

Indice

Introduzione	1
Architettura e management, un binomio proficuo	1
Creativi di professione, al lavoro su progetti per offrire un servizio	2
I numeri del settore in Italia: microimprese diffuse	2
Quali sono le competenze manageriali degli architetti italiani?	4
Sfide e strumenti per l'architetto-manager e imprenditore	5
1 La sfida imprenditoriale: fare impresa di architettura	7
1.1 L'architetto imprenditore: opportunità o necessità?	7
1.2 Alla caccia dell'Heffalump: ruolo e caratteri dell'imprenditore	8
1.3 Fare impresa di architettura: definire un modello di business sostenibile	10
1.4 La sostenibilità del modello di business: l'importanza del legame tra struttura e sistema di offerta	20
1.5 Fare impresa di architettura: alcune indicazioni per una buona pratica	25
2 La sfida dei clienti: gestire la customer experience	27
2.1 Affrontare il «mercato in tempesta»: la centralità del cliente	27
2.2 Che cosa genera valore per il cliente? Il ruolo della customer experience	28
2.3 Sviluppare le relazioni con i clienti potenziali (fase iniziale della pre-experience)	32
2.4 Acquisire i clienti (fase di acquisto della pre-experience)	39

2.5	Ottimizzare la soddisfazione per il cliente (experience)	45
2.6	Sviluppare la fidelizzazione e l'engagement (post-experience)	46
2.7	Gestire la customer experience: alcune indicazioni per una buona pratica	52
3	La sfida delle persone: attrarre, trattenere e motivare	55
3.1	Alta intensità di conoscenza: le persone come chiave del successo	55
3.2	Recruiting e selezione: scegliere ed essere scelti	58
3.3	Gestire la performance: obiettivi, misurazione e feedback	64
3.4	Dare ricompense: incentivi monetari ma non solo	70
3.5	Attrarre, trattenere e motivare: alcune indicazioni per una buona pratica	75
4	La sfida del team: il vero genio creativo	77
4.1	Architetto/archistar vs. team: di chi è il progetto?	77
4.2	Le caratteristiche di un team	78
4.3	I processi sociali che mettono a rischio la creatività del team	80
4.4	La costruzione del team: disponibilità, competenza o motivazione? Diversità o coesione?	84
4.5	La gestione del team: essere un leader consapevole	87
4.6	Il vero genio creativo: alcune indicazioni per una buona pratica	92
5	La sfida dei progetti: una questione di piani	95
5.1	Il progetto in architettura	95
5.2	Responsabilità e competenze del project manager: un ruolo a tutto tondo	96
5.3	Pianificare la commessa: il piano di progetto	97
5.4	Monitoraggio e controllo	113
5.5	Chiusura del progetto: feedback dal cliente e apprendimento per il futuro	116
5.6	Una questione di piani: alcune indicazioni per una buona pratica	117

6	La sfida dei numeri: misurare per gestire	119
6.1	Misurare per gestire: l'importanza dell'analisi dei numeri dello studio	119
6.2	Che cosa misurare e perché: le dimensioni economiche fondamentali per la valutazione complessiva della sostenibilità dello studio	121
6.3	Il fatturato: l'analisi delle determinanti e del mix	122
6.4	I costi: l'analisi di costi variabili e fissi, per destinazione e del costo del personale front-office	125
6.5	Margini, produttività e leverage: un sistema di indicatori di sintesi della profittabilità di uno studio di architettura	131
6.6	Andare in profondità: un modello di contabilità analitica per gli studi di architettura	135
6.7	Misurare per gestire: alcune indicazioni per una buona pratica	139
7	La sfida della crescita: quale modello sostenibile?	143
7.1	I top studi di architettura al mondo e in Italia: un modello realistico?	143
7.2	Il significato della crescita: non solo una questione dimensionale	144
7.3	Il dilemma del fondatore	146
7.4	Il ciclo di vita dello studio: da fucina creativa e famiglia allargata a impresa	147
7.5	Strategie di crescita: diversificazione, consolidamento del core business, internazionalizzazione o networking?	153
7.6	Essere «ambidestri»: la ricetta per aver successo nel breve e nel lungo periodo	161
7.7	Quale modello sostenibile? Alcune indicazioni per una buona pratica	162
8	Grandi studi di architettura italiani a confronto	165
9	Una checklist per gestire lo studio	175
	Bibliografia essenziale	183