

Arthur Gensler  
Il segreto del successo<sup>1</sup>

*Arthur Gensler ha fondato lo studio che porta il suo nome nel 1966, con 200 \$ e un dipendente. Oggi fattura 182 milioni di dollari e ha per clienti la Bank of America, la General Motors, la Warner Bros., la Dell Computers, ecc. È comprensibilmente molto invidiato dai concorrenti, ma non mancano i detrattori che gli riconoscono un gran fiuto per gli affari, ma non altrettanta capacità progettuale. Il 63enne architetto spiega come ha reso il suo studio il più grande del mondo e come intende proseguire sulla medesima strada.*

*Come avete iniziato?*

Due miei compagni di college mi avevano chiesto dei progetti. Da lì hanno avuto origine quasi tutti i successivi. Ogni nostro ufficio ha avuto origine da clienti e imprenditori che avevano sentito parlare di noi. Attualmente lavorano con noi circa 1.500 persone in 16 sedi diverse.

*Un bel numero!*

Ogni sede è stata aperta e impostata da personale Gensler. Quindi abbiamo assunto in loco. Non crediamo nelle fusioni.

La più parte del lavoro viene da clienti fissi. Non inseguiamo i lavori singoli, ma i rapporti duraturi. Non siamo degli intrattenitori, non diamo da mangiare e da bere a volontà, non regaliamo biglietti omaggio per le partite. Ma se qualcuno vuole un nuovo portacenere, noi glielo realizziamo; se vuole un edificio da un milione di piedi quadrati [93.000 mq circa], glielo facciamo, e così qualunque cosa di misura intermedia ci chieda. Stiamo fornendo servizi a molte grandi aziende. Dei dieci maggiori studi legali del paese, nove sono nostri clienti. Delle dieci maggiori banche, otto sono nostre clienti. Quelle sono le nostre nicchie. Persone che ci lavorano si trasferiscono in altre aziende e noi li seguiamo, sperando di mantenere anche i clienti originali.

Le voglio fare un esempio: mi ha chiamato una persona della 20<sup>th</sup> Century Fox dicendomi "Ho visto sulle riviste che fate un mucchio di studi legali. Noi preferiamo farci un nostro ufficio legale interno". Così gli facemmo l'ufficio legale e qualcos'altro. Poi quella persona s'è trasferita alla Warner Bros. e abbiamo cominciato a lavorare anche per loro, pur continuando con la Fox. Poi altri si trasferirono alla Disney e alla Universal...

*Come vi spostate da un mercato all'altro?*

Siamo partiti lavorando per i privati, quindi ci hanno chiesto di analizzare gli edifici di architetti molto noti e ci siamo guadagnati un'ottima reputazione come consulenti. Dopo un po' la gente ha cominciato a dire: "Potete far tutto voi". Quindi siamo entrati nella pianificazione strategica e nei servizi relativi (cosa fai con lo spazio una volta che ci sei entrato e come ci integri la tecnologia). Abbiamo messo a punto un programma apposito, il GIS, Gensler Information Solutions, con database grafici che aiutano le aziende a gestire i loro immobili. Poi abbiamo cominciato con la grafica e l'immagine di marchio. Poi siamo entrati nel *product design*. Dunque progettiamo ogni sorta di cose, non solo edifici.

*Pensate che l'architettura diventerà una professione di servizio?*

---

<sup>1</sup> [Titolo originale «Secret of Success», intervista anonima in *Architecture*, 9, 1998, pp. 67 segg.].

No. Rimarranno gli studi grandi, come il nostro, in grado di fornire servizi a clienti sia locali che 'globali', ma anche le 'boutique' di progettazione per lavori specialistici. Chi avrà problemi saranno gli studi intermedi, non grandi abbastanza per offrire la tecnologia e il personale necessari e nello stesso tempo troppo grossi per essere delle boutique. Peggio ancora gli studi dello star system, costruiti attorno a un solo individuo. Il nostro studio l'abbiamo costruito per durare migliaia di anni...

*Alcuni grandi studi hanno però ingaggiato delle star...*

Il bello degli affari è che ognuno può darsi una strategia diversa. La nostra è che il cliente viene alla Gensler, non da un individuo. Questo non vuol dire che da noi non ci siano persone di talento. Ma il progetto è solo una parte del lavoro. In uno studio come il nostro qualcuno procura i lavori, altri concordano le parcelle, programmano e gestiscono il progetto, elaborano i documenti, seguono la realizzazione, la concludono, si fanno pagare le parcelle. Se anche un solo passaggio non funziona, il progetto è un insuccesso.

La legge dice che ogni membro dello studio dev'essere un architetto 'registrato': un nonsenso. Uno dei miei partner è un contabile e ho collaboratori che maneggiano milioni di dollari di tecnologia, altri che fanno felici i clienti: tutti hanno diritto di diventare partner o proprietari dello studio. Non hanno la licenza di architetto ma sono importantissimi per la Gensler...

*... che è conosciuta come un'azienda ben gestita!*

Grazie. È un'azienda che ripartisce i profitti fra tutti coloro che ne fan parte. I dipendenti possiedono il 30% dello studio, per un valore che quest'anno crescerà del 25%. I profitti ripartiti cresceranno del 35%, per un totale complessivo di 43.5 milioni di dollari.

Abbiamo successo anche perché facciamo attenzione ai nostri clienti e impariamo dal modo in cui loro hanno avuto successo. Sento degli architetti dire: "Non potrei fare del buon lavoro se perdessi tempo col cliente". La penso in modo diametralmente opposto. Ho speso un'enormità di tempo con i migliori imprenditori di questo Paese per sapere come conducono i loro affari e ho imparato moltissimo. Così noi lavoriamo meglio per loro e loro ci aiutano a migliorare. Non c'è niente di male nel fatto che un architetto guadagni bene, anzi ciò dimostra che è determinato e ben organizzato. Lo crediate o no, molti clienti pensano che gli architetti siano degli stupidi a chiedere così poco: giudicano il valore di una cosa da quanto la pagano.

*Come pensa di far crescere ancora uno studio che conta già 1.500 persone?*

Finché posso assumere persone che rispetto e in cui credo, non vedo perché porre un limite. I nostri incassi crescono del 25% l'anno. Sono fiducioso perché i nostri progetti sono molto diversificati. I nostri clienti sono affidabili e i loro affari vanno bene. Siamo diversificati sia territorialmente che come tipo di progetti. Evitiamo di lavorare in settori come la residenza, la salute e l'istruzione, soggetti a cicli periodici.

*Le dispiace che la Gensler non goda di buona stampa?*

Mi manda in bestia, ma ancor più mi addolora, perché lo trovo ingiusto nei riguardi dei miei collaboratori, che lavorano per clienti inappuntabili, facendo un lavoro brillante e innovativo. Non andiamo in copertina perché non siamo interessati ad atteggiamenti avanguardistici irresponsabili. Per me l'architettura è una cosa seria (non intendo una seriosità accademica, ma responsabile). Nel mondo, di edifici che gridano "guardami" ce n'è già abbastanza. Sento la responsabilità di fare edifici tranquilli, che migliorano la comunità, e ne sono orgoglioso quanto di quelli più incisivi, che pure facciamo.

*Di cosa pensa avrà bisogno la professione nel futuro?*

Dobbiamo imparare a 'venderci' meglio. Questa professione attira degli introversi cui la comunicazione fa paura. Viceversa gli architetti di successo, i Pei, i Cesar Pelli, i Gene Kohn, i Philip Johnson, i Frank Gehry, sono tutti dei grandi comunicatori. Non riusciamo ad attirare dei leader nella professione. Dobbiamo incoraggiare i potenziali leader, fin da quando sono ancora alla scuola elementare, a prendere in considerazione la nostra professione. Io stesso voglio dedicarci una parte del mio tempo.

La rivoluzione tecnologica in corso apre agli architetti nuove meravigliose opportunità, ma non si tratta di progettare cose fatte di mattoni e di malta. Le università dovrebbero capire che è meglio lavorare per uno studio come Gensler, che non sistemare la casa dei genitori e poi sperare di vincere un concorso. Mia moglie e io abbiamo cominciato con 200 \$ e non abbiamo mai fatto debiti. Non ti serve un cucchiaino d'argento in bocca, devi solo avere passione per quello che fai.