

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 |