



ufficio fabbrica creativa

SINTESI DEI PRIMI RISULTATI  
DELLA RICERCA  
UFFICIO FABBRICA CREATIVA 2010  
DI ASSUFFICIO

a cura di  
AREA STUDI  
DIOMEDEA 



ASSUFFICIO  
ASSOCIAZIONE FEDERLEGNOARREDO

## **INDICE**

**Anticipazione dei Risultati**

**3**

**Appendice**

**13**

**Ringraziamenti**

**24**

L'economia moderna dipende in modo cruciale dai lavoratori della conoscenza ovvero da tutti coloro che, attraverso la loro istruzione, le loro competenze e la loro esperienza professionale, creano, distribuiscono o applicano sapere: una classe di lavoratori che non svolge un lavoro fisico, ma intellettuale. Lavoratori diversi quindi da quelli del passato. Non sono però solo lavoratori nuovi; l'economia della conoscenza obbliga anche ad un nuovo modo di lavorare, ad acquisire nuove competenze e ad usarle per trasformare il lavoro che, appunto, fino a 20 anni fa era unicamente fisico. La presenza di coloro che usano l'informazione come strumento prioritario di lavoro è così pervasiva nell'economia moderna che nemmeno la loro quantificazione è agevole.

Per gli Stati Uniti Davenport (Davenport, 2006) ha ipotizzato che nell'economia americana i lavoratori della conoscenza siano non meno di 36 milioni, ovvero circa il 28% della forza lavoro. Altri studi, utilizzando una definizione meno restrittiva di knowledge worker, sono arrivati a concludere che sono almeno 45 milioni di persone, ovvero il 34% della forza lavoro. Quanto più si abbassa l'asticella tanto più cresce il numero di persone classificabili come "lavoratori della conoscenza": Marc Porat sostiene che questi ormai siano la metà della forza lavoro americana, quindi quasi il doppio rispetto alla quantificazione di Davenport.

Il problema è analogo quando la misurazione riguarda i paesi europei: in "Europe in the creative age" Florida e Tinagli stimano che la popolazione impegnata in "occupazioni creative" sia circa il 25% della forza lavoro. La classifica europea è guidata da Belgio e Olanda che hanno quote simili a quelle statunitensi (tra il 30% e il 35%) mentre i fanalini di coda sono l'Italia (13,19%) e il Portogallo (13,14%). Se però alla classe creativa si aggiungono i "tecnici" la percentuale italiana arriva al 30%.

Seguendo un'altra metodologia IRSO (Butera et al. 2008) sostiene che i lavoratori della conoscenza europei siano in realtà un numero superiore. In Italia questa tipologia di lavoratori rappresenterebbe quasi il 42%, mentre, tra

i paesi europei più grandi, la Gran Bretagna guiderebbe questa classifica con oltre il 52% dei lavoratori. Altre misure che prendono in considerazione le modalità di lavoro (e non solo le funzioni specifiche) dicono che tali percentuali raggiungono quote non inferiori al 50% (Bonomi-Rullani, 2005) e per altri hanno superato il 60% (De Masi 2003). Misurazioni che divergono proprio perché non è semplice identificare chi appartiene a questa categoria di lavoratori.

Eppure tutti gli osservatori concordano su un punto: questa classe di lavoratori rappresenta la quota principale dell'aumento dell'occupazione. In qualunque economia avanzata i lavoratori della conoscenza sono responsabili della maggiore quota di creazione del valore:

“ La produzione, in senso lato, è per così dire uscita dalle fabbriche per entrare negli spazi della produzione immateriale che utilizza la conoscenza, l'esperienza e i significati. ”

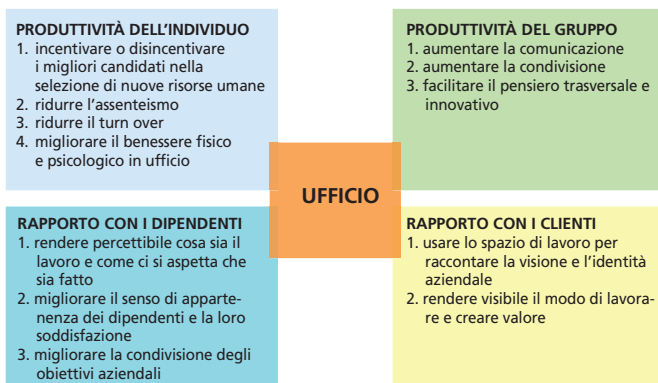
Non sono solo i servizi ad essere condizionati dal lavoro intellettuale ma anche le stesse industrie manifatturiere: sempre di più i prodotti valgono in relazione ai significati che esprimono, più per il loro valore immateriale che per quello materiale.

### Le conseguenze dell'immaterializzazione

Dove si produce quindi il valore di un prodotto? Dove si costruisce la ricchezza di un'economia e di una nazione? Se l'economia della conoscenza è oggi così importante possiamo sostenere che il lavoro che si svolge fuori dalla fabbrica sia almeno tanto importante quanto quello che si svolge nella fabbrica?

L'economia moderna si realizza in spazi e contesti diversi da quelli di alcuni decenni fa. Sempre di più l'ufficio, spazio di elezione in cui opera il lavoratore della conoscenza, diventa il luogo di produzione principale.

**Figura 1.** L'impatto della progettazione dell'ufficio sull'azienda: le variabili economiche studiate.



Ma mentre molto è stato investigato sull'impatto dell'organizzazione e degli spazi della produzione industriale sulla produttività del lavoratore e sulla sua efficienza, poco si conosce di queste stesse relazioni rispetto al lavoro della conoscenza.

## L'impatto dello spazio di lavoro sull'impresa

La relazione tra spazio di lavoro, benessere del lavoratore e performance economica dell'impresa è ormai al centro dell'attenzione di molte discipline di studio. Gli stessi lavoratori attribuiscono una crescente attenzione all'ambiente di lavoro; sempre più frequentemente i sondaggi confermano che il reddito, il riconoscimento, le possibilità di carriera sono importanti ma in qualche modo vengono dati per scontato. Così l'ambiente come somma di spazio confortevole e relazioni positive con i colleghi è sempre più spesso argomento di studio e discussione degli esperti di organizzazione. Layout, ambiente, comfort sono parole che in modo crescente occupano gli indici dei libri degli

esperti di organizzazione o argomento di discussione nello studio delle aziende di successo.

In modo schematico possiamo identificare quattro aree di studio nella relazione tra spazio e lavoro.

**1. La relazione tra spazio e lavoro individuale** riguarda, generalmente, l'impatto che può avere un migliore comfort fisico e un benessere generale sulla produttività. Questa relazione è sia diretta, perché il lavoro del singolo è più efficiente, che indiretta, perché lo spazio è ormai considerato alla stregua di un "benefit" aziendale. Uno spazio migliore permette di attrarre persone (talenti) migliori, riduce l'assenteismo e aumenta la presenza in ufficio anche dei lavoratori "mobili", riduce il turn over tra i lavoratori e quindi la perdita di quella conoscenza tacita (non formalizzata e disponibile ai lavoratori leader) che molti osservatori giudicano essere il vero capitale delle aziende. Queste sono le principali relazioni indirette che le ricerche economiche hanno individuato, ma è soprattutto l'impatto del comfort che ha generato studi specifici su singoli casi aziendali. Come in un grande esperimento collettivo gli studiosi hanno identificato che qualità dell'aria, temperatura ambientale, rumore, qualità della luce, ergonomia delle postazioni complessivamente aumentano o riducono la produttività del lavoro fino al 25% (CABE, 2005). La maggioranza degli studi identificano tra il 5% e il 15% l'aumento di produttività imputabile al miglioramento delle condizioni di comfort (Roelofsen, 2002).

Questi risultati scontano però due elementi non secondari: sono studi non facilmente comparabili perché non riguardano gruppi di aziende, ma singoli casi. Ciò che vale per un'azienda non è estensibile ad altre aziende perché, cambiando il contesto, cambiano ovviamente i risultati: se, ad esempio, migliorare la luce ha significato migliorare la produttività del 15% in una azienda ciò non vuol dire che un analogo cambiamento abbia lo stesso impatto in un'altra azienda. D'altra parte il comfort non è il risultato della massimizzazione di ogni variabile, ma spesso la ricerca di un difficile compromesso.

La ricerca di una migliore circolazione dell'aria può ad esempio essere contrastante con l'obiettivo di creare spazi chiusi e poco rumorosi. Se a ciò si aggiunge la variabile estetica, allora

“ il “comfort bello a vedersi”  
è un vero e proprio percorso  
ad ostacoli ”

in cui diversi componenti devono necessariamente venire ad un compromesso; ed ogni compromesso è per definizione specifico per ogni azienda. Queste ricerche tuttavia sono importanti nella misura in cui stabiliscono che esiste un impatto positivo tra investimento nello spazio e produttività del lavoro. Per quanto limitati, questi esperimenti mettono in luce che esiste un rapporto di causa ed effetto tra lo spazio e la performance economica e non viceversa.

**2. La relazione tra spazio di lavoro e produttività del gruppo** invece fa riferimento specificatamente all'impatto dello spazio sulle relazioni tra colleghi: il contesto spaziale può favorirle od ostacolarle con perdite di efficienza tanto grandi quanto difficili da identificare. Anche in questo caso alcune ricerche si focalizzano su aspetti cruciali come la vicinanza fisica tra lavoratori o la possibilità di disporre di un ufficio chiuso piuttosto che aperto. I lavoratori comunicano in prevalenza con i colleghi che sono a meno di 50 metri di distanza (Thomas, 1984 e CABE, 2005) ma questa distanza cambia notevolmente se la separazione è solo “orizzontale” oppure anche “verticale” (uffici disposti su più piani diversi) e se c'è o meno contatto visivo (persone che non si vedono dalla propria postazione). Se la moderna economia si basa sulla condivisione di informazioni e lo spazio incide sulla possibilità di comunicare, allora gli uffici open space sono la soluzione a tutti i problemi? Purtroppo anche in questo caso non ci sono soluzioni universali. Un individuo ha bisogno mediamente di circa

15 minuti per raggiungere uno stato di concentrazione sufficiente per rendere il “flusso creativo” efficace. Ciò implica che in un'ora di lavoro senza distrazioni sono circa 45 i minuti effettivamente produttivi, ma con solo due elementi di distrazione (due telefonate, email urgenti, messaggi in chat, ad esempio) i minuti di lavoro effettivo scendono a 15 soltanto. Diversi studi confermano che, nell'affrontare test per la memoria e nella soluzione di quesiti matematici, la performance di chi opera in un ufficio tranquillo è superiore rispettivamente del 16% e del 40% rispetto ad uffici molto rumorosi. Come per la produttività degli individui, quindi, uno spazio che voglia aiutare il gruppo a lavorare meglio deve cercare un difficile compromesso tra uffici chiusi, open space e spazi formali o informali di condivisione. LA PROGETTAZIONE OTTIMALE DEVE CONCILIARE LE ESIGENZE DI COMUNICAZIONE E SCAMBIO DI INFORMAZIONI, LE ESIGENZE DI CONCENTRAZIONE ED ELABORAZIONE PERSONALE E LA NATURA COMPLESSA DEL LAVORATORE DELLA CONOSCENZA. Proprio in questa necessità di personalizzazione, sul lavoratore e sull'azienda, nasce la complessità della progettazione dell'ufficio. Come per la fabbrica non si può pensare di progettare l'ufficio senza conoscere il processo produttivo. Ma mentre nella fabbrica le macchine con tecnologia simile lavorano in modo simile, nell'ufficio le esigenze dei lavoratori e dei gruppi non sono così facilmente identificabili.

**3. e 4. Meno studiate ma non meno importanti infine sono le relazioni tra spazio di lavoro e comunicazione ai lavoratori e al mercato.** È intuitivo che esista una relazione tra la comunicazione che l'azienda dà di sé e la sua reputazione presso le persone (lavoratori o clienti) che vengono in contatto con essa. Ad esempio alcuni studiosi (Cheese, Thomas, Craig, 2008) sostengono che sia il coinvolgimento (l'engagement) a fare la differenza nel rapporto tra azienda e dipendente. Quanto più il lavoratore sente come propri gli obiettivi dell'impresa, ne condivide la maggior parte delle scelte ed è consapevole della strategia di business adottata, tanto più sarà in grado di sostenere quegli obiettivi e dare il proprio contributo.

Uno degli strumenti con cui migliorare il coinvolgimento è il modo con cui viene progettato e poi utilizzato lo spazio di lavoro. È la qualità dello spazio che porta le persone a sentirsi a proprio agio e le convince a fare chilometri ogni mattina per recarsi in ufficio anche se potrebbero magari farne a meno. La partecipazione alla vita dell'ufficio è spesso una condizione non secondaria del coinvolgimento del lavoratore. Lo spazio è uno strumento di lavoro in cui trovare tecnologia ma soprattutto relazioni che il lavoro domestico non può offrire.

“Ma lo spazio è anche  
uno strumento  
di comunicazione in sé.”

Questa affermazione è universalmente accettata ormai per qualunque spazio commerciale, ma ancora non ne cogliamo pienamente la portata se è riferita ad uno spazio ufficio. Il design dell'ufficio quindi non ha solo una valenza strettamente produttiva: gli uffici, come avviene da tempo per i negozi, sono la materializzazione di valori aziendali. I luoghi di lavoro in particolare dicono qualcosa sulla scala gerarchica o sul valore dell'interazione tra gli individui, riflettono le idee dell'azienda sul significato del lavoro e sulle modalità con le quali ci si aspetta che questo venga svolto. Per questo gli uffici-gioco della new economy, quelli in cui ci sono spazi dedicati al relax e allo sport, servono prima di tutto a marcare una differenza in riferimento all'identità aziendale delle aziende della "old-economy". Trasferiscono ai propri dipendenti una visione del business completamente diversa perché sono uffici che parlano a lavoratori diversi da quelli del passato. La comunicazione delle imprese che in modo più deciso hanno scelto questa strategia poggia proprio su tale diversità di visione: METTERE AL CENTRO LE PERSONE, FARLE "VEDERE", MOSTRARLE NEL LUOGO DI LAVORO PER RACCONTARE QUALCOSA DELL'AZIENDA. Gli spazi di lavoro offrono quindi un'opportunità unica

di raccontare ai propri clienti e al mercato la propria diversità. Lo spazio quindi è un medium, uno strumento con il quale in modo non scontato l'azienda si mette in relazione con il dipendente e con il cliente. Per questa ragione non è meno efficace di uno spazio pubblicitario o di un punto vendita aziendale.

## La relazione tra spazio e performance economica: la ricerca Ufc 2010

Nonostante la crescente attenzione verso la relazione del contesto ambientale e spaziale sulla produttività del lavoro, le ricerche statistiche che la provano sono ancora una rarità. Come si è detto le ricerche esistenti si focalizzano su alcuni elementi specifici (alcuni aspetti del comfort ad esempio) studiandoli in relazione a specifiche situazioni aziendali. Spesso si tratta di aziende straniere proprio perché questi studi nascono nell'ambito di una disciplina, il facility management, di origine anglosassone. A questi case studies si affiancano le analisi sull'impatto delle variabili che influiscono sulla soddisfazione del lavoratore. Quanto incidono queste variabili sulla soddisfazione del lavoratore e quanto un lavoratore soddisfatto è "utile" per l'azienda? Sono un esempio di questo tipo di ricerche quelle che mettono in relazione il coinvolgimento del lavoratore (l'engagement) e la performance aziendale. Un rapporto del Corporate Leadership Council del 2004 ha dimostrato che i dipendenti molto coinvolti hanno un rendimento del 20% superiore alla media. Dopo alcuni anni di ricerche, volte a dimostrare il legame tra engagement e performance, un'indagine di Towers Perrin del 2005 ha concluso che un incremento del 5% nell'engagement dei dipendenti è correlato a un aumento dello 0,7% del margine di gestione. L'Employee Engagement Report di ISR del 2006 sostiene che le aziende in cui maggiore è il coinvolgimento ottengono risultati economici del 50% migliori rispetto a quelle in cui i dipendenti lo sono meno. Lo studio condotto su oltre 600 mila lavoratori ha evidenziato che:

■ le aziende con miglior coinvolgimento dei lavoratori sono cresciute del 19% in un anno a fronte di perdite del 33% delle altre;

■ gli utili per azione delle imprese con un alto livello di engagement sono aumentati del 28%, quelli delle imprese con un livello basso sono diminuiti dell'11%.

I numeri qui hanno però un'importanza relativa. È invece rilevante il fatto che diversi studi, con approcci diversi e utilizzando variabili diverse, convergano nell'idea che puntare al benessere del lavoratore non sia solo una opzione per pochi imprenditori illuminati, ma possa diventare una strategia efficiente per tutte le aziende. Questi fattori, apparentemente secondari, hanno una rilevanza sempre maggiore nell'economia della conoscenza. "AL LAVORO CI SI VA PER DIVERTIRSI" sembra, alla luce di questi studi, un'affermazione tutt'altro che stravagante. È una cultura aziendale che sa valorizzare le risorse umane la chiave della soddisfazione del lavoratore. In questo senso quindi l'investimento nello spazio, l'engagement, il clima aziendale, le gratifiche per il proprio lavoro, le opportunità di carriera rappresentano un complesso di fattori interconnessi che influenzano positivamente la crescita e la vita economica dell'azienda. Ciascuno di essi ha un impatto diretto sull'efficienza produttiva ma tutti sono parte di una visione complessiva nei confronti della gestione e la cura dei dipendenti.

In questo filone di ricerca, l'obiettivo dello studio Ufficio Fabbrica Creativa 2010 è quindi quello di colmare un vuoto:

“verificare se esista una relazione statistica tra chi investe nello spazio e le performance economiche dell'azienda.”

La relazione è complessa, influenzata, come abbiamo visto, da una pluralità di fattori. Però vogliamo rispondere a questa domanda: identificate alcune aziende

che hanno investito nello spazio di lavoro, è più o meno probabile che all'interno di quel gruppo vi siano aziende che hanno buone (o cattive) performance?

Non vi è dubbio che le performance economiche siano influenzate dalle differenti situazioni aziendali, dalla tecnologia, dal livello competitivo. Non stiamo quindi cercando il Santo Graal della crescita economica nella progettazione dello spazio che rimane UNA delle componenti di successo. Vogliamo però capire se in media gli investitori nello spazio di lavoro hanno maggiore probabilità di essere aziende di successo sul mercato.

Per costruire il campione di aziende che hanno investito nello spazio di lavoro sono stati raccolti i dati delle aziende acquirenti di mobili per ufficio presso i produttori associati ad Assufficio, sia che gli acquisti fossero direttamente fatti dall'azienda cliente, sia che gli acquisti fossero fatti tramite un ufficio di progettazione (per un approfondimento delle modalità di costruzione del campione si veda l'appendice statistica).

Per costruire il panel di aziende si è quindi utilizzata la variabile "acquisto mobili", chiedendo però alle aziende produttrici di segnalarci quegli acquisti che non fossero di sostituzione ma solo quelli che facessero parte di un progetto e investimento complessivo sullo spazio da parte dell'azienda cliente. Altre informazioni richieste su ogni singolo cliente/acquisto (la presenza di un progetto, l'anno di costituzione e l'anno di investimento, ecc.) hanno permesso di escludere dal campione la maggior parte degli acquisti di "puro arredamento dello spazio".

In questo modo abbiamo potuto usare un criterio oggettivo, l'acquisto di mobili, per valutare un fattore più qualitativo, ovvero l'investimento nello spazio di lavoro. Non abbiamo costruito il panel di aziende che hanno comprato mobili, abbiamo guardato a quelle imprese che hanno cercato quei criteri di estetica e funzionalità che fossero efficaci per la loro azienda. Abbiamo scelto aziende che hanno INVESTITO e non soltanto quelle che hanno SPESO.

## I risultati della ricerca Ufc 2010: la spazio di lavoro è in relazione con la performance economica

Il campione di imprese che è stato così identificato (99 imprese italiane) ha performance economiche migliori rispetto all'universo di aziende simili (stessi settori e stesse caratteristiche). Ciò significa che il criterio di selezione (l'investimento nello spazio) tende a far includere nell'urna delle aziende selezionate quelle che hanno performance economiche migliori. Investimento nello spazio e buone performance economiche tendono ad essere caratteristiche che si sovrappongono, ovvero,

“ le due variabili sono correlate. ”

Sebbene non tutte le aziende del campione abbiano buone performance, il gruppo ha ottenuto nel quinquennio 2004-2008 risultati molto positivi: le 99 aziende identificate hanno un fatturato di 24,6 miliardi di euro, impegnano circa 75.120 addetti e hanno un indice ebitda/vendite superiore al 10% (cfr. tabella 2). Questi risultati tuttavia ci dicono ancora poco perché ciò che conta non è la performance in termini assoluti ma quella in termini relativi rispetto al resto delle imprese, l'universo composto da investitori e non investitori. Anche in questo caso i risultati del panel dimostrano che le performance degli investitori nello spazio sono decisamente superiori. Complessivamente il loro Valore Aggiunto è cresciuto nel quinquennio del 33,2% contro una crescita calcolata da ISTAT per la totalità dei settori del 13,1%. Se si escludono poi il settore edilizia e quello immobiliare che non fanno parte del campione di aziende selezionate, la crescita del Valore Aggiunto Istat scende al 9,9%. IN TERMINI DI VALORE AGGIUNTO QUINDI IL CAMPIONE DI AZIENDE HA

AVUTO UNA CRESCITA CIRCA 3 VOLTE SUPERIORE ALLA MEDIA ISTAT, nel periodo 2004-2008 (cfr. tabella 3 ).

Cambiando la variabile che misura la performance il risultato non cambia. Anche rispetto all'ebitda la crescita del campione è stata nettamente superiore (cfr. tabella 4 e tabella 5 ). Considerando i quattro principali settori del campione di aziende analizzato la crescita dell'ebitda nel quinquennio 2004-2008 è stata del 29% rispetto all'universo di imprese della banca dati di bilancio AIDA (103 mila imprese di capitali con fatturato superiore a 500.000 euro) che ha avuto una crescita del 16% nello stesso periodo. IN TERMINI DI EBITDA IL CAMPIONE DI AZIENDE HA AVUTO UNA CRESCITA CIRCA 2 VOLTE SUPERIORE ALLA MEDIA nel periodo 2004-2008.

Questi risultati sono quindi perfettamente in linea con quelli che mettono in relazione altre variabili di soddisfazione del dipendente. La novità sta nel fatto che il rapporto tra spazio e performance non agisce solo sul fronte del benessere ma anche nel miglioramento del processo produttivo (migliore comunicazione, condivisione, concentrazione, ecc.) Tuttavia questi risultati devono essere guardati con grande attenzione perché investire nella macchina conta, ma questa relazione nulla dice sulla tecnologia da usare. Per come è stato costruito, il campione ha selezionato probabilmente aziende che hanno utilizzato "un processo di costruzione dello spazio ufficio" virtuoso, adeguato alle esigenze dell'impresa e a quelle dei lavoratori. È quindi importante considerare che non conta solo il fatto di investire, ma anche il come questo investimento viene fatto. Si tratta di un elemento da non sottovalutare perché è proprio su questo che si gioca la differenza tra COSTO e INVESTIMENTO. Se esiste un rapporto tra spazio e performance, l'ottica con la quale si affronta questo cambiamento deve essere in relazione non solo ai costi presenti, ma anche ai potenziali redditi futuri. Come per ciascun investimento la misurazione dei costi di impianto, dei costi di gestione e dei possibili ritorni deve essere fatta su un periodo pluriennale. Ma questa è una prospettiva che ancora poche aziende dimostrano di avere.

## L'investimento nello spazio è a disposizione di tutte le aziende

Palestre, caffetterie, aree relax: sono spazi che costano non solo per il primo impianto ma anche perché sono spazi nei quali l'azienda consapevolmente rinuncia a mettere scrivanie, postazioni di lavoro, computer e tutti quegli strumenti che sono da sempre considerati gli attrezzi del lavoratore della conoscenza. Del resto quando si citano aziende virtuose che hanno investito con successo nello spazio di lavoro si fa quasi sempre riferimento ad aziende straniere o multinazionali. Non è solo un segnale di una diversa predisposizione culturale che alcuni paesi hanno nei confronti dello spazio. È diffuso anche il preconcetto che questi investimenti siano ad appannaggio di grandi imprese che dispongono quindi di grandi risorse da investire o che hanno la possibilità di sfruttare meglio il ritorno di un tale investimento. Eppure investire nello spazio non vuol dire unicamente spazi comuni: non è la presenza delle palestre o delle caffetterie che rende tale l'investimento virtuoso. È la comprensione dei valori aziendali, del suo processo produttivo, delle caratteristiche dei lavoratori a fare invece la differenza. Questo diverso approccio è peraltro confermato dai dati: il campione di aziende analizzato rivela che la dimensione aziendale non è una variabile determinante rispetto all'investimento nello spazio. Tra gli investitori nello spazio ci sono aziende di dimensioni medio/piccole: più di un terzo delle imprese ha un fatturato inferiore a 10 milioni di euro mentre il 61% ha un fatturato inferiore a 50 milioni di euro (cfr. grafico 1). Il panel è stato costruito in modo da limitare la presenza di grandissime imprese (con un numero di postazioni superiore ai 500 posti) e quindi la sua composizione percentuale non rispecchia la composizione percentuale del mercato. Sono ovviamente proporzionalmente di più le imprese grandi che investono nello spazio. Tuttavia il solo fatto che si siano identificate imprese medio-piccole tra gli investitori rappresenta la prova che non sono solo le grandi aziende quelle che possono permettersi di investire nello spazio. Ovviamente l'investimento sarà proporzionale, ma non è la dimensione aziendale a risultare determinante nella

relazione tra spazio e performance. Un'altra conferma che il rapporto tra dimensione aziendale e investimento nello spazio non sia decisivo sta nel fatto che escludendo dal campione le aziende più grandi (quelle con un fatturato superiore a 500 milioni di euro) le differenze di performance economiche rispetto all'universo si accentuano. In altre parole NON SONO SOLO LE IMPRESE GRANDI AD INVESTIRE NELLO SPAZIO UFFICIO E L'INVESTIMENTO SEMBRA PIÙ EFFICACE PER LE IMPRESE PIÙ PICCOLE DEL CAMPIONE. Rispetto al valore aggiunto i dati di confronto con ISTAT ci dicono che il campione "a dimensioni ridotte" ha una crescita del 64,4% contro il 9,9% dell'universo, ovvero un differenziale ben superiore a quello del campione completo che include le aziende più grandi (cfr. tabella 3). Considerando il solo settore manifatturiero si ottengono gli stessi risultati: il "campione ridotto" ha una crescita di Ebitda di circa 5 volte superiore all'universo mentre per il campione completo il differenziale con l'universo è di solo 1,8. La stessa diversità di passo la si ottiene guardando al Valore Aggiunto. Per il campione ridotto il differenziale di crescita rispetto all'universo è di 2,4 mentre per il campione completo è di solo 1,5 (cfr. tabella 8 e 9).

## Come cambia l'importanza dello spazio nei diversi settori

Quanto conta sulla relazione spazio/performance il settore nel quale opera l'azienda? L'ambito di attività non pare avere un impatto significativo sulla relazione tra spazio e performance visto che indipendentemente dal settore il campione di investitori ha comunque risultati economici migliori rispetto all'universo delle imprese. La pervasività dell'economia della conoscenza, il fatto che anche nei settori industriali la catena del valore si sia spostata dalle fabbriche agli uffici, trova qui una implicita conferma. Il risultato però trova una giustificazione anche nel fatto che, come più volte abbiamo sottolineato, l'investimento nello spazio ha un impatto sull'azienda non solo in modo diretto (migliorandone cioè l'efficienza) ma anche come una delle componenti di una cultura aziendale "avanzata".

Chi investe nei propri dipendenti attraverso lo spazio-ufficio probabilmente lo fa anche con altri strumenti, si tratta cioè di aziende che hanno un approccio globale positivo con i loro dipendenti. Il settore quindi influenza poco l'esistenza della relazione spazio-performance, ma, come ci si poteva aspettare, ne condiziona l'intensità. Nei settori in cui maggiore è l'utilizzo di fattori immateriali di produzione (la conoscenza e l'informazione) rispetto a quelli in cui prevalgono fattori fisici di produzione, le aziende del campione hanno performance molto migliori dell'universo. Il differenziale di crescita tra campione e universo è ad esempio maggiore nel settore commercio rispetto al settore manifatturiero. La conferma del fatto che IL SETTORE INFLUISCE POCO SULL'ESISTENZA DELLA RELAZIONE MA NE DETERMINA L'INTENSITA' viene osservando i differenziali di crescita dell'Ebitda nei due settori. Nel caso della manifattura è di 1,8 volte rispetto all'universo manifatturiero (cfr. tabella 6 e 7), ma nel commercio il differenziale di crescita arriva ad essere 3,3 volte superiore (cfr. tabella 10 e 11). In modo analogo, anche per la crescita del Valore Aggiunto, i risultati del campione nel settore commercio sono molto superiori ai differenziali ottenuti dalle aziende manifatturiere.

### Per avere attenzione allo spazio non è necessario essere un'azienda giovane

Quando si parla di uffici costruiti in modo diverso e con una visione totalmente differente rispetto all'ortodossia tradizionale è inevitabile fare riferimento agli uffici-gioco (funky offices) delle aziende americane della new economy nei quali grande evidenza è data alla progettazione di spazi ludici e di relax all'interno degli uffici. La presenza di questi spazi è giustificata inizialmente dalle aziende con la necessità di dare ai knowledge worker uno spazio non formale da utilizzare come zona di relax in alcuni momenti della giornata lavorativa o dopo l'orario di lavoro. Si è portati a pensare che aziende giovani, impegnate in settori di avanguardia tecnologica, abbiano una maggiore propensione all'investimento

nello spazio. È corretto pensare che la generazione a cui appartiene l'impresa conti nel definire l'investimento nello spazio? A giudicare dalla struttura del campione analizzato la classe generazionale delle imprese conta, ma meno di quanto ci si potesse aspettare (cfr. grafico 2).

Nel campione analizzato, l'età media aziendale calcolata sull'anno di fondazione è di 26 anni che, se rapportata a quella calcolata sull'età media dell'universo (le aziende della banca dati AIDA), è superiore di circa 6 anni. In pratica l'età media degli investitori risulta essere superiore a quella dell'universo. Nel campione solo il 50% delle imprese è nato dopo il 1986, solo un terzo delle imprese è nato dopo il 1992 e solo il 15% delle imprese è nato dopo il 2000. Nell'universo le quote delle imprese con meno di 18 anni e meno di 10 anni sono simili a quelle del campione. La differenza perciò la fanno le imprese "più vecchie", quelle che in realtà i case studies sembrano trascurare. Per le imprese italiane quindi, "l'effetto generazionale" sembra contare meno sulle decisioni di investire nell'ufficio.

SULL'INVESTIMENTO NELLO SPAZIO LA GENERAZIONE A CUI APPARTIENE L'IMPRESA HA UN IMPATTO PIÙ LIMITATO DI QUANTO CI SI ASPETTASSE.

### Come influisce l'età del management sulla scelta di investire nello spazio

Se la generazione a cui appartiene l'impresa sembra aver un impatto limitato, qual è invece l'impatto dell'età del management? Nella rivoluzione dell'economia della conoscenza è cambiato il modo di lavorare e di intendere il contributo di ciascun lavoratore. Giovani imprenditori che crescono in garage trasformati in spazio di lavoro sono il paradigma di una corrente di pensiero che fa dello spazio una leva competitiva? In altre parole si può identificare un rapporto tra generazione di manager ed investimento nello spazio?

L'età dei manager sembra avere un'influenza sulla decisione di investimento, ma solo se la si considera in relazione all'età di fondazione dell'azienda.

In assoluto l'età degli amministratori delegati delle aziende del campione non è molto diversa da quella dell'universo: 56 anni per gli amministratori delegati delle aziende investitrici contro i 55 anni degli amministratori dell'universo delle imprese (Cfr. Tabella 12). Questo risultato è peraltro diretta conseguenza del fatto che per le aziende italiane il management spesso coincide con l'azionista di maggioranza; la mancanza di una netta separazione tra proprietà e management è un'ulteriore ragione della maggiore età media del management italiano rispetto a quello di altri paesi e va considerata nell'interpretazione dei dati.

Tuttavia considerando congiuntamente l'età dell'azienda e l'età del management il fattore generazionale sembra avere una rilevanza significativa sulla decisione di investimento. Lo dimostra il fatto che escludendo le aziende più vecchie del campione l'età media dell'amministratore delegato si abbassa più che proporzionalmente. Infatti quando si considerano le aziende nate dopo il 1986 l'età media aziendale si abbassa a 15 anni, mentre quella del management si abbassa a 52 anni e mezzo. Quando però consideriamo invece le imprese nate dopo il 1992, l'età media delle imprese si muove di poco (solo 4 anni in meno rispetto alla soglia del 1986) ma l'età dell'amministratore delegato si abbassa di 6 anni e mezzo arrivando a 46 anni. È come se nel nostro campione ci fossero due diversi gruppi di imprese che investono nello spazio: aziende "vecchie" con manager che hanno età nella media, ma anche aziende "giovani" con manager più giovani della media (calcolata cioè su aziende simili). Lo prova il fatto che nell'universo delle imprese dopo il 1992 l'età media dell'amministratore delegato è di 52 anni: per l'universo delle imprese dunque l'anno di costituzione dell'azienda non ha un impatto significativo sull'età dell'amministratore delegato come per le aziende del campione (cfr. tabella 13).

Pur non dimenticando quindi che età dell'impresa e età del management hanno un'ovvia correlazione, sulla decisione di investimento sembra contare più la combinazione dei due fattori che non il singolo elemento.

**LE AZIENDE GIOVANI CHE HANNO UN MANAGEMENT GIOVANE HANNO UNA MAGGIORE PROPENSIONE ALL'INVESTIMENTO NELLO SPAZIO.**

Questo dato non solo sembra riconciliarsi con i risultati delle analisi fatte sui diversi casi aziendali (per lo più stranieri) che occupano ormai la letteratura accademica così come i media generalisti, ma rafforza l'ipotesi che l'investimento nello spazio faccia parte di una "cultura manageriale più ampia" che è più facile da rintracciare in aziende/manager delle nuove generazioni. Queste sembrano saper guardare a fattori che apparentemente sono secondari ma su cui si gioca la capacità di attrarre e trattenere i migliori lavoratori, i knowledge worker più innovatori e creativi o più semplicemente a trasferire nell'investimento sullo spazio la loro visione di business e a condividerla con i propri dipendenti. La cosiddetta generazione Y dei lavoratori trova ovviamente una certa corrispondenza tra la generazione dei manager e quella delle aziende, ma sarebbe sbagliato pensare che l'investimento nello spazio sia a loro esclusivo appannaggio.

### **Sono le buone aziende a fare spazi ottimali o i buoni spazi a fare ottime aziende?**

Sono le aziende che, investendo nello spazio, ottengono risultati ottimali dal punto di vista economico, oppure sono le aziende che hanno buoni risultati le uniche ad aver un incentivo ad investire nello spazio?

La nostra ricerca ha fatto un importante passo in avanti nello stabilire che esiste un rapporto, una relazione statistica tra chi investe nello spazio e le sue performance economiche. Tale relazione in sé non spiega però quale sia il rapporto di causalità, se siano cioè le buone performance ad essere generate anche dagli spazi ufficio ben costruiti o se le aziende che già hanno buone performance siano le sole a poter investire negli spazi. La questione posta in questi termini sembra centrale: tuttavia alcune riflessioni ci permettono di ridimensionare il problema e arrivare alla conclusione che la relazione rappresenta la prova che il rapporto di causa-effetto è almeno bidirezionale e quindi reciproco.

Basti pensare ad un qualsiasi investimento aziendale: partendo dal presupposto che nessuna azienda butterebbe soldi fuori dalla finestra dobbiamo considerare la spesa nello spazio come un investimento che le aziende, ad un certo punto della loro vita aziendale (e non solo in occasione del primo impianto), effettuano. Nel panel peraltro sono inserite le aziende che effettuano investimenti, non quelle che ristrutturano l'esistente. Come per qualunque altra spesa produttiva l'essere in una fase espansiva non è indifferente nella decisione di effettuare tale investimento. È quindi chiaro che una certa quota di relazione inversa, che va cioè dalla performance all'investimento, occorre metterla in conto. Del resto come già sottolineato in precedenza ci si potrebbe chiedere se siano più i lavoratori felici a creare le condizioni per migliorare le performance dell'azienda o se siano le buone performance aziendali a creare le condizioni per un ambiente di lavoro più sereno e quindi per lavoratori più felici. Basta il buon senso per comprendere che la relazione è reciproca e che si autorafforza: si tratta evidentemente di un circolo virtuoso.

Nella relazione tra spazio e performance la questione non è differente. La sola esistenza di una relazione tra le due variabili non è sufficiente per stabilire quale sia la causa e quale l'effetto. Però a differenza di altre variabili e di molti dei fattori che riguardano il lavoratore della conoscenza, oggi disponiamo di numerosi case studies che hanno identificato rapporti diretti tra componenti dello spazio e produttività. Queste ricerche non sono utili a generalizzare (a stabilire l'esistenza della relazione) ma sono funzionali a dire che un rapporto causa-effetto dallo spazio alla performance certamente esiste. Non si può quindi escludere che siano le aziende con buone performance a investire nello spazio ma è altrettanto vero che chi investe nello spazio finisce per migliorare le proprie performance. Peraltro è bene ricordare che parliamo di casi medi e non di tutte le imprese. Non tutti coloro che investono nello spazio avranno buone performance economiche come, del resto, non si può sostenere che chiunque abbia una tecnologia vincente sarà in grado di usarla al meglio. Conteranno la strategia commerciale,

quella produttiva, la forza del marchio e della comunicazione... ovvero tutti quegli aspetti che nessuna tecnologia vincente potrà ignorare.

Lo spazio, così come qualunque altro investimento, è una componente di un modello di business più complesso. La nostra ricerca rivela che

“ l'investimento nello spazio è una componente connessa con modelli di business vincenti. ”

Per parafrasare un noto allenatore di calcio, nell'economia della conoscenza e soprattutto in settori molto competitivi, SONO I DETTAGLI CHE FANNO LA DIFFERENZA.

Non deve quindi sorprendere la solidità del risultato ottenuto dalla ricerca: a qualunque settore, a qualunque dimensione di impresa, a qualunque età aziendale si guardi, l'esistenza della relazione tra spazio e performance è confermata. Si modifica l'intensità di tale rapporto, ma in ciascuno dei casi essa è confermata. È proprio il fatto che la scelta di investire nello spazio rappresenta un'eccezione di poche aziende illuminate e non ancora una prassi comune ad apparire determinante. Se fosse un fattore essenziale, una condizione necessaria per operare sarebbe ovviamente meno decisivo. Ma oggi l'investimento nello spazio di lavoro è tanto più efficace perché strumento utilizzato da un numero ancora limitato di aziende.



## APPENDICE

## OBIETTIVO E METODO DI INDAGINE

**Obiettivo:** stabilire se esista una relazione statistica tra investimento nello spazio e performance economica, ovvero se imprese che hanno investito nello spazio hanno performance economiche più positive rispetto all'universo di imprese.

**Metodo:** la ricerca si basa sulla **definizione di un campione di aziende italiane** che competono in settori non oligopolistici e che hanno recentemente investito nello spazio.

Di questo campione di aziende, eterogeneo per dimensione, settore di attività e caratteristiche economiche, si analizzano le performance economiche relativamente alla media di aziende simili individuate nell'universo delle imprese italiane. Si stabilisce in questo modo se il campione analizzato ha mediamente migliori o peggiori performance economiche.

## IL CAMPIONE DI IMPRESE

### COME È STATO COSTRUITO IL CAMPIONE

È stato chiesto alle imprese di Assufficio, produttori di mobili per ufficio, di indicare aziende clienti secondo alcuni criteri:

#### CRITERI QUANTITATIVI/OGGETTIVI

- aziende clienti che hanno effettuato acquisti negli ultimi 5 anni
- aziende preferibilmente con meno di 500 dipendenti
- aziende del settore privato
- aziende italiane (ovvero che hanno una partita iva italiana).

#### CRITERI QUALITATIVI

- aziende che complessivamente hanno affrontato **una spesa di una certa consistenza** (e non soltanto una spesa di sostituzione per manutenzione).
- aziende per le quali il rinnovamento ha coinciso con un **progetto complessivo di riqualificazione** della propria sede rispetto alla funzionalità degli spazi e/o alla coerenza con l'immagine aziendale.
- le aziende in cui il valore unitario del prodotto/postazione è stato di una certa consistenza, ossia quelle aziende che non hanno orientato le proprie scelte solo su **un prodotto di primo prezzo** fra quelli del catalogo aziendale.

## LE INFORMAZIONI RACCOLTE

Sono state raccolte queste informazioni:

- ragione sociale
- sede
- P.IVA (questa informazione serve per identificare in modo univoco la società che ha effettuato l'acquisto)
- se l'acquisto si è basato su un progetto di un architetto o su un progetto proposto dall'azienda o se è stato fatto direttamente dall'ufficio acquisti dell'azienda cliente
- anno in cui è stato effettuato l'acquisto/i di rinnovamento della sede.

## LA LOGICA CON CUI È STATO COSTRUITO IL CAMPIONE

- Abbiamo utilizzato quindi per costruire il panel la variabile “acquisto mobili” facendo tuttavia alcune precisazioni su come dovevano essere selezionate le aziende. Non si **tratta di acquisti di sostituzione ma acquisti che fanno parte di un progetto e un investimento** complessivo sullo spazio da parte dell’azienda
- Guardare all’acquisto di mobili in realtà ci ha permesso di osservare un’altra variabile: **l’investimento nello spazio da parte delle aziende acquirenti**. Ulteriori incroci di informazioni fornite (la presenza di un progetto, l’anno di costituzione e l’anno di investimento ecc.) ci hanno permesso di escludere dal campione la maggior parte degli acquisti di “puro arredamento dello spazio”
- **L’utilizzo dell’“acquisto di mobili” ci ha offerto un criterio oggettivo** altrimenti difficilmente individuabile.

### Nella composizione del campione

- Abbiamo considerato solo **società di capitale** di cui disponiamo bilancio (Banca dati AIDA)
- Abbiamo considerato solo **imprese in cui l’anno di investimento non coincidesse con l’anno di costituzione** o quello successivo. In questo modo abbiamo cercato di eliminare i “PRIMI IMPIANTI” in cui la scelta di acquisto era comunque obbligata e il giudizio qualitativo del selezionatore diventava l’unica determinante.
- **Abbiamo escluso il settore immobiliare e quello edile** il cui acquisto poteva essere destinato a “PRIMI IMPIANTI” di nuovi spazi ufficio offerti ad altre aziende
- Abbiamo **incrociato le informazioni relative all’azienda selezionatrice** (tipo di prodotto e livello di prezzo) **con quelle relative al tipo di acquisto** fatto dall’azienda cliente (progetto vs. ufficio acquisti)
- Nella selezione del campione è implicito il fatto che l’investimento osservato sia quello sullo spazio interno: non necessariamente quindi le aziende del campione hanno investito in un nuovo immobile o in un nuovo spazio. Non si può invece escludere che la revisione del layout abbia implicato una revisione dell’impiantistica. Il nostro punto di osservazione quindi si focalizza sullo spazio a partire dall’immobile “vuoto”.
- Abbiamo considerato solo imprese di settori **NON DOMINATI DA OLIGOPOLI** che avrebbero impedito di stabilire una relazione tra queste variabili (altri fattori determinanti e universo troppo piccolo per fare un raffronto ragionevole a livello settoriale). Sono quindi precauzionalmente esclusi ad esempio la telefonia, i servizi assicurativi, i servizi bancari.
- Abbiamo escluso aziende non più attive
- Abbiamo escluso aziende con tassi di crescita eccezionalmente elevati in modo da non distorcere il campione con aziende che operano in settori o con tecnologie particolarmente premianti.

Tabella.1

**LA COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE IN RELAZIONE AL MACRO SETTORE DI APPARTENENZA. Totale 99 aziende.**

SETTORE	% SU TOTALE
AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	2%
ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	50%
FORNITURA DI ACQUA; RETI FOGNARIE, ATTIVITÀ DI GESTIONE DEI RIFIUTI E RISANAMENTO	2%
COMMERCIO ALL'INGROSSO E AL DETTAGLIO; RIPARAZIONE DI AUTOVEICOLI E MOTOCICLI	26%
TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO	3%
SERVIZI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE	4%
ATTIVITÀ PROFESSIONALI, SCIENTIFICHE E TECNICHE	6%
NOLEGGIO, AGENZIE DI VIAGGIO, SERVIZI DI SUPPORTO ALLE IMPRESE	4%
ISTRUZIONE	1%
SANITA' E ASSISTENZA SOCIALE	2%

Fonte: Area Studi Diomedea

Tabella. 2

**RISULTATI ECONOMICI DEL CAMPIONE ANALIZZATO**

	TOTALE CAMPIONE	CAMPIONE FINO A 1MLD € DI FATTURATO	CAMPIONE FINO A 500 MIO € DI FATTURATO
VENDITE 2008 (.000) €	€ 24.682.767,70	€ 9.313.042,28	€ 5.720.297,82
UTILE 2008 (.000) €	€ 838.061,95	€ 492.323,29	€ 157.959,78
DIPENDENTI	75.119	25.238	16.860
Media ROA 2008	7,0	7,1	7,2
Media ROE 2008	12,1	11,9	10,9
Media ROS 2008	5,8	5,9	6,1
Media EBITDA/VENDITE 2008	10,4	10,6	10,5
DevST EBITDA/VENDITE 2008	7,9	8,1	8,1
<b>N° IMPRESE</b>	<b>99</b>	<b>92</b>	<b>87</b>

Fonte: Area Studi Diomedea

Il campione è condizionato da alcune grandi imprese che influiscono in modo negativo sull'andamento complessivo:

- Le prime 7 imprese per fatturato realizzano il 62,3% delle vendite del campione
- Le prime 12 imprese per fatturato realizzano il 77% delle vendite del campione

Per questa ragione, alcune tabelle successive riportano il comportamento del campione **con e senza** quelle imprese.

SINTESI DEI PRIMI RISULTI DELLA RICERCA  
UFFICIO FABBRICA CREATIVA 2010 DI ASSUFFICIO

APPENDICE

Tabella.3

**RISULTATI ECONOMICI DEL CAMPIONE ANALIZZATO RISPETTO ALLA MEDIA ISTAT**

	CAMPIONE TOT.	CAMPIONE (FINO A 1MLD)	CAMPIONE (FINO A 500 MIO)
VENDITE var % 2004-2008	40,4%	34,4%	45,6%
VAL. AGG. var % 2004-2008	33,2%	39,7%	64,4%
VAL. AGG. ISTAT var % 2004-2008	13,1%		
VAL. AGG. ISTAT (ESCL. COSTRUZIONI E IMMOBILIARE) var % 2004-2008	9,9%		
EBITDA var % 2004-2008	30,4%	36,9%	67,4%

Fonte: Area Studi Diomedea

- Le performance del campione sono fino a 3 volte migliori rispetto all'universo se misurate con la crescita del valore aggiunto
- Considerando solo le imprese con meno di 500 milioni di fatturato, il differenziale di crescita aumenta: le imprese del campione hanno performance fino a 6 volte migliori dell'universo

Tabella.4

**RISULTATI ECONOMICI DEL CAMPIONE ANALIZZATO. SETTORI: MANIFATTURA, COMMERCIO, SERVIZI PROF., CONS. INFORMATICA (72 az.) VALORI IN .000 EURO**

	2004	2005	2006	2007	2008	04/08
VENDITE	13.796.153	14.670.652	16.338.673	18.520.177	19.364.120	
		6,3%	11,4%	13,4%	4,6%	40%
VAL AGG	3.293.435	3.351.219	3.812.541	4.298.175	4.364.185	
		1,8%	13,8%	12,7%	1,5%	33%
EBITDA	1.373.764	1.353.577	1.594.541	1.933.274	1.775.585	
		-1,5%	17,8%	21,2%	-8,2%	29%
VAL AGG. /VENDITE		23%	23%	23%	23%	
EBITDA/VENDITE		9%	10%	10%	9%	

Fonte: Area Studi Diomedea su banca dati AIDA

SINTESI DEI PRIMI RISULTI DELLA RICERCA  
UFFICIO FABBRICA CREATIVA 2010 DI ASSUFFICIO

APPENDICE

Tabella.5

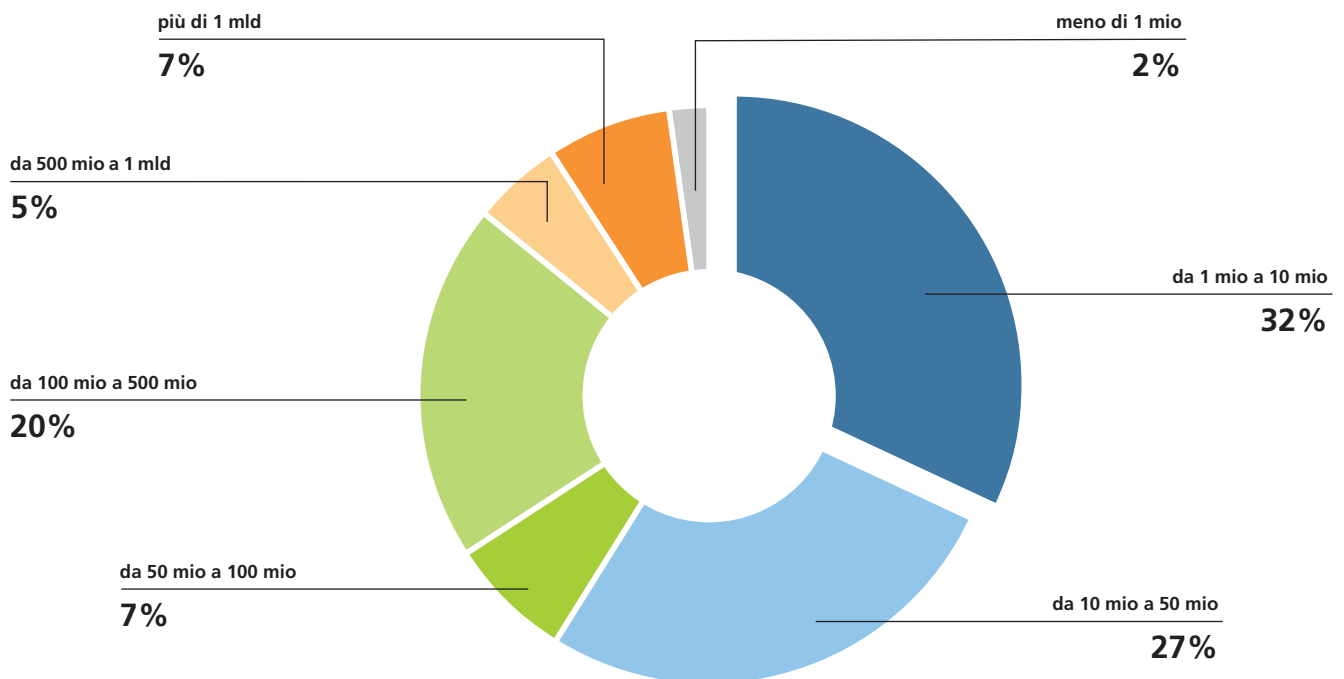
RISULTATI ECONOMICI BANCA DATI BILANCI. SETTORI: MANIFATTURA, COMMERCIO, SERVIZI PROF., CONS. INFORMATICA (103.604 az.) VALORI IN .000 EURO

	2004	2005	2006	2007	2008	04/08
VENDITE	815.181.524	857.282.578	944.653.396	1.015.119.671	1.034.119.833	
		5,2%	10,2%	7,5%	1,9%	27%
VAL AGG	159.358.666	167.147.145	181.040.025	195.576.899	196.133.805	
		4,9%	8,3%	8,0%	0,3%	23%
EBITDA	59.052.270	60.689.529	68.578.915	75.164.454	68.760.125	
		2,8%	13,0%	9,6%	-8,5%	16%
VAL AGG. /VENDITE		19%	19%	19%	19%	
EBITDA/VENDITE		7%	7%	7%	7%	

Fonte: Area Studi Diomedea su banca dati AIDA

Grafico.1

LA COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE IN RELAZIONE ALLA DIMENSIONE (Fatturato in euro)



Fonte: Area Studi Diomedea

SINTESI DEI PRIMI RISULTI DELLA RICERCA  
UFFICIO FABBRICA CREATIVA 2010 DI ASSUFFICIO

APPENDICE

Tabella.6

**RISULTATI ECONOMICI DEL CAMPIONE ANALIZZATO. SETTORE: MANIFATTURA (41 az.) VALORI IN .000 EURO**

	2004	2005	2006	2007	2008	04/08
VENDITE	10.955.771	11.607.664	12.991.551	15.156.302	16.038.864	
		6,0%	11,9%	16,7%	5,8%	46%
VAL AGG	2.984.033	3.043.894	3.459.904	3.811.828	3.883.948	
		2,0%	13,7%	10,2%	1,9%	30%
EBITDA	1.236.395	1.228.589	1.443.496	1.685.343	1.548.967	
		-0,6%	17,5%	16,8%	-8,1%	25%
VAL AGG. /VENDITE		26%	27%	25%	24%	
EBITDA/VENDITE		11%	11%	11%	10%	

Fonte: Area Studi Diomedea su banca dati AIDA

Tabella.7

**RISULTATI ECONOMICI BANCA DATI BILANCI. SETTORE: MANIFATTURA (45.843 az.) VALORI IN .000 EURO**

	2004	2005	2006	2007	2008	04/08
VENDITE	434.754.640	457.683.733	510.589.622	553.586.344	563.497.653	
		5,3%	11,6%	8,4%	1,8%	30%
VAL AGG	107.266.630	111.215.107	119.977.609	130.452.538	129.131.466	
		3,7%	7,9%	8,7%	-1,0%	20%
EBITDA	40.196.072	40.623.508	45.146.609	50.852.578	45.949.054	
		1,1%	11,1%	12,6%	-9,6%	14%
VAL AGG. /VENDITE		24%	23%	24%	23%	
EBITDA/VENDITE		9%	9%	9%	8%	

Fonte: Area Studi Diomedea su banca dati AIDA

SINTESI DEI PRIMI RISULTI DELLA RICERCA  
UFFICIO FABBRICA CREATIVA 2010 DI ASSUFFICIO

APPENDICE

Tabella.8

RISULTATI ECONOMICI DEL CAMPIONE ANALIZZATO. SETTORE: **MANIFATTURA** <500 mio (32 az.) VALORI IN .000 EURO

	2004	2005	2006	2007	2008	04/08
VENDITE	1.389.071	1.485.684	1.779.561	1.951.736	2.128.633	
		7,0%	19,8%	9,7%	9,1%	53%
VAL AGG	351.492	377.580	483.834	552.862	576.818	
		7,4%	28,1%	14,3%	4,3%	64%
EBITDA	152.882	159.292	218.699	258.443	256.128	
		4,2%	37,3%	18,2%	-0,9%	68%
VAL AGG. /VENDITE		25%	27%	28%	27%	
EBITDA/VENDITE		11%	12%	13%	12%	

Fonte: Area Studi Diomedea su banca dati AIDA

Tabella.9

RISULTATI ECONOMICI BANCA DATI BILANCI. SETTORE: **MANIFATTURA** Anche con fatturato minore di 500 mio (45.749 az.) VALORI IN .000 EURO

	2004	2005	2006	2007	2008	04/08
VENDITE	367.732.543	385.020.392	428.136.475	465.070.515	471.985.018	
		4,7%	11,2%	8,6%	1,5%	28%
VAL AGG	91.175.680	94.730.885	101.856.932	111.115.818	109.550.378	
		3,9%	7,5%	9,1%	-1,4%	20%
EBITDA	33.304.124	33.983.428	37.450.905	42.486.844	37.892.039	
		2,0%	10,2%	13,4%	-10,8%	14%
VAL AGG. /VENDITE		25%	24%	24%	23%	
EBITDA/VENDITE		9%	9%	9%	8%	

Fonte: Area Studi Diomedea su banca dati AIDA

SINTESI DEI PRIMI RISULTI DELLA RICERCA  
UFFICIO FABBRICA CREATIVA 2010 DI ASSUFFICIO

APPENDICE

Tabella.10

RISULTATI ECONOMICI DEL CAMPIONE ANALIZZATO. SETTORE: **COMMERCIO** (22 az.) VALORI IN .000 EURO

	2004	2005	2006	2007	2008	04/08
VENDITE	1.005.745	1.120.572	1.245.769	1.287.409	1.366.373	
		11,4%	11,2%	3,3%	6,1%	36%
VAL AGG	149.438	163.283	193.298	230.890	246.728	
		9,3%	18,4%	19,4%	6,9%	65%
EBITDA	59.211	62.300	77.707	94.870	98.019	
		5,2%	24,7%	22,1%	3,3%	66%
VAL AGG. /VENDITE		15%	16%	18%	18%	
EBITDA/VENDITE		6%	6%	7%	7%	

Fonte: Area Studi Diomedea su banca dati AIDA

Tabella.11

RISULTATI ECONOMICI BANCA DATI BILANCI. SETTORE: **COMMERCIO** (38.945 az.) VALORI IN .000 EURO

	2004	2005	2006	2007	2008	04/08
VENDITE	325.367.765	340.951.070	373.382.081	397.439.468	402.330.523	
		4,8%	9,5%	6,4%	1,2%	24%
VAL AGG	36.914.724	39.372.525	43.780.975	46.576.045	46.924.920	
		6,7%	11,2%	6,4%	0,7%	27%
EBITDA	14.018.353	14.986.481	17.876.529	18.354.229	16.783.230	
		6,9%	19,3%	2,7%	-8,6%	20%
VAL AGG. /VENDITE		12%	12%	12%	12%	
EBITDA/VENDITE		4%	5%	5%	4%	

Fonte: Area Studi Diomedea su banca dati AIDA

Grafico.2

LA COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE IN RELAZIONE ALL'ANNO DI COSTITUZIONE AZIENDALE



Fonte: Area Studi Diomedea

Tabella.12

**LA COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE IN RELAZIONE ALL'ETÀ DEL MANAGEMENT**

PRINCIPALI ESPONENTI FUNZIONE	ETÀ CAMPIONE AZIENDE	ETÀ UNIVERSO AZIENDE
AMMINISTRATORE DELEGATO	56	55
CONSIGLIERE	56	55
CONSIGLIERE DELEGATO	54	56
PRESIDENTE CONSIGLIO AMMINISTRAZIONE	61	63
VICE PRESIDENTE CONSIGLIO AMMINISTRAZIONE	59	58

Fonte: Area Studi Diomedea

Tabella.13

**LA COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE IN RELAZIONE ALL'ETÀ DEL MANAGEMENT (aziende costituite dopo 1992 - 30 az.)**

PRINCIPALI ESPONENTI FUNZIONE	ETÀ CAMPIONE AZIENDE	ETÀ UNIVERSO AZIENDE
AMMINISTRATORE DELEGATO	47	52
CONSIGLIERE	58	53
CONSIGLIERE DELEGATO	54	53
PRESIDENTE CONSIGLIO AMMINISTRAZIONE	57	58
VICE PRESIDENTE CONSIGLIO AMMINISTRAZIONE	66	55

Fonte: Area Studi Diomedea



## RINGRAZIAMENTI



ufficio fabbrica creativa

**Si ringrazia:**

Dante Bonuccelli, *Avenue Architects* ■ Giancarlo Cappellari, *Facau e lo Lab* ■ Alessandro Colombo, *Studio Cerri & Associati*  
Mauro Cominetti, *DB Consorzio Gruppo Deutsche Bank* ■ Artemio Croatto, *Designwork* ■ David Hirsch, *Mario Cucinella MCA Architects* ■ Mauro De Bona, *Campus Consulting* ■ Villiam Fontanesi, *Progetto Ufficio* ■ Franco Guidi, *DEGW ITALIA* ■ Mauro Longo, *Ambiente Ufficio Spa* ■ Francesco Marcolin, *Ercogert* ■ Lucia Matti, *DEGW ITALIA* ■ Chiara Pasti, *Fer Trading* ■ Ilario Pessotto, *Giplanet Spa* ■ Rodolfo Re Fraschini, *Rrfacility* ■ Francesca Rizzani, *Studio Tecnico Associato Dott. Ing. Antonio Rizzani* ■ Filippo Saponaro, *Studio Marco Viola* ■ Roberto Sella, *Next Office srl* ■ Massimo Silingardi, *Methodo Snc* ■ Mario Trimarchi, *Fragile* ■ Umberto Zanetti, *Zanetti Design Studio*

**Si ringrazia in modo particolare:**

Alberto Albertini, *Coordinatore per Assufficio del progetto Ufficio Fabbrica Creativa*

Alberto De Zan, *Presidente di Assufficio*

Il gruppo di lavoro Ufficio Fabbrica Creativa

**La ricerca è stata coordinata da Enrico Cietta**

**Hanno collaborato Paolo Rossi e Claudia Costanzo**