

# NEGLI STUDI DI ARCHITETTURA C'È SPAZIO PER IL MANAGER?

Parliamone con professionisti  
ed esperti di settore

## focus > Forum

A CURA DI:  
**BEATRICE MANZONI**  
SDA Assistant Professor di  
Organizzazione e Personale  
beatrice.manzoni@unibocconi.it



**LEONARDO  
CAPORARELLO**  
SDA Professor di  
Organizzazione e Personale  
leonardo.caporarello@unibocconi.it



**SEVERINO SALVEMINI**  
Docente ordinario, Dipartimento di  
Management e Tecnologia,  
Università Bocconi  
severino.salvemini@unibocconi.it



### HANNO PARTECIPATO AL FORUM:

**ANTONIO BELVEDERE, PHILIPPE GOUBET** Partner Renzo Piano Building Workshop; **ALFONSO FEMIA, GIANLUCA PELUFFO** Fondatori 5+1AA; **LEOPOLDO FREYRIE** Presidente Consiglio Nazionale degli Architetti, Pianificatori, Paesaggisti e Conservatori; **FRANCO GUIDI** CEO Lombardini22; **ICO MIGLIORE** Fondatore migliore+servetto; **ROBERTO MURGIA** Architetto; **EMILIO PIZZI** Preside Scuola di Ingegneria Edile/Architettura, Politecnico di Milano; **PATRICIA VIEL** Contitolare dello studio Antonio Citterio Patricia Viel and Partners

DA OLTRE UN ANNO IN SDA BOCCONI SI RIFLETTE  
SULLA RELAZIONE NON SEMPRE FACILE TRA AR-  
CHITETTURA E MANAGEMENT, ATTRAVERSO UN  
PROGETTO FORMATIVO A 360 GRADI, CON DUE OBIETTIVI PRIN-  
CIPALI: ORGANIZZARE INCONTRI DI FORMAZIONE MANAGERIA-  
LE E ATTIVARE IL CONFRONTO TRA LE PRATICHE GESTIONALI  
DEGLI STUDI DI ARCHITETTURA E QUELLE CHE EMERGONO  
DALLE RICERCHE IN AMBITO MANAGERIALE.

I temi di maggior interesse? Le strategie di crescita, la gestione economico-finanziaria, la definizione di identità e immagine per comunicare in modo efficace.

Secondo il Rapporto CRESME sullo stato della professione dell'architetto in Italia, gli architetti iscritti all'ordine in Italia sono oggi quasi 145.000, ovvero 2,4 ogni 1000 abitanti (contro una media europea di circa uno ogni 1000). In circa quindici anni il numero degli architetti è raddoppiato in Italia e gli architetti italiani rappresentano il 30% del totale europeo, Turchia esclusa. A fronte di un elevato numero di professionisti, la dimensione media delle realtà imprenditoriali (1,4 addetti) denota, però, un settore polverizzato fatto di microimprese e redditi "modesti" (18-19.000 euro per architetto, contro gli oltre 98.000 dell'Olanda, per fare un esempio), dove i grandi studi di architettura sono pressoché assenti e dove il carattere artigiano della professione rimane il modello dominante. L'artigianalità della professione e le micro dimensioni hanno spesso rappresentato, a volte anche in realtà più grandi e strutturate, la scusa per non gestire gli studi professionali come un'azienda; oltre a costituire un freno alla possibilità di essere presenti nel contesto internazionale, dove è necessario essere patrimonializzati, in rete con professionisti stranieri e organizzati con competenze multidisciplinari.

Non si tratta di un mestiere facile, e questo è evidente: è difficile riuscire a conciliare la dimensione creativa e di innovazione con quella economica. È però anche quanto mai necessario riuscire a farlo. Questo implica che l'architetto acquisisca in primo luogo consapevolezza di un nuovo ruolo che gli compete, che non è più solo tecnico, e per il quale a volte il *learning on the job* non è sufficiente, e in secondo luogo logiche e tecniche manageriali. Oggi più che in passato gli studi di architettura si trovano a discutere e riflettere su quali pratiche organizzative attivare per sviluppare il proprio business e, più in generale, raggiungere gli obiettivi prefissati. La natura degli obiettivi spesso crea paradossi gestionali come, per esempio, la necessità di facilitare i processi di innovazione e creatività e, al tempo stesso, di presidiare lo stato di salute economico-finanziaria che, a sua volta, alimenta la dimensione creativa. D'altro canto, i vincoli dettati dalla dimensione economico-finanziaria possono costituire possibili opportunità per ricercare livelli superiori di efficienza dello studio (Andriopoulos, Lewis 2009).

Per rispondere a queste esigenze non si può individuare

una formula organizzativa lineare di intervento bensì una formula curvilinea attraverso la quale lo studio può gestire le proprie attività. In questa sede si affrontano alcuni temi di interesse per la professione oggi: imprenditorialità, crescita e sviluppo, competenze manageriali distintive, creatività *versus* managerialità e relazioni. Ne parliamo con alcuni rappresentanti del panorama dell'architettura italiana: studi di piccole, medie e grandi dimensioni, un'archistar ed esperti del settore.

Dal confronto emergono considerazioni rilevanti, che ritornano anche nel dibattito continuo e proficuo con i professionisti che partecipano ai workshop SDA Bocconi "Architettura e Management" e che sono utili per comprendere alcuni aspetti della vita degli studi di architettura. Emerge non solo la necessità di un management *ad hoc*, attento alle specificità del settore, ma anche di una ricca contaminazione possibile tra i due mondi (Boland, Collopy 2004).

## IMPRENDITORIALITÀ

### Quali sono le motivazioni che spingono l'architetto all'imprenditorialità?



**BELVEDERE, GOUBET** RPBW è ormai una struttura consolidata e formalizzata da oltre quarant'anni. Perché Piano abbia smesso un giorno di fare il giovane architetto che collaborava con Louis Kahn o Albini non lo sappiamo. Sarebbe da chiedere direttamente a lui. Per come è lo studio oggi, l'imprenditorialità risale a un'epoca lontana.



**FEMIA, PELUFFO** Nella storia l'architetto ha sempre avuto un ruolo anche imprenditoriale perché, nel trasformare la realtà, è responsabile di un dialogo continuo tra la committenza, gli enti autorizzati, le società di ingegneria, i consulenti specialistici e le imprese che realizzano l'opera. Il processo creativo e produttivo passa attraverso la regia autorevole dell'architetto.



**FREYRIE** L'architetto non è un imprenditore perché la sua attività non si può considerare un'attività d'impresa. Il mestiere dell'architetto è evidentemente anche un'attività economica, ma si fonda sull'autonomia intellettuale e tecnica. Ciò non toglie che l'architetto debba essere in grado di gestire uno studio professionale, un portafoglio clienti, dei collaboratori e dei dipen-

denti. L'assenza di una formazione nella gestione della struttura e nell'affrontare il mercato è una carenza evidente nella cultura degli architetti, non solo italiani: tant'è che gli studi di alcuni famosi maestri dell'architettura sono falliti. Per gli architetti la difficoltà odierna è quindi quella di essere in grado di gestire gli studi senza perdere la capacità né di ricerca intellettuale né di elaborazione "artigianale".



**GUIDI** Siamo sei soci con competenze diverse e ci siamo dati da subito un obiettivo di dimensione: per la nostra visione del mercato dovevamo essere abbastanza grandi. La maggior parte degli studi professionali in Italia è piccola e non specializzata. Noi abbiamo fatto una scelta strategica di posizionamento molto diversa: volevamo essere grandi e focalizzati solo sui mercati dove abbiamo competenze e capacità per aggiungere valore ai progetti dei nostri clienti. La scelta di creare un'azienda, e come tale gestirla, è stata una logica conseguenza.



**MIGLIORE** L'imprenditorialità, intesa come mettersi in proprio e non lavorare per altri, è stata per noi da subito sentita come un'urgenza profonda e inevitabile, per quanto l'università prepari all'architettura ma non all'imprenditoria. Arrivare a costruire un portafoglio di servizi "caratterizzanti" lo studio è l'aspetto più complesso del diventare imprenditore, a mio avviso.



**MURGIA** Diventare architetto è stata una scelta, imprenditore una necessità. Per poter fare l'architetto è difficile immaginare le due cose separate. Il processo creativo fa parte del più ampio processo produttivo. Seguirlo per intero, da imprenditore e non da dipendente di terzi, ha modificato il mio modo di progettare e mi ha chiarito il rapporto tra il disegno di carta e la muratura realizzata.



**PIZZI** In primo luogo esiste la necessità di confrontarsi con soggetti sempre più strutturati, siano essi privati o pubblici, per i quali la richiesta di competenze non si riduce più a semplici risposte in termini di design ma richiede rispetto di budget, di tempi e di qualità del prodotto di architettura. Il progetto stesso si

è fatto più complesso dovendo non solo tradursi in risposte funzionali efficienti ma spesso anche incorporare una buona dose di capacità di prevedere il cambiamento. Il tema della flessibilità si intreccia sempre più con i principi della sostenibilità e della durabilità di un'opera di architettura nel tempo e quindi si richiedono molteplici competenze, possibilmente all'interno del team di progettazione, in modo da offrire un prodotto il più possibile integrato nelle sue diverse componenti tecnologiche, strutturali, impiantistiche.



**VIEL** Il nostro studio opera a livello internazionale e i nostri clienti sono grandi aziende. Il progetto non può limitarsi a esprimere un contenuto creativo originale: è necessario un controllo qualitativo dell'intero processo di progettazione. Per garantire questo controllo, una piccola organizzazione professionale non è sufficiente e sono necessari gruppi di progettazione composti da soggetti diversi con competenze diverse. In ogni caso, però, la storia di uno studio di progettazione è la storia di una serie di tentativi e di esiti voluti ma condizionati da una molteplicità di fattori, per la maggior parte esterni e non controllabili. La sua capacità di ricerca e di invenzione è ciò che lo distingue dall'impresa e trova la sua specificità nella qualità delle persone che lo compongono.

## **Mettersi in proprio, non lavorare per altri, è un'urgenza inevitabile, ma l'università prepara all'architettura e non all'imprenditoria**

**Pensando all'architettura, ma non solo, qual è un modello imprenditoriale e organizzativo che gli architetti dovrebbero emulare?**



**BELVEDERE, GOUBET** La nostra è un'attività creativa e molto legata alla personalità del fondatore. Non credo che il nostro modello organizzativo possa essere trasferito altrove. Il nostro studio funziona

in base alle caratteristiche e alla personalità dell'architetto Piano. È lui che l'ha creato e che ha formato la maggior parte di tutti noi; gli architetti entrano in studio quando hanno al massimo tre o quattro anni di esperienza, non oltre. Lo studio ha un'identità forte e le persone crescono all'interno. Se dovessimo, invece, pensare ai modelli imprenditoriali cui noi ci ispiriamo: forse la moda, ma fino a certo punto.



**FEMIA, PELUFFO** In architettura è difficile individuare un modello poiché ogni studio ha una storia a sé. Noi, per esempio, guardiamo alle realtà che rappresentano un artigianato di eccellenza, agli atelier capaci di conciliare le radici personali e vere e il miglioramento continuo.



**FREYRE** Il modello è quello delle reti d'impresa, che progressivamente si stanno diffondendo e dimostrano come si possano attuare politiche per le PMI che salvaguardano il lato positivo della tradizione imprenditoriale italiana e cercano di mettere le aziende a sistema, per partecipare alle dinamiche economiche a livello globale. Non bisogna distruggere il valore ideativo e "artigianale" dell'architettura italiana. I modelli aziendalistici sarebbero inadatti alla nostra cultura ma anche ai modi e tempi del progetto di architettura.



**GUIDI** Noi abbiamo come punti di riferimento le grandi società di progettazione internazionale: società di grandi numeri, con strutture organizzative complesse, che operano in più mercati e in più paesi. Una delle ragioni che ci hanno spinto a adottare questo modello è la possibilità di essere facilmente compresi dai nostri clienti internazionali. Negli anni siamo poi diventati un riferimento anche per strutture di progettazione internazionale che cercano un partner locale in grado di lavorare in modo sinergico.



**MIGLIORE** Il modello potrebbe essere quello delle agenzie di pubblicità, dove ci sono i creativi ma anche gli account. Penso ad Armando Testa, McCann Group, Saatchi, dove, senza perdere il valore dell'identità creativa, i clienti sono gestiti al meglio da figure professionali *ad hoc*.



**MURCIA** Come studio, il nostro obiettivo non è crescere da un punto di vista di dimensione dell'organizzazione, ma aumentare la nostra capacità di relazione con altre realtà produttive per generare nuove opportunità di lavoro. È difficile per noi avere un modello di riferimento: sono le occasioni che fanno le previsioni.

## Il modello è quello delle reti d'impresa, che salvaguardano la tradizione imprenditoriale italiana mettendo le aziende a sistema



**PIZZI** Pensando all'architettura può essere facile un parallelo con il mondo della moda o quello del design per i quali la saldatura fra gli aspetti ideativi e quelli più propriamente produttivi è un aspetto ormai consolidato. Non altrettanto può dirsi del settore delle costruzioni che ancora oggi si presenta con forti arretratezze e soprattutto poco propenso a riconoscersi attraverso le opere di architettura prodotte. Il passaggio dall'idea architettonica alla sua pratica realizzazione è il più delle volte un processo difficile e tortuoso che non sempre è in grado di pervenire al risultato di qualità atteso. Credo che il futuro prossimo, se vogliamo che l'architettura torni a essere un'eccellenza del made in Italy, dipenda dalla capacità di imprenditori costruttori che sappiano fortemente dialogare con gli organismi professionali di progettazione sin dal concepimento di un'opera. È da evitare il ricorso a modelli di altri paesi che vedono presenti all'interno delle stesse strutture delle imprese di costruzione le capacità architettoniche.



**VIEL** Trovo che il modello organizzativo più utile per uno studio di architettura sia quello del campus universitario e non tanto quello d'impresa, orientato all'ottimizzazione del processo produttivo e alla crescita dei profitti. Gli obiettivi di crescita per uno studio professionale si fondano sulla sua capacità di bilanciare ricerca e sperimentazione ed esperienza e know-how.

**CRESCITA E SVILUPPO****Su quali competenze strategiche deve investire uno studio di architettura per crescere?**

**BELVEDERE, GOUBET** Puntiamo sul talento, in particolare quello creativo, perché è la condizione per continuare a ricevere proposte di lavoro. Dal punto di vista commerciale invece facciamo poco, ci facciamo conoscere attraverso mostre e pubblicazioni.



**FEMIA, PELUFFO** Occorre saper costruire e far crescere un gruppo di persone capace di lavorare con leggerezza ma profondità e serietà e impegno costante, forte di una ricerca e di un dialogo continui con diversi attori all'interno del progetto.



**FREYRIE** Le competenze oggi più ricercate riguardano la sostenibilità ambientale declinata in tutti i suoi aspetti del "building management". I progetti di architettura e urbani devono fare i conti con le necessità ambientali ed ecologiche. Dobbiamo fare uno sforzo culturale e disciplinare per proporre soluzioni progettuali innovative, low cost, in grado di rispondere ai problemi di un habitat sempre meno vivibile. Altrettanto importante sarà la capacità di progettare la gestione degli edifici, tenendo in considerazione sia il tempo di vita della costruzione sia la sua manutenzione.



**GUIDI** Il nostro vantaggio strategico risiede nelle competenze, nella focalizzazione sui mercati e nella qualità del servizio offerto. Per crescere rafforziamo le nostre competenze nei mercati dove già operiamo e cerchiamo di acquisire competenze per affrontare altri mercati. Crescita per noi significa soprattutto saper gestire la comunità di professionisti e creare un ambiente in cui sentano di poter dare il massimo.



**MIGLIORE** I progetti di architettura, e in particolare quelli che affrontiamo in studio, richiedono consapevolezza e competenze trasversali, che afferiscono a mondi della progettualità diversi (competenze di grafica ambientale, di costruzione di spazi architettonici intesi come luoghi sensibili e multimodali). Facciamo la "regia" di interventi

che vanno al di là della progettazione del solo "contenitore". Oggi non stiamo crescendo in termini di fatturato ma di sviluppo e consapevolezza sul progetto di architettura. Nel corso degli anni, in ogni caso, per crescere abbiamo adottato diverse strategie.



**MURGIA** Il punto di forza è sicuramente la flessibilità, che peraltro caratterizza le strutture piccole più che quelle grandi. Il lavoro arriva per passaparola: che il cliente sia soddisfatto e ne parli è fondamentale. Il cliente non si rivolge al piccolo studio perché vuole comprare un brand conosciuto, al punto da essere disposto ad accettare una serie di compromessi, ma perché cerca risposte veloci ed economiche.



**PIZZI** Il modo di costruire sta rapidamente cambiando. Per questo occorre strutturare le nuove realtà professionali in modo da saper conciliare il progetto di architettura con la complessità degli elementi che caratterizzano i luoghi in cui il progetto si andrà a collocare. La competitività degli organismi di progettazione si giocherà soprattutto sulla capacità di operare in uno scenario internazionale non solo nei paesi più sviluppati ma, anche e soprattutto, nei paesi emergenti o in via di sviluppo. È inoltre innegabile una tendenza in atto nell'architettura di produrre forme più complesse, per cui si va rapidamente evolvendo il settore dei software parametrici e l'impiego di strumenti di modellazione assai più raffinati. L'aggiornamento di questi strumenti deve essere costante, ma richiede tempi di apprendimento e sviluppo importanti.

## **La competitività degli organismi di progettazione si giocherà su uno scenario internazionale, soprattutto nei paesi emergenti**



**VIEL** Riuscire a offrire eccellenza a tutte le scale<sup>1</sup> del progetto, dal product all'urban design, è una

1. Si riferisce alla dimensione e complessità dell'intervento.



competenza strategica. Come studio offriamo un progetto globale fortemente integrato e coerente nei suoi diversi elementi. Investiamo poi nella ricerca, anche attraverso concorsi e gare di progettazione.

### A livello di studio, che cosa comporta la crescita, per esempio in termini di tipologia di progetti, clienti, assetto organizzativo?



**BELVEDERE, GOUBET** Crescendo subentra una serie di problemi organizzativi. Servono competenze *ad hoc* per l'amministrazione e per la gestione della parte contrattualistica e giuridica. Servono maggiore professionalità e competenze diverse.



**FEMIA, PELUFFO** Occorre saper anticipare i tempi e imporsi una crescita passo dopo passo; solo in questo modo si può essere pronti e sempre competitivi. E la cosa più difficile è avere visione e coraggio.



**FREYRIE** Il numero degli architetti è raddoppiato negli ultimi venti anni. Non si può dire altrettanto della dimensione media delle strutture. Questo è evidentemente un problema in termini di competitività, ma non per forza "grande è bello". Anzi, in anni di crisi, le piccole strutture riescono a sopravvivere meglio delle grandi: il vero tema è quello delle reti, che sono la struttura più adatta alla contemporaneità e all'architettura. Reti che connettono, in modo stabile, competenze tecniche diverse e regioni del mondo diverse: oggi è più competitivo chi ha una rete di "local architect" nel mondo piuttosto che una grande struttura di tipo tradizionale.



**GUIDI** Per le scelte che abbiamo fatto, la maggior parte dei nostri progetti sono di dimensioni medio-grandi. Stiamo parlando di uffici o edifici per uffici che vanno dai 5000 ai 30.000 mq, di centri commerciali da 30.000 a 60.000 mq, di alberghi di standard internazionale o resort con cinquanta ville. Sono progetti che possono durare anni e che sono gestiti da un team dedicato che a sua volta utilizza competenze distribuite in funzione delle esigenze. Ogni team ha un capo progetto, responsabile del servizio

e della profittabilità del progetto e un client leader, che cura la relazione con il cliente. Con l'aumento della complessità e della specializzazione stanno poi crescendo le aree funzionali di supporto. Penso alle pratiche amministrative, ai computi, a chi si occupa della comunicazione di progetto, ai grafici e ai renderisti.



**MIGLIORE** All'inizio si è trattato di organizzarsi e strutturarsi come studio, passando dalla dimensione del professionista individuale a quella di un team allargato che concepisce e gestisce il processo. Questo è però proprio l'aspetto che manca nelle scuole di architettura. Parallelamente c'è stato un investimento in ricerca (sui libri, viaggiando, lavorando in università) per interrogarci sulle tendenze del mondo del progetto architettonico e sul suo significato e valore. Oggi per crescere stiamo investendo sull'estero, in termini economici, di competenze e di relazioni, in particolare in Centro Europa, Polonia, Russia, Corea, Giappone.



**MURGIA** Il nostro studio esiste da nove anni: il primo triennio è stato di start-up, il terzo di crisi e la crescita non c'è stata. Clienti, tipologia e dimensioni di progetti e numero di collaboratori sono rimasti invariati. Se c'è l'occasione di seguire progetti su scala più grande rispetto a quella cui siamo abituati preferiamo collaborare con altri studi invece che far crescere il nostro. La pre-

## Oggi è più competitivo chi ha una rete di "local architect" nel mondo piuttosto che una grande struttura di tipo tradizionale

occupazione più grande nella gestione di uno studio sono, infatti, i costi fissi.



**PIZZI** Sino ad ora, complice la normativa sulla limitazione della pubblicità per gli organismi di progettazione, è mancata la possibilità di promuovere

efficacemente il prodotto di architettura sotto il profilo dei suoi contenuti di innovazione, linguaggio e di raggiungimento degli obiettivi prefissati. Oggi l'informazione può essere veicolata attraverso strumenti più efficaci rispetto al passato e maggiormente alla portata di tutti gli utenti come gli stessi programmi di localizzazione delle opere di architettura su tablet e i-phone. Saper comunicare è quindi fondamentale per una realtà professionale, insieme a una costante innovazione nelle scelte progettuali.



**VIEL** Crescere per uno studio di architettura è necessario. Ma cosa lo rende possibile? Il fatto di avere dei partner all'interno dello studio che siano portatori di storia, memoria e competenza di progetto è fondamentale per gestire commesse complesse, così come il rafforzamento di una struttura interna dove si dichiarano e condividono responsabilità e ci sono diversi livelli di seniority. Un altro aspetto interessante riguarda un limite fisiologico alla crescita. La nostra storia e il nostro metodo di lavoro ci portano a cercare soluzioni specifiche per ogni condizione di progetto. Ogni commessa è una nuova commessa che richiede sempre, inevitabilmente, il coinvolgimento diretto dei partner. Per quanto efficienti e bene organizzati si possa essere, c'è un limite oltre il quale i partner non riescono più a dedicarsi contemporaneamente a tutto con la stessa intensità. E a questo limite il nostro studio è molto vicino.

### Perché si fa fatica a crescere? Quali sono le difficoltà legate alla crescita per la professione?



**BELVEDERE, GOUBET** Parlando di crescita lo studio RPBW è una realtà anomala rispetto al panorama italiano. Non c'è crescita e la non crescita è una scelta intenzionale. Lavoro in studio dal 1989. Da allora la dimensione dello studio è rimasta pressoché invariata: tra Genova e Parigi siamo 120-140 persone e questo da venticinque anni a questa parte non è mai cambiato, è solo cambiato un po' l'equilibrio tra Genova e Parigi. Non c'è crescita e di conseguenza non c'è una strategia di crescita. Come studio, per esempio, accettiamo in media un incarico ogni cinquanta che ci vengono

proposti. Vogliamo mantenere questa dimensione, che ci sembra quella giusta. Sono pochi gli studi di queste dimensioni, non solo in Italia ma anche in Europa, fatto salvo i paesi anglosassoni. È la dimensione giusta per continuare a mantenere lo standard qualitativo che ha determinato il nostro successo. Renzo Piano è sempre

## Per gli studi di architettura, il difficile è avere commesse importanti: è questo il limite alla vera e propria crescita

stato e continua a essere coinvolto in tutte le decisioni creative e progettuali, ancorché ogni progetto sia autonomamente diretto da un capo progetto. Al di là di venticinque progetti in contemporanea e un certo fatturato diventa impossibile mantenere questo controllo centralizzato delle decisioni creative, cui però non vogliamo rinunciare. Se dobbiamo invece pensare, in generale, alle difficoltà degli architetti, è difficile avere commesse importanti. Questo è il limite alla vera e propria crescita. L'organizzazione è una cosa che segue.



**FEMIA, PELUFFO** In Italia non ci sono politici capaci di far crescere le nuove realtà e quindi, per quanto i risultati non dipendano soltanto dal proprio lavoro, di fatto non si può fare affidamento su nient'altro se non su se stessi. Si deve reagire e investire comunque indipendentemente dai risultati concreti. La crescita in queste condizioni dipende molto dalla strategia e dall'organizzazione che permettono di valorizzare ogni attività e dare centralità al progetto creando e ricercando le competenze migliori.



**FREYRIE** Non bisogna immaginare che la domanda di architettura sia omogenea. Basti pensare che il valore della riqualificazione edilizia in Italia vale oggi 133 miliardi di euro, di cui la maggior parte consiste in interventi di manutenzione di piccola dimensione. La funzione sul territorio dell'architetto è per lo più di consulenza a micro interventi, una funzione si-

mile a quella del medico condotto. Per questo è necessario immaginare politiche che tengano insieme queste realtà per avere strutture interprofessionali capaci di affrontare il progetto di grandi opere, anche fuori dai confini nazionali.



**MIGLIORE** La fatica legata alla crescita è un problema di risorse economiche a livello di studio e di assenza di grandi opportunità per il mercato delle professioni a livello paese. Gestire la parte finanziaria dello studio è un aspetto molto complesso e non è facile accedere al credito volendo, per esempio, aprire uno studio in Cina. La crescita dipende anche dal sapersi strutturare e organizzare, ma il vero problema è che uno studio oggi non genera margini con cui poter investire.



**MURGIA** In Italia c'è una piccola domanda di progetti d'architettura, a fronte di un'enorme offerta, peraltro di qualità, anche negli studi più giovani. Rendersi visibili è il problema principale. Non è solo la crisi, ma è il mondo che sta cambiando: bisogna aprirsi ad altri mercati, ma per farlo bisogna diventare abbastanza grandi. Esistere oggi vuol dire avere un brand, essere riconoscibili e, per la mia esperienza, le strade sono tre: avere un cliente forte che dia continuità di incarichi e visibilità; investire molto nella comunicazione e nella ricerca, senza certezza di ritorni, tantomeno nel breve; partecipare a concorsi.



**GUIDI** La crescita è trainata dall'esterno, dai clienti che scelgono di avvalersi dei nostri servizi, ma è anche ovviamente generata dalle nostre scelte. Per il modello che abbiamo, basato sulla competenza, ci proponiamo al mercato solo dopo esserci dotati delle competenze giuste. Non siamo capaci di fare tutto e non ci piace prendere lavori per poi farli fare a qualcun altro. La nostra è principalmente una crescita organica, dall'interno. Anche quando abbiamo acquisito DEGW Italia, la società che da più di venticinque anni si occupa di spazi di lavoro, con consulenza e progettazione, l'abbiamo acquisita per le competenze più che per il fatturato, che all'epoca era piuttosto basso. Una volta acquisite le competenze, abbiamo impostato una strategia di crescita che ne ha triplicato il fatturato in tre anni.



**PIZZI** Nel nostro paese uno dei fattori di maggiore difficoltà operativa è dato dalla non chiara interpretazione delle norme e da una legislazione spesso conflittuale che rende estremamente complesso l'iter autorizzativo e tende a dilatare i tempi oltre ogni ragionevole previsione. La crescita della professione può, dunque, esserci solo a due condizioni: che ci sia effettiva domanda di qualità dell'architettura e che la collettività ritenga possibile, attraverso i suoi strumenti legislativi, scommettere sull'architettura stessa, prevedendo il continuo adeguamento delle norme all'evoluzione delle aspettative. Tornando alla domanda, molto dipende anche dalla necessità di far evolvere atteggiamenti della committenza, sia in relazione alla capacità di esprimere efficacemente i propri bisogni, sia in relazione alla consapevolezza delle ricadute sull'ambiente di ogni progetto.



**VIEL** La professione fa fatica a crescere in Italia perché la cultura professionale è estremamente "artigianale". Sono troppo pochi gli studi fondati su un'organizzazione dotata di un controllo di qualità dei processi, a favore di una miriade di studi professionali fondati sulla personalità del professionista che si fa affiancare da collaborazioni per lo più occasionali, studenti o giovani reclutati per periodi limitati e secondo necessità. Questo modello organizzativo non potrà mai con-

**Per essere riconoscibili le strade sono tre: un cliente forte che dia continuità e visibilità, investire in comunicazione e ricerca, partecipare a concorsi**

frontarsi con quello delle grandi società di progettazione internazionali. Il mercato del progetto architettonico in Italia è quindi poco competitivo e rappresenta un modello ideale di riferimento per la natura puramente qualitativa della sua ricerca, ma non soddisfa l'attesa prestazionale della committenza internazionale.



**CREATIVITÀ E MANAGERIALITÀ**

**In generale, creatività e managerialità possono coesistere? Come si conciliano all'interno di uno studio di architettura?**



**BELVEDERE, GOUBET** Se oggi in studio da oltre trent'anni abbiamo un polo gestionale distinto da un polo creativo è per volontà di Renzo Piano stesso, che ha deciso a un certo punto di assumere in studio persone che seguissero più gli aspetti gestionali, in modo da potersi occupare di quello che più gli interessa, cioè la parte creativa e il progetto architettonico. Ad oggi nello studio un quarto dei dipendenti si occupa di gestione, amministrazione, risorse umane e pubbliche relazioni.



**FEMIA, PELUFFO** Le idee hanno le gambe corte se non riescono a crescere e a trasformarsi in realtà. Creatività e managerialità si conciliano con umiltà e intelligenza, ascolto e dialogo, coraggio e forza, volontà e pazienza.



**FREYRIE** Questo è davvero il tema: la carenza di management nei nostri studi. La nostra cultura ne è tradizionalmente estranea e perciò abbiamo bisogno di formazione professionale che ci aiuti nella gestione economica delle strutture.



**GUIDI** Creatività e management devono coesistere, non c'è alternativa. È management delle aziende di servizi con la complicazione dovuta alla gestione di persone creative. È un management di talenti e come tale deve ispirarsi non solo al mondo aziendale classico, ma anche a mondi diversi. Noi cerchiamo di trarre ispirazione dal mondo dello sport, dal mondo dello spettacolo, dal mondo dell'arte. È importante mantenere la sfida professionale ad alto livello, avere progetti interessanti, creare le condizioni per cui le persone possano esprimersi al meglio. È quello che chiamiamo il management del backstage.



**MIGLIORE** Se si pensa ai grandi imprenditori nella moda, Giorgio Armani, per esempio, fa di

tutto: disegna le collezioni, passa il venerdì sera a vedere se il negozio è stato allestito come aveva in mente, verifica la grafica del sito, controlla se il cliente è trattato bene. La forza dell'imprenditore è questo senso di onnipresenza. All'interno dello studio abbiamo chi si occupa di amministrazione, di comunicazione, abbiamo designer e progettisti con responsabilità di progetto, però siamo noi titolari a dire dove si vuole andare.



**MURCIA** Non vedo separazione netta tra le due cose. Ma ciò accade in qualsiasi attività professionale dove non ci sia solo la competenza tecnica ma anche quella commerciale, gestionale e amministrativa. La differenza tra un piccolo e un grande studio è che le competenze non tecniche sono delegate ad altre persone che non sono architetti. Nella piccola realtà, invece, l'architetto deve fare tutto, come può e al meglio delle possibilità.



**PIZZI** La domanda non è semplice in quanto non è facile conciliare le esigenze di un processo ideativo, che sconta necessariamente una continua reiterazione di alternative progettuali sino al raggiungimento di quella ottimale, con un attento controllo dei costi e delle risorse impiegate che porterebbe necessariamente a limitare tale processualità. Peraltro molte delle attività di uno studio professionale vengono sviluppate anche in assenza di un contratto e con esito incerto.

## **Creatività e management devono coesistere: management delle aziende di servizi con la complicazione dovuta alla gestione di persone creative**



**VIEL** Da un lato, comprendere la totalità del processo di trasformazione indotto da un progetto di architettura è indispensabile per controllarlo e la professione dell'architetto è quindi caratterizzata dalla consapevolezza razionale di questo processo più che dalla creatività. Dall'altro, ogni realizzazione architettonica dovreb-

be essere unica e senza precedenti, in quanto esito di una ricerca dedicata. La creatività diventa vantaggio competitivo ed è la ragione per cui il sistema di qualificazione del progetto di architettura passa anche attraverso il culto delle personalità dei progettisti.

**A un certo punto anche per l'architetto c'è una decisione importante da prendere: accettare di fare meno l'architetto e più il manager, oppure tenere le due aree di competenza, creativa e manageriale, separate in figure professionali distinte, come fanno tante aziende *paired for innovation* (Rigby et al. 2009)? In ogni caso, quali competenze manageriali sono chiave per l'architetto-manager?**



**BELVEDERE, GOUBET** Una

competenza chiave per l'architetto è il pragmatismo, che ci viene chiesto costantemente quando il nostro modo di lavorare, che ha una sua impostazione e forza, si confronta con esperienze diverse. Anche saper gestire le persone è fondamentale. C'è un turnover alto, ma per noi è positivo perché ci aiuta a mantenerci "freschi"; assumiamo persone giovani da tutto il mondo che vengono da noi per completare la loro formazione su progetti e in una realtà di prestigio. Molti se ne vanno e ritornano magari nei loro paesi di origine. A chi rimane cerchiamo di garantire una crescita professionale.



**FEMIA, PELUFFO** Dipende dai propri sogni

e dai propri desideri. A seconda delle sfide che si vogliono affrontare si può fare a meno dell'aspetto manageriale, per quanto all'interno del processo produttivo dell'architettura sia piuttosto imprescindibile. Le competenze manageriali servono per affermare le proprie idee. Per noi non ha senso che competenze creative e manageriali siano separate in figure professionali distinte. Riusciamo a gestire e sviluppare entrambe e crediamo che questo faccia la differenza.



**FREYRIE** Credo che istituzioni come Bocconi possano darci suggerimenti per rispondere a queste domande. Dalle nostre esperienze emergono due fatti. Il

primo è che il cliente vuole un rapporto diretto con l'architetto, proprio per le sue caratteristiche di creatività, senza le quali il rapporto economico non si attiva. Il secondo è che quando l'architetto fa meno il suo mestiere e più il manager, la qualità del progetto diminuisce. Non

## **La creatività diventa vantaggio competitivo ed è la ragione per cui il sistema di qualificazione del progetto passa anche attraverso il culto delle personalità dei progettisti**

credo perciò che possa esistere l'architetto-manager, viceversa possono esserci figure distinte che però abbiano conoscenza del mestiere: penso a una sorta di "architetto gestionale".



**GUIDI** Posto che ogni professionista che affronta

il mercato dovrebbe avere una anche minima competenza imprenditoriale e manageriale, noi siamo fautori della competenza e della specializzazione. Creatività e managerialità afferiscono a due mestieri profondamente diversi, che devono imparare a rispettarci e a dialogare, ma se c'è la possibilità, e se ci sono le risorse, è meglio tenere i due mestieri distinti. Se dovessi scegliere le competenze chiave per un architetto-manager direi la capacità di acquisire clienti, di gestire le persone e di avere una chiara idea delle regole che governano i flussi di cassa. Noi ci sentiamo abbastanza forti su tutto, anche se la gestione delle persone e il business development sono aree su cui si può sempre migliorare.



**MIGLIORE** I nostri problemi non sono né quelli di

Renzo Piano né quelli dell'architetto neolaureato. Le competenze su cui siamo forti sono legate alla capacità di sviluppare progetti specifici per ogni singolo cliente e luogo insieme alla capacità di gestire tutto il processo dal concept alla realizzazione, garantendo alta qualità. Si

tratta di project management e di negoziazione con il cliente e con i fornitori. Aree deboli sono quelle legate alla pianificazione e al business development. Facciamo ricerca sul progetto architettonico, ma non ricerca di clienti.



**MURGIA** Quando si è uno studio piccolo bisogna fare tutto da soli: progettazione, gestione delle persone, ricerca, contabilità, relazioni pubbliche. Disegnare finisce con l'essere una piccola parte del tutto, purtroppo. Crescendo, da un punto di vista di progetti e dipendenti, immagino che la questione diventi più una scelta personale. Conosco grandi studi dove l'architetto è tornato a fare l'architetto, delegando la gestione a figure professionali *ad hoc*, altri dove l'architetto preferisce fare il manager piuttosto che fermarsi a un ruolo creativo. A me personalmente piace molto disegnare e lavorare sul progetto dall'inizio alla fine. Passo invece poco tempo a gestire le relazioni esterne, aspetto fondamentale per la crescita. Forse ci vorrebbe meno cantiere e più "cene di relazione", ma sinora ha funzionato anche così.



**PIZZI** Ritengo che il giusto investimento temporale per le attività manageriali sia quello che non pregiudica la capacità di controllare efficacemente i progetti sviluppati sino alla loro definizione costruttiva puntuale. Oltre tale soglia è in agguato il rischio di una deriva che porta a delegare ad altri soggetti e poi a necessariamente abbandonare proprio quegli aspetti importanti che fanno di un'opera di architettura costruita l'espressione ultima del lavoro di un architetto.



**VIEL** Quello che un architetto deve saper fare in modo manageriale è gestire le persone: dalla selezione allo sviluppo. A questa competenza si aggiunge la capacità di promozione. Sarebbe opportuno e molto efficace che tutta l'attività di gestione contrattuale, di gestione amministrativa e di contabilità dei flussi economici fosse affidata ad altri, a degli specialisti, ma la realtà è che, anche per queste attività puramente gestionali, è necessario conoscere molto bene il progetto di architettura. Non credo esistano figure puramente manageriali dotate di queste competenze.

## RELAZIONI

**Quali sono le relazioni chiave che gli studi attivano tipicamente con l'esterno? Quali i vantaggi di un network di relazioni?**



**BELVEDERE, GOUBET** Siamo uno studio poco "mondano", non c'è attività di lobbying, anche perché non ne abbiamo bisogno. Rispetto a qualsiasi studio italiano o francese siamo un'isola felice. Costruiamo relazioni, invece, con consulenti e clienti. I consulenti tecnici sono fidelizzati: tendiamo a lavorare sempre con gli stessi e suggeriamo ai clienti di lavorare con quelli con cui lavoriamo noi. Il vantaggio di lavorare con grandi aziende di ingegneria è che loro hanno un network. Noi non abbiamo un network ma sfruttiamo il loro. Se riceviamo una proposta di incarico da un paese in cui non abbiamo mai lavorato (per esempio, di recente, il Vietnam), la prima cosa che facciamo è chiamare Arup o qualche altra grande società internazionale di engineering per confrontarci sul progetto, sul cliente e sul mercato. Anche con i clienti la relazione è interessante: è successo poche volte di ricevere un secondo incarico dallo stesso cliente, a meno che non si trattasse di un ampliamento di un progetto già fatto insieme, ma teniamo sempre buoni rapporti.



**FEMIA, PELUFFO** Siamo curiosi e aperti. Non abbiamo mai creduto che il lavoro dell'architetto risiedesse in un solo luogo, con un solo tipo di

**Le relazioni sono importanti come confronto e per crescere, ma devono essere basate su "affinità elettive"**

committenza e con un'unica modalità. La ferma volontà di non specializzarsi ma di confrontarsi sempre con nuove sfide ci ha portato a dialogare con tutti gli attori di qualità che sono interessati al progetto di architettura. Le relazioni sono importanti come confronto e per crescere, ma devono essere basate su "affinità elettive".



**FREYRIE** Le relazioni personali sono la base tradizionale del mestiere: il Consiglio nazionale sta avviando un progetto denominato SeeArch per fare sì che i nostri iscritti siano in grado di ampliare la base potenziale della clientela, mediante un database di architetti aperto al mercato, consultabile attraverso chiavi di ricerca. Attualmente il sistema di relazioni è su una base locale molto limitata (Comune e Provincia), incapace di uscire dagli stretti confini geografici e dai meri rapporti parentali e amicali.



**GUIDI** Nel tempo abbiamo sviluppato un network di relazioni interessante sia con i clienti sia con i partner nei progetti che abbiamo sviluppato. La dimensione, anche in questo caso, ci aiuta: tanti progetti, tante relazioni. Abbiamo cercato da subito di strutturare queste relazioni per farne sistema: i vantaggi sono evidenti per lo sviluppo del business e per la velocità nel trovare risposte ai temi che dobbiamo affrontare. Nel 2011 abbiamo anche intrapreso la strada della rete di impresa costituendo con altri professionisti la prima rete di impresa italiana – CRESCENDO – dedicata alla consulenza e alla progettazione.



**MIGLIORE** Il network con altri progettisti o con le università è interessantissimo. È chiaro, però, che per beneficiare di un network si deve avere sempre più una propria specificità, per essere riconosciuti portatori di un'expertise particolare. Proprio in virtù di un'expertise particolare, noi siamo chiamati anche da altri architetti. Con i consulenti, invece, devi avere una forza di proposizione. Per esempio, per il museo Intesa SanPaolo siamo stati chiamati da Armando Testa per curare la parte di exhibit e interior design. Un'ulteriore expertise che abbiamo affinato nel tempo è quella della regia dell'intero processo.



**MURGIA** Un terzo dei miei clienti sono architetti, colleghi con cui sviluppo e co-firmino molti progetti. Per quanto riguarda i consulenti ho messo insieme una squadra allargata con cui collaboro abitualmente. Per le imprese di costruzioni la questione è più complicata: con alcune lavoro da anni, soprattutto nel retail; nel privato spesso i clienti hanno già un'impresa di riferimento; nel mondo corporate vale invece, in generale, la legge del minor costo.



**PIZZI** Il network di relazioni con altri studi professionali è oggi indispensabile per affrontare quegli aspetti di complessità di cui si parlava all'inizio. L'aggiornamento continuo passa anche attraverso la condivisione di esperienze e la messa in comune di procedure e regole operative comuni. Anche con il mondo delle imprese e dei produttori di componenti e manufatti occorre che le informazioni siano sempre più strutturate in modo da consolidare un linguaggio comune fondato sulla conoscenza effettiva della natura di ogni singola soluzione proposta e sperimentata. Sotto quest'ultimo versante aggiungerei l'apporto positivo della ricerca universitaria di ingegneria e di architettura, quale motore di sviluppo in direzione dell'innovazione e di nuove possibilità espressive.



**VIEL** Abbiamo instaurato rapporti di lunga data con i professionisti, sia interni sia esterni allo studio, che lavorano con noi e imparano con noi a sostenere una prestazione di alta qualità e di standard internazionale.

### Concludiamo il forum con alcune riflessioni, sulle quali avremo modo di continuare il confronto e il dibattito.

- **Per gli architetti l'imprenditorialità non è sempre una scelta intenzionale e consapevole.** Essere architetti è una scelta mentre essere imprenditori emerge come una necessità e, nella migliore delle ipotesi, una logica conseguenza di determinate ambizioni professionali. Complice la formazione universitaria di architettura, strettamente "architettonica" e quasi per nulla "manageriale", non è nemmeno detto che l'attività dell'architetto venga riconosciuta come anche attività di impresa e che l'architetto si riconosca nel ruolo di imprenditore. Tuttavia, l'architetto che avvia il proprio studio accetta il cosiddetto rischio di impresa, che è proprio l'elemento caratterizzante l'attività dell'imprenditore. Questo è vero a maggior ragione in Italia, dove il sogno della maggior parte dei professionisti è di aprire il proprio studio, come dimostra la micro dimensione media degli studi. Un altro tema interessante è poi legato alla scelta che si pone a ogni imprenditore, in qualsiasi business operi, a un certo punto della sua attività: è molto difficile che i fondato-

ri possano essere anche direttori generali del proprio studio o della propria azienda, e una scelta si pone tra il diventare “rich” e il rimanere “royal” (Wasserman 2008). Lo studio Renzo Piano da trent'anni ha un direttore generale e una quindicina di partner, ma anche studi molto meno famosi e molto meno grandi riconoscono la necessità di avere figure manageriali in grado di gestire lo studio. Non farlo, o non credere che ci possano essere figure manageriali capaci di comprendere il business e di gestirlo, denota forse un po' di miopia.

► **In un contesto in cui non ci sono le condizioni per uno sviluppo economico, i piccoli studi sperano di crescere trainati dall'esterno, mentre i grandi studi frenano la crescita all'interno.** Nel settore dell'architettura, purtroppo, soprattutto in Italia, la crescita economica, ma ancor di più lo sviluppo economico (inteso come fenomeno durevole nel tempo, fatto di crescita reale di produzioni, consumi e occupazione) sono ostacolati da una serie di fattori: l'assenza di politiche a supporto, una legislazione “conflittuale” che rende difficile e complesso ogni intervento, un'offerta di architetti sproporzionata rispetto alla domanda di architettura. Il risultato è che, se da un lato ci sono pochissimi grandi studi che possono permettersi in questo momento di rifiutare degli incarichi perché non hanno interesse a crescere da un punto di vista organizzativo per poterli gestire (Renzo Piano accetta un incarico ogni cinquanta), dall'altro lato la stragrande maggioranza degli studi italiani ha il problema di rendersi visibile e la sua crescita, così come il suo posizionamento strategico, è esclusivamente trainata dai clienti e non riesce a essere pianificata e progettata in modo organico all'interno. Ne deriva che competenze strategiche ricorrenti sono la flessibilità e la capacità di adattamento e cambiamento continuo in relazione alle opportunità; mentre non ci sono figure professionali, per quanto ambite e ricercate, che si occupino di business development. Se questo però è comprensibile in studi piccoli, non lo è in studi grandi, dove la strategia e l'organizzazione devono e possono guidare la

ricerca della committenza, avendo anche impatto sul fatturato.

► **L'equilibrio tra creatività e managerialità in uno studio è tanto delicato quanto fondamentale.** La ricerca del perfetto bilanciamento tra arte e business nell'architettura non è un tema nuovo. A volte gli architetti si nascondono dietro una sola apparente insanabile contraddizione tra questi due estremi: la ricerca e l'innovazione non sono conciliabili con l'essere impresa. Perché allora aziende come Apple, Pixar o IDEO, il cui business model è fondato sull'innovazione, non soffrono nell'essere chiamate imprese e lo sono a tutti gli effetti? L'architettura è costellata di ossimori manageriali (Brown et al. 2010) e serve un *balancing act* (Lampel et al. 2000) sia con riferimento alla dimensione di performance, sia con riferimento alle competenze, individuali e organizzative. Dal punto di vista della performance, gli studi di architettura devono essere in grado allo stesso tempo di fatturare e di pubblicare, di acquisire clienti e progetti e di vincere concorsi e premi. Dal punto di vista delle competenze, gli architetti devono mantenere competenze creative e progettuali, ma anche competenze manageriali quali comunicazione, pianificazione, amministrazione e organizzazione, team work, azione strategica, multiculturalità e sviluppo di sé (Slocum et al. 2008). Le aree più da

## **La strategia e l'organizzazione devono e possono guidare la ricerca della committenza, avendo anche impatto sul fatturato**

sviluppare – lo dicono gli intervistati, ma anche gli oltre 250 architetti che hanno compilato fino ad oggi un questionario di autovalutazione relativo alle competenze manageriali (online sul sito [www.sdobocconi.it/architetturaemangement](http://www.sdobocconi.it/architetturaemangement)) – sono relative alla capacità di comprensione del contesto e di pianifica-



zione strategica, e all'organizzazione e gestione economico-finanziaria dello studio.

- **La cultura della rete è un modo per comprendere il processo creativo e produttivo nell'architettura ma anche per organizzarlo.** Il processo creativo nell'architettura è parte di un processo ancora più complesso, che è quello produttivo e che coinvolge una molteplicità di attori diversi. In questo contesto reti e relazioni sono importanti, tanto più in un momento di crisi dove la rete dà

maggior competitività e flessibilità: "piccolo è bello" e chi è organizzato a rete è più forte rispetto a una grande struttura tradizionale. Il network organizzativo e il conseguente sistema di collaborazione e alleanze è il modo più idoneo per cogliere le sfide nei settori creativi (Salvemini, Soda 2001). All'interno di queste relazioni, l'architetto è poi chiamato spesso a essere il regista del processo – c'è chi addirittura parla di regia autorevole – e quanto più ricopre questo ruolo tanto più servono competenze manageriali trasversali. ■

## Riferimenti bibliografici

Andriopoulos C., Lewis M.W. (2009), "Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing paradoxes of innovation", *Organization Science*, 20, 4, pp. 696-717.

Boland R.J., Collopy F. Jr (2004), *Managing as Designing*, Stanford Business Books.

Brown A.D., Kornberger M., Clegg C. (2010), "'Invisible Walls' and 'Silent Hierarchies': A case study of power relations in an architecture firm", *Human Relations*, 63, 4, pp. 525-549.

Lampel J., Lant T., Shamsie J. (2000), "Balancing Act: Learning from organizing practices in cultural industries", *Organization Science*, 11, 3, pp. 263-269.

Lo Ricco G., Micheli S. (2003), *Lo spettacolo dell'architettura: profilo dell'archistar*, Pearson Italia.

Rigby D.K., Gruver K., Allen J. (2009), "Innovation in Turbulent Times", *Harvard Business Review*, June, pp. 79-86.

Salvemini S., Soda G. (2001), *Artwork & network. Reti organizzative e alleanze per lo sviluppo dell'industria culturale*, Egea, Milano.

Slocum J.W., Jackson S.E., Hellriegel D. (2008), *Competency-Based Management*, South-Western Cengage Learning.

Wasserman N. (2008), "The Founder's Dilemma", *Harvard Business Review*, February, pp. 103-109.