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 e attivando le collaborazioni più opportune.

I numeri del settore in Italia: microimprese diffuse

Secondo l'ultimo Rapporto Annuale sulla Professione Cresme 2015, in Italia gli architetti iscritti all'Ordine sono circa 154.000, per una media di 2,5 architetti ogni 1.000 abitanti (contro una media europea di 1). In Europa, l'Italia è il Paese con il maggior numero di architetti professionisti

sia in termini assoluti sia in termini relativi. 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 (circa 70.000 studi, che impiegano in media 4 addetti, di cui 1,5 soci, un dipendente non architetto, 0,2 dipendenti architetti e 1,3 collaboratori con partita IVA) denota, tuttavia, un settore polverizzato, costituito da microimprese con redditi «modesti» (16.700 euro in media per architetto, meno della metà della media europea, con un calo del 41% rispetto al 2008) e caratterizzato da un elevato tasso di disoccupazione (il 31% degli architetti è disoccupato a un anno dalla laurea).

Sempre secondo l'indagine Cresme, nel 2015 gli architetti italiani hanno avuto a disposizione appena 104.000 euro a testa di mercato potenziale. Si tratta del secondo valore più basso in Europa dopo la Grecia: per fare un esempio, esso corrisponde a circa un terzo del mercato di riferimento pro-capite per gli architetti tedeschi ed è tra otto e nove volte inferiore rispetto a Francia e Regno Unito. Per quanto siano visibili dei timidi segnali di ripresa, in meno di dieci anni il mercato è crollato del 45% e il mercato potenziale per architetto del 54%, complice anche l'aumento del numero dei professionisti.

Con riferimento ai servizi offerti, in percentuale sul fatturato annuo, gli architetti italiani si occupano per il 47% di progettazione di edifici, per il 20% di attività specialistiche e per il 16% di progettazione di interni. Disegno di paesaggio, project management, pianificazione e studi di fattibilità sono attività residuali. 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.

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 500 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 autovalutino positivamente con riferimento alle macro-aree «multiculturalità» e «gestione di sé», mentre ritengano di dover sviluppare in particolare quelle relative a «azione strategica», «pianificazione, amministrazione e organizzazione» e «teamwork». In Tabella 1 è riportato il dettaglio relativo alle aree.

Tabella 1 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
Conoscenza e comprensione delle differenze multiculturali	Comprensione dello studio nel suo complesso
Volontà e determinazione individuale	Pensiero strategico
Consapevolezza e sviluppo di sé	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.

I primi sette capitoli sono dedicati ciascuno a una sfida e presentano modelli e strumenti di management adattati alle specificità del settore e casi di studi e società operanti nel campo. Il Capitolo 8, invece, mette a confronto le esperienze dei principali studi di architettura italiani per fatturato, mentre il Capitolo 9 rappresenta una sorta di «cassetta degli attrezzi» manageriali che permette di fare un «check-up» del proprio studio e di applicare immediatamente alla realtà quanto discusso nel libro.

Buona lettura! E vi aspettiamo online nel gruppo LinkedIn «Architettura e Management» aperto a tutti, dove il confronto su questi temi continua.