

Bloom, Teorie dell'Architettura

RAFFAELE NAPPO

THE BUSINESS OF ARCHITECTURE

LA TECNICA DELL'ARCHITETTURA DELIRANTE
TRA DESIDERIO, PUBBLICITÀ E MERCATO



GIANNINI EDITORE

Collana Bloom, Le Teorie dell'Architettura

La Collana Bloom accoglie pubblicazioni riguardanti l'architettura nelle sue evoluzioni poetiche contemporanee, successive al "progetto storico" tracciato in termini diversi da Manfredo Tafuri e Reyner Banham, in un punto di vista critico del dominio tecnico-scientifico attuale. Di qui il privilegiamento di testi rivolti al confronto del progetto con la critica o la storia, e anche con pensiero filosofico, non teso però a ricondurre l'architettura alla filosofia, né a leggere questa nell'interpretazione dell'architettura, quanto a mostrare le interrogazioni che accomunano la ricerca architettonica contemporanea a quella filosofica e che in essa oltre gli attuali estetismi, ancora perdurano.

Direttore

Alberto Cuomo

Professore ordinario di progettazione architettonica e urbana Università degli Studi di Napoli Federico II – DIARC Dipartimento di Architettura.

Comitato Scientifico

Antonio F. Mariniello, Professore ordinario di progettazione architettonica e urbana - Università degli Studi di Napoli Federico II - DIARC Dipartimento di Architettura.

Gabriele Szaniszlò, Professore associato di progettazione architettonica e urbana - Università degli Studi di Napoli Federico II - DIARC Dipartimento di Architettura.

Coordinamento scientifico ed editoriale

Gaetana Laezza, Professore a contratto di Architettura del Paesaggio - Scuola Politecnica e delle Scienze di Base – Università degli Studi di Napoli Federico II – DIARC Dipartimento di Architettura.

David Napodano, Docente di storia dell'arte e dell'architettura presso la scuola italiana di Montevideo. Lecturer presso FADU Facultad de Arquitectura Diseño y Urbanismo de Montevideo Uruguay.

Raffaele Nappo, Professore a contratto di progettazione architettonica e urbana - Università degli Studi di Napoli Federico II – DIARC Dipartimento di Architettura.

© Giannini Editore, 2017

Via Cisterna dell'Olio, 6/B – 80134 Napoli

Tel./Fax 081.551.39.28 – direzione@gianninispa.it – www.gianninispa.it

ISBN 978-88-7431-875-9

Finito di stampare a Napoli

nel mese di maggio 2017

presso le Officine Grafiche Francesco Giannini & Figli S.p.A.

A Elisa

INDICE

INTRODUZIONE	p.	7
PREMESSA	»	11
1. ARCHITETTURA COME SERVIZIO	»	15
2. TECNICA E MARKETING	»	21
Co-creazione	»	33
Tribalizzazione	»	37
Caratterizzazione	»	38
3. MARKETING DELL'ITER PROGETTUALE	»	43
Programmazione	»	44
Progettazione	»	50
Attuazione	»	58
Gestione	»	60
4. BRANDSCAPE	»	63
5. CONCLUSIONE	»	77
6. BIBLIOGRAFIA	»	81

INTRODUZIONE

È probabile questo saggio di Raffaele Nappo possa essere incompreso per una parte dell'Accademia del progetto, quella ferma agli sterili dibattiti, di cinquant'anni fa, sui caratteri dell'architettura italiana e, generalmente, regionalista, sulla querelle razionalismo-organicismo nelle nuove versioni del neorealismo e del biomorfico o sui temi tradizionali del confine, del recinto, della tipologia, ma anche del parametricismo versus angolo retto. E pure, sebbene si rivolga alle giovani generazioni, più disincantate e curiose rispetto alle evoluzioni dell'architettura, le analisi che vi sono svolte hanno radici proprio nelle ricerche accademiche che anticiparono la diaspora del progetto, le due linee individuate da Tafuri nelle figure della "sfera" e del "labirinto", quella dei Withes e dei Greys, entrambe rivolte, attraverso un possibile concetto scientifico del fare progettuale o, altrimenti, mediante il gesto artistico, ad una trasformazione del reale, del nostro abitare, da emancipare dalle logiche del capitale, immemori del naufragio dell'architettura modernista impegnata su un analogo fronte. Si direbbe che il fallimento dei due modi d'essere dell'architettura, accettato dagli architetti della linea "labirintica", i Koolhaas, Libeskind, Hadid, arresi al mercato, e ricusato da quanti aspirano ancora al controllo impossibile dell'urbano, abbia condotto Nappo a interrogarsi sulla loro origine comune, sulle ricerche che all'inizio degli anni sessanta del secolo scorso, con Renato De Fusco e Umberto Eco, individuarono nell'architettura una modalità della comunicazione, intenzionata sia a manifestare nuovi modelli abitativi sia ad essere maniera di persuasione ai fini del consumo. Il saggio avrebbe potuto quindi attestarsi sulla ricostruzione storiografica di quelle analisi verificando l'odierno staccarsi, in un esercizio comunicazionale spinto, dell'immagine dell'architettura, non solo la facciata quanto, secondo la "lobotomia" di cui narra Koolhaas, lo stesso belletto più epidermico che si finge facciata, dal corpo costruttivo, per schierarsi da un lato, con la critica a tale deriva o, dall'altro, con l'accettazione di uno stato di fatto, ottenendo pari consensi e dissensi. E invece Nappo ha scelto la strada più impervia e forse più impopolare: addentrarsi nelle modalità con cui

il progetto, non solo quello dei “*couturier*”, secondo la definizione di Gregotti per gli architetti della *fashion architecture*, quanto anche quello di chi lo carica di nuovi impegni critici, comunica se stesso per offrirsi al mercato, sia consumistico che ideologico. Da architetto operante impegnato nella didattica della composizione architettonica, Nappo ha condotto la sua analisi non nel semplice rilevamento degli aspetti superficiali, per così dire pubblicitari, dell’architettura, così come si è soliti fare a proposito del fenomeno degli archistar, quanto nella volontà di comprendere e far comprendere come l’ineludibile rivolgersi del progetto al mercato ne condizioni la stessa metodologia, verso cui non appare utile avere remore moralistiche essendo il marketing un modo d’essere, e forse il modo d’essere, del nostro vivere attuale. Ed anzi, se il marketing possiede esso stesso un senso morale, quello di individuare bisogni e desideri cui farvi fronte nella reciproca soddisfazione del produttore e del consumatore è probabile che il giudizio, anche morale se si vuole, debba essere spostato dai tradizionali criteri ideologici a criteri che misurino la rispondenza del prodotto, o del servizio-architettura, alle diverse esigenze, funzionali, economiche, sino a quelle più superficialmente estetiche, dei fruitori. Può dirsi quindi che nell’analisi condotta nel saggio possono individuarsi due diramazioni. Vale a dire che, mentre per un verso, esso mette in luce la metodologia del progetto utilizzata dai molti progettisti che sanno imporsi sul mercato e tale da non poter essere ignorata dagli architetti, per altro verso, appare impegnato a verificare i limiti di tale metodologia posta sul difficile crinale tra un uso cinico del marketing per una imposizione di prodotti, ovvero di architetture, utili solo per i profitti dei produttori e invece l’uso corretto che tenta di intercettare le necessità d’abitare consapevoli e inconsapevoli dei fruitori. Si spiegano quindi i riferimenti del saggio a Quaroni e Anders, ovvero la traduzione, dal primo, del metodo con cui “progettare un edificio” nelle aggiornate linee del marketing, e l’assimilazione dal secondo, nella presa d’atto della soggezione attuale dell’uomo alle macchine che lo rendono mero ingranaggio produttivo, della necessità di recuperare, rispetto alla sfera “cognitiva-attiva”, quella “senziente”, cui affidare la capacità immaginativa che lo riscatti dalla subalternità rispetto ai mezzi tecnici. E, naturalmente, Nappo, attraverso l’altra citazione di Bruno Munari, non invita certo ad una immaginazione creativa assoluta, priva di vincoli, quanto a una inventiva fondata sulla conoscenza dei dispositivi che muovono persino i più intimi desideri cui opporre più che un negativismo sterile, oltretutto

esso stesso strumento di produzione e di mercato, la loro conoscenza onde coglierne le possibili mistificazioni: «...Si ha consapevolezza che gli strumenti disponibili sono limitati e forse inadeguati a fronteggiare il dominio tecnico scientifico, ma negare il potere tecnico, anche senza compromessi, è possibile nella misura in cui è pensabile diffondere coscienza del sé delle cose e quindi acquisire la capacità di diffidenza dalle narrazioni fabbricate, al fine di osservare il paesaggio circostante con disincanto e consapevolezza». Insomma Nappo con questo saggio, alieno a perorare una possibile ritirata dal progetto sin quando muti l'apparato produttivo, senza aderire a consolatorie nostalgie per gli impegni degli anni sessanta-settanta che rivolgevano il progetto alla critica degli assetti economici e politici capitalisti ed estraneo altresì all'integrato disimpegno delle avanguardie recenti attraversate dagli archistar, invita a renderci più consapevoli rispetto ai dispositivi messi in atto dal mercato, quello anche delle costruzioni, intesi a veicolare valori economici e modelli d'abitare, al fine di determinare spazi di attesa di un autentico nuovo. "La guerra è finita", è la frase di Koolhaas ripresa da Manfredo Tafuri per indicare il concludersi degli eroismi del moderno, o, come ha recentemente mostrato Cacciari, le utopie dell'Occidente sono definitivamente tramontate, sì che solo evitando contaminazioni tra inattendibili profezie, o disimpegni, e progetto (si pensi ai boschi verticali rivolti a salvare il mondo o ai futili giochi computerizzati del parametrico) edotti delle logiche che muovono, anche con l'architettura il nostro sentire e il nostro vivere, si può «mantenere lo sguardo sgombro per cogliere l'evento del *novum*».

Alberto Cuomo

PREMESSA

Cambiare il mondo non basta. Lo facciamo comunque. E, in larga misura, questo cambiamento avviene persino senza la nostra collaborazione. Nostro compito è anche d'interpretarlo. E ciò, precisamente, per cambiare il cambiamento. Affinché il mondo non continui a cambiare senza di noi. E, alla fine, non si cambi un mondo senza di noi.

Günther Anders – *L'Uomo è Antiquato*

Il testo ha l'ambizione di delineare una critica all'apparato tecnico dell'architettura, soffermandosi sul ruolo chiave che ha assunto in modo silente il *marketing*. Non si intende analizzare le differenze e le potenzialità del derivato tecnico inteso come elemento tecnologico (*software* e *hardware* esistenti), poiché esso afferisce a campi tipologici di critica differenti. Si tenta di “denotare” e “connotare” le funzioni semiotiche dell'architettura attraverso la funzione correlata del *marketing*, inteso come grammatica del linguaggio tecnico, tralasciando l'improprio valore assiologico. In architettura, secondo Umberto Eco, la funzione prima (denotare) è variabile mentre la seconda (connotare) è aperta, ed entrambe agiscono su un unico campo di relazioni semiologiche, gestite da strategie di costruzione del valore (strumento *marketing*). Se dagli studi semiologici di Eco, De Fusco, de Saussure, Koenig, Morris, si apprende che l'architettura è anche un sistema di segni caratterizzanti l'attuale epoca tecnica, è possibile dedurre il ruolo fondamentale del *marketing*, poiché esso utilizza il sistema segnico generante il processo strategico d'architettura.

Il termine (*to market + ing*) non è l'attività del vendendo, come si potrebbe ipotizzare traducendo il verbo *To market* dall'inglese all'italiano, bensì consiste nella creazione di valore, come definito da Philip Kotler: «la gestione di un rapporto profittevole con il cliente creando valore per il medesimo e ottenendo, in cambio, l'acquisizione di valore per l'impresa»¹. L'utilizzo dello strumento *marketing* in architettura è identificabile su due livelli:

¹ P. KOTLER, G. ARMSTRONG, *Principi di Marketing*, Pearson Paravia Bruno Mondadori, Milano 2010, p. 34.

- a. marketing utilizzato come strategia di elaborazione dell'iter progettuale: programmazione, progettazione, attuazione, gestione, al fine di soddisfare le richieste del cliente in modo efficace ed efficiente;
- b. marketing utilizzato dall'impresa di architettura per determinare la propria strategia d'azione (*strategic planning, branding, positioning, communication planning, budgeting*).

La ricerca tecnica, intesa come efficienza ed efficacia del progetto architettonico, è un fattore imprescindibile, è genesi del moto dell'avanzamento dell'accaduto, è forza propulsiva che cerca di eliminare i fattori distorsivi come la «miopia di mercato»². Il pensiero tecnico/scientifico per sua struttura è servito dal capitalismo e non è servente. Anche il concetto di Archistar©, termine coniato da Gabriella Lo Ricco e Silvia Micheli è un derivato tecnico, che seppur in continuo adattamento, fornisce modelli evoluti di management d'impresa. «Archistar© non si nasce: lo si diventa!»³. Partendo da una siffatta considerazione, il testo cerca di aprirsi a due finalità strettamente correlate, alquanto ambiziose e irriverenti verso lo *status quo*. Il primo obiettivo è scaturito dall'insoddisfacente situazione attuale dell'approccio al servizio architettura, caratterizzato da una forte dicotomia tra teoria e prassi. Dualità divergente, che se analizzata con appropriatezza e senza aberrazioni ideologiche, può convergere nuovamente sulla maggiore diffusione e maggior consumo del servizio architettura. Il secondo obiettivo nasce dall'esigenza di fornire alle imprese d'architettura la conoscenza di alcuni strumenti imprescindibili per la decodifica e la codifica dell'offerta di soluzioni tecniche efficaci ed efficienti. La logica del “servizio” non si riferisce ad un unico modello da perseguire, bensì ad un modello costantemente variabile, in cui componenti tangibili e intangibili hanno la capacità di produrre valore.

Si precisa che nel testo si considera l'architetto come impresa⁴ caratterizzata da proprietà intellettuale, che organizza l'attività professiona-

² T. LEVITT, *Marketing Myopia*, *Harvard Business Review*, 1960.

³ G. LO RICCO, S. MICHELI, *Lo spettacolo dell'architettura. Profilo dell'archistar©*, Mondadori, Milano 2003, p. 1.

⁴ L'impresa può comporsi secondo le seguenti forme: singola (impresa individuale, impresa familiare, impresa coniugale); collettiva ramificate mediante le società di persone (s.n.c, s.a.s., s.s.); società di capitale (s.r.l., s.p.a, s.a.p.a.), società cooperativa (responsabilità limitata o illimitata).

le al fine di produrre e scambiare servizi. Il termine impresa, utilizzato nel settore architettura, è sempre più appropriato poiché l'architetto si trova a pensare e organizzare la totalità del progetto attraverso la gestione dell'attività economica di produzione e di scambio dei servizi, è obbligato a coordinare le diverse specializzazioni coinvolte nel processo, inglobando nel suo produrre servizio anche la peculiarità di umanista. Pertanto è, forse, l'unica o ultima figura di tecnico/umanista. Si esamina il ruolo della tecnica in architettura e dei suoi derivati, poiché negare gli effetti prodotti, in modo aprioristico e con pregiudizio ideologico, causerebbe una lettura miope della contemporaneità del produrre architettura.

1. ARCHITETTURA COME SERVIZIO

Il servizio è «un'attività, svolta al posto del cliente, con cui un fornitore eroga a quest'ultimo una prestazione che normalmente non comporta, con il suo acquisto, il trasferimento della proprietà. Essa implica dunque un processo che può peraltro anche comportare la cessione di prodotti fisici»¹. Il termine servizio è utilizzato dalla vigente normativa italiana ed europea, infatti con il D.lgs. 50/2016 recepisce le direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE. Ai sensi della lettera a) comma 1 dell'art.46 del D.lgs. 50/2016 l'architetto è associato ad un operatore economico per l'affidamento dei servizi di architettura e di ingegneria. Si riporta l'estratto normativo:

«Sono ammessi a partecipare alle procedure di affidamento dei servizi attinenti all'architettura e all'ingegneria:

a) i prestatori di servizi di ingegneria e architettura: i professionisti singoli, associati, le società tra professionisti di cui alla lettera b), le società di ingegneria di cui alla lettera c), i consorzi, i GEIE, raggruppamenti temporanei fra i predetti soggetti che rendono a committenti pubblici e privati, operando sul mercato, servizi di ingegneria e di architettura, nonché attività tecnico-amministrative e studi di fattibilità economico-finanziaria ad esse connesse, ivi compresi, con riferimento agli interventi inerenti al restauro e alla manutenzione di beni mobili e delle superfici decorate di beni architettonici, i soggetti con qualifica di restauratore di beni culturali ai sensi della vigente normativa».

In base a quanto previsto anche dalla Raccomandazione della Commissione UE 6 maggio 2013/361/CE e dal Regolamento UE 1303/2013, recepiti in Italia con il maxi emendamento alla legge di stabilità italiana del 2016 all'articolo 1 comma 475, gli architetti sono equiparati alle PMI (piccola media impresa) come attività economica a prescindere dalla forma giuridica rivestita.

¹ M. RAIMONDI, *Marketing del prodotto-servizio*, Hoepli, Milano 2009, p. 36.

L'evoluzione della tecnica ha modificato e accentuato il carattere dominante del "servizio", in cui lo scopo del lavoro, l'*érgon* aristotelico, è sempre più divergente dall'attività lavorativa (*enérghēia*). Il fare nel contemporaneo si identifica con il servire, non nel senso dell'artigiano che si serve delle attrezzature, ma nel senso che il lavoratore serve alla *macchina* per monitorare l'effettivo funzionamento. L'obiettivo dell'architetto pertanto, non è procedere al compimento esclusivo del prodotto come entità finale, ma è garantire il perfetto funzionamento e l'aderenza allo scopo programmatico dell'apparato tecnico da cui dipende l'effettiva produzione. L'architetto non è più l'*homo faber*, che progetta, esegue e realizza l'opera, poiché la tecnica lo ha espropriato del concetto di compimento totale (*entelé écho*) e lo ha alienato nel compimento esclusivo dei segmenti di produzione progettuale.

«Fabbricare non è dunque più fabbricare e agire non è più agire. Che queste due degenerazioni si siano manifestate contemporaneamente, non è un caso. Qui piuttosto ci troviamo di fronte a un unico evento: entrambe le forme di attività sono cadute vittima dello stesso nemico, cioè di una terza forma di attività che adesso, incurante di tutte le differenziazioni precedenti, ha monopolizzato del tutto la prassi: il "servire"»².

La tecnica ha ridotto il fare inteso come fabbricazione totale e ha introdotto le specializzazioni di produzione, in cui anche il coordinare le varie attività è specializzazione. La peculiarità della specializzazione è servire in modo efficace ed efficiente l'obiettivo della produzione in termini proporzionali alla capacità di mantenere il passo con l'innovazione tecnica. La nostra epoca caratterizzata dalla logica *push button* (l'atto di premere un pulsante per ottenere un effetto) è la medesima della logica *button pushing* (usato nel processo di produzione); pertanto la tecnica ha reso il *fabbricare* e il *fare* ugualmente superati dal servire. L'architettura, che guarda al proprio processo produttivo come servizio, è il superamento del fabbricare e del fare, raccoglie in sé le tre negatività, indicate da Günther Anders, ossia «non fare, non si verifi-

² G. ANDERS, *L'uomo è Antiquato, Vol. II: Sulla distruzione della vita nell'epoca della terza rivoluzione industriale*, Bollati Boringhieri, Torino 1992, p. 60.

chi, aspettare»³. Il servizio architettura è pertanto caratterizzato dalla intangibilità, dalla contestualità, dall'inseparabilità, dalla variabilità e dalla deperibilità.

L'intangibilità

È certamente la caratteristica più evidente che distingue i servizi dai prodotti. Acquistare un servizio in architettura è essenzialmente acquistare una promessa di prestazione e pertanto è percepito con un alto rischio da parte del cliente. Spetta all'architetto con la propria strategia di marketing far comprendere la riduzione del rischio e ciò può essere fatto rendendo tangibile l'intangibile. La strategia non può essere unica per tutte le imprese, ma è possibile utilizzare dei segnalatori per i clienti con la funzione di assicurarli e indirizzarli nella giusta selezione del consumo.

I segnalatori possono essere molteplici:

- il luogo nel quale avviene la prestazione del servizio (tipologia ufficio e ubicazione);
- le persone che erogano il servizio (inteso come capacità comunicativa, di espressione e di fascinazione);
- le attrezzature (dotazioni tecnologiche che saranno utilizzate per lo svolgimento del servizio, computer, laser scanner, droni, stampanti 3d, software);
- il materiale informativo (dépliant, schede informative, portfolio, video presentazione società);
- le esperienze lavorative svolte (è il vettore più forte poiché il cliente acquista sicurezza dell'acquisto di competenza);
- i *feedback* (fornire al cliente i giudizi di altri clienti che hanno acquistato il bene);
- la comunicazione adottata (modalità con cui è accolto il cliente e vengono fornite soluzioni per soddisfare i suoi bisogni).

Contestualità

In architettura non vi è sincronismo tra l'acquisto e il consumo del servizio. Il rapporto tra l'architetto e il cliente è prolungato nel tempo ed è caratterizzato da numerose occasioni e momenti in cui vi è scambio di informazioni.

³ *Ibidem*, p. 84-90.

Inseparabilità

È data dall'istaurarsi dell'interazione tra cliente e architetto, in cui il cliente tende spesso a identificare il servizio con la persona stessa che lo gestisce. Ascoltare il cliente è fondamentale poiché è co-produttore del servizio che tende ad essere, di fatto, il risultato di una collaborazione reciproca. In architettura il cliente può essere chiamato *prosumer* cioè contemporaneamente produttore e consumatore del servizio.

Variabilità

Il servizio è variabile nel tempo, vista l'eterogeneità dei clienti e degli stessi architetti, ed inoltre richiede la personalizzazione dell'impresa d'architettura nonostante l'obiettivo di standardizzare le procedure di gestione del servizio e la necessità di adoperare flessibilità d'approccio a seconda dei casi specifici.

Deperibilità

Le imprese di architettura non hanno equilibrio costante fra le capacità produttive (offerta) e l'andamento della domanda. Tale problema espone l'impresa d'architettura a forti rischi derivanti dalla capacità di gestione del personale interno e degli spazi adoperati per le attività. La strategia consigliata dagli analisti consiste nell'anticipare eventuali periodi di contrazione delle domande e in base all'attività principale d'impresa (*core business*), delineare la strategia più efficace. Le potenziali soluzioni possono variare dall'investimento nell'aggiornamento della professione, al puntare sui eventuali bandi o call, o delineare una gestione flessibile della capacità produttiva rispetto alle variazioni della domanda, o ancora lanciare un piano promozionale del servizio architettura e offrire nuovi servizi secondo il *trend* del mercato. Seppur nei limiti del codice deontologico e della normativa di riferimento vigente è possibile associare al servizio indicatori di prodotti aprendo di fatto all'attività del *customer service*.

«*Customer Service*, come supporto e ausilio all'assistenza o gestione della selezione dei prodotti. Il *Customer Service* può assumere un ruolo più o meno profondo limitandosi ad intervenire per assicurare assistenza tecnica per la migliore funzionalità del prodotto (o della prestazione di servizio) oppure può coprire una gamma di attività più ampie ed anche complesse che riguardano la relazione con il cliente – e non più solo con il prodotto»⁴.

⁴ M. RAIMONDI, *Marketing del prodotto-servizio*, Hoepli, Milano 2009, p. 48.

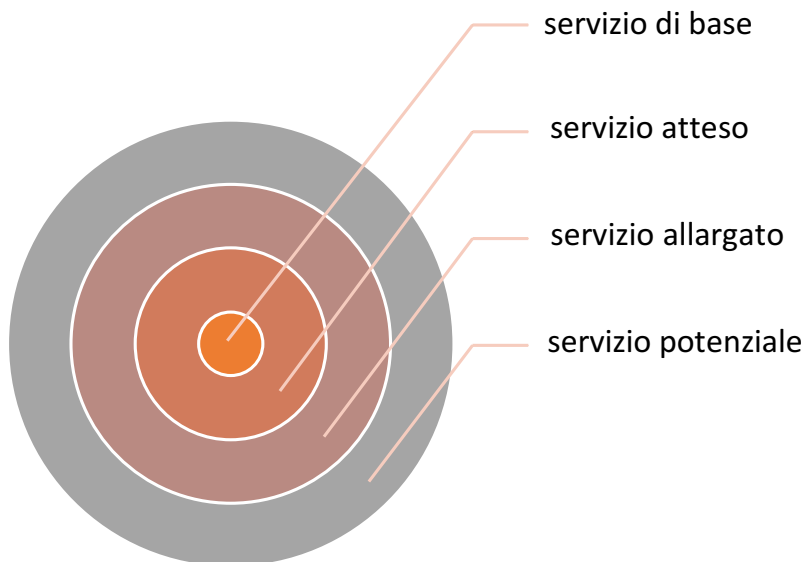


Fig.1 Theodore Levitt Prodotto Totale.

L'implementazione del servizio architettura mediante le attività del *Customer Service* offerte sono molteplici, ad esempio, la scelta dei materiali e delle forniture, la ricerca e la gestione dei preventivi, la gestione della manutenzione post realizzazione, la gestione della comunicazione del prodotto durante e post realizzazione, la gestione dei finanziamenti per affrontare l'investimento.

I punti analizzati afferiscono al modello “prodotto totale” espresso da Theodore Levitt, in cui le imprese puntano a un servizio di base e, al fine di aumentare il valore per il cliente, ampliano il *range* strategico per soddisfare l'attesa (servizio atteso) per poi passare alla diversificazione dell'offerta (servizio allargato) e ricercare l'unicità dell'offerta pescando nella fantasia e nelle capacità d'innovazione (servizio potenziale).

L'architetto è sempre più il “**pastore dei servizi**”⁵, poiché assiste alla coordinazione dei vari apparati in cui il fattore ideologico è stato sostituito dal principio della «falsa consegna»⁶, che è incomparabilmente

⁵ Reinterpretazione della definizione del pastore delle macchine di Günther Anders.

⁶ G. ANDERS, *L'uomo è Antiquato, Vol. II Sulla distruzione della vita nell'epoca della terza rivoluzione industriale*, Bollati Boringhieri, Torino 1992, p. 151.

più ingannevole di quello ideologico, secondo Günther Anders. L'architetto considera l'incarico una prestazione di lavoro, un dovere, un con-segnare il comando, assimilabile alla logica *push botton*. Eseguire con efficacia ed efficienza la comanda equivale ad offrire con inganno de-ideologizzato il servizio presentato in versione camuffata. Le etichette narrative prodotte, silenziano il vero obiettivo del datore dell'incarico (strategia di marketing, quindi della tecnica) e ciò è dovuto alla capacità di contraffazione delle merci e delle attività. Ad esempio, la progettazione delle docce, offerte in tutto lo splendore narrativo con l'appropriatezza di forma, simboli e segnaletica identificativa, soddisfa il cliente. Le docce da progetto diventano realtà e l'incarico di lavoro inteso come servizio è svolto. Nei campi di sterminio l'architetto ha contraffatto l'obiettivo del cliente mediante contraffatta narrativa, dall'imperativo "riduciti a rifiuto" di comanda è stato offerto "rinfrescati con una doccia". Il risultato è noto, nei campi di sterminio le docce hanno erogato gas.

2. TECNICA E MARKETING

L'architettura contemporanea ha implementato la propria offerta di soddisfare i consumatori grazie allo sviluppo della tecnica e all'utilizzo dei nuovi strumenti di lavoro derivati (*box of tools*). Sebbene la capacità tecnica abbia contraddistinto l'uomo in tutta la sua evoluzione e giacché l'uomo ha assistito alla morte di Dio, è impensabile sottrarsi alla tecnica poiché rappresenterebbe il rifiuto delle volontà dell'uomo stesso. Pertanto la tecnica è volontà di potenza, è sistema di sottosistemi ed ha come scopo ultimo l'incremento indefinito della potenza, che non è limitato da alcunché, poiché il limite ultimo configurato in Dio è stato superato così come le ideologie del XX secolo. Secondo Emanuele Severino, nella tecnica è possibile definire l'inveramento dell'uomo analogamente al ritrovarsi dell'uomo nella vecchia concezione di Dio, ed inoltre chiarisce che "l'errore fondamentale" del pensiero tecnico scientifico occidentale ha le radici nel pensiero greco, nell'essere cose delle cose, in cui le cose nascono dal nulla e ritornano nel nulla. La tecnica non si contrappone al senso etico, poiché l'uomo etico è sempre più l'uomo che si allea alla potenza, smentendo di fatto l'immagine dell'uomo etico come l'uomo pio. L'etico o l'etica, non rimanda al concetto di moralità ma è il ricercare la propria disposizione nel mondo.

«Etica è il suo proprio nel senso che è la maniera, la quale non accade né è fondante, che lo genera come auto generante, sì che lo stesso suo proprio sia *daimon*, il diviso, l'improprietà. Pensare tale infondatezza dell'uomo, ovvero all'uomo come manifestazione di una autofondazione che annulla il senso stesso del fondare e, quindi, come fondamento negativo o negazione del fondamento, implica il pensare l'assoluto – *ab-se-luo*, dove il – *se* rinvia al *suus* ed insieme al *solus* e *luo* allo sciogliere – non come una astratta ragione o entità quanto nell'assolvere dell'uomo, quasi un rispondere a un mandato, al provenire (*ab*) che conduce al sé, al proprio, nella sua solitudine, rispetto ad altri viventi che vivono in organicità con la natura, come sua consuetudine, sciolto da legami: etica è la maniera che non ci accade né ci fonda, ma ci genera. E questo essere generati dalla pro-

pria maniera è la sola felicità veramente possibile per gli uomini [...]. L'improprietà, che esponiamo come il nostro essere proprio, la maniera, che usiamo, ci genera, è la nostra seconda, più felice natura»¹.

La tecnica, quindi, è prodotto dell'etica, ethos (ciò che è proprio all'uomo), anche se nel contemporaneo è la tecnica, cresciuta esponenzialmente, a tentare di stabilire i fini risultanti dal suo procedere. Ragion per cui l'uomo, secondo Günther Anders, è inadeguato poiché ancora non dispone di misure appropriate a superare e ad uccidere la tecnica. Forse è possibile parlare di etica nella misura in cui dura la "persuasione umanistica" ovvero l'uomo è responsabile del suo destino, ha facoltà di gestione e controllo dei mezzi tecnici secondo propri scopi pre-configurati.

«Il presupposto umanistico, secondo cui resta comunque nelle mani dell'uomo l'autocontrollo del suo potere, è messo a dura prova dal livello oggi raggiunto dalla tecnica che, dopo aver oggettivato nella macchina le prestazioni degli organi esecutivi (mani e piedi), e poi quella degli organi sensoriali (occhio e orecchio), è giunta, con l'oggettivazione dell'organo di controllo (il cervello), a chiudere il processo circolare dell'agire strumentale, non essendoci come scrive Gehlen: altri ambiti di prestazione umana che si possono oggettivare»².

Pertanto, il rapporto uomo-macchina (uomo-tecnica) può ribaltarsi con la conseguente dissoluzione del presupposto umanistico, dato che l'autonomia raggiunta dalla tecnica è tale da non contrapporsi all'uomo ma lo integra nel suo procedere.

La tecnica si serve del sistema capitalistico e non viceversa e mira alla massimizzazione della potenza. La ricerca dell'utile, nel pensiero tecnico scientifico, ha la capacità di fondere tutti i saperi e trasformati in profitto. In particolare anche l'apparato umanistico, che per propria natura è totalmente estraneo all'applicazione pratica e commerciale, ha un ruolo fondamentale nelle trasformazioni del progresso tecnico. Per Rem Koolhaas³ oggi si lavora in un mondo dove diverse culture ope-

¹ A. CUOMO, *La fine (senza fine) dell'architettura*, Deleyva editore, Roma 2005, p. 126.

² U. GALIMBERTI, *Psiche e Techne*, Feltrinelli, Milano 2011, pp. 472-473.

³ intervista di Mohsen Mostafavi a Rem Koolhaas dal titolo *Architecture Has a Serious problem today* alla convention A.I.A. tenutasi a Philadelphia (USA) nel maggio 2016.

rano contemporaneamente, ognuna con un proprio sistema di lavoro, aprendosi ad una varietà di valori, interpretazioni e letture, in cui anche il vecchio e affascinante western “*this is*” “*that is*” non è più sostenibile poiché bisogna essere intellettuali, rigorosi e allo stesso tempo relativisti. Pertanto la tecnica assimila anche l'utilità del sapere apparentemente “inutile” siccome il sapere, nella sua concezione più ampia, alimenta il pensiero tecnico scientifico.

L'*homo technicus* agisce su un fondo competitivo in cui vi sono elementi determinati dall'economia capitalistica e dall'apparato umanistico privo di condizionamenti, cerca di far propri i mezzi che hanno la capacità di produrre altri beni e non di collezionare i beni che sono consumabili. La tecnica è forma dominante, ancora più alta dell'economia poiché quest'ultima è interna ad essa. Se il pensiero tecnico scientifico è il modus operandi del *homo technicus* nel realizzare qualsiasi scopo, allora la tecnica non è più assoggettabile ad un mezzo ma è il primo scopo a cui sub-ordinare tutti gli altri scopi. Quindi l'architetto domina la natura, poiché la natura stessa non è lo sfondo immutabile che nessuno uomo o nessun Dio può manipolare.

È nella visione giudaica cristiana, secondo Umberto Galiberti, che la natura è concepita come il prodotto di una volontà senza leggi immutabili, e trasferita nel pensiero tecnico scientifico, legittima la capacità di apporre la volontà sulla natura. Philip Kotler individua nel peccato originale la prima forma di strategia tecnica in cui la persuasione effettuata dal serpente nel convincere a consumare una specifica mela è per alcuni aspetti allineabile ad una strategia di marketing. Dal seicento l'architettura diventa scienza, nel senso moderno, essa si relaziona con la natura non più osservandola ma procedendo per sperimentazioni di ipotesi e in caso di esito positivo, l'ipotesi supposta diventa legge valida fino a prova contraria. Pertanto è possibile affermare che la sperimentazione in architettura non ha negazione, bensì gli errori sono considerati come avanzamenti.

L'architetto singolo o la più grande società di architettura coinvolta nella trasformazione del territorio, di qualsiasi entità, assolve al medesimo compito ovvero creare valore, soddisfare i bisogni e i desideri della committenza. Pertanto la strategia che conduce l'attività progettuale non può non rispettare la natura tecnica, diversamente risulterebbe forviante, mendace, priva di soddisfacimento. Il pensiero tecnico scientifico ha traslato di fatto il luogo della decisione, dall'ambito politico economico all'ambito tecnico, in modo tale che l'architetto contempo-

raneo, essendo tecnico, custodisce il controllo e quindi il potere decisionale della trasformazione territoriale. L'architettura funge da centro di coordinamento della trasformazione e gestisce le leve e gli utensili offerti del pensiero tecnico scientifico e quindi non può non adoperare lo strumento marketing.

«Siamo tutti persuasi di abitare l'età della tecnica, di cui godiamo i benefici in termini di beni e spazi di libertà. Siamo più liberi degli uomini primitivi perché abbiamo più campi di gioco in cui inserirci. Ogni rimpianto, ogni disaffezione al nostro tempo ha del patetico. Ma nell'assuefazione con cui utilizziamo strumenti e servizi che accorciano lo spazio, velocizzano il tempo, leniscono il dolore, vanificano le norme su cui sono state scalpellate tutte le morali, rischiamo di non chiederci se il nostro modo di essere uomini non è troppo antico per abitare l'età della tecnica che non noi, ma l'astrazione della nostra mente ha creato, obbligandoci, con un'obbligazione più forte di quella sancita da tutte le morali che nella storia sono state scritte, a entrarvi e a prendere parte. In questo inserimento rapido e ineluttabile portiamo ancora in noi i tratti dell'uomo pre-tecnologico che agiva in vista di scopi iscritti in un orizzonte di senso, con un bagaglio di idee proprie e un corredo di sentimenti in cui si riconosceva. L'età della tecnica ha abolito questo scenario "Umanistico", e le domande di senso che sorgono restano inevase, ma perché non rientra nel suo programma trovar risposte a simili domande. La tecnica infatti non tende a uno scopo, non promuove un senso, non apre scenari di salvezza, non redime, non svela la verità: la tecnica funziona, e siccome il suo funzionamento diventa planetario, [...] si propone di rivedere i concetti di individuo, identità, libertà, salvezza, verità, senso, scopo, ma anche quelli di natura, etica, politica, religione, storia, di cui si nutriva l'età pre-tecnologica e che ora, nell'età della tecnica, dovranno essere riconsiderati, dismessi, o rifondati alla radice. [...] Ma prima di tutto resta da pensare se le categorie che abbiamo ereditato dall'età pre-tecnologica e che tuttora impieghiamo per descrivere l'uomo sono ancora idonee per questo evento assolutamente nuovo in cui l'umanità, come storicamente l'abbiamo conosciuta, fa esperienza del suo oltrepassamento. Per orientarci occorre innanzitutto farla finita con le false innocenze, con la favola della tecnica neutrale che offre solo i mezzi che poi gli uomini decidono di impiegare nel bene o nel male. La tecnica non è neutra, perché crea un mondo con determinate caratteristiche che non possiamo evitare di abitare e, abitando, contrarre abitudini che ci trasformano ineluttabilmente.

Non siamo infatti esseri immacolati ed estranei, gente che talvolta si serve della tecnica e talvolta ne prescinde. Per il fatto che abitiamo un mondo in ogni sua parte tecnicamente organizzato, la tecnica non è più oggetto di una nostra scelta, ma è il nostro ambiente, dove fini e mezzi, scopi e ideazioni, condotte, azioni e passioni, persino sogni e desideri sono tecnicamente articolati e hanno bisogno della tecnica per esprimersi. Per questo abitiamo la tecnica irrimediabilmente e senza scelta. Questo è il nostro destino di occidentali avanzati, e coloro che, pur abitandolo, pensano ancora di rintracciare un'essenza dell'uomo al di là del condizionamento tecnico, come capita di sentire, sono semplicemente degli inconsapevoli che vivono la mitologia dell'uomo libero per tutte le scelte, che non esiste se non nei deliri di onnipotenza di quanti continuano a vedere l'uomo al di là delle condizioni reali e concrete della sua esistenza. La tecnica è l'essenza dell'uomo. Con il termine tecnica intendiamo sia l'universo dei mezzi (le tecnologie) che nel loro insieme compongono l'apparato tecnico, sia la razionalità che presiede al loro impegno in termini di funzionalità ed efficienza. Con questi caratteri la tecnica è nata non come espressione dello spirito umano, ma come rimedio alla sua insufficienza biologica. Infatti, a differenza dell'animale che vive nel mondo stabilizzato dall'istinto, l'uomo, per la carenza della sua dotazione istintuale, può vivere solo grazie alla sua azione, che da subito approda a quelle procedure tecniche che ritagliano, nell'enigma del mondo, un mondo per l'uomo. L'anticipazione, l'ideazione, la progettazione, la libertà di movimento e d'azione, in una parola, la storia come successione di auto-creazioni hanno nella carenza biologica la loro radice e nell'agire tecnico la loro espressione. In questo senso è possibile dire che la tecnica è l'assenza dell'uomo, non solo perché, a motivo della sua insufficiente dotazione istintuale, l'uomo, senza la tecnica, non sarebbe sopravvissuto, ma anche perché, sfruttando quella plasticità di adattamento che gli deriva dalla genericità e non rigidità dei suoi istinti, ha potuto, attraverso le procedure tecniche di selezione e stabilizzazione, raggiungere culturalmente quella selettività e stabilità che l'animale possiede per natura»⁴.

Il linguaggio contemporaneo è contraddistinto da scambi di valore comunicati sempre più velocemente e sempre più fabbricati secondo logiche di marketing, che è, forse, la grammatica del linguaggio tecnico capace di far relazionare il consumatore con la rappresentazione me-

⁴ U. GALIMBERTI, *Psiche e Techne*, Feltrinelli, Milano 2011, pp. 33-34.

diatica del mondo. Di conseguenza non sono i mezzi di comunicazione a essere mendaci o ad alterare la realtà poiché è proprio dalla trasmissione dell'informazione fabbricata che si inverte il codice interpretativo della realtà come induttore di giudizi e si generano le azioni comportamentali nel mondo reale e quindi di acquisto e consumo. L'esperienza della comunicazione, in quest'ottica di lettura, crolla, poiché è l'esperienza diretta ad essere falsificata a vantaggio dell'omologazione per settori, per segmenti, per cluster di consumo, e quindi è possibile definire la comunicazione come tautologica. Il risultato è che chi ascolta finisce per ascoltare le identiche cose che egli stesso potrebbe benissimo dire, e per converso chi parla dice le stesse cose che potrebbe ascoltare da chiacchierista. Allontanandoci da tale insieme comunicativo è possibile delineare come la comunicazione sia strutturata, fabbricata, strategicamente definita mediante la fidelizzazione, interconnessione tra consumatori, segmentazione di consumo, concetti che sono proprio del marketing. In considerazione del nostro rapporto con l'oggetto architettonico, è plausibile delineare l'utilizzo dell'architettura come mezzo di comunicazione anche senza escluderne la funzionalità storicamente intesa.

L'architettura si implementa, genera comunicazione tramite la produzione di segni, icone, ognuna con funzioni specifiche, a tal punto da considerarli come oggetti di "commercio comunicativo". Creare un segno collegato a una data esperienza, in architettura, è creazione di un oggetto segnico collegato a una narrazione di funzioni strutturali (non intese solo come scarico di forze fisiche). La costruzione di generazione segnica è spiegabile, secondo Umberto Eco, utilizzando l'esempio della nascita dell'idea di caverna.

«Cerchiamo di porci dal punto di vista dell'uomo dell'età della pietra che, in questo nostro modello ipotetico, dà inizio alla storia dell'architettura. Ancora tutto stupore e ferocia (secondo l'espressione vi-chiana) ecco che il nostro uomo, spinto dal freddo e dalla pioggia, sull'esempio di qualche animale o a un impulso in cui si mescolano confusamente istinto e ragionamento, si ripara in un anfratto, in un buco sul dosso di una montagna, in una caverna. Riparato dal vento e dall'acqua, alla luce del giorno o al chiarore del fuoco (posto che lo abbia già scoperto) il nostro uomo osserva la caverna che lo ripara. Nota l'ampiezza della volta, e la intende come limite di uno spazio esterno, tagliato fuori (con l'acqua e il vento che contiene) e come principio d'uno spazio interno, che potrà evocargli confusamente nostalgie uterine, infondergli sensi di protezione, apparirgli ancora

impreciso e ambiguo, delineato com'è dalle ombre e dalle luci. Cessa la tempesta, potrà uscire dalla caverna e reconsiderarla dall'esterno: ne noterà la cavità d'ingresso come buco che permette il passaggio al di dentro, e l'ingresso gli richiamerà alla mente l'immagine dell'interno: buco di ingresso, volta di copertura, pareti che racchiudono uno spazio (o parete continua di roccia). Ecco che si configura una idea della caverna, utile se non altro come richiamo mnemonico, per poter pensare in seguito alla caverna come meta possibile in caso di pioggia; ma anche per poter riconoscere in un'altra caverna la stessa possibilità di riparo trovato nella prima caverna. Alla seconda caverna esperita, all'idea di quella caverna si sostituisce oramai compiutamente l'idea di caverna tout court. Un modello, una struttura, qualcosa che non esiste concretamente ma in base al quale egli può riconoscere un certo contesto di fenomeni come caverna»⁵.

Analizzando gli andamenti economici del servizio architettura, dalla fine del novecento ai primi anni del duemila, è possibile notare come l'evoluzione della tecnica abbia reso non concorrenziali le soluzioni elaborate in architettura, seppur valide, prive dell'aderenza al linguaggio tecnico contemporaneo. Basti pensare all'uso della programmazione architettonica che ha sempre più connotati derivanti da logiche economiche finanziarie o sul piano strumentale alla minima percentuale di progetti elaborati con i tecnografi, o quanti progetti, seppur nati da logiche di marketing, sono veicolati in modo tale da negare la propria genesi poiché posti ideologicamente in antitesi.

«Infine è importante che all'interno degli studi di architettura, oltre alle tecnologie, ci fossero impegno civile, umanità, professionalità, passione [...]. Sembrano fattori scontati ma sarebbe altrettanto positivo se si spegnesse un po' questo rincorrere la moda, lo show, la comunicazione in sé, l'idea di essere sempre *à la page*. Fare l'architetto significa esser calmi, tranquilli, lasciar passare il tempo, lavorare per la lunga durata...»⁶.

Il monito di Vittorio Gregotti sembrerebbe un atto di resistenza o controtendenza ma di fatto apre all'ultimo stadio del marketing, ovvero al marketing 3.0, termine definito da Philip Kotler per fare fronte allo

⁵ U. ECO, *La struttura assente*, Bompiani, Milano 1968, pp. 285-286.

⁶ V. GREGOTTI, *Quando la filosofia dello shopping contamina l'architettura. Il caso Prada*, Corriere della Sera, 16 marzo 2001.

sviluppo produttivo in un ambiente post-crescita. L'architettura non è neutrale, non è autonoma e non si distingue dalle modalità di trasformazione indotte dalla tecnica, semplicemente perché l'architettura è parte integrante del processo tecnico ed è automaticamente aggiornata. Non considerare siffatta relazione significa non rendersi conto che la trasformazione non riguarda l'esclusiva modalità di realizzazione dell'oggetto architettonico ma è l'architettura stessa a mutare. Fenomeno identificato dalla lettura fenomenologica della tecnica, secondo Umberto Galimberti, come "il grande capovolgimento", in cui un mezzo cresce in modo indefinito a tal punto da trasformarsi da mezzo per conseguire fini in fine ultimo.

L'architettura non è strumento autonomo per fini discrezionali, bensì è aderenza alla potenza della tecnica, è concausa della produzione del paesaggio dell'abitare nell'epoca della tecnica in cui l'uomo non si dà altra libertà se non quella di prendervi parte o starsene in disparte. Per chi è inserito nella filiera produttiva architettonica non si pone l'interrogativo poiché è automaticamente parte del paesaggio, mentre per coloro i quali scelgono di collocare il proprio stare in disparte risulta essere scelta fittizia. Il valore del rifiuto è comunque trasmesso nella rete del paesaggio tecnico e quindi risulta essere, anche nella posizione di rifiuto, parte di esso.

Infatti, il monito di Gregotti, così come quello di Alejandro Aravena per la Biennale di Venezia 2016, risulta essere esclusivamente di aderenza alla trasformazione della produzione di valore. Se il "marketing 1.0" è focalizzato sul prodotto, il "marketing 2.0" è focalizzato sul cliente, il "marketing 3.0" propone di soddisfare il consumatore attraverso missioni, visioni e valori volti a dare un contributo al mondo offrendo soluzioni ai problemi della società. Il "marketing 3.0" eleva il concetto di marketing alla sfera delle aspirazioni, dei valori e dello spirito dell'umanità e sostiene che i consumatori siano esseri umani nel senso più pieno del termine e che dunque tutte le loro esigenze e speranze debbano essere prese in considerazione. Dunque, il "marketing 3.0" integra "marketing emozionale" e "marketing umano"⁷.

Il mercato contemporaneo, ovvero il luogo in cui i desideri si associano al potere d'acquisto al fine di richiedere servizi e prodotti in grado di offrire il più elevato livello di valore e di soddisfazione, è contraddistinto dalla crisi del debito a consumo con l'inevitabile riduzione

⁷ P. KOTLER, *Marketing 3.0*, Gruppo24 ore, Milano 2010, pp. 4-5.

della crescita. I consumatori, al variare del mercato, hanno modificato le esigenze, i bisogni e quindi anche le richieste alle imprese d'architettura. La domanda, infatti, non è più focalizzata esclusivamente sul racconto dell'architetto, dell'identità aziendale del marchio (*brand identities*), che ha generato la logica del divismo, dello *Star System*, bensì mira ad un'architettura che sappia creare valori proporzionati alle nuove esigenze di mercato. Tale evoluzione ha modificato l'approccio metodologico senza eliminare la capacità d'utilizzo della logica del *brand* che è tutt'ora esistente ed utilizzata. L'architettura prodotta nell'ultimo ventennio, in tutti i suoi *ismi*, è espressione della crescita continua che ha caratterizzato il mercato ed è un modello del tutto superato semplicemente perché i fattori che lo hanno generato sono mutati.

«Un mercato maturo pone sempre una sfida a chi si occupa di marketing: la crescita è scarsa o del tutto assente. I consumatori esistenti oramai conoscono bene i prodotti e cominciano a considerarli tutti ugualmente banali. In un mercato del genere, le imprese più creative riescono a differenziarsi fornendo un servizio d'eccellenza e un'esperienza entusiasmante, fattori di stimolo temporaneo del mercato che alla fine, però, saranno anch'essi dati per scontati dai consumatori. Gli operatori di marketing devono fare un salto qualitativo e cominciare a proporre un cambiamento radicale: qualcosa che duri più a lungo e abbia un impatto più intenso sulla vita delle persone»⁸.

Gli architetti contemporanei imprescindibilmente includono nei loro progetti logiche di marketing, anche in modo inconsapevole o snobisticamente tralasciate al silenzio o in modo strategico fingono di non utilizzarle. Il rapporto architettura marketing è possibile individuarlo in tutta la storia dell'architettura anche se nel contemporaneo occupa una posizione tecnicamente indispensabile.

La committenza che intende identificare il progetto imprenditoriale o la realizzazione di un desiderio/bisogno residenziale tramite l'architettura è, in un certo senso, vicina all'idea di committente rinascimentale. Non a caso, Andrea Palladio nel 1570 pubblica *I quattro libri dell'architettura* introducendo, in senso contemporaneo, l'uso del marketing in architettura. Il trattato palladiano diffonde il proprio iter compositivo, senza nessun precedente, comunica l'aggiornato concetto di villa come risposta alla variazione del mercato della Repubblica Veneta,

⁸ *Ibidem*, p. 157.

che non è più importatrice di derrate alimentari ma è produttrice. Nel secondo dei quattro libri componenti il trattato, Palladio evidenzia le strategie compositive utilizzate per soddisfare i bisogni e i desideri dei committenti, chiarisce la modalità di programmare, integrare funzioni, progettare edifici rurali unici contenenti differenti funzioni, dal residenziale alle attività produttive. Palladio rielabora le chiusure verticali con moduli e ritmi classici, cura la comunicazione dei clienti, anche attraverso la valorizzazione dello stemma di famiglia apposto sui frontoni, reinterpretata il concetto delle barchesse aprendo l'edificio al rurale e alle nuove necessità.

Nel contemporaneo l'architetto, forse inconsapevolmente, lavora tanto con lo strumento marketing in tutte le fasi dell'iter produttivo del servizio ma in particolar modo durante la fase della programmazione, in cui delinea il mercato, i bisogni e i desideri del cliente e quindi pianifica la strategia più appropriata. Il marketing in architettura non è l'attività promozionale e di vendita del prodotto realizzato dal progetto offerto. Tale incongruente deduzione è frutto, forse, del bombardamento quotidiano prodotto dalla pubblicità e dai media. La pubblicità, si ricorda, è solo una delle tante leve del marketing.

L'intento è di analizzare il processo mediante il quale gli architetti offrono un servizio intellettuale, creano valore, al fine di soddisfare i bisogni del cliente. L'utilizzo dello strumento marketing ha la pretesa di rendere inutile il processo di vendita ultimo, è essenzialmente un processo sociale e manageriale per il quale gruppi e/o singoli individui creano relazioni e scambiano valore. L'architettura, elaborata dallo strumento marketing, non rappresenta un extra costo, o sovrapposizione di competenze tecniche, è essenzialmente ausiliata da una strategia di elaborazione metodologica ben definita. Ha la capacità di ridurre il rischio interpretativo tra il committente e l'architetto, di controllare l'uso nei previsti scenari futuri, di esplicitare e di focalizzare gli obiettivi identificati ed elaborati dal modello delle «Quattro C»⁹ (cliente, costi, convenienza, comunicazione) e delle «Quattro P»¹⁰ (prodotto, prezzo, punto vendita, promozione). Il primo modello è rivolto al cliente mentre il secondo è rivolto al produttore del servizio, ovvero all'architetto, ma entrambi coesistono nel progetto architettonico come input e

⁹ R. LAUTERBORN, *New Marketing Litany: 4P's Passé C-Words Take Over*, Advertising Age, 1 ottobre 1990, p. 26.

¹⁰ E. J. MCCARTHY, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewook, IL: Irwin, 1960.

output. Tale coesistenza è la peculiarità maggiore del marketing nel servizio architettura giacché ha la capacità di far coesistere il management del cliente con il management dell'impresa di architettura produttrice. Le strategie dell'architettura sono tradotte in grafici, relazioni, numeri, immagini, che a loro volta diventano vettori comunicativi con fascinazione (pubblicità). Lo strumento marketing, anche in mondo inconsapevole, crea relazioni profittevoli con il cliente, crea valore per il medesimo e ottiene, in cambio, «acquisizione di valore per l'impresa»¹¹. Tale processo tecnico è stato acquisito in tutte le tipologie di relazioni e non a caso è possibile riscontrare l'uso del marketing in medicina, in politica, nello sport, essenzialmente in tutti i campi della produzione di beni e di servizi. Il marketing è lo strumento, la grammatica, del pensiero tecnico-scientifico. Lo spazio architettonico, essendo imprescindibilmente relazionato ai derivati della tecnica e quindi alla comunicazione, ha la capacità di relazionare la tangibilità degli oggetti concreti con l'intangibilità dell'estensione comunicativa della televisione, dei giornali e della pubblicitaria.

«Lo spazio costruito non opera solo come propellente per le fantasie dei consumatori ma anche come luogo in cui il marketing di massa e l'acquisito si concretizzano. Per questa ragione, la creazione di ambienti a tema aiuta a risolvere la preoccupazione principalmente economica riguardante il legame tra gli eventi commerciali e la nostra cultura tematizzata che è super satura di simboli e segni»¹².

Le recenti trasformazioni del sistema globale, causate dal crollo del debito a consumo, dal cambiamento climatico, dall'inquinamento, dai tassi di crescita bassi, dalla rivoluzione digitale (internet, social media, cellulari) hanno determinato il cambio della domanda nel servizio architettura ma nello stesso tempo hanno rafforzato il pensiero tecnico scientifico. L'intero apparato produttivo contemporaneo, definito anche come "industria 4.0", ha dettato il cambio di passo del sistema mercato, condizionando di fatto i bisogni e i desideri degli acquirenti attuali e potenziali. Si tratta di un cambio di paradigma non più strategia progettuale focalizzata sul prodotto, tipico degli anni cinquanta e sessanta,

¹¹ P. KOTLER – G. ARMSTRONG, *Principi di Marketing*, Pearson Paravia Bruno Mondadori, Milano 2010, p. 3.

¹² C. MARENCO MORES, *Da Fiorucci ai guerrilla stores. Moda, architettura, marketing e comunicazione*, Marsilio Editori, Venezia 2006, p. 95.

o sulla gestione del cliente, tipico degli anni settanta e ottanta, o sull'utilizzo della marca-brand management tipico negli anni novanta e primi del duemila. Gli indicatori contemporanei suggeriscono di caratterizzare la gestione del processo produttivo di valore mediante il soddisfacimento di più posizioni nella piramide di Maslow, contemporaneamente di cercare l'acquisizione dei valori sociali (sostenibilità ambientale, sociale ecc.) e filantropici. Tale evoluzione del marketing è identificata da Philip Kotler come "Marketing 3.0" ed è implementata dal concetto di "Co-creazione", "Tribalizzazione" e "Caratterizzazione".

Le mutazioni degli obiettivi del marketing hanno generato cambiamenti anche in architettura; la biennale di Venezia 2016 concepita da Alejandro Aravena manifesta, non è un caso, la nuova direzionalità sul rapporto tra l'uomo (consumatore) e l'ambiente costruito e naturale nella sua complessità (diseguaglianze sociali, periferie, carenza di alloggi, migrazione, inquinamento ecc.). La sfida, forse la più ambiziosa, del marketing contemporaneo è di convertire in valore lo scarto, la decadenza filantropica derivante dalla produzione del marketing nella versione 1.0 e 2.0. Tale cambio non è generato dal ritorno alla centralità dell'uomo, come evidenziato dalle 17 parole chiave di Aravena, ma dalla capacità famelica di identificare e aggredire nuovi bisogni. L'architettura attraverso il "marketing 3.0" assurge, in modo capzioso, ad essere anche guida di trasformazioni sociali.

«Negli ultimi 30 anni, l'architettura è stata profondamente influenzata dal cambiamento delle cose: con Thatcher e Reagan si è passati da *welfare state* al *market economy*. Gli architetti erano abituati ad avere buone intenzioni, almeno fittiziamente. Con l'economia di mercato, abbiamo piano piano supportato, al meglio, le ambizioni individuali e alla peggio, puri motivi di profitto. In tal modo, ogni crisi rappresenta un'opportunità. In Europa, stiamo assistendo ad un ingresso di due milioni di rifugiati, molti dalla Siria, che offrono interessanti possibilità. Nell'est della Germania, c'è un'area dove le città sono quasi completamente abbandonate e con l'aiuto parziale degli architetti, c'è la sperimentazione di far riabitare quei territori dai rifugiati siriani, molto educati, motivati e commissionati. I rifugiati potrebbero rivalutare settori di queste città. Essi offrono all'architettura un'interessante provocazione e un invito a fare un buon lavoro collaborando con interesse. Il bello dell'architettura è che si tratta di uno slancio di fede, ma di uno slancio di fede molto laborioso»¹³.

¹³ intervista di Mohsen Mostafavi a Rem Koolhaas dal titolo *Architecture*

L'architetto è anche un tecnico del marketing, produce relazioni tramite l'oggetto architettura, in cui si trovano le scelte e gli orientamenti della produzione e del management. Il superamento delle discrasie prodotte dal "marketing 1.0" e "marketing 2.0" ha di fatto sancito un nuovo apparato 3.0 ancora più efficace rispetto alle versioni precedenti, poiché tenta di raggiungere la sensibilità sociale dei consumatori. L'evoluzione grammaticale è derivata dal prodigio della *Scienza est potentia*, come risposta alla crisi del credito e al consumo occidentale. Tutto l'apparato produttivo è in mutazione, l'architettura forse è quella più mutante e attecchisce sempre di più nei luoghi in cui il conflitto con modelli antiquati persistono.

L'architetto è un tecnico a cui è richiesto di essere preciso nella produttività delle proprie azioni, essenzialmente deve ubbidire agli ordini della grammatica tecnica. Il passaggio dalla sufficienza allo straordinario in architettura è dettato esclusivamente dal termometro dell'efficienza ed efficacia degli obiettivi raggiunti. Tale dimensione ha espropriato l'architetto, e non solo, della sua dimensione umana, poiché l'essenza dell'uomo non è programmata per efficienza e produttività, non è un hardware o una macchina, quindi non è preparata al potere della tecnica, non dispone ancora di un pensiero differente da quello tecnico scientifico in forma di razionalità, pertanto **"l'architetto è antiquato"**. La crisi del servizio architettura è attribuibile non al calo della domanda ma ad una differente domanda a cui gli architetti, forse, non sono pronti a rispondere poiché ancora abituati a pensare in modo divergente e secondo i canoni che il domino della tecnica ha spazzato via. Come si vince la composizione in architettura oggi? Applicando in pieno, in modo ossequioso, i regolamenti provenienti dalla tecnica mediante narrazioni efficaci ed efficienti.

Co-creazione

Secondo le analisi di C. K. Prahalad e M. S. Krishnan esplicitate nel testo *New Age of innovation*, la creazione del valore nel contemporaneo non deriva esclusivamente dallo sviluppo del prodotto, come se il fine ultimo fosse l'esclusivo aggiornamento o potenziamento della scheda tecnica, bensì il valore è incrementato dal soddisfacimento degli output provenienti dalle relazioni dei consumatori. Pensiamo ad un

Has a Serious problem today alla convention A.I.A. tenutasi a Philadelphia (USA) nel maggio 2016.

bullone, seppur innovativo e maggiormente performante, non è detto che costituisca un valore se l'ambiente non né necessita, non ci vede un maggior soddisfacimento profittevole. Pertanto le imprese delineano e sostengono la formazione di piattaforme relazionali, caratterizzate da feedback, critiche, apprezzamenti, desideri, consigli d'uso, tutti indicatori utili e necessari all'individuazione del valore da offrire. Essenzialmente si tenta di far definire automaticamente ai consumatori i valori, processo che se ben supportato dall'apparato tecnologico è in grado di ridurre il rischio dell'impresa, le false attese dell'acquirente e aumentare il desiderabile. Il sistema è tecnicamente perfezionabile ma il consumatore necessita di un chiarimento poiché utilizzando la rete, intesa come mondo, per scegliere e ricercare valori è essenzialmente immerso nel vortice narrativo tecnico a tal punto che, senza accorgersene, da selezionatore diventa selezionato. Tale osservazione non lenisce l'efficacia dello strumento co-creazione poiché indica il suo piano operativo. Quest'ultimo è caratterizzato da valori apparenti poiché è proprio dell'uomo inverarsi nella descrizione apparente del mondo. «Ed è l'apparire e non l'essere che gli uomini abitano, la rappresentazione del mondo e non il mondo»¹⁴.

In architettura la co-creazione può essere definita modalità OSArch, (*Open Source Architecture*), poiché usufruisce della potenzialità metodologica della progettazione orizzontale che è condivisa, partecipata ed è proveniente dalla rete. L'OSArch implementa le modalità di produzione dell'architettura poiché aggiunge alla metodologia statica, tipica dell'era predigitale, il processo dinamico partecipativo. L'oggetto progettato non è inserito nel territorio dall'alto verso il basso, ma in un sistema orizzontale di condivisione dei fattori che hanno generato gli obiettivi/bisogni. La Co-creazione in architettura non intende sostituire il ruolo dell'architetto, come se l'attività progettuale derivasse direttamente da un insieme indefinito di consumatori o di addetti al settore, anzi né potenzia l'azione decisoria dell'offerta.

È possibile individuare i derivati del concetto di co-creazione in tutto l'iter progettuale, ad esempio: il *crowdfunding* (per ricerca dei finanziamenti), la personalizzazione (evoluzione della standardizzazione produttiva), il B.I.M. (messa in comunicazione di linguaggi e codici differenti), il parametrico (evoluzione del sistema di gestione della rappresentazione grafica), l'O.S.H. (permette la collaborazione e la condi-

¹⁴ U. GALIMBERTI, *Psiche e Techne*, Feltrinelli, Milano 2011, p.627.

visione dell'hardware utilizzato nella realizzazione di spazi cinetici o intelligenti, che integrano intimamente tra loro meccanismi, software e hardware). La strategia risulta essere vincente poiché fidelizza i consumatori, li coinvolge tutti (*customer-driven*), e permette di individuare i mercati obiettivi (*target markets*).

L'impresa in architettura cerca di rispondere ai seguenti interrogativi:

- chi sono i nostri clienti e gli obiettivi di mercato?
- come possiamo servire al meglio i clienti?
- come possiamo comunicare il valore offerto?

La risposta non è univoca, tuttavia è possibile identificare nella metodologia *customer relationship management* (CRM) un approccio unitario di creazione del valore e di riduzione della percentuale di insoddisfazione. L'obiettivo non è rispondere in modo istintuale, meccanico alle richieste iniziali del cliente, poiché tale momento seppur religioso è solo l'inizio del processo di soddisfazione definito *customer satisfaction*.

Il paradigma è superare l'attesa iniziale del cliente poiché l'entusiasmo prodotto legittima un più alto valore di godimento, maggior numero di feedback positivi e maggiore fedeltà del consumatore. Un cliente soddisfatto ripete l'acquisto del servizio, comunica ad altri la propria esperienza positiva, inietta nel circuito comunicativo dei consumatori dei vettori (pubblicità) positivi che incrementano esponenzialmente le relazioni profittevoli dell'impresa d'architettura e dell'oggetto realizzato. Se tali disamine le contestualizziamo nel presente, che è caratterizzato dalla scarsa fiducia dei consumatori verso il modello del credito a consumo, è plausibile ipotizzare che l'elaborazione e l'adozione della co-creazione è azione necessaria a dare nuova fiducia capitalistica al sistema produttivo/consumo.

Come affermato dall'architetto Alastair Parvin, co-ideatore del progetto *Wikihouse*, la co-creazione amplia le possibilità del servizio architettura, poiché è ampliato il consumo, il soddisfacimento del committente.

Se nella visione tradizionale gli operatori di marketing, quindi anche gli addetti al servizio architettura, puntano a settorializzare i clienti (*selective relationship management*) al fine di focalizzare le energie su un segmento circoscritto di clienti, con la co-creazione l'architetto si apre a tutti poiché l'utenza della rete è fluida. L'evoluzione comunicativa della rete permette di relazionare simultaneamente e profittevolmente le persone a cose e a luoghi, ovvero rendere i consumatori parte del processo di creazione dei valori, riducendo il non soddisfacimento e assicurando

maggiori consumi perché al committente non si chiede di esser cieco destinatario ma si affida maggior controllo.

La progettazione del nuovo centro ricreativo a Pines, nelle Fire Island nello stato di New York, affidata all'architetto Marc Kushner potrebbe essere, forse, un esempio di co-creazione, in cui il processo di generazione del progetto è stato in parte condotto utilizzando i social media, acquisendo come input della programmazione progettuale i commenti, gli apprezzamenti, le critiche negative, al fine di creare consapevolezza nella comunità, di rendere la progettazione in parte partecipata e non inserita dall'alto. L'edificio progettato presenta una soluzione non comune per il tessuto edilizio del territorio con un alto rischio di rifiuto da parte della comunità, ma l'impresa d'architettura è riuscita a trasformare il rischio in strategia vincente attraverso il consumo dell'edificio ancora prima della sua realizzazione. Il progetto lanciato nella rete ha trasformato il progetto in vettore comunicativo per i media, in cui i vari render e schemi progettuali non sono stati utilizzati solo per la loro funzione ma sono convertiti in oggetti di narrazione di storie di persone, sfondo per *selfie* e di eventi comunitari. Il cliente, seppur ente pubblico, ha espresso come primo obiettivo la possibilità di identificare la comunità in un contemporaneo edificio avente un'elevata ricaduta d'immagine, essenzialmente comunicare l'icona del contemporaneo *genius loci*. La strategia architettonica, risultata successivamente vincente, non è miope, non si è limitata alla ricerca esclusiva della forma o della funzione dell'edificio ma ha esteso il progetto, tramite la funzione marketing, alla costruzione di relazione. Tutti possono consumare il nuovo oggetto pubblico secondo esclusive modalità, senza un codice interpretativo unico.

Investire nell'architettura è sempre più investimento in una strategia profittevole che va oltre il consolidato progetto standardizzato a vantaggio della triade forma-funzione-consumo. Non è determinante il livello di tecnologia utilizzato ma è l'aderenza alla programmazione. La Co-creazione è strategia che poggia sulla logica della condivisione del web, tuttavia anche le imprese non digitali, definite "*Brick and mortar*" (mattoni e calce, cioè imprese di produzione o commerciali tradizionali) sono mutate in "*Click and mortar*" (imprese che operano sia attraverso la rete che in modo tradizionale) al fine di implementare le relazioni con il committente. Le analisi di mercato prevedono che nel 2020 più del 65% della popolazione nei paesi occidentali, farà acquisti sul web, rivoluzionando di fatto le relazioni, consolidate.

Tribalizzazione

Dalle ricerche di Seth Godin¹⁵ emerge che i consumatori desiderano creare relazioni con altri consumatori e non con le imprese, le quali devono supportare la rete delle esperienze dei consumatori al fine di innescare l'effetto di richiamo (*recall*) e quindi di interconnessione con i produttori. La creazione di gruppi (tribù) di consumatori uniti dalla forte fiducia e affiliazione a una specifica *mission* d'impresa o tema generano relazioni suddivisibili in seguaci (*follower*) e seguiti (*following*). Le connessioni tra consumatori formano dei gruppi omogeni, riuniti per rete, punti focali e idee. L'impresa che segue la tribù acquisisce vantaggio competitivo e in tal modo può apportare correttivi o modifiche ai prodotti o ai servizi offerti.

La tribalizzazione è un segmento inspessito dell'industria 4.0, rivoluzione sancita al *World Economic Forum 2016* a Davos, intitolata "*Mastering the Fourth Industrial Revolution*". Si prevede un futuro produttivo basato sulle connessioni tra sistemi fisici e digitali mediante macchinari interconnessi, automatizzati, intelligenti. La quarta rivoluzione industriale ha una ricaduta al pari delle rivoluzioni industriali avvenute: nel XVIII sec., inizio dell'utilizzo dei motori a vapore; nel IX sec., inizio dell'utilizzo dei motori elettrici e a petrolio con la nascita della produzione di massa e catene di montaggio; nel XX sec., utilizzo di computer e dai robot industriali.

L'utilizzo in architettura delle relazioni provenienti dalle Tribù hanno valore strategico molto elevato poiché l'architetto riesce a utilizzare dati provenienti dall'interconnessioni tra i consumatori, gli oggetti di produzione e i luoghi. Le connessioni prodotte dall'industria 4.0 hanno la capacità di implementare l'architettura in tutto il suo iter produttivo, dalla programmazione alla progettazione, dalla esecuzione alla gestione, grazie allo sviluppo tecnologico dei seguenti elementi: i robot collaborativi interconnessi (permettono le mutazioni di configurazioni spaziali interne o esterne degli edifici), i cantieri robotizzati interconnessi (al fine di fornire maggiore precisione e sicurezza durante l'assemblaggio in cantiere), i *big data* (permettono di analizzare e gestire i dati provenienti da tutti i tipi di archivi statici e dinamici al fine di progettare e gestire al meglio le funzioni), *internet of thing* (IOT) (permette di gestire una funzione dell'edificio a secondo delle variabili esterne, ad esempio

¹⁵ S. GODIN, *Tribù: Il mondo ha bisogno di un leader come te*, Sperling & Kupfer, Milano 2009.

regolamentare l'apertura o chiusura di una superficie trasparente in funzione della quantità di luce esterna o gestire in modo interconnesso la gestione di una biblioteca), in pratica gli oggetti sono messi in rete e dialogano con le esigenze del consumatore.

La tribù modifica le relazioni consolidate uomo-edificio. Ci saranno, a breve, paesaggi in cui ogni edificio è dotato da piccoli trasmettitori RFID (*radio-frequency identification*) o delle *smart chip* su cui sono caricate informazioni. Passeggiando nell'urbano 4.0 gli edifici captano la nostra presenza e trasmettono messaggi pubblicitari narranti attività e funzioni dell'edificio sullo schermo del nostro *smart phone* o sulla lente degli occhiali da sole. Mentre si passeggia con l'amata i sensori captano l'interesse per l'attività e iniziano a individuare il giusto ristorante, procedere alla prenotazione e scelta del menù, al fine di celebrare in modo efficace ed efficiente "l'amore 4.0".

Al fine di incentivare il passaggio all'industria 4.0 nel 2016 il governo italiano ha adottato un piano nazionale di sviluppo, definito "piano Caelenda", che prevede un investimento entro il 2020 per la riconversione dell'industria per circa novanta miliardi.

La sfida dell'architetto 4.0, regista di competenze molteplici, è di aver la capacità di integrare e assemblare i nuovi derivati industriali, di utilizzare i dati provenienti dalle iper-connessioni al fine di rendere l'oggetto progettato maggiormente efficace ed efficiente. La tribalizzazione in architettura è pervasa "dall'estetica della sparizione" di Paul Virilio, secondo il quale il supporto si smaterializza a vantaggio del cognitivo.

«Perdendo il ritmo lento della rivelazione delle cose abbiamo perso un senso in favore di un altro [...] Un esempio: nel momento in cui abbiamo introdotto l'ascensore abbiamo perso le scale. Sono diventate le scale di emergenza o di servizio e non si aveva più il grande scalone del passato. Ma abbiamo guadagnato in velocità – come sempre accade. Quando accade. Quando furono inventati i voli transoceanici, è avvenuta la perdita delle compagnie transatlantiche»¹⁶.

Caratterizzazione

Le imprese di architettura, al fine di creare e aumentare le relazioni profittevoli con i consumatori, sviluppano e ricercano costantemente

¹⁶ C. MARENCO MORES, *Da Fiorucci ai guerrilla stores. Moda, architettura, marketing e comunicazione*, Marsilio Editori, Venezia 2006, p. 163.

l'autenticità progettuale, cercano di differenziare il servizio offerto e differenziarsi dai *competitors* mediante la ricerca costante dell'esclusività. Tali differenze possono essere riscontrate solo in apparenza poiché tutto il differenziato è accumulato da un'unica soluzione di continuità, la tecnica. Le imprese d'architettura costruiscono il proprio valore di *brand*, la propria maschera, essenzialmente fabbricano la propria identità, per introiettarla come vettore comunicativo nella rete sociale dei consumatori, estesa dalla pubblicitaria ai social media, dal web alle scene dei film. La caratterizzazione in architettura è assimilabile alla mazzetta colori, in cui infinite sfumature sono collegate con un'unica metodologia di pensiero tecnico scientifico.

Il carattere dei progetti di Rem Koolhaas per i negozi Prada hanno sicuramente sfumature di colore differenti rispetto a quelli progettati da Gregotti per Trussardi o agli store Armani progettati da Silvestrin ma tutti sono programmati e realizzati secondo ben precise strategie di marketing. Pertanto la caratterizzazione rappresenta la liquefazione delle teorie architettoniche su un unico piano di funzione, risulta essere anacronistico proporre soluzioni progettuali come manifesto di verità al fine di esaltare una precisa teoria o ancora più aberrante è tentare il ritorno alla grande narrazione.

L'interpretazione della caratterizzazione, in un contesto pre-tecnologico, è legata alla capacità di riconoscere l'identità di un individuo (progetto) dalle sue azioni, come se fossero espressioni di una scelta consapevole o sentimentale. Nel contemporaneo, invece, l'identità non è più autentica ma è fabbricata, è frutto dell'elaborazione del pensiero tecnico scientifico, è derivata dal calcolo probabilistico di previsione e di esecuzione. Non si rivela l'immagine identitaria del soggetto poiché ad emergere è l'immagine dell'apparato tecnico, all'interno del quale l'identità personale si risolve in pura e semplice funzionalità.

James Gilmore e Joseph Pine nelle analisi del testo *Autenticità*¹⁷ ritengono che lo sforzo di caratterizzare è duplice per le imprese poiché devono creare differenze e mantenere le promesse delle caratteristiche nel tempo.

L'impresa d'architettura fabbrica il proprio *brand*, identifica lo scenario e i valori da perseguire ma nel medesimo tempo cerca di caratterizzare, l'oggetto progettato, secondo le richieste di soddisfacimento

¹⁷ B. J. PINE II, J. H. GILMORE, *Autenticità: ciò che i consumatori vogliono davvero*, Franco Angeli, Milano 2009.

del committente. Connubio e sovrapposizione di obiettivi che di fatto traslano il problema della caratterizzazione dell'architettura anche sul campo della semiotica.

«Scopo della semiotica dell'architettura è di interpretare l'architettura come comunicazione sul modello dei linguaggi verbali e, più in particolare, l'oggetto architettonico come segno all'interno di un codice. Nel segno, secondo la terminologia introdotta dal linguista Ferdinand de Saussure, si distinguono il significante, ossia la classe degli aspetti materiali (nel linguaggio verbale parlato le immagini acustiche), e il significato, ossia la classe delle rappresentazioni o concetti, o immagini mentali per i quali il significante sta (dunque il significato non è la cosa nel mondo che un significante rimpiazza)»¹⁸.

Per Roland Barthes la società contemporanea converte automaticamente tutti gli usi in segni e quindi in comunicazione intesa come costruzione tecnica. Fruiamo dell'architettura attraverso la comunicazione, anche senza escluderne la funzionalità. Quando guardiamo dall'esterno l'elemento di un edificio, come una finestra, non pensiamo alla sua funzione primaria (denotazione) in termini di dati tecnici e di uso specifico, ad esempio i pesi trasferiti o i fattori di riflettenza o trasparenza del vetro, ma l'osserviamo attraverso dei connotati di funzione d'insieme, l'elemento finestra in rapporto con altri elementi. La forza comunicativa dell'insieme è talmente alta che è possibile legittimare la presenza di una finta finestra o di una finta colonna svuotata della propria funzione primaria. Pertanto il segno caratterizzante l'architettura può denotare (significato primo) da un significante e connotare (significato secondo) la serie potenzialmente infinita di ulteriori significati che il segno assume. La sedia ha la funzione di far sedere ma se la si caratterizza con forme e materiali tali da farla sembrare un trono, alla funzione sedere è aggiunta la funzione di "rappresentanza reale". La funzione "regalità" è importante al pari della funzione "staticità meccanica" della sedia tanto che a seconda della strategia di trasferimento di valore, è possibile ridimensionare la funzione principale del sedersi comodamente a vantaggio di ulteriori funzioni. Sedere sul trono è solo una funzione tra altre possibili ma non esplicitate ed è al pari d'importanza fra tutte le altre funzioni possibili, poiché è la strategia che veicola le priorità e non l'elemento in sé.

¹⁸ E. ROCCA, *Estetica e architettura*, il Mulino, Bologna 2008, p. 173.

La comunicazione segnica è strettamente collegata al concetto della stimolazione, perché il valore comunicato ha in sé anche la potenziale risposta del consumatore che è contraddistinta da due modalità: stimolazione immediata e stimolazione mediata. La differenza è generata dalla presenza o assenza del concetto di percezione poiché si inserisce nel rapporto stimolo/risposta l'elaborazione intellettuale come risposta.

La tesi di Giovanni Klaus Koenig nel definire il linguaggio architettonico sulla base della semiotica morrisiana «se qualcosa A guida il comportamento verso un fine in modo simile, ma non necessariamente identico, a quello in cui qualche altra cosa B guiderebbe il comportamento verso quel fine, nel caso fosse osservata, allora A è un segno»¹⁹ giunge alla esplicitazione che «l'architettura è composta di veicoli segnici che promuovono dei comportamenti»²⁰. Tale conclusione è precisata da Umberto Eco, poiché rileva la non correlazione con le tesi di Charles Morris, «l'oggetto architettonico non è affatto uno stimolo perentorio che sostituisce un oggetto stimolatore, in sua assenza, ma è solo e senz'altro l'oggetto stimolatore»²¹.

L'architettura offre significati per significati che vanno oltre le funzioni caratterizzanti la propria struttura fisica (travi, pilastri, colonne); essa si apre a forme non chiuse di comunicazione poiché è ricollegabile infinite volte in funzione dell'interpretazione indotta dal fruitore. La caratterizzazione è il giusto posizionamento del *brand* nella mente dei consumatori, è l'obiettivo della tecnica come capacità di distinzione netta e univoca nel mercato che è sempre più affollato e conflittuale.

Per Reyner Banham è possibile delineare un'estetica dei prodotti di massa, dominati dalla tecnica, come estetica dell'arte popolare.

«Se studiamo le qualità che danno alla Buick il carattere eccitante e inconfondibile, troviamo lucentezza, senso di massiccio, senso di tridimensionalità, esposizione evoluta di mezzi tecnici, che si sommano in una retorica di potenza destinata a colpire in modo immediato e durevole chiunque la veda [...]. Ma se queste qualità della Buick non sono quelle che caratterizzano l'arte pura, sono invece proprio quelle che caratterizzano l'arte popolare. Le parole arte popolare non vogliono significare in questo testo l'arte ingenua e grossolana dei primitivi e dei contadini [...]. L'arte popolare dell'automobilismo,

¹⁹ U. ECO, *La struttura assente*, Bompiani, Milano 1968, p. 292.

²⁰ *Ibidem*, p. 292.

²¹ *Ibidem*, p. 293.

in una società meccanizzata, è una manifestazione culturale come lo sono il cinema, le riviste in rotocalco, i romanzi pseudo-scientifici, le comic strips, la radio, la televisione, la musica da ballo, lo sport»²².

²² R. BANHAM, *Industrial design e arte popolare*, in *Civiltà delle macchine*, novembre-dicembre 1955.

3. MARKETING DELL'ITER PROGETTUALE

L'iter produttivo in architettura è suddiviso in quattro fasi: *programmazione, progettazione, attuazione e gestione*. L'approccio alla realizzazione del progetto, seppur segmentato in più parti, è unitario, non è la somma algebrica di parti ma la concretizzazione di un unico processo in cui dialogano più fasi e settori disciplinari. Dalla *structura e constructio* di Leon Battista Alberti otteniamo, nel senso contemporaneo, il concetto di "organismo unitario".

«Esiste la necessità di evitare di ridurre l'architettura a una parte sola di essa. È possibile infatti, per errore di approccio, considerare che per l'intervento sul territorio sia importante una sola delle molte scale alle quali si deve intervenire; soprattutto è facile, dovendo progettare a una determinata scala, grande media o piccola che sia, tralasciare, nel progetto, la verifica di quanto disegnato a quella scala con le altre scale, maggiori e/o minori, colle quali il progetto si dovrà misurare, cioè dovrà fare i conti, si tratti dell'ambiente urbano nel quale va collocato un edificio[...]. È anche possibile che per errore analogo, ma in direzione diversa, all'interno della scala d'intervento alla quale si deve progettare, si sia portati a considerare importante solo una parte dell'intero processo progettuale, trascurando come secondarie le fasi importanti dell'iter, che comincia con la semplice presa di coscienza da parte della committenza, della necessità o dell'opportunità di provvedere a un programma d'intervento in relazione a certi precisi fini e che dovrebbe finire colla realizzazione del manufatto architettonico e quindi con la sua funzione. Anche se, come succede spesso, la fase progettuale di cui ci si occuperà sarà solo quella del design, cioè della costruzione del progetto sulla carta a scale inferiori al vero, questa costruzione dovrà tenere conto, implicito o esplicito, dei condizionamenti che le derivano da quanto è già deciso in sede di messa a punto del programma di progettazione-realizzazione, e quindi da quanto, in base a quello stesso programma e alle altre necessità, che si sono venute chiarendo durante la progettazione di design, sarà fatto poi in sede di esecuzione»¹.

¹ L. QUARONI, *Progettare un edificio*, Mazzotta, Milano 1977, p. 19.

La progettazione in architettura è un processo, un insieme organizzato di decisioni e di attività finalizzato alla produzione di output come derivati dalla domanda del cliente seppur mediata dallo scambio di valori. La logica del processo in architettura s'insedia, nel seicento, con la nascita della scienza e da tale avvento non vi è più la capacità universale del sapere ma si procede per categorie, in cui anche il mettere insieme, il relazionare, determina una specifica categoria. L'utilizzo degli *step* procedurali risulta essere modalità indispensabile poiché i campi applicativi non sono più stabili e inviolabili, a tal punto che la sperimentazione non è circoscritta esclusivamente al laboratorio, mondo artificiale, bensì è coestensiva al mondo naturale. L'elaborazione progettuale in architettura è al pari del processo aziendale, che taglia in modo obliquo l'organizzazione settoriale di produzione ed è caratterizzato da istanze plurime, da sequenze mutevoli nel tempo, dall'intersezioni di quattro fasi di produzione, in cui le prime tre, programmazione, progettazione, attuazione, sono progettuali, mentre la quarta, gestione, è applicata post realizzazione. Proviamo ad identificare, pur senza dilungarci in specifici approfondimenti, come si relazionano le fasi dell'iter produttivo architettonico al marketing, in che modo si analizza il mercato, si definisce la strategia di marketing, la si realizza e si istaurano nuove relazioni profittevoli ottenendo produzione valoriale.

Programmazione

Analizziamo la fase della programmazione in architettura soffermandoci sulle modalità di elaborazione del valore e della relazione con il cliente. La programmazione nel contemporaneo non è utilizzata esclusivamente per la progettazione degli edifici dai "grandi numeri", né tantomeno è possibile ridurla esclusivamente ai calcoli volumetrici o di superficie derivanti dagli strumenti urbanistici o dai regolamenti tecnici. La programmazione, oltre ad assorbire le analisi consolidate, cerca di comprendere i **bisogni** e le richieste specifiche del cliente, sia esso pubblico o privato, nonché il mercato in cui si opera. I bisogni possono scalare, secondo la piramide di Maslow (1954), dai bisogni fisici (cibo, vestirsi, riscaldamento), ai bisogni sociali (appartenenza e affettività) e ai bisogni individuali (conoscenza e autorealizzazione). L'architetto individua lo stato di privazione del committente/fruitori, ne delinea i **desideri** (oggetti o funzioni con la capacità di soddisfare un bisogno) che a loro volta definiscono la **domanda di mercato**. Pertanto gli architetti che comprendono i bisogni, i desideri e le domande dei

propri clienti sono in grado di offrire prodotti con alto soddisfacimento, quindi di dare risposta alla razionalità del pensiero tecnico-scientifico.

Il servizio architettura, che utilizza il marketing correttamente, non si concentra esclusivamente sul prodotto offerto ma considera i benefici, le esigenze ed esperienze ricercate dai consumatori. Il rischio in questa fase è la **miopia architettonica** ovvero il massimizzare solo alcuni dei fattori programmatici a discapito di altri. Pensiamo ad un edificio che soddisfa solo esclusivamente i bisogni senza ricercare i desideri del committente, oppure un edificio elaborato esclusivamente secondo regole compositive ma prive del rapporto esigenza/desiderio. La strategia programmatica vincente consiste nell'identificare quei valori che possano durare per tutto il tempo determinato, nell'eliminare i fattori di costrizione d'uso, nel rispettare le aspettative in merito alla soddisfazione e al valore correlato alle singole offerte. La ricerca del livello di soddisfacimento del cliente è un fattore importante poiché sarà proprio tale raggiungimento di obiettivo a determinare lo scambio di valore, con la conseguente generazione della fidelizzazione dell'acquisto del servizio e produzione dei feedback positivi.

Programmare è essenzialmente delineare per i propri clienti obiettivi (*target customers*) il giusto soddisfacimento dei desideri e dei bisogni. Pertanto l'architettura non cerca l'ideale estetico per tutto e per tutti o l'unicità metodologica, bensì «dovrà arrendersi di fronte all'orgia della tolleranza, al sincretismo totale, all'assoluto e inarrestabile politeismo della bellezza»². Il primo passo che compie l'architetto è identificare i bisogni e desideri dei clienti e acquisire le più recenti informazioni sul mercato. Tale volume di dati, sempre più grande, è segmentato e solo alcuni dei valori estrapolati sono utilizzati al fine produttivo.

Volendo utilizzare in architettura gli strumenti propri del marketing, la gestione del *sistema informativo di marketing* (SIM) consente di valutare, individuare e sviluppare, attraverso i database delle imprese d'architettura ed eventualmente del cliente, informazioni pertinenti all'obiettivo di ricerca. L'evoluzione del SIM è rappresentato dal *customer relationship management* (CRM), il cui significato è molto più ristretto, trattandosi di dati del cliente e non della massa indistinta. Il ricorso al CRM consente di offrire servizi più efficaci e di instaurare un rapporto fiduciario, apparentemente, con il cliente. Secondo molti analisti il CRM sarà lo strumento maggiormente utilizzato in futuro, anche

² U. ECO, *Storia della Bellezza*, Bompiani, Milano 2004, p. 428.

dalle imprese di architettura, poiché consente di offrire soluzioni tali da garantire maggiore soddisfazione.

L'effetto scaturito, definibile come "*The Truman show*", legittima la modifica al pro-oggetto secondo le apparenti scelte del consumatore. La società KNA Design ad esempio, incaricata dall'impresa Harrah's Entertainment³, ha restaurato parte del Caesars Palace a Las Vegas, sulla base del CRM. Il progetto è stato programmato proprio sulla lettera R del CRM, ovvero relazione (*relationship*), con il conseguente aumento delle relazioni tra i consumatori e il Caesars. Tale scelta di utilizzo della programmazione dei dati CRM, secondo gli analisti SAP⁴, ha prodotto un aumento medio del 10% della fedeltà del cliente e un aumento del 30% del consumo. È indubbio che siffatta metodologia di ricerca invade la privacy del consumatore, lo espropria della riservatezza storica dei propri acquisti al fine di delineare la capacità futura di consumo. Siffatta dicotomia fra personalizzazione della ricerca di sviluppo di mercato e privacy del consumatore persiste, non è risolta e rappresenta la sfida del futuro.

L'attività principale durante la fase della programmazione è l'analisi del portafoglio delle attività, definito anche come SBU (*strategic business units*) in cui si analizzano le attività d'impresa interessate nella progettazione, le attività più redditizie e quelle più deboli e gli analisti o i committenti individuano le attività da potenziare e valorizzare. La SBU nell'iter progettuale ha la capacità di sfruttare al meglio le esigenze di trasformazione e le sollecitazioni provenienti dall'ambiente esterno e quindi definisce due parametri: attrattività del mercato (o di un suo segmento) e stabilità della posizione di mercato.

La Boston Consulting Group⁵ (BCG) ha implementato il metodo di ricerca delle SBU mediante una matrice sviluppo/quota di mercato, su cui asse verticale vi è il tasso di crescita del mercato mentre sull'asse orizzontale vi è la quota di mercato che indica la forza del settore dell'impresa sul mercato. Il campo composto dai due assi è suddiviso in quattro categorie:

³ Impresa più grande al mondo per la gestione dei Casinò tra cui Harrah's, Caesars, Horseshoe, Bally's, Flamingo.

⁴ L'analista SAP è una figura professionale specializzata nell'uso di sistemi software SAP (System Applications and Products in data processing).

⁵ Boston Consulting Group è una multinazionale di consulenza di management ed è uno dei leader mondiale nella consulenza strategica di business.

- Elevato (quadrante in alto a sx) attività con quote di mercato e ritmi di crescita elevati. La funzione che ricade in quest'area indica che la progettazione dovrà basarsi su una strategia con un tempo molto ristretto ma con consumi molto veloci;
- Basso (quadrante in basso a sx) attività con un basso tasso di crescita e un'elevata quota di mercato. La funzione che ricade in quest'area indica che c'è la possibilità di programmare un ciclo di vita più lungo poiché l'attività è redditizia, il "*core business*", pertanto ci sarà maggiore dettaglio progettuale sulle ricadute d'immagine nel tempo con la capacità di fidelizzare l'ambiente;
- Elevato veloce (quadrante in alto a dx) attività con una forte crescita ma con bassa quota di mercato. La funzione che ricade in quest'area indica che c'è la possibilità di investire su segmento in espansione ma con un rischio alto di traslazione nel campo elevato o basso, pertanto la progettazione dovrà considerare tale flessibilità;
- Basso lento (quadrante in basso a dx) attività con quota di mercato e ritmi di crescita contenuti. La funzione che ricade in quest'area indica che c'è la possibilità di progettare con scarsa possibilità di crescita e con profitti ridotti al minimo per sopportare la gestione, pertanto la progettazione dovrà consentire una riduzione dei costi e creare un ambiente flessibile al cambio di funzione nel tempo.

Tale matrice è applicabile anche per funzioni il cui profitto non è esclusivamente in chiave monetaria; inoltre l'utilizzo delle SBU e della BCG presenta delle criticità legate alle difficoltà di reperibilità dei dati e all'imprevedibilità dei fattori futuri. Tuttavia anche se usata in modo parcellizzato offre una efficace metodologia di partenza per l'individuazione degli obiettivi progettuali.

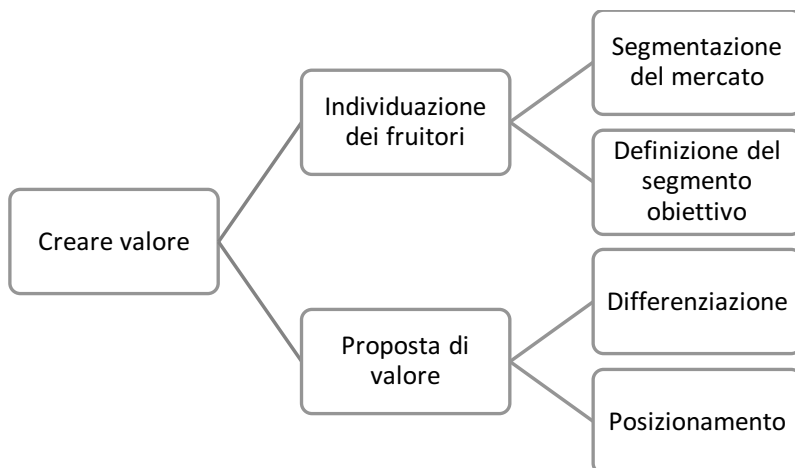
La progettazione della strategia Starbucks Coffee ad esempio, definita come la progettazione del "terzo posto", è connotata come un luogo di pausa e di relazione progettato su un segmento di mercato allocato a metà strada tra la casa e l'ufficio. È strategia progettuale risultata vincente nella sfida concorrenziale globale, con più di 15000 punti vendita in oltre 40 paesi. Il caso Starbucks, conferma l'importanza della programmazione in architettura, poiché delineando l'obiettivo non in modo miope, ovvero non esclusivamente sulle regole compositive dell'architettura ma concentrandosi sull'esigenze e desideri del consumatore, definisce l'appropriatezza della *mission* in architettura.

Terminata l'acquisizione dei dati si procede alla definizione della **segmentazione del mercato** che produce la suddivisione dei potenziali clienti.

«Gli acquirenti di qualunque mercato sono caratterizzati da potenziali differenze in termini di bisogni, risorse, collocazione geografica, atteggiamenti e abitudini d'acquisto. Mediante la segmentazione del mercato le imprese suddividono mercati eterogeni e di grandi dimensioni in segmenti più piccoli che possono essere raggiunti in modo più efficace ed efficiente da prodotti in grado di soddisfare le richieste specifiche del consumatore»⁶.

L'architetto differenzia il mercato in gruppi omogenei in modo tale da concentrare la propria attività su ogni singola esigenza, pertanto è possibile identificare le seguenti variabili: geografiche (identificazione del bacino d'utenza), demografiche (suddivisione in funzione dell'età, sesso, dimensioni nucleo familiare, ciclo di vita della famiglia, reddito, istruzione, religione, cultura locale), psicografiche (suddivisione in funzione alla classe sociale, lo stile di vita), comportamentali (suddivisione in funzione alla conoscenza e all'utilizzo del prodotto da parte dei consumatori). Suddiviso il mercato in segmenti e messe in risalto le opportunità di ciascun gruppo di consumatori, possiamo definire la corrispondenza tra gli obiettivi progettuali e gli obiettivi di mercato. In funzione del segmento individuato si evidenziano tre fattori: la dimensione con il tasso di crescita del segmento, la sua attrattività e le proiezioni delle risorse da investire. Stabilito ciò, l'architetto è in grado di definire a chi è rivolto il **Mercato obiettivo**, inteso come l'insieme degli acquirenti che condividono le caratteristiche e i bisogni e a cui l'impresa intende rivolgersi. Il mercato obiettivo si distingue da un mercato generico poiché ha uno specifico segmento e può essere: *indifferenziato* (di massa), *differenziato* (offerte diverse per segmenti di mercato differenti), *concentrato* (di nicchia si focalizza solo su uno o su alcuni segmenti di mercato), *micro* (personalizzazione di prodotti sul consumatore). Definito il fruitore e le caratteristiche relative si procede alla modellazione della proposta di valore più congeniale mediante il **differenziamento** e il **posizionamento**.

⁶ P. KOTLER – G. ARMSTRONG, *Principi di Marketing*, Pearson Paravia Bruno Mondadori, Milano 2010, p. 219.



I consumatori identificano l'oggetto architettonico individuandone le caratteristiche più rilevanti e differenziandolo tra gli edifici analoghi; il posizionamento indica la collocazione dell'edificio per gruppo d'appartenenza, ad esempio le residenze del *corviale* a Roma differiscono dalle unità del "bosco verticale" a Milano per i *targets* progettuali imposti. Il posizionamento avviene per l'impossibilità di soddisfare tutto e tutti e quindi si semplifica in segmenti omogenei, operazione tipica del pensiero tecnico scientifico. Ulteriori esempi di posizionamento potrebbero essere effettuati con la classificazione degli alberghi, dei ristoranti o con le classi energetiche degli edifici. La differenziazione è il senso della concorrenza nel libero mercato, poiché si cerca di differenziare l'offerta progettuale mediante una combinazione unica a vantaggio del consumatore ed è utilizzata anche come richiamo. L'attività di differenziazione e di posizionamento tenta di generare l'offerta con una capacità valoriale maggiore rispetto alla concorrenza al fine di acquisire il massimo vantaggio competitivo. Differenziare l'oggetto architettonico non è un libero esercizio ginnico, ma è il frutto di un processo articolato d'identificazione dei vari benefici apportati dai vantaggi competitivi da cui si seleziona la più vantaggiosa strategia di posizionamento. Sono elementi posizionati le caratteristiche del prodotto, le prestazioni, le conformità agli apparati legislativi, l'affidabilità, la metodologia di produzione del design, i simboli correlati, le referenze, i vettori pubblicitari, i costi. Il posizionamento tiene conto anche della ricaduta d'im-

magine, del grado di novità, delle possibilità future. Posizionare l'oggetto significa identificare la fetta di domanda (una quota di mercato) ed eventuali correttivi da effettuare.

Il fine ultimo della programmazione è creare valore mediante il *matching* tra l'individuazione dei fruitori e la proposta di valore. L'atto finale della programmazione è la *dichiarazione formale di posizionamento*, in cui si indica dapprima la categoria cui appartiene l'oggetto architettonico, poi si rileva ciò che lo contraddistingue all'interno della stessa categoria.

Progettazione

La progettazione è la fase in cui l'oggetto da realizzare è elaborato, studiato, comunicato e reso eseguibile per le fasi successive, essenzialmente è la sommatoria della rappresentazione grafica della programmazione e della strategia compositiva tra le funzioni e la forma. Tale fase dell'iter progettuale può essere sintetizzata con un'unica parola *design*. Termine inglese la cui traduzione indica l'ideazione, la composizione e si differenzia dall'attività di disegno come rappresentazione grafica che è indicata con il termine *to trace*.

«La parola inglese design è oggi spesso usata per indicare la fase centrale dell'iter progettuale: cioè la fase che è interessata dal processo compositivo (se si vuole creativo), nel quale si realizza nella mente dei progettisti la struttura dell'edificio in tutti i suoi aspetti, che viene espressa e trasmessa – per la comprensione prima, e per l'esecuzione poi – attraverso una serie di proiezioni geometriche capaci di rendere visivamente, su due dimensioni, le tre dimensioni dell'oggetto – progetto una volta costruito: piante, sezioni, prospetti, prospettive, assonometrie, eventualmente aiutate da plastici. Il disegno è, durante l'elaborazione progettuale, un mezzo che il progettista usa per visualizzare le immagini formate nel suo cervello, onde poterne verificare personalmente la validità e la congruenza con le altre immagini dello stesso progetto e trarne considerazioni utili alla correzione e allo sviluppo delle stesse in altri grafici. Ma colla stessa parola disegno si indicano i grafici che lo stesso progettista preparerà poi per illustrare l'idea dell'edificio alla committenza, e che potranno essere in qualche caso gli stessi elaborati risultanti dal lavoro progettuale stesso, ma che più spesso avranno bisogno di essere opportunamente semplificati o evidenziati per la loro comprensione da parte della committenza non avvezza a leggere la realtà di futuro edificio attra-

verso le astrazioni grafiche dei geometrici. Lo stesso termine disegno, infine, è usato per indicare gli elaborati esecutivi che potranno differire anche di parecchio dai disegni personali di elaborazione del progettista e da quelli redatti per la committenza: gli esecutivi debbono essere letti dalle maestranze edili e dagli altri incaricati, a tutti i livelli, dell'esecuzione appunto, della realizzazione»⁷.

Le imprese d'architettura, al di là delle distinzioni per fatturato o posizionamento sul mercato, hanno implementato sempre più il proprio *core business* sulla *creativity area* utilizzando il modello tipico delle imprese R&S (Research and Development), traslazione necessaria al fine di aumentare il raggio della domanda e quindi il rapporto profittevole. Non è un caso che l'impresa Libeskind, lo Studio Odile Decq, la Gehry Partners LLP, OMA-AMO, BIG, Snøhetta, Ziba, Frog design, Ideo, Aedas, Loha, Uki arkkitethdi ad esempio, offrono servizi creativi su un segmento produttivo che va dal cucchiaino alla città, dalla comunicazione dell'oggetto (*packaging, labeling, art director*) alla pianificazione urbana, dall'assistenza alla produzione al vettore pubblicitario. Il modello d'impresa adottato, incentrato sempre più sul segmento della creatività, ha traslato e ampliato competenze, ma nello stesso tempo ha garantito l'accessibilità a nuovi mercati molto più ampi e allineati con la velocità della tecnica. Tali traslazioni e modifiche di modalità produttive hanno indubbiamente modificato il ruolo della progettazione mediante le numerose specializzazioni dell'architetto, di conseguenza i valori fondanti dell'autonomia disciplinare sono modificati in modo irreversibile.

Per Quaroni la progettazione, alla fine degli anni settanta, è legata alla risoluzione della domanda politica, intesa come capacità di direzionare le scelte intraprese in egual misura in ambito pubblico e privato, poiché è proprio dalla politica che deriva la scelta del luogo, i criteri con i quali acquistare i terreni, la scelta del costo per la costruzione degli edifici, la scelta del costo per le costruzioni e relativi impianti.

Nel contemporaneo la politica decide interrogando sempre più l'economia che a sua volta interroga la capacità tecnica e per transitività è possibile affermare che il luogo della decisione è traslato nel dominio della tecnica. Pertanto nonostante l'inadeguatezza, non solo dell'architetto, a "dominare" la tecnica, è possibile definire le modalità serventi

⁷ L. QUARONI, *Progettare un edificio*, Mazzotta, Milano 1977, p.32.

basate sul concetto di volontà di soddisfare i bisogni e i desideri mediante la tangibilità e l'intangibilità dei prodotti.

La fase produttiva del design, per Quaroni, si sviluppa in tre momenti: *impostazione* (prime configurazioni con produzione di soluzioni alternative), *progetto di massima* (in cui l'alternativa prescelta è sviluppata schematicamente secondo le linee programmatiche e le richieste della committenza), *progetto esecutivo* (nel quale il progetto cantierabile è verificato in tutti i suoi aspetti compositivi, tecnologici e dimensionali). Il design, secondo la ratio tecnica, nonostante il suo formarsi per successioni, è elaborato sulla centralità dei bisogni (o falsi bisogni) dei consumatori obiettivo, massimizza il beneficio essenziale, trasforma le necessità programmatiche in **prodotti effettivi**. Inoltre in aderenza con l'oggetto di design si definisce anche la strategia comunicativa (fornendo anche il nome dell'oggetto ad esempio il bosco verticale), l'espressione del segno da costruire, la composizione delle funzioni con le forme, la modalità di richiamo con il brand del produttore, i componenti tecnologici e il rientro nei costi programmati. Di conseguenza si ottiene il **valore dell'oggetto**, che, attraverso il contributo dei propri *stakeholder*, ha la capacità dell'autocontrollo, ovvero di monitorare e riassetare la qualità richiesta in fase di programmazione. Pertanto la qualità nel processo contemporaneo può essere riassunta come "l'assenza di difetti" nella creazione di valore e soddisfazione per il cliente. Qualità come perfetta aderenza è la prerogativa del sistema concorrenziale attuale, poiché da essa si genera redditività come è testimoniato dall'utilizzo dell'approccio manageriale al TQM (*Total Quality Management*). Inoltre la qualità nella progettazione può essere suddivisa in funzione del *livello* e della *coerenza*. Il *livello* identifica il *range* di qualità e capacità di svolgere le proprie funzioni mentre per *coerenza* si intende la continuità della qualità, congruità all'offerta di un livello di prestazioni definite. Si delinea il processo mediante il quale il valore dell'oggetto da progettare diventa forma e le possibilità di implementazione delle varie fasi.

Generazione d'idee

L'impresa di architettura genera al suo interno diverse soluzioni narrative prima di identificare quella definitiva e gli architetti, che lavorano nella *creativity area*, sono specializzati nell'elaborazione di narrazioni tradotte in soluzioni spaziali.

Sono necessari alcuni chiarimenti semantici. La fantasia utilizzata per generare delle narrazioni è la facoltà più libera delle altre, essa

infatti non si pone il problema della concretezza funzionale o degli obiettivi da perseguire poiché è totalmente scevra da condizionamenti tecnici. La fantasia relaziona qualsiasi cosa, anche il più assurdo accoppiamento fra ciò che si conosce. L'invenzione, per converso, differisce, poiché ha uno scopo da perseguire. La combinazione della fantasia con lo scopo genera la creatività ed è proprio per la peculiarità di essere risolutore dei problemi e delle necessità che la creatività è la base del design come operatività del pro-oggetto. L'immaginazione è il mezzo per visualizzare, racchiude in sé la fantasia, la creatività, l'invenzione, e li rende tutti comunicabili tra loro ma si distingue poiché l'immaginazione può immaginare anche qualche cosa che esiste. L'architetto, nella fase della generazione delle idee, converte la creatività in immagine comunicativa adoperando qualsiasi mezzo dalla pittura alla grafica digitale, dalla modellazione parametrica all'arte cinetica.

«Il prodotto della fantasia, come quello della creatività e della invenzione, nasce da relazioni che il pensiero fa con ciò che conosce. È evidente che non può far relazioni tra ciò che non conosce. Non si possono stabilire relazioni tra una lastra di vetro e il pfwz. Si può invece stabilire relazioni tra una lastra di vetro e un foglio di gomma, per esempio. Sempre ammesso che l'individuo conosca sia il vetro che la gomma. Che cosa può nascere nel pensiero da una simile relazione? Si può pensare ad un vetro elastico o a una gomma trasparente. Questo è un pensiero fantastico, proprio perché non mi pare che ci sia oggi un vetro elastico come la gomma. L'immaginazione si mette in moto di conseguenza e mi pare di vederlo questo vetro elastico... che cosa succede se lo tiro? Niente? Sarà come uno strato d'acqua limpida? L'immaginazione comincia ad immaginarlo, a vederlo. La creatività può pensare a qualche uso proprio giusto per lui. L'invenzione può pensare alla formula chimica per produrlo»⁸.

Screening

È la fase in cui le imprese selezionano le narrazioni più appropriate per la programmazione stabilita (programma obiettivo, posizione, segmentazione, rientro dei costi e dei tempi, tasso di redditività dell'investimento). Lo screening è doppio poiché l'impresa d'architettura seleziona solo alcuni scenari appropriati e successivamente, in collaborazione con la committenza, valuta l'idea più adeguata, rapportandola

⁸ B. MUNARI, *Fantasia*, Laterza, Bari 1977, p. 28.

allo scenario R-W-W (*real, win, worth it*), ovvero reale, vincente, ne vale la pena. Le soluzioni individuate rispondono a tre interrogativi: è reale? (C'è corrispondenza con i bisogni e desideri dei consumatori e del mercato), possiamo vincere? (Che vantaggio competitivo in ambito di sostenibilità offre), vale la pena farlo? (Che margini di rischio si creano e quali tipologie di relazioni profittevoli si attuano).

Concept (progetto preliminare)

È l'idea di una possibile narrativa, dello sviluppo della strategia di marketing, in una versione dettagliata e verificata in termine di aderenza al programma. Essenzialmente è lo sviluppo dell'idea selezionata in funzione del miglioramento della soluzione stessa in termini di qualità, di prestazioni e caratteristiche innovative apportate. La sperimentazione del concetto consiste nel testare i requisiti programmati e sottoposti a gruppi di consumatori obiettivo. La soluzione, resa comunicativa grazie alla grafica e all'animazione virtuale, è sottoposta a sperimentazione su consumatori obiettivo al fine di testare l'efficacia programmatica. I test sulle reazioni dei potenziali consumatori sono rilevati e valutati in funzione della comprensione dell'obiettivo progettuale, della tipologia delle attese generate, dei benefici maturati, dei miglioramenti proposti. Il *concept* può esser formulato in due differenti gradi di elaborazione: *concept* base (focalizzato sui benefit principali, in un approccio "senza emozioni" con un grado molto basso di persuasione) e *concept* di posizionamento (elaborazione più complessa in cui si associa ed evidenzia cosa rende vantaggioso il prodotto servizio rispetto ai competitors). Esso è completato da disegni, fotografie, animazioni sempre più virtuali. Nuovo imperativo dell'evoluzione tecnica è addurre un valore grafico alla progettazione sempre più reale, al fine di eliminare il grado di errore interpretativo. La rappresentazione grafica 2d e 3d sono strumenti superati poiché la potenzialità tecnica, che offre la realtà aumentata A.R. (*Augmented Reality*), permette di interagire con il potenziale consumatore e di intervenire su un flusso di immagini *video-live*, sovrapponendo alla vista reale l'aggiunta simultanea della modellazione del *concept*. In pratica si offre la possibilità di poter abitare in luoghi in cui la realtà è modificata secondo la progettazione. La modalità A.R. differisce dalla realtà virtuale poiché non limita l'osservazione allo schermo, alla proiezione di un mondo fittizio, di un "avatar", costruito interamente da oggetti virtuali, ma permette di interagire liberamente, mediante la sovrapposizione del flusso video progettato (render dinamico), nel reale potenziato.

Testing

È la verifica del preliminare *concept*, in cui si tenta di ridurre l'errore di aderenza al programma definito. I test sono effettuati sui consumatori obiettivi mediante interrogazioni quali-quantitativi (*concept-test*) o quantitativa (*conjoint analysis*). Il *concept-test* tende a misurare: la comunicabilità e credibilità (*i vantaggi del concept sono chiari?*), livello dell'esigenza (il *concept* soddisfa l'esigenza del consumatore?), differenze rispetto alle soluzioni dei competitors (ci sono altre soluzioni che soddisfano il desiderio del cliente?), valore percepito (l'utilizzo è appropriato rispetto alle potenzialità delle soluzioni proposte?), intenzioni di consumo (prendereste in considerazione l'utilizzo della configurazione progettuale?), target (chi possono essere i fruitori della soluzione progettuale?), frequenza di consumo (quante volte potrebbe essere utilizzato il progetto?), occasioni di consumo (in quale occasione potrebbe essere utilizzato il progetto?). I dati ottenuti hanno la capacità di modificare il *concept* e di riassetare la qualità degli elementi compositivi e funzionali. Sulla scala quantitativa l'analisi congiunta (*conjoint analysis*) si basa sull'analisi statistica utilizzabile per misurare le preferenze dei consumatori al fine di predire il tasso di accettazione come risposta di mercato e di individuare la migliore composizione degli elementi che caratterizzano l'oggetto da inserire sul mercato.

Sviluppo strategia di Marketing sul prodotto

L'oggetto concepito risulta appropriato per il mercato obiettivo, la forma/funzione progettata è coerente con il posizionamento previsto per il prodotto, con le quote di mercato da asservire e con gli obiettivi di profitto programmati. Tali condizioni consentono lo sviluppo e la verifica della strategia di marketing incentrata sul *concept*, in cui si verificano e si valutano tutte le principali azioni economiche coinvolte nell'azione progettuale: vendite, ricavi, costi (prodotto, investimenti tecnici e marketing). Essenzialmente si proietta il *concept* sul segmento di mercato a cui rivolgersi, sul posizionamento-obiettivo (quali sono gli elementi distintivi del mercato), all'interno delle leve comunicative (prestazioni del prodotto-servizio ai fini del posizionamento). Da tali previsioni si estraggono le stime economiche così composte: stima del mercato potenziale, stima della capacità di consumo, quota di mercato raggiungibile (come prodotto tra i tassi di penetrazione, di consumo e di riutilizzo), stime previsionali dei costi e dei profitti economici e non,

il periodo di recupero (*pay-back*)⁹ e il ROI (*return on investment*)¹⁰. Al termine di questa fase, il *concept* è modificato in base ai risultati ottenuti, non ha più il carattere di preliminare ma acquisisce le proprietà necessarie per l'esecuzione. È il momento di massima conflittualità tra la narrazione architettonica iniziale e il suo "servire" il processo tecnico, che sempre più non concede mediazioni successive, ragion per cui si ravvede, secondo Günther Anders, l'inadeguatezza nel fronteggiare l'azione perentoria della tecnica.

Analisi economica

È la fase in cui l'impresa di architettura, individuata la soluzione da condurre, verifica le previsioni di consumo, dei costi, dei profitti tenendo presente gli obiettivi programmatici. Gli analisti dell'impresa di architettura, interni o esterni, non si limitano al computo metrico esecutivo dei costi ma l'obiettivo è verificarne la sostenibilità economica prefissata nella programmazione, ragion per cui è possibile individuare l'utilizzo delle leve finanziarie, in termini di obbligazioni, derivati, azioni, profitto dalla generazione di futuro credito. Essenzialmente si sviluppa la sostenibilità finanziaria la quale può condizionare e suggerire modifiche al progetto.

Sviluppo del prodotto (progetto esecutivo)

L'oggetto elaborato si trasforma in progetto esecutivo in cui si verificano e riassettano tutti gli elementi della progettazione in dettaglio e il relativo costo effettivo. La qualità degli elaborati è ben definita in modo tale da consentire la realizzazione e la cantierizzazione o produzione del bene progettato. Il livello esecutivo è l'apoteosi della tecnica in cui il processo prevede specializzazioni adeguate dalla geotecnica all'impiantistica, dalla conoscenza dell'iter produttivo alla capacità di fornitura della zona, dal sistema normativo locale ai codici europei. In questa fase il progetto è sottoposto a variazioni e adattamenti tecnici di dettaglio, il fine non è esclusivamente la verifica specialistica delle parti ma si tratta di sviluppare il progetto e indirizzarlo alle esigenze del cliente. A questo scopo il marketing suggerisce due approcci di gestione, capaci di eliminare la distanza tra la tecnicità e le esigenze programmatiche:

⁹ Si calcola dividendo i costi di sviluppo e commercializzazione con il margine annuo.

¹⁰ Si calcola dividendo il profitto con il capitale investito.

Il *Voice of the customer* (VOC), basato sul sistema di ascolto e sui feedback dei clienti, e il *Quality function Deployment* (QFD) o Mitsubishi, è il metodo con il quale vengono sistematicamente tradotte le esigenze del cliente in caratteristiche tecniche.

Sviluppo della sperimentazione di marketing

L'oggetto architettonico definito e verificato in sede progettuale deve essere sperimentato in sede di marketing con l'inizio della comunicazione dell'intervento. Si testano le risposte dei consumatori e si verifica la validità del prodotto mediante la strategia di posizionamento, la pubblicità, la distribuzione, gli eventuali valori economici (prezzo), la ricaduta d'immagine, il controllo dei tempi di ritorno dell'investimento, il controllo del budget e l'eventuale vendita dei prodotti finanziari derivati. Questa fase riveste un'importanza notevole poiché nonostante l'ottimo progetto, un'eventuale cattiva ed erratica comunicazione potrebbe far fallire la trasformazione. Si effettuano tre attività principali: definire il programma operativo per il lancio dell'oggetto progettato, verifica del programma del lancio, realizzazione del lancio e monitoraggio dei risultati. Il programma operativo del lancio del prodotto di marketing prevede un calendario dettagliato di azioni da perseguire ed è possibile sintetizzarlo in cinque interrogativi: peculiarità dell'oggetto progettato, tempistica del lancio comunicativo, in che modo effettuare il lancio, a quali target indirizzare prioritariamente il prodotto, quali stimoli o strategie di richiamo posso essere applicate per la diffusione dell'oggetto architettonico. Ad esempio è possibile far riferimento all'impatto comunicativo dello J-Stadium di Torino della Juventus con il coordinamento degli architetti Hernando Suarez e Gino Zavanella (società GAU Associati), alla ricaduta d'immagine programmata per il centro congressi e albergo EUR a Roma progettato dalla società Fuksas o al lancio curato dalla società OMA per il *Transformer* di Prada a Seul, in cui è facile delineare le differenti necessità che si sono intersecate nel momento del lancio. In tal senso il *Transformer* è paragonabile ai *rolling stone*, con la sua azione fluida, promuove un'architettura fluttuante nell'espressività del marketing. Koolhaas progetta la narrativa architettonica per il bilancio aziendale di Prada del 2009, non solo come valore numerico al capitolo costi, ma delinea la strategia di comunicazione dell'oggetto. Non è un caso quindi che Prada nel 2009 abbia effettuato un turnover per il settore Asia Pacific Ltd del +40.1% passando da quota € 282.670.000 del 1° gennaio 2009 a quota € 396.123.000 del 1

gennaio 2010. Inoltre, sempre dal bilancio ufficiale, si delinea il percorso strategico del marketing architettonico ideato da Koolhaas al fine di incrementare le relazioni profittevoli ridotte al minimo dopo l'evasione erariale riscontrata dalle autorità coreane del 2007/2008. Con lo scandalo, il *brand* Prada ha registrato un danno d'immagine notevole a tal punto che il C.D.A. ha dovuto incaricare la società OMA per il rilancio societario in Corea mediante uno evento di marketing "shock persuasivo". Il *Trasformer* è un oggetto rotante dalla tecnologia rudimentale, è un contenitore costruito fuori da ogni regola tipologica consolidata in architettura, essa è composta mediante le regole del marketing, la cui leva finanziaria legittima al gruppo Prada di collocarsi in borsa, non a Milano sua collocazione naturale, bensì a Hong Kong e, quindi, globale. La risonanza comunicativa dell'oggetto *Trasformer* è stata notevole, i media hanno informato degli eventi asiatici associati al *Trasformer* Prada in cui star del cinema, della moda, dell'arte e anche della politica, tra cui il Presidente della Repubblica Italiana in visita ufficiale, hanno contribuito alla risonanza strategica che ha condotto all'IPO¹¹ aziendale nel 2011. Pertanto la strategia indetta dalla società OMA si sovrappone e dialoga con l'azione coordinata della cordata Banca Imi, UniCredit, Clsa (gruppo Crédit Agricole) e Goldman Sachs, che hanno agito anche in qualità di *joint book runner*¹² per il collocamento istituzionale.

Attuazione

È la fase durante la quale il pro-oggetto si concretizza in oggetto, è una fase altrettanto delicata poiché possono essere attuate interpretazioni capaci di stravolgere le strategie delineate durante la programmazione e la progettazione. Gli elementi del progetto sono collegati tra loro in modo inscindibile, quindi non è possibile aggiungere o eliminare parti senza alterarne l'unità ricercata, in cui anche il marketing è elemento funzionale alla realizzazione. L'integrità del progetto è una *mission* che deve esser ben comunicata ai non addetti ai lavori e in particolar modo ai direttori dei lavori che sovente tendono a semplificare o reinterpretare l'oggetto progettato. Da qui la dicotomia tra il direttore dei lavori e il progettista è risolta, in alcuni stati (ad esempio la Francia), con un'unica figura specializzata al fine di garantire la corretta realizzazione dell'o-

¹¹ IPO - Initial Public Offering: è un'offerta al pubblico dei titoli di una società che intende quotarsi per la prima volta in borsa.

¹² Intermediari finanziari.

pera. La tecnica, invece, tende a suddividere specializzazioni e quindi è necessario tecnicizzare il rigore progettuale mediante altre figure professionali come la condirezione o direzione artistica dei lavori con lo scopo di monitorare e controllare il processo esecutivo. La tecnica ha trasformato il cantiere da luogo dell'artigianalità a fabbrica di componenti industrializzati da assemblare e si dirige verso il cantiere 4.0 in cui bracci meccanici, stampaggio 3d in loco, materiali sempre più sottili e leggeri saranno gli elementi catalizzanti l'immediato futuro. Il cantiere 4.0 non è più il derivato industriale come meccanizzazione, serialità, prefabbricazione, ma è inteso come la più alta forma di razionalità produttiva in termini di aspetti tecnici costruttivi e di processo. Il cantiere è sempre più il luogo del montaggio, risultando di fatto il terminale della produzione, in cui l'organizzazione tradizionale della produzione è circoscritta alle finiture, all'impiantistica e ad eventuali piani di fondazioni. L'industrializzazione del comparto edilizio mira all'ottimizzazione del processo in cui l'impresa di architettura è chiamata alla prototipizzazione dell'oggetto in modo tale da essere inequivocabilmente aderente al progetto definito. In tale processo, la digitalizzazione come modellazione tridimensionale, la realtà aumentata, la metodologia BIM (Building Information Modeling), sono leve tecniche che consentono il monitoraggio costante e la verifica in simultanea dell'assemblaggio degli elementi mediante la *clash detection* (rilevamento interferenze) e la verifica delle interferenze in termini di sicurezza. L'imperativo è ridurre l'inefficienza e potenziare la produttività, l'eliminazione delle discrasie tra il modello gestionale e realizzativo. Nuovamente la fabbrica mobile dell'architettura ha potenzialità ampliate, liberalizzando l'economia dei vincoli gravitazionali, la fluidità delle forme, l'unicità del prodotto inserito nel contesto. Secondo Quaroni, la contrapposizione tra il *sistema unificante* (concetto di ordine come appropriatezza forma funzione) e il *sistema diversificante* (aggiunto in sovrapposizione alla necessità), è risolto dalla risoluzione globale delle possibilità, dai molteplici rapporti tra strutture, forme, colori e articolazioni.

«Una sola idea figurativa, ma forte, che colpisca, che sia violenta e che nasca quasi, all'apparenza, dalla logica interna delle tecnologie impiegate; e lavorata tanto, tuttavia, da diventare elegante, preziosa, raffinatissima e quasi perversa, al limite fra la rozzezza d'un cantiere navale e il cattivo gusto d'un *night*»¹³.

¹³ L. QUARONI, *Progettare un edificio*, Mazzotta, Milano 1977, p. 234.

D'altronde l'architetto in cantiere non governa più la modellazione e il montaggio dell'oggetto architettonico ma si affida ad «operazioni infinite di tecnica architettonica»¹⁴ in cui vi è capacità di gestione dei problemi d'ingegneria, trasporti, interazione con il sistema di montaggio e produzione, gestione personale, controllo attestazione e qualità. Pertanto la fase dell'attuazione è sempre più la fase della regia dell'assemblaggio dei processi produttivi e non dei prodotti. Tuttavia nonostante l'alienazione del ruolo dell'architetto storicamente inteso, il suo ruolo da «pastore»¹⁵ è di gestore dell'automazione. La fase dell'attuazione oggi è il controllo dell'efficienza e dell'efficacia della fabbrica architettonica, in cui il lavoro può consistere nel monitoraggio della luce verde del processo, che trasformandosi in rossa, annuncia discrasia o interruzione del processo produttivo. Il direttore dei lavori nel cantiere dell'automazione può essere paragonato al pastore dell'oggetto, in cui «persino il sudore da lavoro gli resta negato»¹⁶.

Gestione

La fase della gestione cura l'intero oggetto realizzato e delinea le strategie di gestione della manutenzione ordinaria e della capacità d'attrazione dei potenziali fruitori. Nella gestione dell'oggetto architettonico non ci si chiede come si deve o si può fare un'architettura che influenzi le masse, ma al contrario la domanda è come strutturare un servizio che si possa confrontare con il reale effetto di massa (che ha luogo nelle varie tipologie delle leve del marketing il web, la televisione, la radio, i social, il cinema) e in che modo l'architettura sia influenzata da questo effetto di massa. È indubbio che si è generato un circuito in cui:

«i rapporti sono persino più mediati, dato che il nostro produrre è, sì, codeterminato e coprodotto da quei prodotti di massa (che a loro volta hanno coprodotto il carattere di massa); e dato che, inoltre, noi facciamo parte di coloro che hanno coprodotto per mezzo dei suoi prodotti questa massa e le sue reali o presunte richieste di massa, in quanto produttori siamo sempre già i prodotti del nostro stesso prodotto»¹⁷.

¹⁴ *Ibidem*, p. 236

¹⁵ G. ANDERS, *L'uomo è Antiquato, Vol. II: Sulla distruzione della vita nell'epoca della terza rivoluzione industriale*, Bollati Boringhieri, Torino 1992, p. 84.

¹⁶ *Ibidem*, p. 86.

¹⁷ *Ibidem*, p. 230.

L'obiettivo della tecnica è la massima diffusione, serialità, di ogni cosa per tutti, in cui anche i prodotti hanno il diritto di esser comprati ed infatti anche il prodotto culturale è prodotto seriale. Pertanto il servizio d'architettura ha la necessità di curare la serialità dell'immagine architettonica anche in seguito alla realizzazione dell'oggetto architettonico. L'immagine dell'oggetto è la categoria principale, siamo immersi nelle immagini, il senso verbale trova unicità nella descrizione dettagliata dell'immagine, essenzialmente il contemporaneo ha sovvertito la posizione dell'immagine del mondo con il mondo dell'immagine, che per Günther Anders è paragonabile «a una parete d'immagini che senza sosta cattura il nostro sguardo, senza sosta lo possiede, senza sosta copre il mondo. È evidente che, se il numero delle immagini (che non ci sono soltanto presentate ma imposte) si gonfia così smisuratamente, questa quantità si trasforma in qualità»¹⁸. Il consumo è generato attraverso l'immagine dell'oggetto da consumare in modo deviante e spesso privo di consapevolezza. La produzione e cura dell'immagine è così elevata da intersecare tutto, anche il concetto di realtà è rappresentato nel relativo luogo dell'immagine. Forse se il mondo contemporaneo lo privassimo per un istante delle sue illustrazioni comparirebbe un mondo vuoto, un mondo di menzogne fabbricate, a cui anche il disvelare dell'arte è sottoposto alla superproduzione tecnica dell'immagine del mondo. Pertanto, secondo la tecnica contemporanea, la cura dell'oggetto architettonico è rivolta alla sua immagine come un'imitazione invertita, ovvero la cura dell'illustrazione della sua illustrazione. Sempre per Günther Anders la cura perseverante dell'immagine conduce alla passivizzazione e alienazione del consumatore in cui persino la consapevolezza dell'esser privati è privata. Il potere dell'immagine è così forte che nell'epoca della riproducibilità tecnica del "troppo poco ma troppo" la cura dell'immagine ha ideologizzato la comprensione del bene progettato riducendola a semplice narrazione tramite la pubblicità. La gestione del prodotto negli Stati Uniti ha un elevato utilizzo del principio della "obsolescenza guidata", ovvero si producono oggetti programmati in modo tale che al primo consumo ne deriva la necessità di un secondo prodotto. La gestione dell'oggetto architettonico, come alimentazione del racconto narrativo, è paragonabile alla "rifigurazione" esplicitata da Paul Ricoeur, in cui il ruolo delle aspettative dell'abitante, sommerso dal potere delle immagini, è modificato proprio perché il paesaggio dell'abitare

¹⁸ *Ibidem*, p. 231.

è mutato. L'intreccio tra lo spazio (come relazione tra oggetti architettonici) e il tempo narrativo, conduce all'utilizzo della memoria, che continuamente costruisce e assembla immagini producendo *itinérance*, «a metà tra l'errare e lo spirito domestico»¹⁹. L'intelligibilità incrociata tra la narrativa del tempo e la costruibilità dello spazio abitato è più di un rapporto di similitudine, infatti il *Temps et récit* si struttura in tre fasi: prefigurazione, configurazione e rfigurazione in cui al termine del processo si conclude lo scambio tra spazialità del racconto e temporalità del progetto architettonico. Per Hannah Arendt il racconto rivela "il chi dell'azione" in cui si inverte il chi crediamo di essere, l'uomo è sempre più intrappolato nel groviglio spaziale delle storie, che è l'essenza del racconto. Ad esempio Autostadt, la città della pubblicità dell'auto caratterizzante il gruppo Volkswagen, ha la capacità di variare strategicamente la narrativa al fine di richiamare a sé sempre più potenziali consumatori. All'inaugurazione dell'Autostadt, avvenuta nella città di Wolfsburg nel 2000, si è registrata la presenza di oltre 24 milioni di visitatori. L'anestetizzante persuasione forzata del consumatore si sviluppa come estensione dell'ex catena di montaggio della Volkswagen, che ha segmentato l'attività progettuale dando la comanda alle imprese di architettura Henn Architekten, HG Merz Architekten e Wes & Partner (landscape). Oltre 28 ettari sono stati trasformati seguendo lo strategico cronoprogramma produttivo arricchito di tutte le funzioni e attrazioni necessarie per coinvolgere anche i consumatori più esigenti. Autostadt come i parchi tematici della Walt Disney o le attrazioni del parco Coney Island, sono luoghi in cui l'azione funzionale strategica del marketing domina la forma. La narrazione caratterizzante la pubblicità Autostadt è l'oscillazione tra strutture ed eventi, tra configurazioni permanenti, padiglioni, hotel ristoranti e il museo *ZeitHaus*.

¹⁹ E. ROCCA, *Estetica e architettura*, Il Mulino, Bologna 2008, p. 236.

4. BRANDSCAPE

Dal termine *brandscape*¹, utilizzato da Annamaria Testa, si intendono analizzare le variazioni indotte dal linguaggio pubblicitario nel paesaggio architettonico, da qui il termine *brand* (marca) + *scape* (veduta). La pubblicità in architettura, seppur presente da molto, è in fase di riconoscimento ed è sempre più diffusa, circondando il nostro abitare e smentendo di fatto chi cerca di relegarla ad un ruolo marginale come se fosse un piccolo strumento mercantile. Ignorare questo fenomeno e strumento del marketing non aiuta a modificare l'approccio progettuale, ma al contrario è sempre più necessario capirne i meccanismi e le logiche di base per tentare di eliminare le aberrazioni, i fattori distorsivi e le progettazioni erratiche. La pubblicità ha coinvolto tutti i settori disciplinari con percentuali così alte da modificarne anche le caratteristiche disciplinari e metodologiche ed inoltre la narrativa prodotta rimanda all'interrogativo, forse non risposto, sul rapporto uomo/mondo fuori dalla "descrizione" del mondo.

«Sarebbe ingenuo credere che da una parte esiste il nostro "mondo", da un'altra la possibilità di mettere in evidenza questa o quella delle sue parti con la pubblicità. Vero è piuttosto che, da quando tutti gli oggetti di tutte le classi sono stati contagiati dagli oggetti della classe dominante, cioè della classe delle merci, il nostro mondo è, a priori, *un universo di pubblicità*. Esso consiste di cose che si offrono e ci sollecitano. La pubblicità è un *modus* del nostro mondo. Il linguaggio ontologico: come *essente* si fa valere, come *essente* viene riconosciuto, solo quello che nel *bellum omnium contra omnes* irradia una forza di esibizione e di attrazione più intensa degli altri. Formulato in negativo: ciò che non chiede, che non chiama, che non si mette in mostra, che non fa parte della luce della *réclame*, non ha la forza di sollecitarti, di esso neppure ci accorgiamo, il suo richiamo non lo esaudiamo, non ce ne lasciamo coinvolgere, non lo riconosciamo, non lo usiamo, non lo consumiamo; in breve, resta ontologicamente

¹ A. TESTA, *La pubblicità*, Il Mulino, Bologna 2003.

subliminale, in senso pragmatico non è “là”. Quando Heidegger, non importa se a ragione o a torto, diede nuova vita alla parola fenomeno, divenuta ormai esangue, interpretandola come ciò che si mostra, non pensava affatto alla fenomenalità delle merci pubblicitarie; tuttavia proprio ad esse si adatta la sua interpretazione. È dato che la classe di queste merci è diventata il modello di tutte le altre classi di oggetti, la sua interpretazione ha persino un valore universale: *ciò che vuole essere preso in considerazione deve mettersi in mostra*. Il mondo è diventato una “mostra”, una esposizione pubblicitaria ch'è impossibile non visitare, perché comunque ci siamo dentro»².

Se come definito da Jacques Séguéla, la pubblicità nella narrazione contemporanea è il quotidiano Hollywood, essa ha la capacità di coniugare e slanciare nel desiderabile il dialogo costante tra domanda e offerta. Essenzialmente è il mettere in comune, dal latino *communico*, ed esprimere la comunità, dal greco *koinomia*, da cui, si evince il rapporto comunicativo e di condivisione dell'uomo nella società, estesa anche alle realtà derivanti dalla tecnica come il web, i canali tv, le stampe per affissioni, la pubblicitistica, ovvero tutto ciò che possa garantire un contatto, se pur breve, con il consumatore. Siccome l'architettura è parte integrante della comunicazione pubblicitaria e da essa non estromettabile, è facile evidenziare il ruolo preponderante che ha nell'iter progettuale e nel modello di gestione dell'impresa d'architettura.

I Romani utilizzavano i muri per dipingere gli annunci delle lotte dei gladiatori, i Fenici utilizzavano i sassi lungo i percorsi delle parate, i greci annunciavano i prodotti con ritornelli, oggi invece la pubblicità ha aspetti più complessi e articolati capaci di modificare l'oggetto architettonico. Solo nel mercato americano il settore pubblicitario ha superato i 290 miliardi di dollari l'anno, in Italia l'investimento è di circa 3,3 miliardi l'anno, mentre su scala mondiale si stimano circa 600 miliardi l'anno. Il poeta Samuel Johnson nel 1759, sulla rivista *The Idler*, ha evidenziato l'azione preponderante della pubblicità nella comunicazione tradizionale:

«gli annunci pubblicitari sono oggi così numerosi, che sono letti con negligenza, ed è perciò divenuto necessario conquistare l'attenzione

² G. ANDERS, *L'uomo è Antiquato, Vol. II: Sulla distruzione della vita nell'epoca della terza rivoluzione industriale*, Bollati Boringhieri, Torino 1992, pp. 145-146.

con magnificenza di promesse, e con eloquenza talvolta sublime e talvolta patetica»³.

Basti pensare alla trasformazione che subiranno i tetti degli edifici, come rilevato da Anna Testa, non più spazi con funzioni tecnologiche bensì nuovi spazi pubblicitari per le viste da *Google-Earth*.

Il contemporaneo sistema di mercato è famelico dei progetti prodotti dal servizio architettura, con percentuali di gran lunga superiore rispetto al passato, dato che potrebbe sembrare un controsenso negli anni post *credit crunch*. Essenzialmente i vettori del mercato hanno modificato gli obiettivi dei consumatori dalla logica del possedere l'oggetto, tipica nel novecento, al concetto d'esperienza emozionale dell'oggetto, come realizzazione del proprio sé. Non si cerca di giudicare il cambio con modalità erratica, bensì l'intento è di utilizzare tale dato per legittimare il cambio dell'offerta in architettura. Le imprese di architettura sono chiamate ad offrire sempre più immagini come narrazione sensoriale poiché possono essere inserite sul mercato ancora prima della realizzazione, che spesso può durare anni.

«Gli uomini hanno sempre pensato di abitare il mondo, in realtà non sono mai usciti dalla descrizione che le varie epoche hanno dato del mondo. Quando nel tempo antico il mondo era descritto dal mito, quando nel medioevo era descritto dalla religione, quando nell'età moderna era descritto dalla scienza, e oggi dalla tecnica, in tutti questi passaggi gli uomini non hanno mai abitato il mondo, ma la sua descrizione prima mitica, poi religiosa, quindi scientifica e ora tecnica»⁴.

Quindi il brand che caratterizza l'impresa d'architettura non deve essere confuso come la marca o lo stemma di un prodotto, bensì il logo identifica un insieme di valori e significati relativi che animano la narrazione da desiderare. Il brand è un'incredibile leva della comunicazione ed è estensione del tentativo di autodefinire la considerazione in termini di riconoscimento, fiducia e coerenza delle strategie dell'impresa d'architettura. Proviamo ad identificare gli elementi che caratterizzano un brand in architettura:

³ M. BARBERIS, *Marketing Emozionale*, Casini Editore, Roma 2006, p. 53.

⁴ U. GALIMBERTI, *Psiche e Techne*, Feltrinelli, Milano 2011, p. 627.

Qualità. L'impresa d'architettura deve esprimere in modo chiaro ed univoco le proprie caratteristiche di produzione del servizio offerto, precisando gli obiettivi di narrazione. La società RPBW –Renzo Piano Building Workshop lega il proprio *brand* alla narrativa dell'artigianalità del costruire nel rispetto dell'ambiente e con l'ausilio della più avanzata tecnologia. Sul sito ufficiale della società Piano, nella sezione *company profile*, è possibile notare l'obiettivo descritto mediante un'immagine rappresentante il simbolo dell'artigianalità, tavolo da lavoro di un artigiano su cui vi sono utensili e materiali sostenibili utili a produrre architettura e un testo descrittivo sulla modalità di gestione della produzione e i traguardi dell'impresa. Il testo è generico, ma è dettagliato nella enumerazione degli obiettivi raggiunti dall'impresa, oltre centoventi progetti realizzati su scala mondiale con una capacità forza lavoro di centotrenta impiegati. Non vi è dubbio che la descrizione della società PRBW è autodefinita, senza critica e criticità, ma non è altro che la fabbricazione della maschera societaria.

Dal sito ufficiale della società Gehry Partners LPP si apprende che è costituita da dieci soci ma tutta la comunicazione è incentrata sull'architetto fondatore Gehry il quale dovrebbe controllare, secondo il vettore comunicativo del sito, tutta la produzione dello studio, offrendo la capacità di utilizzare sofisticati programmi di modellazione, di tipizzazione fino alla fabbricazione e al processo di realizzazione (chiavi in mano). Pertanto il brand Gehry è sintetizzabile come "Creatore di Sogni", titolo che rimanda al film documentario del 2005, diretto da Sydney Pollack, incentrato sul valore dell'attività del *brand* Gehry. Nuovamente la maschera aziendale è priva di criticità, richiama nella propria narrativa capacità uniche, d'eccellenze di tecnologia e tecniche così alte da non avere concorrenti per quel segmento di produzione.

Tafuri, nel 1973, con *Progetto e Utopia* elimina la maschera architettonica del *modus operandi* del volto architettonico, essenzialmente esplicita il ruolo dell'architettura espropriata dal ruolo ideologico.

«Cosa rimane in tale prospettiva, del ruolo storicamente ricoperto dall'architettura? Fino a che punto il suo inserirsi in tali processi rende l'architettura stessa un fattore economico, e quanto le decisioni prese nel suo ambito specifico si ripercuotono in più vaste strutture? È difficile trovare risposte coerenti a tali interrogativi, in seno all'attuale dibattito architettonico. E si spiega. Per gli architetti, la scoperta del loro declino come ideologi attivi, la constatazione delle

enormi possibilità tecnologiche utilizzabili per razionalizzare le città e i territori, unita alla quotidiana constatazione del loro spreco, l'invecchiamento dei metodi specifici di progettazione, prima ancora di poterne verificare nella realtà le ipotesi, generano un clima ansioso, che lascia intravedere all'orizzonte uno sfondo molto concreto e temuto come il peggiore dei mali: il declino della 'professionalità' dell'architetto e l'inserimento di questi, senza più remore tardo umanistiche, in programmi in cui il ruolo ideologico dell'architettura sia minimo. Che tale nuova situazione professionale già reale in paesi a capitalismo avanzato, venga temuta dagli architetti e scongiurata con i contorcimenti formali e ideologici più nevrotici, è solo un indice dell'arretratezza politica di tale gruppo intellettuale. Dopo aver anticipato ideologicamente la ferrea legge del piano, gli architetti, incapaci di leggere storicamente il percorso compiuto, si ribellano alle estreme conseguenze dei processi che essi hanno contribuito a innescare. E ciò che è peggio, tentano patetici rilanci 'etici' della architettura moderna, assegnando ad essa compiti politici adatti solo a calmare provvisoriamente astratti quanto ingiustificati furori. Perché di questo è necessario convincersi: che l'intero ciclo della architettura moderna e dei nuovi sistemi di comunicazione visiva nascono, si sviluppano ed entrano in crisi come un grandioso tentativo – l'ultimo della grande cultura borghese – per risolvere, sul piano di una ideologia sempre più inattuale, squilibri contraddizioni e ritardi, tipici della riorganizzazione capitalista del mercato mondiale e dello sviluppo produttivo. [...] Ordine e disordine, in tale accezione, finiscono di opporsi tra loro. Letti nei loro reali significati storici, non v'è contraddizione fra costruttivismo e *arte di protesta* fra razionalizzazione della produzione edilizia e soggettivismo informale o ironia pop, fra piano capitalista e caos urbano fra ideologia della pianificazione e poetica dell'oggetto. Il destino della società capitalista, a tale stregua, non è affatto estraneo al progetto. L'ideologia del progetto è tanto essenziale all'integrazione del capitalismo moderno in tutte le strutture e sovrastrutture dell'esistenza umana, quanto lo è l'illusione di potersi opporre a quel progetto con gli strumenti di una progettazione diversa, o di un'antiprogettazione radicale [...] Può anche darsi che esistono molti compiti specifici per l'architettura. A noi interessa piuttosto chiederci come mai sino ad ora la cultura di ispirazione marxista abbia, con estrema cura e con un'ostinazione degna di miglior causa, negato o coperto colpevolmente questa semplice verità: che, come non può esistere un 'Economica politica di classe', ma solo una critica di classe all'economia politica, così non

può fondarsi una estetica, un'arte, un'architettura di classe, ma solo una critica di classe all'estetica, all'arte, all'architettura, alla città»⁵.

Trasparenza. Il brand di architettura trasmette in modo chiaro e non mendace il proprio sistema valoriale, è importante dimostrare al potenziale cliente la rispondenza tra ciò che è stato programmato e ciò che è stato effettuato. I siti ufficiali e le brochure divulgative delle imprese d'architettura sono impostate quasi tutte con la stessa ripartizione: confronto dell'immagine progettuale (render) con la fedele esecuzione, cronologia dei progetti effettuati suddivisi per campi di produzione, informazione sui centri di produzione e numeri utili. Il brand Richard Meier & Partners Architects LLP, secondo David Koren:

«se pensi a Maier pensi al bianco. La maggior parte dei suoi lavori è caratterizzato dal bianco, il suo sito web è bianco, il suo ufficio è bianco. Il suo lavoro è riconoscibile; si conosce il suo obiettivo e si sa cosa aspettarsi. La critica potrebbe considerare il suo lavoro monocromatica ma la forza del brand Maier è nella coerenza del suo lavoro e della sua presentazione»⁶.

Benefici. Il brand di architettura comunica in modo immediato la possibilità di arrecare vantaggio competitivo all'impresa acquirente. Trussardi acquista i benefit prodotti dalla società Gregotti Associati International srl per la progettazione del centro ricerca e atelier al pari del vantaggio competitivo ricercato da Prada investendo sulla holding creata da Rem Koolhaas con i brand AMO e OMA. L'A.S. Roma acquista il servizio di architettura da due brand, Meis architects e Daniel Libeskind, per sedurre i potenziali acquirenti dei prodotti finanziari derivati e delle unità residenziali e commerciali. La società di calcio acquisisce dalla prima società l'esperienza profittevole maturata dalla realizzazione dei numerosi impianti sportivi mentre da Libeskind la capacità di saper trasformare e relazionare emozioni con oggetti. La Maison Baccarat, famosa per i suoi cristalli, si affida al servizio dell'im-

⁵ M. TAFURI, *Progetto e Utopia*, Laterza, Bari 1973, pp. 166-168.

⁶ D. KOREN, *Architect's Essentials of Marketing*, Wiley, New Jersey 2005, p. 46. "When you think of Richard Meier, you think of white. Most of his firm's work is white, his web site is white, and his office is white. His work is recognizable; we know his focus and we know what to expect. Critics might say that his work is always the same, but the strength of Richard Meier's brand is in the consistency of his work and its presentation."

presa di Philippe Starck per progettare il suo quartier generale a Parigi, chiedendo un ambiente opulento e non convenzionale al fine di suscitare clamore e fidelizzare la clientela. In aggiunta l'impresa Starck ha creato un'esclusiva collezione per la Maison Baccarat attuando di fatto un'unica linea di continuità dallo showroom all'oggetto esposto.

Trasferibilità. Il brand di architettura ha la capacità di trasferire i propri valori espressi ai servizi o ai beni prodotti da altre imprese, in modo tale da diventare brand ausiliaria per molteplici ausiliate. Il consumatore associa il bene o il servizio venduto con l'immagine del brand architettonico, la Louis Vuitton si lega commercialmente con la società Gehry partners LPP con l'esclusività di progettare le vetrine dei negozi e i prototipi per i *flagship center*. Un ulteriore esempio è Armani che ha cercato di tracciare un'unica linea tra abiti sartoriali, oggetti di design per interni e spazi abitativi, come forma teatrale di narrazione avvalendosi dei valori trasmessi dal brand Tadao Ando. Forse l'esempio che maggiormente chiarisce il concetto di trasferibilità è l'utilizzo del gruppo Omnitel-Vodafone, nella campagna pubblicitaria del 1999-2000, dell'associazione del Guggenheim di Bilbao, quindi brand Gehry Partners LPP, con il corpo femminile.

«Megan Gale inizialmente osserva dal basso l'enorme edificio che le si presenta come un mostro titanico. La situazione ci rimanda allo scontro tra Davide e Golia. L'eroina decide di sfidare l'edificio e inizia a sfrecciare con disinvoltura sulle forme ondulate e irregolari del museo. Le immagini sono incentrate sull'edificio e sulla testimonial: nessun riferimento al contesto paesaggistico o urbano, solo un breve cenno alla funzione della costruzione. Fondamentale è fare di questa spettacolare architettura una location d'effetto. Il rivestimento del museo Guggenheim può facilmente rimandare a quello di un telefono cellulare, che non a caso è stato scelto con una cocca metallica dello stesso colore e della stessa tonalità delle lastre di titanio. Una pattinata sul Guggenheim, icona dell'architettura contemporanea, non l'aveva poi pensata nessuno. Omnitel sì: prima di tutti propone un'ambientazione completamente fuori dagli schemi per un cellulare e, con essa, un sistema di pagamento telefonico estremamente innovativo su scala internazionale»⁷.

⁷ G. LO RICCO, S. MICHELI, *Lo spettacolo dell'architettura. Profilo dell'archistar*®, Mondadori, Milano 2003, pp. 118-119.

È essenzialmente una narrazione onirica in cui il corpo umano, patinando sulle pieghe del museo, scopre dinamicamente l'architettura. Visualizzazione di forme e movimento in cui l'attenzione è accentuata dal motivo musicale *Follow me* (seguimi) che interrompe lo sguardo, forse distratto, per trasferire il messaggio chiave "Idee in grado di cambiare il mondo" con i due loghi Omintel-Vodafone. La narrazione dura quarantacinque secondi, in cui gli ultimi tre secondi sono riservati ai loghi delle ausiliate, pochi secondi per la trasferibilità narrativa ma sufficienti a imprimere relazioni profittevoli. Siccome nell'iter progettuale l'architetto esplicita la narrazione, la quale è assorbita successivamente dai pubblicitari, è possibile definire il rapporto con la pubblicità proprio nell'inveramento della narrazione. Quando il progetto è focalizzato in modo preponderante sulla funzione trasmissibilità a discapito della partecipazione diretta dell'utente, il progetto diventa erroneo.

L'errore di miopia è sempre più comune nel settore architettura poiché è sempre più richiesta la velocità di consumo e pertanto accade che l'utente finale è spettatore e non attore dell'esperienza dell'architettura, provocando un effetto negativo (*negative recall o blind recall*) di trasferibilità di valore architettonico ai brand associati. Pertanto in architettura la trasferibilità è alta e produce profitto quando il progetto è privo di miopia ed è bilanciato tra la capacità di trasferibilità dell'immagine (il mondo come immagine si offre all'uomo) e la consapevolezza di poter partecipare (l'uomo che esplora il mondo). La pubblicità, come leva del marketing nel settore architettura, non è più lo strumento neutrale da utilizzare successivamente alla realizzazione del bene, ma al contrario, la sua finalità comunicativa è inserita fin dalla fase di programmazione dell'iter progettuale. Tra le peculiarità dell'architettura è possibile annoverare l'elevata capacità persuasiva, in cui le narrazioni proposte, supportate da immagini e numeri, riescono a filtrare la barriera protettiva (sistema di percezione selettiva) che il consumatore erige come difesa al bombardamento quotidiano costante della pubblicità. Pertanto le imprese richiedono sempre più agli architetti di accentuare la capacità seduttiva della scena in cui è immerso il consumatore. L'immagine prodotta diventa medium pubblicitario della strategia di marketing, ed è paragonabile a un incrocio tra differenti competenze. La pubblicità, con cui interagiamo in modo istintuale, è inserita nel flusso comunicativo a ciclo continuo costituito da stampa, cartellonistica, siti internet, radio, tv, sms, eventi, ristrutturazioni e in tutto ciò che può stabilire un contatto con il consumatore. Induce il consumatore ad analizzare

la strategia di marketing proposta e a delineare l'immagine che vuole dare di sé nella società. Data la maggiore necessità del consumatore di elevare le barriere difensive nei confronti del bombardamento costante della pubblicità, ci si aspetterebbe un calo del volume pubblicitario ma al contrario la sua crescita è sempre più ad un ritmo esponenziale.

La fascinazione emozionale ha un'elevata capacità di superare le difese prodotte dal consumatore. Non a caso il motto Charles Revlon: «in fabbrica produciamo cosmetici, nei negozi vendiamo speranze», riflette la possibilità di ascesa dei livelli di bisogno nella piramide di Maslow del consumatore. Riprendendo le analisi effettuate da Massimo Barberis⁸ sulle cinque regole "folli" della pubblicità caratterizzante il contemporaneo, si tenta di segmentare i connotati rappresentanti il rapporto pubblicità/architettura al fine di evidenziarne le contraddizioni:

Il protagonista. Il potenziale acquirente è il protagonista assoluto del vettore comunicativo. Si riscontra una prima contraddizione: la pubblicità considera il consumatore spettatore, ma la comunicazione è fabbricata in modo da renderlo l'attore dell'azione. Nonostante tale aberrazione i pubblicitari chiedono al servizio d'architettura di produrre o di utilizzare ambienti altamente percettivi al fine di veicolare in simultanea l'immaginazione dello spettatore/attore. La determinazione del *qui ed ora* usata dalla pubblicità si limita ad un solo *qui e/o* ad un solo *ora* sottraendo la dimensione spazio temporale propria del consumatore. L'utente di fatto è nella condizione dell'*ubique simul*, dell'essere simultaneamente *qui* e in altri luoghi contemporaneamente, ovvero ha la sensazione di vivere tramite l'immaginazione nei luoghi e nelle architetture veicolate dai pubblicitari ma oltre la narrazione pubblicitaria non resta altro che un *non luogo*.

La pubblicità deve assoggettare. L'oggetto d'architettura narrato dalla pubblicità comunica al consumatore uno stato di necessità (inferiorità) che potrà superare solo acquisendo i valori offerti. Nella pubblicità Vodafone Omnitel, analizzata in precedenza, il vettore Guggenheim comunica "*persone in grado di cambiare il mondo*", cioè tende a soddisfare, in modo apparente, la necessità di ottenere un nuovo status. Tale uso dell'architettura pone forti discrasie tra l'azione assoggettante (non soddisfa ma impone un soddisfacimento) e l'azione soddisfacente del consumatore.

⁸ M. BARBERIS, *Marketing Emozionale*, Valter Casini, Roma 2006.

L'immagine è tutto. L'immagine va progettata allo stesso modo in cui si progetta un edificio con l'esclusione ovvia della produzione fisica. Non è un caso che le regole utilizzate per la composizione nelle architetture classiche sono riscontrabili nella composizione di molte immagini pubblicitarie. Jay Conrad Levinson, inventore del *Guerrilla Marketing*, dimostra e suggerisce di utilizzare la sezione aurea, la rima, il modulo, la simmetria per comporre i differenti elementi dell'immagine da veicolare in modo da instaurare maggiori relazioni profittevoli.

«Ho sperimentato personalmente la Sezione Aurea nelle pagine web, nelle lettere di vendita e nel collaterale di marketing. Nei miei test, i materiali in cui è stata applicata hanno reso cinque o sei volte di più di quelli che ne erano privi. Potrebbe non essere una prova scientifica conclusiva, ma si è dimostrata redditizia per me e potrebbe esserlo anche per voi»⁹.

Quindi saper progettare un'immagine da veicolare è tra le capacità e le competenze dell'architetto. Non è un caso che gli architetti rispondono anche a domande la cui offerta è traslata sul design, grafica, comunicazione e *visual merchandising*. Quest'ultimo segmento è in netta crescita poiché l'immagine dello *shop windows* è sempre più un allestimento temporaneo da comunicare ed infatti Gehry allestisce per Louis Vuitton, Koolhaas per Prada, Zaha Hadid per Stuart Weitzman, Gregotti per Trussardi, Tadao Ando per Duvetica, Herzog & de Meuron per Miu Miu solo per citare alcuni esempi, ma tale logica è estendibile anche per i piccoli negozi che ricorrono ad imprese di architettura con fatturati e notorietà inferiori.

«Se vi siete mai fermati fuori ad un negozio ad ammirare la maestria con cui è stata organizzata la vetrina, se siete stati distratti da un oggetto in vendita mentre vi aggiravate in un grande magazzino, o se vi siete attardati su una guida all'acquisto, allora siete stati influenzati dal visual merchandising. Se avete comprato qualcosa dopo aver interrotto il vostro percorso fuori o dentro un negozio, vuol dire che avete ceduto alla forza di questa tecnica di vendita»¹⁰.

⁹ J.C. LEVINSON – P.R.J HANLEY, *Guerrilla Marketing. Mente, persuasione, mercato*, Castelvecchi, Roma 2007, pp. 93-94.

¹⁰ T. MORGAN, *Visual merchandising, Logos*, Modena 2011, pag. 6.

Dalla ricerca effettuata sul concetto di Archistar da Gabriella Lo Ricco e Silvia Micheli emerge che le imprese di architettura maggiormente impiegate dalla comunicazione pubblicitaria sono Foster+ Partners Ltd, Santiago Calatrava Architects & Engineers, Gegry Partners LLP, Libeskind Ltd, Zumthor Peter & Partner. Per quanto riguarda i prodotti associati all'architettura si rilevano, non a caso oggetti di elevata tecnologia come le automobili, gli orologi e i telefonini, emergono anche i profumi (forse per la trasmissione del carattere seduttivo), gli indumenti (forse per la trasmissione della tipologia produttiva) e gli alimenti, ad esempio la Nutella (forse per la trasmissione della tecnicità di produzione).

«Le immagini che rappresentano questi edifici sono mirate a esaltare solo quei particolari necessari all'economia del messaggio, tanto che in alcuni casi si stenta anche a riconoscerle. Sono immagini perfette e decontestualizzate: non una persona che si rapporti a questi spazi, nessun riferimento allo scopo per cui sono stati progettati, non un graffio a dimostrazione di una vita sociale, nessun segno di logorio atmosferico. Le espressioni di Deboard "sola contemplazione e movimento di banalizzazione sono le più adatte a spiegare in che modo l'architettura venga impiegata come strumento pubblicitario»¹¹.

Falsa incoerenza con il target. Gli obiettivi della pubblicità devono coincidere con i valori promossi dal prodotto, si tollera la fascinazione della narrativa ma non la giusta corrispondenza, promuovere un servizio o un bene con un valore specifico per poi ottenere in cambio un altro, non solo non è ammesso dai sistemi legislativi vigenti, ma produce un effetto boomerang per il brand (ad esempio il caso *dieselgate* che ha coinvolto la Volkswagen nel nord America). «Nel vocabolario delle bugie pubblicitarie la parola discreto ha il senso di colpire alle spalle e l'espressione di buon gusto quello di a tradimento»¹². Eliminare l'incoerenza, è essenzialmente l'eliminazione dello stereotipo della pubblicità mendace, azione che assicura maggior profitto.

¹¹ G. LO RICCO, S. MICHELI, *Lo spettacolo dell'architettura. Profilo dell'archistar*©, Mondadori, Milano 2003, p. 131.

¹² G. ANDERS, *L'uomo è Antiquato, Vol. II: Sulla distruzione della vita nell'epoca della terza rivoluzione industriale*, Bollati Boringhieri, Torino 1992, p. 148.

Cambi estetici. Dopo il *credit crunch* i pubblicitari hanno modificato i riferimenti estetici non più l'avvicinamento alla perfezione come architettura o immagine femminile ma per converso la scelta perseguita e suggerita è la normalità, poiché il consumatore è maggiormente immedesimabile.

«La pubblicità è un continuum della vita sociale, il prodotto recita la sua parte in un mondo immaginario e desiderabile per l'individuo, che deve essere potenzialmente raggiungibile, questo aspetto è determinante per far in modo che l'individuo proietti la propria immagine di se all'interno della dimensione nuova proposta dal messaggio pubblicitario»¹³.

Tutto ciò rileva che l'industria della pubblicità ha un potere enorme nell'identificare la misura come *modus*, da cui la moda. Le oscillazioni sul canone di bellezza sono sempre più dopate dalla leva del marketing. Alla domanda qual è l'idea di bellezza che domina i primi anni del XXI secolo, la risposta potrebbe essere inconfutabile. Si seguono gli ideali di bellezza proposti dal mondo del consumo commerciale che ha sovrappreso la bellezza proposta dalle arti d'avanguardia definendo in tal modo la drammatica lotta che ha caratterizzato il XX secolo. Tutte le esperienze storiche possono essere riutilizzate per la produzione di narrativa estetica tollerante il politeismo della bellezza.

«I mass media ripropongono un'iconografia ottocentesca, il realismo fiabesco, l'opulenza giunonica di Mate West e la grazia anoressica delle ultime indossatrici, la bellezza nera di Naomi Campbell e quella anglosassone di Kate Moss, la grazia del tip tap tradizionale di *A Chorus Line* e le architetture futuristiche e agghiaccianti di *Blade Runner*, la donna fatale di tante trasmissioni televisive o di tanta pubblicità e la ragazza acqua e sapone alla Julia Roberts o alla Cameron Diaz, Rambo e Platinette, George Clooney dai capelli corti e i neo-cyborg che metallizzano il volto e trasformano i capelli in una foresta di cuspidi colorate o si radono a zero. Il nostro esploratore del futuro dovrà non potrà individuare l'ideale estetico diffuso dai mass media del XX secolo e oltre. Dovrà arrendersi di fronte all'orgia della tolleranza, al sincretismo totale, all'assoluto e inarrestabile politeismo della bellezza»¹⁴.

¹³ M. BARBERIS, *Marketing Emozionale*, Roma, Valter Casini Editore, Roma 2006, p. 62.

¹⁴ U. ECO, *Storia della Bellezza*, Bompiani, Milano 2004, pp. 426-428.

Sembrerebbe delinearci un paesaggio caratterizzato da merce da narrare in cui il consumatore è merce. Persuasori e persuasi, venditori e compratori su un unico fondo intervallato da investimenti, che mirano a catturare l'attenzione per persuadere ed ottenere il trasferimento di valore traducibile in denaro, voti e gradimento. Comunicare è espressione di sé stessi ed è il trasmettere informazioni univoche (ad esempio il valore sette come somma di tre più quattro) o della verosimiglianza (in assenza di verità certa) che a secondo del contorno interpretativo o persuasivo si caratterizza. In tal contesto o paesaggio tecnico la persuasione sembrerebbe diventare necessità, secondo Massimo Piattelli Palmarini si tratta di persuasione "delicata" ovvero bisogna fare in modo che il consumatore decida volontariamente, in quest'ottica la persuasione è antagonista all'obbligo, è la difesa dell'identità del persuasore ed è caratterizzante il sistema democratico concorrenziale in cui l'esser persuasi è sinonimo di libertà di scelta.

«Il primo compito di un persuasore è quindi quello di analizzare i bisogni fisici e psicologici dei suoi ascoltatori, di individuare le persone che questi apprezzano e in cui credono, di trovare in modo di essere apprezzato e creduto a propria volta, e di scoprire in che modo essi vengano colpiti dalle singole unità di linguaggio»¹⁵.

Come possiamo convincere qualcuno a decidere di fare qualche cosa se non vi è la possibilità di obbligarlo?

La pubblicità tenta di superare le barriere difensive del consumatore, il quale, se sensibile, inizia a interagire con la narrazione persuasiva sfruttando la propria immaginazione, acquisisce esperienza e memorizza in funzione del grado di convincimento. Successivamente il consumatore inizia a generare la necessità dell'utilità del bene o del servizio persuaso anche dalle pressioni comunicative e dal richiamo del gruppo sociale a lui prossimo. Al fine di saperne di più inizia la ricerca di dettagli e confronti con beni e servizi competitors. Il consumatore inizia a percepire l'utilità o la convenienza dell'acquisito e si proietta nella narrativa immaginata ma è contrastato da un senso di paura e di insicurezza sulla scelta da effettuare. A questo punto termina il ruolo della leva pubblicità ed entra in campo l'assetto strategico del marketing che mostra tutta la capacità tecnica nella gestione profittevole con

¹⁵ A. TESTA, *La pubblicità*, Il Mulino, Bologna 2003, p. 26.

il cliente e il suo scopo è creare valore per il cliente e ottenere in cambio un valore da quest'ultimo. Se gli input introiettati sono stati efficaci il consumatore matura l'acquisto.

La tecnica, secondo Günther Anders, ha invertito il posizionamento dei mezzi e dei fini, in cui non si soddisfano i bisogni tramite la produzione di prodotti, bensì, nel contemporaneo i nuovi prodotti si chiamano bisogni, che, a loro volta sono correlati al marketing tramite la pubblicità.

5. CONCLUSIONE

«Ciò che non siamo in grado di cambiare, dobbiamo almeno descriverlo».

Reiner Werner Fassbinder

Interrogare l'architettura contemporanea attraverso la grammatica del marketing, come logotecnica¹ del pensiero tecnico scientifico, risulta essere attività imprescindibile per la comprensione dell'iter produttivo architettonico contemporaneo. La diffusione delle modalità operative, dei dettagli tecnici del marketing e dei suoi derivati, legittima la capacità, non solo dell'architetto, di decodificare e denudare il sistema valoriale fabbricato, che è sempre più minato da erratiche dicotomie tra gli obiettivi dell'impresa d'architettura/committente e le narrazioni fabbricate. Quanti architetti, docenti o semplici consumatori fideisticamente credono ai derivati dell'architettura del marketing con aderenza valoriale? Quanti architetti ingannano clienti, consumatori e se stessi per l'uso contorto e spesso inconsapevole delle strategie produttive e comunicative adottate? Quanti giovani architetti, forse per assenza di conoscenza, credono ad uno slogan pubblicitario, ad esempio il "bosco verticale", come nuovo approdo culturale da fidelizzare e reiterare? D'altronde anche nei circuiti accademici, si riscontra sempre più, il ruolo inconsapevole di diffusore acritico delle strategie delle imprese d'architettura allineate alle narrazioni fabbricate.

«Il vecchio snobistico sarcasmo anticommerciale, comune sia agli esteti accademici che ai socialisti rivoluzionari che, *tutto va bene se si vende* è evidentemente falso oggi e deve essere sostituito dalla domanda *che cos'è che si vende?* O dalla domanda ancora più importante e che rappresenta il vero compito dei critici: *che cosa si venderà?* Il critico non può più parlare in nome dell'ottuso manichino, astratto e privo di sogni immaginato dai neo-accademici, ma in nome del popolo quale esso è e quale diverrà, e deve progettare i fu-

¹ Sistemi composti di funzioni-segni che, oltre ad assolvere un pratico compito, servono anche alla comunicazione fra i gruppi sociali.

turi sogni e desideri con la cura scrupolosa di uno che parla dalle file stesse del popolo. È solo così che egli potrà partecipare alla straordinaria avventura della produzione di massa che oppone al vecchio aristocratico slogan *pochi fiori rari*, e al suo corollario *le moltitudini sono erbacce* uno nuovo slogan che taglia corto a tutte le categorie accademiche: *molti fiori selvaggi*»².

Per molto tempo il marketing, non solo in architettura, è stato definito esclusivamente “agit-prop”, agitazione e propaganda, e quindi recintato impropriamente in un campo periferico e non incidente, ignorando di fatto la fenomenologia prodotta, che crescendo in termini esponenziali, ha modificato l'intero paesaggio. Si ha consapevolezza che gli strumenti disponibili sono limitati e forse inadeguati a fronteggiare il dominio tecnico scientifico, ma negare il potere tecnico, anche senza compromessi, è possibile nella misura in cui è pensabile diffondere coscienza del sé delle cose e quindi acquisire la capacità di diffidenza dalle narrazioni fabbricate, al fine di osservare il paesaggio circostante con disincanto e consapevolezza. Tuttavia l'attività negatoria non intende promuovere la ritirata dall'attività produttiva dell'architettura o l'autosospensione fin quando l'apparato economico dominante muta, bensì l'obiettivo è diffondere, è disvelare la maschera fabbricata al fine di rendere visibile il volto coercitivo, che condiziona i nostri liberi desideri in modo talmente subdolo da entrare in noi, senza permesso, e senza accorgercene, rendendoci ubbidienti alla comanda. La consapevolezza della grammatica del marketing consente di oltrepassare l'effetto seduttivo fabbricato, ad esempio, lo spacco inguinale della gonna di Belén Rodríguez per San Remo 2012 o il *make up* di J. Lo. diffusi su tutti i mass media. Se l'obiettivo principale della volontà dell'uomo è la ricerca costante della libertà, se la libertà non può prescindere dalla conoscenza, è plausibile dedurre che se non si analizzano i derivati tecnici, tra cui anche il marketing, gli architetti non possono essere liberi di negare e condurre con consapevolezza. Se al consumatore è concesso il libero arbitrio di conoscere, agli addetti ai lavori, ai tecnici dell'architettura non è consentito ignorare o non considerare. Tuttavia solo la composizione nel recinto della fantasia, come interpretato da Bruno Munari, può essere scevra dall'apparato tecnico, poiché esso è

² G. C. ARGAN, *Arte popolare come arte moderna*, relazione al XV Convegno Internazionale di Verucchio, settembre 1966. Estratto dal testo di R. DE FUSCO, *Architettura come mass medium*, Edizioni Dedalo, Bari 1967, p. 64.

privo di scopi, ne consegue che l'architettura, per sua genesi è chiamata a soddisfare necessità, quindi è generata nel campo della creatività, in cui non può non relazionarsi con la tecnica e con i suoi derivati. Proprio all'interno del campo creativo, la negazione può duellare con le logiche dominanti poiché la posizione generativa legittima l'architettura all'utilizzo degli stessi strumenti del marketing, che per loro natura sono mutevoli, informi e persuasivi. L'atteggiamento negatorio mira al diffondere consapevolezza, differenziazione, atteggiamento non fideistico, consentire il superamento della posizione di Herbert Marcuse in cui «l'uomo è appiattito»³ poiché è bersaglio involontario del consumismo che lo rende consumatore inconsapevole.

«Infatti, nel mercato, esistendo il complesso fenomeno della domanda e dell'offerta, le elaborazioni dei gruppi decisionali non possono sempre e dovunque imporsi in maniera coercizzante. È necessario per il loro successo che esse rispondano alle regole di un gioco dialettico in cui la massa degli utenti entra a far parte. In altri termini, per imporsi, le logotecniche devono trovare un punto d'incontro con i consumatori, devono richiamarsi ad un denominatore comune, che con un termine ancora vago, ma assai efficace e inclusivo, viene definito immaginario collettivo. [...] Nel contesto del discorso sul binomio forma-funzione essa indica, oltre il piano d'incontro suddetto, l'esistenza di un campo di esigenze, di aspettative, di desideri, di interessi che, condivisi dalla maggioranza, non possono essere soddisfatti dalla funzione primaria o elementare di un prodotto, bensì dalla più complessa capacità di denotazione e connotazione della forma del prodotto stesso»⁴.

In conclusione si tenta di trasmettere la consapevolezza che seppur coesistendo con il dominio tecnico, nessuna delle azioni da esso derivante può condurre alla felicità del proprio sé, perché la felicità non si acquista, non si programma e non si consuma.

«Il glamour è il paese dove non si arriva mai. Io vi drogo di novità, e il vantaggio della novità è che non resta mai nuova. C'è sempre una novità più nuova che fa invecchiare la precedente. Farvi sbavare è la missione. Nel mio mestiere nessuno desidera la vostra felicità, perché la gente felice non consuma»⁵.

³ E. PIRELLA, *La mia pubblicità*, Franco Angeli, Milano 2016, p. 35.

⁴ R. DE FUSCO, *Architettura come mass medium*, Edizioni Dedalo, Bari 1967, p. 13.

⁵ F. BEIGBEDER, *Lire 26.900*, Feltrinelli, Milano 2000, p. 17.

6. BIBLIOGRAFIA

- J. S. Ackerman, *Palladio*, Einaudi, Torino 1972.
- G. Anders, *L'uomo è Antiquato, Vol. II*, Bollati Boringhieri, Torino 1992.
- T. Ariemma, *Anatomia della Bellezza*, Aracne editrice, Ariccia 2015.
- R. Banham, *Industrial design e arte popolare*, in *Civiltà delle macchine*, nov. 1955.
- M. Barberis, *Marketing Emozionale*, Roma, Valter Casini Editore, Roma 2006.
- Z. Bauman, *Il buio del postmodernismo*, Aliberti editore, Roma 2011.
- F. Beigbeder, *Lire 26.900*, Feltrinelli, Milano 2000.
- W. Benjamin, *L'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità tecnica*, Einaudi, Torino 1966.
- V. Cadeluppi, *Che cos'è la pubblicità*, Carocci editore, Roma 2013.
- A. Cuomo, *La fine (senza fine) dell'architettura*, Deleyva editore, Roma. 2005.
- A. Cuomo, *Nichilismo e Utopia nell'architettura tedesca contemporanea*, Franco Angeli, Milano 2009.
- R. De Fusco, *Architettura come mass medium*, Edizione Dedalo, Bari 1967.
- U. Eco, *La struttura assente*, Bompiani, Milano 1968.
- U. Eco, *Opera Aperta*, Bompiani, Milano 1962.
- U. Eco, *Storia della Bellezza*, Bompiani, Milano 2004.
- U. Galimberti, *Il tramonto dell'occidente*, Feltrinelli, Milano 2005.
- U. Galimberti, *Psiche e Techne*, Feltrinelli, Milano 2011.
- S. Givone, *Prima lezione di estetica*, Laterza, Bari 2003.
- S. Godin, *Tribes: We Need You to Lead Us*, Portfolio, New York 2008.
- D. Koren, *Architect's Essentials of Marketing*, Wiley, New Jersey 2005.
- P. Kotler, G. Armstrong, *Principi di Marketing*, Pearson Paravia, Milano 2010.
- P. Kotler, *Marketing 3.0*, Gruppo24 ore, Milano 2010.
- R. Lauterborn, *New Marketing Litany: 4P's Passé C-Words Take Over*, Advertising Age, 1 ottobre 1990.

- J. C. Levinson, P.R.J Hanley, *Guerrilla, Marketing mente, persuasione, mercato*, Castelvecchi, Roma 2007.
- T. Levitt, *Marketing Myopia*, Harvard Business Review, 1960.
- P. Lévy, *Le tecnologie dell'intelligenza*, Ombre corte, Verona 2000.
- G. Lo Ricco, S. Micheli, *Lo spettacolo dell'architettura. Profilo dell'archistar*©, Mondadori, Milano 2003.
- L. Quaroni, *Progettare un edificio*, Mazzotta, Milano 1977.
- C. Marengo Mores, *Da Fiorucci ai guerrilla stores*, Marsilio Editori, Venezia 2006.
- E. J. Mc Carthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewook IL: Irwin 1960.
- M. McLuhan, *Understanding Me*, M&S, Toronto 2003.
- T. Morgan, *Visual merchandising*, Logos, Modena 2011.
- B. Munari, *Fantasia*, Laterza, Bari 1977.
- N. Ordine, *L'utilità dell'inutile*, Bompiani, Milano 2013.
- M. Perniola, *Contro la comunicazione*, Einaudi, Torino 2004.
- M. Perniola, *Il sex appeal dell'inorganico*, Einaudi, Torino 1994.
- J. B. Pine II, J. H. Gilmore, *Autenticità: ciò che i consumatori vogliono davvero*, Franco Angeli, Milano 2009.
- M. Raimondi, *Marketing del prodotto-servizio*, Hoepli, Milano 2009.
- E. Reinholdt, *Architect Entrepreneur*, Vol.1, 30x40 Design Workshop, Maine 2015.
- E. Reinholdt, *Architect Entrepreneur*, Vol.2, 30x40 Design Workshop, Maine 2015.
- E. Rocca, *Estetica e architettura*, Il Mulino, Bologna 2008.
- D. Sudjic, *Architettura e Potere*, Laterza, Bari 2011.
- M. Tafuri, *Progetto e Utopia*, Laterza, Bari 1973.
- W. Tatarkiewicz, *Storia di sei Idee*, Aesthetica, Palermo 2006.
- A. Testa, *La Pubblicità*, Il Mulino, Bologna 2003.
- G. Vattimo, *Il pensiero debole*, Feltrinelli, Milano 2010.
- P. Watzlawick, *Il linguaggio del cambiamento*, Feltrinelli, Milano 2011.

Ulteriori consultazioni:

Rem Koolhaas: "architecture has a serious problem today" intervista di Mohsen Mostafavi alla riunione AIA (American Institute of Architects) anno 2016 a Philadelphia <https://www.fastcodesign.com/3060135/innovation-by-design/rem-koolhaas-architecture-has-a-serious-problem-today>

Emanuele Severino - Società della Tecnica e tramonto del capitalismo,
anno 2013 <https://www.youtube.com/watch?v=mKCPV7ER24c>

Umberto Galimberti: L'uomo nell'età della tecnica, Festa scienza filosofica
2011 –Foligno <https://www.youtube.com/watch?v=bsprMRnqHFQ>

Omaggio a Severino- L'occidente e il destino, con gli interventi di Massimo Cacciari, Carlo Sini, Emanuele Severino, anno 2016.

<https://www.youtube.com/watch?v=01wBjB1jMro>

