il giornale dell'ARCHITETTURA.com
MAGAZINE LIBERO E INDIPENDENTE SULLE CULTURE DEL PROGETTO E DELLA CITTÀ

Business e comunicazione: gli architetti senza management

Milano. Quali sono le dimensioni di performance significative in architettura? Come sono percepiti gli architetti dalla comunità professionale e dai loro clienti? A queste domande Leonardo Caporarello e Beatrice Manzoni (SDA Bocconi) cercano di rispondere attraverso l'indagine «Intended image e Reputation: come comunicano il proprio business i migliori cento studi di architettura al mondo» presentata, il 16 marzo, nel nuovo auditorium dell'Università Bocconi durante il convegno «Architettura e Management. Come il management può contribuire all'eccellenza dell'architettura italiana»; tra gli interventi, Daniela Volpi (presidente dell'Ordine degli Architetti di Milano) e Severino Salvemini (SDA Bocconi). In chiusura, tra humor freddo e cinismo lirico, special guest Rem Koolhaas. L'evento promuove quattro giornate di workshop a pagamento sul tema, rivolte a studenti e professionisti.

L'indagine

Il campione della ricerca di SDA Bocconi è costituito da 100 studi e società di architettura globali che il settimanale inglese «Building Design» ha collocato al vertice del ranking mondiale sulla base di indicatori di performance economica (fatturato 2009, numero di dipendenti, tipologia e quantità di progetti realizzati, settori di attività), anagrafici (anno e luogo di nascita dei progettisti) e geografici (localizzazione degli uffici). L'orientamento prevalente degli studi («creativo», «manageriale», «misto») è stato valutato attraverso la tipologia dei servizi offerti e l'atteggiamento organizzativo prevalente; la codifica delle parole chiave ricorrenti sui siti web (la tag cloud delle parole in essi più usate) è ritenuta utile per la definizione dell'immagine attesa o comunicata al cliente finale; a questo si aggiungono considerazioni sulle performance simboliche presso la comunità professionale e il pubblico, determinate, rispettivamente, dalle citazioni solo su «The Architectural Review» e «Domus» nel 2009 e dal numero di visite ai siti web registrate da Google nello stesso anno. L'immagine percepita viene monitorata attraverso due gruppi di «valutatori»: a 30 studenti della laurea di secondo livello in Management e ad altrettanti dell'omologa in Architettura (ritenuti rispettivamente potenziali clienti e futuri architetti) sono state sottoposte le stesse immagini (le prime 8 che Google visualizzava per ciascuno dei 100 studi) e le stesse parole per descriverle (le prime 10 della tag cloud); l'esito è stato in media lo stesso. Una perplessità in merito è che quando si analizzano i clic su Google come indicatori di visibilità presso il pubblico e i potenziali clienti, forse occorre considerare che

studenti, piccoli professionisti e curiosi non sono i soggetti che commissionano incarichi a Som o a Chipperfield, e la correlazione tra performance economica e simbolica così intesa appare un po debole.

La conclusione più sorprendente dell'indagine: «un buon allineamento tra immagine desiderata e immagine percepita presso il pubblico dei non professionisti corrisponde a risultati economici migliori» che saper parlare solo ad architetti. Meno imprevedibile è scoprire che un orientamento manageriale o misto, invece che puramente creativo, si associa a perfomance economiche migliori e che l'offerta di nuovi servizi e alta specializzazione sono i fattori chiave di successo nella strategia di acquisizione di incarichi.

Il convegno

«Negli ultimi due mesi abbiamo perso otto concorsi a inviti e un fatturato teorico di 42 milioni». Koolhaas inizia così il suo intervento. È chiaro, fin dalle prime parole, ciò che l'«olandese volante» pensa dei tradizionali modelli di business applicati agli studi di architettura, sistemi organizzativi che definisce «peculiari, dove il concetto classico di management è quantomeno ambiguo». Appare evidente l'impossibilità di semplificare una professione complessa e per dimostrarlo usa se stesso, come nella sua miglior consuetudine promozionale: la terza diapositiva è un grafico per fasi della vita professionale dello studio Oma, che procede attraverso la casualità dei fatti personali e planetari incidenti sul suo andamento di carriera, il potere dell'economia e il cinismo della progettazione, che va a intercettare target-cliente nelle nuove aree di interesse cinesi, flirtando con il potere totalitario e proponendo l'architettura sulle stesse logiche dei marchi globali (consulenza per Prada). Sul ruolo riconosciuto all'architetto nella società attuale dei consumi, sulla doppia anima della practice Oma-Amo e sull'essenza del marketing che di per sé «usa il linguaggio dell'architettura», Koolhaas chiude il suo intervento. Per chiunque conosca la storia di Oma, la presenza di Koolhaas a un seminario sull'architectural management (dopo due gravissime crisi economiche a metà anni novanta e nel 2006) appare quantomeno provocatoria; studi come Foster+Partners o Rpbw sarebbero forse esplicativi di un'organizzazione scientifica del lavoro, rispondendo a un modello di gestione meno personalizzato, seppur riferito a un'individualità forte. Secondo Salvemini le aree d'interesse per gli architetti sono oggi gli asset patrimonializzati e un nuovo quadro di committenza che «dà importanza all'affidabilità dell'organizzazione e alla sofisticazione percepita nei processi» a prescindere da ogni valutazione soggettiva sul progettista. Gli studi di architettura italiani dovrebbero quindi diventare meno individualizzati. Da Caporarello e

Manzoni emergono temi chiave quali la necessità di sapere parlare ai non architetti della riorganizzazione del lavoro per processi, dello sviluppo risorse umane: il giusto mix tra architetti e staff manageriale consentirà di perseguire nuove logiche di competitività.

Riflessioni

Se l'utilità della ricerca è desumere dall'analisi dei best performer orientamenti strategici e modelli di successo replicabili, è più utile un'analisi quantitativa su un campione vasto o un'indagine approfondita su selezionati business-case? Oltre alla redditività e ai dati di bilancio, aspetti significativi per valutare l'efficienza economica di uno studio si possono rilevare solo dall'interno: il sistema di controllo dei costi, la composizione delle fonti e la reale natura dei flussi di cassa mostrano che frequentemente le organizzazioni di servizi non falliscono per competenze o per fatturato ma per liquidità, per tempi di ricerca insostenibili, per modalità di recupero crediti inadeguate a pagare fornitori. Il rischio dell'indagine sui top 100 è di essere generalisti, accostando esempi eterogenei per core-business, modelli gestionali e legami con il territorio. D'altra parte, in una riflessione sul quadro competitivo globale è corretto isolare i soli studi di architettura? La sovrapposizione di attori con economie di scala diverse spesso decide il successo di certe realtà e l'immagine permette di vincere una partita a volte marginale, quando la concorrenza di grossi general contractor e le scelte politiche hanno ormai instaurato sistemi di semi-monopolio. Pochi riferimenti agli edifici veri e al rapporto tra organizzazione del lavoro e qualità del prodotto realizzato.

A fine convegno permane una drammatica impressione: la performance simbolica di uno studio di architettura si riduce alla sua esposizione mediatica? La cultura è interamente trasformata per creare prodotti commerciali; forse, come dice Koolhaas, «l'architettura non conta nulla nel mondo, ma conta il mercato».

Autore

caterina_pagliara_e_federica_patti