



**L'ASSISTENZA TECNICA ALLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE DEL TERZIARIO DI MERCATO
ATTRAVERSO L'ANALISI DI BENCHMARKING**

Giugno 2005

INDICE

PREMESSA.....	3
1. OBIETTIVI E METODOLOGIA	5
1.1 Introduzione e obiettivi.....	7
1.2 Metodologia.....	9
1.3 La rappresentatività.....	13
1.4 Dispersione delle posizioni contabili nel percorso di selezione dei dati.....	16
2. ARCHITETTURA DEL SOFTWARE	21
2.1 Banca dati SSTAT (studi di settore).....	23
2.2 Banca dati CR.....	26
2.3 Iter progettuale	32
2.4 Architettura del software.....	39

3. RISULTATI DELL'ANALISI DI BENCHMARK.....	45
Codice attività 15811 Produzione di prodotti di panetteria.....	47
Codice attività 50500 Vendita al dettaglio di carburanti per autotrazione.....	54
Codice attività 52114 Minimercati.....	58
Codice attività 52210 Negozi specializzati in ortofrutta.....	62
Codice attività 52220 Negozi specializzati in carni	69
Codice attività 52271 Latterie	76
Codice attività 52272 Salumerie	80
Codice attività 52332 Profumerie.....	87
Codice attività 52412 Mercerie	91
Codice attività 52421 Commercio al dettaglio confezioni per adulti	95
Codice attività 52431 Calzature e accessori	102
Codice attività 52473 Cartoleria, cancelleria e forniture per ufficio	106
Codice attività 52483 Orologi, articoli di gioielleria.....	110
Codice attività 5262A Vendita su area pubblica di fiori e piante (posteggio fisso).....	114
Codice attività 5530A Ristoranti	118
Codice attività 5540A Bar e caffè'	125
4. APPENDICE	139

PREMESSA

Il progetto di ricerca, illustrato in questo rapporto, è stato concepito e realizzato per verificare se il patrimonio informativo di Centrimpresa, ente di assistenza contabile e fiscale dell'Unione CTSP, potesse alimentare un flusso regolare di dati per l'analisi di benchmark nel sistema delle microimprese del terziario di mercato in provincia di Milano.

Il processo di verifica delle informazioni contabili e di segmentazione delle imprese, in base agli elementi raccolti e codificati dagli studi di settore, ha generato una nuova base dati, articolata per cluster omogenei di impresa, dotata di un sufficiente numero di posizioni contabili, idonea ad essere studiata con l'obiettivo di stabilire un confronto tra le performance gestionali delle aziende.

In questa fase preliminare all'implementazione dell'assistenza tecnica alle PMI del terziario si è anche perseguito l'obiettivo di progettare l'architettura del software, che renderà automatica l'intera procedura di accesso alle informazioni e di elaborazione dei dati per l'analisi di bilancio.

I moduli del software sono stati costruiti e posti in sequenza secondo il percorso metodologico dell'analisi, dalle fonti alla segmentazione in cluster, dal popolamento e dall'organizzazione della base dati per il benchmark al sistema di report finali, che presentano i risultati della gestione e stimano i valori obiettivo.

Il lavoro di ricerca di quest'anno ha, quindi, posto le basi per la realizzazione di un servizio di assistenza tecnica fondato sull'analisi di bilancio e la comparazione delle performance delle piccole imprese del terziario.

Nell'arco dei prossimi due anni l'analisi sarà confortata dall'automazione della procedura, potrà essere estesa ai settori dell'intermediazione (agenti e rappresentanti) e del commercio su area pubblica, si arricchirà del modulo che registra la dinamica a cadenza annuale e i principali indicatori di produttività e redditività.

La realizzazione del Progetto di Benchmarking è stato affidato ad un gruppo di lavoro interdisciplinare così composto:

Arturo Mortara, Responsabile Coordinamento Servizi di Contabilità di Centrimpresa srl;

Francesco Mungo, Responsabile Area Ricerca della Scuola Superiore CTSP;

Mauro Orioli, Responsabile Sviluppo e Manutenzione Software di Centrimpresa srl;

Elena Tassetto, Direttore Ufficio Analisi Fiscale e Sviluppo Procedure di Centrimpresa srl.

I riferimenti amministrativo-contabili, il piano di classificazione dei conti, la struttura del report di Centrimpresa sono stati illustrati da Elena Tassetto e Arturo Mortara quale essenziale passaggio per avviare il lavoro e definire l'output di benchmark, l'architettura del software è stata progettata e realizzata da Mauro Orioli, la metodologia della ricerca e l'elaborazione e analisi dei risultati di benchmark sono stati curati da Francesco Mungo.

1. OBIETTIVI E METODOLOGIA

1.1 Introduzione e obiettivi

Il benchmarking è uno strumento di verifica della performance economica dell'impresa nel suo mercato in relazione alla prestazione dei concorrenti.

All'interno di un gruppo di aziende omogenee nella natura del "prodotto" proposto alla clientela, l'analisi delle performance pone in evidenza limite inferiore e superiore della produttività e redditività gestionale, identificate con indicatori che rappresentano i punti di riferimento, i benchmark, idonei a misurare la distanza che intercorre tra la prestazione della singola azienda e la soglia critica o la soglia di eccellenza.

L'opportunità di monitorare sistematicamente i propri risultati in funzione dell'ottimo gestionale rappresenta un potente stimolo alla ricerca delle cause che sottendono le performance e ne condizionano l'esito.

Nata essenzialmente nel mondo della grande impresa, questa tecnica assume oggi particolare importanza e significato nel mondo della piccola impresa, immersa in un ambiente altamente competitivo, che la costringe ad inseguire l'obiettivo dell'eccellenza per evitare un rapido arretramento nell'area della marginalità.

La banca dati di Centrimpresa, 4.669 posizioni contabili per 264 attività economiche classificate dal codice ATECO a 5 cifre, un adeguato grado di disaggregazione del "prodotto", ha rappresentato un patrimonio unico di informazioni, la base statistica più ricca ed articolata oggi disponibile per attuare l'assistenza tecnica a favore delle microimprese del terziario di mercato in provincia di Milano.

Quest'anno il lavoro è stato volto all'obiettivo di "guardare dentro" al patrimonio dei dati disponibili per verificare le reali possibilità di analisi in termini di completezza delle informazioni registrate negli studi di settore, segmentazione in base al prodotto, numerosità delle posizioni contabili all'interno di ogni cluster.

La verifica ha dato esito positivo come è possibile constatare in termini analitici dalla lettura dei dati raccolti nei report finali di benchmark.

Le aziende clienti di Centripresa sono rappresentate dalle realtà delle microimprese e, in particolare, dalle attività fino a 2 addetti, che assumono un peso superiore a quello dell'universo fotografato dal Censimento Istat del 2001.

L'analisi del conto economico aggregato del cluster offre spesso un quadro critico della produttività e della redditività, ma il cattivo stato di salute della gestione, che ne traspare, non investe il sistema nel suo complesso, è il risultato dell'influenza negativa che esercitano le attività marginali sui valori medi del cluster.

In ogni segmento analizzato convivono diverse anime imprenditoriali, portatrici di performance di gestione e di prospettive di mercato assolutamente eterogenee:

- ✓ area della criticità, queste imprese remunerano poco il capitale investito e sopravvivono perché la famiglia può contare su redditi alternativi a quelli della gestione commerciale. Pesano circa il 30%;
- ✓ area border line, gli operatori di questo gruppo generano ricavi appena sufficienti a garantire una redditività allineata al costo di lavoro di un dipendente qualificato del commercio, non riescono a migliorare la dotazione di capitale a disposizione. Pesano circa il 50%;
- ✓ area della gestione positiva, le aziende conseguono performance nettamente superiori alla media, investono nel rinnovamento del punto vendita, possono adeguare la dotazione di capitale all'esigenza competitiva del mercato. Esprimono il 20% del totale del cluster.

In questo sistema per tipo di performance, la componente marginale riveste un peso così rilevante da alterare il significato della produttività e della redditività medie rispetto agli obiettivi dell'analisi di benchmark ed è, quindi, necessario depurare la popolazione da questa componente al fine di ottenere indicatori utili ad orientare la ricerca delle cause che determinano risultati di gestione troppo distanti dalla situazione di ottimo.

Questa selezione perviene ad indicatori affidabili quando la dotazione iniziale di posizioni contabili e la variabilità delle combinazioni prodotto/servizio agiscono in modo da limitare il numero di imprese escluse dall'analisi, centrando l'obiettivo di un numero di elementi coerente all'applicazione del benchmarking.

1.2 Metodologia

L'obiettivo della metodologia è stato volto a garantire che l'analisi di benchmarking fosse fondata su un sufficiente numero di elementi di osservazione rispetto alla variabilità insita nella popolazione considerata e che, nello stesso tempo, i cluster individuati mantenessero il carattere della significatività rispetto alle esigenze di comparazione.

Il percorso per assicurare queste finalità si è sviluppato per fasi successive:

1. **Definire i criteri di selezione** in base alle possibili combinazioni prodotto/servizio contemplate all'interno del codice di attività.
2. **Misurare la quantità di lavoro** impiegata nell'azienda, garantendo che siano comparabili gli indicatori di produttività calcolati per ogni azienda.
3. **Precisare il contenuto del report** di analisi sul quale sviluppare la comparazione tra le performance aziendali.
4. **Utilizzare una misura della variabilità** intorno alla media per controllare le dimensioni degli scostamenti dalla media e, quindi, valutare la significatività dei risultati dell'analisi di benchmark.
5. **Distinguere i best performer**, se è possibile, vale a dire individuare il segmento di aziende che presenta livelli di produttività superiori a una specifica soglia minima per poter focalizzare l'analisi sull'area dell'eccellenza.

1. Definire i criteri di selezione

Il codice di attività è, generalmente, una stratificazione insufficiente a individuare raggruppamenti di imprese omogenee sotto il profilo del prodotto/servizio offerto alla clientela, ma le informazioni raccolte negli studi di settore consentono di valutare bene questa essenziale variabile di marketing e costituiscono la strada obbligata per individuare cluster coerenti alle esigenze di analisi del benchmarking.

Alcuni esempi possono chiarire l'importanza dei dati sulla struttura dell'offerta commerciale rispetto all'obiettivo di aggregare le imprese in

gruppi omogenei al loro interno.

Nel settore identificato dal codice 52260 “Commercio al dettaglio dei prodotti del tabacco” esiste una grande varietà di soluzioni di offerta: i prodotti del monopolio, gli articoli per fumatori, gli articoli da regalo, i servizi di vario genere come la vendita dei biglietti per il trasporto pubblico, le fotocopie e il fax, fino a contemplare la ricevitoria per il lotto, il pagamento di alcune tasse.

Questa pluralità di potenziali articolazioni dell’assortimento ha generato nel segmento in questione, composto da 167 posizioni contabili, una rilevante diversificazione dei pacchetti di offerta, comportando la necessità di classificare questo eterogeneo insieme di attività in tre cluster, contraddistinti da dimensioni simili: 53 il primo, 56 il secondo, 58 il terzo.

La stratificazione in più raggruppamenti riduce tuttavia la probabilità di ottenere alla fine del processo di selezione un numero sufficiente di elementi da analizzare, come purtroppo si è verificato nel caso in questione.

2. Misurare la quantità di lavoro

Alla fase di selezione del marketing cluster subentra quella di stima della quantità di lavoro utilizzata dall’azienda.

La fonte di questa procedura è rappresentata dal quadro A degli studi di settore, identico per ciascun codice ATECO, strutturato per tenere conto delle diverse forme contrattuali e giuridiche in cui può essere organizzato l’impiego delle risorse umane: dipendenti a tempo pieno e a tempo parziale, apprendisti, personale assunto con contratto di formazione lavoro, collaboratori coordinati e continuativi, collaboratori familiari e soci, classificati anche loro in base alla quantità di lavoro utilizzata.

L’unità di misura è costituita dalle giornate di lavoro complessive assicurate da questo organico secondo un calcolo abbastanza complesso, che tiene conto, oltre agli elementi sopra citati, anche delle effettive giornate di apertura del punto vendita.

Infine vengono considerate le diverse possibilità di orario di esercizio dell’attività commerciale per evitare di mettere sullo stesso piano quantità di giornate di lavoro omogenee con orari di lavoro diversi.

Alla stratificazione in base alle variabili di marketing subentra una stratificazione fondata sui diversi livelli quantitativi del fattore lavoro, vengono così definite soglie minime e massime di questo fondamentale input produttivo e si procede a separare le posizioni contabili in base alle tre possibili opzioni di orario di apertura del punto vendita.

3. Precisare il contenuto del report

Il report di analisi è costituito da un prospetto sintetico delle informazioni contabili della banca dati Costi e Ricavi e da tre dati essenziali che provengono dalla fonte statistica degli Studi di Settore, le giornate di lavoro complessive, la superficie di vendita in tutti i segmenti del commercio al dettaglio in sede fissa, il valore dei beni strumentali.

Il conto economico a scalare è articolato in 9 voci, 2 per i ricavi e 7 per l'insieme dei costi, una soluzione intermedia tra l'esigenza di analisi approfondita dei diversi elementi e la necessità di offrire una chiave di lettura sintetica per agevolare il confronto tra il prospetto della singola azienda e quello del cluster di riferimento.

I valori medi in euro delle diverse tipologie di ricavi e costi sono ottenuti dividendo l'ammontare complessivo della voce del conto per il relativo numero di osservazioni.

La struttura per quote percentuali è definita per il cluster nel suo insieme, ripartendo su tutte le unità di osservazione i costi relativi ad una parte della popolazione in particolare il costo del personale e il costo degli affitti e dei canoni di locazione.

Completano il quadro di analisi i valori medi delle giornate di lavoro, della superficie di vendita, nonché la differenza tra Ricavi delle Vendite e Prestazioni di Servizi e l'insieme delle 7 voci di costo esplicitate nel prospetto.

Tale differenza individua gli ammortamenti e l'utile prima delle imposte, grandezza espressa in valore assoluto e in termini percentuali rispetto all'ammontare dei Ricavi delle Vendite e Prestazioni di Servizi.

4. Utilizzare una misura della variabilità

La variabilità è stata misurata dal coefficiente di variazione, il rapporto tra lo scarto quadratico medio e la media, caratterizzato da un livello di variabilità contenuto man mano che i valori si avvicinano allo zero.

L'eccesso di distanza dalla media è di frequente determinato dal fenomeno delle “code”, le aziende che occupano i primi e gli ultimi posti della graduatoria delle performance e presentano valori incoerenti rispetto alle caratteristiche della gestione e alla natura del business esercitato.

Il procedimento adottato per depurare l'analisi da questa anomalia prevede di ordinare in senso crescente 5 indicatori gestionali, Vendite della Merce, Costo del Venduto in percentuale, Valore dei Beni Strumentali, Produttività per addetto e Produttività a metro quadro di vendita, e procedere, quindi, a escludere il 10% della popolazione a partire dal 1° elemento, il valore minimo, un altro 10% a partire dall'ultimo elemento della scala, il valore massimo.

Si provvede, quindi, a reiterare la procedura con un'ultima quota di esclusione pari al 10% complessivo della popolazione rimasta, di cui il 5% nelle prime posizioni della graduatoria e il 5% nelle ultime.

5. Distinguere i best performer

Una volta eliminate le code, ossia le unità che alterano il quadro di confronto con una variabilità patologica rispetto alla media, la persistenza di un coefficiente di variazione (CV) superiore a 0,35 potrebbe indicare che le differenze nella capacità di gestione del punto vendita sono così pronunciate da esigere un'ulteriore segmentazione del cluster, non più in base alle variabili di marketing o alla quantità di lavoro, ma in funzione di un terzo elemento, il know-how dell'impresa, le competenze professionali.

L'analisi di benchmark è applicabile in termini ottimali quando il numero di osservazioni è sufficiente a distinguere proprio le imprese che presentano un omogeneo livello di competenza sul prodotto e sul processo, ma questo terzo grado di segmentazione non può essere

realizzato se la dotazione iniziale di posizioni contabili non consente di isolare un sufficiente numero di best performer.

1.3 La rappresentatività

In termini rigorosamente statistici la rappresentatività di una popolazione campionaria rispetto all'universo è verificata se il peso percentuale di ogni strato sul totale è identico nel campione e nell'universo.

Se le unità di Centripresa compongono la popolazione campionaria e l'universo è costituito dai risultati del Censimento 2001 in provincia di Milano, il carattere della rappresentatività può essere indagato in due direzioni:

- ✓ le articolazioni definite in base ai codici ATECO;
- ✓ le articolazioni per classe dimensionale nei moduli fino a 2 addetti, 3-5 addetti, 6 addetti e più.

La copertura dell'universo è del 9,9%, 2.251 posizioni contabili su 22.645 imprese registrate nel Censimento del 2001 in provincia di Milano, ma questo valore non è costante all'interno dei diversi segmenti di attività ad indicare che la popolazione Centripresa per codice ATECO non si articola in maniera equiproporzionale a quella dell'universo.

I settori più rappresentati nel sistema Centripresa sono le salumerie, le mercerie, i minimercati, che esprimono almeno il 26% del totale delle unità di vendita, ma è cospicuo anche il numero di negozi specializzati in ortofrutta e carni, di latterie, panifici, unità di vendita al dettaglio di carburanti, abbigliamento, bar e caffè.

Anche nella struttura per classe dimensionale la popolazione di Centripresa non è allineata all'universo: le imprese aderenti al sistema Unione sono focalizzate su dimensioni più piccole, le classi fino a 2 addetti raccolgono infatti l'85% del totale delle unità considerate contro il 72% dell'insieme delle attività presenti sul territorio provinciale e di conseguenza sono alleggerite d'importanza relativa le classi oltre i 3 addetti.

CODICE ATTIVITA'	DESCRIZIONE	ISTAT 2001 PROVINCIA DI MILANO	CENTRIMPRESA 2003 PROVINCIA DI MILANO	COPERTURA DELL'UNIVERSO
15811	Produzione di prodotti di panetteria	990	93	9,4
50500	Vendita al dettaglio di carburanti	1.111	105	9,5
52114	Minimercati	673	179	26,6
52210	Negozi specializzati in ortofrutta	954	153	16,0
52220	Negozi specializzati in carni	1.052	179	17,0
52271	Latterie	376	73	19,4
52272	Salumerie	339	105	31,0
52332	Profumerie	615	64	10,4
52412	Mercerie	231	68	29,4
52421	Negozi specializzati in confezioni per adulti	2.702	212	7,8
52431	Negozi specializzati in calzature	789	48	6,1
52473	Negozi specializzati nella vendita di articoli di cartoleria	1.216	103	8,5
52483	Negozi specializzati nella vendita di orologi e oreficeria	1.166	56	4,8
55301	Ristoranti	3.561	199	5,6
55401	Bar e caffè	6.870	614	8,9
TOTALE	ATTIVITA' DEL COMMERCIO AL DETTAGLIO E DELLA SOMMINISTRAZIONE	22.645	2.251	9,9

Questa situazione riferita alle attività nel loro complesso è riscontrabile in quasi tutti i codici ATECO ad eccezione del segmento dei minimercati, che presenta un'articolazione per numero di addetti quasi identica a quella dell'insieme degli esercizi commerciali operanti nel territorio provinciale.

La frammentazione in microimprese più piccole della media generale è particolarmente accentuata nei codici ATECO delle mercerie, dei negozi di ortofrutta, delle calzature, dei ristoranti e dei bar, ma la distanza è ampia in molti altri segmenti.

CODICE ATTIVITA'	DESCRIZIONE	TIPO	1-2	3-5	6+	TOTALE
15811	Produzione di prodotti di panetteria	Centrimpresa	57,0	37,6	5,4	100,0
15811	Produzione di prodotti di panetteria	Istat 2001	42,8	42,0	15,2	100,0
50500	Vendita al dettaglio di carburanti	Centrimpresa	81,9	17,1	1,0	100,0
50500	Vendita al dettaglio di carburanti	Istat 2001	74,4	21,5	4,1	100,0
52114	Minimercati	Centrimpresa	70,2	21,0	8,8	100,0
52114	Minimercati	Istat 2001	71,9	19,2	8,9	100,0
52210	Negozi specializzati in ortofrutta	Centrimpresa	96,8	3,2	0,0	100,0
52210	Negozi specializzati in ortofrutta	Istat 2001	81,0	16,6	2,4	100,0
52220	Negozi specializzati in carni	Centrimpresa	87,8	11,7	0,5	100,0
52220	Negozi specializzati in carni	Istat 2001	80,7	16,8	2,5	100,0
52271	Latterie	Centrimpresa	94,7	3,5	1,8	100,0
52271	Latterie	Istat 2001	90,7	7,7	1,6	100,0
52272	Salumerie	Centrimpresa	81,5	14,6	3,9	100,0
52272	Salumerie	Istat 2001	77,0	18,9	4,1	100,0
52332	Profumerie	Centrimpresa	81,6	15,8	2,6	100,0
52332	Profumerie	Istat 2001	76,9	14,5	8,6	100,0
52412	Mercerie	Centrimpresa	90,4	9,6	0,0	100,0
52412	Mercerie	Istat 2001	74,9	18,2	6,9	100,0
52421	Negozi specializzati in confezioni per adulti	Centrimpresa	82,7	16,5	0,8	100,0
52421	Negozi specializzati in confezioni per adulti	Istat 2001	72,8	17,6	9,6	100,0
52431	Negozi specializzati in calzature	Centrimpresa	93,9	6,1	0,0	100,0
52431	Negozi specializzati in calzature	Istat 2001	70,6	18,9	10,5	100,0
52473	Negozi specializzati nella vendita di articoli di cartoleria	Centrimpresa	100,0	0,0	0,0	100,0
52473	Negozi specializzati nella vendita di articoli di cartoleria	Istat 2001	88,0	9,2	2,8	100,0
52483	Negozi specializzati nella vendita di orologi e oreficeria	Centrimpresa	84,8	13,0	2,2	100,0
52483	Negozi specializzati nella vendita di orologi e oreficeria	Istat 2001	76,6	17,9	5,5	100,0
55301	Ristoranti	Centrimpresa	58,7	30,9	10,4	100,0
55301	Ristoranti	Istat 2001	41,4	35,4	23,2	100,0
55401	Bar e caffè	Centrimpresa	88,5	10,5	1,0	100,0
55401	Bar e caffè	Istat 2001	70,3	24,6	5,1	100,0

Il problema della assenza di rappresentatività della popolazione Centrimpresa rispetto all'universo non interferisce, tuttavia, con la significatività e l'affidabilità dell'analisi di benchmark, che, in base a quanto esposto nella metodologia, esige esclusivamente i requisiti della numerosità e uniformità delle posizioni contabili, non il carattere della equiproportionalità dei settori e delle dimensioni rispetto alla struttura dell'universo.

Questa prerogativa diventerebbe essenziale se l'analisi delle informazioni Centrimpresa fosse finalizzata a studiare caratteristiche e dinamica delle attività dell'universo, come nel caso di un'indagine congiunturale per monitorare l'evoluzione della produttività e della redditività delle imprese del terziario.

In quest'ottica è indubbio che il giacimento di informazioni di Centrimpresa possa costituire solo un punto di partenza, ricco quanto si vuole, ma insufficiente a garantire la corrispondenza dei risultati a quelli, che si potrebbero ottenere con un campione rappresentativo, ossia equiproportionale, rispetto ai settori di attività e alle dimensioni per numero di addetti.

Questa finalità richiederebbe di integrare la banca dati di Centrimpresa con altre fonti esperibili al di fuori del sistema Unione.

1.4 Dispersione delle posizioni contabili nel percorso di selezione dei dati

Il percorso metodologico per definire, nell'ambito di ciascuna categoria di attività (codice ATECO a 5 cifre), la popolazione da analizzare, genera, nel suo procedere, dispersione del numero di posizioni contabili.

Aumenta così il rischio di pervenire ad una consistenza numerica troppo bassa per applicare l'analisi di benchmark, specie quando la dotazione di partenza è limitata o la variabilità insita nella combinazione prodotto/servizio rappresenta una caratteristica dominante del segmento di attività considerato.

Il problema è analogo al fenomeno della dispersione della corrente elettrica nel percorso dalla centrale di produzione all'utilizzatore finale.

L'energia che si perde lungo la rete non può essere recuperata interamente, ma il fenomeno può essere ridotto ai minimi termini, ottimizzando il sistema di conduzione.

Nel caso in questione, ossia nel processo volto ad individuare i cluster da sottoporre ad analisi, è quindi opportuno distinguere le cause di questo fenomeno in due categorie: “naturale” e “funzionale”.

La dispersione è “naturale”, quando è determinata dall'applicazione di criteri qualitativi e quantitativi, che riguardano le funzioni di marketing o la stima della quantità di lavoro impiegata nel processo di produzione del servizio commerciale.

La dispersione è, invece, “funzionale”, se dipende esclusivamente dal processo di registrazione e organizzazione dell'input informativo, che altera il corredo dei dati relativi alla singola posizione contabile e ne impedisce la verifica di conformità ai requisiti del cluster.

Ad esempio nel codice ATECO 52332, commercio al dettaglio di articoli di profumeria, il marketing cluster è definito dalla quota percentuale sui ricavi totali della vendita di articoli di cosmesi e profumeria alcolica.

La soglia è stata stabilita a livello del 64%, al di sotto di questo limite le imprese sono state escluse dalla popolazione del cluster, perché la composizione del loro assortimento risultava troppo distante da quella prevalente nel codice di attività preso in esame.

Spesso, tuttavia, le posizioni contabili vengono cancellate a causa di mancate registrazioni degli elementi necessari a definirne l'identità e per ragioni di ordine amministrativo, che impediscono il collegamento tra la banca dati degli studi di settore, Sstat, e la banca dati delle registrazioni contabili, CR.

Le due prime fasi di selezione hanno portato ad escludere dall'analisi 972 posizioni contabili, il 34,9% della dotazione iniziale.

La dispersione naturale si è manifestata dapprima per l'applicazione dei filtri di marketing cluster, 521 elementi pari al 18,7% dello stock di partenza, in seguito per la determinazione delle soglie minime di quantità di lavoro, 451 unità pari al 16,2% del totale degli elementi originari.

CODICE ATTIVITA'	N° POSIZIONI ORIGINARIE DEL CODICE ATTIVITA'	DISPERSIONE					
		NATURALE		FUNZIONALE		TOTALE	
		MARKETING CLUSTER	INPUT OMOGENEO LAVORO	PER ANOMALIA LINK	PER MANCANZA ORARIO	VALORE ASSOLUTO	QUOTA % SU POSIZIONI ORIGINARIE
52423	117	78	37	0	0	115	98,3
52114	179	122	10	21	5	158	88,3
5530A	199	0	40	45	63	148	74,4
5248A	70	0	23	17	9	49	70,0
52271	73	26	22	2	1	51	69,9
52332	64	26	14	2	0	42	65,6
5262A	61	0	34	6	0	40	65,6
52461	80	40	7	2	2	51	63,8
50500	105	37	3	14	11	65	61,9
52473	103	41	13	1	8	63	61,2
52421	212	56	32	9	4	101	47,6
52483	56	16	4	6	0	26	46,4
52431	48	14	6	2	0	22	45,8
15811	93	21	9	11	0	41	44,1
52260	167	0	0	62	10	72	43,1
5540A	614	0	134	42	60	236	38,4
52412	68	15	10	1	0	26	38,2
52272	105	0	25	14	0	39	37,1
52210	153	32	22	18	13	53	34,6
52241	43	0	6	6	0	12	27,9
52220	179	29	0	12	0	41	22,9
TOTALE ATTIVITA'	2.789	521	451	293	186	1.451	52,0

Questa prima selezione è risultata particolarmente incisiva nei segmenti di attività caratterizzati da un'ampia diversificazione delle combinazioni prodotto/servizio o da un eccessivo peso delle aziende con numero di giornate di lavoro inferiore al livello minimo.

- ✓ 52423 commercio al dettaglio di biancheria personale, maglieria e camicie;
- ✓ 52114 minimercati;
- ✓ 52461 commercio al dettaglio di ferramenta;
- ✓ 52421 commercio al dettaglio di confezioni per adulti.

Singolare è stato il caso del codice 52260, commercio al dettaglio di tabacchi ed altri generi di monopolio, già citato in precedenza, nell'ambito del quale l'applicazione dei criteri di marketing cluster ha condotto alla creazione di tre segmenti.

Nessuno di questi però è riuscito a raggiungere il numero minimo di elementi per l'analisi di benchmarking a causa della dispersione funzionale, determinata dalla mancanza di informazioni sull'orario di apertura e dalle anomalie nel collegamento fra la banca dati Sstat e CR.

Questo fenomeno ha interessato 479 elementi su 2.789 iniziali, il 17,2%, ma non ha coinvolto i codici ATECO allo stesso modo e si è concentrato in queste attività:

- ✓ 52260 commercio al dettaglio di tabacchi e altri generi di monopolio;
- ✓ 5530A ristoranti;
- ✓ 5540A bar e caffè;
- ✓ 52114 minimercati;
- ✓ 52210 commercio al dettaglio di ortofrutta.

2. ARCHITETTURA DEL SOFTWARE

In questa prima annualità del progetto di benchmarking non si è perseguito solo l'obiettivo di verificare consistenza ed affidabilità del patrimonio informativo di Centrimpresa, ma si è inteso anche costruire l'architettura del software che consentirà di rendere automatica la procedura di estrazione, elaborazione ed organizzazione di dati relativi alle posizioni contabili.

L'attività di programmazione è stata impostata in funzione dell'intero percorso metodologico, dall'analisi delle fonti fino al report di benchmark, l'output generato dal processo di selezione e di elaborazione delle informazioni.

L'iter progettuale muove, quindi, dalla conoscenza delle fonti dei dati, le banche Sstat (studi di settore) e CR (costi e ricavi), si sviluppa con la sequenza di moduli di selezione dei cluster e si conclude con l'elaborazione delle informazioni contabili nel report di benchmark.

2.1 Banca dati SSTAT (studi di settore)

La comparazione delle performance gestionali acquista significato ed esplica ricadute positive sui meccanismi di correzione degli squilibri solo se le imprese considerate possono essere ricondotte alle stesse identità della funzione di marketing e se i dati disponibili permettono di misurare accuratamente l'input del fattore lavoro nelle sue complesse articolazioni di organico e nell'estensione dell'orario di apertura del punto vendita.

Il requisito dell'identità della funzione di marketing garantisce l'attributo essenziale dell'uniformità del cluster, il secondo elemento assicura la comparabilità degli indici che misurano la capacità di generare vendite e profitti rispetto all'impiego delle forze lavoro.

Accertare queste due condizioni non è un'operazione banale, richiede numerosi elementi di conoscenza della struttura dell'assortimento e del servizio, implica una lettura dettagliata delle diverse tipologie di risorse umane che possono comporre l'organico di un punto vendita.

I questionari degli studi di settore rispondono perfettamente a questa esigenza, la dotazione di dati richiesti dalle Agenzie delle Entrate è adeguata all'obiettivo di identificare le combinazioni prodotto/servizio dell'impresa e a stimare l'input di lavoro impiegato.

Si può affermare che senza i questionari degli studi di settore quest'analisi di benchmark sarebbe risultata impraticabile, perché troppo elevato il costo di raccolta delle microinformazioni necessarie a segmentare l'universo contabile di Centripresa e a costruire efficaci indicatori di produttività del lavoro.

Una sintetica panoramica del contenuto di questi modelli (in appendice viene allegato lo studio di settore TD12U come esempio) evidenzia bene l'importanza della fonte statistica in esame:

- | | |
|---|-----------------------|
| A personale addetto all'attività; | E beni strumentali; |
| B unità locale destinata all'esercizio dell'attività; | F elementi contabili; |
| C/D modalità di svolgimento dell'attività; | X altre informazioni. |

Le informazioni necessarie al benchmark sono solo una piccola parte di quelle raccolte dagli studi di settore, perché gli obiettivi dell'analisi sono differenti: l'Agenzia delle Entrate deve verificare coerenza e congruità delle dichiarazioni dei redditi, il benchmark assicurare che le posizioni contabili siano organizzate in cluster omogenei e che l'indicatore di produttività non sia distorto.

Ai fini dell'analisi i quadri si possono così ridefinire.

QUADRI	FUNZIONE
A	MISURARE LA QUANTITÀ DI LAVORO IN GIORNI
B	DEFINIRE I CARATTERI STRUTTURALI E FUNZIONALI DELL'UNITÀ DI VENDITA
D	IDENTIFICARE LA NATURA DELL'ASSORTIMENTO/SERVIZIO
F	QUANTIFICARE IL VALORE DEI BENI STRUMENTALI

Gli unici due elementi contabili presi in considerazione nel quadro F sono stati il volume di affari e il valore dei beni strumentali.

Il primo è servito ad escludere dal campo di indagine le aziende con ricavi nulli, il secondo a quantificare il valore delle immobilizzazioni tecniche.

Gli studi di settore hanno generato questi tre essenziali output del report di benchmark:

- ✓ superficie di vendita in mq;
- ✓ giorni di lavoro totali;
- ✓ valore dei beni strumentali.

I primi due consentono di confrontare le capacità produttive dell'area di vendita e degli addetti, il terzo è un indicatore indiretto della propensione a rinnovare il parco tecnologico della propria azienda.

La principale funzione degli studi di settore non è data, tuttavia, da queste informazioni, ma dalla possibilità di definire i marketing cluster all'interno del codice ATECO di attività.

La classificazione in base a tali codici non è sufficiente ad individuare un raggruppamento omogeneo, ma la composizione dei ricavi per tipologia di prodotto o il posizionamento per fascia qualitativa permettono di accedere a questa possibilità e, quindi, consentono di riclassificare le posizioni contabili in base a criteri definiti come soglie di marketing cluster.

La loro determinazione quantitativa è avvenuta sulla base di un'analisi in ordine crescente dei risultati, che ha consentito di individuare la soglia quale mediazione tra l'esigenza di rispettare il principio di uniformità del cluster e l'esigenza di limitare il numero di posizioni contabili escluse dal benchmarking.

L'unica grave lacuna della dotazione informativa degli studi di settore è costituita dall'informazione sul numero di scontrini, essenziale per determinare la quantità degli atti di vendita, parametro fondamentale di misura della produttività e strumento per quantificare lo scontrino medio.

È possibile colmare questa carenza il prossimo anno, provvedendo ad integrare questo elemento nel quadro delle informazioni richieste con gli studi di settore.

2.2 Banca dati CR

La banca dati COSTI E RICAVI di Centrimpresa è stata l'unica fonte utilizzata per generare il report dell'analisi di benchmark.

In questo sistema informativo ogni posizione contabile è identificata dal codice fiscale o dalla partita IVA, è associata al codice ATECO di attività economica, è declinata nelle voci di costi e ricavi secondo il piano di classificazione contabile di Centrimpresa.

Il servizio di assistenza contabile e fiscale prevede, periodicamente, una sintesi dei risultati della gestione, ispirata alle regole fondamentali di classificazione del conto economico, in grado di riassumere i fattori essenziali di produttività, costi e redditività.

Il report di benchmark è stato definito a partire da una verifica approfondita nel piano dei conti Centrimpresa e con poche integrazioni rispetto al rapporto sintetico che la società elabora ogni tre mesi al fine di consentire un monitoraggio periodico della gestione.

Nell'output finale del processo di elaborazione dei dati contabili del cluster, il conto economico è presentato secondo la metodologia a scalare partendo da RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI fino ad arrivare agli ONERI STRAORDINARI e contempla le voci a seguito indicate con le relative definizioni.

RICAVI DELLE VENDITE E PRESTAZIONI DI SERVIZI COD 454

Corrispondono ai mastri della situazione contabile.

Oltre a contemplare i corrispettivi per la vendita dei prodotti, principale attività nel commercio al dettaglio, questo conto aggregato comprende al suo interno i corrispettivi o le vendite su fattura per la prestazione di servizi accessori o complementari (installazione elettrodomestici, riparazione beni, consegna a domicilio, etc.).

I principali elementi che compongono tale conto master sono:

- ✓ corrispettivi;
- ✓ vendite con fattura;

- ✓ aggi;
- ✓ autoconsumi;
- ✓ sconti, premi, abbuoni passivi;
- ✓ rettifiche (resi su vendite).

VENDITA DELLA MERCE COD 1003

Corrispondono ai ricavi generati dall'attività caratteristica, la vendita dei prodotti.

COSTO DEL VENDUTO COD 1008

È una somma algebrica di tre elementi: RIMANENZE INIZIALI (R_i), ACQUISTI (AQ) E RIMANENZE FINALI (R_f)

$$R_i + AQ - R_f$$

Dal punto di vista del conto economico l'obiettivo di questa voce è offrire una misura di sintesi del costo generato dalla merce, isolando la parte che ha realmente contribuito a ricavi di esercizio, rispetto a quella che è destinata a generare vendite nell'esercizio futuro.

RIMANENZE e ACQUISTI sono declinati in queste componenti:

- ✓ merce;
- ✓ generi ad aggio;
- ✓ materie prime;
- ✓ materie sussidiarie;
- ✓ materiale di consumo.

Nel conto aggregato degli acquisti sono contemplati anche:

- ✓ sconti, premi abbuoni attivi;
- ✓ rettifiche su acquisti (es.: resi).

COSTI PER IL PERSONALE COD 0393

Secondo le regole consolidate della classificazione del conto economico il fattore lavoro costituisce il secondo costo per importanza dopo quello dei prodotti venduti.

Nella maggior parte delle posizioni contabili analizzate l'apporto di forza lavoro è fornito nella fattispecie del lavoro autonomo e, quindi, non si riflette in questo aggregato, che ovviamente misura solo il costo della prestazione fornita dai lavoratori dipendenti, ossia da collaboratori assunti con contratto a tempo determinato o indeterminato, sia full-time che part-time:

- ✓ salari e stipendi;
- ✓ oneri sociali;
- ✓ trattamento di fine rapporto;
- ✓ altri costi (spese per ticket, trasporto).

AFFITTI E CANONE DI LOCAZIONE COD 0389

L'unità locale, nel cui ambito si svolge la vendita di beni, è un essenziale fattore di produzione del servizio commerciale, specie nelle attività che richiedono l'ubicazione in vie commerciali o in luoghi privilegiati nel flusso del traffico.

Nel caso in cui l'immobile sia di proprietà dell'esercente questa voce di costo è nulla o riguarda elementi diversi dal canone di locazione dell'unità immobiliare stessa, come ad esempio l'affitto di azienda o il leasing per il mezzo di trasporto utilizzato in azienda.

L'aggregato si declina in questi elementi:

- ✓ canoni leasing;

- ✓ affitti e canoni locazione per immobili;
- ✓ affitto d'azienda;
- ✓ noleggio.

COSTI PER SERVIZI COD 0371

Prodotti, forza lavoro, attrezzature e immobili non sono input sufficienti a trasformare i beni da invendibili a vendibili e, specialmente nel nostro mercato, l'attività di intermediazione commerciale si qualifica per il contenuto di servizi incorporato nel processo di creazione del valore aggiunto.

Alcuni di questi input sono indispensabili per svolgere le operazioni fisiche di gestione, come ad esempio l'energia e i trasporti, altri sono necessari per arricchire la qualità del prodotto/servizio offerto alla clientela o per migliorare il processo produttivo del servizio commerciale (pubblicità, ICT, consulenza aziendale).

I costi per servizi sono un conto master estremamente articolato nelle sue componenti e le principali tipologie di spesa si possono così riassumere:

- ✓ illuminazione e forza motrice;
- ✓ manutenzione e pulizia;
- ✓ formazione professionale;
- ✓ premi di assicurazione;
- ✓ viaggi e trasferte del titolare e soci;
- ✓ compensi a terzi (consulenze);
- ✓ oneri di vendita (trasporti, spedizioni, pubblicità, consulenza marketing);
- ✓ rettifica costi per servizi.

ONERI DIVERSI DI GESTIONE COD 0412

Nella struttura del conto economico i costi sono classificati in base al fattore produttivo che li genera.

Dopo aver considerato il costo del venduto, il costo del personale, il costo dell'immobile, il costo dei servizi, le altre aree che generano elementi passivi del conto economico sono:

- ✓ ammortamenti;
- ✓ oneri finanziari;
- ✓ oneri straordinari;
- ✓ oneri diversi di gestione.

Questi ultimi accolgono al loro interno anche le componenti residuali della gestione ossia tutte quelle voci che non possono essere attribuite con sicurezza ad alcune delle aree di costo indicate.

Le principali declinazioni della voce oneri diversi di gestione sono:

- ✓ carburanti e lubrificanti;
- ✓ spese di rappresentanza;
- ✓ oneri fiscali e tributari;
- ✓ altri costi (spese condominiali, spese di cancelleria, quote e contributi associativi).

INTERESSI E ALTRI ONERI FINANZIARI COD 0429

Questo aggregato consente di valutare la consistenza della spesa che l'impresa commerciale sostiene per assicurarsi un congruo flusso di finanziamenti dalle banche o dai fornitori.

Nelle gestioni equilibrate tale disponibilità finanziaria è utilizzata per accrescere il capitale investito:

- ✓ interessi passivi su rateizzazione imposte;
- ✓ interessi passivi su mutui;
- ✓ oneri finanziari;
- ✓ erogazioni liberali in denaro;
- ✓ perdite su cambi e sconti pronta cassa;
- ✓ svalutazione di attività finanziarie.

ONERI STRAORDINARI COD 0442

Gli eventi straordinari vengono separati dalle altre voci di costo per evitare che sopravvenienze passive di un'elevata consistenza possano alterare il quadro di controllo della gestione caratteristica.

Se un improvviso black out elettrico danneggia seriamente una cella frigorifera e richiede un intervento di manutenzione straordinaria, questo evento non può essere registrato nella voce COSTI DEI SERVIZI in quanto non rientra nella logica del servizio di manutenzione ordinaria.

Separare le due realtà è necessario per poter valutare adeguatamente i fattori che generano i costi e per non incorrere nell'errore di gravare la gestione corrente di costi che non le competono:

- ✓ perdite e sopravvenienze passive;
- ✓ sopravvenienze passive INAIL;
- ✓ sopravvenienze passive merce;
- ✓ resi su vendite anno precedente;
- ✓ premi vendite anno precedente.

AMMORTAMENTI E UTILE PRIMA DELLE IMPOSTE

La differenza tra Ricavi delle Vendite e Prestazioni di Servizi e il Totale dei Costi sopra elencati fornisce il valore della somma degli Ammortamenti con l'Utile Prima delle Imposte, un indicatore di redditività espresso in euro e in percentuale rispetto alla voce Ricavi delle Vendite e Prestazioni dei Servizi.

Sarebbe stato più utile scorporare l'aggregato degli ammortamenti dall'Utile prima delle Imposte, ma all'epoca di elaborazione dei dati Centrimpresa non aveva potuto completare le operazioni di registrazione contabile di fine anno, nel corso delle quali vengono definite le quote di ammortamento per le immobilizzazioni immateriali (avviamento, pubblicità), materiali (fabbricati, attrezzature espositive), finanziarie, nonché per gli accantonamenti necessari alla copertura dei rischi.

2.3 Iter progettuale

La Direzione della Scuola Superiore CTSP e la Direzione di Centrimpresa hanno affidato il compito di realizzare il progetto benchmarking ad un gruppo di lavoro interdisciplinare, composto dai responsabili dei Servizi di Assistenza Contabile Fiscale e Sistemi Informativi di Centrimpresa e dal Responsabile dell'Area Ricerca della Scuola Superiore di CTSP.

I primi incontri sono stati dedicati a definire l'analisi del progetto, concordato nei mesi precedenti, per acquisire una maggiore consapevolezza degli obiettivi e delle competenze richieste a ciascun membro del gruppo: il responsabile dell'Area di Ricerca della Scuola Superiore CTSP ha illustrato la metodologia di indagine e i connotati essenziali dell'output finale, il report di benchmark, i responsabili dell'Assistenza Contabile Fiscale e dei Sistemi Informativi hanno presentato la struttura e il piano dei conti utilizzati per realizzare il servizio, nonché l'articolazione e le fonti delle informazioni. Il processo di selezione, estrazione e organizzazione dei dati Centrimpresa è stato preceduto da una verifica preliminare sui regimi di contabilità, ordinaria e semplificata, al fine di stabilire se il numero delle posizioni contabili, all'interno dei codici ATECO disponibili, fosse idoneo a consentire l'applicazione del benchmarking.

E' stato così accertato che l'universo delle contabilità ordinarie contempla 80 codici ATECO per 303 posizioni contabili, mentre nel regime delle contabilità semplificate sono accessibili 264 codici ATECO per 4.669 posizioni contabili. Nel primo caso il numero degli elementi è così limitato da disperdersi nell'insieme dei settori economici esistenti senza raggiungere mai la soglia sufficiente per poter tentare l'approccio dell'analisi, nel secondo caso le unità da analizzare si avvicinano a 5.000, superando la soglia minima di 40 elementi in 39 casi su 264.

In questa prima annualità la procedura di estrazione ed elaborazione dei dati non è automatizzata e, quindi, il benchmarking è stato avviato solo su una parte dei settori in grado di sostenere la comparazione delle performance aziendali.

ATTIVITÀ ANALIZZATE

CODICE ATTIVITA'	DESCRIZIONE
15811	Produzione di prodotti di panetteria
50500	Vendita al dettaglio di carburanti per autotrazione
52114	Minimercati
52210	Commercio al dettaglio di frutta e verdura
52220	Commercio al dettaglio di carni e prodotti a base di carni
52271	Commercio al dettaglio di latte e di prodotti lattiero-caseari
52272	Drogherie, salumerie, pizzerie e simili
52332	Commercio al dettaglio di articoli di profumeria
52412	Filati per maglieria e merceria
52421	Commercio al dettaglio di confezioni per adulti
52431	Commercio al dettaglio di calzature e accessori
52473	Commercio al dettaglio di articoli di cartoleria, di cancelleria e fornitura per ufficio
52483	Commercio al dettaglio di orologi e articoli gioielleria
5530	Ristoranti
5540	Bar e caffè

ATTIVITÀ IDONEE ALL'ANALISI E TEMPORANEAMENTE ESCLUSE

CODICE ATTIVITA'	DESCRIZIONE
51150	Intermediari del commercio di mobili, articoli per la casa e ferramenta
51160	Intermediari del commercio di prodotti tessili, di abbigliamento, di calzature e di articoli in cuoio
51172	Intermediari del commercio di altri prodotti alimentari, bevande e tabacco
51184	Intermediari del commercio di attrezzature sportive, biciclette e altri prodotti nca
51190	Intermediari del commercio di vari prodotti senza prevalenza di alcuno
52260	Commercio al dettaglio di prodotti del tabacco
5248A	Commercio al dettaglio di fiori e piante
52621	Commercio al dettaglio ambulante a posteggio fisso di alimenti e bevande
52622	Commercio al dettaglio ambulante a posteggio fisso di tessuti, articoli per la casa, articoli di abbigliamento
52623	Commercio al dettaglio ambulante a posteggio fisso di calzature e pelletterie
52633	Commercio al dettaglio ambulante a posteggio mobile di alimenti e bevande
52634	Commercio al dettaglio ambulante a posteggio mobile di tessuti ed articoli di abbigliamento
74878	Altre attività di servizi alle imprese nca

Il percorso progettuale ha, quindi, preso avvio da un'approfondita ricognizione del contenuto delle due banche dati di Centroimpresa, SSTAT (studi di settore), CR (costi e ricavi).

In ogni fase dell'iter dei lavori, l'oggetto dell'analisi è un data-base, l'attività di verifica su tale oggetto genera domande o elaborazioni, che assumono la forma di filtri o criteri di selezione, piuttosto che di formule per elaborare alcuni elementi contenuti nei campi del data-base stesso.

L'applicazione di questi filtri e di queste macro genera un nuovo output informativo, che costituisce l'oggetto della fase di studio successiva.

1. Identificazione dei codici di riga Sstat

In ciascuno dei modelli di rilevazione degli Studi di settore sono state selezionate le informazioni necessarie a sviluppare l'analisi di benchmark secondo le finalità illustrate nella metodologia. Ad ogni elemento di informazione è associata una riga del file Sstat, ad ogni riga un codice. I codici selezionati hanno generato un filtro, la sua applicazione alla banca dati Sstat ha prodotto come oggetto un nuovo archivio, circoscritto ai report necessari per sviluppare l'analisi.

2. Criteri di marketing cluster

Nell'ambito di ciascuno dei codici ATECO esaminati si è proceduto ad ordinare ed elaborare le informazioni-chiave sulla natura del prodotto/servizio. In base alla numerosità delle posizioni contemplate all'interno di una definita soglia quantitativa sono stati fissati i criteri di classificazione delle imprese per cluster omogenei nel profilo della funzione di marketing. Questa attività ha generato un nuovo filtro che, applicato all'oggetto precedente, ha prodotto un nuovo data-base, identico nell'articolazione delle informazioni, ma circoscritto alle aziende con valori compresi nelle soglie quantitative stabilite.

3. Analisi dell'input di forza lavoro

Sono stati verificati i campi relativi all'informazione sul numero dei giorni di apertura e sull'orario di attività del punto vendita. E' stata applicata la formula per calcolare le giornate di lavoro complessive dell'azienda. Questa fase ha generato un file del tutto simile a quello della fase precedente con l'eccezione della misura della quantità di input di lavoro utilizzato dalle aziende.

4. Input di lavoro omogenei

All'interno di ogni cluster si è proceduto a distinguere le imprese in base alla durata dell'attività di lavoro giornaliero e sono state definite le soglie minime di giorni di lavoro impiegati per evitare un'eccessiva dispersione dei valori intorno alla media. La determinazione di queste soglie e la classificazione in base all'orario di attività si sono tradotte in filtri, che hanno generato un nuovo archivio.

5. Creazione dell'archivio CR_Benchmark

Sulla base del report finale di benchmark sono stati selezionati i codici di conto estraibili dalla banca dati CR per ciascuna delle posizioni contabili identificate dall'oggetto della fase precedente. Il file prodotto da questa selezione è il data-base CR_Benchmark, articolato per codici ATECO e, nell'ambito di questi, per cluster omogenei sia sotto il profilo della funzione di marketing, che dell'input di lavoro impiegato.

6. Integrazione

di tre informazioni Sstat

Il report finale di benchmark è stato integrato da tre elementi:

- valore dei beni strumentali,
- giornate di lavoro totali,
- superficie di vendita.

Il collegamento di questa sezione della banca dati Sstat con la banca dati CR_Benchmark ha generato il nuovo file CR_Benchmark integrato.

7. Elaborazione dei dati

L'archivio CR_Benchmark integrato ha costituito la sorgente dei dati necessari all'analisi sviluppata secondo la metodologia illustrata nel primo capitolo.

8. Rapporto finale

Ogni scheda di cluster è stata analizzata per evidenziare gli indicatori di produttività che rappresentano i punti di riferimento, i benchmark, per l'ottimizzazione della gestione. L'analisi si è sviluppata anche nella descrizione del percorso metodologico, nel resoconto dell'iter progettuale, nella progettazione dell'architettura del software.

Nella loro ordinata sequenza le diverse fasi dell'iter progettuale sembrano accadere quasi automaticamente, senza difficoltà, mentre nel lavoro di popolamento dei data-base, di selezione e organizzazione delle informazioni è stato necessario affrontare diversi problemi, che una sintetica rassegna aiuta a considerare.

ANOMALIE IN ALCUNI CAMPI DELLA BANCA DATI SSTAT

Fino ad oggi l'archivio elettronico Sstat era stato creato solo come formato di file di stampa in quanto non costituiva oggetto di ulteriore elaborazione allo scopo di fornire un servizio aggiuntivo alla clientela, ma serviva a trasmettere all'Agenzia delle Entrate i dati raccolti nei modelli di rilevazione degli studi di settore.

Il data-base Sstat è stato quindi creato dall'archivio del file di stampa in Oracle.

Nella sua versione originaria si sono evidenziate alcune lacune dovute alla dimensione dei campi, troppo lunghi per essere trasferiti nel data-base di Access. Si è dovuto quindi reiterare più volte la procedura e verificarla spesso per ottenere informazioni "pulite". Questo inconveniente ha riguardato un dato di estrema importanza, quale le giornate di lavoro e l'orario di apertura, elementi fondamentali per misurare in maniera corretta la produttività del lavoro.

L'ANALISI PER CODICE ATECO

Ogni studio di settore ha presentato il suo specifico corredo informativo e la codifica di un carattere trasversale, come la superficie di vendita, è cambiata a seconda del codice ATECO interessato.

Non è, quindi, stato possibile impostare una semplice istruzione di programma per estrarre queste informazioni da tutto l'archivio nel suo

insieme, ma si è dovuto specificare all'interno di ogni codice ATECO le istruzioni necessarie a raccogliere i dati.

Gli stessi criteri di segmentazione dei marketing cluster e dei cluster omogenei per quantità di lavoro non hanno potuto essere definiti per l'insieme delle attività, ma nell'ambito di ciascun codice ATECO a cinque cifre con evidenti ripercussioni sull'articolazione del software necessario a gestire il microdato.

IL COLLEGAMENTO TRA LE BANCHE DATI SSTAT E CR

Le posizioni contabili non sono identificate allo stesso modo, perché non opera una codifica univoca del soggetto impresa nei due archivi, Sstat e CR.

La creazione di un collegamento specifico tra le due fonti ha richiesto un notevole sviluppo delle istruzioni di software al fine di recuperare le posizioni contabili non associate al numero di partita IVA.

IL MODULO DI ELABORAZIONE DEI DATI

La sequenza dell'iter progettuale ha identificato altrettanti moduli di lavoro del software, ma l'ultimo modulo, quello dell'elaborazione dei dati contenuti nel file finale CR_Benchmark integrato, non è stato sviluppato per mancanza di tempo connessa al termine ultimo per concludere l'iter di lavoro della ricerca.

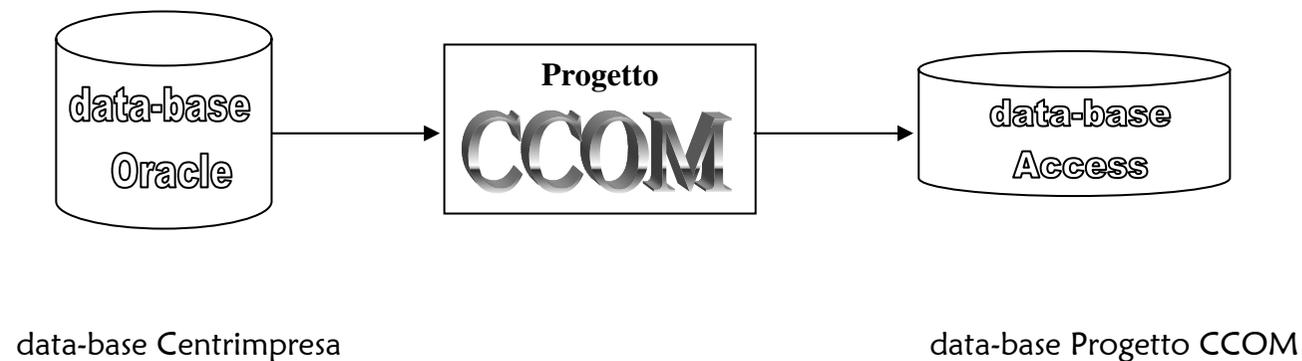
Nella prossima annualità questo modulo sarà sviluppato insieme a quello dell'analisi dinamica del conto economico e degli indicatori di produttività e redditività.

In questo modo si potrà dire completata l'intera progettazione del software per l'estrazione, importazione ed elaborazione dei microdati relativi agli studi di settore e alla contabilità delle microimprese del terziario di mercato in provincia di Milano nell'ambito di 28 codici di attività, di cui 15 analizzati quest'anno e 13 da valutare nel prossimo anno.

2.4 Architettura del software

Le informazioni necessarie al progetto sono state recuperate dal data-base aziendale di Centrimpresa, utilizzando i programmi delle procedure informatiche di Contabilità e Redditi, che producono report contenenti i dati relativi a “Studi di Settore” e “Costi e Ricavi”, sia su supporto cartaceo, che su archivi sequenziali.

Le componenti tecnologiche utilizzate sono Aix/Cobol/SQL/Oracle per il recupero delle informazioni e Windows/Access 2000/SQL/VisualBasic per lo sviluppo del progetto.



La fase preliminare della costruzione del software ha riguardato la definizione e il popolamento della base dati relativa alle due fonti del progetto, la sorgente con i dati degli studi di settore e la sorgente che raccoglie i costi e i ricavi delle aziende.

Le attività principali per giungere a questo obiettivo sono state l'estrazione dei dati da archivi sequenziali e la loro importazione nel data-base CCOM Sstat in Access.

In particolare sono state svolte le seguenti attività:

- ✓ Sviluppo programma Cobol/Oracle per la produzione dei dati Costi e Ricavi con l'aggiunta dei codici contabili da utilizzare in seguito.
- ✓ Analisi tecnica per il recupero delle informazioni anagrafiche dal data-base aziendale di Contabilità e Redditi.
- ✓ Sviluppo di software VisualBasic per l'estrazione dei dati anagrafici, contabili, fiscali.
- ✓ Sviluppo di software per l'importazione dei dati anagrafici nel data-base Access 'CCOM_Sstat'.
- ✓ Analisi tecnica per l'estrazione dei dati contenuti nei report relativi agli Studi di Settore e alla Contabilità.
- ✓ Sviluppo di software VisualBasic per l'estrazione dei dati relativi agli Studi di Settore e alla Contabilità.
- ✓ Sviluppo di software per l'importazione dei dati relativi agli Studi di Settore nel data-base Access 'CCOM_Sstat'.
- ✓ Sviluppo di software per l'importazione dei dati relativi alla Contabilità nel data-base Access 'CCOM_Sstat'.

ARCHITETTURA DEL SOFTWARE IN MODULI

1. Identificazione dei codici di riga Sstat

Definizione della tabella pilota per gli Studi di Settore contenente i codici di riga da considerare durante le elaborazioni successive; sviluppo di query Access/SQL per la generazione della tabella Sstat contenente solo i dati filtrati.

2. Criteri di marketing cluster

Query Access/SQL per il completamento della tabella Sstat con dati anagrafici provenienti dal data-base aziendale Centrimpresa e sviluppo di query Access/SQL per l'eliminazione dalla tabella Sstat delle aziende con dati quantitativi incoerenti; programma VisualBasic/Access per la definizione dei marketing cluster per azienda e l'aggiornamento della tabella Sstat relativa agli Studi di Settore.

3. Analisi dell'input di forza lavoro

Sviluppo di query Access/SQL per il calcolo delle giornate complessive di lavoro per azienda e aggiornamento della tabella Sstat.

4. Input di lavoro omogenei

Sviluppo di query Access/SQL per l'eliminazione dalla tabella Sstat delle aziende con input di lavoro non corrispondenti ai criteri definiti.

5. Creazione dell'archivio CR_Benchmark

Recupero dal piano dei conti Centrimpresa delle informazioni relative alle voci contabili da utilizzare nella tabella pilota della contabilità; definizione della tabella stessa completa dei codici di conto da utilizzare nelle elaborazioni successive; sviluppo di query Access/SQL per la generazione della tabella CR_Benchmark, contenente solo i dati filtrati.

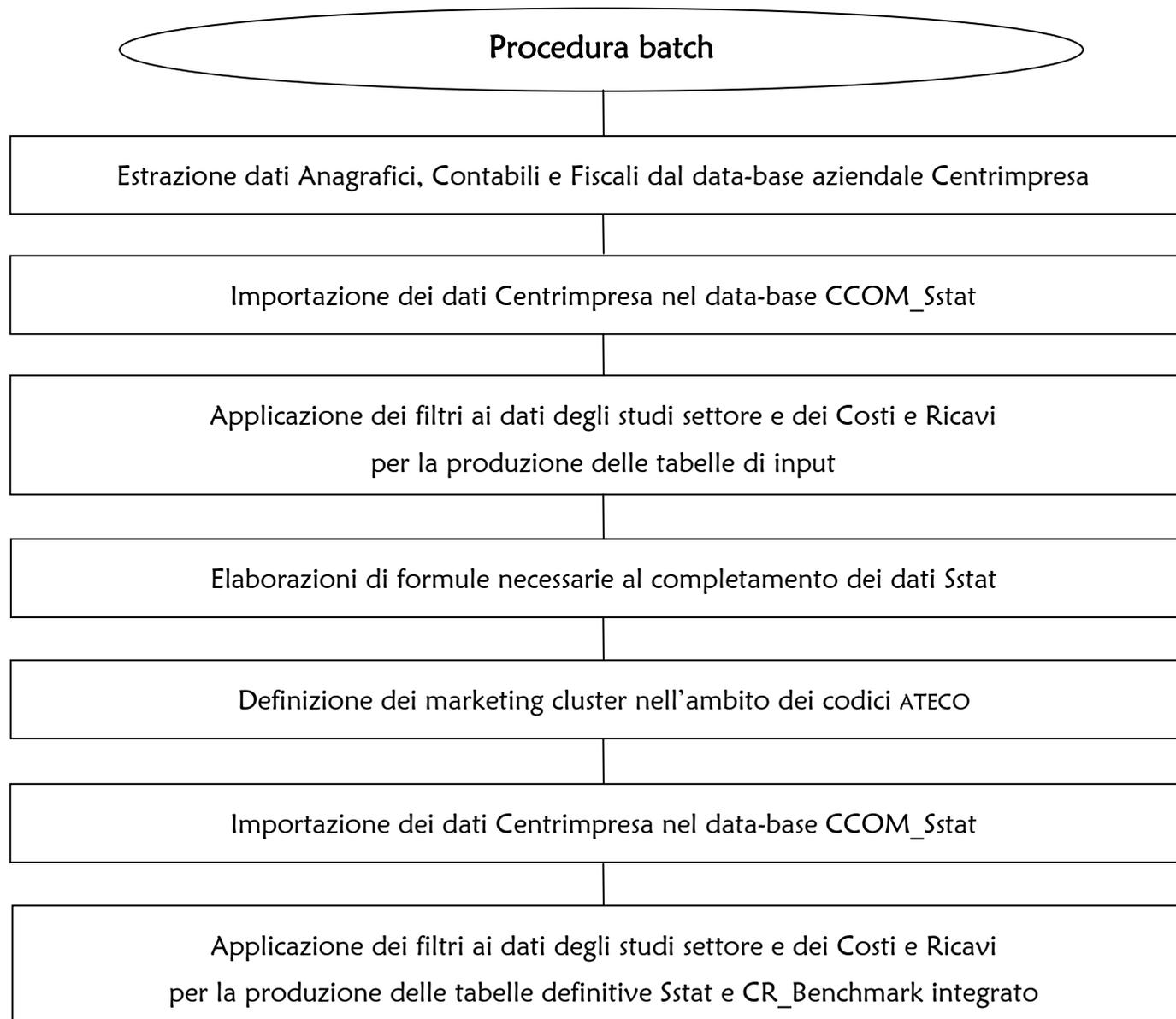
6. Integrazione di tre informazioni Sstat

Sviluppo di query Access/SQL per il completamento della tabella CR_Benchmark con dati provenienti dal data-base Sstat.

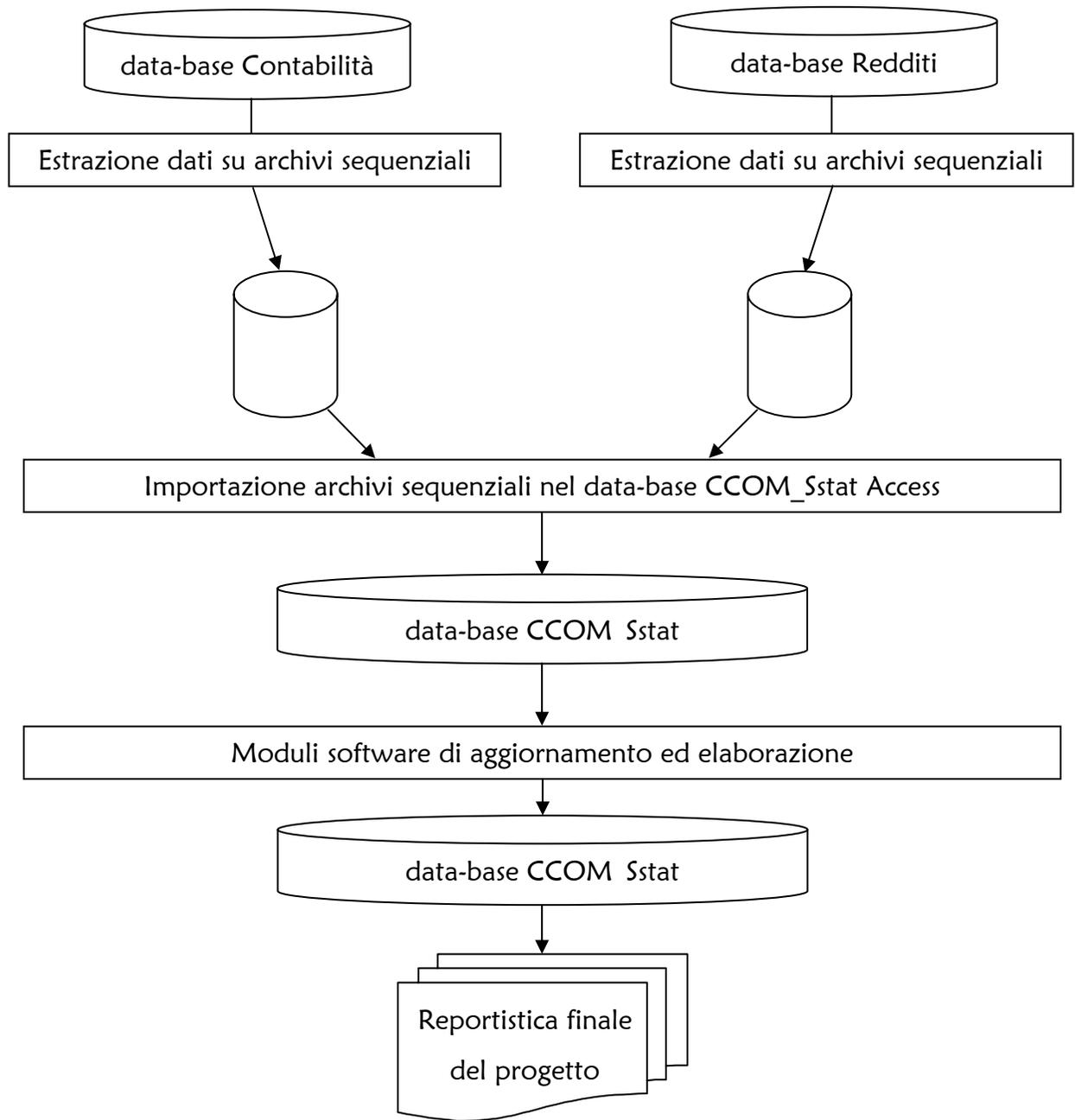
7. Elaborazione dei dati

Questo modulo non è stato sviluppato per mancanza di tempo connessa al termine ultimo necessario a concludere l'iter di lavoro della ricerca, sarà realizzato il prossimo anno insieme a quello dell'analisi dinamica del conto economico e degli indicatori di produttività e redditività.

Il report finale, conto economico a scalare e indicatori di produttività e redditività, è stato elaborato per il cluster nel suo insieme, ma è disponibile per singola impresa al fine di poter stabilire un confronto immediato tra le sue performance gestionali e i valori di benchmark.



FLUSSO GENERALE DELLE INFORMAZIONI



3. RISULTATI DELL'ANALISI DI BENCHMARK

In base al censimento ISTAT del 2001 delle imprese, a Milano e provincia operano 990 aziende specializzate nella produzione di pane e altri prodotti da forno, mentre la popolazione di Centrimpresa, 93 unità, offre una copertura del 9,4% dell'universo.

La realtà aziendale di Centrimpresa è più focalizzata sulle piccole dimensioni, le unità fino a 2 addetti concentrano il 57% delle posizioni contabili rispetto al 42,8% dell'universo.

La dispersione totale è inferiore alla media, 41 unità su 93, abbastanza contenuta la componente relativa alle disfunzioni del sistema informativo.

Il criterio di marketing cluster è rappresentato dalla quota di ricavi totali dei prodotti di produzione propria, che ha permesso di segmentare le imprese di questo settore in tre gruppi:

- ✓ 21 elementi con quota inferiore al 36%
- ✓ 27 elementi con quota compresa tra il 37% e il 71%
- ✓ 25 elementi con quota superiore al 71%

Nel caso del primo gruppo la dispersione delle posizioni contabili non ha consentito di preservare un numero di unità sufficiente a sostenere l'analisi di benchmarking.

Nel **CLUSTER 1**, *non solo prodotti di produzione propria*, la percentuale di ricavi totali generata dai prodotti propri è almeno del 36% e non supera il 71%: 27 aziende con un organico medio di 1,63 addetti e una dotazione di 38 mq di superficie di vendita.

CODICE ATTIVITA' 15811 PRODUZIONE DI PRODOTTI DI PANETTERIA

CLUSTER 1	Monolocalizzati
	Quota % su ricavi totali: prodotti di produzione propria compresi tra il 37% e il 71%
27	IMPRESE 202-779 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	98.671,63	27	98.671,63	101,3
I003	Vendita merce	97.393,29	27	97.393,29	100,0
I008	Costo del venduto	39.641,29	27	39.641,29	40,7
0393	Costi per il personale	11.553,83	13	5.562,96	5,7
0389	Affitti e canoni di locazione	13.926,07	18	9.284,05	9,5
0371	Costi per servizi	8.271,95	27	8.271,95	8,5
0412	Oneri diversi di gestione	3.144,69	27	3.144,69	3,2
0429	Interessi e altri oneri finanziari	407,76	19	286,94	0,3
0442	Oneri straordinari	1.346,66	5	249,38	0,3

GG lavoro totali in media (n°)	439
Superficie di vendita media (mq)	38,0
Ammortamenti e utile PI in euro	32.230,4
Ammortamenti e utile PI quota %	32,7

I ricavi medi si attestano a 98,6 mila euro e in 13 casi su 27 l'azienda impiega 1 lavoratore dipendente con un costo medio di 11.553,83 euro, importo coerente ad un utilizzo part-time.

La maggior parte dei soggetti, 18 su 27, non è proprietaria dei locali in cui opera e paga un canone di locazione di 13.926,07 euro, che incide nella misura del 9.5% rispetto ai ricavi delle vendite del conto economico del cluster.

Il costo dei servizi e degli altri oneri di gestione è di 11.416,64 euro, l'11,75 del valore delle vendite. L'utile PI e gli ammortamenti si attestano a 32,2mila euro, il 32,7% dei ricavi delle vendite e della prestazione di servizi.

VALORI DI BENCHMARK

L'eliminazione delle code nella graduatoria dei cinque indicatori considerati riduce sensibilmente il coefficiente di variazione, che rientra nei limiti fisiologici della variabilità intorno alla media con l'unica eccezione del valore dei beni strumentali.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 40,3%.
- ✓ La vendita della merce 122,3mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 99.400 euro.
- ✓ La produttività a metro quadro di vendita 4.100 euro.

CODICE ATTIVITA' 15811 PRODUZIONE DI PRODOTTI DI PANETTERIA

CLUSTER 1 Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: prodotti di produzione propria compresi tra il 37% e il 71%

27 IMPRESE 202-779 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita merce	27	euro (.000)	97,4	26,1	180,0	0,34
I003	Vendita merce	21	euro (.000)	96,8	63,7	125,2	0,17
I003	Vendita merce	19	euro (.000)	97,1	73,8	122,3	0,15
I008	Costo del venduto	27	quota %	40,7	30,0	56,0	0,16
I008	Costo del venduto	21	quota %	40,7	34,8	50,0	0,10
I008	Costo del venduto	19	quota %	40,3	36,0	47,6	0,08
F11	Valore beni strumentali	27	euro (.000)	64,0	0,0	244,2	0,81
F11	Valore beni strumentali	21	euro (.000)	56,4	20,6	108,8	0,46
F11	Valore beni strumentali	19	euro (.000)	55,5	20,6	103,5	0,42
Ea2	Produttività per addetto	27	euro (.000)	59,9	30,9	137,5	0,49
Ea2	Produttività per addetto	21	euro (.000)	60,1	34,7	101,7	0,35
Ea2	Produttività per addetto	19	euro (.000)	59,8	35,5	99,4	0,32
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	27	euro	2.588,21	1.041,96	5.066,17	0,42
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	21	euro	2.596,21	1.563,63	4.390,96	0,32
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	19	euro	2.654,71	1.597,56	4.077,21	0,28

CODICE ATTIVITA' 15811 PRODUZIONE DI PRODOTTI DI PANETTERIA

CLUSTER 2

Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: prodotti di produzione propria almeno 72%

25 IMPRESE 270-995 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	140.769,07	25	140.769,07	103,1
I003	Vendita merce	136.584,05	25	136.584,05	100,0
I008	Costo del venduto	55.733,53	25	55.733,53	40,8
0393	Costi per il personale	22.933,25	14	12.842,62	9,4
0389	Affitti e canoni di locazione	15.186,57	17	10.326,87	7,6
0371	Costi per servizi	9.496,75	25	9.496,75	7,0
0412	Oneri diversi di gestione	3.270,08	25	3.270,08	2,4
0429	Interessi e altri oneri finanziari	490,07	22	431,26	0,3
0442	Oneri straordinari	2.781,46	5	556,29	0,4

GG lavoro totali in media (n°)	514
Superficie di vendita media (mq)	39,0
Ammortamenti e utile PI in euro	48.111,7
Ammortamenti e utile PI quota %	34,2

Nel **CLUSTER 2**, *focus sulla produzione propria*, sono contemplate 25 imprese la cui percentuale di ricavi con produzione in proprio è almeno pari al 72%; l'organico spazia da 270 a 995 giorni di lavoro totali, da 1 a 4 addetti.

I ricavi medi raggiungono la cifra di 140.769,07 euro e in 14 casi su 25 opera almeno 1 dipendente con una retribuzione media di 22.993,25 euro, coerente ad un'occupazione full-time.

Anche in questo gruppo, come nel precedente, sono più numerose le aziende che non dispongono della proprietà dei muri.

Il costo dei servizi è di 9.496,74 euro, incide per il 7,6%, meno che nel cluster precedente, gli oneri diversi di gestione assorbono il 2,4% delle vendite.

Le giornate di lavoro totali sono 514, equivalenti a 2 persone, ma la dotazione di superficie è sempre 39 mq.

L'utile PI e gli ammortamenti si attestano a 48.111,7 euro, il 34,2% del valore dei ricavi.

VALORI DI BENCHMARK

La numerosità degli elementi non è particolarmente elevata, ma l'esclusione dei casi estremi attenua sensibilmente gli scarti dalla media e, alla fine, il coefficiente di variazione risulta contenuto.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 40,2%.
- ✓ Il volume delle vendite 184mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 120mila euro.
- ✓ La produttività a metro quadro di vendita 6.000 euro.

CODICE ATTIVITA' 15811 PRODUZIONE DI PRODOTTI DI PANETTERIA

CLUSTER 2 Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: prodotti di produzione propria almeno 72%

25 IMPRESE 270-995 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita merce	25	euro (.000)	136,6	18,1	245,1	0,39
I003	Vendita merce	19	euro (.000)	137,7	74,8	188,2	0,25
I003	Vendita merce	17	euro (.000)	138,5	84,2	184,1	0,23
I008	Costo del venduto	25	quota %	40,8	30,0	62,0	0,19
I008	Costo del venduto	19	quota %	40,6	31,0	51,0	0,12
I008	Costo del venduto	17	quota %	40,2	34,3	50,0	0,10
F11	Valore beni strumentali	25	euro (.000)	78,5	8,7	203,5	0,55
F11	Valore beni strumentali	19	euro (.000)	74,2	31,1	117,9	0,36
F11	Valore beni strumentali	17	euro (.000)	74,1	33,5	116,9	0,32
Ea2	Produttività per addetto	25	euro (.000)	71,7	18,1	140,2	0,44
Ea2	Produttività per addetto	19	euro (.000)	69,6	49,2	124,2	0,30
Ea2	Produttività per addetto	17	euro (.000)	69,3	50,3	119,9	0,25
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	25	euro	3.505,75	722,12	10.115,74	0,61
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	19	euro	3.549,19	1.763,45	6.582,08	0,36
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	17	euro	3.557,20	2.105,50	5.899,77	0,30

In tutto il territorio della provincia di Milano operano 1.111 imprese specializzate nella vendita al dettaglio di carburanti.

I clienti Centrimpresa di questo settore di attività sono 105 e rappresentano il 9,5% del totale delle aziende della provincia.

La struttura per classi dimensionali non è molto diversa da quella dell'universo.

Le posizioni contabili sono state classificate in base alla quota percentuale di vendita assicurata dal self-service rispetto alle vendite tradizionali.

In 37 casi su 105 aziende, l'apporto alle vendite del self-service è superiore al 50%, un numero teoricamente sufficiente a distinguere il codice ATECO in due cluster significativi.

La dispersione funzionale, mancanza di dati sull'orario di attività e anomalie nel collegamento tra le due sorgenti statistiche disponibili ha, tuttavia, impedito di raggiungere un numero sufficiente di posizioni contabili nel benchmarking delle stazioni di servizio prevalentemente rivolte alla tecnica del self-service.

Nel **CLUSTER 1**, *piccole stazioni di servizio, vendita assistita*, la percentuale dei ricavi generata dalla vendita assistita supera la soglia del 50%, l'orario di apertura è definito oltre il limite delle 12 ore, l'organico spazia da 1 a 3 addetti e sono 40 le imprese analizzate.

I ricavi medi superano la soglia di 1.200.000 euro e il costo del venduto rappresenta il 96% del volume d'affari a segnalare come la redditività dipenda in misura rilevante dalle quantità distribuite di prodotto e dai servizi complementari all'attività principale.

CODICE ATTIVITA' 50500 VENDITA AL DETTAGLIO DI CARBURANTI PER AUTOTRAZIONE

CLUSTER 1	Monolocalizzati
	Quota % su ricavi totali: vendita tradizionale superiore al 50%
	Orario di apertura superiore a 12 ore
40	IMPRESE 202-618 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	1.231.681,54	40	1.231.681,54	100,2
I003	Vendita merce	1.229.400,03	40	1.229.400,03	100,0
I008	Costo del venduto	1.181.217,70	40	1.181.217,70	96,1
0393	Costi per il personale	14.756,39	7	2.582,37	0,2
0389	Affitti e canoni di locazione	4.181,57	26	2.718,02	0,2
0371	Costi per servizi	12.454,81	40	12.454,81	1,0
0412	Oneri diversi di gestione	3.260,37	37	3.015,84	0,2
0429	Interessi e altri oneri finanziari	1.252,91	28	877,04	0,1
0442	Oneri straordinari	657,94	6	98,69	0,0

GG lavoro totali in media (n°)	345
Ammortamenti e utile PI in euro	28.717,1
Ammortamenti e utile PI quota %	2,3

Questa componente è, tuttavia, alquanto modesta nella tipologia di “prodotto” offerta nelle stazioni di servizio considerate.

Il costo medio del personale è di 14.756,39 euro, l’apporto di forza-lavoro dipendente è limitata ad una parte dell’orario di lavoro e ricorre solo in 7 casi su 40.

La redditività espressa in euro si attesta a 28,717 euro, il 2,3% dei ricavi complessivi, le giornate di lavoro totali sono 345 equivalenti ad 1 addetto.

VALORI DI BENCHMARK

Il processo di esclusione dei casi estremi riduce la numerosità degli elementi da 40 a 28, attenuando sensibilmente gli scarti dalla media e portando il coefficiente di variazione al di sotto della soglia di 0,30 in tre indicatori su quattro.

Rimane estremamente variabile il valore dei beni strumentali, che oscilla da 1.600 euro, cifra risibile, a 27.800 euro.

È necessario, tuttavia, ricordare che queste cifre non riguardano le attrezzature per l’erogazione della benzina, la proprietà delle quali ricade sulle compagnie petrolifere concessionarie del prodotto.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 96%.
- ✓ Il volume di affari 1.920.000,00 euro.
- ✓ La produttività per addetto 1.500.000 euro.

I servizi complementari, bar, riparazioni, lavaggio, rappresentano una fonte di redditività assolutamente importante in questo business, ma la loro “produzione” implica un ampliamento dell’organico.

CODICE ATTIVITA' 50500 VENDITA AL DETTAGLIO DI CARBURANTI PER AUTOTRAZIONE

CLUSTER 1 Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: vendita tradizionale superiore al 50%

Orario di apertura superiore a 12 ore

40 IMPRESE 202-618 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita merce	40	euro (.000)	1229,4	46,3	3380,4	0,52
I003	Vendita merce	32	euro (.000)	1179,6	687,1	1937,3	0,32
I003	Vendita merce	28	euro (.000)	1160,6	718,1	1920,2	0,27
I008	Costo del venduto	40	quota %	96,1	60,0	100,0	0,07
I008	Costo del venduto	32	quota %	96,2	91,5	100,0	0,02
I008	Costo del venduto	28	quota %	96,3	93,6	98,5	0,01
F11	Valore beni strumentali	40	euro (.000)	16,6	0,0	87,1	1,17
F11	Valore beni strumentali	32	euro (.000)	12,5	0,0	37,7	0,75
F11	Valore beni strumentali	28	euro (.000)	11,7	1,6	27,8	0,61
Ea2	Produttività per addetto	40	euro (.000)	962,4	29,6	2466,2	0,50
Ea2	Produttività per addetto	32	euro (.000)	952,5	507,8	1690,4	0,32
Ea2	Produttività per addetto	28	euro (.000)	951,0	612,8	1498,1	0,25

Nella classificazione delle forme distributive del comparto grocery il minimercato è una piccola superficie a libero servizio di almeno 100mq di vendita che integra la vendita assistita di prodotti freschi (pane, carni, salumi, formaggi) con la vendita a self-service di prodotti confezionati.

Nella classificazione ISTAT, codice ATECO 52114, non è contemplato alcun limite minimo di estensione dell'area di vendita e in questa categoria di attività sono compresi numerosi piccoli esercizi di generi alimentari vari.

I criteri di marketing cluster sono stati ispirati al primo tipo di definizione, individuando la soglia minima di superficie di vendita in 70mq.

Tale criterio limita l'analisi a 57 unità con una dispersione "naturale" estremamente elevata, 122 su 179 posizioni contabili.

I "veri" minimercati coprono, comunque, l'8,5% dell'universo dei 673 punti vendita attivi in provincia di Milano.

Nella classe dimensionale fino ad 2 addetti si concentra il 70,2% del totale della popolazione Centrimpresa contro il 71,9% che tale dimensione riveste nella realtà complessiva del territorio provinciale, due pesi molto simili.

La mancanza di informazioni, dispersione funzionale, interessa 26 posizioni contabili su 47 sopravvissute alla dispersione naturale.

Nel **CLUSTER 1**, *minimercati da 70 a 160 mq*, figurano 21 piccole superfici alimentari a libero servizio, che offrono alla clientela l'essenziale vantaggio della prossimità abbinata ad un'ampia dotazione di prodotti della gamma alimentare.

L'orario di apertura è stabilito entro il limite delle 8 ore, l'organico varia da 1 a 4 addetti, ma la dotazione media di personale è di 2 unità.

I ricavi medi per la vendita dei prodotti sono pari a 191,8mila euro, in 9 casi su 21 lavora 1 dipendente e il costo medio 19.791,91 euro si avvicina alla soglia che identifica la formula della collaborazione full-time.

CODICE ATTIVITA' 52114 MINIMERCATI

CLUSTER 1	Monolocalizzati	
	Superficie di vendita	70-160 mq
	Orario di apertura fino a 8 ore	
21	IMPRESE	202-936 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	200.526,22	21	200.526,22	104,5
I003	Vendita merce	191.818,36	21	191.818,36	100,0
I008	Costo del venduto	149.720,78	21	149.720,78	78,1
0393	Costi per il personale	19.791,91	9	8.482,25	4,4
0389	Affitti e canoni di locazione	8.403,80	13	5.202,35	2,7
0371	Costi per servizi	9.418,93	21	9.418,93	4,9
0412	Oneri diversi di gestione	4.119,55	20	3.923,38	2,0
0429	Interessi e altri oneri finanziari	329,94	21	329,94	0,2
0442	Oneri straordinari	1.054,75	21	1.054,75	0,5

GG lavoro totali in media (n°)	441
Superficie di vendita media (mq)	101,2
Ammortamenti e utile PI in euro	22.393,8
Ammortamenti e utile PI quota %	11,2

L'affitto è definito in un valore medio di 8.403,80 euro e rappresenta un costo per 13 imprese su 21.

Gli altri costi di gestione (servizi, oneri diversi, oneri straordinari, interessi) incidono per il 7,6% sui ricavi di vendita di merce del conto economico del cluster.

La superficie media è 101,2 mq.

L'utile PI e gli ammortamenti raggiungono il valore di 22.393,8 euro, modesto se si considera il valore delle attrezzature di vendita e la dimensione dell'organico, almeno 2 addetti nelle situazioni normali.

VALORI DI BENCHMARK

Il numero delle posizioni contabili di partenza è troppo limitato per poter sperare di isolare in misura adeguata l'area dei best performer in un codice ATECO caratterizzato dall'estrema variabilità degli indicatori gestionali.

Anche l'eliminazione delle code è una soluzione tecnica quasi impraticabile per il ridotto numero di casi "estremi" 6 e, soprattutto, per l'esito finale della procedura, 15 posizioni contabili.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 75%.
- ✓ Il volume d'affari 330mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 220mila euro.
- ✓ La produttività a metro quadro 4.000 euro.

CODICE ATTIVITA' 52114 MINIMERCATI

CLUSTER 1 Monolocalizzati

Superficie di vendita 70-160 mq

Orario di apertura fino a 8 ore

21 IMPRESE 202-936 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita merce	21	euro (.000)	191,8	24,2	416,7	0,59
I003	Vendita merce	17	euro (.000)	186,5	51,3	383,9	0,57
I003	Vendita merce	15	euro (.000)	182,4	69,8	328,1	0,52
I008	Costo del venduto	21	quota %	78,8	70,0	100,0	0,08
I008	Costo del venduto	17	quota %	78,3	71,4	83,0	0,04
I008	Costo del venduto	15	quota %	78,4	71,4	82,7	0,04
F11	Valore beni strumentali	21	euro (.000)	33,9	3,8	78,9	0,63
F11	Valore beni strumentali	17	euro (.000)	26,4	12,2	64,4	0,61
F11	Valore beni strumentali	15	euro (.000)	22,8	12,9	56,6	0,61
Ea2	Produttività per addetto	21	euro (.000)	117,4	17,9	305,4	0,74
Ea2	Produttività per addetto	17	euro (.000)	120,6	25,9	271,7	0,55
Ea2	Produttività per addetto	15	euro (.000)	122,3	60,8	218,9	0,45
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	21	euro	1.895,60	161,10	5.342,31	0,69
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	17	euro	1.934,77	327,60	3.888,42	0,47
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	15	euro	1.894,88	872,92	3.839,51	0,38

Una delle specializzazioni più frequenti nella base statistica di Centripresa è quella dei negozi specializzati in ortofrutta, 153 imprese con una copertura del 16% rispetto all'universo Istat, che nel 2001 rileva 954 attività.

La sua struttura per numero di addetti non corrisponde a quello della popolazione di Centripresa, che concentra i negozi di ortofrutta nella classe fino a 2 addetti, il 96,8% del totale delle posizioni contabili contro il 81,0% delle aziende censite dall'Istat.

La dispersione è nel complesso ridotta, solo il 34,6% della dotazione originaria.

Nell'analisi delle informazioni raccolte dagli studi di settore sulla struttura dell'assortimento non sono emerse differenze significative dal punto di vista della funzione di marketing e, quindi, la segmentazione in due cluster è dovuta unicamente alle differenze riscontrate nell'orario di esercizio del punto vendita.

Nel **CLUSTER 1A**, *negozi di ortofrutta attivi 8 ore*, l'orario di apertura è definito nell'arco minimo di 8 ore, le imprese considerate sono 55, il numero di addetti è compreso tra 1 e 3.

L'organico medio, 1 addetto, segnala che la popolazione è concentrata nelle soglie dimensionali più piccole.

Anche la superficie di vendita risulta estremamente contenuta, 31,8 mq.

CODICE ATTIVITA' 52210 COMMERCIO AL DETTAGLIO DI FRUTTA E VERDURA

CLUSTER 1A

Monolocalizzati

Orario di apertura fino a 8 ore

55 IMPRESE 200-596 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	75.048,43	55	75.048,43	101,3
I003	Vendita merce	74.078,59	55	74.078,59	100,0
I008	Costo del venduto	54.276,66	55	54.276,66	73,3
0393	Costi per il personale	9.480,69	2	344,75	0,5
0389	Affitti e canoni di locazione	5.449,37	33	3.269,62	4,4
0371	Costi per servizi	3.805,87	55	3.805,87	5,1
0412	Oneri diversi di gestione	1.614,30	55	1.614,30	2,2
0429	Interessi e altri oneri finanziari	173,65	39	123,13	0,2
0442	Oneri straordinari	533,10	5	48,46	0,1

GG lavoro totali in media (n°)	302
Superficie di vendita media (mq)	31,8
Ammortamenti e utile PI in euro	11.565,6
Ammortamenti e utile PI quota %	15,4

Merita di essere enfatizzato per la sua modestia l'indicatore di redditività, 11.565,60, utile PI e ammortamenti, poco più della metà della retribuzione tipo di un dipendente del commercio.

Le difficoltà che questo format commerciale incontra nel mercato grocery di Milano trovano puntuale conferma nell'indicatore di redditività, insufficiente a remunerare il capitale investito.

VALORI DI BENCHMARK

L'eliminazione delle code riduce la variabilità in limiti assolutamente normali, ma la tipologia di prodotto non offre la possibilità di ricavi e utili adeguati alle risorse investite.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 70%.
- ✓ Il valore delle vendite 88mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 80mila euro.
- ✓ La produttività a metro quadrato 3.000 euro.

Il valore di riferimento dei beni strumentali non è significativo, perché i punti di massimo appaiono di entità modesta.

CODICE ATTIVITA' 52210 COMMERCIO AL DETTAGLIO DI FRUTTA E VERDURA

CLUSTER 1A

Monolocalizzati

Orario di apertura fino a 8 ore

55 IMPRESE

200-596 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita merce	55	euro (.000)	74,1	6,3	206,7	0,60
I003	Vendita merce	35	euro (.000)	68,1	32,4	119,6	0,31
I003	Vendita merce	25	euro (.000)	66,6	46,1	88,3	0,18
I008	Costo del venduto	55	quota %	73,3	49,4	100,0	0,11
I008	Costo del venduto	35	quota %	73,2	67,6	77,3	0,04
I008	Costo del venduto	25	quota %	72,6	69,4	76,0	0,03
F11	Valore beni strumentali	55	euro (.000)	18,1	0,0	69,9	0,70
F11	Valore beni strumentali	35	euro (.000)	15,6	9,9	24,4	0,26
F11	Valore beni strumentali	25	euro (.000)	15,0	11,2	20,5	0,18
Ea2	Produttività per addetto	55	euro (.000)	66,3	5,6	276,4	0,68
Ea2	Produttività per addetto	35	euro (.000)	59,9	33,4	96,1	0,28
Ea2	Produttività per addetto	25	euro (.000)	58,2	42,1	78,4	0,17
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	55	euro	2.326,85	329,57	6.461,50	0,66
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	35	euro	2.127,34	1.255,31	3.713,40	0,30
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	25	euro	2.058,73	1.499,38	2.874,87	0,17

CODICE ATTIVITA' 52210 COMMERCIO AL DETTAGLIO DI FRUTTA E VERDURA

CLUSTER 1B Monolocalizzati

Orario di apertura da 8 a 12 ore

45 IMPRESE 202-618 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	99.689,13	45	99.689,13	101,5
I003	Vendita merce	98.256,75	45	98.256,75	100,0
I008	Costo del venduto	76.704,79	45	76.704,79	78,1
0393	Costi per il personale	7.163,11	4	636,72	0,6
0389	Affitti e canoni di locazione	5.975,01	28	3.717,78	3,8
0371	Costi per servizi	3.883,58	44	3.797,28	3,9
0412	Oneri diversi di gestione	1.809,17	45	1.809,17	1,8
0429	Interessi e altri oneri finanziari	12,47	32	8,87	0,0
0442	Oneri straordinari	148,82	12	39,69	0,0

GG lavoro totali in media (n°)	316
Superficie di vendita media (mq)	24,2
Ammortamenti e utile PI in euro	12.974,8
Ammortamenti e utile PI quota %	13,0

Nel **CLUSTER 1B**, *negozi di ortofrutta attivi 12 ore*, l'estensione dell'orario di lavoro ha permesso alle aziende di migliorare la produttività, ma non ha rafforzato in misura significativa il ritorno sul capitale investito.

In queste 45 imprese l'organico spazia sempre da 1 a 3 addetti, ma la dimensione media rimane ancorata ad una sola persona, mentre si riduce la superficie di vendita, solo 24,2 mq.

Aumenta il volume dei ricavi delle vendite della merce, 98mila contro 74mila dei negozi aperti solo 8 ore, ma gli ammortamenti e l'utile prima delle imposte non superano la soglia dei 13mila euro confermando anche in questo gruppo che una quota rilevante di operatori non riesce a rinnovare adeguatamente le risorse disponibili.

E' probabile che in diversi casi il reddito dell'attività commerciale costituisca solo una parte delle entrate del nucleo familiare dell' esercente.

VALORI DI BENCHMARK

La selezione della popolazione, rispetto agli elementi che generano variabilità, ha esito positivo, i valori di riferimento sono definiti in base alle 21 posizioni contabili rimaste dopo l'eliminazione delle code.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 70% .
- ✓ Il volume delle vendite 115mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 100mila euro.
- ✓ La produttività a metro quadrato di vendita 4.000 euro.

CODICE ATTIVITA' 52210 COMMERCIO AL DETTAGLIO DI FRUTTA E VERDURA

CLUSTER 1B Monolocalizzati

Orario di apertura da 8 a 12 ore

45 IMPRESE 202-618 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita merce	45	euro (.000)	98,3	20,1	316,0	0,74
I003	Vendita merce	29	euro (.000)	80,5	42,1	133,8	0,31
I003	Vendita merce	21	euro (.000)	78,2	58,5	112,5	0,22
I008	Costo del venduto	45	quota %	78,1	33,3	100,0	0,15
I008	Costo del venduto	29	quota %	75,0	65,3	82,9	0,06
I008	Costo del venduto	21	quota %	75,0	70,1	80,0	0,03
F11	Valore beni strumentali	45	euro (.000)	21,1	0,8	74,5	0,80
F11	Valore beni strumentali	29	euro (.000)	17,3	7,6	31,2	0,01
F11	Valore beni strumentali	21	euro (.000)	16,8	11,3	23,9	0,01
Ea2	Produttività per addetto	45	euro (.000)	84,0	19,4	234,8	0,55
Ea2	Produttività per addetto	29	euro (.000)	73,9	37,9	107,3	0,25
Ea2	Produttività per addetto	21	euro (.000)	72,5	55,8	99,4	0,18
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	45	euro	2.882,08	936,84	16.297,31	0,71
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	29	euro	3.314,24	2.104,77	4.916,18	0,20
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	21	euro	3.294,08	2.676,06	4.034,32	0,12

A Milano e provincia sono attive 1.052 macellerie secondo la fonte dell'Istituto Nazionale di Statistica e le posizioni contabili di Centrimpresa coprono il 17% del totale, 179 unità, una popolazione sbilanciata nella tipologia delle aziende con almeno 2 addetti, 87,8% contro 80,7% dell'universo.

La dispersione raggiunge il livello più basso in entrambe le componenti, naturale e funzionale, l'analisi della struttura dell'assortimento non ha evidenziato differenze significative, come è accaduto per i negozi specializzati nella vendita di ortofrutta.

La maggior parte delle esclusioni è dovuta al fatto che diverse imprese di questo gruppo presentano un volume d'affari nullo.

Nel **CLUSTER 1**, *macellerie*, si contano 138 soggetti, tutti monolocalizzati, 1 addetto in media, 30 metri quadrati di superficie di vendita.

Solo 30 aziende su 138 utilizzano forze lavoro dipendente e il costo medio di 16mila euro indica che prevale la formula del contratto part-time.

Il volume di affari relativo alla sola vendita del prodotto è di 128mila euro.

In valore assoluto la redditività lorda, misurata dall'indicatore ammortamento più utile prima delle imposte, è di 18.040,40 euro pari al 13,7% dei ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi.

CODICE ATTIVITA' 52220 COMMERCIO AL DETTAGLIO DI CARNI E PRODOTTI A BASE DI CARNI

CLUSTER 1 Monolocalizzati

138 IMPRESE 202-618 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	131.340,60	138	131.340,60	102,7
I003	Vendita merce	127.914,97	138	127.914,97	100,0
I008	Costo del venduto	98.891,17	138	98.891,17	77,3
0393	Costi per il personale	15.736,22	30	3.420,92	2,7
0389	Affitti e canoni di locazione	5.181,97	96	3.604,85	2,8
0371	Costi per servizi	4.631,77	138	4.631,77	3,6
0412	Oneri diversi di gestione	2.643,97	138	2.643,97	2,1
0429	Interessi e altri oneri finanziari	74,57	122	65,92	0,1
0442	Oneri straordinari	168,71	34	41,57	0,0

GG lavoro totali in media (n°)	328
Superficie di vendita media (mq)	30,3
Ammortamenti e utile PI in euro	18.040,4
Ammortamenti e utile PI quota %	13,7

I negozi operano generalmente in locali concessi in affitto, 96 casi su 138, ma il canone è abbastanza contenuto, 5.181,97 euro ed i costi per servizi incidono per il 3,6% sulla vendita delle merci, mentre gli oneri di gestione mostrano una quota del 2,1%.

VALORI DI BENCHMARK

La variabilità intorno alla media, misurata dal costo del venduto, è abbastanza elevata, ma si riduce entro i limiti di 0,18-0,22 per i due essenziali indicatori della produttività.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 70%.
- ✓ I ricavi della vendita della merce 200mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 160mila euro.
- ✓ La produttività a metro quadrato 7.000 euro.

L'ampiezza dell'oscillazione dei valori minimi e massimi rimane considerevole anche quando il numero degli elementi si assottiglia fino a 96 unità rispetto alle 138 originarie.

La numerosità del cluster consente, tuttavia, di focalizzare l'attenzione sulle imprese che presentano una produttività per addetto di almeno 80.000 euro.

CODICE ATTIVITA'

52220

COMMERCIO AL DETTAGLIO DI CARNI E PRODOTTI A BASE DI CARNI

CLUSTER 1

Monolocalizzati

138 IMPRESE

202-618 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita merce	138	euro (.000)	127,9	3,4	565,8	0,66
I003	Vendita merce	110	euro (.000)	118,6	43,1	215,6	0,42
I003	Vendita merce	96	euro (.000)	117,1	54,8	197,8	0,37
I003	Vendita merce	56	euro (.000)	112,5	76,2	161,5	0,23
I008	Costo del venduto	138	quota %	77,3	48,8	100,0	0,09
I008	Costo del venduto	110	quota %	76,7	68,0	81,4	0,05
I008	Costo del venduto	96	quota %	76,8	69,1	80,9	0,04
I008	Costo del venduto	56	quota %	76,8	73,7	79,7	0,02
F11	Valore beni strumentali	138	euro (.000)	26,2	0,7	162,9	1,17
F11	Valore beni strumentali	110	euro (.000)	19,5	4,5	63,7	0,74
F11	Valore beni strumentali	96	euro (.000)	17,7	5,9	50,9	0,60
F11	Valore beni strumentali	56	euro (.000)	15,7	7,9	25,7	0,33
Ea2	Produttività per addetto	138	euro (.000)	105,4	3,4	248,9	0,50
Ea2	Produttività per addetto	110	euro (.000)	102,6	43,1	177,4	0,34
Ea2	Produttività per addetto	96	euro (.000)	100,9	54,8	159,8	0,29
Ea2	Produttività per addetto	56	euro (.000)	99,4	73,7	130,9	0,18
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	138	euro	4.228,10	155,20	31.435,97	0,95
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	110	euro	4.051,90	1.288,50	8.752,47	0,47
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	96	euro	4.090,90	1.734,96	7.179,92	0,38
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	56	euro	4.054,70	2.742,23	5.602,98	0,22

CODICE ATTIVITA' 52220 COMMERCIO AL DETTAGLIO DI CARNI E PRODOTTI A BASE DI CARNI

CLUSTER 1 BEST Monolocalizzati

Produttività per addetto superiore a 80.000,00 euro

88 IMPRESE 202-894 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	170.377,74	88	170.377,74	102,7
I003	Vendita merce	165.937,69	88	165.937,69	100,0
I008	Costo del venduto	130.118,66	88	130.118,66	78,4
0393	Costi per il personale	15.518,63	25	4.408,70	2,7
0389	Affitti e canoni di locazione	5.669,40	67	4.316,48	2,6
0371	Costi per servizi	5.353,62	88	5.353,62	3,2
0412	Oneri diversi di gestione	3.191,47	88	3.191,47	1,9
0429	Interessi e altri oneri finanziari	65,77	79	59,04	0,0
0442	Oneri straordinari	97,93	27	30,05	0,0

GG lavoro totali in media (n°)	328
Superficie di vendita media (mq)	30,3
Ammortamenti e utile PI in euro	22.899,7
Ammortamenti e utile PI quota %	13,4

Il **CLUSTER 1 BEST**, *le imprese best performer*, è composto da 88 unità, non cambiano le dimensioni medie dell'organico e l'estensione della superficie di vendita, ma aumenta l'indicatore di redditività, da 18mila a 23mila euro.

Il volume delle vendite del conto economico aggregato è di 166mila euro, 127mila per le macellerie in complesso, quasi tutte le imprese con forza lavoro dipendente appartengono a questo gruppo, 25 su 30 totali.

Il costo per servizi è attestato a 5.363,62 euro, gli oneri diversi di gestione sono pari a 3.191,47 euro ed entrambi i valori medi risultano più elevati rispetto all'insieme delle attività di vendita delle carni, ma la loro incidenza è più contenuta: 5,1% contro il 5,7%.

Un ulteriore elemento di distinzione è il valore dei beni strumentali: 26,2mila euro per 138 aziende complessive, 31mila per i best performer.

VALORI DI BENCHMARK

Il coefficiente di variazione si attenua in maniera considerevole dopo l'eliminazione dei 26 casi estremi, ad eccezione dell'indicatore relativo ai beni strumentali.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 75%.
- ✓ I ricavi della vendita della merce 225mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 180mila euro.
- ✓ La produttività a metro quadrato 8.000 euro.

CODICE ATTIVITA' 52220 COMMERCIO AL DETTAGLIO DI CARNI E PRODOTTI A BASE DI CARNI

CLUSTER 1 BEST Monolocalizzati

Produttività per addetto superiore a 80.000,00 €

88 IMPRESE 202-894 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita merce	88	euro (.000)	165,9	69,6	565,8	0,48
I003	Vendita merce	70	euro (.000)	154,1	83,9	251,3	0,28
I003	Vendita merce	62	euro (.000)	152,7	89,6	224,0	0,24
I008	Costo del venduto	88	quota %	78,4	65,4	100,0	0,06
I008	Costo del venduto	70	quota %	78,0	72,8	81,7	0,03
I008	Costo del venduto	62	quota %	78,1	74,6	81,4	0,02
F11	Valore beni strumentali	88	euro (.000)	31,0	1,8	152,6	1,02
F11	Valore beni strumentali	70	euro (.000)	24,7	6,6	75,5	0,73
F11	Valore beni strumentali	62	euro (.000)	23,0	7,2	62,2	0,63
Ea2	Produttività per addetto	88	euro (.000)	132,3	80,3	248,9	0,31
Ea2	Produttività per addetto	70	euro (.000)	128,8	83,9	186,7	0,22
Ea2	Produttività per addetto	62	euro (.000)	127,4	89,6	179,5	0,19
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	88	euro	5.348,90	870,50	31.435,97	0,81
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	70	euro	5.312,00	2.512,91	10.228,20	0,34
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	62	euro	5.377,10	2.898,96	8.853,99	0,28

I negozi specializzati nella vendita di latte e prodotti lattiero caseari sono stati registrati dall'Istat in 376 unità, una consistenza veramente limitata per una forma tradizionale, che vede progressivamente esaurirsi le sue prospettive a causa della concorrenza dei reparti specializzati della grande distribuzione, dotati di un'ampia gamma di formaggi.

La popolazione di Centrimpresa evidenzia, ancora una volta, un livello di copertura elevato, pari al 19,4% dell'universo.

Su 73 posizioni contabili la dispersione coinvolge 51 unità, di cui 22 per le differenze negli orari di esercizio del punto vendita e 26 per i criteri di marketing cluster, fondati su una quota minima di ricavi totali imputabile al latte e ai suoi derivati.

Le unità di vendita con almeno 2 addetti sono il 94,7% del totale della popolazione contro il 74,9% dell'insieme delle latterie operanti in provincia di Milano.

Nel **CLUSTER 1**, *latterie specializzate*, figurano solo negozi in cui i ricavi di latte, burro e formaggi rappresentano almeno il 35% del totale delle vendite della merce, 22 posizioni contabili.

L'orario di apertura si prolunga fino a 12 ore, la superficie di vendita è stabilita a 29 mq e la dotazione media di giornate di lavoro è pari a 312 giorni, che equivalgono a 1,15 addetti.

CODICE ATTIVITA' 52271 COMMERCIO AL DETTAGLIO DI LATTE E DI PRODOTTI LATTIERO-CASEARI

CLUSTER 1	Monolocalizzati
	Quota % su ricavi totali: latte e prodotti lattiero-caseari maggiore a 35%
	Orario di apertura fino a 12 ore
22	IMPRESE 202-906 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	84.478,42	22	84.478,42	106,6
I003	Vendita merce	79.214,14	22	79.214,14	100,0
I008	Costo del venduto	57.231,84	22	57.231,84	72,2
0393	Costi per il personale	37.360,33	1	1.698,20	2,1
0389	Affitti e canoni di locazione	7.444,51	13	4.399,03	5,6
0371	Costi per servizi	4.528,65	22	4.528,65	5,7
0412	Oneri diversi di gestione	2.254,29	22	2.254,29	2,8
0429	Interessi e altri oneri finanziari	11,30	18	9,25	0,0
0442	Oneri straordinari	1.328,24	2	120,75	0,2

GG lavoro totali in media (n°)	312
Superficie di vendita media (mq)	28,8
Ammortamenti e utile PI in euro	14.236,4
Ammortamenti e utile PI quota %	16,9

Solo 1 azienda su 22 impiega personale dipendente, più della metà, 13 su 22, opera in locali di proprietà di terzi e corrisponde un canone di locazione di 7.444,51 euro.

La redditività media è critica, non vi è margine per gli ammortamenti, i costi di gestione, ossia le spese per servizi e gli altri oneri, pesano l'8,5%, gravando su un volume di affari limitato a 80mila euro.

VALORI DI BENCHMARK

Le oscillazioni intorno alla media sono ampie, di entità analoga a quella degli altri cluster del settore alimentare, ma l'esigua dotazione di casi aziendali in partenza non consente di eliminare tutti i valori anomali di minimo e massimo, che potrebbero ridurre significativamente il coefficiente di variazione.

Di conseguenza gli scostamenti dalla media rimangono elevati e il CV non converge entro i limiti abituali .

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 65%.
- ✓ Il volume delle vendite 100mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 130mila euro.
- ✓ La produttività a metro quadro 4.000 euro.

CODICE ATTIVITA'

52271

COMMERCIO AL DETTAGLIO DI LATTE E DI PRODOTTI LATTIERO-CASEARI

CLUSTER 1

Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: latte e prodotti lattiero-caseari maggiore del 35%

Orario fino a 12 ore

22 IMPRESE

202-906 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita merce	22	euro (.000)	79,2	15,3	337,7	0,80
I003	Vendita merce	18	euro (.000)	68,4	27,4	127,0	0,35
I003	Vendita merce	16	euro (.000)	67,3	33,7	99,5	0,27
I008	Costo del venduto	22	quota %	72,3	47,2	100,0	0,15
I008	Costo del venduto	18	quota %	69,9	59,7	79,1	0,08
I008	Costo del venduto	16	quota %	70,0	63,1	78,3	0,07
F11	Valore beni strumentali	22	euro (.000)	23,9	0,6	120,4	1,18
F11	Valore beni strumentali	18	euro (.000)	18,3	1,5	71,3	0,81
F11	Valore beni strumentali	16	euro (.000)	15,9	4,3	25,8	0,44
Ea2	Produttività per addetto	22	euro (.000)	68,7	14,3	303,9	0,91
Ea2	Produttività per addetto	18	euro (.000)	62,4	23,2	130,9	0,48
Ea2	Produttività per addetto	16	euro (.000)	60,8	29,1	130,6	0,41
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	22	euro	2.748,76	686,38	6.283,31	0,55
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	18	euro	2.580,91	847,07	4.925,94	0,42
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	16	euro	2.546,19	963,41	4.234,46	0,36

Nella categoria 52272 si rilevano 339 imprese attive in provincia di Milano nella vendita di salumi e prodotti di gastronomia e di queste il 30,4%, è assistito dal punto di vista contabile e fiscale da Centrimpresa.

Nell'articolazione per numero di addetti si osserva una maggiore frequenza della classe fino a 2 addetti rispetto all'universo: 81,5% contro 77%.

Nell'esame dei dati relativi alla struttura dell'assortimento l'eterogeneità delle combinazioni di prodotto ha reso necessaria la segmentazione in 3 gruppi:

- ✓ Le salumerie con limitato apporto di ricavi dei prodotti che identificano la specializzazione del punto vendita.
- ✓ Le salumerie con rilevante apporto di ricavi dei prodotti che identificano la specializzazione del punto vendita.
- ✓ Le salumerie gastronomie.

Nel **CLUSTER 1**, *salumerie e alimenti vari*, la specializzazione nei salumi non è particolarmente evidente e l'assortimento si compone di una considerevole quota di prodotti confezionati.

Il contributo ai ricavi di vendita complessivi del prodotto, che identifica la tipologia del negozio, non supera il 38% e la gastronomia incide meno del 10%.

Nelle 25 aziende considerate la dotazione media di spazio per la vendita è di 44 mq e l'organico è di 1,25 unità.

Il volume dei ricavi prodotti dalle vendite è in media di 132mila euro.

CODICE ATTIVITA' 52272 DROGHERIE, SALUMERIE, PIZZICHERIE E SIMILI

CLUSTER 1

Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: - salumi e insaccati minore del 38%
- prodotti gastronomia cotta minore del 10%

Orario di apertura fino a 8 ore

25 IMPRESE 202-614 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	135.564,38	25	135.564,38	102,9
I003	Vendita merce	131.721,68	25	131.721,68	100,0
I008	Costo del venduto	102.998,47	25	102.998,47	78,2
0393	Costi per il personale	17.958,22	4	2.873,32	2,2
0389	Affitti e canoni di locazione	4.642,87	13	2.414,29	1,8
0371	Costi per servizi	4.959,06	25	4.959,06	3,8
0412	Oneri diversi di gestione	1.793,94	25	1.793,94	1,4
0429	Interessi e altri oneri finanziari	76,93	21	64,62	0,0
0442	Oneri straordinari	15,16	2	1,21	0,0

GG lavoro totali in media (n°)	338
Superficie di vendita media (mq)	44,2
Ammortamenti e utile PI in euro	20.459,5
Ammortamenti e utile PI quota %	15,1

Solo 4 imprese su 25 impiegano personale dipendente, ma circa la metà, 12 su 25, è proprietaria dei locali in cui svolge la sua attività.

I costi per servizi e gli altri oneri di gestione assorbono il 5,2% delle vendite della merce e l'utile PI, insieme al valore degli ammortamenti, si attesta a 20.459,50 euro.

VALORI DI BENCHMARK

La variabilità intorno alla media è piuttosto elevata: ricavi 0,83, produttività per addetto 1,30, produttività a metro quadro 0,62.

L'esclusione degli 8 elementi agli estremi della scala dei valori riduce sensibilmente l'ampiezza degli scarti dalla media, ma le proporzioni del coefficiente di variazione rimangono importanti: ricavi 0,34, produttività per addetto 0,44, produttività a metro quadro 0,39.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 72%.
- ✓ Il volume delle vendite 171mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 160mila euro.
- ✓ La produttività a metro quadro 5.000 euro.

CODICE ATTIVITA' 52272 DROGHERIE, SALUMERIE, PIZZICHERIE E SIMILI

CLUSTER 1 Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: - salumi e insaccati minore del 38%
 - prodotti gastronomia cotta minore del 10%

Orario di apertura fino a 8 ore

25 IMPRESE 202-614 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita merce	25	euro (.000)	131,7	12,6	426,8	0,83
I003	Vendita merce	19	euro (.000)	107,4	44,4	286,6	0,50
I003	Vendita merce	17	euro (.000)	100,7	51,7	171,0	0,34
I008	Costo del venduto	25	quota %	78,2	55,3	87,1	0,11
I008	Costo del venduto	19	quota %	79,9	66,7	84,4	0,05
I008	Costo del venduto	17	quota %	79,4	72,6	83,0	0,04
F11	Valore beni strumentali	25	euro (.000)	23,9	1,5	53,4	0,67
F11	Valore beni strumentali	19	euro (.000)	19,3	9,3	43,7	0,56
F11	Valore beni strumentali	17	euro (.000)	18,8	9,3	36,7	0,51
Ea2	Produttività per addetto	25	euro (.000)	105,2	11,8	570,4	1,30
Ea2	Produttività per addetto	19	euro (.000)	82,8	38,1	174,7	0,50
Ea2	Produttività per addetto	17	euro (.000)	82,0	42,8	162,2	0,44
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	25	euro	2.997,43	419,85	6.689,96	0,62
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	19	euro	2.662,73	1.104,01	5.652,58	0,46
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	17	euro	2.544,33	1.146,37	5.220,93	0,39

CODICE ATTIVITA' 52272 DROGHERIE, SALUMERIE, PIZZICHERIE E SIMILI

CLUSTER 3	Monolocalizzati
	Quota % su ricavi totali: prodotti gastronomia cotta maggiore del 24%
	Orario di apertura fino a 8 ore
23	IMPRESE 202-998 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	143.088,14	23	143.088,14	103,4
I003	Vendita merce	138.345,42	23	138.345,42	100,0
I008	Costo del venduto	88.852,84	23	88.852,84	64,2
0393	Costi per il personale	22.245,85	12	11.606,53	8,4
0389	Affitti e canoni di locazione	7.037,72	13	3.977,84	2,9
0371	Costi per servizi	7.305,65	23	7.305,65	5,3
0412	Oneri diversi di gestione	3.092,73	23	3.092,73	2,2
0429	Interessi e altri oneri finanziari	46,61	23	46,61	0,0
0442	Oneri straordinari	64,66	2	5,62	0,0

GG lavoro totali in media (n°)	476
Superficie di vendita media (mq)	32,0
Ammortamenti e utile PI in euro	28.200,3
Ammortamenti e utile PI quota %	19,7

Nel **CLUSTER 3**, *salumerie gastronomie*, la caratteristica principale dell'assortimento è il prodotto di gastronomia artigianale, una gamma di preparazioni fresche e cucinate che assorbe almeno il 24% dei ricavi delle vendite complessive.

La superficie di vendita media è inferiore a quella del cluster precedente, 32 mq, ma è maggiore la dotazione di personale, 476 giornate pari a 1,76 addetti.

Il focus sulla gastronomia è una scelta premiante per la redditività della gestione e, infatti, l'utile prima delle imposte e gli ammortamenti salgono a 28.200,30 euro, il 20% in più rispetto al livello raggiunto dalla salumerie e alimenti vari.

Su 23 aziende 12 contemplano almeno 1 dipendente e 10 su 23 sono proprietari dei locali in cui operano.

Il volume di affari medio è 138mila euro, simile a quello del cluster precedente, ma più contenuto appare il costo del venduto, 64,2%.

VALORI DI BENCHMARK

La variabilità iniziale di questo cluster è minore di quella delle salumerie e alimenti vari, l'eliminazione delle code conduce ad un coefficiente di variazione più contenuto.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 65%.
- ✓ Il volume delle vendite 201mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 130mila euro.
- ✓ La produttività a metro quadro 7.500 euro.

CODICE ATTIVITA' 52272 DROGHERIE, SALUMERIE, PIZZICHERIE E SIMILI

CLUSTER 3 Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: prodotti gastronomia cotta maggiore del 24%

Orario di apertura fino a 8 ore

23 IMPRESE 202-998 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita merce	23	euro (.000)	138,3	12,4	309,9	0,51
I003	Vendita merce	19	euro (.000)	133,3	53,7	260,3	0,35
I003	Vendita merce	17	euro (.000)	130,5	76,6	201,3	0,26
I008	Costo del venduto	23	quota %	64,2	31,7	79,0	0,17
I008	Costo del venduto	19	quota %	66,1	53,0	76,5	0,11
I008	Costo del venduto	17	quota %	66,3	54,9	75,6	0,10
F11	Valore beni strumentali	23	euro (.000)	51,8	4,2	184,8	0,77
F11	Valore beni strumentali	19	euro (.000)	47,4	14,1	89,0	0,56
F11	Valore beni strumentali	17	euro (.000)	46,9	14,5	88,3	0,54
Ea2	Produttività per addetto	23	euro (.000)	78,6	16,6	193,3	0,53
Ea2	Produttività per addetto	19	euro (.000)	74,1	52,2	164,8	0,37
Ea2	Produttività per addetto	17	euro (.000)	74,3	52,7	126,0	0,26
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	23	euro	4.323,29	310,96	12.398,03	0,73
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	19	euro	4.085,63	1.976,70	11.224,61	0,52
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	17	euro	3.928,02	2.090,60	7.458,57	0,35

Si contano 615 profumerie in provincia di Milano nel 2001 e la popolazione Centrimpresa di questo segmento, è composta da 64 unità, con una copertura del 10,4%.

La struttura per classi dimensionali di addetti è simile a quella dell'universo.

L'analisi delle informazioni relative alla composizione dell'assortimento ha evidenziato una notevole diversificazione delle scelte e un orientamento alla specializzazione non così diffuso come si poteva auspicare.

Si è reso necessario stabilire una soglia minima di contributo ai ricavi complessivi da parte degli articoli di cosmesi e profumeria alcolica, che ha determinato una dispersione naturale abbastanza elevata, 26 posizioni contabili, salite a 40 per l'esigenza di escludere le unità con input di giornate di lavoro inferiori a 202.

La dispersione indotta da lacune nella registrazione dei dati è contenuta in 2 posizioni contabili.

Nel **CLUSTER 1**, *profumerie specializzate*, figurano 22 imprese, ciascuna delle quali presenta un'incidenza dei ricavi di cosmesi e profumeria alcolica superiore al 64%.

L'organico medio è di 1,28 addetti, la dotazione di spazio destinato alla vendita sfiora i 40 mq e 17 operatori su 22 pagano un canone di affitto per disporre di questa superficie.

Solo in 5 casi su 22 lavora personale dipendente.

CODICE ATTIVITA' 52332 COMMERCIO AL DETTAGLIO DI ARTICOLI DI PROFUMERIA

CLUSTER 1	Monolocalizzati
	Quota % su ricavi totali: cosmesi e profumeria alcolica maggiore del 64%
22	IMPRESE 202-894 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	98.918,55	22	98.918,55	105,3
I003	Vendita merce	93.924,64	22	93.924,64	100,0
I008	Costo del venduto	65.195,44	22	65.195,44	69,4
0393	Costi per il personale	23.045,59	5	5.237,63	5,6
0389	Affitti e canoni di locazione	7.412,46	17	5.727,81	6,1
0371	Costi per servizi	5.174,15	22	5.174,15	5,5
0412	Oneri diversi di gestione	2.139,56	22	2.139,56	2,3
0429	Interessi e altri oneri finanziari	252,14	21	240,68	0,3
0442	Oneri straordinari	1.483,01	2	134,82	0,1

GG lavoro totali in media (n°)	347
Superficie di vendita media (mq)	39,3
Ammortamenti e utile PI in euro	15.068,5
Ammortamenti e utile PI quota %	15,2

I costi per servizi e gli altri oneri di gestione incidono molto sul volume delle vendite, 7,8%, non solo per l'ammontare elevato di questa spesa, 7.317,71 euro, ma anche per la consistenza limitata della cifra relativa ai ricavi di vendita, 100mila euro, che non consente di assorbire adeguatamente i costi nella loro diverse componenti.

La redditività è così bassa, 15.068,50 euro, da non lasciare alcun margine per gli ammortamenti.

VALORI DI BENCHMARK

E' uno dei segmenti con le più estese oscillazioni intorno alla media.

Prima dell'esclusione dei 6 casi estremi, 3 nella parte bassa e 3 nella parte alta della graduatoria, il valore delle vendite spazia da 9mila euro a 354mila euro.

In seguito all'eliminazione delle code l'intervallo di variazione è compreso tra 16,6mila euro e 173,2mila euro, una distanza ancora troppo ampia per determinare valori di benchmark, che possano diventare obiettivi accessibili alla maggior parte delle imprese del cluster.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 68%.
- ✓ Il volume delle vendite 173mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 120mila euro.
- ✓ La produttività a metro quadro 6.000 euro.

CODICE ATTIVITA'

52332

COMMERCIO AL DETTAGLIO DI ARTICOLI DI PROFUMERIA

CLUSTER 1

Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: cosmesi e profumeria alcolica maggiore del 64%

22 IMPRESE

202-894 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita merce	22	euro (.000)	93,9	8,9	354,1	0,90
I003	Vendita merce	18	euro (.000)	81,1	14,5	196,2	0,67
I003	Vendita merce	16	euro (.000)	78,2	16,6	173,2	0,60
I008	Costo del venduto	22	quota %	69,4	14,5	77,3	0,22
I008	Costo del venduto	18	quota %	66,6	50,0	74,5	0,10
I008	Costo del venduto	16	quota %	67,5	54,0	73,0	0,08
F11	Valore beni strumentali	22	euro (.000)	26,0	1,7	83,6	0,85
F11	Valore beni strumentali	18	euro (.000)	23,4	3,1	56,8	0,70
F11	Valore beni strumentali	16	euro (.000)	22,6	3,4	53,3	0,64
Ea2	Produttività per addetto	22	euro (.000)	72,9	8,9	307,6	0,96
Ea2	Produttività per addetto	18	euro (.000)	64,1	14,6	171,9	0,62
Ea2	Produttività per addetto	16	euro (.000)	60,5	16,6	119,2	0,50
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	22	euro	2.391,60	171,30	9.809,20	1,06
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	18	euro	2.402,94	582,15	6.123,69	0,72
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	16	euro	2.284,19	618,00	5.774,09	0,66

Il codice in questione identifica una forma distributiva obsoleta, che annovera in provincia di Milano 231 negozi specializzati nella vendita di filati di maglieria, merceria e biancheria personale.

La popolazione di Centrimpresa ne conta 68, pari ad una quota del 30% del totale, negozi generalmente più piccoli della media dell'universo, che nella classe fino a 2 addetti accoglie il 74,9% delle imprese contro il 90,4% delle unità assistite dal sistema Unione CTSP.

Su 68 posizioni contabili di partenza 15 devono essere escluse perché non rispettano il criterio della specializzazione, altre 10 perché presentano un numero di giornate complessive di lavoro inferiore al minimo di 202.

Estremamente contenuta la dispersione funzionale, vale a dire le perdite dovute a mancata registrazione dei dati.

Nel **CLUSTER 1**, *mercerie*, figurano 42 posizioni contabili e il carattere di identificazione della funzione di marketing è la quota percentuale di ricavi totali attribuibile ai filati di maglieria, agli articoli di merceria, alla biancheria personale e alle calze.

Tale aggregato deve esprimere un'incidenza di almeno il 55% sul totale delle vendite.

Solo 4 aziende su 42 impiegano forza lavoro dipendente e l'organico medio è composto da una sola persona.

In 26 casi su 42 le imprese pagano un canone di locazione per disporre dei locali di vendita, che hanno una dimensione media di 41,8 mq.

Il volume di affari non supera i 51mila euro e la reattività di 10.748,60 euro identifica un livello di remunerazione del capitale assolutamente inadeguato.

CODICE ATTIVITA' 52412 FILATI PER MAGLIERIA E MERCERIA

CLUSTER 1	Monolocalizzati
	Quota % su ricavi totali: filati maglieria-articoli merceria e biancheria personale, calze maggiore del 54%
42	IMPRESE 202-851 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	54.647,60	42	54.647,60	106,3
I003	Vendita merce	51.417,36	42	51.417,36	100,0
I008	Costo del venduto	33.214,02	42	33.214,02	64,6
0393	Costi per il personale	18.491,48	4	1.761,09	3,4
0389	Affitti e canoni di locazione	6.438,48	26	3.985,73	7,8
0371	Costi per servizi	3.188,34	42	3.188,34	6,2
0412	Oneri diversi di gestione	1.632,64	42	1.632,64	3,2
0429	Interessi e altri oneri finanziari	121,20	39	112,54	0,2
0442	Oneri straordinari	98,44	2	4,69	0,0

GG lavoro totali in media (n°)	305
Superficie di vendita media (mq)	41,8
Ammortamenti e utile PI in euro	10.748,6
Ammortamenti e utile PI quota %	19,7

I costi per i servizi e gli altri oneri di gestione sono pari solo a 4.820,96 euro, ma incidono molto sui ricavi complessivi (9,4%), perché questi ultimi sono estremamente bassi.

VALORI DI BENCHMARK

Questo segmento di attività non trae beneficio dall'applicazione dell'analisi di benchmark, perché i valori di massimo sono insufficienti a garantire la remunerazione del capitale investito.

L'eliminazione delle code, 10 casi ai gradini più bassi e 10 casi ai gradini più alti della graduatoria, produce dati di benchmark che è paradossale definire obiettivo.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 54,4%.
- ✓ Il volume delle vendite 61mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 61mila euro.
- ✓ La produttività a metro quadro 1.900 euro.

CODICE ATTIVITA'

52412

FILATI PER MAGLIERIA E MERCERIA

CLUSTER 1

Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: filati maglieria-articoli merceria e biancheria personale, calze maggiore del 54%

42 IMPRESE

202-851 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita merce	42	euro (.000)	51,4	5,3	244,2	1,01
I003	Vendita merce	26	euro (.000)	37,4	18,3	74,1	0,40
I003	Vendita merce	22	euro (.000)	36,1	20,2	60,9	0,33
I008	Costo del venduto	42	quota %	64,6	40,0	100,0	0,17
I008	Costo del venduto	26	quota %	63,3	52,7	69,3	0,08
I008	Costo del venduto	22	quota %	63,4	54,4	68,3	0,06
F11	Valore beni strumentali	42	euro (.000)	11,1	0,0	68,8	1,36
F11	Valore beni strumentali	26	euro (.000)	6,9	1,8	15,8	0,60
F11	Valore beni strumentali	22	euro (.000)	6,6	2,2	12,3	0,51
Ea2	Produttività per addetto	42	euro (.000)	51,4	5,3	244,2	1,01
Ea2	Produttività per addetto	26	euro (.000)	37,4	18,3	74,1	0,40
Ea2	Produttività per addetto	22	euro (.000)	36,1	20,2	60,9	0,33
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	42	euro	1.227,70	88,50	4.871,67	0,94
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	26	euro	976,00	495,28	1.996,67	0,51
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	22	euro	1.014,15	504,44	1.874,22	0,43

I negozi specializzati in confezioni per adulti sono numerosi, 2.702 in tutta la provincia di Milano secondo il censimento del 2001 e le unità assistite da Centrimpresa in questo settore sono 212 e coprono il 7,8% dell'universo.

Le aziende sono più piccole e nella classe fino a 2 addetti concentrano l'82,7% del totale a fronte del 72,8% della rete commerciale dell'intera provincia.

La struttura dell'assortimento è molto diversificata con gradi di segmentazione per prodotto che interessano più funzioni: fasce di prezzo, stili di abbigliamento, destinazione d'uso del capo o della confezione.

Il criterio di marketing cluster ha riguardato la variabile della fascia qualità/prezzo, che i modelli degli studi di settore distinguono in fine, media ed economica, tuttavia, è stato necessario considerare anche le opzioni del tipo di prodotti per evitare il rischio di un'eccessiva disomogeneità del cluster.

Questa scelta ha determinato l'esclusione di 56 posizioni, mentre le soglie minime e massime di quantità di lavoro e le opzioni di orario di apertura hanno condotto alla dispersione naturale di altre 32 unità.

Le anomalie funzionali, seppur contenute, hanno "cancellato" 13 posizioni contabili.

Nel **CLUSTER 3**, *fascia qualità/prezzo economica*, non è stato possibile raggiungere un numero di posizioni contabili sufficiente a sostenere l'analisi comparativa delle performance.

Nel **CLUSTER 1**, *fascia qualità/prezzo alta*, l'abbigliamento e le camicie per uomo e donna incidono almeno l'80% sul totale delle vendite.

CODICE ATTIVITA' 52421 COMMERCIO AL DETTAGLIO DI CONFEZIONI PER ADULTI

CLUSTER 1	Monolocalizzati	Fascia qualitativa offerta: fine
	Quota % su ricavi totali:	abbigliamento e camicie uomo o donna maggiore del 79%
	Orario di apertura fino a 8 ore	
20	IMPRESE	202-633 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	147.210,33	20	147.210,33	106,3
I003	Vendita merce	138.443,67	20	138.443,67	100,0
I008	Costo del venduto	95.376,49	20	95.376,49	68,9
0393	Costi per il personale	16.953,87	6	5.086,16	3,7
0389	Affitti e canoni di locazione	13.225,98	17	11.242,08	8,1
0371	Costi per servizi	6.442,53	20	6.442,53	4,7
0412	Oneri diversi di gestione	3.181,09	20	3.181,09	2,3
0429	Interessi e altri oneri finanziari	481,39	20	481,39	0,3
0442	Oneri straordinari	91,18	1	4,56	0,0

GG lavoro totali in media (n°)	345
Superficie di vendita media (mq)	59,8
Ammortamenti e utile PI in euro	25.396,0
Ammortamenti e utile PI quota %	17,3

Le 20 imprese di questo cluster osservano un orario di apertura al massimo di 8 ore, l'organico tipo è di 1,27 addetti, la superficie di vendita media sfiora i 60 mq e la maggior parte degli operatori (17 su 20) paga un canone per poterne disporre.

Solo 6 aziende su 20 impiegano forza lavoro dipendente.

I ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi ammontano a 147.210 euro, mentre il costo del venduto incide per il 68,9%.

I costi per i servizi e gli oneri diversi, 9.623,62 euro, assorbono il 7% del totale delle vendite.

La redditività è stabilita a quota 25.396 euro, il 17,3% dei ricavi delle vendite e delle prestazioni.

VALORI DI BENCHMARK

Il numero di elementi di partenza è troppo ridotto per “pulire” la popolazione dai valori “anomali”.

La variabilità rimane elevata per tutti gli indicatori, in particolare per la produttività dell'area di vendita.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 65%.
- ✓ Il volume delle vendite 210mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 210mila euro.
- ✓ La produttività a metro quadro di vendita 5.700 euro.

CODICE ATTIVITA'

52421

COMMERCIO AL DETTAGLIO DI CONFEZIONI PER ADULTI

CLUSTER 1

Monolocalizzati

Fascia qualitativa offerta: fine

Quota % su ricavi totali:

abbigliamento e camicie uomo o donna maggiore del 79%

Orario di apertura fino a 8 ore

20 IMPRESE

202-633 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita merce	20	euro (.000)	138,4	17,6	478,5	0,78
I003	Vendita merce	16	euro (.000)	119,9	37,4	232,7	0,48
I003	Vendita merce	14	euro (.000)	117,8	46,4	213,2	0,41
I008	Costo del venduto	20	quota %	68,9	52,0	77,2	0,10
I008	Costo del venduto	16	quota %	67,0	55,6	75,0	0,08
I008	Costo del venduto	14	quota %	66,8	61,9	75,0	0,06
F11	Valore beni strumentali	20	euro (.000)	25,3	3,2	124,0	1,01
F11	Valore beni strumentali	16	euro (.000)	20,8	4,6	37,7	0,51
F11	Valore beni strumentali	14	euro (.000)	20,8	5,1	36,5	0,46
Ea2	Produttività per addetto	20	euro (.000)	108,2	18,2	464,8	0,98
Ea2	Produttività per addetto	16	euro (.000)	97,4	26,8	216,9	0,58
Ea2	Produttività per addetto	14	euro (.000)	95,8	33,7	209,5	0,51
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	20	euro	2.315,11	419,40	9.571,49	1,03
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	16	euro	2.057,97	645,42	5.819,04	0,83
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	14	euro	1.984,22	864,13	5.718,70	0,76

CODICE ATTIVITA' 52421 COMMERCIO AL DETTAGLIO DI CONFEZIONI PER ADULTI

CLUSTER 2	Monolocalizzati	Fascia qualitativa offerta: media
	Quota % su ricavi totali:	abbigliamento e camicie uomo o donna maggiore del 79%
	Orario di apertura fino a 8 ore	
53	IMPRESE	202-695 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	101.926,07	53	101.926,07	106,2
I003	Vendita merce	96.001,05	53	96.001,05	100,0
I008	Costo del venduto	67.102,27	53	67.102,27	69,9
0393	Costi per il personale	17.689,03	11	3.671,31	3,8
0389	Affitti e canoni di locazione	9.204,53	31	5.383,78	5,6
0371	Costi per servizi	5.330,97	53	5.330,97	5,6
0412	Oneri diversi di gestione	1.801,08	53	1.801,08	1,9
0429	Interessi e altri oneri finanziari	588,64	48	533,11	0,6
0442	Oneri straordinari	83,92	3	4,75	0,0

GG lavoro totali in media (n°)	335
Superficie di vendita media (mq)	61,2
Ammortamenti e utile PI in euro	18.098,8
Ammortamenti e utile PI quota %	17,8

Anche nel **CLUSTER 2**, *fascia qualità/prezzo media*, abbigliamento e camicie per uomo/donna assorbono almeno l'80% delle vendite complessive, l'orario di apertura è fino a 8 ore, l'organico tipo è di 1,24 addetti.

La superficie di vendita è attestata su valori quasi uguali a quelli del cluster posizionato nella fascia alta del mercato.

Il numero complessivo delle aziende è di 53 unità, le vendite non superano i 100mila euro.

La proprietà dei locali interessa 22 casi su 53, il canone di affitto è pari a 9.204,53 euro.

Il costo del venduto sfiora il 70% e su un ammontare di ricavi così limitati produce negative conseguenze per la redditività, che rimane ferma a 18mila euro, compresi gli ammortamenti.

VALORI DI BENCHMARK

La variabilità di partenza è alquanto ampia e l'eliminazione delle code, 14 posizioni su 53, non la riduce entro i limiti fisiologici del 30%.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 65%.
- ✓ Il volume delle vendite 160mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 120mila euro.
- ✓ La produttività a metro quadro di vendita 2.600 euro.

Sono soglie massime per le aziende di questo cluster caratterizzato da livelli di produttività lontani rispetto all'area dell'eccellenza.

CODICE ATTIVITA' 52421 COMMERCIO AL DETTAGLIO DI CONFEZIONI PER ADULTI

CLUSTER	2	Monolocalizzati	Fascia qualitativa offerta: media
		Quota % su ricavi totali:	abbigliamento e camicie uomo o donna maggiore del 79%
		Orario di apertura fino a 8 ore	
		53 IMPRESE	202-695 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita merce	53	euro (.000)	96,0	9,9	411,9	0,86
I003	Vendita merce	43	euro (.000)	81,9	25,2	222,6	0,57
I003	Vendita merce	39	euro (.000)	79,2	26,2	159,4	0,49
I008	Costo del venduto	53	quota %	69,9	40,0	100,0	0,19
I008	Costo del venduto	43	quota %	68,0	50,5	80,0	0,10
I008	Costo del venduto	39	quota %	66,8	55,0	77,0	0,08
F11	Valore beni strumentali	53	euro (.000)	23,9	0,3	95,7	0,98
F11	Valore beni strumentali	43	euro (.000)	20,3	1,5	66,9	0,78
F11	Valore beni strumentali	39	euro (.000)	19,3	2,1	46,8	0,69
Ea2	Produttività per addetto	53	euro (.000)	77,3	9,2	174,8	0,56
Ea2	Produttività per addetto	43	euro (.000)	71,0	24,7	134,4	0,46
Ea2	Produttività per addetto	39	euro (.000)	70,3	26,9	121,8	0,42
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	53	euro	1.569,42	353,69	5.798,23	0,68
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	43	euro	1.398,27	512,08	2.852,18	0,47
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	39	euro	1.371,21	559,10	2.528,07	0,42

I negozi specializzati in calzature sono 789 in Milano e provincia, 48 nella popolazione di Centrimpresa per una copertura del 6,1%.

La dispersione complessiva è di 26 unità su 48, 14 posizioni vengono escluse perché non soddisfano la soglia di specializzazione, 6 perché presentano una quantità di giorni di lavoro insufficiente, infine 6 per anomalie nel collegamento tra le banche dati Sstat e CR.

La struttura dell'assortimento è stata analizzata in base al posizionamento di fascia qualità/prezzo e al requisito della specializzazione del prodotto.

La variabilità dei casi riferiti alle combinazioni di prodotto/servizio ha consentito di applicare l'analisi di benchmark solo alla fascia media di qualità/prezzo, caratterizzata da un numero di elementi appena sufficiente.

Nel **CLUSTER 1**, *fascia qualità/prezzo media*, figurano 26 unità e la quota di ricavi complessivi assicurata dalle calzature è superiore al 64%.

Solo in 4 casi su 26 lavora 1 addetto con contratto di lavoro subordinato.

Le aziende proprietarie dei locali in cui operano sono 15 su 26.

CODICE ATTIVITA' 52431 COMMERCIO AL DETTAGLIO DI CALZATURE E ACCESSORI

CLUSTER 1	Monolocalizzati	Fascia qualitativa offerta: media
	Quota % su ricavi totali:	calzature uomo o donna maggiore del 64%
	Orario di apertura fino a 8 ore	
26	IMPRESE	202-628 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	79.409,06	26	79.409,06	106,7
I003	Vendita merce	74.431,00	26	74.431,00	100,0
I008	Costo del venduto	53.743,94	26	53.743,94	72,2
0393	Costi per il personale	15.928,34	4	2.450,51	3,3
0389	Affitti e canoni di locazione	5.626,31	11	2.380,36	3,2
0371	Costi per servizi	4.300,63	26	4.300,63	5,8
0412	Oneri diversi di gestione	1.694,18	26	1.694,18	2,3
0429	Interessi e altri oneri finanziari	415,15	23	367,25	0,5
0442	Oneri straordinari	7,18	2	0,55	0,0

GG lavoro totali in media (n°)	322
Superficie di vendita media (mq)	48,4
Ammortamenti e utile PI in euro	14.471,6
Ammortamenti e utile PI quota %	18,2

Il volume delle vendite presenta un valore medio troppo contenuto, 74mila euro, specie se posto in relazione all'incidenza del costo del venduto, che è pari al 72%.

Gli altri costi di gestione, servizi e oneri diversi, si attestano sui 5.994,81 euro, non particolarmente elevati, ma tali da incidere sensibilmente sull'ammontare dei ricavi delle vendite, più dell'8%.

La redditività è critica, non vi è spazio per l'ammortamento dei costi pluriennali.

VALORI DI BENCHMARK

L'esclusione di 6 valori estremi su 20, tre più alti e tre più bassi, non attenua in maniera sostanziale la variabilità, che rimane elevata in tutti gli indicatori considerati.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 68%.
- ✓ Il volume delle vendite 187mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 180mila euro.
- ✓ La produttività a metro quadro di vendita 2.300 euro.

CODICE ATTIVITA' 52431 COMMERCIO AL DETTAGLIO DI CALZATURE E ACCESSORI

CLUSTER 1	Monolocalizzati	Fascia qualitativa offerta: media
	Quota % su ricavi totali:	calzature uomo o donna maggiore del 64%
	Orario di apertura fino a 8 ore	
26	IMPRESE	202-628 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita merce	26	euro (.000)	74,4	6,2	277,7	0,98
I003	Vendita merce	22	euro (.000)	64,9	17,2	210,7	0,85
I003	Vendita merce	20	euro (.000)	60,0	18,9	186,7	0,77
I008	Costo del venduto	26	quota %	72,2	41,6	100,0	0,20
I008	Costo del venduto	22	quota %	68,5	55,2	100,0	0,16
I008	Costo del venduto	20	quota %	68,1	59,1	100,0	0,12
F11	Valore beni strumentali	26	euro (.000)	13,1	0,6	46,6	1,03
F11	Valore beni strumentali	22	euro (.000)	11,4	1,8	36,7	0,94
F11	Valore beni strumentali	20	euro (.000)	10,5	2,3	33,4	0,89
Ea2	Produttività per addetto	26	euro (.000)	74,4	6,2	277,7	0,98
Ea2	Produttività per addetto	22	euro (.000)	68,9	17,2	210,7	0,85
Ea2	Produttività per addetto	20	euro (.000)	60,0	18,9	186,7	0,77
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	26	euro	1.538,32	159,90	12.073,80	1,50
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	22	euro	1.302,89	404,70	2.453,70	0,46
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	20	euro	1.299,55	473,00	2.279,62	0,42

I negozi specializzati in articoli di cartoleria, cancelleria e forniture per ufficio, sono abbastanza numerosi in provincia di Milano, 1.216 unità.

La popolazione di Centripresa ne conta 103, l'8,5% del totale, tutte concentrate nella soglia fino a 2 addetti, mentre la struttura dell'universo è caratterizzata da una quota del 9,2% nella classe 3-5 addetti e del 2,8% nella classe con almeno 6 addetti.

La lettura dei dati degli studi di settore relativi alle combinazioni di prodotto pone in evidenza scelte di assortimento molto differenziate, ma il gruppo più numeroso è costituito dai negozi orientati a servire la clientela delle famiglie e, in questa direzione, sono state definite le soglie quantitative per il cluster.

La dispersione complessiva è elevata, 61%, ma dovuta essenzialmente ai criteri che identificano la funzione di marketing e ai limiti quantitativi di giornate di lavoro ammissibili.

Solo 9 aziende su 103 mancano all'appello per mancanza delle informazioni statistiche.

Nel **CLUSTER 1**, *cartolerie rivolte alle esigenze delle famiglie*, figurano 40 imprese con orario di esercizio fino a 8 ore.

I vincoli di assortimento sono molteplici, ma necessari per identificare, all'interno del codice ATECO, le aziende con una struttura di offerta abbastanza omogenea.

La dotazione di spazio dell'area di vendita è 39,5 mq, l'organico è composto da 1 sola persona e, infatti, su 40 imprese solo 1 impiega personale dipendente.

CODICE ATTIVITA' 52473 COMMERCIO AL DETTAGLIO DI ARTICOLI DI CARTOLERIA, DI CANCELLERIA E FORNITURA
PER UFFICIO

CLUSTER 1	Monolocalizzati
Quota % su ricavi totali:	- consumatori privati maggiore del 79%
	- testi scolastici minore del 36%
	- articoli da regalo minore del 36%
	- altri prodotti minore del 36%
Orario di apertura fino a 8 ore	
40 IMPRESE	202-391 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	70.685,81	40	70.685,81	108,3
I003	Vendita merce	65.247,55	40	65.247,55	100,0
I008	Costo del venduto	45.892,46	40	45.892,46	70,3
0393	Costi per il personale	12.150,58	1	303,76	0,5
0389	Affitti e canoni di locazione	5.859,04	26	3.808,38	5,8
0371	Costi per servizi	3.832,49	39	3.736,68	5,7
0412	Oneri diversi di gestione	2.064,63	39	2.013,01	3,1
0429	Interessi e altri oneri finanziari	73,11	35	63,97	0,1
0442	Oneri straordinari	260,30	4	26,03	0,0

GG lavoro totali in media (n°)	287
Superficie di vendita media (mq)	39,5
Ammortamenti e utile PI in euro	14.841,5
Ammortamenti e utile PI quota %	21,0

Il valore medio di locazione è pari a 5.859,04 euro ed è una voce di costo importante per 26 operatori su 40.

Il volume dei ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi sfiora i 71mila euro e la redditività è modesta: 14.641,5 euro.

Il costo del venduto incide per il 70,3%, gli oneri diversi e i costi per servizi per l'8,9%, quota decisamente elevata rispetto alle capacità di assorbimento delle vendite.

VALORI DI BENCHMARK

La dotazione iniziale di posizioni contabili è soddisfacente, 40 unità, consentendo di escludere dall'analisi 12 casi posti agli estremi della scala di valori, tuttavia l'operazione non conduce ai coefficienti di variazione entro il limite di 0,30.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 65%.
- ✓ Il volume delle vendite 100mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 90mila euro.
- ✓ La produttività a metro quadro di vendita 3.000 euro.

Il cluster è dominato dalla presenza di imprese con insufficiente capacità di remunerare il capitale investito e i benchmark obiettivo ne risentono.

CODICE ATTIVITA' 52473 COMMERCIO AL DETTAGLIO DI ARTICOLI DI CARTOLERIA, DI CANCELLERIA E FORNITURA
PER UFFICIO

CLUSTER 1 Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: - consumatori privati maggiore del 79%
- testi scolastici minore del 36%
- articoli da regalo minore del 36%
- altri prodotti minore del 36%

Orario di apertura fino a 8 ore

40 IMPRESE 202-391 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita merce	40	euro (.000)	65,2	1,9	224,7	0,80
I003	Vendita merce	32	euro (.000)	56,1	20,5	134,3	0,50
I003	Vendita merce	28	euro (.000)	54,3	25,9	98,8	0,42
I008	Costo del venduto	40	quota %	70,3	25,9	100,0	0,19
I008	Costo del venduto	32	quota %	69,7	55,2	78,6	0,08
I008	Costo del venduto	28	quota %	69,3	58,7	75,0	0,06
F11	Valore beni strumentali	40	euro (.000)	12,1	0,0	181,6	2,33
F11	Valore beni strumentali	32	euro (.000)	6,9	0,0	14,3	0,62
F11	Valore beni strumentali	28	euro (.000)	6,9	1,1	13,4	0,55
Ea2	Produttività per addetto	40	euro (.000)	61,4	1,8	236,8	0,85
Ea2	Produttività per addetto	32	euro (.000)	52,5	19,7	132,4	0,52
Ea2	Produttività per addetto	28	euro (.000)	50,7	24,9	92,6	0,44
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	40	euro	1.651,84	63,61	5.261,18	0,77
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	32	euro	1.538,25	554,49	3.652,80	0,52
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	28	euro	1.614,95	625,72	2.798,14	0,40

Il codice ATECO 52483 identifica le attività di commercio al dettaglio specializzate negli articoli di gioielleria e orologi, 1.166 punti vendita secondo le rilevazioni censuarie del 2001 in provincia di Milano.

La banca dati di Centrimpresa ne annovera 56 pari al 4,8% del totale.

Nell'articolazione per numero di addetti l'ampio segmento fino a 2 addetti cattura l'84,8% della popolazione di Centrimpresa contro il 76,6% dell'universo.

Pesano di più sul totale delle attività della provincia le aziende con almeno 3 addetti: 23,4% contro il 15,2% della fonte Centrimpresa.

La determinazione dei criteri che identificano le attività specializzate in orologi e articoli di gioielleria porta ad escludere 16 unità, le altre forme di dispersione sono di entità relativamente modesta.

Nel **CLUSTER 1**, *vendita di orologi e articoli di gioielleria*, si riconoscono 30 imprese, la cui struttura dell'assortimento è caratterizzata da queste soglie quantitative:

- ✓ Vendita e riparazione incidono almeno per l'80% dei ricavi totali.
- ✓ Gli orologi di pregio pesano meno dell'11% dei ricavi totali.
- ✓ Gli orologi di largo consumo mostrano una quota sui ricavi totali inferiore al 21%.

CODICE ATTIVITA' 52483 COMMERCIO AL DETTAGLIO DI OROLOGI, ARTICOLI GIOIELLERIA

CLUSTER 1	Monolocalizzati
	Quota % su ricavi totali:
	- vendita e riparazione maggiore a 79%
	- orologi di pregio minore a 11%
	- orologi di largo consumo minore a 21%
30	IMPRESE 202-728 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	92.342,55	30	92.342,55	111,3
I003	Vendita merce	82.977,95	30	82.977,95	100,0
I008	Costo del venduto	51.045,24	30	51.045,24	61,5
0393	Costi per il personale	19.934,69	5	3.322,45	4,0
0389	Affitti e canoni di locazione	7.761,02	19	4.915,31	5,9
0371	Costi per servizi	8.401,14	30	8.401,14	10,1
0412	Oneri diversi di gestione	2.353,11	30	2.353,11	2,8
0429	Interessi e altri oneri finanziari	573,57	29	554,45	0,7
0442	Oneri straordinari	84,57	4	11,28	0,0

GG lavoro totali in media (n°)	312
Superficie di vendita media (mq)	26,9
Ammortamenti e utile PI in euro	21.739,6
Ammortamenti e utile PI quota %	23,5

L'organico è composto da 1,15 addetti e sono 5 su 30 le unità che hanno assunto almeno 1 collaboratore.

Il canone di locazione medio è superiore ai valori accertati per le altre attività, 7.761,02 euro, rappresenta una voce di costo per 19 aziende su 30.

Le riparazioni apportano un significativo contributo ai ricavi complessivi e, infatti, tra questi e le vendite della merce vi è uno scarto dell'11,3%; i costi per servizi incidono nella misura del 10,1% e raggiungono la cifra di 8.401,14 euro.

I ricavi medi si attestano al valore di 92mila euro, il costo del venduto è pari al 61,5%, la redditività raggiunge la soglia dei 21.739,60 euro.

VALORI DI BENCHMARK

La variabilità iniziale non è particolarmente elevata e l'esclusione dei valori più bassi e più alti, 10 casi su 30, la riduce sensibilmente nei due principali indicatori di produttività.

Merita di essere sottolineato il valore dei beni strumentali, 67mila euro, indice di una discreta capacità di rinnovare il capitale da parte delle imprese migliori.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 62%.
- ✓ Il volume delle vendite 130mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 100mila euro.
- ✓ La produttività a metro quadro di vendita 4.000 euro.

CODICE ATTIVITA'

52483

COMMERCIO AL DETTAGLIO DI OROLOGI, ARTICOLI GIOIELLERIA

CLUSTER 1

Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: - vendita e riparazione maggiore a 79%

- orologi di pregio minore a 11%

- orologi di largo consumo minore a 21%

30 IMPRESE

202-728 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita merce	30	euro (.000)	83,0	21,9	315,8	0,79
I003	Vendita merce	24	euro (.000)	71,9	25,9	165,3	0,57
I003	Vendita merce	20	euro (.000)	68,1	29,2	131,9	0,49
I008	Costo del venduto	30	quota %	61,5	40,0	100,0	0,19
I008	Costo del venduto	24	quota %	61,8	49,4	71,3	0,11
I008	Costo del venduto	20	quota %	62,0	50,2	68,2	0,09
F11	Valore beni strumentali	30	euro (.000)	31,6	1,0	113,2	0,91
F11	Valore beni strumentali	24	euro (.000)	27,3	7,5	81,9	0,73
F11	Valore beni strumentali	20	euro (.000)	24,6	7,6	67,0	0,57
Ea2	Produttività per addetto	30	euro (.000)	71,7	22,8	341,1	0,95
Ea2	Produttività per addetto	24	euro (.000)	60,9	25,0	141,7	0,52
Ea2	Produttività per addetto	20	euro (.000)	57,5	26,8	104,5	0,36
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	30	euro	3.088,51	899,95	16.890,46	1,22
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	24	euro	2.976,06	1.294,82	7.896,53	0,47
Ea3	Produttività a metro quadro di vendita	20	euro	2.680,18	1.456,48	4.133,74	0,29

I dati del censimento 2001 non presentano un livello di disaggregazione tale da poter riconoscere, nell'ambito del codice ATECO 5262A (area pubblica) e 5248A (sede fissa) le sottoclassi afferenti il commercio al dettaglio di fiori e piante e, quindi, non è possibile instaurare un confronto tra l'universo censuario e la popolazione di Centrimpresa.

Inoltre la notevole dispersione di dati relativi al segmento degli operatori in sede fissa non consente di sviluppare l'analisi di benchmark per il sistema dei negozi specializzati in questo genere di prodotto.

La dispersione è abbastanza elevata, 65,6%, della dotazione di posizioni contabili originarie: 34 su 61 sono escluse, perché non superano la soglia minima di giornate di lavoro.

Le anomalie nel collegamento tra le due banche dati di Centrimpresa producono un'ulteriore perdita di 6 unità.

L'attenzione è rivolta al **CLUSTER 1**, *vendita di fiori e piante su area pubblica a posteggio fisso*, caratterizzate dal fatto che questa attività è prevalente rispetto al commercio su area pubblica in forma itinerante.

Almeno l'80% dei ricavi è imputabile alla modalità di distribuzione che identifica il cluster.

Sono 21 i casi analizzati e il volume di ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi è pari a 64.919,10 euro per un costo del venduto del 55,8%.

Le giornate di lavoro spaziano da un minimo di 196 ad un massimo di 826 con un valore medio di 299.

CODICE ATTIVITA' 5262A COMMERCIO AL DETTAGLIO AMBULANTE POSTEGGIO FISSO DI FIORI, PIANTE E SEMENTI

CLUSTER 1	Monolocalizzati
	Quota % su ricavi totali: vendita ambulante a posteggio fisso maggiore del 79%
21	IMPRESE 196-826 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	64.919,10	21	64.919,10	103,3
I003	Vendita merce	62.841,03	21	62.841,03	100,0
I008	Costo del venduto	35.088,25	21	35.088,25	55,8
0393	Costi per il personale	13.406,72	2	1.276,83	2,0
0389	Affitti e canoni di locazione	3.604,29	8	1.373,06	2,2
0371	Costi per servizi	4.233,10	21	4.233,10	6,7
0412	Oneri diversi di gestione	2.563,62	21	2.563,62	4,1
0429	Interessi e altri oneri finanziari	55,94	18	47,95	0,1
0442	Oneri straordinari	286,99	1	13,67	0,0

GG lavoro totali in media (n°)	299
Ammortamenti e utile PI in euro	20.322,6
Ammortamenti e utile PI quota %	31,3

La redditività è posta a 20.322,60 euro, il 31,3% dei ricavi delle vendite e della prestazione di servizi.

Solo 2 aziende su 21 impiegano personale dipendente e solo 8 su 21 pagano un canone di leasing per il proprio mezzo di trasporto.

I costi per servizi e gli altri oneri di gestione sono abbastanza elevati, 7.796,72 euro, il 10,8% dei ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi.

VALORI DI BENCHMARK

La numerosità degli elementi da analizzare non è sufficiente a ridurre gli scostamenti dalla media, che restano elevati anche dopo l'eliminazione delle code, 6 casi su 21.

Il valore obiettivo dei beni strumentali, 38,6mila euro, indica una capacità di ammortamento dei costi pluriennali superiore allo standard di diverse attività del commercio al dettaglio in sede fissa.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 61%.
- ✓ Il volume delle vendite 95mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 84mila euro.

CODICE ATTIVITA'

5262A

COMMERCIO AL DETTAGLIO AMBULANTE POSTEGGIO FISSO DI FIORI, PIANTE E SEMENTI

CLUSTER 1

Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: vendita ambulante a posteggio fisso maggiore del 79%

21 IMPRESE

196-826 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita merce	21	euro (.000)	62,8	10,1	230,7	0,84
I003	Vendita merce	17	euro (.000)	52,4	16,7	97,2	0,49
I003	Vendita merce	15	euro (.000)	51,7	17,2	92,9	0,44
I008	Costo del venduto	21	quota %	55,8	15,0	75,0	0,21
I008	Costo del venduto	17	quota %	59,2	56,8	66,7	0,05
I008	Costo del venduto	15	quota %	60,9	58,0	66,7	0,04
F11	Valore beni strumentali	21	euro (.000)	15,7	0,6	44,7	0,93
F11	Valore beni strumentali	17	euro (.000)	14,3	1,4	39,3	0,86
F11	Valore beni strumentali	15	euro (.000)	13,5	1,6	38,6	0,81
Ea2	Produttività per addetto	21	euro (.000)	56,8	9,5	204,2	0,77
Ea2	Produttività per addetto	17	euro (.000)	52,6	16,7	87,5	0,44
Ea2	Produttività per addetto	15	euro (.000)	52,5	19,9	83,8	0,40

Il censimento Istat del 2001 ha rilevato in provincia di Milano 3.561 imprese specializzate nella ristorazione e la popolazione di Centrimpresa ne annovera 199 con una copertura dell'universo del 5,6%.

Nella struttura per dimensioni di organico le aziende del sistema Unione CTSP risultano più piccole: fino a 2 addetti il 58,7% contro il 41,4% dell'universo.

Le informazioni raccolte dagli studi di settore non consentono di operare una segmentazione per fascia qualità/prezzo, come sarebbe stato opportuno, quindi la segmentazione in marketing cluster è stata definita in base al criterio della tipologia di clientela, distinguendo le attività prevalentemente rivolte al circuito delle imprese dalle attività prevalentemente rivolte al canale delle famiglie.

La dispersione naturale è nulla, mentre è molto elevata quella prodotta dalla mancata registrazione delle informazioni.

Nel **CLUSTER 2**, *ristoranti orientati alla clientela delle famiglie*, almeno il 51% dei ricavi è assicurato dalla somministrazione di pasti alle famiglie e il contributo del segmento delle imprese è generalmente limitato.

L'orario di apertura prevede sia il pranzo che la cena, le giornate di lavoro sono comprese nell'intervallo 448-1.566 con una media di 781 giornate, equivalenti a 3 addetti.

Quasi tutte le imprese impiegano forza lavoro dipendente, 25 su 26, il costo del lavoro è definito al livello di 25mila euro.

La sua incidenza sul totale dei ricavi delle vendite è pari al 16%.

CODICE ATTIVITA' 5530A RISTORANTI

CLUSTER 2

Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: tipologia di clienti famiglie maggiore del 50%

Orario di apertura pranzo e cena

26 IMPRESE 448-1.566 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	155.441,47	26	155.441,47	103,1
I003	Vendita	150.701,03	26	150.701,03	100,0
I008	Costo del venduto	64.837,54	26	64.837,54	43,0
0393	Costi per il personale	25.112,09	25	24.146,24	16,0
0389	Affitti e canoni di locazione	17.297,19	23	15.301,36	10,2
0371	Costi per servizi	13.675,32	26	13.675,32	9,1
0412	Oneri diversi di gestione	7.266,71	26	7.266,71	4,8
0429	Interessi e altri oneri finanziari	739,10	26	739,10	0,5
0442	Oneri straordinari	769,41	6	177,56	0,1

GG lavoro totali in media (n°)	781
Ammortamenti e utile PI in euro	29.297,6
Ammortamenti e utile PI quota %	18,8

Il costo del venduto rappresenta il 43% del totale dei ricavi, i costi per servizi e oneri diversi, 20.942,03 euro, incidono per il 13,9% sul totale delle vendite, che si attestano a 151mila euro.

Il canone di locazione è pari a 17mila euro e costituisce un costo di gestione per 23 imprese su 26.

La redditività è stabilita a quota 29.297 euro, il 18,8% dei ricavi.

VALORI DI BENCHMARK

Le oscillazioni intorno alla media non sono particolarmente ampie per l'insieme delle 26 posizioni contabili di partenza e il coefficiente di variazione si attenua significativamente dopo l'esclusione dei 3 casi limite, posti nella parte più alta e più bassa della scala di valori.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 41%.
- ✓ Il volume delle vendite 192mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 85mila euro.

E' confortante osservare che in media il valore dei beni strumentali è di 65.700 euro, pari al 43% dell'ammontare dei ricavi delle vendite e che le aziende con le performance migliori raggiungono un livello di 114.700 euro per questo indicatore.

CODICE ATTIVITA' 5530A RISTORANTI

CLUSTER 2

Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: tipologia di clienti famiglie maggiore del 50%

Orario di apertura pranzo e cena

26 IMPRESE 448-1.566 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita	26	euro (.000)	150,7	59,3	279,3	0,35
I003	Vendita	20	euro (.000)	150,1	76,5	193,0	0,23
I003	Vendita	18	euro (.000)	151,8	78,4	192,6	0,20
I008	Costo del venduto	26	quota %	43,0	10,0	100,0	0,34
I008	Costo del venduto	20	quota %	41,8	32,3	53,1	0,14
I008	Costo del venduto	18	quota %	41,3	32,7	50,0	0,12
F11	Valore beni strumentali	26	euro (.000)	76,1	6,7	236,9	0,77
F11	Valore beni strumentali	20	euro (.000)	66,4	13,5	132,1	0,48
F11	Valore beni strumentali	18	euro (.000)	65,7	25,5	114,7	0,42
Ea2	Produttività per addetto	26	euro (.000)	52,1	19,1	131,7	0,53
Ea2	Produttività per addetto	20	euro (.000)	51,2	31,8	95,2	0,35
Ea2	Produttività per addetto	18	euro (.000)	51,4	33,2	85,4	0,29

CODICE ATTIVITA' 5530A RISTORANTI

CLUSTER 3

Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: tipologie di clienti famiglie minore del 50%

Orario di apertura pranzo e cena

25 IMPRESE 371-1.791 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	146.500,97	25	146.500,97	103,1
I003	Vendita	142.119,89	25	142.119,89	100,0
I008	Costo del venduto	56.704,22	25	56.704,22	39,9
0393	Costi per il personale	31.449,18	20	25.159,34	17,7
0389	Affitti e canoni di locazione	13.069,92	20	10.455,94	7,4
0371	Costi per servizi	14.253,70	25	14.253,70	10,0
0412	Oneri diversi di gestione	6.120,86	25	6.120,86	4,3
0429	Interessi e altri oneri finanziari	1.215,58	24	1.166,96	0,8
0442	Oneri straordinari	547,25	13	284,57	0,2

GG lavoro totali in media (n°)	803
Ammortamenti e utile PI in euro	32.355,4
Ammortamenti e utile PI quota %	22,1

Nel **CLUSTER 3**, *ristoranti orientati alla clientela delle imprese*, la quota di ricavi totali assicurata dalla somministrazione di pasti alle famiglie è inferiore al 50%: 25 imprese monolocalizzate il cui orario di attività prevede la somministrazione sia del pranzo che della cena.

Le giornate di lavoro sono comprese nell'intervallo 371-1.791 per una media di 803 giornate, equivalenti a 3 addetti, come nel cluster precedente.

In 20 casi su 25 il titolare impiega forza lavoro dipendente, facendosi carico di un costo medio di 31.449,18 euro, sensibilmente superiore a quello dei ristoranti focalizzati sul canale delle famiglie.

Il volume dei ricavi delle vendite e delle prestazioni dei servizi è attestato a 146.500,97 euro, il costo del lavoro incide per il 17,7%, il costo della merce venduta per il 40%.

I costi per servizi e oneri diversi di gestione incidono per il 14,3% ed esprimono un valore di 20.374,56 euro.

La redditività è stabilita a quota 32.355,40 euro, il 22,1% dei ricavi delle vendite e delle prestazioni dei servizi.

VALORI DI BENCHMARK

Anche in questo cluster, come nel precedente, la variabilità iniziale non è particolarmente elevata e si attenua molto con l'eliminazione delle code, 8 casi su 25. Il coefficiente di variazione perviene al valore di 0,23 per i ricavi delle vendite e a 0,36 per la produttività per addetto.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 40%.
- ✓ Il volume delle vendite 200mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 80mila euro.

CODICE ATTIVITA' 5530A RISTORANTI

CLUSTER 3

Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: tipologie di clienti famiglie minore del 50%

Orario di apertura pranzo e cena

25 IMPRESE 371-1.791 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita	25	euro (.000)	142,1	42,4	294,5	0,46
I003	Vendita	19	euro (.000)	133,2	78,3	203,7	0,27
I003	Vendita	17	euro (.000)	133,2	82,1	195,1	0,23
I008	Costo del venduto	25	quota %	39,9	20,0	100,0	0,36
I008	Costo del venduto	19	quota %	40,0	32,8	46,0	0,11
I008	Costo del venduto	17	quota %	40,4	33,7	45,5	0,09
F11	Valore beni strumentali	25	euro (.000)	53,9	0,0	122,3	0,65
F11	Valore beni strumentali	19	euro (.000)	51,0	22,1	101,6	0,46
F11	Valore beni strumentali	17	euro (.000)	49,6	24,9	95,6	0,41
Ea2	Produttività per addetto	25	euro (.000)	47,8	18,8	202,7	0,78
Ea2	Produttività per addetto	19	euro (.000)	46,2	21,5	80,8	0,41
Ea2	Produttività per addetto	17	euro (.000)	47,1	22,3	80,1	0,36

Il codice ATECO 5540A identifica gli esercizi specializzati nella somministrazione di bevande, che secondo il censimento delle imprese del 2001 fanno capo a 6.780 aziende in tutta la provincia di Milano, la popolazione Centrimpresa ne contempla 616 con una copertura del 9% dell'universo.

Anche per questa tipologia come per i ristoranti la struttura per numero di addetti vede la realtà operativa del sistema Unione CTSP più orientata sulla classe fino a 2 addetti rispetto al totale delle attività presenti nel territorio provinciale: 88,5% contro il 70,2% dell'universo.

L'articolazione in cluster è il risultato della combinazione di due elementi, la tipologia di clientela e l'orario di esercizio del punto vendita che si declina in 3 possibili opzioni.

La dispersione "naturale" connessa alla segmentazione per fascia oraria cancella 134 posizioni contabili, le anomalie nel collegamento tra le due banche dati, Sstat e Costi Ricavi, la mancanza di dati sull'orario di apertura del punto vendita ne escludono altre 102, vanificando la possibilità di applicare l'analisi di benchmarking nel caso dei bar rivolti prevalentemente al canale delle famiglie nella fascia oraria fino a 8 ore.

Nel **CLUSTER 1B**, *bar rivolti alla clientela delle imprese*, la quota di ricavi assicurati dalle famiglie residenti nel bacino di attrazione commerciale del punto vendita è inferiore al 40%, l'orario di apertura spazia da 8 a 14 ore, sono 72 le unità prese in esame.

Le giornate di lavoro variano da un minimo di 202 ad un massimo di 985, ma il valore medio è stabilito a 411 giorni di attività, equivalenti a 1,52 addetti.

Il costo medio del personale è pari a 20.737,21 euro e sono 27 su 72 le imprese che impiegano almeno 1 dipendente.

CODICE ATTIVITA' 5540A BAR E CAFFE'

CLUSTER 1B

Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: clientela abituale residente minore del 40%

Orario di apertura da 8 a 14 ore

72 IMPRESE 202-985 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	74.553,31	72	74.553,31	105,9
I003	Vendita	70.412,01	72	70.412,01	100,0
I008	Costo del venduto	28.746,65	72	28.746,65	40,8
0393	Costi per il personale	20.737,21	27	7.776,45	11,0
0389	Affitti e canoni di locazione	10.557,42	54	7.918,07	11,2
0371	Costi per servizi	6.373,05	72	6.373,05	9,1
0412	Oneri diversi di gestione	4.102,98	72	4.102,98	5,8
0429	Interessi e altri oneri finanziari	338,05	62	291,10	0,4
0442	Oneri straordinari	138,64	19	36,59	0,1

GG lavoro totali in media (n°)	411
Ammortamenti e utile PI in euro	19.308,4
Ammortamenti e utile PI quota %	25,9

Il volume dei ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi si attesta a 74.553,31 euro e il costo del venduto incide per il 40,8%.

Il canone medio di locazione è di 10.557,42 euro e rappresenta una voce di costo per 54 aziende su 72.

Rilevante la spesa per servizi e altri oneri di gestione che perviene alla cifra di 10.476,03 euro e costituisce il 14,9% del valore delle vendite.

La redditività è pari 19.308,9 euro e rappresenta il 25,9% dei ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi.

VALORI DI BENCHMARK

Le oscillazioni intorno alla media restano abbastanza elevate anche dopo l'eliminazione dei casi limite, i valori più bassi e più alti nella graduatoria delle performance: 20 casi su 72.

Il coefficiente di variazione è 0,44 per il valore delle vendite e 0,32 per la produttività per addetto.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 41%.
- ✓ Il volume delle vendite 130mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 74mila euro.

CODICE ATTIVITA' 5540A BAR E CAFFE'

CLUSTER 1B

Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: clientela abituale residente minore del 40%

Orario di apertura da 8 a 14 ore

72 IMPRESE 202-985 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita	72	euro (.000)	70,4	6,4	204,5	0,71
I003	Vendita	58	euro (.000)	64,0	17,3	141,9	0,51
I003	Vendita	52	euro (.000)	62,5	24,4	126,2	0,44
I008	Costo del venduto	72	quota %	40,8	-20,0	100,0	0,41
I008	Costo del venduto	58	quota %	41,3	32,1	53,6	0,14
I008	Costo del venduto	52	quota %	41,2	33,4	51,5	0,12
F11	Valore beni strumentali	72	euro (.000)	47,1	0,0	37,8	0,80
F11	Valore beni strumentali	58	euro (.000)	42,1	7,8	104,2	0,60
F11	Valore beni strumentali	52	euro (.000)	40,6	10,4	85,4	0,51
Ea2	Produttività per addetto	72	euro (.000)	46,2	3,3	204,5	0,65
Ea2	Produttività per addetto	58	euro (.000)	44,2	20,1	80,2	0,37
Ea2	Produttività per addetto	52	euro (.000)	43,3	21,7	74,0	0,32

CODICE ATTIVITA' 5540A BAR E CAFFE'

CLUSTER 2B

Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: clientela abituale residente maggiore del 39%

Orario di apertura da 8 a 14 ore

184 IMPRESE 202-999 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	63.722,82	184	63.722,82	110,6
I003	Vendita	57.597,33	184	57.597,33	100,0
I008	Costo del venduto	27.655,59	184	27.655,59	48,0
0393	Costi per il personale	15.800,56	41	3.520,78	6,1
0389	Affitti e canoni di locazione	9.763,03	126	6.685,55	11,6
0371	Costi per servizi	6.222,98	184	6.222,98	10,8
0412	Oneri diversi di gestione	3.205,83	183	3.188,41	5,5
0429	Interessi e altri oneri finanziari	332,68	145	262,17	0,5
0442	Oneri straordinari	503,07	22	60,15	0,1

GG lavoro totali in media (n°)	348
Ammortamenti e utile PI in euro	16.127,2
Ammortamenti e utile PI quota %	25,3

Nel **CLUSTER 2B**, *bar prevalentemente rivolti alla clientela delle famiglie*, figurano 184 imprese specializzate nella somministrazione di bevande, che presentano almeno una quota del 40% dei ricavi totali assicurata dalle vendite alle famiglie residenti nel bacino di attrazione commerciale del punto vendita.

L'orario di esercizio è compreso nella fascia oraria dalle 8 alle 14 ore, le giornate di lavoro sono 348 equivalenti a 1,29 addetti.

L'affitto è una voce di costo per 126 imprese su 184 e si definisce nella cifra di 9.783,03 euro.

Solo 41 imprese su 164 impiegano personale dipendente per un costo medio di 15.800,56 euro, che implica un prevalente utilizzo part-time del personale.

Il costo del venduto è fermo al 48%, quello per servizi e oneri diversi di gestione incide nella misura del 15,3% del totale.

Il volume dei ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi si colloca ad un livello insoddisfacente, 63.722,82 euro, ed è quindi critica la situazione della redditività, 16.127,20 euro.

VALORI DI BENCHMARK

La dotazione iniziale di posizioni contabili è cospicua, ma la lunghezza delle code della distribuzione dei valori in scala crescente, 27 nella parte alta e 27 in quella bassa, non riduce significativamente la variabilità.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 45%.
- ✓ Il valore delle vendite 88.500 euro
- ✓ La produttività per addetto 76mila euro.

CODICE ATTIVITA' 5540A BAR E CAFFE'

CLUSTER 2B

Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: clientela abituale residente maggiore del 39%

Orario di apertura da 8 a 14 ore

184 IMPRESE 202-999 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita	184	euro (.000)	57,6	3,4	240,2	0,69
I003	Vendita	148	euro (.000)	51,9	19,6	104,5	0,41
I003	Vendita	130	euro (.000)	51,0	25,0	88,5	0,35
I008	Costo del venduto	184	quota %	48,0	24,0	100,0	0,30
I008	Costo del venduto	148	quota %	44,9	34,5	62,0	0,14
I008	Costo del venduto	130	quota %	44,6	36,5	57,0	0,11
F11	Valore beni strumentali	184	euro (.000)	32,9	0,0	284,4	1,04
F11	Valore beni strumentali	148	euro (.000)	27,5	1,8	78,8	0,65
F11	Valore beni strumentali	130	euro (.000)	26,4	6,0	57,5	0,55
Ea2	Produttività per addetto	184	euro (.000)	44,6	3,4	239,7	0,75
Ea2	Produttività per addetto	148	euro (.000)	42,3	15,4	88,4	0,42
Ea2	Produttività per addetto	130	euro (.000)	41,3	21,0	76,2	0,34

CODICE ATTIVITA' 5540A BAR E CAFFE'

CLUSTER 2B BEST

Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: clientela abituale residente maggiore del 39%

Orario di apertura da 8 a 14 ore

Produttività/addetto maggiore di 50mila €

62 IMPRESE 202-826 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	99.890,90	62	99.890,90	109,5
I003	Vendita	91.241,19	62	91.241,19	100,0
I008	Costo del venduto	43.732,98	62	43.732,98	47,9
0393	Costi per il personale	19.336,54	15	4.678,20	5,1
0389	Affitti e canoni di locazione	13.498,46	46	10.014,99	11,0
0371	Costi per servizi	8.243,19	62	8.243,19	9,0
0412	Oneri diversi di gestione	4.366,52	61	4.296,09	4,7
0429	Interessi e altri oneri finanziari	435,94	55	386,72	0,4
0442	Oneri straordinari	86,61	9	12,57	0,0

GG lavoro totali in media (n°)	308
Ammortamenti e utile PI in euro	28.526,2
Ammortamenti e utile PI quota %	28,6

Il numero delle posizioni contabili consente, tuttavia, di condurre l'analisi solo in direzione delle aziende che evidenziano una produttività per addetto superiore a 50mila euro, eliminando l'effetto distorsivo delle unità gestite in condizioni di inefficienza.

Nel **CLUSTER 2B BEST**, *best performer*, l'input di giornate di lavoro è inferiore, il costo del venduto praticamente uguale, ma la più elevata produttività porta su livelli accettabili l'utile prima delle imposte e gli ammortamenti.

INDICATORI	BEST PERFORMER 62 UNITA'	184 UNITA'
Giornate di lavoro	308	348
Ricavi delle vendite e prestazioni	91.000	63.000
Costo del venduto in %	47,9	48,0
Redditività	28.000	16.000
Costo per servizi in %	9,0	10,8
Oneri diversi di gestione	4,7	5,5

VALORI DI BENCHMARK

Il grado di variabilità di questo cluster è inferiore a quello delle 184 imprese considerate prima e l'esclusione dei valori estremi porta il coefficiente di variazione entro limiti assai contenuti.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 45%.
- ✓ Il valore delle vendite 140mila euro
- ✓ La produttività per addetto 110mila euro.

Il valore medio dei beni strumentali, 36mila euro, rappresenta il 44,1% dell'ammontare dei ricavi delle vendite, standard superiore alla media delle imprese del sistema Centrimpresa.

CODICE ATTIVITA' 5540A BAR E CAFFE'

CLUSTER 2B BEST

Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: clientela abituale residente maggiore del 39%

Orario di apertura da 8 a 14 ore

Produttività/addetto maggiore di 50mila €

62 IMPRESE 202-826 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita	62	euro (.000)	91,1	45,1	240,2	0,48
I003	Vendita	50	euro (.000)	83,8	52,3	154,3	0,31
I003	Vendita	44	euro (.000)	81,5	53,5	140,0	0,25
I008	Costo del venduto	62	quota %	47,9	28,8	100,0	0,29
I008	Costo del venduto	50	quota %	45,2	34,2	60,0	0,15
I008	Costo del venduto	44	quota %	45,2	36,4	57,0	0,13
F11	Valore beni strumentali	62	euro (.000)	43,1	0,0	284,4	1,05
F11	Valore beni strumentali	50	euro (.000)	36,8	0,0	89,1	0,69
F11	Valore beni strumentali	44	euro (.000)	36,0	1,7	85,6	0,60
Ea2	Produttività per addetto	62	euro (.000)	80,0	51,0	239,7	0,43
Ea2	Produttività per addetto	50	euro (.000)	75,3	53,5	120,2	0,24
Ea2	Produttività per addetto	44	euro (.000)	74,6	54,0	112,2	0,21

CODICE ATTIVITA' 5540A BAR E CAFFE'

CLUSTER 2C

Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: clientela abituale residente maggiore del 39%

Orario di apertura oltre 14 ore

101 IMPRESE 202-995 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	VALORI MEDI EURO	NUMERO OSSERVAZIONI	CONTO ECONOMICO CLUSTER	QUOTE % BASE I003
0454	Ricavi delle vendite e prestazioni di servizi	83.001,89	101	83.001,89	115,9
I003	Vendita	71.618,25	101	71.618,25	100,0
I008	Costo del venduto	36.514,46	101	36.514,46	51,0
0393	Costi per il personale	17.170,70	23	3.910,16	5,5
0389	Affitti e canoni di locazione	9.399,73	70	6.514,66	9,1
0371	Costi per servizi	6.921,36	101	6.921,36	9,7
0412	Oneri diversi di gestione	4.303,47	101	4.303,47	6,0
0429	Interessi e altri oneri finanziari	367,30	84	305,48	0,4
0442	Oneri straordinari	297,53	16	47,13	0,1

GG lavoro totali in media (n°)	344
Ammortamenti e utile PI in euro	24.485,2
Ammortamenti e utile PI quota %	29,5

Nel **CLUSTER 2C**, *bar rivolti alla clientela delle famiglie e attivi anche la sera*, l'attività di somministrazione di bevande è sempre orientata al canale delle famiglie, ma l'orario di esercizio si prolunga nella fascia serale.

L'organico tipo è sempre di 1,27 addetti e solo 23 aziende su 101 impiegano almeno 1 dipendente, il costo medio del personale è di 17mila euro e la maggior parte delle attività opera in locali di proprietà di terzi, facendosi carico di un canone di locazione medio di 9.399,73 euro.

I ricavi delle vendite ammontano a 83mila euro e il costo di venduto incide per il 51%.

Gli altri costi di gestione, per servizi e altri oneri, ammontano a 11.224,83 euro e assorbono il 15% del valore dei ricavi delle vendite.

La redditività è attestata a 24.484,20 euro.

VALORI DI BENCHMARK

Nel processo di esclusione dei valori estremi, 30 posizioni contabili, il coefficiente di variazione scende a proporzioni contenute per la produttività per addetto, ma si mantiene su un valore elevato per l'indicatore dei beni strumentali.

BENCHMARK OBIETTIVO

- ✓ Il costo del venduto 47%.
- ✓ Il valore delle vendite 115mila euro.
- ✓ La produttività per addetto 94mila euro.

CODICE ATTIVITA' 5540A BAR E CAFFE'

CLUSTER 2C

Monolocalizzati

Quota % su ricavi totali: clientela abituale residente maggiore del 39%

Orario di apertura oltre 14 ore

101 IMPRESE 202-995 giornate di lavoro totali

CODICI	DESCRIZIONE	NUMERO OSSERVAZIONI	FORMATO	VALORI MEDI	MIN	MAX	CV
I003	Vendita	101	euro (.000)	71,6	14,3	211,4	0,62
I003	Vendita	81	euro (.000)	65,2	28,2	128,6	0,42
I003	Vendita	71	euro (.000)	63,7	30,4	114,4	0,36
I008	Costo del venduto	101	quota %	51,0	0,0	100,0	0,37
I008	Costo del venduto	81	quota %	47,2	34,0	63,7	0,17
I008	Costo del venduto	71	quota %	47,2	35,8	61,5	0,15
F11	Valore beni strumentali	101	euro (.000)	39,6	0,0	208,1	1,09
F11	Valore beni strumentali	81	euro (.000)	31,6	2,5	75,1	0,61
F11	Valore beni strumentali	71	euro (.000)	30,4	6,2	69,4	0,52
Ea2	Produttività per addetto	101	euro (.000)	56,3	13,5	183,3	0,58
Ea2	Produttività per addetto	81	euro (.000)	54,5	22,3	103,3	0,38
Ea2	Produttività per addetto	71	euro (.000)	53,8	30,4	93,5	0,31

4. APPENDICE

