

CASE STUDY

Described for the project: "The Hexagonal Leader"

Name of the organization

LFS ARQUITECTURA

Website of the organization

www.lfs-arquitectura.com

Logotype of the organization



Type of organization

- Business organization
 Public administration
 NGO's
 Others (what kind?)

Size of the organization

- Small
 Medium
 Large

Economic sector

Architecture and building

Brief description of the organization

LFS è stato fondato nel 2007 come studio di architettura e ha realizzato tutti i tipi di progetti architettonici (case, case unifamiliari, edifici dagli hotel agli edifici per uffici, ecc.). All'inizio erano solo dedicati alla stesura del progetto di costruzione. Successivamente, hanno iniziato a lavorare non solo nella stesura dei progetti di costruzione ma anche nella costruzione. Offrono un servizio integrale dal progetto alla consegna dell'edificio. Al giorno d'oggi sono più concentrati su nuove costruzioni e ristrutturazioni di edifici. Collaborano inoltre con gli amministratori immobiliari per la **rimessa delle associazioni di proprietari** e per il miglioramento energetico, che come si vedrà in seguito è una delle nuove aree di azione dell'azienda.

Case study description (situation / the problem they are facing) [max 2000 characters]

Il settore delle costruzioni è stato gravemente colpito dalla crisi economica del 2008. Si stima che:

- almeno cinque milioni di lavoratori del settore abbiano perso il lavoro
- l'occupazione nel settore delle costruzioni in Spagna sia stata una delle prime vittime della crisi finanziaria
- la forte dipendenza dell'economia spagnola dal settore delle costruzioni ha fatto sì che la professione di architetto fosse una delle più colpite dalla crisi economica

Con la caduta del settore immobiliare, e in particolare di quello delle nuove abitazioni, ci si è trovati con un sistema sovradimensionato con na tendenza ad esserlo sempre di più, dovuta da un lato all'aumento del numero di architetti, e dall'altro alla diminuzione del numero di abitazioni autorizzate, il che significa che il numero di abitazioni autorizzate per architetto all'anno tendeva ad essere sempre meno.

Il momento peggiore per l'azienda è stata la crisi del 2008, in quanto è stata una crisi che ha colpito il settore delle costruzioni e ha causato l'interruzione dell'esecuzione dei lavori. Non essendoci lavori in corso, il nostro studio di architettura non aveva commesse per la stesura dei progetti. LFS è passato da un rapporto di almeno 15 progetti / architetto / anno a 4 al massimo. Per questo l'azienda è arrivata ad un punto in cui non aveva quasi nessuna attività, ci si trovava di fronte alla necessità di prendere una decisione, o chiudere l'azienda o cercare una strategia per poter salvare lo studio di architettura. L'azienda non poteva sopravvivere in questa situazione, quindi dovevamo prendere una decisione rapida e adottare misure per affrontare la situazione.

Suggested solutions (added pros and cons)

La prima cosa che abbiamo fatto è stata pianificare un incontro per studiare la difficile situazione dell'azienda, per discutere le diverse alternative e la fattibilità di queste. Le possibilità erano:

- emigrare in altri paesi europei o addirittura in paesi asiatici.
- Specializzarsi in diversi settori tramite master e formazione complementare.
- LFS non ha mai considerato la possibilità di chiudere la società.

LFS ha avuto diversi incontri per trovare alternative che ci permettessero di mantenere in funzione l'attività. Dalle diverse opzioni prese in considerazione dall'azienda LFS ha scoperto un'importante nicchia di mercato nel campo della ristrutturazione edilizia. LFS ha anche scoperto che esisteva un mercato in cui poteva lavorare, qualcosa di nuovo, il problema dell'efficienza energetica e del miglioramento energetico negli edifici.

Queste alternative erano opzioni efficaci per non chiudere l'azienda e poter continuare a lavorare. Altro vantaggio era che, ad esempio, l'efficienza energetica era un mercato inesplorato e quindi non c'era molta concorrenza.

Gli svantaggi erano che dovevamo essere formati sull'efficienza energetica e dovevamo fare un investimento nella formazione. Un altro svantaggio era che dovevamo attirare nuovi clienti, dovevamo far conoscere i nostri servizi nel campo dell'efficienza energetica e dovevamo anche investire in commerciale e marketing.

Rationale of the decision taken

La decisione presa da LFS è stata quella di cercare altre aree all'interno del settore delle costruzioni che ci permettessero di continuare l'attività dell'azienda. Il team di LFS ha studiato le diverse alternative e la fattibilità di tutte e, tra queste, LFS ha deciso di concentrarsi sull'area della riqualificazione degli edifici, un campo in cui c'era del lavoro da fare.

Inoltre, dal 2010, il Comune di Granada ha iniziato a svolgere Ispezioni Tecniche degli Edifici. Tutti gli edifici più vecchi di 45 anni devono superare le ispezioni tecniche ogni 10 anni. Se vengono rilevati problemi gravi, la proprietà deve assumere un architetto per gestire i lavori e quindi superare nuovamente le ispezioni tecniche degli edifici.

Per vendere una proprietà di oltre 45 anni è necessario esibire un certificato. I professionisti abilitati all'effettuazione delle Verifiche Tecniche degli Edifici sono quelli con abilitazione edilizia. Per questo motivo, i tecnici più comuni quando si effettuano i sopralluoghi negli edifici sono architetti e architetti tecnici, per questo motivo il sopralluogo tecnico degli edifici è stato un altro campo in cui abbiamo iniziato a specializzarci e in quei sopralluoghi sono stati rilevati problemi, LFS era una società responsabile della realizzazione del progetto di ristrutturazione e della sua realizzazione e questo è stato un altro mercato di nicchia in cui LFS è riuscita a farsi strada.

Solution implemented in practice

Per poter attuare le decisioni prese abbiamo dovuto:

1. Investire nella formazione del personale su temi specifici legati alla ristrutturazione edilizia.
2. Strategie di marketing per attrarre segmenti nuovi e in evoluzione. Abbiamo dovuto lavorare molto di più sul lato commerciale e di marketing, poiché era un'area in cui non avevamo lavorato prima e dovevamo fare un grande sforzo per essere conosciuti. Alcune delle strategie che abbiamo sviluppato per attirare i clienti includevano:
 - a. avere piani di finanziamento. Offrire diverse opzioni di pagamento.
 - b. stabilire accordi con istituti finanziari per concedere credito ai tuoi clienti
 - c. ridurre il costo dei servizi ma offrire la massima qualità.
 - d. Essere sempre alla ricerca di soluzioni ad alto impatto.
3. Rafforzare con i clienti il nostro impegno nei loro confronti e spiegare in modo semplice le azioni e le misure che si volevano adottare. Offriamo servizi di manutenzione e riparazione.
4. Un'altra delle misure è stata quella di dare priorità alle risorse, di ridurre la spesa nelle aree in cui potevamo farlo per poter investire in altre aree fondamentali in quel momento, come la formazione. Ottimizzare le risorse più che mai. È importante trovare il giusto equilibrio tra riduzione dei costi e investimenti e tra flessibilità e stabilità.
5. Valutare la struttura organizzativa FLS. La decentralizzazione del processo decisionale ha consentito di sfruttare al meglio le competenze delle persone. In tempi di crisi, gravare su poche persone con le decisioni può portare a limitare la capacità di sperimentare e adattarsi. Era importante creare un ambiente di apertura in cui tutti nel nostro team si sentissero liberi di porre domande scomode e prendere decisioni difficili.

Lesson learned

- **Prendere decisioni aziendali strategiche.** Per il processo decisionale in FLS abbiamo dovuto definire il problema; analizzare le alternative; associare possibili effetti per ciascuno di essi; (scegli, valuta). A volte le decisioni vengono prese senza sapere se ciò che viene fatto risolverà il

vero problema.

- **Adattare i nostri prodotti o servizi alle nuove circostanze di mercato.** LFS ha imparato l'importanza dell'adattabilità a un mercato in evoluzione.
- **Sfruttare al meglio le circostanze avverse.** Ho imparato che in tempi di crisi ci si dovrebbe concentrare sulle opportunità piuttosto che sulla lotta alle minacce.
- **Prepararsi a crisi future.** Il fatto che LFS abbia superato una crisi ti dà l'esperienza necessaria per essere in grado di affrontare crisi future, almeno in termini di come agire e prendere decisioni.
- **Che una buona leadership gioca un ruolo cruciale**
- **Ricevi feedback dai tuoi clienti.** È importante disporre di diverse fonti di dati per ottenere una visione più olistica di come i clienti hanno modificato il loro comportamento e le loro percezioni.
- **Richiedi il feedback dei tuoi clienti sui cambiamenti nelle abitudini.**

Connection to the six skills depicted in the project

- **Prendere le giuste decisioni strategiche nella situazione di crisi che abbiamo avuto in azienda a causa della crisi economica del 2008.** In quei tempi di cambiamento, il processo decisionale strategico era l'unico modo per essere fattibile in un contesto complesso come la crisi del 2008.
- **Transizione manageriale.** La motivazione dei dipendenti di LFS era essenziale per il buon funzionamento dell'azienda. E in tempi difficili, questa motivazione diventava ancora più importante. Ecco perché era essenziale in tempi di crisi riconoscere la situazione. Esistono crisi. Fanno parte delle aziende e dei sistemi economici. Non sono piacevoli, ma ci sono. Un riconoscimento precoce e realistico ha permesso di prendere le misure più appropriate per mitigarne gli effetti e fornire uno stimolo energizzante.
- **Leadership efficace.** In tempi difficili nel mondo degli affari, una buona leadership è più necessaria che mai, poiché i team devono essere guidati attraverso il cambiamento. Pertanto, l'abilità del leader viene messa alla prova. In questo senso, la leadership e il lavoro di squadra sono stati fondamentali per affrontare con successo le transizioni nel mondo degli affari come i tempi di crisi che abbiamo vissuto nel 2008.
- **Feedback e comunicazione.** È in questi momenti di incertezza e crisi che l'azienda deve rafforzare più che mai la propria comunicazione aziendale. Trasmettere il controllo della situazione e fornire informazioni veritiere questi erano i due principali obiettivi della comunicazione di crisi in azienda. Mantenere una comunicazione aperta e trasparente. Per creare un ambiente collaborativo e una buona atmosfera lavorativa. Adottare uno stile di comunicazione aperto in modo che i dipendenti si sentano ascoltati in quei momenti difficili. È fondamentale che in tempi di incertezza e crisi come quello che stiamo vivendo in azienda coltivare e favorire il senso di appartenenza all'azienda da parte dei dipendenti, mostrando loro l'importanza del proprio ruolo in essa e come influisce sul successo dell'azienda stessa.