modo significativo sul valore della produzione.

## 2.7 L'effetto grande impresa

Ricordavamo all'inizio di questo rapporto come fosse stato necessario escludere i cosiddetti *outlier* dal calcolo degli indicatori medi, che, in caso contrario, ne sarebbero stati eccessivamente influenzati, minando la rappresentazione delle caratteristiche che accomunano la maggioranza delle imprese.

Tabella 2.6 - Fatturato delle grandi imprese<sup>21</sup> di *field marketing* (migliaia di Euro)

Anno	N° Grandi imprese	Fatturato Medio	Fatturato Minimo	Fatturato Massimo
2017	11	24.268	11.032	71.482
2018	15	19.757	8.779	47.965
2019	22	17.682	7.847	55.564
2020	28	13.815	5.364	56.227
2021	25	18.730	7.317	65.103

Fonte – Elaborazione Centro Einaudi su dati di bilancio

Era stato anche ricordato, tuttavia, che la presenza di poche imprese di dimensioni “eccezionali” per fatturato, non poteva essere semplicemente tralasciata nel dimensionamento del settore; tali imprese, infatti, sono state considerate nel calcolo dei dati aggregati (fatturato e valore aggiunto totale di settore), ma questo non è, ovviamente, sufficiente: vogliamo capire quanto queste imprese siano effettivamente grandi e, soprattutto, se differiscano significativamente dalle altre sui fronti della redditività e della produttività; in altri termini, se esista un “effetto grande impresa”.

La tabella 2.6 risponde alla prima domanda e mostra una sintesi del fatturato di questa particolare popolazione e della sua evoluzione nel quinquennio preso in esame dalla nostra analisi.

<sup>21</sup> Gli *outlier* in termini di fatturato sono tali solo perché “troppo” grandi (tabella 2.1); non esiste cioè qualche impresa “eccezionalmente piccola” rispetto alle altre, da qui abbiamo deciso di utilizzare il termine “grande impresa” in questa sezione del rapporto come sinonimo di “*outlier*” sul fatturato; per conseguenza la nostra “grande impresa” non necessariamente coincide con la definizione convenzionale (ossia, in base alla raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE, recepita con il D.M. del 18/4/2005, un'impresa con 250 o più effettivi, o, anche con meno di 250 effettivi, con un fatturato superiore a 50 milioni di euro e un bilancio superiore ai 43 milioni di euro).

Notiamo subito che la numerosità delle classificabili come *outlier* per la rilevanza del loro fatturato più che raddoppia nel quinquennio: da un lato questo può derivare da un processo di consolidamento e di espansione delle imprese, dall'altro da una difficoltà delle più piccole a mantenere i valori di fatturato, che “sposta la distribuzione” a sinistra, aumentando il numero degli *outlier*<sup>22</sup> sul lato destro: in effetti per essere considerato “eccezionalmente grande” servivano circa 11 milioni di fatturato nel 2017, nel bastavano poco più di 7 nel 2021.

**Tabella 2.7 - Evoluzione della distribuzione per fatturato delle imprese di *field marketing* (valori percentuali)**

Fatturato	% imprese				
	2017	2018	2019	2020	2021
fino a 0,5 M	27,5	29,9	30,2	39,0	34,6
da 0,5 a 1 M	10,8	9,8	13,2	17,1	14,8
da 1 M a 2 M	21,6	22,4	19,2	15,0	18,1
da 2 M a 5 M	18,6	20,1	16,5	13,4	13,2
da 5 M a 10 M	15,0	11,5	13,2	8,6	9,3
da 10 M a 20 M	3,0	2,9	3,8	3,2	5,5
oltre 20 M	3,6	3,4	3,8	3,7	4,4
<b>totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte – Elaborazione Centro Einaudi su dati di bilancio

La tabella 2.7, d'altra parte, sembra offrire una certa evidenza che entrambi questi fattori, ma soprattutto il secondo, abbiano agito nel quinquennio: le imprese con fatturato fino a 2 milioni passano da poco più della metà a oltre i due terzi del campione, a fronte di una perdita superiore a 3 punti percentuali di quelle tra 1 e 2 milioni e un incremento di 4 punti percentuali per quelle con fatturato tra 0,5 e 1 milione e di oltre 7 punti per le più piccole; scende inoltre da più un terzo a poco più di un quinto l'incidenza delle dimensioni di mezzo (tra 2 e 10 milioni di fatturato), mentre

<sup>22</sup> Si ricordi, infatti, che la definizione di *outlier* non è data in termini assoluti, ma relativi ai valori prevalenti di fatturato nella distribuzione delle imprese.



sale di oltre tre punti l'incidenza di chi fattura più di 10 milioni (dal 6,6 al 9,9%).

Per quanto riguarda i valori di fatturato, il fatturato medio delle nostre grandi imprese è sceso nel quinquennio di circa 5,5 milioni di euro, con un minimo nell'anno della pandemia, più che recuperato, però, nel 2021; anche il fatturato massimo, che nel 2017 era di circa 71,5 milioni, è sceso a circa 65 nel 2021; d'altra parte, nonostante un andamento complessivamente negativo, le dimensioni di questa minoranza di imprese sono tali rendere fuorviante l'interpretazione dei valori medi per il complesso della distribuzione, confermando la necessità di questa breve trattazione separata.

La tabella 2.8 risponde alla nostra seconda domanda, ossia se esistano importanti differenze nella redditività e nella produttività tra le grandi imprese e le altre.

**Tabella 2.8 - Redditività e produttività delle grandi imprese di *field marketing* (dati 2021)**

Fatturato	ROS (val. %)	ROA (val. %)	ROE (val. %)	V.A. per euro di costo del personale	Fatturato per euro di costo del personale
fino a 0,5 M	8,4	7,5	24,4	1,3	6,0
da 0,5 a 1 M	5,7	8,5	27,0	1,3	3,6
da 1 M a 2 M	5,0	8,6	15,3	1,2	4,4
da 2 M a 5 M	5,0	8,4	34,0	1,3	5,4
da 5 M a 10 M	6,7	11,7	23,6	1,3	2,8
da 10 M a 20 M	4,9	6,7	16,2	1,2	4,0
oltre 20 M	5,4	9,2	22,6	1,2	4,6
Media	6,4	8,4	23,6	1,3	4,6

Fonte – Elaborazione Centro Einaudi su dati di bilancio

Sul fronte della redditività abbiamo considerato tre indicatori noti, ossia il ROS, il ROA e il ROE, definiti nelle pagine precedenti. La redditività (operativa) delle vendite appare relativamente elevata, rispetto alla media, che è di 6,4 euro di reddito operativo netto (EBIT) ogni 100 euro di fat-

turato, solo per le imprese più piccole, mentre per le imprese più grandi appare inferiore: è di un punto percentuale più basso per quelle con fatturato superiore a 20 milioni, di mezzo punto per la classe immediatamente adiacente e in linea con la media per le imprese tra 5 e 10 milioni di fatturato (dove, nel 2021, ricadono le più piccole tra le nostre grandi imprese). Si tratta di un risultato non così inatteso, giacché con l'aumentare del fatturato possiamo ragionevolmente ipotizzare un incremento dei costi di struttura.

Il rendimento dell'attivo dell'impresa (ROA) è una misura della redditività di gestione nel suo complesso, e non solo di quella operativa, in relazione al totale del bilancio: la media è dell'8,4%, ma le imprese con fatturato più elevato (oltre i 20 milioni) sono circa un punto al di sopra, leggermente più basse le imprese tra 10 e 20 milioni, mentre battono la media di oltre tre punti (11,7%) le "imprese di mezzo", ossia quelle tra 5 e 10 milioni di fatturato, che sono a metà strada tra la popolazione ordinaria e gli *outlier*.

Chi volesse investire nell'*equity* delle imprese di marketing operativo otterrebbe un ragguardevole rendimento del 23,6% (ROE) in media, ma una grande impresa, da questo punto di vista, non sarebbe necessariamente la scelta migliore, giacché il rendimento più elevato si ottiene per le imprese che si collocano poco prima della soglia dei grandi, ossia che hanno un fatturato tra 2 e 5 milioni di euro.

In buona sostanza le grandi imprese, potremmo dire, non sono quasi mai *outlier* in termini di redditività, scontando, probabilmente, l'effetto di un'organizzazione più "ingombrante", sicché quando i flussi dei risultati (reddito operativo o utile) sono messi in relazione al fatturato (ROS) o agli *stock* necessari per ottenerli (ROA e ROE), rientrano nella partita anche le imprese di dimensioni inferiori, financo le più piccole e flessibili.

In termini di fatturato generato da ogni euro speso per il personale, che è una misura di quanto il personale contribuisce alla gestione operativa possiamo fare valutazioni non troppo dissimili: a fronte di una media di 4,6 euro di vendite per ogni euro di costo del personale, le imprese più grandi (oltre il 10 milioni di fatturato) sono sostanzialmente in linea con la media, più efficaci sono le imprese molto piccole (fino a mezzo milione di fatturato) dove i lavoratori generano 6 euro di vendite per ogni euro impiegato per retribuirli; mentre l'andamento nelle altre classi di fatturato non è ben definito e la produttività in termini di vendite di ogni euro speso per il

personale trova un minimo di 2,8 euro nella “terra di mezzo” delle imprese tra 5 e 10 milioni di fatturato, dove probabilmente l’organizzazione è già da grande impresa, ma le vendite non ancora.

D’altra, se chi legge è un economista, ma, vorremmo dire, anche se è un imprenditore come Einaudi lo intendeva<sup>23</sup>, né solo gli utili (operativi o complessivi), né, tanto meno, solo le vendite, sono veramente indice di cosa un’impresa produce.

Seppur si verificasse un modesto ritorno per l’azionista, un’impresa che è in grado di produrre da sé la ricchezza necessaria a sostenere dignitosamente le famiglie dei lavoratori, e anche a remunerare con soddisfazione i finanziatori, non si può certo dire che non sia produttiva, sicché una più accurata misura del prodotto di un’impresa è ciò che la sua stessa organizzazione “aggiunge” al valore delle materie prime, o dei servizi intermedi, ossia, appunto, il valore aggiunto.

Da questo punto di vista la retribuzione di un impiegato amministrativo vale quanto quella di un impiegato operativo e anche quanto il risultato dell’azionista, dunque ci aspettiamo che misurare la produttività del lavoro come rapporto tra valore aggiunto e costo del personale sia un metodo meno sensibile al livello di articolazione dell’organizzazione, e, in effetti, la tabella ci offre una confortante conferma: un euro speso per il personale genera, indipendentemente dalle dimensioni del fatturato, tra 1,2 e 1,3 euro di valore aggiunto, che è poi, come si è già ricordato, il contributo che l’impresa porta al PIL del Paese.

Questo significa che l’attività dell’impresa remunera tutti i suoi lavoratori e genera un ulteriore 20 o 30% destinato alla remunerazione degli altri fattori della produzione; detto in altro modo: tra circa il 77 e circa l’83%<sup>24</sup> del valore prodotto dall’impresa remunera il personale, il che, visto in termini di produttività del lavoro, significa che un euro speso per retribuire il lavoro genera 20 o 30 centesimi addizionali, attribuibili all’effetto virtuoso dell’operare all’interno di un’impresa organizzata, capitalizzata, finanziata.

Le imprese di marketing operativo, dal punto di vista della produttività del lavoro, sono in sintesi sostanzialmente omogenee, nonostante le loro

---

<sup>23</sup> “È la vocazione naturale che li spinge; non soltanto la sete di guadagno. [...] Se così non fosse, non si spiegherebbe come ci siano imprenditori che nella propria impresa prodigano tutte le loro energie e investono tutti i loro capitali per ritirare spesso utili di gran lunga più modesti di quelli che potrebbero sicuramente e comodamente ottenere con altri impieghi”, Luigi Einaudi, *Dedica all’impresa dei Fratelli Guerrino di Dogliani*, 1960.

<sup>24</sup> L’inverso della produttività del lavoro: 1/1,2=0,83; 1/1,3=0,77.

dimensioni possano variare non poco: è una conferma, anche se non la dimostrazione, del fatto che si tratta di un universo imprenditoriale degno di essere considerato un settore a sé, dove è presumibile che molto simili siano nel concreto le condizioni di lavoro, e la qualità del rapporto tra i lavoratori e l'impresa, con l'ovvia conseguenza che una contrattazione unitaria e specifica porti vantaggio a entrambi: una conclusione, o, se si vuole, un'ipotesi, alla quale peraltro eravamo già giunti<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Si veda il par. 2.6.

### 3. L'ultimo miglio del marketing

Non tutti sono in grado di percorrere l'ultimo miglio del marketing: chi fa *field marketing* sa che fa *field marketing*, ma la diversificazione delle attività richieste e delle competenze necessarie rende complessa la definizione di un perimetro omogeneo di riferimento nel quale far rientrare le imprese di marketing operativo.

Con questo lavoro abbiamo voluto realizzare un censimento statistico innovativo di tali imprese, e il monitoraggio dei dati economici e finanziari, al fine di valutarne delle condizioni di competitività nel proprio contesto di mercato.

La selezione dell'universo delle imprese è stata effettuata da Tomorrow-Data con un metodo basato sull'Intelligenza artificiale, ha richiesto quasi 8 mila righe di codice, oltre 300 ore di supercalcolo affittato in Finlandia, ha comportato circa 122 mila ricerche su Google e quasi 300 mila pagine Web scaricate, per un totale di circa 3,5 milioni di frasi analizzate. L'intelligenza artificiale, e la necessaria dose di competenze apportata da chi, umano, il settore lo conosce davvero, ci ha consegnato 213 imprese; con un ulteriore screening in base a caratteristiche amministrative e di bilancio, ne abbiamo selezionate 202.

Sono stati presi in esame i bilanci a partire dal 2017 fino al 2021 e ne sono stati estratti alcuni margini e indici con lo scopo di tratteggiare l'evoluzione delle imprese dai punti di vista delle dimensioni, della produttività e della struttura e solidità finanziaria. Di tutti gli indicatori considerati si è cercato di dare un'intuitiva rappresentazione della distribuzione calcolandone la media, la mediana e, ove utile, il primo e il terzo quartile.

L'analisi della distribuzione delle imprese di *field marketing* in base al fatturato e alla regione svela una chiara disomogeneità all'interno del panorama italiano. In particolare, emerge uno sbilanciamento significativo a favore di alcune regioni settentrionali: Lombardia, Piemonte ed Emilia-Romagna, per le quali, peraltro, la quota del fatturato supera anche la rilevante quota delle imprese, suggerendo un livello di *performance* più elevato, pur in un quadro di notevole variabilità.

L'andamento delle *performance* economiche delle imprese di *field marketing* nel periodo che va dal 2017 al 2021 è stato quello di un settore in crescita, che ha subito solo un breve rallentamento in concomitanza con il periodo di pandemia da Covid-19: nel 2021, ultimo anno ad ora disponibile (il 2022 non è ancora completo nel database), il settore vale quasi 700 milioni di euro di ricavi, con un valore aggiunto aggregato di quasi 310 milioni di euro. I dati suggeriscono una resilienza sorprendente di fronte agli ostacoli economici causati dalla pandemia e la rapida ripresa dei valori subito dopo la crisi è indicativa di un'industria robusta e in continua crescita, nonostante le difficoltà del periodo.

Ciò che accade a livello aggregato, tuttavia, ha *nuance* differenti a livello di valori medi e mediani: sul fronte del valore aggiunto l'analisi sottolinea alcune differenze nelle dinamiche con il *benchmark* di imprese simili: mentre le imprese di *field marketing* hanno sperimentato una discesa più pronunciata, in parte a causa degli impatti della pandemia, le imprese del perimetro dei simili hanno dimostrato una maggiore stabilità.

Guardando al fatturato medio, si nota una discesa dal 2017: nel corso dell'ultimo quinquennio le imprese di *field marketing* sono diventate meno variegata nei valori medi, evidenziando una tendenza a diventare più simili, ma verso il basso.

Tra i principali indicatori di redditività abbiamo analizzato l'EBITDA, il ROS, il ROE e il ROA, mentre abbiamo valutato la produttività del lavoro in due modi: attraverso il rapporto tra il fatturato e il costo del personale, e tramite il rapporto tra il valore aggiunto e il costo del personale.

Dopo il crollo pandemico, nel 2021, l'EBITDA è risalito notevolmente, raggiungendo un valore medio non distante dal picco del 2019. Questo andamento è interessante poiché si contrappone alla tendenza dei ricavi delle vendite, suggerendo che, in media, le imprese di *field marketing* sono riuscite a mantenere risultati operativi migliori rispetto ai volumi d'affari, anche se la distribuzione dei dati sottolinea l'eterogeneità

esistente all'interno del settore, con alcune imprese che riescono a mantenere risultati operativi notevoli, mentre altre potrebbero affrontare sfide economiche più significative.

Il ROS medio è stabile sopra il valore di 3,50 euro di utile operativo ogni 100 euro di fatturato nei primi 3 anni, scende durante la pandemia, ma successivamente più che raddoppia, portandosi nel 2021 a valori ben più alti che in precedenza, 6,40 euro per ogni 100 euro di fatturato, con una scarsa dispersione intorno a tale valore.

Il 2020 ha visto una notevole diminuzione del ROA, il che, abbinato al fatto che il ROS non ha subito contrazioni analoghe, può indicare un'uscita dal mercato delle imprese con attivi inferiori nel periodo pandemico, se, ovviamente, escludiamo un rilevante incremento del capitale investito durante la pandemia o che l'utile netto abbia subito da questa un impatto significativamente superiore rispetto a quello operativo.

Anche il ROE segna l'impatto della crisi e la successiva ripresa, ma ciò che è interessante è che la mediana segue una traiettoria simile e quasi coincide con i valori medi, dato in qualche modo coerente con l'idea che le imprese di *field marketing* costituiscano un settore a sé e omogeneo, e questo anche sotto uno dei punti di vista più importanti, ossia quello dell'investitore in capitale di rischio.

Sul fronte della produttività, misurata in termini di euro di fatturato per ogni euro di costo del personale, il valore si mantiene relativamente stabile, superiore ai 4 euro e inferiore ai 5: è compatta la differenza interquartile, il che suggerisce che il 50% centrale delle imprese abbia caratteristiche simili in termini di produttività del lavoro.

Anche se misuriamo la produttività in modo "più tradizionale", ossia come valore aggiunto per ogni euro di costo del personale, le imprese di *field marketing* confermano la sostanzialmente stabilità: la capacità del lavoro di creare valore non è mutata nel corso degli anni, e non sembrerebbe essere stata troppo colpita dalla pandemia.

Per quanto riguarda la struttura finanziaria la distribuzione dell'indice di indipendenza finanziaria suggerisce una significativa dipendenza da fonti esterne di finanziamento.

Il confronto tra debito e capitale di rischio mostra una tendenza al ribasso nel corso del tempo, attestandosi al 43% nel 2021. Interessante è il fatto che il primo 50% delle imprese si colloca al di sotto del 20%, sottolineando una sostanziale solidità debitoria all'interno del settore,

che ha probabilmente consentito un provvidenziale ricorso al debito, poi rientrato nel periodo pandemico.

Queste imprese si trovano direttamente a contatto con il mercato e sono chiamate a contribuire alla realizzazione, per i loro clienti, di obiettivi operativi, dunque di breve periodo. Sono due caratteristiche che si riflettono sulle risorse umane impiegate: la prima incide sulla composizione di tali risorse in termini di competenze e qualifiche, la seconda sulla dimensione occupazionale delle imprese e sulle tipologie contrattuali.

Al contrario di quanto avevamo rilevato per il fatturato, sul fronte dell'occupazione le imprese di *field marketing* appaiono leggermente, ma abbastanza chiaramente, spostate sulle fasce più alte: gli occupati "nominali" del settore, ossia quelli con almeno una giornata retribuita nell'anno, nel 2017 erano poco più di 31 mila, in crescita, tanto da superare i 37 mila nel 2019. I dati del 2020 e del 2021 registrano poi, in modo forte ed evidente, l'effetto della pandemia e la successiva rapida ripresa: nel 2021 i dipendenti hanno raggiunto quasi le 40 mila unità.

Nel tempo si assiste a una concentrazione dei lavoratori nelle imprese molto grandi (in termini di fatturato) e in quelle molto piccole, a fronte di una riduzione del ruolo di quasi tutte le fasce intermedie.

Data l'ampia definizione statistica del termine "occupato", tuttavia, abbiamo approfondito l'indagine calcolando i dipendenti equivalenti al tempo pieno per capire se, in effetti, negli anni sia variata la quantità di lavoro utilizzata dalle imprese: secondo questo indicatore la polarizzazione sulle posizioni estreme non si ritrova più e le imprese si dividono piuttosto in due gruppi: quelle al di sopra dei due milioni di fatturato e quelle con un fatturato inferiore. Le prime hanno livelli occupazionali nel 2021 tutti superiori a quelli del 2017, il secondo gruppo sembra entrare in un percorso di contrazione già dal 2018, accusa la crisi pandemica, ma la ripresa è assai meno vigorosa.

A seguito della pandemia le imprese hanno aumentato leggermente l'intensità media di utilizzo dei lavoratori in tutte le fasce di fatturato, con l'eccezione della più bassa; ma le variazioni di utilizzo del lavoro ordinario non sono elevate e non mostrano una chiara relazione con la dimensione dei ricavi. Il lavoro intermittente, al contrario, vede in tutte le classi, con l'eccezione delle prime due, una crescita dell'impiego medio individuale del lavoratore a fronte di una riduzione dell'incidenza di questa tipologia sui dipendenti complessivi. Le imprese sotto il milione di fatturato, al



contrario, incrementano l'incidenza dei lavoratori intermittenti, ma ne riducono leggermente l'intensità di utilizzo.

In sostanza la pandemia è stata superata dalle imprese di *field marketing* con una decisa riduzione del numero dei contratti, che ha prodotto in generale un lieve incremento dell'intensità di utilizzo dei lavoratori rimasti, in particolare gli intermittenti, i cui livelli occupazionali sono stati meno tutelati.

Le imprese di *field marketing*, si è detto all'inizio, sono quelle più immediatamente e, diremmo, anche "fisicamente" a contatto con il mercato, e ne subiscono le oscillazioni, anche congiunturali, in modo diretto e impattante; si tratta inoltre di un settore ad alta intensità di lavoro, per conseguenza la resilienza delle imprese è direttamente connessa alla possibilità di attuare strategie flessibili di impiego del lavoro.

La possibilità di utilizzarne alcune forme atipiche e in particolare il lavoro intermittente, è stata un'ancora di salvezza soprattutto per le imprese più piccole; d'altra parte una maggiore consapevolezza, anche istituzionale, del marketing operativo come settore produttivo a sé stante dovrebbe essere funzionale a un maggiore sviluppo di una contrattazione specifica, la cui esigenza è molto sentita per un'attività così peculiare.

Abbiamo concluso la nostra analisi occupandoci delle imprese di dimensioni "eccezionali" rispetto al tessuto imprenditoriale più diffuso, cercando di capire quanto queste imprese siano effettivamente grandi e, soprattutto, se differiscano significativamente dalle altre sui fronti della redditività e della produttività, in altri termini, se esista un "effetto grande impresa".

La numerosità delle imprese classificabili come *outlier* per la rilevanza del loro fatturato più che raddoppia nel quinquennio, soprattutto a causa della difficoltà delle più piccole a mantenere i valori delle vendite, che "sposta la distribuzione" a sinistra.

Il fatturato medio delle grandi imprese è sceso tra il 2017 e il 2021 di circa 5,5 milioni di euro, con una riduzione nell'anno della pandemia, più che recuperata, però, con la ripresa; anche il fatturato massimo, che nel 2017 era di circa 71,5 milioni, è sceso a circa 65 nel 2021.

Le grandi imprese, potremmo dire, non sono quasi mai *outlier* in termini di redditività, scontando, probabilmente, l'effetto di un'organizzazione più "ingombrante", sicché quando i flussi dei risultati (reddito operativo o utile) sono messi in relazione alle vendite (ROS) o agli *stock*

necessari per ottenerli (ROA e ROE), rientrano nella partita anche le imprese di dimensioni inferiori, financo le più piccole (e flessibili).

In termini di fatturato generato da ogni euro speso per il personale possiamo fare valutazioni non troppo dissimili: le più efficaci sono le imprese molto piccole; d'altra parte un euro speso per il personale genera, indipendentemente dalle dimensioni del fatturato, tra 1,2 e 1,3 euro di valore aggiunto; detto in altro modo: tra circa il 77 e circa l'83% del valore prodotto dall'impresa remunera il personale, indipendentemente da quanto questa impresa sia grande.

Le imprese di marketing operativo, dal punto di vista della produttività del lavoro, sono in sintesi sostanzialmente omogenee, nonostante le loro dimensioni possano variare non poco: è una conferma, anche se non la dimostrazione, del fatto che si tratta di un universo imprenditoriale degno di essere considerato un settore a sé, dove è presumibile che molto simili siano nel concreto le condizioni di lavoro, e la qualità del rapporto tra i lavoratori e l'impresa, con l'ovvia conseguenza che una contrattazione unitaria e specifica porti vantaggio a entrambi: una conclusione, o, se si vuole, un'ipotesi, quasi naturale, visto che, si è detto, percorrere l'ultimo miglio non è da tutti.

## Gli enti



Costituita il 21 ottobre 2008, ANASFiM – Associazione Nazionale Aziende Servizi di Field Marketing è un’associazione di categoria – affiliata a Confesercenti – che fra i suoi associati annovera alcune tra le più importanti aziende del Marketing Operativo. ANASFiM è stata istituita con lo scopo di sviluppare i rapporti tra aziende di marketing operativo, le Organizzazioni sindacali, l’Industria di marca e la distribuzione. Le aziende aderenti all’associazione, attraverso il confronto, si pongono l’obiettivo di operare con i più alti standard professionali, per produrre i migliori risultati possibili. Dal 2012 è Presidente dell’Associazione Nicola Augello, che ricopre questa carica ininterrottamente da 4 mandati.

segreteriaoperativa@anasfim.it – [www.anasfim.it](http://www.anasfim.it)



Il Centro Einaudi raggiunge nel 2023 i sessant’anni di attività. Ispirandosi all’einaudiano «conoscere per deliberare», svolge attività di ricerca all’interno della tradizione liberale, su progetti propri o in partnership. Gli ambiti di competenza sono economia politica, economia internazionale, analisi economica empirica, teoria politica, social policy e welfare, economia regionale, bioetica. Dal 2020 è membro dell’European Liberal Forum (ELF) e dal 2021 dell’Associazione delle istituzioni di cultura italiane (AICI).

Cura alcune prestigiose ricerche annuali; con Intesa Sanpaolo l’Indagine sul risparmio e sulle scelte finanziarie degli italiani e il Rapporto sul mondo postglobale, che prosegue dopo venticinque anni il Rapporto sull’economia globale e l’Italia. Nella primavera 2024 uscirà la XXIII edizione del Rapporto ‘Giorgio Rota’ su Torino, con principale sostenitore Compagnia di San Paolo, affiancata da Banca del Piemonte.

Il Centro organizza un Premio annuale per giovani ricercatori, il Giorgio Rota Best Paper Award, giunto alla sua XI edizione grazie al sostegno di Fondazione CRT. Pubblica libri e periodici, tra cui la rivista di valore scientifico «Biblioteca della libertà» (dal 1964) e la testata Nuovo Mondo Economico.

Organizza conferenze, convegni, corsi; cura la formazione di giovani studiosi e svolge attività di accompagnamento per enti del terzo settore. L’approccio è policy-oriented, multi-disciplinare.

La sede è a Torino.

segreteria@centroeinaudi.it – [www.centroeinaudi.it](http://www.centroeinaudi.it)

## **TomorrowData**

TomorrowData è una società specializzata nello sviluppo e nell'implementazione di algoritmi di IA sia sul cloud che su edge computing. Le principali soluzioni riguardano gli ambiti industriale e medicale e applicazioni per la manutenzione predittiva. Le tecnologie adottate includono modelli deep per la classificazione e il forecasting di serie temporali, per la segmentazione semantica di volumi e superfici 3D e per misure di similarità applicate a testi e grafi. Ha sede a Pistoia e uffici a Torino.

<https://tomorrowdata.io>

## I curatori

**PIER MARCO FERRARESI**, economista professionista, ha un Dottorato di Ricerca in Economia all'Università di Torino, ha lavorato a molti progetti di valutazione di politiche pubbliche ed è stato per diciassette anni responsabile del Servizio Studi Economici del Collegio dei Costruttori Edili della Provincia di Torino (ANCE Torino). Attualmente è docente di Scenari Macroeconomici e di Scienza delle Finanze all'Università degli Studi di Torino (dove ha anche insegnato Microeconomia, Economia Industriale, Economia e Politica della Concorrenza), e di Economia delle Scelte Intertemporali e Finanza Personale nel Master in Welfare (WeDA) del Collegio Carlo Alberto di Torino. I campi principali della sua attività di consulenza e ricerca sono la previdenza e la sicurezza sociale, l'analisi di impatto delle politiche pubbliche, l'economia e le politiche dell'innovazione, l'economia dell'ambiente, la statistica applicata e la modellazione quantitativa, la progettazione e realizzazione di indagini su questionario. Dal 2015 collabora con il Centro Einaudi come Ricercatore Senior a diversi progetti, tra i quali l'“Indagine sul risparmio e sulle scelte finanziarie degli italiani”.

**ALESSANDRO STANCHI** è economista specializzato in ambiente e risorse. Dal 2003 ha insegnato materie economiche e statistiche presso varie università (Torino, Torino Politecnico, Bolzano, Pollenzo, Valle d'Aosta, Piemonte Orientale, Torino Università Salesiana, Scuola di Applicazione dell'Esercito): attualmente è docente alla business school ESCP (campus di Torino) e all'Università degli Studi di Torino, e presso alcuni ITS. Collabora con centri studi per la stesura di rapporti di ricerca, ed è consulente per diverse aziende nel campo della formazione, dell'entertainment e dell'editoria. Ha esperienza in materia di sviluppo economico e utilizzo delle risorse, e ha condotto il primo studio sulla relazione tra produzione di rifiuti industriali e crescita economica in Italia. Ha una laurea vecchio ordinamento in Economia e Commercio, un Master in Economics, un Ph.D. in Economia e Management della Competitività e dello Sviluppo, e un Master II Livello in Geopolitica e Sicurezza.

