

Prefazione

Ambizione progettuale e obiettivi precisi sono i punti cardine del mestiere di architetto, ancor più in un contesto economico complesso e competitivo. Prima di ogni altra cosa, l'architetto deve gestire il proprio sguardo sul futuro. Questo significa investire e rischiare.

Il primo grande investimento è personale: è un investimento di tempo e risorse; ciascun architetto deve dedicarsi in modo disinteressato alla realizzazione del proprio «sogno di architettura». Il secondo investimento è sul gruppo di lavoro: creare con altri è sempre un atto di fede; fidarsi dei propri collaboratori è imprescindibile. Ognuno di noi ha punti di forza e di debolezza e occorre trovare in ciascuno le rispettive eccellenze. Il terzo investimento è sulla qualità dei progetti: è necessario collezionare un portfolio solido e interessante per provare al cliente la nostra competenza e affidabilità.

Ora passiamo ai rischi. L'architettura, come la vita, è piena di rischi. Il primo è quello di scendere a compromessi. L'architettura, come il management, è l'arte del compromesso. Si tratta di compromessi che richiedono un equilibrio fra tensioni a volte in contrasto. L'architettura è sospesa tra arte e mercato, tra leggerezza e necessità. L'architetto non può perdere di vista il fatto che il progetto porterà il suo nome, il suo brand, diventerà parte del contesto urbano e culturale in cui è realizzato, dovrà raggiungere un risultato di cui sentirsi orgogliosi. Non possiamo rischiare di perdere il nostro sguardo artistico sul progetto e allo stesso tempo dobbiamo rimanere flessibili e aperti alle idee e alle esigenze di tutti i soggetti coinvolti. Si tratta di trovare il giusto bilanciamento tra la propria visione e il contesto esterno.

Il secondo rischio è quello di investire sapendo di poter «perdere». Per crescere si deve accettare di perdere. Il nostro consiglio è quindi quello di

partecipare al maggior numero possibile di concorsi, investire il tempo necessario e non vivere tale investimento come un costo. Il tempo è denaro, ma è anche vero che per noi il nostro tempo non deve aver prezzo. Tuttavia, ciò non vuole dire che non sia necessario anche vincere e raggiungere risultati economici.

Il terzo rischio è spirituale. Per raggiungere obiettivi, anche apparentemente irraggiungibili, dobbiamo rischiare di aver torto, di sbagliare punto di vista. Se non ci assumiamo alcun rischio spirituale, non ci possiamo aspettare alcun ritorno. Le scelte che facciamo in relazione ai rischi e agli investimenti tracciano il percorso della nostra vita.

Parliamo ora dei clienti. Non può esistere architettura senza una richiesta di architettura. Il cliente è come una macchina di grossa cilindrata con un motore molto potente ma estremamente sensibile. Avere una patente (architettonica) non è sufficiente. Bisogna studiare la macchina, trattarla con attenzione e rispetto. Nella nostra esperienza è fondamentale coltivare un'intima e trasparente relazione professionale con il cliente, in modo che in presenza di un dubbio non ci facciamo problemi ad alzare il telefono per parlarci apertamente. In un progetto la relazione con il cliente è la più importante. Servono rispetto reciproco, umiltà, capacità di ascoltare e fare domande per comprendere le esigenze del committente. D'altro canto un compenso corretto e commisurato alle sfide del progetto è la condizione necessaria perché si instauri una relazione professionale vincente.

Uno studio di successo non necessariamente realizza edifici importanti. I piccoli progetti spesso sono quelli di maggior soddisfazione.

L'architettura è un'avventura. È la possibilità di realizzare una visione, di esplorare il mondo e di incontrare persone interessanti. Se ci si pone in questa prospettiva, si avrà successo, indipendentemente dai risultati esclusivamente economici. Nel corso della nostra vita abbiamo affrontato tante sfide impegnative, tutte accomunate da un elemento: nulla è semplice e ogni percorso creativo è pieno di insidie. La chiave per affrontare le sfide è credere in quello che si fa, fare in modo che sia evidente e trattare le persone, le idee e i progetti con amore e rispetto. È quello che chiamiamo *managing the dream*.



con Lev Libeskind, CEO
Libeskind Design & Architettura, Milano

Introduzione

Architettura e management, un binomio proficuo

Gli studi di architettura sono imprese di servizi professionali creativi. Proprio in quanto imprese, non sfuggono a considerazioni e implicazioni di tipo manageriale, per quanto a lungo trascurate.

Infatti, pur nascendo negli anni Novanta nei paesi anglosassoni, il management dell'architettura è in Italia ancora un tema nuovo e inesplorato.

Il suo obiettivo è quello di suggerire pratiche che permettano al professionista e allo studio di generare valore economico (per esempio, fatturato e utili) e valore simbolico (per esempio, premi e pubblicazioni). Se l'obiettivo è apparentemente semplice, gli approcci per raggiungerlo non lo sono, perché limitarsi a trasferire logiche e principi di management all'architettura può essere non solo inefficace, ma anche pericoloso.

Il management dell'architettura in passato è stato spesso trascurato perché considerato superfluo, se non addirittura di ostacolo alla creatività progettuale, in particolare all'interno di studi di piccole dimensioni abituati a gestire persone, progetti e clienti in modo informale e familiare.

Tuttavia un *buon management* è un complemento fondamentale per una *buona architettura*. Sempre di più alcune delle sfide che l'architetto affronta nella sua attività sono di natura manageriale e dipendono dalle caratteristiche della professione e dall'interazione con un ambiente complesso e un mercato molto competitivo.

Creativi di professione, al lavoro su progetti per offrire un servizio

Gli studi di architettura offrono servizi professionali ad alto contenuto creativo e lavorano quasi esclusivamente per progetti.

In primo luogo, un progetto di architettura è «sulla carta» intangibile e immateriale, finché non viene costruito. Il cliente fatica a comprenderlo e ad apprezzarlo finché non lo vede realizzato e compra quindi «a scatola chiusa». L'architetto crea un'esperienza basata su una relazione unica di fiducia con il cliente. Se da un lato ha discrezionalità elevata sull'operato, dall'altro lato trae vantaggio dal coinvolgimento attivo del committente nella progettazione. Il processo attraverso cui si arriva al costruito è tanto importante quanto, per esempio, l'appartamento o l'edificio in sé.

In secondo luogo, gli studi di architettura sono imprese professionali; gli architetti sono iscritti a un Ordine, che regola l'accesso al mercato del lavoro e tutela l'esercizio della professione. L'identità professionale è fondamentale per gli architetti al punto che, oltre ai partner, anche i collaboratori di uno studio si sentono responsabili in prima persona della propria attività nei confronti di chi li ha «assunti», nonché dei clienti e degli altri professionisti.

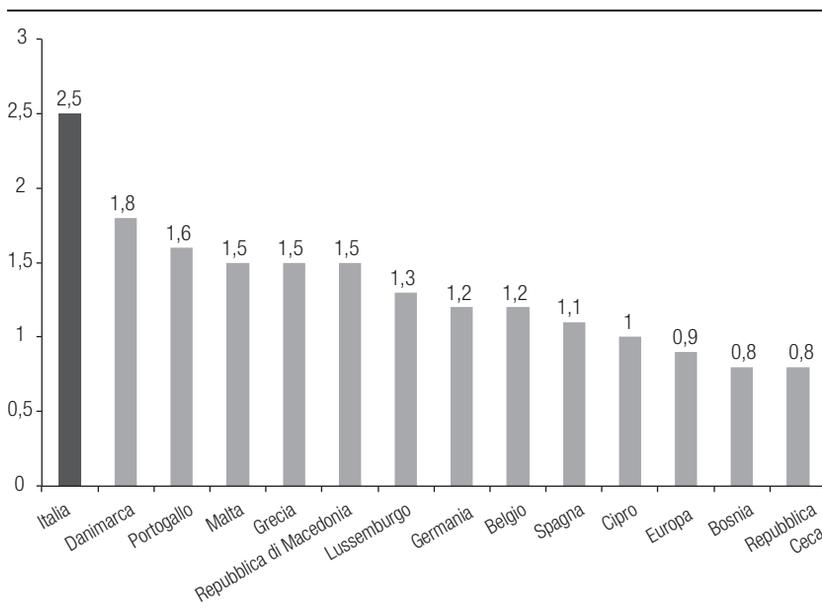
In terzo luogo, una delle competenze distintive degli studi è la creatività. Il processo di design e l'output di progettazione sono creativi e gli architetti decidono di intraprendere la professione proprio con l'aspirazione di esercitare nel lavoro la propria creatività. Il rischio, tuttavia, è di un'eccessiva focalizzazione sull'orientamento creativo a scapito di altre dimensioni di analisi di una commessa, come, per esempio, la sua redditività.

Infine, architetti e studi di architettura lavorano per progetti che coinvolgono una rete di professionisti anche esterni ai confini dello studio. Si tratta di gestire quindi il singolo progetto tenendo conto dell'intero portfolio di progetti aperti contemporaneamente.

I numeri del settore in Italia: microimprese diffuse

Secondo l'ultimo Rapporto Cresme 2013, in Italia gli architetti iscritti all'Ordine sono più di 150.000, per una media di 2,5 architetti ogni 1000 abitanti (contro una media europea di 0,9) (Figura 1).

In Europa, l'Italia è il Paese con il maggior numero complessivo di architetti professionisti; in Germania, seconda in classifica, gli architetti

Figura 1 Numero di architetti in Europa ogni 1000 abitanti nel 2012

Fonte: Cresme, 2013.

sono poco più di 100.000; in Spagna 50.000; nel Regno Unito e in Francia 30.000 (praticamente quanto gli iscritti ai soli Ordini di Milano e Roma). Gli architetti italiani costituiscono il 27% del totale europeo e in circa quindici anni il loro numero è raddoppiato.

A fronte di un elevato numero di professionisti, la dimensione media delle realtà imprenditoriali (1,4 addetti) denota, tuttavia, un settore polverizzato e costituito da microimprese con redditi «modesti» (18-19.000 euro per architetto, contro una media europea di poco inferiore ai 30.000 euro e gli oltre 98.000 euro dell'Olanda, per fare un esempio).

Con riferimento ai servizi offerti, in percentuale sul fatturato annuo, gli architetti italiani si occupano per il 43% di progettazione di edifici e per il 17% di progettazione d'interni. Disegno di paesaggio, project management, pianificazione e studi di fattibilità sono attività residuali (Tabella 1). Sempre il Cresme evidenzia come la componente di reddito legata alla progettazione si sia recentemente ridotta progressivamente, compensata dall'incremento di attività specialistiche, quali redazione di capitolati, perizie, catasto e attività amministrative.

Tabella 1 Attività degli architetti: Italia vs. Europa (% sul fatturato annuo)

	Progettazione di edifici	Progettazione paesaggistica	Progettazione d'interni	Studi di fattibilità	Project management	Pianificazione	Altro
Italia	43%	3%	17%	5%	6%	5%	21%
Europa	50%	2%	14%	6%	7%	6%	16%

Fonte: Cresme, 2013.

In teoria la domanda di servizi di progettazione, che secondo il Cresme permetterebbe di approssimare il mercato potenziale di architetti, ingegneri e geometri, in Italia è pari a circa 20 miliardi di euro, contro i 31 della Germania, i 29 della Francia e i 24 del Regno Unito. È dunque l'elevato numero degli architetti a ridurre drasticamente il mercato potenziale pro-capite, posizionando l'Italia all'ultimo posto in Europa. Dal 2006 a oggi, inoltre, la riduzione è stata del 50% a fronte di oltre 55.000 iscritti in più agli Ordini negli ultimi dodici anni e considerata la non trascurabile crisi dell'edilizia.

L'Italia, quindi, ha il più alto numero di architetti e studi di architettura, vanta una posizione tra i primi dieci Paesi al mondo per volume di affari dei servizi di progettazione, ma presenta una dimensione media e un fatturato medio d'impresa tra i più bassi di Europa. I grandi studi di architettura sono pressoché assenti e il carattere artigiano della professione rimane il modello dominante. L'artigianalità della professione e le micro dimensioni hanno spesso rappresentato, talvolta anche in realtà più grandi e strutturate, la scusa per non gestire gli studi professionali come imprese. Questo costituisce, tra gli altri, uno dei freni alla possibilità di crescere, a livello nazionale e internazionale.

Quali sono le competenze manageriali degli architetti italiani?

Il modo in cui uno studio di architettura viene gestito contribuisce a determinarne il successo. Ciò implica che gli architetti si rendano consapevoli di dover esercitare un nuovo ruolo, che non è più solo tecnico, e di dover far ricorso a logiche e pratiche manageriali.

In quale misura gli architetti italiani percepiscono di avere le competenze manageriali necessarie ad affrontare positivamente una situazione competitiva molto difficile? Quali sono le competenze che ritengono di possedere maggiormente?

Nell'ambito del progetto «Architettura e Management» di SDA Bocconi School of Management, gli autori hanno condotto una ricerca – che a oggi ha coinvolto oltre 300 architetti italiani – volta ad approfondire l'auto-percezione con riferimento a sei macro-aree e diciannove aree di competenze manageriali, illustrate a seguire:

- *comunicazione*: comunicazione informale, comunicazione formale, negoziazione;
- *pianificazione, amministrazione e organizzazione*: raccolta di informazioni, analisi e problem solving, pianificazione e organizzazione di progetti, gestione del tempo, gestione economico-finanziaria;
- *teamwork*: costruzione e gestione delle dinamiche del team, creazione di un contesto organizzativo positivo;
- *azione strategica*: comprensione del settore di riferimento, comprensione dello studio nel suo complesso, pensiero strategico;
- *multiculturalità*: conoscenza, comprensione, sensibilità e apertura alla multiculturalità;
- *gestione di sé*: integrità ed etica professionale, volontà e determinazione individuali, equilibrio fra lavoro e vita personale, consapevolezza e sviluppo di sé.

Si tratta di competenze in linea con quanto dichiarato anche da Norman Foster in un'intervista pubblicata da *Harvard Business Review* nel 2011 in risposta alla domanda: che cosa fa di un architetto un buon architetto? Foster evidenzia l'orientamento al risultato e all'eccellenza, la propensione alla sperimentazione, la curiosità, l'umorismo; ma anche la capacità di restituire al proprio team feedback costanti, positivi e negativi, la capacità di ascolto e dialogo con il cliente, nonché le abilità di negoziazione e di problem solving.

L'analisi dei dati raccolti evidenzia come gli architetti italiani si auto-valutino positivamente con riferimento alle macro-aree «gestione di sé» e «comunicazione», mentre ritengano di dover sviluppare quelle relative a «pianificazione, amministrazione e organizzazione» e «teamwork». In Tabella 2 è riportato il dettaglio relativo alle aree.

Tabella 2 Aree di forza e di miglioramento con riferimento alle competenze manageriali

Le 5 competenze più forti	Le 5 competenze più deboli
Integrità ed etica professionale	Gestione economico-finanziaria
Sensibilità e apertura alla multiculturalità	Comprensione del settore di riferimento
Volontà e determinazione individuali	Pensiero strategico
Sviluppo di sé	Comprensione dello studio nel suo complesso
Comunicazione informale	Costruzione del team

Sfide e strumenti per l'architetto-manager e imprenditore

Le caratteristiche della professione, i numeri del settore e il grado di possesso di competenze manageriali pongono una serie di sfide all'architetto e allo studio di architettura, in particolare a coloro che hanno la responsabilità di far crescere e sviluppare lo studio.

Il libro è indirizzato agli architetti, designer e ingegneri che operano nel settore, in diverse fasi del loro percorso professionale. In particolare si rivolge a chi è responsabile di uno studio o ha in progetto di aprirne uno.

Il libro supporta il professionista nell'analisi di sette sfide manageriali, emerse dalle ricerche di riferimento e dal confronto quotidiano con gli architetti, e nella condivisione di logiche e pratiche di management per affrontarle nel modo migliore:

1. *la sfida imprenditoriale*: fare impresa di architettura. Come sviluppare il modello di business sostenibile di uno studio di architettura;
2. *la sfida dei clienti*: gestire la customer experience. Come generare valore per il cliente e attraverso il cliente;
3. *la sfida delle persone*: attrarre, trattenere e motivare. Come far crescere le persone in quanto risorsa chiave dello studio;
4. *la sfida del team*: il vero genio creativo. Come creare e gestire il team di lavoro in modo efficace;
5. *la sfida dei progetti*: una questione di piani. Come applicare strumenti di project management a commesse piccole e grandi;
6. *la sfida dei numeri*: misurare per gestire. Come misurare e valutare i risultati economici dello studio;

7. *la sfida della crescita*: quale modello sostenibile? Perché crescere e quali strategie adottare, anche per le micro e piccole imprese.

Ogni capitolo è dedicato a una sfida e presenta i seguenti contenuti:

- riflessioni e modelli teorici che declinano modelli di management alle specificità del settore;
- casi reali di studi di architettura italiani e stranieri, che leggono e interpretano la sfida e raccontano gli approcci utilizzati per affrontarla e i risultati attesi e raggiunti. A questo proposito, un ringraziamento va in particolare a Federico Barbero di WIP Architetti; Andrea Cini e Matteo Fugazza di Nexiar; Gianfranco Colombo; Sara Dawson, Agostino Ghirardelli e Lev Libeskind dello Studio Libeskind; Maurizio Di Lauro; Alessandro Farroni di Daxe; Orietta Fiorenza di OFAstudio; Alessandro Gattara; Franco Guidi di Lombardini22; Laura Laguzzi; Daniele Mazzega di ADM studio; Federico Reyneri di LPzR e Simona Tripoli;
- strumenti che permettono un'applicazione concreta e immediata dei suggerimenti proposti nell'attività professionale.

Questionari e materiali di approfondimento sono disponibili online sul sito www.sdabocconi.it/architetturaemangement. Il sito è anche lo spazio dove condividere idee e proposte, alla ricerca di soluzioni manageriali creative ed efficaci.

Buona lettura e buon lavoro!

In questo volume, che è il risultato di un lavoro congiunto, Beatrice Manzoni e Francesco Saviozzi hanno in particolare curato la stesura dei capitoli 1 e 3, Leonardo Caporarello e Francesco Saviozzi quella dei capitoli 2 e 6, Leonardo Caporarello e Beatrice Manzoni quella dei capitoli 4 e 5. L'introduzione e il capitolo 7 sono, invece, a cura di tutti e tre gli autori.