

Indice

Prefazione , di <i>Daniel e Lev Libeskind</i>	IX
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	6
1 La sfida imprenditoriale: fare impresa di architettura	9
1.1 L'architetto imprenditore: opportunità o necessità?	10
1.2 Alla caccia dell'Heffalump: ruolo e caratteri dell'imprenditore	11
1.3 Fare impresa di architettura: definire un modello di business sostenibile	13
1.4 La sostenibilità del modello di business: l'importanza del legame tra struttura e sistema di offerta	24
1.5 Fare impresa di architettura: alcune indicazioni per una buona pratica	29

2	La sfida dei clienti: gestire la customer experience	31
2.1	Affrontare il «mercato in tempesta»: la centralità del cliente	32
2.2	Che cosa genera valore per il cliente? Il ruolo della customer experience	33
2.3	Sviluppare le relazioni con i clienti potenziali (fase iniziale della pre-experience)	38
2.4	Acquisire i clienti (fase di acquisto della pre-experience)	45
2.5	Ottimizzare la soddisfazione per il cliente (experience)	51
2.6	Sviluppare la fidelizzazione e l'engagement (post-experience)	53
2.7	Gestire la customer experience: alcune indicazioni per una buona pratica	57
3	La sfida delle persone: attrarre, trattenere e motivare	59
3.1	Alta intensità di conoscenza: le persone come chiave del successo	60
3.2	Recruiting e selezione: scegliere ed essere scelti	62
3.3	Gestire la performance: obiettivi, misurazione e feedback	69
3.4	Dare ricompense: incentivi monetari ma non solo	74
3.5	Attrarre, trattenere e motivare: alcune indicazioni per una buona pratica	78
4	La sfida del team: il vero genio creativo	81
4.1	Architetto/archistar vs. team: di chi è il progetto?	82
4.2	Le caratteristiche di un team	83
4.3	I processi sociali che mettono a rischio la creatività del team	85
4.4	La costruzione del team: disponibilità, competenza o motivazione? Diversità o coesione?	88
4.5	La gestione del team: essere un leader consapevole	92
4.6	Il vero genio creativo: alcune indicazioni per una buona pratica	98
5	La sfida dei progetti: una questione di piani	101
5.1	Il progetto in architettura	102
5.2	Responsabilità e competenze del project manager: un ruolo a tutto tondo	102
5.3	Pianificare la commessa: il piano di progetto	103

5.4	Monitoraggio e controllo	122
5.5	Chiusura del progetto: feedback dal cliente e apprendimento per il futuro	123
5.6	Una questione di piani: alcune indicazioni per una buona pratica	124
6	La sfida dei numeri: misurare per gestire	127
6.1	Misurare per gestire: l'importanza dell'analisi dei numeri dello studio	128
6.2	Che cosa misurare e perché: le dimensioni economiche fondamentali per la valutazione complessiva della sostenibilità dello studio	130
6.3	Il fatturato: l'analisi delle determinanti e del mix	131
6.4	I costi: l'analisi di costi variabili e fissi, per destinazione e del costo del personale front-office	134
6.5	Margini, produttività e leverage: un sistema di indicatori di sintesi della profittabilità di uno studio di architettura	141
6.6	Andare in profondità: un modello di contabilità analitica per gli studi di architettura	144
6.7	Misurare per gestire: alcune indicazioni per una buona pratica	148
7	La sfida della crescita: quale modello sostenibile?	151
7.1	I top 100 studi di architettura al mondo e in Italia: un modello realistico?	152
7.2	Il significato della crescita: non solo una questione dimensionale	153
7.3	Il dilemma del fondatore	155
7.4	Il ciclo di vita dello studio: da fucina creativa e famiglia allargata a impresa	155
7.5	Strategie di crescita: diversificazione, consolidamento del core business, internazionalizzazione o networking?	162
7.6	Essere «ambidestri»: la ricetta per aver successo nel breve e nel lungo periodo	172
7.7	Quale modello sostenibile? Alcune indicazioni per una buona pratica	173
	Bibliografia	175